



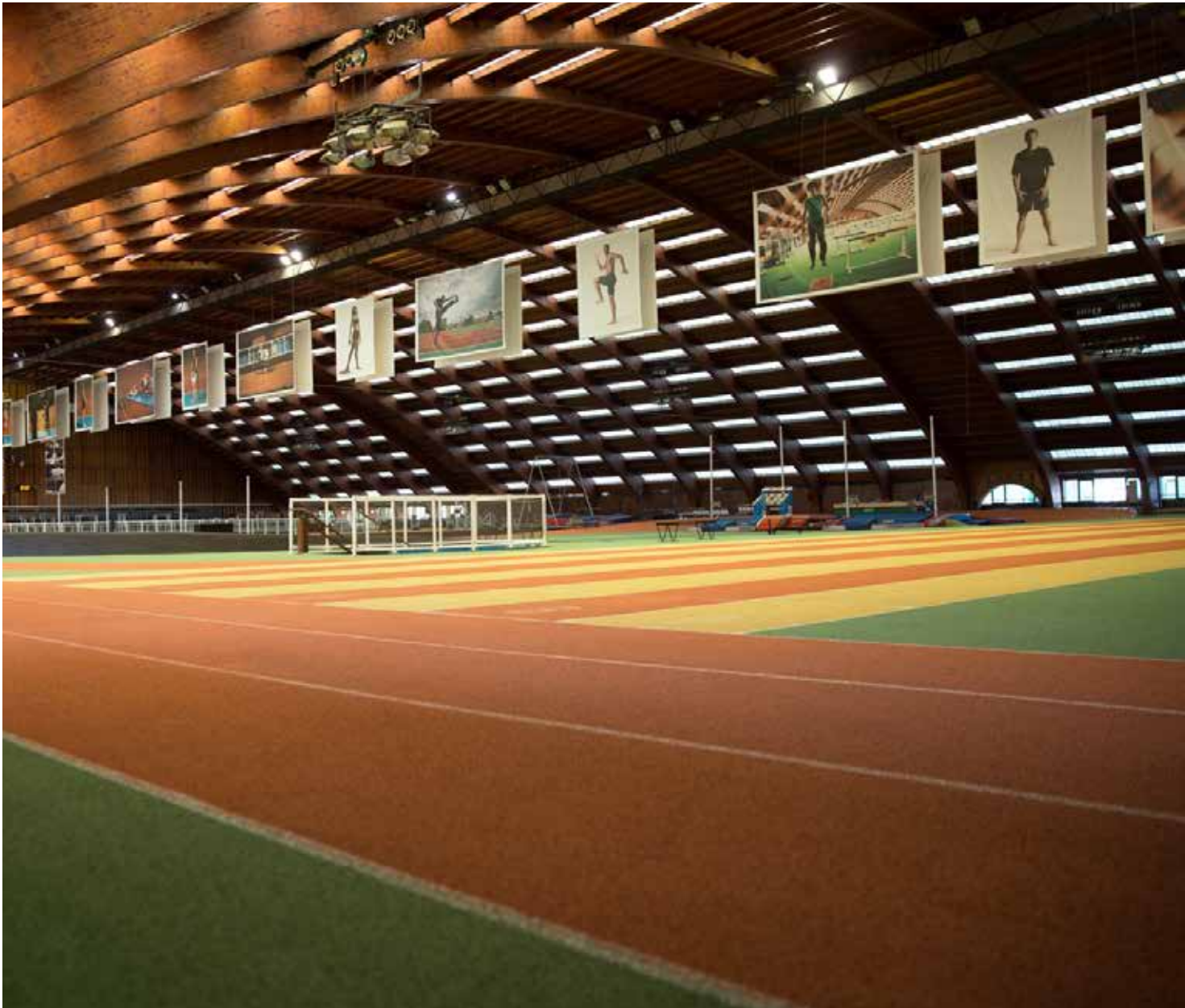
MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE,
DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS

*Liberté
Égalité
Fraternité*



RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'INSEP

2020



Cette année 2020 a été éprouvante et complexe pour tout l'écosystème sportif, en particulier pour les sportifs et les fédérations olympiques et paralympiques qui sont les partenaires quotidiens de l'INSEP.

Pendant le premier confinement et durant 6 longues semaines, l'INSEP a fermé ses portes aux sportifs et à leur encadrement. L'impossibilité de s'entraîner sur le site a pris tout le monde de court. Nous avons dû réinventer en quelques semaines tous nos schémas de travail et de collaboration avec nos partenaires fédéraux, institutionnels et également du secteur privé.

Nous avons développé et multiplié des solutions d'accompagnement à distance.

Nous nous sommes toujours tenus prêts à une reprise des activités dans de nouvelles conditions et à de nouveaux risques de confinement. Nous avons aussi profité de cette période pour accélérer les opérations d'entretien et de rénovation du site de l'INSEP.

Notre objectif a été de ne pas ajouter de la crise à la crise, dans un environnement incertain et dans le contexte du report d'une année des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo. Notre accompagnement s'est beaucoup orienté sur la gestion sanitaire et psychologique de la pandémie.

Les impacts physiologiques liés à la crise sanitaire mais aussi au nouveau calendrier sportif, souvent très différents selon chaque sport et chaque discipline, nous ont finalement imposé un cadre et un environnement encore plus propices au travail et à la programmation sportive. Dès la fin du premier confinement, toutes les équipes de France ont pu revenir et tous les services ont rouvert immédiatement. L'INSEP a aussi pu compter sur son pôle médical intégré et sur son service de réathlétisation pour accélérer le contrôle de la reprise d'activité durant toute l'année 2020.

Durant le 2^e confinement, tout aussi complexe par la gestion des cas positifs et des cas contacts, nous avons poursuivi un objectif « d'activité normale » et tout le mouvement sportif a dû s'organiser et s'adapter à la Covid-19. Cela a demandé un surcroît d'investissement et de mobilisation de l'ensemble des agents des agents qui se sont pleinement engagés pour soutenir les équipes de France.

Cette année 2020 doit être pour nous tous une grande fierté d'avoir réussi à accomplir notre mission collectivement dans des conditions si particulières, à l'image du travail réalisé sur les plans psychologique et humain.

Les impacts financiers pour l'établissement ont été très importants mais ne doivent pas nous empêcher de développer notre programme d'investissements et d'accompagnement du mouvement sportif, dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.



Ghani Yalouz

Directeur général de l'INSEP





SOMMAIRE

Préface	3
L'accompagnement à la performance	9
1. L'accompagnement des fédérations sportives	12
2. La formation et l'accompagnement des sportifs de haut niveau	19
3. La formation et l'accompagnement des cadres de haut niveau	28
4. La recherche et l'innovation	39
5. L'activité médicale et paramédicale	45
Fonctionnement de l'établissement	51
6. Les ressources humaines	55
7. L'animation du réseau et la promotion de l'établissement	66
8. La gestion du patrimoine	79
9. Les finances	84



L'accompagnement à la performance

L'accompagnement à la performance sportive des fédérations olympiques et paralympiques constitue le cœur de métier de l'établissement.

Ainsi et aux côtés de l'Agence nationale du sport, l'INSEP est un centre d'excellence de la performance sportive, premier opérateur du sport de haut niveau en charge de l'accompagnement des sportifs de haut niveau et des encadrants. Établissement à caractère scientifique, il se doit aussi de conforter son rôle de campus spécialisé dans la haute performance au plan national et international.



Les enjeux de cette mission prioritaire sont définis dans le Contrat d'objectifs et de performance 2024 de l'établissement à travers 5 axes stratégiques dédiés :

- 1** | L'accompagnement et le suivi des sportifs de haut niveau : cet axe englobe prioritairement la politique conduite par l'établissement autour de l'accompagnement du projet de vie de l'athlète mais également de la prise en compte des paramètres indissociables d'un projet de performance (préparation mentale et physique, nutrition, soin, récupération, réathlétisation...).
- 2** | L'accompagnement et la formation des cadres de haut niveau qui renvoie à l'une des missions confiées à l'INSEP en tant qu'établissement public, scientifique, culturel et professionnel. Son statut de « Grand Établissement » lui confère ainsi une capacité de formation diplômante. Il assume le rôle et le statut d'opérateur principal de l'État en matière de formation et d'accompagnement des cadres de haut niveau et dans le respect des orientations stratégiques définies par le ministère chargé des Sports et de l'Agence nationale du sport.
- 3** | L'animation et la coordination du réseau grand INSEP : en application des dispositions de l'article R. 211-2 alinéa 2 du code du sport, le réseau grand INSEP a pour objet de fédérer les centres d'entraînements (au premier rang desquels les CREPS et écoles nationales), structurés comme des plateformes « ouvertes » sur l'ensemble du territoire, en vue d'accompagner les athlètes depuis leur détection jusqu'à l'excellence sportive. Grâce au partage d'expériences et de bonnes pratiques, il concourt à la montée en compétences des acteurs du réseau dans le champ du haut niveau et inscrit les centres labellisés dans une démarche de progression continue.
- 4** | Le rayonnement international de l'INSEP qui constitue un axe stratégique majeur pour l'établissement dans la perspective notamment de l'accueil des JOP à Paris en 2024. La coopération internationale (18 conventions effectives en 2020), la représentation internationale de la France (l'INSEP est membre de 5 associations internationales et de 2 groupes de travail de la commission européenne) et les échanges d'expertise constituent aujourd'hui la colonne vertébrale des actions engagées par l'établissement dans le champ des relations internationales.
- 5** | La recherche scientifique, technologique et numérique appliquée à la performance sportive : les activités de recherche et d'innovation font partie intégrante des missions attribuées à l'INSEP. Eu égard à ses statuts fondateurs de « Grand Établissement », l'Institut a notamment pour mission de développer ces secteurs d'interventions, sous l'égide de son Conseil scientifique, médical et de formation (CSMF). La place de l'accompagnement scientifique, de la recherche technologique, numérique et scientifique au service de la performance sportive a pris une dimension fondamentale ces dernières années, légitimant l'identification d'un axe stratégique spécifique et dédié.

La déclinaison de ces missions stratégiques se veut transversale. Elle mobilise des équipes pluridisciplinaires réparties dans les différents pôles métiers de l'établissement. L'année 2020, malgré le contexte difficile que l'établissement a connu avec la crise sanitaire, a favorisé cela.

Les services de l'établissement ont su témoigner d'une adaptation remarquable et concertée afin de poursuivre l'accompagnement des athlètes et de l'encadrement, à distance, dans un premier temps et dès la réouverture de l'INSEP.

Des outils partagés ont notamment été créés pour faciliter l'instruction des demandes : un « WhatsApp » collectif a été établi en urgence pour faciliter les relations entre les responsables de pôles France et leurs référents, la plateforme « Guide du responsable de pôle France » externe a été activée afin d'y stocker un maximum d'informations à caractère général concernant la vie de l'établissement, les coordonnées des agents à mobiliser selon une thématique donnée, des fiches « métiers » et toute information utile à tous. Afin d'anticiper les retours sur site, les demandes en lien avec la planification de l'entraînement et l'accompagnement à la performance sportive, une adresse mail spécifique **accompagnementperf@insep.fr** a été rendue opérationnelle. Les demandes particulières ont été centralisées par ce biais, puis qualifiées avant d'être réorientées vers les ressources de l'établissement concernées. La « lettre des entraîneurs » qui est restée fonctionnelle durant toute l'année 2020 a en outre facilité le partage d'informations en relation avec le confinement ou le partage de ressources avec les staffs qui accompagnent les athlètes. Enfin, la plateforme SPORTEEF a été confirmée comme une infrastructure pédagogique à distance d'une très grande efficacité pour toute la FOAD.

Il importe de souligner que l'établissement a également été largement mis à contribution concernant la rédaction de fiches métiers de nature à alimenter « un guide du SHN en période de confinement ». La conception et la rédaction du document ont fait l'objet d'une étroite concertation avec la mission Grand INSEP et le cabinet de la ministre.

De manière plus spécifique, chaque service métier a joué sa partition avec un professionnalisme

unaniment reconnu tout au long de l'année 2020. Le plan de charge des équipes a été démultiplié, la majorité d'entre elles devant cumuler leurs missions quotidiennes et de nouvelles prérogatives en lien avec le contexte sanitaire. Le pôle médical a porté la réquisition sanitaire de l'établissement durant la période de fermeture, a supervisé la campagne des tests Covid et les contrôles avant reprise de l'entraînement, a conseillé la direction générale sur l'élaboration des protocoles à appliquer sur site. Les équipes de l'internat ont organisé le départ et le retour des sportifs en lien avec les familles et les fédérations concernées. La scolarité a su mobiliser sans discontinuité enseignants et répétiteurs au bénéfice de nos plus jeunes sportifs avec la réussite que l'on connaît (100 % de réussite au baccalauréat encore en 2020). Les formateurs ont redoublé d'énergie et d'ingéniosité pour maintenir le calendrier de l'offre de formation ouvert aux cadres du haut niveau. L'accompagnement psychologique des athlètes avec l'annonce du report des Jeux de Tokyo d'une part et le contexte de l'isolement d'autre part a été fondamental et prioritaire dans l'accompagnement des collectifs.

Tous les sportifs de retour sur site à partir du 11 mai 2020 ont également pu bénéficier de protocoles spécifiques de préparation physique organisés par la cellule réathlétisation afin de prévenir le risque de blessure avant la reprise des compétitions. Les chercheurs ont mis à contribution leur savoir-faire et leurs compétences pour la réalisation de fiches/ protocoles spécifiques à l'attention des athlètes et de l'encadrement (sommeil, rythme de vie, nutrition...).

Dans un contexte dégradé, la continuité des services a ainsi été assurée tout au long de l'année 2020. Elle a même été optimisée dans bon nombre de secteurs (formation des sportifs et des cadres, protocoles de réathlétisation, suivi médical, accompagnement psychologique...). C'est sur cette base, que l'établissement devra capitaliser pour faire ressortir le positif de cette crise sans précédent. Les sujets de satisfaction sont nombreux pour y parvenir et constituent de réelles perspectives pour l'accompagnement des projets de performance, à la veille des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo, reportés d'une année et surtout ceux de Paris en 2024.

Chapitre 1

L'accompagnement des fédérations sportives

L'INSEP est un centre d'entraînement et de préparation olympique et paralympique de référence pour les équipes de France. Le cœur de métier de l'INSEP est l'accompagnement des sportifs de haut niveau et de leur encadrement, en proposant notamment des installations et des équipements sportifs de très grandes qualités. 50 % des médailles olympiques sont issues directement de sportives et sportifs qui s'entraînent à l'INSEP.



1 | L'accueil de pôles France

1.1 L'ACCOMPAGNEMENT À LA PERFORMANCE

La première étape de l'accompagnement à la Performance consiste à qualifier les demandes que les responsables de pôles sportifs déposent dans la brique optimisation de la Performance du portail de Suivi quotidien des sportifs. Cette étape permet d'orienter les demandes, de les prioriser, de les planifier et de les comptabiliser.

La préparation physique et la réathlétisation aquatique sont souvent les premières étapes du retour à l'activité physique après blessure. Un agent est installé à temps plein à la piscine de l'INSEP pour accueillir les sportifs convalescents en collaboration avec le pôle médical.

Cinq autres agents et un espace dédié à l'intérieur du vélodrome de la halle Maigrot sont organisés pour répondre aux demandes de profilage préventif, d'athlétisation préventive, de réathlétisation et enfin de retour à l'entraînement voire en compétition cette fois-ci en collaboration avec l'encadrement des pôles sportifs.

Trois agents se consacrent à l'accompagnement nutritionnel des sportifs. Ils réalisent les entretiens nutritionnels de la surveillance réglementaire médicale et répondent aux demandes de suivis avec un focus particulier et hebdomadaire pour les disciplines artistiques. Ils sont accompagnés par un chercheur du laboratoire SEP spécialisé dans la diététique et nutrition. L'un d'entre eux est diplômé en cuisine, une compétence recherchée notamment pour l'accompagnement des athlètes en déplacement en stage ou compétition mais aussi dans le cadre d'initiation à la cuisine auprès des athlètes et staffs (webinaire ou en présentiel).

L'INSEP répond également aux demandes de mise en place de cycle d'accompagnement en préparation physique, de travail de musculation et/ou d'haltérophilie individuelle ou collective. Dans ce domaine, l'INSEP fait également appel à des prestataires pour mieux répondre aux besoins des pôles sportifs.

Une psychologue clinicienne, agent de l'INSEP, intervient à temps plein auprès des sportifs et des cadres. Elle s'appuie également sur des chercheurs en psychologie et en neurosciences du laboratoire SEP, des coaches labellisés INSEP et des prestataires, pour augmenter et compléter son champ d'action dans ce domaine.

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

Un vacataire a pour mission l'organisation de la surveillance des unités de récupération dans l'INSEP (balnéothérapie-sauna-jets d'eau) mais aussi de recommandations et conseils sur les protocoles de récupération en collaboration avec l'expert du laboratoire SEP.

Tous ces agents ont l'opportunité de suivre les sportifs et les cadres qu'ils accompagnent en stages extérieurs et en compétitions. En 2020, l'INSEP était représenté aux championnats du Monde de pentathlon, d'escrime et de cyclisme.

L'INSEP coordonne le réseau des préparateurs mentaux et des préparateurs physiques des établissements du réseau grand INSEP. Les objectifs de cette coordination sont la création d'une démarche nationale dans les dimensions mentales et physiques, qui permettront à terme le recueil des données dans le cadre du Projet de suivi à long terme des athlètes et du Sport Data Hub.

L'INSEP collabore avec le Comité International Olympique en réalisant, à l'aide des préparateurs physiques du réseau grand INSEP, le profilage de l'ensemble des participants aux Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ) d'été et d'hiver. Après les JOJ de Buenos Aires en 2018 le réseau des préparateurs physiques des établissements du grand INSEP est intervenu aux JOJ de Lausanne en 2020.

1.2 LA VIE DES SPORTIVES ET SPORTIFS DE HAUT NIVEAU

L'Internat des mineurs

L'Unité de l'internat des mineurs prend en charge l'accueil des jeunes SHN de l'INSEP, âgé de 14 à 18 ans, et veille en permanence à l'amélioration des conditions de vie de ces derniers, en particulier dans le cadre du double projet.

Dans le contexte sanitaire de la Covid-19 il a fallu repenser en grande partie l'accueil des SHN. Conformément à la réglementation, toutes les mesures sanitaires ont été mises en place à la fois au niveau matériel et organisationnel, engendrant de nouvelles règles et obligations pour chacun. Les différents temps et événements qui jalonnent l'année ont été repensés : par exemple, pour la rentrée, l'équipe a réalisé une courte vidéo de présentation de l'internat qui a permis de réaliser, en toute sécurité, des visites virtuelles et de communiquer sur le nouvel environnement et son fonctionnement. Les outils numériques (Instagram par exemple) ont également permis de maintenir le lien avec les internes lorsque les restrictions sanitaires s'imposaient.

L'hébergement en chambre individuelle a été privilégié pendant cette période.

Des **jours d'intégration** ciblées sont mises en place pour accompagner les nouveaux SHN et leur famille. L'arrivée à l'INSEP est un moment important et décisif dans le projet de performance de chaque nouveau pensionnaire. En 2020, l'organisation de la rentrée a été bousculée : ce n'est pas une rentrée mais plusieurs rentrées qui se sont déroulées de façon échelonnée et malgré le contexte si particulier, les jours d'intégration se sont tenus avec des aménagements :

- l'accueil des familles des SHN a été totalement individualisé,
- les réunions d'accueil des SHN ont été démultipliées autour de petits effectifs et par collectifs, au fil des arrivées,

- les journées d'intégration pour les nouveaux SHN qui permettent de donner à chacun des repères géographiques, méthodologiques et organisationnels mais également de mieux appréhender leur nouvel environnement et d'offrir un cadre favorable à l'épanouissement personnel, intellectuel et évidemment sportif se sont déroulées également avec des dédoublements de groupes. Toutes les thématiques ont pu être abordées : nutrition, sommeil, dimension mentale dans le sport, gestion de l'image...

En complément de la galerie de jeux et de la salle télévision/piano, une salle du bâtiment d'internat a été réaménagée en **salle de repos et détente** pour les internes, qui peut facilement se transformer en salle de jeux de société, dans le cadre des activités ludo-éducatives.

Un **pack de rentrée** du sportif a été distribué à tous les internes : contenant une gourde, un gobelet, une vessie à glace, et un cadenas, il contribue à les sensibiliser au respect de l'environnement et ainsi à diminuer l'impact environnemental des petits gestes quotidiens.

L'INSEP dispose **d'un programme de prévention contre les violences et les dérives** dans le sport et s'appuie sur plusieurs associations pour élaborer son programme annuel de prévention et engager des actions en particulier pour les plus jeunes pensionnaires, et ainsi les aider à se développer.

- Son partenariat avec l'association Stop aux Violences Sexuelles (SVS) a permis de poursuivre les ateliers de prévention en direction des jeunes en âge scolaire, autour d'un message adapté à chaque âge, s'appuyant sur des outils pédagogiques variés. Le cycle d'atelier 2019-2020 pour les élèves du secondaire, initié en septembre 2019, s'est poursuivi en janvier 2020.
- En complément, un infirmier spécialisé du CRIPS Île-de-France, est intervenu, comme les années précédentes, sur la thématique transversale « Vie affective et vie sexuelle ».

L'internat des majeurs

L'Unité de l'Internat des Majeurs prend en charge l'accueil, l'accompagnement des SHN de l'INSEP, à partir de 18 ans et veille en permanence à l'amélioration des conditions de vie de ces derniers, en particulier dans le cadre du double projet.

L'unité des sportifs majeurs se compose **d'une équipe formée et à l'écoute** de six surmédians (assistants d'éducation), placés sous l'autorité directe de la responsable et de son adjointe.

Afin d'assurer au mieux leur rôle d'accueil et d'éducation auprès des SHN, tous les surmédians bénéficient depuis plusieurs années, au mois d'août, d'un séminaire de rentrée au cours duquel une approche globale de leurs missions est abordée. Un programme complet d'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 (identique Majeurs – Mineurs).

La majorité des membres de l'équipe ayant déjà été interne à l'INSEP au cours de leur carrière sportive, une facilité pour s'adapter et répondre aux besoins des nouvelles générations a été constatée. À partir d'un état des lieux des besoins au niveau de l'internat et de la vie de l'athlète, les surmédians majeurs ont construit et mis en place des supports en accord avec les nouveaux moyens de communication et de diffusion (Instagram notamment).



L'INSEP EN CHIFFRES

356

internes sur la saison
2019-2020

Le sport de haut niveau exigeant une implication de tous les jours à 100 % la vie à l'internat offre aux sportifs la possibilité d'acquérir le maximum d'expérience et d'autonomie en prévision d'une vie future. Leur accompagnement permet entre autres de **faciliter leur quotidien et d'optimiser leur emploi du temps** dans une semaine déjà surchargée par les études, les entraînements, les compétitions...

Véritable moment de détente, partage et socialisation, **les animations** organisées par les surmédians deviennent des temps essentiels dans l'épanouissement de la vie de l'athlète.

Deux lieux de vie sont disponibles et ouverts dans cette perspective :

- lounge AB qui se situe entre le bâtiment des stages et un des 3 bâtiments d'internats des sportifs internes majeurs,
- lounge GH qui se situe au cœur des hébergements de nos sportifs internes majeurs a été totalement rénové et adapté, par notre partenaire Adidas, aux besoins de nos sportifs (télévision, piano, baby-foot, fontaine à eau, mobilier...).



Enfin, afin de favoriser ces moments de partage, nous avons proposé une large diffusion des compétitions, matchs des équipes de France ou nationales.

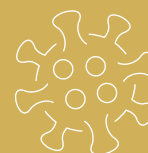
L'utilisation de ces lieux de vie sur l'année 2020 a néanmoins été réduite quasiment à néant puisque dès le mois de mars les lieux de vie collectif ont été fermés, entraînant de fait une réduction des possibilités d'animation pour l'équipe des surmédians.



La pandémie Covid-19 a contraint l'INSEP et son internat des majeurs à mettre en place un certain nombre d'ajustements tels que :

- la fermeture complète de l'internat avec un retour des sportifs chez leurs tuteurs légaux. Une attention particulière a été portée aux sportifs ultramarins ou dont le pays d'origine et de domiciliation n'était pas la France. Ainsi, les sportifs ont pu être hébergés à l'extérieur de l'INSEP grâce au partenariat existant entre l'INSEP et les apparts hôtel ADAGIO de Charenton à proximité du bois de Vincennes,
- la gestion du déconfinement : la réouverture progressive de l'internat s'est faite notamment par la mise en place d'adaptation aux normes sanitaires (modification du sens de circulation dans les bâtiments, affichage rappelant les gestes barrières, fermeture des lounges, ajout de distributeurs de gels hydroalcoolique à l'entrée des bâtiments, paniers repas...),
- la mise en place de paniers repas permettant de remédier à la fermeture de la restauration collective malgré la réouverture de l'internat. Pendant un laps de temps court et en attendant la réouverture réglementaire de la restauration collective, les trois repas de la journée, confectionnés par Origin Traiteur, ont pu être distribués. Aucune vaisselle en dur n'était utilisée pour limiter les risques de contamination,
- une procédure relative au couvre-feu, permettant de vérifier le respect de ce dernier en notifiant les déplacements des sportifs en lien avec le PC sécurité,

- l'isolement systématique des cas Covid et des cas contact grâce à des protocoles mis en place en coopération avec le pôle médical. Ainsi, tout cas Covid était immédiatement sorti de l'INSEP afin d'éviter la transmission. La chambre était donc directement bloquée et une désinfection organisée à partir du 5^e jour suivant le départ. Des affichages « stop ménage » étaient également placés sur les portes pour faciliter le travail des femmes de chambres. Dans certains cas, et en cas d'impossibilité pour des sportifs de s'isoler à l'extérieur de l'INSEP pour raisons familiales (présence de personnes vulnérables au domicile familiale) ou géographiques (domiciliation sur les territoires d'outre-mer pays étrangers) des chambres d'isolement étaient réquisitionnées au bâtiment B. Ce bâtiment de stage sous-utilisé pendant l'épidémie a permis la gestion de certains cas,
- un pack de rentrée permettant de s'adapter à la situation sanitaire, tout en éveillant la conscience écologique de nos sportifs. Un verre individuel à utiliser dans les chambres pour éviter de boire au robinet, une gourde personnelle permettant de remédier à l'absence de verre et de carafe d'eau dans l'espace restauration, une vessie médicale évitant la manipulation et l'utilisation de sachet à glace dans l'espace médical.



1.3 CARTOGRAPHIE DES PÔLES

Répartition des sportifs des 18 pôles France résidents à l'INSEP en 2020

Discipline	Effectifs
Athlétisme	47
Aviron	8
Badminton	17
Basket-ball	51
Boxe anglaise	32
Canoë-kayak	7
Escrime	80
Football	24
Gymnastique	41
Haltérophilie	8
Judo	85
Lutte	25
Natation	61
Pentathlon	13
Taekwondo	24
Tennis de table	18
Tir	8
Tir à l'arc	14

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

L'action au plus près des pôles France de cette unité permet une relation permanente et riche avec les Responsables de pôles France (RPF) qui sont les maîtres d'œuvre des projets des pôles France « INSEP » au service des projets de performance des fédérations olympiques et paralympiques.

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 performance des fédérations et de leur déclinaison au sein des pôles France résidents de l'INSEP. Elles permettent de faire un tour d'horizon de la situation particulière de chaque pôle 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 parfois relatives à des questions de discipline au sein de l'Institut.

Un guide dématérialisé compilant une pluralité d'informations est mis à disposition des Responsables de pôles France pour les accompagner dans leurs missions.

1.4 MOUVEMENTS

La fédération française de gymnastique confirme **la permanence d'entraînement du trampoline** sur l'INSEP après la mise en place d'une structure provisoire en 2019.

La fédération française de boxe fait le choix de faire évoluer le pôle en structure mixte par **l'ouverture d'une section féminine**.

La fédération française de natation a souhaité **transférer la structure d'entraînement de l'Eau Libre** à Montpellier. Le pôle natation INSEP conserve la préparation des 4 autres disciplines olympiques (natation course, natation artistique, plongeon et water-polo).

2 | Les collaborations avec les fédérations non résidentes

Au-delà des 18 fédérations résidentes à l'INSEP en 2020, l'établissement a collaboré avec 7 autres fédérations olympiques dans le cadre de la préparation aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2021, mais également de Pékin 2022.

FF rugby

Depuis 2019, l'INSEP collabore avec la fédération française de rugby en accueillant les joueurs des équipes de France olympiques de rugby à 7 masculine et féminine. Sur place, en plus de l'accès au terrain de Grand Jeu, les joueurs et joueuses ont bénéficié d'un suivi médical, dentaire et ont pu utiliser le service de radiologie de l'établissement. Dans le cadre du suivi de retour de blessure, certains joueurs ont pu bénéficier de l'accompagnement en préparation physique aquatique et sèche.

Le laboratoire Sport, Expertise et Performance de l'INSEP a collaboré pendant cette année avec la cellule accompagnement scientifique de la performance de la fédération dans les domaines de l'acclimatation, de l'analyse cinématique du geste sportif et de la gestion de la douleur.

Enfin l'INSEP a mis en place un accompagnement en nutrition auprès des équipes de France olympiques de rugby à 7 et mis à disposition une chercheuse en nutrition dans l'encadrement de l'équipe de France masculine à XV.

FF triathlon

En 2020, la collaboration avec la fédération française de triathlon s'est poursuivie au travers d'évaluations physiques et physiologiques des sportifs des équipes de France Relève et Élités olympiques et paralympiques. Le pôle médical a également été sollicité au travers d'exams de suivi médicaux, dentaires et infirmiers.

FF sports de glace

Le pôle formation de l'INSEP a été sollicité pour accompagner et répondre aux besoins spécifiques des entraîneurs

identifiés pour les JOP de Pékin 2022, et pour optimiser les compétences techniques et scientifiques des entraîneurs identifiés pour les JOP de Milan 2026. L'INSEP a également été sollicité pour mettre en place une formation dans la gestion et le suivi des entraîneurs pour deux responsables des disciplines d'expression.

Parallèlement, à la demande de la fédération française des sports de glace, le pôle performance de l'INSEP a mis en place plusieurs accompagnements pour améliorer les performances de l'équipe de France de bobsleigh, notamment dans la préparation mentale.

FF cyclisme

L'INSEP a collaboré avec la fédération française de cyclisme au travers de 3 unités du pôle de la performance et du pôle médical. L'unité d'accompagnement à la performance de l'INSEP met à disposition un nutritionniste/cuisinier pour le suivi et l'accompagnement nutritionnel des cyclistes sur piste. L'unité de développement numérique et innovation a développé des formulaires et tableaux de bord de suivi de l'entraînement des cyclistes sur piste du pôle France de Saint-Quentin sur la plateforme de l'INSEP. Le laboratoire Sport, Expertise et Performance a mis en place de l'accompagnement scientifique à la performance dans les domaines de la perception visuelle et de l'évaluation du profil force-vitesse des membres inférieurs.

Enfin, les cyclistes ont pu bénéficier du suivi médical, kiné, dentaire, infirmier et radiologique lors de leur passage à l'INSEP.

FF danse

Depuis l'annonce de sa participation aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris, la fédération française de danse s'est rapprochée de l'INSEP pour sa préparation. Les Bboys et Bgirls se sont regroupés plusieurs fois à l'INSEP en 2020 pour des stages de préparation pendant lesquels ils ont pu bénéficier du profilage mis en place par le pôle de la performance de l'INSEP.

Chapitre 2

La formation et l'accompagnement des sportifs de haut niveau

L'INSEP assure, dans le cadre de l'accompagnement de leurs projets de performance, différentes formations à destination des sportives ou sportifs de haut niveau : des formations scolaires de la 3^e au baccalauréat, des formations supérieures sur site ou en partenariat avec les universités, écoles et autres instituts de formation, ainsi que des formations professionnelles aux métiers du sport.



1 | Un accompagnement sur mesure

L'institut développe une offre de formations initiales et continues adaptée aux besoins et contraintes des cadres du sport de haut niveau en proposant des formations diplômantes, des formations sur mesure, des journées de professionnalisation, des cycles de conférences et des accompagnements professionnels.

- Un travail sur les centres d'intérêt et la motivation.
- Une aide à la construction et l'adaptation du parcours de formation intégré au projet de performance.
- Un suivi individualisé des études de l'inscription à l'obtention du diplôme (aménagements planifiés sur l'olympiade, tutorats, cours particuliers, examens délocalisés...).
- Une mise en relation avec les entreprises (découverte des métiers, stages, emplois).



1.1 NOUVELLE ACTION 2020

En lien avec la Scolarité, des Ateliers d'aide à l'orientation ont été mis en place pour les élèves SHN de terminales.

L'idée est d'accompagner à la réflexion pour le choix d'une formation post-Bac en plus d'une projection sur le projet de vie des athlètes par le jeu d'un travail individuel (photo montage des images représentatives de son univers et de ses attentes) qu'il partage avec les autres élèves de la classe.

9 ateliers ont été organisés au profit de 37 élèves de terminales animés par les référentes accompagnatrices et une psychologue de l'orientation.

1.2 LA FORMATION SCOLAIRE DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU

Réforme du lycée : une nouvelle organisation des enseignements pour les SHN scolaires

Tel qu'annoncé par les autorités académiques, le calendrier de la réforme du lycée et du baccalauréat a nécessité que, sur l'année scolaire 2019-2020, l'Unité de la Scolarité mette en place à l'INSEP une nouvelle organisation sur le niveau de 1^{re}.

En effet, la suppression des séries S et ES ainsi que la refonte de la série STMG a conduit à revoir la construction des classes SHN de l'INSEP dans la perspective de la préparation au nouveau baccalauréat 2021. Ainsi, 2 classes de 1^{re} générale et 1 classe de 1^{re} technologique ont été rénovées autour d'enseignements nouveaux permettant aux élèves de partager un socle de culture commun mais également de choisir des disciplines de spécialité en lien avec le projet souhaité pour l'enseignement supérieur.

2 | La scolarité : la problématique de l'offre des spécialités à l'INSEP

La construction de l'offre des spécialités proposée aux SHN de l'INSEP a nécessité un long travail de préparation réunissant les lycées partenaires et les membres du conseil technique et pédagogique de la Scolarité de l'INSEP. Lors des discussions, il a été systématiquement réaffirmé la prise en compte du cahier des charges spécifiques de l'enseignement à l'INSEP :

- une offre suffisamment large pour répondre aux demandes de scolarisation spécifiques des fédérations résidentes de l'institut,
- des classes à effectifs réduits pour permettre l'individualisation des parcours,
- une répartition équilibrée du rattachement administratif des SHN entre les deux lycées partenaires.

Dans la voie générale, 12 spécialités sont proposées à l'échelon national et les élèves doivent choisir 3 spécialités en 1^{re}. Le nombre d'articulations étant considérable, des choix de trinômes de spécialité ont été actés en pertinence avec le constat des poursuites d'études dans l'enseignement supérieur des SHN (voir tableau) et en fonction des moyens humains et financiers attribués par l'académie de Créteil.

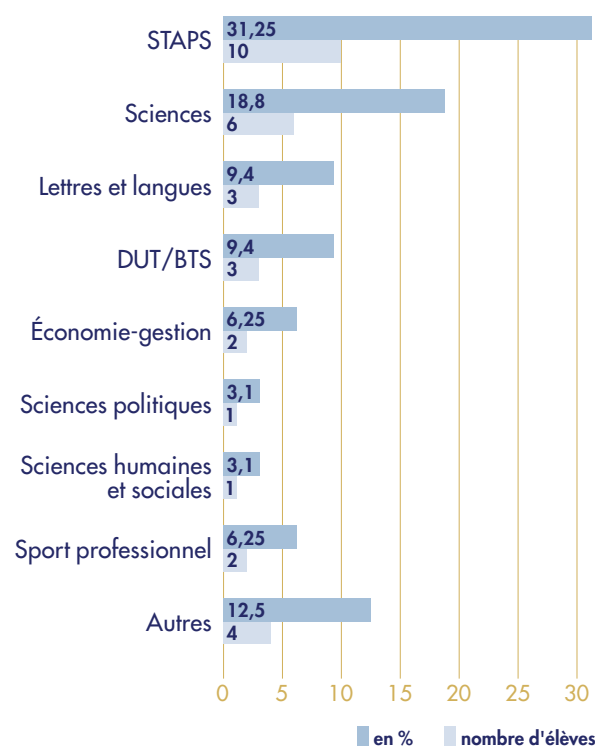
L'offre des combinaisons de spécialité retenue en 1^{re} générale à l'INSEP :

- Mathématiques – Physique – SVT
- Mathématiques – SES – LLCE
- Mathématiques – SVT – LLCE
- HGGP – SES – LLCE
- HGGP – SVT – LLCE

Avec la mise en place des nouvelles modalités d'évaluation des candidats aux baccalauréats général et technologique, l'Unité de la Scolarité a dû **prendre en compte l'impact pour les SHN de l'introduction de la note dite de contrôle continu** comptant pour 40 % de la note finale de l'examen.

Sur l'année scolaire 2019-2020, les SHN en classe de 1^{re} ont donc été soumis à l'articulation d'épreuves communes de contrôle continu et d'une évaluation chiffrée des résultats tout au long de l'année sur la base des bulletins scolaires.

Poursuite d'études des bacheliers 2019, séries S et ES



Face à ce nouveau mode d'évaluation visant à valoriser la régularité du travail de l'élève, une réflexion a été menée par l'Unité de la Scolarité pour repenser et recalibrer le suivi pédagogique ainsi que les outils d'accompagnement individuel. La sensibilisation des responsables des pôles sportifs a été une phase importante. Le travail réalisé sur l'adaptation aux contraintes du sport de haut niveau et des calendriers sportifs intègre désormais ce nouvel axe cardinal.

Bien que de nouvelles difficultés soient apparues, l'introduction de ce contrôle continu laisse entrevoir l'opportunité d'améliorer les modalités d'aménagements de la scolarité des SHN dans le second degré à travers les différentes missions d'inspection et d'évaluation concomitantes au nouveau baccalauréat 2021 et à la perspective des JOP de Paris 2024.

2.1 BILAN QUANTITATIF ET RÉSULTATS 2020

Sur l'année scolaire 2019-2020, l'Unité de la Scolarité a accueilli 150 sportifs issus de 14 pôles sportifs. 91 sportifs

étaient inscrits sur les listes ministérielles de sportif de haut niveau : 1 sur liste « élite », 3 sur liste « senior » et 87 sur liste « relève ».

26 sportifs étaient inscrits sur liste « sportifs espoirs » et 8 étaient inscrits sur liste « sportifs de collectifs nationaux ».

Exemple d'organisation hebdomadaire des classes virtuelles

Suivi scolaire - période de confinement - cours en visioconférence					
	8h-10h	10h-12h	12h-14h	14h-16h	16h-18h
Lundi	1°A - Ens. scientifique PC 9h-10h30 - sem. A	1°2 - Français 11h-12h		TS - SVT 14h-15h30	
	TS - Maths 8h30-10h30	TS - Spé. Maths 11h-12h		TSTMG - Histoire-Géo. 14h-16h	
		TSTMG - Espagnol 11h-12h		1°STMG - Gestion 14h-15h	
		1°STMG - Maths 11h-12h		2°A - Français 14h-15h	
Mardi	TSTMG - Maths 9h-10h			1°2 - SVT 14h-15h	
	1°A - Spé. SVT 8h-10h	2°2 - Physique-Chimie 10h-11h30		2°2 - Français 14h-15h15	
	TS - Espagnol 9h30-10h30	TS - Philosophie 11h-13h		TS - Histoire-Géo. 14h15-16h15	
	1°2 - Maths 8h-9h	1°STMG - Anglais 11h-12h		1°2 - Français 14h-15h	1°A - Spé. SVT 17h-18h
Mercredi	TS - Maths 8h30-10h30	TS - Spé. Maths 11h-12h		TS - Physique-Chimie 14h15-16h15	
		TSTMG - Anglais 11h-12h		1°A - Ens. scientifique SVT 14h-15h	
		1°A - Espagnol 8h-10h		1°STMG - Histoire-Géo. 14h-15h30	
		2°2 - SES 11h-12h		TES - Maths 14h-15h30	SOS SVT - Mme Carrez 17h
Jeudi		1°2 - Histoire-Géo. + Spé. 10h-11h/11h-12h		TSTMG - Éco.-Droit-Mana. 14h-15h	
				2°A - Français 14h-15h	
		2°2 - SVT 11h-12h		TSTMG - Philosophie 14h-16h	
		1°2 - Maths 11h-12h		1°2 - Ens. scientifique SVT 15h-16h	
Vendredi	TS - Histoire 9h-10h	TS - Anglais 11h-12h		TS - Histoire-Géo. 14h-16h	
	TES - SES 9h-10h	1°A - Histoire-Géo. 10h-11h30		2°A - Histoire-Géo. 14h-15h30	SOS SVT - Mme Carrez 17h
		1°STMG - Espagnol 11h-12h			
Samedi	TS - Physique-Chimie 8h30-10h30	TS - SVT 11h-12h	TS - Spé. SVT 12h-13h		
	2°2 - Français 9h30-10h45	1°2 - Ens. scientifique PC 10h30-12h		1°2 SVT 15h-16h	
		1°A - Physique-Chimie 11h-13h		2°A - Espagnol 14h30-16h	
				TSTI	

SESSION 2020

100 %

de réussite au baccalauréat, soit 44 candidats admis dont :

- 88,6 % avec une mention
- 6 mentions « très bien »
- 18 mentions « bien »
- 15 mentions « assez bien »

100 %

de réussite au diplôme national du brevet des collèges, soit 4 candidats admis dont :

- 75 % avec une mention
- 2 mentions « très bien »
- 1 mention « bien »

100 %

de réussite au BTS Management Commercial Opérationnel, soit 6 candidats admis

L'enjeu de la continuité pédagogique suite à la fermeture de l'établissement dès le 16 mars 2020

En raison de la crise sanitaire et de la décision gouvernementale de fermer les établissements placés sous la tutelle du ministère en charge des Sports dès le 16 mars 2020, la Scolarité n'a plus accueilli les sportifs et les professeurs sur site. Dès lors, dans le cadre du maintien des missions essentielles définies dans le plan de continuité des activités, l'objectif opérationnel pour le public scolaire a été de maintenir la continuité des apprentissages ainsi que les contacts humains entre élèves et professeurs.

Ainsi, la Scolarité a mis en œuvre la continuité pédagogique à travers une organisation spécifique et adaptée faisant le lien avec l'action des professeurs (qui restent responsables de la conception de leur enseignement). 4 axes stratégiques d'organisation ont été retenus :

- organiser le pilotage du suivi à distance,
- mettre en place les outils de communication,
- accompagner les équipes pédagogiques,
- structurer et développer les appuis et outils numériques (FOAD).

L'Unité de la Scolarité a donc, sur les différentes périodes de fermeture et confinement, développé le travail à distance dans un contexte particulier à travers un cadre organisationnel et des objectifs de formation. Accompagner et stimuler le travail des élèves a facilité l'action coordonnée des équipes pédagogiques.

De manière pragmatique et très opérationnelle, c'est une organisation du travail par semaine qui a été retenue afin que cela puisse aider les familles à suivre le travail de leurs enfants et également permettre aux sportifs de gagner en autonomie. À travers le principe de la classe virtuelle, des visioconférences ont été mises en place pour l'ensemble des classes chaque semaine. Ces liens directs ont été fondamentaux et ont constitué un point d'ancrage pour organiser les restitutions des productions des sportifs et leur permettre de mieux appréhender les contenus pédagogiques déposés sur les plateformes en ligne et les espaces numériques de travail.

La mobilisation des équipes enseignantes a permis de maintenir au mieux les objectifs pédagogiques de l'année scolaire 2019-2020 malgré la fermeture de l'établissement. Un suivi d'assiduité constant a été mené par l'Unité de la Scolarité durant les périodes d'enseignement à distance, en lien avec les professeurs et les familles.

Au final, aucun cas de décrochage scolaire n'a été déploré pour les sportifs de haut niveau de l'INSEP.



3 | L'accompagnement sur les projets de formation

En 2020, 114 sportifs de haut niveau suivaient leur formation professionnelle ou supérieure en interne à l'INSEP. Le tableau ci-dessous indique la répartition de ces sportifs dans les différentes formations et les taux de réussite observés. Sur ces 114 sportifs, 20 étaient en étalement ou ont dû reporter une partie de leur formation à 2021 du fait du contexte Covid (cf. point Covid). 76 ont validé leur année ou leur diplôme (soit 80,85 % des SHN se présentant aux examens). 9 SHN ont échoué à leur examen (ou n'avaient pas atteint le niveau requis pour être présentés) et sont donc redoublants. 10 SHN ont abandonné en cours de formation (8,7 %). Pour 4 d'entre eux, cet arrêt s'inscrivait dans le cadre d'un processus de réorientation en cours vers une autre formation. Enfin, 3 SHN ont pu bénéficier d'un programme individualisé de préqualification, visant à leur permettre de bénéficier d'une mise à niveau nécessaire à leur intégration, en situation de réussite, dans la formation visée.

Quel que soit le profil des SHN (réussite, étalement, report, redoublement, abandon, préqualification), leur suivi de formation s'est opéré tout au long de l'année via une collaboration étroite entre chaque responsable de formation et les référents accompagnateurs du projet de performance.

Les partenariats avec les centres de formations et les grandes écoles

- L'École Nationale de Kinésithérapie et Rééducation de Saint Maurice (20 SHN INSEP),
- Sorbonne Université Sciences (25 SHN INSEP),
- le Conservatoire National des Arts et Métiers,
- l'IUT de Créteil (4 SHN INSEP) et l'IUT de Montreuil (3 SHN INSEP).

Près de 70 établissements de formation sont identifiés et sollicités selon les besoins des SHN.

La reconversion et l'accès à l'emploi des SHN

Le nombre de SHN suivis en reconversion s'élève à 12 (dont 5 hors INSEP). L'implication de l'INSEP sur la déclinaison terrain du référentiel de compétences du SHN se poursuit.

Bilan quantitatif et résultats 2020

Formation	Nombre SHN inscrits	% de réussite	Remarques
Préqualification	3	-	
CQP ALS JSJO	12	55,5 %	4 reports – 3 abandons dont 1 réorientation
CQP ALS AGEE	12	66,6 %	3 étalements – 1 abandon
BPJEPS APT	3	66,6 %	1 abandon en réorientation
BPJEPS AF	17	82,35 %	1 étalement – 2 abandons
CPME	3	-	1 abandon – 2 reports
SPORTCOM 1	3	100 %	
SPORTCOM 2	4	75 %	
SPORTCOM 3	5	-	Report 2021/stages (effet Covid)
L1 STAPS	27	90,47 %	5 étalements – 2 abandons dont 1 réorientation
L2 STAPS	13	100 %	
L3 STAPS Ent	11	100 %	
TOTAL	114	80,85 %	



Adaptation des formations professionnelles et supérieures à la situation Covid-19

Le parcours en formation des SHN a été, tout autant que leur parcours sportif, profondément bouleversé par les mesures rendues nécessaires par la situation Covid.

Sur la première période de confinement, toutes les formations ont été menées à distance. Les principales difficultés ont été, pour certains sportifs (notamment en CQP ALS), liées à des problématiques de connexion ou de matériel informatique défectueux. Certains SHN notamment ne disposaient pas d'un ordinateur. Des adaptations ont été proposées (ex. : suivi par téléphone ou via WhatsApp), mais ces problèmes logistiques ont malgré tout rendu difficile l'accompagnement à distance souhaité, et peuvent en partie expliquer certains reports et abandons.

Sur la période du deuxième confinement (novembre-décembre 2020), les formations supérieures (STAPS) sont repassées en formation à distance, tandis que les formations professionnelles ont pu se dérouler en présentiel, mais sans possibilité pour les SHN stagiaires, de se rendre en structure ou, pour l'INSEP, de recevoir des publics, rendant impossibles les mises en situation professionnelle sur le terrain, parties intégrantes de ces formations. Cependant les Mesures d'adaptation applicables aux formations et diplômes professionnels de l'animation et du sport délivrés par le ministère en charge des Sports (ex. : filière « JEPS »), et notamment de l'arrêté du 6 mai 2020 modifié prescrivant les mesures d'exception relatives aux formations professionnelles des diplômés d'État de l'animation et du sport délivrés au nom du ministère en charge des Sports pour faire face à l'épidémie de Covid-19 ont permis à tous les SHN inscrits sur les Brevets professionnels (AF et APT) de pouvoir passer la certification sur la base de séances reconstituées.

C'est, malgré les difficultés rencontrées, grâce à la mobilisation de tous (enseignants, adjointes administratives, collègues en soutien de l'Unité du Développement Numérique) et à l'engagement motivé dont ont fait preuve les SHN dans ces périodes difficiles, que les formations ont pu être assurées et les

examens se sont déroulés dans de bonnes conditions. Pour les formations préqualifiantes, CQP ALS et BPJEPS, des aménagements spécifiques ont permis, en faisant notamment appel à des volontaires de l'INSEP (Services civiques, SHN) pour constituer un public d'apprenants, de valider les enseignements en situation professionnelle. D'autre part, tous les SHN engagés dans ces formations professionnelles ont pu bénéficier et bénéficient encore d'une démarche novatrice qui les confronte aux réalités de la société avec pour objectif de les sensibiliser aux enjeux de l'actualité, de la citoyenneté et de la laïcité. Ainsi un créneau par semaine a été mis en place au cours duquel un formateur, spécialiste des profils multiculturels, intervient pour faire un point sur les problématiques liées à l'actualité immédiate.

Pour la filière STAPS, toute une logistique a pu être mise en place avec le soutien de l'UDN pour assurer non seulement la formation à distance mais aussi l'organisation à distance de l'intégralité des sessions d'examen de mai et de juin, avec un soutien logistique en direct pour chaque étudiant, de manière à pallier toutes les difficultés informatiques ou de connexion rencontrées pendant les épreuves. Pour SPORTCOM, la validation des stages, impossible à mettre en œuvre, a été reportée à 2021.

Cette expérience a permis de développer une palette de supports de formation à distance : visio-cours via différents supports dont la plateforme Blackboard collaborate, PowerPoint commentés, quiz, vidéos avec exercices, passation des examens via la plateforme SPORTEEF, soutien/tutorat en visio, travail sur dossiers, etc. L'expérience du confinement démontre les limites de la formation à distance, notamment pour les sportifs en difficulté, et atteste de l'importance d'un maintien d'une formation en présentiel chaque fois que cela est possible (souhait exprimé par les sportifs lors d'un sondage). En revanche, cette expérience atteste de l'intérêt de continuer à développer des supports de cours en distanciel qui constituent un atout fort des formations à destination des SHN, pour faciliter leur maintien en dynamique de formation quand ils peuvent travailler à distance (ex. : déplacements en stage) et le rattrapage, voire l'anticipation des cours manqués quand ils partent en compétition.

4 | L'accès à un catalogue de formation à distance

Grâce notamment à la formation à distance, l'INSEP a pu proposer un large panel de formation :

- participation, dans le cadre du RGI, à la construction d'un catalogue interactif des formations en enseignement à distance au profit des SHN et de l'encadrement en charge du suivi du SHN,
- collaboration avec la faculté des Sciences du Sport d'Aix-Marseille, afin d'étoffer l'offre de formation à distance via un DU « Performance et carrière du sportif de haut niveau ».

La reconversion et l'accès à l'emploi des SHN

Le nombre de SHN suivis en reconversion s'élève à 12 (dont 5 hors INSEP). L'implication de l'INSEP sur la déclinaison terrain du référentiel de compétences du SHN se poursuit.

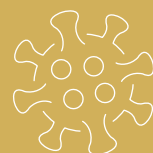
5 | Contribution de l'Unité des Formations professionnelles à l'obtention de la Certification Qualiopi

L'INSEP a obtenu en 2020, pour une durée de quatre ans, la certification « Qualiopi » qui atteste d'une qualité reconnue des processus de formation professionnelle mis en place par l'INSEP. L'audit indépendant, effectué dans le cadre de cette procédure de certification, a porté plus particulièrement, pour les formations professionnelles à destination des sportifs de haut niveau, sur le BPJEPS AF. Cet audit a confirmé que cette formation professionnelle dédiée aux SHN, répond à tous les critères de qualité. Dans la continuité de cette première étape de certification, le BPJEPS APT fera à son tour l'objet d'une évaluation.

L'accompagnement des SHN pendant le confinement a pu continuer à distance sans interruption.

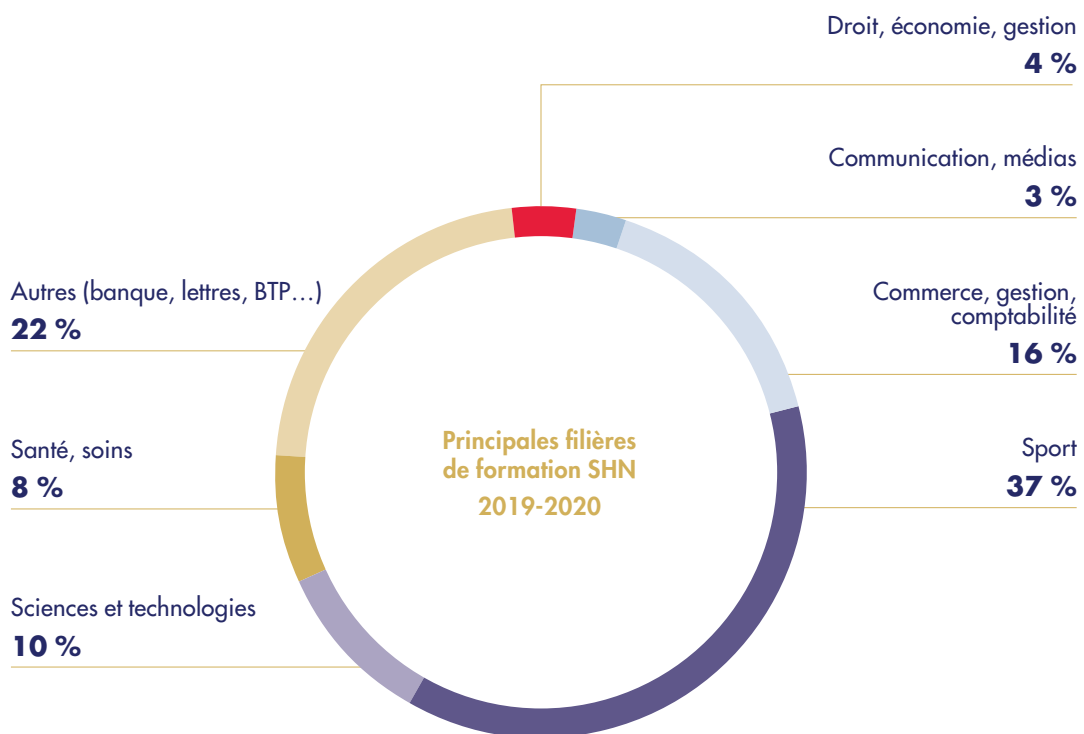
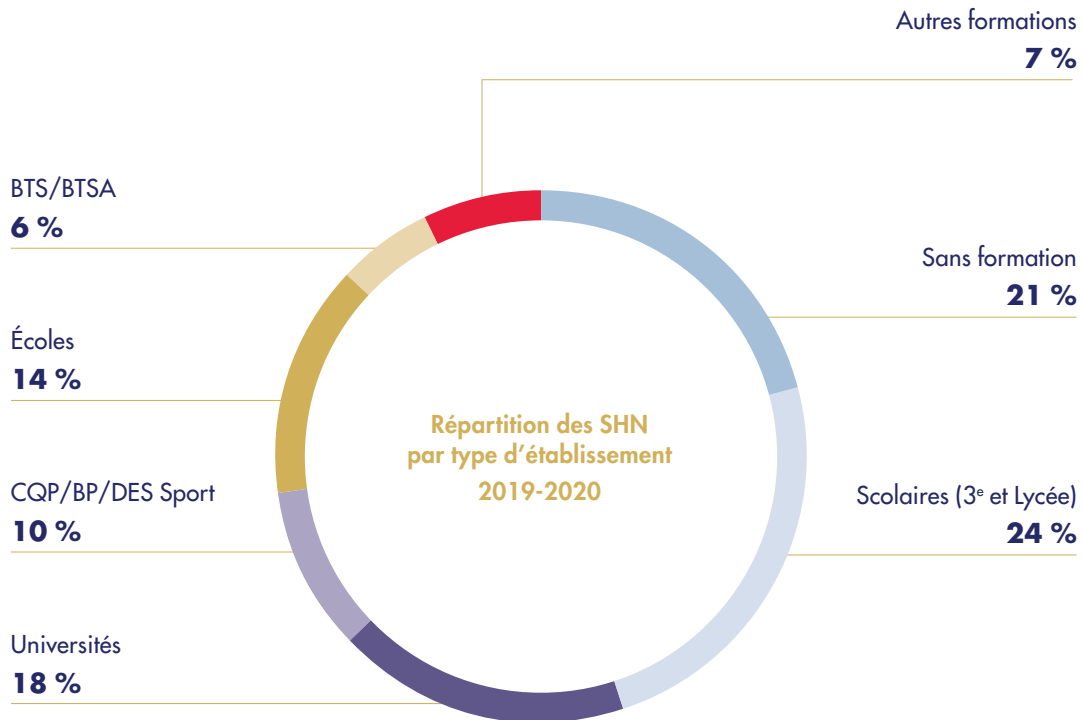
L'annonce du report des JOP de Tokyo a nécessité un accompagnement spécifique pour aider à l'acceptation de la situation et travailler pour certains à la redéfinition du projet de formation et professionnel.

Pour des raisons sanitaires, la cérémonie de remise des diplômes 2020 n'a pas pu avoir lieu. Les SHN diplômés en 2020 ont tout de même été mis à l'honneur avec l'envoi ou la remise individuelle de leur diplôme et de la toque.



6 | Quelques chiffres

Sur les 550 SHN en pôles France, 380 bénéficient d'un suivi plus ciblé.



Chapitre 3

La formation et l'accompagnement des cadres de haut niveau

Les actions présentées dans ce chapitre se sont inscrites dans l'ambition de contribuer à donner un avantage concurrentiel aux entraîneurs et autres acteurs de la performance sportive pour amener l'or olympique à Paris et au-delà.

Les objectifs pour y parvenir ont été définis comme suit :

- *connecter la formation/accompagnement aux besoins des cellules de performance et aux enjeux à venir,*
- *poursuivre le développement d'une stratégie novatrice de capitalisation et améliorer la circulation des savoirs d'expérience des entraîneurs de la haute performance en vue des JOP 2024 et suivants,*
- *produire, conserver et valoriser les savoirs et les connaissances dans le domaine du sport de haut niveau et de haute performance, et poursuivre une stratégie innovante de circulation de ces savoirs et connaissances.*



1 | La formation des cadres de haut niveau

Pour soutenir au mieux le déploiement des projets de performance fédéraux et les contraintes des professionnels du sport de haut niveau, l'INSEP adapte ses modalités d'intervention aux publics et à leurs calendriers particulièrement contraints : formations diplômantes/certifiantes, formations sur mesure et à la demande, sessions courtes, journées de professionnalisation, conférences, accompagnement professionnel, formation à distance.

Dans un souci permanent d'amélioration de la qualité des actions dispensées et pour répondre aux exigences réglementaires, l'établissement s'est attelé à s'inscrire dans les attendus de la démarche qualité en vue de la certification « Qualiopi ». L'INSEP a été certifié pour quatre ans en décembre 2020.

En complément de l'ingénierie pédagogique, du recueil des appréciations des stagiaires ou du processus administratif déjà établis depuis plusieurs années, l'INSEP a développé de nouvelles méthodes et mis en place de nouveaux outils durant les deux dernières années (i. e. le catalogue des formations en ligne permettant l'inscription en ligne aux formations et le logiciel de gestion des formations).

S'il s'agit d'une étape essentielle, cette certification s'inscrit dans un processus continu qui donnera lieu à de nouvelles adaptations et améliorations. Plusieurs projets sont déjà engagés afin d'aller plus loin tels que l'enregistrement de plusieurs certificats de compétences spécifiques (CCS) au sein du Répertoire Spécifique ou l'évolution des processus de certification.

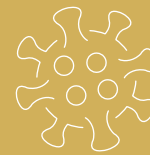
1.1 LES OFFRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

L'offre de formation diplômante/certifiante intégrée dans l'offre nationale métier a correspondu à :

- 2 Executive Master (EM) : « Entraîneur haute performance » et « Trajectoire manager sport » (TMS),
- 5 certificats de compétences spécifiques (CCS) : « Réathlétisation », « Suivi de la variabilité de la fréquence cardiaque », « Accompagner le sportif de haut niveau vers son projet de vie », « Savoir agir en relation individuelle et collective » (1 CCS à l'INSEP et CCS au CREPS de Montpellier),
- 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) a compris :

- 13 modules,
- 1 formation sur mesure à la demande d'une fédération,
- 2 journées de professionnalisation dédiées aux référents du suivi socioprofessionnel,
- 1 journée de professionnalisation sur la réathlétisation,
- 6 journées de co-coaching sur la thématique « Entraîner avec efficacité ».



Impact Covid-19

Le fait majeur de l'année 2020 a été l'aménagement et le réajustement de programmation au gré des procédures sanitaires imposées à et par l'établissement. Aussi, certaines formations ont dû être annulées ou aménagées.

Les annulations ont concerné :

- 5 modules,
- le CCS « Manager un projet haute performance »,
- 3 journées de professionnalisation : 1 journée réseau des promotions des Executive master (EMA, TMS, EMCPS)^[1] – 1 journée rassemblant les promotions antérieures du CCS Variabilité de la fréquence cardiaque – 1 journée rassemblant les promotions antérieures du CCS Réathlétisation.

Les aménagements ont concerné :

- report de la dernière session de TMS au dernier trimestre 2021,
- maintien des 2 journées de professionnalisation « Accompagner le sportif de haut niveau vers son projet de vie » avec un format adapté en visioconférence,
- maintien d'une très grande majorité des certifications à distance ou sur site (quand cela a été possible dans le respect des gestes barrières). Seule la certification du C2P2 a été reportée en 2021 du fait de l'impossibilité d'effectuer dans de bonnes conditions le stage nécessaire pour postuler à la certification.

Ces ajustements ont permis de tenir 72,7 % de l'offre de formation programmée.

1.2 LA FORMATION EUROPÉENNE DE PRÉPARATEUR PHYSIQUE (ESC2)

Suite à l'obtention de fonds Erasmus+ en 2019 et à la sélection de 5 stagiaires par pays partenaire (25 stagiaires au total), l'INSEP était en charge de l'organisation du premier des 5 modules de cette formation, du 20 au 24 janvier 2020, sur le thème de la « charge d'entraînement ».

Les enjeux de ce 1^{er} module étaient multiples :

- donner du sens à la formation et ouvrir des réflexions sur les thèmes abordés lors des 4 sessions suivantes,
- créer les conditions favorables aux échanges entre toutes les parties prenantes (stagiaires, responsables de formation, formateurs, experts),
- répondre aux attentes professionnelles des stagiaires tout en soulignant l'importance de l'utilisation des connaissances scientifiques pour identifier des solutions pratiques.

Afin de répondre à ces objectifs, l'ingénierie pédagogique choisie visait l'émergence et la résolution des problèmes rencontrés par les stagiaires, tout en offrant un support scientifique pragmatique. Se sont succédés des études de cas et la présentation de solutions, des séances de co-développement et des conférences scientifiques avec des experts de renommée internationale.

La crise sanitaire a mis un frein à ce projet avec le report en 2021 et 2022 des 4 autres sessions devant se dérouler dans chaque pays partenaire (Finlande, Italie, Suède, Suisse).

^[1] EMA : Executive master accompagnateurs des acteurs du sport de haut niveau. TMS : Executive master Trajectoire Manager Sport. EMCPS : Executive master Chef de Projet Sport.

1.3 LE LABEL D'ACCOMPAGNATEUR-COACH PROFESSIONNEL DE LA PERFORMANCE DÉLIVRÉ PAR L'INSEP (APPI)

Le label d'accompagnateur-coach professionnel de la performance délivré par l'INSEP (APPI) permet un référencement des accompagnateurs-coaches professionnels expérimentés et ainsi d'apporter une garantie aux acteurs du sport de haut niveau de bénéficier des meilleures conditions d'accompagnement.

Ce label s'inscrit dans l'esprit d'une démarche inspirante pour des fédérations avec une vision d'un accompagnement déontologique, performant et personnalisé.

1.4 LES FORMATIONS PROFESSIONNELLES DIPLOMANTES ET UNIVERSITAIRES

Malgré le confinement qui a impacté la moitié de la période de formation des stagiaires du DESJEPS et étudiants du master, l'ensemble des cours et des évaluations a pu se tenir en visioconférence.

Le DESJEPS spécialité « performance sportive » a été organisé avec le concours de 6 fédérations partenaires (athlétisme, boxe, gymnastique artistique masculine, hockey/gazon, judo, sports de glace).

La promotion 2019-2020 : 23 stagiaires – 22 stagiaires présentés à la certification – 20 diplômés, soit 91 % de réussite.

Le master STAPS « Entraînement et Optimisation de la Performance Sportive », parcours « Sport, Expertise et Performance de haut niveau » (Master 1&2) est organisé sur le site de l'INSEP sous l'égide de l'université de Paris.

Sur les 23 étudiants inscrits en Master 1, 91 % ont validé leur année. Ce résultat est en hausse de 2 points par rapport à l'année antérieure.

Sur les 35 étudiants inscrits en Master 2, 80 % ont obtenu leur diplôme dont 3 avec la mention très bien, 9 avec la mention bien et 12 avec la mention assez bien. La progression de la réussite se trouve être dans le nombre de mentions délivrées d'année en année.

UN PROCESSUS D'ACCÈS ET DE RENOUELEMENT DU LABEL EXIGEANT EN 2020

30

accompagnateurs-coaches labellisés référencés

2

**Campagnes de labélisation :
13 demandes, 6 dossiers recevables,
3 reçus,**

2

**campagnes de renouvellement :
12 concernés, 8 demandes,
8 renouvelés.**

L'organisation de journées de professionnalisation pour ces accompagnateurs-coaches APPI répondant à plusieurs objectifs :

- **apporter un éclairage sur les différentes facettes de l'accompagnement du SHN,**
- **amener chacun à réfléchir sur sa pratique et lui permettre de s'ouvrir des perspectives de développement,**
- **ouvrir un espace d'échange entre professionnels de l'accompagnement,**
- **co-construire une culture de l'accompagnement de la performance de haut niveau.**

1.5 LES CONCOURS

L'INSEP a été désigné par le bureau du recrutement des ministères sociaux comme organisateur des concours interne et externe des inspecteurs de la jeunesse et des sports.

Les corrections des épreuves d'admissibilité se sont déroulées du 12 au 14 octobre 2020 à l'INSEP et à distance. Les épreuves d'admission se sont déroulées du 17 au 19 novembre 2020 sur le site de l'INSEP.

Un dispositif spécifique de visioconférence a été mis en place afin de répondre aux enjeux sanitaires : permettre aux membres du jury qui ne pouvaient se déplacer de participer aux réunions de coordination et aux délibérations et faire passer les épreuves d'admission aux candidats ultramarins à distance en garantissant les conditions d'équité – 2 candidats ont réalisé leur entretien en visioconférence depuis Nouméa, et leur épreuve sportive sous la supervision du directeur du service territorial de la jeunesse et des sports, au sein d'infrastructures de la Nouvelle-Calédonie, en coordination avec le bureau du recrutement et l'INSEP.

2 | La formation à distance

La formation à distance est entrée dans les pratiques des différents utilisateurs. Chaque entité exploite tout ou partie des services proposés en fonction d'une part de la typologie de la population qu'elles adressent et d'autre part des besoins identifiés. De ceci découle une multitude de situations où l'appropriation de l'outil par les enseignants/formateurs reste déterminante.

L'année 2020 a pour beaucoup été un choc avec la pandémie de la Covid-19 aux impacts incroyables avec le report des Jeux de Tokyo d'une part et avec les confinements successifs aux effets déstructurants sur les différentes formations dispensées au sein de l'institut d'autre part. Les années scolaires/universitaires 2019-2020 et 2020-2021 ont été touchées différemment.

Le premier confinement du 16 mars au 11 mai a pris tout le monde de court. Bien que l'expérience de la formation à distance au sein de l'établissement soit déjà ancienne, toutes les (bonnes) pratiques n'étaient pas diffusées de manière égale au sein des équipes. La situation exceptionnelle a fait émerger des besoins auxquels il a fallu répondre dans l'urgence avec des degrés différents selon les personnes et leurs implications précédentes dans l'appropriation des outils. Il est aussi important de comprendre que les effectifs sont en baisse constante.

Par ailleurs, les élèves/athlètes, désorientés par le report des jeux, la suspension ou un aménagement drastique des conditions d'entraînement, l'arrêt total des tournois nationaux

et internationaux, avaient des contacts limités avec leurs interlocuteurs habituels. La formation a été pour certains un recours qui leur permettait de garder contact avec leurs pairs et l'institution. Le premier confinement a été aussi un révélateur des limites de BYOD (Bring Your Own Device / Utilisez votre outil personnel), où l'équipement – et la connexion Internet – est très disparate selon les utilisateurs tout comme la maîtrise de la chaîne de liaison. C'est un fait que, hors les réseaux sociaux, les apprenants des générations Y/Z ne sont pas si habiles et familiers avec l'usage des postes de travail et leurs outils afférents.

Des didacticiels spécifiques ont été développés dans l'urgence pour permettre aux professeurs de la scolarité mais aussi des études supérieures de disposer d'une aide en ligne en fonction des besoins d'assistance. Les contacts personnalisés ont été incessants en visio et par téléphone pendant la période montrant bien les limites du tout distanciel asynchrone.

Il est enfin important de préciser que le besoin de réassurance n'a pas toujours été du pur domaine technique et pédagogique mais également de la sphère personnelle et psychologique.

Le second confinement a été plus facile à prendre en compte du fait de l'expérience passée mais aussi et surtout du fait qu'il intervenait en début d'année. Par ailleurs, des mesures spécifiques aux sportifs de haut niveau ayant été mises en place, de nombreux cours se sont déroulés en demi-groupes, facilitant le contact et l'interaction entre les élèves et les enseignants.

Dans un contexte de formation « classique », la FOAD propose majoritairement deux grandes classes de contenus :

- interventions intégrales (vidéos) et/ou supports synthétiques,
- documents, tests, travaux collaboratifs, liens externes... destinés à distribuer de l'information et des méthodes pour enrichir le présentiel (blended learning).

Lors des deux années de formation (2019-2020 et 2020-2021), les contraintes sanitaires liées au Covid ont entraîné une bascule vers du 100 % distanciel pour une partie de chaque cursus (formation et évaluations). Les outils mis à disposition ont permis d'assurer de manière performante nos différentes actions.

L'efficacité de la réactivité des chefs de projets formation et des formateurs a été rendue possible grâce à l'expérience acquise par l'institut et ses cadres en matière de e-learning depuis 16 années, que ce soit au niveau de l'ingénierie pédagogique que des ressources déjà disponibles au sein du système. En complément, le travail d'équipe des formateurs couplé à des sessions d'échanges (visio) sur les pratiques et les nouveaux outils ont entretenu la dynamique et compensé la sensation d'isolement.

Un bilan des mises en œuvre appliquées lors des périodes de confinement et une veille sur les propositions d'autres structures de formation ont permis de capitaliser sur les contenus comme sur la méthode et ainsi, d'envisager une régulation de l'articulation spécifique entre présentiel et distanciel au sein des différents cursus.

LES OUTILS DE LA FORMATION À DISTANCE

La conception et la mise en œuvre des différents cursus du pôle formation intègrent tous une part hétérogène de contenus « distanciels » digitalisés. Les outils utilisés sont interopérables et permettent de proposer des supports de tous types (texte, page web, test, vidéo, visio-cours...) :

- plateforme Syfadis,
- portail vidéo Canal Sport,
- Blackboard Collaborate,
- logiciel anti-plagiat.

En complément, l'INSEP dispose de logiciels permettant le traitement de l'image et de la vidéo ainsi que des éditeurs de contenus.

3 | La capitalisation et la diffusion des savoirs

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

S'inscrivant tant dans le COP de l'INSEP que dans la feuille de route de l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, les missions de la capitalisation et la diffusion des savoirs développent et valorisent des services éditoriaux, documentaires, archivistiques innovants relatifs à la science ouverte au service de la performance sportive.

À destination des cadres du sport de haute performance : médecins, kinés, chercheurs, formateurs, entraîneurs, directeurs techniques nationaux notamment les services développés se font en concertation pour accroître leur utilité et répondre à l'évolution des usages en fonction des échéances sportives.

3.1 LES ARCHIVES

Les archives de l'INSEP regroupent les documents produits par l'établissement depuis ses origines et sont dépositaires d'un patrimoine historique régulièrement sollicité par les enseignants-chercheurs et chercheurs des champs relatifs au ministère en charge des Sports. Les archives de l'INSEP constituent progressivement la mémoire de l'établissement.

Orientations 2020

- La formalisation de la politique d'archivage a été rendue possible par une moindre activité sur les collections physiques du fait de la crise sanitaire.

Les principaux enjeux identifiés pour cette politique d'archivage sont :

- la production de pièces réglementaires exigées par les organismes de contrôle,
- la maîtrise des espaces de stockage,
- la constitution de la mémoire de l'établissement en conservant les traces de l'expertise et des savoir-faire de l'INSEP,
- la dématérialisation.

Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020, l'activité archivistique a représenté

	2020	2019	2018	2017
Nombre de versements	385 (365 boîtes et 20 containers)	(2 189 boîtes)	12 (6 containers et 130 boîtes)	13 (soit 112 boîtes)
Nombre de communications	131	191	175	163
Éliminations	-	48,3 mètres linéaires	3,2 mètres linéaires	-
Infos concernant la dématérialisation via le logiciel Mnesys	-	création de 37 fiches services et 128 fiches utilisateurs	création de 17 fiches services et 74 fiches utilisateurs	-

3.2 LA BIBLIOTHÈQUE DU SPORT

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

En 2020, la bibliothèque du sport a saisi l'opportunité d'une profonde modification du quotidien des professionnels du fait de la crise sanitaire pour renforcer **l'offre d'accès en ligne** à ses services :

- en ouvrant <https://doc.insep.fr> qui a permis aux personnels INSEP, dès mars 2020, d'accéder aux ressources en ligne même pendant le confinement, et elle permet aussi aux inscrits de la bibliothèque (dont les étudiants) d'accéder à ces ressources de chez eux, depuis fin 2020. Ce site représente des abonnements numériques à 47 revues scientifiques en ligne indispensable à la recherche, à la formation et au médical.

Au total, ce sont plus de 6 360 articles full-text téléchargés via ces 47 abonnements en ligne (sur 17 différents sites/plateformes éditeur).

- en continuant à proposer l'accès aux bases de données suivantes :
 - **SPORTDiscus with full-text.** La base de données recense plus de 1 300 titres de revues dont près de 800 titres en texte intégral. Le nombre d'articles full-text téléchargés via SPORTDiscus en 2020 est de 1 67 articles.

Ce sont 847 recherches qui ont été effectuées en 2020, avec 5 515 visualisations de pages vues (soit une augmentation de 8 % par rapport à 2019).

- **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 nombre d'articles en texte intégral téléchargés via Europresse en 2019 était de 1 563 articles provenant de 75 revues différentes.

Ce sont 361 recherches qui ont été enregistrées via Europresse.

Le rayonnement des services offerts par l'INSEP vers toujours plus de science ouverte

- Par l'animation et l'enrichissement du portail HaHNSEP avec 153 nouveaux dépôts (articles, communications) en 2020 ce qui porte à 811 articles ou communications scientifiques produites par l'INSEP en texte intégral accessible à tous via l'archive ouverte INSEP,
- tout en poursuivant le déploiement des collections dans le cadre du catalogage partagé SUDOC qui se poursuit avec 17 330 notices, soit 1 052 de plus qu'en 2019,
- et la fourniture d'un service de prêt entre bibliothèque qui a donné lieu à 3 échanges en 2020 (40 en 2018). Ce recul provient du fait des fermetures des établissements et donc d'un moindre accès aux ressources physiques.

L'accroissement des collections physiques de la bibliothèque du sport maintient son cap

- 308 nouveaux ouvrages dont 67 dans le cadre de la centralisation des achats. Les thématiques les plus concernées par l'accroissement sont l'entraînement, les disciplines sportives, l'alimentation et le coaching,
- 17 DVD. Ces documentaires vidéo ont pour thèmes : biopic d'athlète ; géopolitique et sport, ainsi que pour deux DVD l'après carrière d'athlètes,
- 3 dons d'ouvrages ont été déposés, traités, et intégrés au catalogue soit un total de 58 livres. Ce qui est convergent avec le moindre accès aux collections physiques du fait des fermetures,
- 32 dons de périodiques papier, comprenant 131 revues vivantes, ont été proposés et intégrés aux collections,
- 163 abonnements dont 74 papier + on line, 40 on line seul, 49 papier seul.

De plus les demandes de **recherches documentaires** et demandes de recherches d'articles se sont maintenues à leur niveau habituel et ont donné lieu à :

- 30 recherches effectuées pour les fédérations, bibliothèques, étudiants, historiens,
- 27 recherches effectuées pour les INSEPiens.

Enfin la bibliothèque du sport a produit :

- 1 catalogue des abonnements,
- 11 revues des sommaires.

La veille sur la haute performance sportive réalisée depuis janvier 2020

Cette veille propose un transfert de connaissance sur la haute performance pour les entraîneurs : elle permet de les alerter sur des informations et des connaissances ; de leur faire prendre du recul sur leurs pratiques et de les inspirer. Une newsletter est envoyée environ une fois tous les quinze jours pour notifier des nouveaux articles publiés. En moyenne, trois articles sont publiés par semaine.

- Surveillance de la presse, sites web institutionnels, revues papiers des fédérations ou spécialisées sport, blogs, chaînes de podcasts, comptes tweeter de chercheurs. Soit 100 sources numériques et une dizaine de revues papier.
- Contact avec les chercheurs et les entraîneurs pour mettre en place un réseau de valideurs de contenu. 33 contenus ont été validés par 24 personnes de mars à décembre 2020.

3.3 LES ÉDITIONS

Pour l'année 2020, INSEP-Éditions a réimprimé trois ouvrages...

- Cyril Vieu, *Préparation physique : développer l'intelligence de l'épaule. Entre fixation, mobilité et proprioception*, coll. « Savoirs d'experts, Labo d'Idées », 2017,
- Mathias Ricard, *Préparation physique : la méthode « circuit training »*, coll. « Savoirs d'experts, Labo d'Idées », 2016,
- Mathieu Chirac, *La Réathlétisation. Les Grands Principes*, coll. « Savoirs d'experts », 2014.

Ventes INSEP-Éditions

	2020	2019	2018
En volume	934 ex.	1 759 ex.	1 453 ex.
En chiffre d'affaires	11 879 €	37 110,15 €	27 808,42 €

Les ventes INSEP-Éditions ont été divisées par deux principalement du fait de la fermeture tant de la boutique INSEP que des librairies au début de la crise sanitaire.

... Et a produit deux numéros de la revue scientifique et technique *Réflexions Sport*

L'impression de 80 exemplaires pour animer le réseau d'auteurs et faire connaître la revue dans les CREPS ainsi qu'auprès des pôles France s'est poursuivie ce qui a permis une dynamisation des échanges et le développement d'un sentiment d'appartenance à une communauté de la part des différents intervenants.

Consultations *Réflexions Sport*

	Vues	Téléchargements	Pages vues	Temps moyen de lecture
RS25	3 234	388	89 900	4 min 52
RS26	4 378	290	107 800	6 min 09

Réflexions Sport a poursuivi sa forte contribution à l'animation du débat entre science et entraînement malgré la crise sanitaire.

Les numéros sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : <https://fr.calameo.com/books/00323274091cfd716e182>

3.4 L'ICONOTHÈQUE

Les principales actions de l'Iconothèque en direction de la capitalisation et de la diffusion des savoirs durant l'année 2020 ont porté sur :

- la base de données de l'Iconothèque a été agrémentée sur la période de 5 782 modifications et 500 créations de nouvelles fiches documentaires,
- la collaboration avec la FFJDA sur la numérisation et la mise à disposition de ressources iconographiques (films et vidéos) concernant la catégorie des lourds,
- l'exposition sur l'illustrateur Paul Ordner à la médiathèque de l'INSEP composé de 11 illustrations grand format en extérieur et d'une série de 40 biographies « dessinées » disponible au sein de la salle de lecture,
- l'exposition sur les Jeux Olympiques de 1924 dans le cadre de la célébration de la semaine olympique au CREPS d'Île-de-France,

- la projection du film *L'empire de la perfection*,
- la production et postproduction d'un film documentaire sur les Sorcières de l'Orient, premières championnes olympiques de volleyball en 1964 et pionnières du sport de haut niveau féminin et dont l'Iconothèque de l'INSEP conserve de rares archives,
- l'élaboration du projet de Marathon des archives en partenariat avec deux inspecteurs de l'académie de Créteil afin d'accueillir les élèves de différents établissements de l'académie à l'INSEP et leur faire découvrir le patrimoine et les archives de l'institution.

4 | La mission de l'observatoire des pratiques et des métiers du sport de haut niveau

Depuis 2017, deux objectifs prioritaires de l'observatoire organisent l'activité :

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

Dans ce cadre, les projets d'action ont été développés :

- la lettre d'information professionnelle des entraîneurs de haute performance mise en œuvre en 2018 propose régulièrement des articles, des brèves, des vidéos et des infographies professionnelles. Fin décembre 2020, elle comptait en lecteurs 585 entraîneurs/membres de staff/DTN/DTN adjoints (353 en 2019) et 268 personnes hors équipe de France contribuant à l'optimisation de la performance (chercheurs, formateurs, experts, accompagnateurs-coachs...),
- le cadrage du projet de plateforme de savoirs d'expérience et scientifique a été consolidé. Son originalité est de proposer un accès inhabituel à des ressources documentaires et humaines pour accompagner les entraîneurs dans leur activité professionnelle.

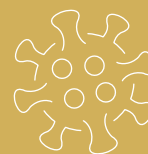
L'observatoire a poursuivi l'élaboration et la mise en œuvre de projet de capitalisation de type R&D, afin de développer une ingénierie de capitalisation multiple robuste et agile

propice à la multiplication de projet de capitalisation dans les fédérations :

- exploitation au sein de deux fédérations, la FF cyclisme et la FF aviron, des deux projets pilotes en termes de production d'articles et d'ingénierie de formation,
- réalisation d'un projet de capitalisation de l'expérience au sein de la FF cyclisme autour du championnat du monde de cyclisme où Julian Alaphilippe a été sacré champion du monde,
- initialisation d'un projet de capitalisation auprès de l'entraîneur national du pôle boxe à l'INSEP, Mariano Gonzalez Cosme,
- initialisation de projets de collaboration de recherche sur la thématique de la capitalisation avec l'Université de Clermont Auvergne, la R&D d'EDF d'une part et l'université de Caen Normandie d'autre part.

L'année 2020 est marquée également par la constitution d'un premier réseau autour de la problématique de l'expertise et de son partage :

- une journée thématique sur la capitalisation et le partage de l'expertise s'est tenue le 8 juillet. 17 fédérations, 8 entités du Grand INSEP et l'ANS étaient présentes,
- création d'une communauté de pratique pour contribuer à l'échange et à l'initialisation de projet/9 rencontres de travail/16 fédérations – 6 entités du Grand INSEP.



L'INSEP s'est mobilisé en collaboration avec l'association ALUMNI pour organiser 6 conférences en visio « Culture Sport » spéciales confinement/déconfinement/reprise

L'objectif de ces conférences a été de suivre l'actualité en temps réel sous le prisme des acteurs du sport de haut niveau (entraîneurs, athlètes, dirigeants, responsables de structures haut niveau). Ces conférences ont été diffusées sur YouTube en direct, en différé et en replay et ont généré presque 15 000 vues au total avec une portée nationale et internationale.

Les sujets abordés :

- « Confinement : maintenant et après pour les sportifs de haut niveau ». Le suivi et l'accompagnement des sportifs confinés – le retour à la performance,
- « JOP 2021 – JOP 2024 – les stratégies de préparation à repenser ». Conséquences de la période de confinement, préparation du déconfinement et nouvelle feuille de route Tokyo 2021,
- « JOP 2021 – les instances bousculées »,
- « Reconditionnement post-confinement, constats, conséquences, organisation de la reprise sportive »,
- « La reprise – retrouver ses marques »,
- « Stratégie d'entraînement : donner du sens au nouveau chemin vers la performance ».

Chapitre 4

La recherche et l'innovation

Les chercheurs INSEP ne consacrent pas 100 % de leur temps à la recherche bien qu'il s'agisse de leur mission principale. Environ 30 % de leur activité concerne des actions de transfert et de valorisation, notamment au travers des missions d'expertise auprès des fédérations. C'est ce que l'on appelle l'accompagnement scientifique de la performance. 23 fédérations ont pu en bénéficier en 2020 au travers de missions transversales du pôle performance. Cet accompagnement concerne majoritairement les sportifs élités mais aussi les sportifs en liste relèvé.



1 | Les activités des laboratoires et les programmes de recherche

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

Baptisé PERSEE^[1], ce programme 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 pluridisciplinaire participe au développement de 3 thèmes de recherche :

- optimisation de la performance,
- prévention de la blessure,
- équilibre de vie.

Le laboratoire SEP travaille en relation étroite avec les pôles France de l'INSEP dans le cadre de l'accompagnement scientifique des fédérations olympiques et paralympiques. Ses missions consistent 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.

L'Institut de Recherche Biomédicale et d'Épidémiologie du Sport, (IRMES, EA 7329), développe un programme national et international d'études ciblant, à titre prioritaire, quatre champs d'investigation :

- la physiopathologie du sport,
- l'épidémiologie de la performance,
- la physiologie expérimentale,
- 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 sportif(ve)s de haut niveau.

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

^[1] Optimisation de la PERformance, prévention de la bleSSure et Équilibre de viE du sportif.

2 | L'implication de l'INSEP dans les Programmes Prioritaires de Recherche (PPR)

12 projets prioritaires de recherche de très haute performance ont été retenus par l'Agence Nationale de Recherche. L'INSEP est porteur de 3 d'entre eux :

- FULGUR : planification individualisée en sprint avec 3 fédérations (FFA, FFR, FFSG), porté par Gaël GUILHEM,
 - PARAPERF : performances paralympiques avec 13 fédérations paralympiques d'été, porté par Jean-François TOUSSAINT,
 - HYPOXPERF : méthodes d'entraînement en hypoxie avec 9 fédérations (FFA, FFCK, FFC, FFH, FFN, FFR, FFS, FFB, FFL) porté par Franck BROCHERIE.
- L'INSEP est également présent dans les consortiums de 5 autres projets :
- D-DAY : être en forme le Jour J avec la FFN, porté par l'Université de Poitiers,
 - THPCA2024 : Très Haute Performance en Cyclisme et Aviron avec la FFA et la FFC, porté par Polytechnique,
 - REVEA : réalité virtuelle et modalités d'entraînement avec 5 fédérations (FFB, FFG, FFT, FFA, FFE), porté par l'Université de Rennes 2,
 - NEPTUNE : réalité virtuelle et modalités d'entraînement avec la FFN et la FFH, porté par l'université de Rouen,
 - PERFANALYTICS : capture de la dynamique du geste sportif avec la FFME et la FFC, porté par l'INRIA.

3 | Le RNASP

La mission du RNASP consiste à relayer les connaissances scientifiques, pour aider les entraîneurs à prendre des décisions éclairées. Ce réseau fédère principalement les CREPS, les Écoles Nationales et les fédérations sportives en s'appuyant sur des référents scientifiques, à l'interface entre la recherche et l'entraînement. Ce réseau valorise les projets scientifiques pour la haute performance en s'appuyant sur des partenaires académiques (Sciences 2024, CNRS, Conférence des doyens d'UFR STAPS (C3D), INRIA, CEA, INSERM, etc.) et sur des partenaires industriels.

L'animation du RNASP poursuit trois objectifs : augmenter le nombre d'emplois dédiés à la recherche en sport de haut niveau, accroître les financements de la recherche en sport de haut niveau, et accompagner les équipes nationales dans la perspective des JOP de Paris 2024.

Depuis 2019, le nombre de personnes-ressources impliquées dans le réseau national d'accompagnement scientifique à la performance sportive est constant. L'objectif pour 2024 est de 1 000 référents.

4 | Valorisation de la recherche

L'INSEP a engagé la structuration et le développement de la démarche d'innovation ouverte en lien étroit avec le RNASP et l'ensemble de l'écosystème de recherche et d'innovation :

- 100 référents scientifiques,
- 400 chercheurs,
- 120 entreprises,
- incubateurs et start-up...

Le programme d'innovation ouverte Catalyser a pour objectif de favoriser durablement les échanges entre les acteurs sportifs (athlètes, entraîneurs, référents scientifiques, staffs) et les agents de la recherche et de l'innovation (laboratoires, incubateurs, entreprises, start-up...) au travers :

- de nombreux temps d'échange et d'animation sous différents formats au service de la performance sportive (conférences scientifiques, webinaires, rencontres, hackathon, démo-days...),
- d'un aménagement de la bibliothèque en un tiers lieu dédié à l'innovation (espace de coworking, studio de créativité, espace d'exposition et d'échange),
- d'un soutien et des conseils sur les dispositifs financiers existants dédiés à la recherche et l'innovation auprès des laboratoires SEP et IRMES et l'ensemble des acteurs du RNASP notamment les fédérations et CREPS,
- de nombreuses actions transversales et structurantes pour stimuler la recherche et l'innovation au service de la performance sportive.

5 | Sport Data Hub

La Direction des Sports, l'INSEP et l'Agence Nationale du Sport ont poursuivi en 2020 leur collaboration dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie nationale Data au service de la performance sportive.

Le Sport Data Hub s'est ainsi enrichi de nouveaux outils tout en faisant évoluer les outils existants et en particulier les outils développés par l'INSEP.

6 | Portail du Suivi Quotidien du Sportif (PSQS)

Un gros travail a été fait pour diminuer le nombre de rôles dans le PSQS afin de s'adapter au mieux aux règles de sécurité et aux règles RGPD. Les rôles ont été refondus par grandes familles d'utilisateurs puis les droits de chaque rôle ont été définis pour coller au mieux aux besoins de chaque catégorie de personnes.

Un autre travail a été de mettre en place la connexion ADFS. Ceci pour améliorer la sécurité des connexions pour les utilisateurs tout en renforçant la sécurité générale des serveurs.

Tous les utilisateurs, sportifs et parents ont eu à accepter le consentement RGPD lors de leur connexion. Tous les nouveaux

utilisateurs ont maintenant à passer par cette page lors de leur première utilisation.

L'ANS et la DS souhaitent connaître les effectifs des différentes structures d'entraînement dès la rentrée de septembre. Nous avons donc refondu le processus des préinscriptions en structure afin de l'organiser en 2 étapes pour les structures en établissements (fédérations puis établissement) et uniquement les fédérations pour les structures hors établissement.

La mise en liste des sports d'hiver a été le moment pour mettre en place une nouvelle gestion des conventions signées par

les sportifs en les incluant automatiquement dans la partie « Documents » des dossiers des sportifs pour un gain de productivité important pour les fédérations.

Les fiches emploi à partir du module socio-pro ont été améliorées afin de simplifier la gestion des CIP et autres aménagements spécifiques aux SHN. Une partie réservée à la communication vers les cadres a été rajoutée dans le module exploitation. Les trombinoscopes ont été aussi améliorés.

Le CNOSF, qui faisait la gestion des aides personnalisées jusque-là, a souhaité transférer cette tâche dans le PSQS.

Les premières formations à l'utilisation de cette fonctionnalité ont démarré en fin d'année.

Le réseau Grand INSEP a continué les évolutions sur la cartographie des ressources en améliorant les affichages et les différents filtres possibles.

L'outil de mobilisation des personnels a connu aussi quelques modifications dans la gestion des différents formulaires à destination des chefs d'établissements et des personnels.

Enfin, des liaisons avec des outils extérieurs ont été mises en place pour faciliter et sécuriser les échanges de données.

7 | Séquençage vidéo

Au vu des besoins grandissant concernant l'analyse vidéo et du travail réalisé par l'IRMES avec le projet « Perf Analytics », de nouveaux utilisateurs se sont rapprochés de l'INSEP cette année pour avoir accès au séquenceur Meta-Video (FF boxe, Athlé Relais, FFSG bobsleigh, FF gym, FF bad, FF pjp, FFN waterpolo, CREPS Bordeaux, CREPS Pays de la Loire).

Nous les avons aidés à configurer l'outil, à identifier leurs besoins et créer leurs panneaux de séquençage en fonction des utilisations attendues par les entraîneurs.

Une autre conséquence de l'arrivée de ces nouveaux utilisateurs a été la mise en évidence de nouveaux besoins en termes d'ergonomie et de fonctionnalités. Un travail a été donc fait pour identifier et formaliser ses nouveaux besoins pour pouvoir les prendre en compte lors des développements futurs.

Pour donner suite à la demande des sports d'équipes, l'INSEP a été amené à réfléchir à une façon d'améliorer

l'outil dans le domaine d'observation de la confrontation. Une réflexion a été menée sur les besoins d'identification des équipes, d'automatisation de la saisie du nom des joueurs et d'amélioration de l'interface pour pouvoir accueillir plus de 20 athlètes sur un seul panneau.

Dans le cadre du projet de recherche « APID » (Aide à la Prise d'Informations de et de Décisions) mené par Claire Calmels avec le pôle badminton, de nouvelles fonctionnalités sur le séquenceur vidéo ont été développées.

Le projet vise à investiguer l'efficacité de l'entraînement par observation (vidéo) chez les badistes de haut niveau. Il consiste à évaluer s'il y a une amélioration de la réponse motrice de l'athlète face à une situation de jeu spécifique après un entraînement basé sur de l'observation vidéo.

Une première version de l'outil a été livrée et une phase de test avant le lancement du développement de la deuxième version de l'outil est en cours.

8 | Intelligence artificielle

Le corps des athlètes subit des variations biologiques importantes qui peuvent être causées par de multiples facteurs : cycles hormonaux, entraînement en altitude, volume et intensité de l'exercice, chaleurs, etc. C'est pour mieux comprendre et anticiper les besoins biologiques qu'un outil innovant de suivi biologique individuel (SIBiL) est en cours de

développement depuis plusieurs années à l'INSEP. Il est le fruit de la collaboration entre chercheurs et praticiens du centre de santé de l'institut et a été testé sur plus de 3 000 joueurs de football de la ligue 1 (élite) et fait l'objet d'une publication scientifique, et d'un dépôt de brevet international avec ERGANE0 [1-2].

En pratique, cet outil permet de détecter les valeurs pathologiques dans les suivis urinaires et sanguins. C'est-à-dire qu'il permet de détecter automatiquement des valeurs anormales consécutives à un événement (pathologie, entraînement en altitude, cycle hormonal, carence, etc.) et d'alerter le praticien. Celui-ci prendra une décision médicale pour permettre à l'athlète de retrouver son niveau de performance optimal. Cet outil pourra – à terme et avec l'aide du praticien – prévenir automatiquement l'apparition de certaines pathologies (déficit en fer par exemple). Il sera ainsi possible d'aider les athlètes à maintenir un niveau de forme plus homogène dans l'année.

Beaucoup de phénomènes naturels ou artificiels peuvent être représentés sous forme de réseaux constitués de nœuds, unis par des liens. Par exemple : une équipe sportive pendant un match, un réseau d'institutions (CREPS), les relations sociales entre différents joueurs ou les liens entre les protéines en biologie peuvent être modélisés par de tels réseaux. On parle souvent des « réseaux sociaux » qui correspondent aussi à ce type de structures. Il en existe de très nombreux exemples. Bien que les propriétés structurelles de ces réseaux soient aujourd'hui comprises, le devenir de l'information (ou flux) transitant dans

ces structures sujettes à des attaques/modifications est très mal compris. De multiples travaux innovants sont en cours pour permettre de proposer une aide à la décision aux personnes qui souhaitent visualiser et comprendre de tels réseaux, notamment pour découvrir de nouvelles variables d'intérêt pouvant aider la performance de haut niveau.

L'attribution des accréditations pour les Jeux Olympiques est un problème complexe. En effet, il faut pouvoir attribuer des « plages » individuelles de présence pour plus de 400 personnes en fonction d'un nombre limité d'accréditations disponibles, des disponibilités individuelles tout en respectant les règles permettant l'attribution de ces accréditations. Jusqu'à présent cette tâche était manuelle, fastidieuse et difficile (car il fallait tester de nombreuses combinaisons avant de s'approcher d'une solution). À la demande du CNOSE, un outil novateur permet maintenant d'automatiser ce processus. Cet outil s'appuie sur un algorithme cupide qui teste aléatoirement certaines permutations (combinaisons) afin d'optimiser l'attribution des accréditations tout en permettant de contenter un maximum de demandes individuelles. Il permet au final un gain de temps et d'énergie pour la personne chargée d'attribuer ces accréditations.

9 | Athlète Monitoring System (AMS)

Le rôle de l'équipe Athlète 360, est de concevoir, personnaliser et mettre en œuvre un système de gestion des données des athlètes. Notre équipe travaille dans le but d'accompagner et de former les entraîneurs présents aux seins des pôles France de l'INSEP, CREPS, Centres d'entraînement régionaux.

Notre objectif principal lors de la mise en œuvre d'Athlète 360 est de fournir un outil centralisé de stockage de données, de reporting et d'analyse qui est personnalisé pour aider chaque entraîneur à saisir les données de son organisation.

- Rassembler les données : les athlètes utilisent leur smartphone pour remplir leur questionnaire matinal, rapporter leur retour post-séance/compétition (RPE, satisfaction, etc.) et leurs blessures.
- Analyser : les données collectées et les multiples indices de charge et marqueurs de risque sont analysés à l'aide

d'algorithmes validés scientifiquement et les tableaux de bord, alertes et graphiques sont mis à jour en temps réel (soutien des laboratoires de l'INSEP : SEP et IRMES).

- Décider : utilisez les alertes, analyses prédictives, tableaux de bords, graphiques, bilans, statistiques et recommandations pour identifier le risque de blessure ou de surentraînement lié à une charge inadaptée, et prédire l'état de forme individuel et collectif.
- Agir : mettre en place une stratégie permettant d'adapter la charge d'entraînement et stratégies de compétition et de récupération à l'aide de méthodes validées.

Le taux d'utilisation par les sportifs de haut niveau et leur encadrement des pôles résidents des outils numériques innovants produits par l'INSEP alimentant l'AMS « Athlète 360 » est suivi avec un objectif de 75 % en 2024.

Chapitre 5

L'activité médicale et paramédicale



Les missions du pôle médical ont nécessairement évolué avec le temps. D'une activité de soins quasi-exclusive, à un rôle de prévention nécessaire et obligatoire, se sont ajoutés d'autres activités, comme l'enseignement, la recherche, en lien avec les autres pôles de l'établissement.

Cependant, il faut garder à l'esprit que la mission première reste d'être garant de la santé physique et mentale des athlètes, au vu des importantes contraintes du haut niveau.

Le label CIO, obtenu en 2018 avec le groupe ReFORM, comme centre de recherche sur la prévention de la maladie et de la blessure chez l'athlète nous rappelle ce rôle essentiel. Et nous savons aussi que la performance est intrinsèquement liée à une bonne santé et à une récupération optimale.

La prévention contre le dopage, contre les abus sexuels et physiques, est également une des préoccupations de l'INSEP, en collaboration avec différents acteurs, internes et externes, auprès des athlètes et ceux qui les entourent.

Au sein du réseau Grand INSEP, la collaboration avec les services médicaux des différents établissements reste nécessaire pour le partage de nos savoirs et connaissances. L'objectif est de mieux prendre en charge les athlètes sur le territoire français, avec une qualité de soins élevée et la plus homogène possible.

Au travers de ces missions, l'INSEP souhaite servir au mieux les athlètes des différentes fédérations, et les accompagner médicalement, avant, pendant, et après les plus grandes échéances nationales et internationales.

L'année 2020 restera bien sûr celle de l'apparition du SARS-CoV-2. La situation sanitaire a considérablement bouleversé notre activité, et mobilisé les agents du pôle médical. Ils ont su répondre avec énergie et efficacité, tant pour la santé de tous que pour une préparation optimale des Jeux Olympiques Tokyo 2020.

1 | Des services médicaux pour assurer la protection de la santé des SHN

Le pôle médical est composé de 4 secteurs d'activité qui sont :

- La Surveillance Médicale Réglementaire
 - Sportifs de haut niveau (SHN)
 - Équipes de France
 - Équipes professionnelles
- Le Centre de Santé médical et dentaire
 - Pour les SHN, les professionnels de l'INSEP et les patients extérieurs
- La Permanence Médicale (urgences et permanence de soins)
 - Prioritairement pour les SHN
- L'Unité de Masso-Kinésithérapie et Podologie
 - Prévention – soin – récupération

Près de 80 professionnels (hors GIE – Imagerie) travaillent au sein du pôle, avec 17 spécialités médicales et paramédicales :

- Médecine
 - Cardiologie
 - Chirurgie Orthopédique
 - Dermatologie
 - Endocrinologie
 - Gynécologie
 - Médecine du Sport
 - Médecine Physique et Réadaptation
 - Pédiatrie
 - Physiologie
 - Psychiatrie
 - Rhumatologie
- Masso-Kinésithérapie
- Podologie
- Psychologie
- Dentisterie
- Infirmierie



Depuis 2018, le service d'imagerie, situé au sein du pôle médical, est constitué en Groupement d'Intérêt Économique (GIE Imagerie Médicale de l'INSEP), réparti à parts égales entre l'INSEP et des partenaires privés. Il s'agit du service d'imagerie de référence des sportifs de haut niveau résidents. Il est également ouvert au public extérieur, avec une orientation forte vers l'appareil locomoteur. Il compte environ 10 salariés. Les radiologues de l'équipe sont tous experts en imagerie musculosquelettique.

Le plateau technique permet les examens suivants :

- radiographie conventionnelle,
- échographie,
- IRM (appareil Philips 1.5 Tesla),
- mesure de la composition corporelle par appareil DEXA (appareil GE),
- radiographie panoramique dentaire,
- préparation et injections de PRP (Plasma Riche en Plaquettes) avec appareil Regenlab.

Depuis juillet 2015, le groupement de coopération sanitaire (GCS) de médecine du sport unissant l'AP-HP, la FFF, et l'INSEP permet l'échange de praticiens au sein de ces structures ainsi que l'accueil de jeunes médecins, internes et assistants spécialistes, en médecine du sport.

2 | Les actes médicaux

Secteurs	Actes			Proportion pour les SHN
	SHN	Hors SHN ou non renseignés	Total	
Dentistes	876	480	1 356	65 %
Masseurs-Kinésithérapeutes	10 227	1 148	11 375	90 %
Médecins	6 991	9 932	16 923	41 %
Podologues	38	54	92	41 %
Psychologues	1 416	37	1 453	97 %
GIE	2 939	12 675	15 614	19 %
TOTAL (hors actes infirmiers et bilan SMR)	22 487	24 326	46 813	48 %

Actes Infirmiers

2 486

La proportion des actes infirmiers destinés aux SHN est variable selon le type d'acte. La majorité est à destination des SHN, comme les épreuves d'effort (+ de 90 % de SHN en 2020).

Activité Imagerie	Nombre de dossiers	Nombre de patients	Nombre d'actes
Échographie	3 660	2 903	3 678
Radiographie	2 864	2 312	3 212
IRM	9 090	7 425	9 080
TOTAL	15 614	12 640	15 970

Répartition mensuelle des actes médicaux et paramédicaux du pôle médical en 2020 (hors GIE et Bilans SMR)

L'année 2020 a été l'occasion de travailler sur notre logiciel métier, en collaboration étroite avec la société Maidis. L'objectif a été :

- de rendre l'outil plus adapté à notre pratique spécifique, en particulier pour les masseurs-kinésithérapeutes,
- de faciliter l'exploitation des données médicales, pour une meilleure évaluation de l'activité, et à des fins de recherche.

3 | La surveillance médicale réglementaire

	2020
Nombre de bilans « Suivi Médical Réglementaire » (SMR)	993

Le nombre de bilans SMR effectués a augmenté de 13 % en 2020 par rapport à 2019, avec notamment 402 bilans réalisés entre mai et juin lors du déconfinement.

En effet, la reprise de l'entraînement après cette période nécessitait toutes les garanties nécessaires, suite à la maladie pour certains (conséquences physiques et psychologiques), et au déconditionnement physique pour beaucoup.

Des questionnaires ont été élaborés afin d'évaluer l'impact du confinement chez les sportifs et leurs encadrements. Les éléments recueillis étaient les conditions de confinement,

les pathologies et blessures durant cette période, et les répercussions physiques et psychologiques.

Le pôle médical a dû effectuer ces bilans médicaux dans un laps de temps extrêmement court aux vues de l'échéance olympique et des tournois de qualification.

Cette charge de travail exceptionnelle a demandé une implication importante de l'ensemble des professionnels du pôle (médecins, infirmières, psychologues, secrétaires) dont il faut saluer l'investissement.

4 | Le rôle du pôle dans la gestion de la crise Covid-19

L'activité du pôle médical a bien évidemment été considérablement orientée par l'épidémie Covid durant cette année 2020. En particulier, la fermeture de l'établissement en mars 2020 a nécessité une réorganisation importante.

4.1 PREMIER CONFINEMENT ET FERMETURE DE L'ÉTABLISSEMENT LE 17 MARS 2020

Lors du premier confinement, les sportifs ont été renvoyés de l'établissement. Néanmoins, le pôle médical est resté ouvert avec un personnel restreint pour :

- organiser le suivi distanciel médical, psychologique, mais également en rééducation, des athlètes blessés et en cours de soins,
- assurer les besoins médicaux des équipes ressources nécessaires au maintien de l'activité minimale sur l'établissement,
- répondre à la réquisition de l'établissement par la préfecture et l'ARS Île-de-France (cf. infra).

Une attention particulière a été portée pour protéger le personnel présent (mise en place de plexiglas, achat de matériel de protection adaptée, protocoles de soins).



Suivi distancié et présentiel des SHN et encadrants

Une permanence présentielle avec médecins, infirmières, kinésithérapeutes, et secrétaires a été organisée afin de répondre à ces missions.

Les masseurs-kinésithérapeutes ont pu assurer une continuité dans leur activité de soin auprès des SHN et en relation avec le staff des différents pôles, par visioconférence ou téléphone :

- préparations vidéo de programmes d'auto-rééducation,
- conseils et ajustement individualisés de ces programmes par visioconférence,
- communications avec les préparateurs physiques et entraîneurs des athlètes concernés.

Les psychologues ont pu poursuivre leurs consultations et suivis en visioconférence. De mars à mai 2020, 248 consultations (dont 15 % pour les encadrants) ont été réalisées, soit plus d'un quart des consultations de l'année. À l'issue de ces 3 mois, ont été effectuées 6 interventions collectives auprès des certains pôles.

Réquisition de l'établissement

Le 3 avril 2020, l'établissement a été réquisitionné par la préfecture et l'ARS d'Île-de-France comme centre d'hébergement « Sas Covid », destiné aux personnes en situation de rue ou en structures d'hébergement collectif dans lesquelles un isolement n'était pas possible. L'association « France Horizon » a été en charge de la partie logistique, et le pôle médical, aidé par 5 infirmières volontaires, a assuré le suivi médical des patients, les prélèvements PCR éventuels, et le lien avec l'ARS quant aux résultats et devenir des patients.

Implications des médecins et kinésithérapeutes dans les structures hospitalières

Compte tenu de l'activité restreinte sur site, certains médecins et masseurs-kinésithérapeutes se sont bénévolement investis dans les hôpitaux parisiens et périphériques pour prêter main-forte au vu de la crise sanitaire. Ainsi, ont été aidés par nos professionnels de santé :

- Hôpital Albert-Chenevier (5 médecins),
- Hôpital Cochin (2 médecins),
- Plateforme téléphonique Covidom (2 médecins),
- Hôpital Henri Mondor (1 masseur-kinésithérapeute),
- Hôpital Rothschild (1 médecin),
- Hôpitaux de Chartres (1 médecin).

Avancement des travaux de recherche et protocoles médicaux

L'activité de soins étant réduite durant cette période, le temps a pu être mis à profit pour avancer sur différents projets de recherche :

- LMA (évaluation l'efficacité de la prise en charge clinique des Lésions Musculaires et Aponévrotiques),
- Isocinétique,
- BFR (Blood Flow Restriction),
- Tests Fonctionnels,
- Évaluation fonctionnelle pour RTP cheville et genoux.

Élaboration des protocoles médicaux de reprise

À la demande du ministère en charge des Sports le 15 avril, un travail collaboratif a été effectué avec les comités olympique et paralympique, les sociétés savantes, les syndicats, et autres acteurs médicaux du sport de haut niveau. L'objectif était d'élaborer un document de référence concernant le déconfinement et la reprise de l'entraînement des sportifs professionnels et de haut niveau. Ces recommandations sanitaires ont permis d'avoir une stratégie commune, tant sur le bilan médical à effectuer, que sur les modalités de reprise de l'entraînement.

4.2 RÉOUVERTURE DE L'ÉTABLISSEMENT ET REPRISE DE L'ACTIVITÉ EN POST-CONFINEMENT LE 18 MAI 2020

Les protocoles sanitaires élaborés ont permis un retour progressif et encadré des sportifs et des agents sur site. La perspective initiale du maintien des Jeux Olympiques et Paralympiques durant l'été 2020 a nécessité une activité importante pour effectuer rapidement les bilans de retour des athlètes.

En accord avec les préconisations des ordres nationaux des médecins, masseurs-kinésithérapeutes, et dentistes, les recommandations sanitaires ont été appliquées pour protéger les praticiens et les patients. Des sens de circulation avec marquage au sol ont permis d'éviter le croisement des personnes. Le nettoyage et la désinfection du matériel ont été faits avec les produits et les règles préconisés.

Mme Isabelle Dounias, infirmière de prévention, a été nommée référente Covid, avec le Dr Sébastien Le Garrec pour suppléant. Elle a pu être aidée à partir d'octobre par une infirmière intérimaire à mi-temps. Un registre des cas infectés et des cas contacts a été mis en place permettant, en collaboration avec les autres services (pôles Accueil et Haut Niveau ; partenaire privé en particulier) d'isoler rapidement les cas positifs et les cas contacts, et de prendre les mesures utiles pour désinfecter les lieux contaminés. Le soutien du pôle administration sur la partie logistique a également été primordial.

En septembre, les tests PCR ont pu être réalisés au pôle médical, grâce aux 2 laboratoires d'analyses médicales de Nogent sur Marne. Près de 560 tests PCR ont ainsi été effectués sur place de septembre à décembre 2020, en complément de ceux faits aux laboratoires. Pour cela, environ 10 personnes du pôle, médecins et infirmières, ont été formées à la réalisation de prélèvements nasopharyngés. Ces prélèvements ont été effectués quotidiennement au médical, et apportés chaque jour au laboratoire d'analyse. La réalisation de tests antigéniques sur place a également permis d'identifier rapidement les patients potentiellement atteints par la Covid.

4.3 BILAN DES CAS COVID ET CAS CONTACTS POUR L'ENSEMBLE DES SHN ET DU PERSONNEL

166 cas positifs ont été recensés à partir de septembre, jusqu'au 18 décembre inclus, soit 117 SHN, 16 encadrants et 33 agents. Durant cette année 2020, aucun sportif, encadrant ou agent n'a été hospitalisé des suites de la maladie. Mais la pandémie s'est, comme on le sait, prolongée au-delà.



Fonctionnement de l'établissement

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

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

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



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

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

Placé sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports depuis le remaniement du 7 juillet 2020, l'INSEP se trouve, en qualité d'EPSCP, également sous la tutelle financière du ministère du Budget. L'INSEP est tenu de respecter les règles budgétaires et comptables établies par l'instruction comptable commune (instruction du 22 décembre 2016) au regard des dispositions du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (dit décret GBCP – nouvelle Gestion Budgétaire et Comptable Publique).

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

Depuis 2009, l'établissement déploie une modernisation des pratiques des ressources humaines

tendant à favoriser le développement des compétences ainsi qu'une réactivité amplifiée, tout en maintenant un dialogue social renforcé.

Localisation

Situé sur le terrain de la commune de Paris, au cœur du bois de Vincennes dans le 12^e arrondissement, l'INSEP compte plus de 300 agents (au 31 décembre 2020) et accueille plus de 150 entraîneur(e)s permanent(e)s.

L'Institut est chargé d'offrir à l'élite sportive française des conditions optimales conciliant entraînement et formation (scolaire, universitaire ou professionnelle). Sélectionné(e)s sur des critères de performance sportive par « leur » fédération, près de 700 sportives et sportifs sont accueillis quotidiennement au sein de 21 pôles France.

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

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

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

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

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

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

Enfin, il assure des actions de relations internationales et de coopération dans le domaine du sport de haut niveau. Il établit des conventions avec des organismes

français ou étrangers visant à mettre en œuvre ses missions et il associe, en tant que de besoin, à ses activités de recherche, d'enseignement ou d'expertise des personnes relevant d'autres institutions françaises ou étrangères.

Dans le cadre de la rénovation de l'INSEP, plus particulièrement de sa zone nord, un partenariat public-privé a été impulsé et mis en place par Jean-François Lamour, ministre en charge des Sports en 2006. La candidature retenue, sur la base de l'offre la plus avantageuse économiquement, a été celle d'un groupement représenté désormais par Sport Partenariat.

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

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

La relation avec le partenaire et ses prestataires est régie par les dispositions du contrat de partenariat. Il ne s'agit pas d'un cadre classique de commande publique. Les opérations réalisées dans le cadre de ce contrat 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), deliSaveurs (groupe Compass) et VINCI Facilities (GTM Multiservices lors de la signature du Contrat).

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

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

29 membres composent le conseil d'administration. Leur mandat est d'une durée de quatre ans. En 2020, le conseil d'administration s'est réuni trois fois (12 mars, 30 juin, 3 décembre).

Le 12^e Conseil scientifique, médical et de formation de l'INSEP s'est tenu le 18 novembre 2020, sous la présidence de Madame la Professeure Patricia THOREUX, en présentiel et en visioconférence, conformément aux contraintes dues à la situation sanitaire.

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

- le volet scientifique/recherche : bilan des appels à projet 2020 et perspectives 2021, point d'étape sur les projets liés au programme prioritaire de recherche (PPR), notamment les projets FULGUR (adaptation de la charge d'entraînement aux capacités musculaires dans un objectif de prévention des blessures) et PARAPERF (mieux comprendre les enjeux spécifiques de la très haute performance paralympique selon les trajectoires de progression, l'optimisation du matériel et les environnements humains), et bilan d'étape sur le projet DETECT

(validation des modèles scientifiques d'estimation de médaillabilité et de potentiels et construction des outils de visualisation de ces informations),

- le volet médical : point d'étape sur la situation sanitaire, ainsi qu'un point d'étape sur la création du Réseau Francophone de Recherche en Médecine du Sport (ReFORM) lié au label CIO de l'INSEP, composé de 5 centres médicaux provenant de 5 pays francophones (France, Suisse, Luxembourg, Belgique, Canada),
- le volet formation : perspectives d'évolution de l'École des cadres.

Le conseil de la vie du sportif et du stagiaire (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.

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

Le 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.

En raison de la situation sanitaire, le Comité Technique (CT) s'est davantage réuni qu'en 2019 (3 fois), soit à sept reprises en 2020 (7 avril, 29 mai, 12 juin, 23 juin, 16 juillet, 16 octobre, 1^{er} décembre).

En raison de la situation sanitaire, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) s'est davantage réuni qu'en 2019 (3 fois), soit à onze reprises en 2019 (16 mars, 7 avril, 15 avril, 12 mai, 29 mai, 23 juin, 16 juillet, 1^{er} octobre, 16 octobre, 30 octobre, et 1^{er} décembre).

Chapitre 6

Les ressources humaines

La crise sanitaire due à la pandémie du Covid-19 a conduit l'établissement à fermer ses portes. L'ensemble des sportifs a ainsi dû quitter l'établissement à compter du 16 mars 2020 jusqu'au 13 mai 2020, puis est revenu de manière progressive jusqu'au 1^{er} septembre 2020.

Pendant ce temps, les services support n'ont pas cessé de travailler, soit en présentiel soit en distanciel, conformément à la forme transitoire de télétravail qui a été mise en place au sein de l'établissement en 2020.

La réduction de la vacance frictionnelle s'est poursuivie, ce qui a abouti à une augmentation des effectifs de fin 2019 à 2020. L'ensemble des effectifs de l'établissement ont été payés de manière normale en dépit de la crise sanitaire.

Enfin, même si la pandémie a conduit à l'annulation de nombreuses formations, plus de 70 sessions ont pu être organisées pour plus de 130 stagiaires.



1 | Répartition et nombre des agents par statut

1.1 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS (TITULAIRES ET CONTRACTUELS)

L'effectif global a augmenté passant de 299 agents recensés au 31 décembre 2019 à 316 au 31 décembre 2020.

Le nombre d'ETP (Équivalent Temps Plein) est passé de 268,66 en 2019 à 271,56 en 2020 (chiffres au 31 décembre 2020).

Une mise en relation avec les entreprises (découverte des métiers, stages, emploi).

Répartition des effectifs par catégorie : comparaison 2019/2020

	Effectifs physiques		ETP	
	2020	2019	2020	2019
Femmes	158	147	138,76	136,56
Hommes	158	152	132,80	132,10
Total	316	299	271,56	268,66

1.2 RÉPARTITION DES EFFECTIFS

La répartition par catégorie montre :

- une diminution du nombre d'agents de catégorie C entre 2019 et 2020 (-1,9 ETP),
- une augmentation du nombre d'agents de catégorie B (+4,7 ETP),
- une majorité d'agents de catégorie A (67,34 %). Les agents de catégorie A restent les plus nombreux.

Il convient de souligner que si la part du nombre des ETP des agents non titulaires (49,48 %), au mois de décembre 2020, est inférieure à celle des agents titulaires (50,52 %), cet écart s'est fortement réduit par rapport à décembre 2019 (respectivement 45,51 % et 54,49 %).

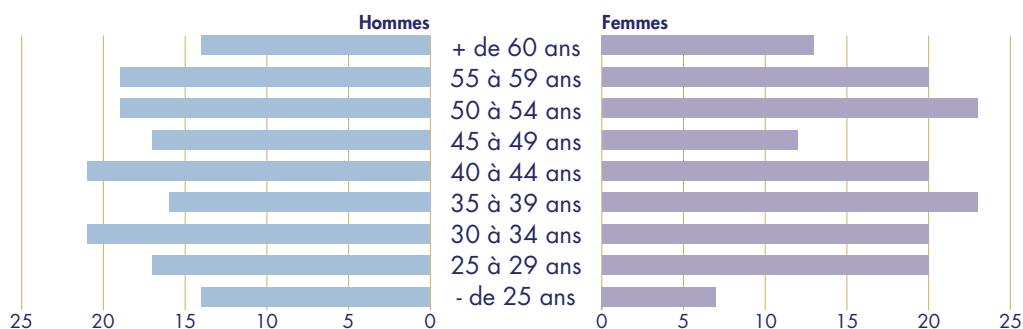
La part des agents titulaires est inférieure de 3,97 points par rapport à celle de l'année 2019.

Concernant la répartition par sexe, 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 2019, même si cet écart tend à se réduire très légèrement en 2020.

La répartition par âge en 2020 montre que la part des moins de 25 ans est la moins représentée au sein de l'établissement et qu'elle baisse entre 2019 et 2020. Hormis cette dernière, il est à noter que les effectifs sont équitablement répartis entre les différentes tranches d'âge. Toutefois, il est constaté que la tranche des 25-34 ans augmente en 2020 (12,3 % contre 8,9 %).

Il convient de noter que pour la première fois, au 31 décembre 2020, le nombre d'hommes et de femmes en effectif physique, est strictement identique. Il y avait 158 hommes et 158 femmes au 31 décembre 2020.

Pyramide des âges 2020 par sexe



1.3 MASSE SALARIALE

L'exécution de la masse salariale présente, par rapport à 2019, une évolution à la hausse dont la principale variation est celle de la rémunération des agents contractuels liée aux recrutements de chercheurs dans le cadre de contrats

de projets du plan pluriannuel de recherche et dans une moindre mesure l'indemnisation du chômage.

Variation de la masse salariale 2019/2020

	2019	2020	Variation
Titulaires	10 816 200,18 €	10 410 176,06 €	-406 024,12 €
Contractuels	6 692 088,41 €	7 276 651,96 €	584 563,55 €
Chômage	220 247,11 €	294 036,53 €	73 789,42 €
Hors PSOP	150 532,61 €	124 957,40 €	-25 575,21 €
Rente AT	14 622,72 €	14 633,64 €	10,92 €
Vacations	710 131,37 €	735 359,20 €	25 227,83 €
Neutralisation de la différence avec l'AC			
Charges à payer			
Masse salariale exécutée	18 603 822,40 €	18 855 814,79 €	251 992,39 €

1.4 RÉMUNÉRATIONS PRINCIPALES

La rémunération est présentée en net moyen mensuel avant prélèvement à la source (avant PAS).

tous rattachés à la DPS.

Le montant moyen de la rémunération nette générale a baissé entre 2019 et 2020 passant de 2 601,25 € à 2 506,62 €.

Les sportifs de haut niveau sur emplois réservés sont, en 2020,

Moyenne des rémunérations mensuelles nettes par sexe

2020	Femme	Homme
Somme totale sur l'année (avant PAS)	4 315 074,15 €	5 190 025,82 €
Nombre d'agents présents au 31 décembre 2020	158	158
Moyenne rémunération mensuelle nette par sexe	2 275,88 €	2 737,36 €
Moyenne rémunération nette générale	2 506,62 €	

2 | Stratégie RH

2.1 LE TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail constitue une opportunité d'améliorer la qualité de vie au travail en trouvant un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Il repose à la fois sur le volontariat, la confiance et le maintien d'une efficacité générale dans le travail.

La mise en place du télétravail s'inscrit dans un objectif conjoint d'adaptation de l'organisation du travail aux évolutions des méthodes de travail et d'amélioration de la qualité de vie au travail des agents.

Le confinement imposé dans le cadre de la lutte contre la Covid-19 a accéléré la pratique du télétravail.

Le décret 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 fixant les conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, a été assoupli et ouvre de nouvelles dispositions, notamment un recours ponctuel au télétravail.

Dans ce cadre, l'INSEP poursuit son engagement en matière de développement durable car le télétravail agit sur 3 domaines :

- **l'environnement**, en favorisant la réduction des déplacements des agents et par conséquent des émissions de CO₂ de même que la réduction des embouteillages et la décongestion des transports en commun,
- **le social**, en permettant de diminuer les temps de trajet afin de mieux articuler les temps professionnels et personnels. L'agent peut ainsi adapter plus facilement ses éventuelles contraintes personnelles en utilisant les créneaux horaires habituellement occupés par les trajets,
- **l'économie**, en permettant à certains agents de regagner du pouvoir d'achat.

Le télétravail a été mis en place à l'INSEP depuis juin 2018, assorti d'une période d'observation d'un an afin d'identifier des dysfonctionnements éventuels, en évaluer les impacts et ainsi définir au mieux ce cadre de travail.

L'ensemble des agents peut bénéficier de ce dispositif sous réserve des critères d'éligibilité et de justifier d'une ancienneté de 6 mois dans leurs fonctions (soit le temps nécessaire pour avoir une bonne connaissance du poste de travail).

Afin de cadrer ce mode de travail à distance au regard de ce nouveau décret, la direction générale de l'INSEP a souhaité l'aborder d'une part dans les différentes instances de l'établissement, et d'autre part en privilégiant les échanges avec la mise en place de groupes de travail.

Un groupe de travail a été créé et s'est réuni afin de déterminer une organisation pérenne du travail sous cette forme (le premier groupe s'est réuni le 16 juin 2020 et le second le 2 juillet 2020). L'objectif étant la formalisation, pour la rentrée de 2020, d'un cadrage défini dans l'intérêt des agents tout en prenant en compte l'articulation des différents services.

2.2 LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES (GPRH)

Dans le but d'optimiser la gestion des ressources humaines, la GPRH vise au développement personnel des agents en conciliant les impératifs de compétitivité et ceux du besoin de chacun à s'épanouir.

La GPRH permet socialement de valoriser le capital humain et le capital financier au niveau économique.

L'objectif de prévision est donc double : aboutir, à court, moyen et long terme, à l'adéquation homme-poste de travail au niveau individuel et l'équilibre effectif-besoins au niveau collectif.

Cette démarche conduite par l'Unité d'Expertise de Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines (UEGPRH), se déroule par étapes concomitantes ou successives engagées depuis 2017.

Les fiches de poste

Si en 2019 le recensement des compétences existantes via le logiciel interne Fiche2poste a été lancé, c'est en 2020 que la première campagne de mise à jour numérique a été réalisée par l'ensemble du personnel (chefs de pôle, responsables d'unité... et agents) sous la supervision de l'UEGPRH.

Afin de sensibiliser les acteurs à cette nouvelle procédure interne, des ateliers d'information et d'utilisation de l'outil ont été proposés en janvier à destination des agents « valideurs » de fiche de poste ainsi qu'aux utilisateurs « non valideurs », en plus d'un suivi individualisé à la demande :

Nombre de valideurs	Nombre de non valideurs
17	35

Création d'une cartographie des emplois de l'institut

L'élaboration d'un référentiel des emplois et compétences de l'INSEP a débuté en 2020. Il doit être le fruit d'un travail collaboratif avec les opérationnels de l'institut.

Le pôle informatique contribue au développement d'un outil numérique à destination de tous. L'objectif étant de finaliser la cartographie en 2021 afin de la porter à la connaissance de tous (agents, usagers, candidats au recrutement...) via ledit outil.

La création de la cartographie des emplois de l'institut est conçue par étapes en utilisant l'approche par familles professionnelles :

- recensement des postes existants à l'INSEP : 2019,
- création de la grille de classification par groupes de fonctions des métiers : présentation en comité technique en septembre 2019,
- redéfinition des postes (harmonisation) : 2020,
- élaboration de fiches emplois types en concertation avec les experts métiers : 2021,
- élaboration d'une cartographie des métiers de l'INSEP : présentation aux organisations syndicales dernier trimestre 2022.

Étude sur l'évolution des métiers et des compétences de l'INSEP

Les évolutions qualitatives et quantitatives des emplois et des métiers sont étudiées par l'UEGPRH depuis août 2020 afin d'anticiper les besoins en qualifications de l'institut.

L'UEGPRH a créé un questionnaire, outil d'enquête, support de l'entretien non directif afin de réaliser des états des lieux par pôle, par profession et par expertise. Parmi les

évolutions majeures, le développement des compétences et l'attention portée à l'expérience professionnelle supplantent progressivement l'approche par les qualifications. Dans ce contexte, la sécurisation des parcours devient un enjeu central de la gestion des emplois et des carrières. Ainsi de nouvelles logiques apparaissent, induites par les transformations du travail et des métiers.

Méthode

L'UEGPRH s'est appuyée sur une méthode élaborée et testée par l'Université Paris-Saclay dans le cadre de son projet de cartographie des emplois fondée sur la tenue d'entretiens semi-directifs avec les experts métiers.

Les Chef(fe)s de pôle ont été rencontrés afin que la démarche leur soit exposée.

Afin de garantir la meilleure analyse métier, ils(elles) ont eu le choix de travailler en direct avec l'UEGPRH, de missionner les responsables d'unité ou encore les agents spécialistes.

Une fois la garantie de confidentialité ayant été exposée, l'outil d'enquête, le questionnaire, support de l'entretien semi-directif est présenté.

Le déroulé le plus fréquemment observé fut un premier entretien de présentation de la démarche nécessaire ainsi que de l'outil d'enquête d'une durée moyenne d'une heure trente maximum, ensuite suivis de rencontres de deux heures. Celles-ci répétées autant que nécessaire. En 2020, l'étude sur l'évolution des métiers représente :

Nombre d'entretiens de présentation (1 heure)	18
Nombre d'entretiens d'expertise (2 heures)	28
Nombre total d'entretiens	46
Heures d'entretien	74
Nombre d'experts rencontrés	30
Nombre d'expertises étudiées	44

Dans ce même temps, le travail parallèle de création d'une cartographie des emplois est expliqué permettant d'apporter des ajustements notamment sur l'ossature Familles professionnelles/Spécialités.

L'accompagnement des parcours professionnels des agents

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 vise à favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique et le secteur privé.

L'une des missions de l'UEGPRH est d'accompagner les agents de l'institut dans l'évolution de leur parcours professionnel. Depuis sa création en 2017, une évolution positive annuelle des demandes d'accompagnement est constatée. Seule l'année 2020, du fait de la pandémie, reflète une baisse de l'activité.

Variation de la masse salariale 2019/2020

Nombre d'entretiens par thème	2017	2018	2019	2020
Entretiens de carrière (développement des compétences - formation, statut, concours)	12	24	34	12
Accompagnement épreuves concours		16	21	8
Accompagnement recherche d'emploi	2	3	4	1
Nombre total d'entretiens/an	14	43	59	21

Nombre d'agents reçus par thème/an	2017	2018	2019	2020
Entretiens de carrière (développement des compétences - formation, statut, concours)	11	22	17	5
Accompagnement épreuves concours		4	7	2
Accompagnement recherche d'emploi	2	3	3	1

	2017	2018	2019	2020
Nombre d'agents reçus	13	29	22	7
Nombre d'entretiens réalisés	14	43	59	21

3 | La formation professionnelle continue (FPC)

La pandémie de Covid-19 et les mesures sanitaires prises en conséquence pour l'éradiquer (travail à distance imposé puis fortement recommandé, enseignement en présentiel interdit entre mi-mars et début juin, de nouveau autorisé par la suite mais non privilégié) ont eu des répercussions sur la mise en œuvre des actions de formation professionnelle continue au sein de l'institut. Les conséquences de cette pandémie ont initié des changements dans le secteur de la formation et incité les organismes de formation à innover et adapter une partie de leur offre de formation en visioconférence, notamment à partir du second semestre.

Dans ce contexte, 29 formations prévues au plan de formation ont été annulées et n'ont pu être reprogrammées en 2020 : 11 formations en intra, 11 en individuel, 5 proposées par la DAFOR (Délégation Académique à la FORMation-académie de Paris), 2 proposées par le PNSR (Pôle National de Soutien au Réseau des agents comptables).

Néanmoins, en 2020, on compte 137 agents formés, équivalents à 205 stagiaires (un même agent peut avoir suivi plusieurs formations dans l'année) pour 73 stages organisés.

Le budget total FPC, 165 099 €, est réparti de la manière suivante :

- 148 005 € utilisés au titre des stages de formation,
- 10 500 € engagés en 2020 pour un contrat d'apprentissage (consommés en 2021). Signé pour une durée de 1 an, du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021, il bénéficie à une étudiante inscrite à un cursus de « chargée d'administration des ressources humaines » (diplôme niveau 6 = bac +3),
- 6 594 € en frais de remboursement (de repas et de transport) des agents suivant une formation à l'extérieur de l'INSEP.

Volume et coût

	Nombre agents formés	Nombre stagiaires	Total heures	Total jours	Moyenne annuelle effectifs physiques	% d'agents formés
2020	137	205	3 580	512	309	44,34
2019	170	399	6 369	911	304	55,92

Répartition des dépenses de formation par catégorie et par genre

	Hommes	Femmes	Total annuel
Catégorie A	54 842 €	66 952 €	121 794 €
Catégorie B	1 643 €	10 667 €	12 310 €
Catégorie C	2 918 €	10 983 €	13 901 €
Total/genre	59 403 €	88 602 €	148 005 €

Comparaison 2019/2020 par catégorie, genre, nombre de jours de formation

Cat.	2020				2019			
	Nombre agents formés	% agents formés par cat.	Nombre jours formation	Nombre moyen jours formation/agent	Nombre agents formés	% agents formés par cat.	Nombre jours formation	Nombre moyen jours formation/agent
A	105 (54 femmes, 51 hommes)	53,87	427	4,07	110 (55 femmes, 55 hommes)	57,09	695	6,32
B	16 (13 femmes, 3 hommes)	46,04	42	2,63	20 (12 femmes, 8 hommes)	61,54	88	4,4
C	16 (13 femmes, 3 hommes)	20,21	43	2,69	40 (20 femmes, 20 hommes)	50,74	128	3,2

La catégorie « formation professionnelle continue » compte les dispositifs suivants :

- plan de formation de l'INSEP, sur site,
- plan national de formation du ministère des Affaires sociales et du ministère en charge des Sports, à l'extérieur et/ou sur site,
- plan de formation du pôle formation, sur site et à l'extérieur,
- formations individuelles, à l'extérieur,
- formations intra/multi services, sur site. Objectif : organisées sur mesure, répondant à un besoin précis pour plusieurs agents d'un même pôle (ex. : formations codification/réglementation de la paie pour des agents de l'Agence Comptable, formations sur le logiciel MAIDIS pour des agents du pôle médical, sur le Langage R pour le pôle performance, sur XML Métopes pour le Infodoc...),
- plan de formation de la DAFOR (Délégation Académique à la FORMation-académie de Paris), à l'extérieur,
- plan de formation du PNSR (Pôle National de Soutien au Réseau des agents comptables).

Répartition du nombre de stagiaires selon le dispositif, la catégorie et le genre :

À noter : un agent peut avoir participé à plusieurs dispositifs.

	Catégorie A		Catégorie B		Catégorie C		Total stagiaires
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	
Formation continue							
PRF	44	21	6	0	11	0	82
PNF	2	0	0	0	0	0	2
Pôle formation	2	5	0	0	0	0	7
Individuelles	31	17	5	0	1	0	54
Intra/multi	11	21	7	4	3	2	48
DAFOR	1	0	0	0	0	0	1
PNSR	0	0	1	0	0	0	1
Bilan de compétences	1	0	0	0	0	0	1
Préparation aux examens et concours	0	0	2 ^(a)	0	7 ^(a) (b)	1 ^(c)	10

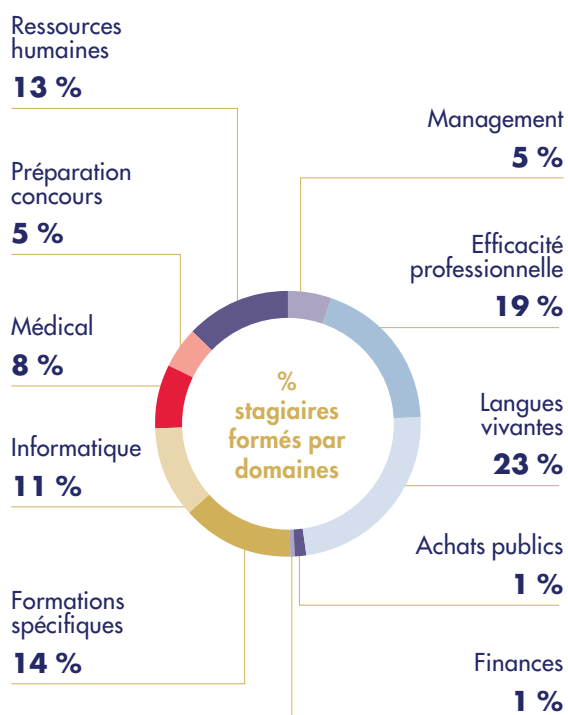
^(a) Dont 1 préparation proposée par la DAFOR.

^(b) Dont 5 préparations proposées dans le PNF.

^(c) Dont 1 préparation proposée dans le PNF.

Pourcentage d'agents formés par rapport à l'effectif physique des pôles et directions

	Effectifs	Nombre agents formés	Nombre stagiaires formés	% agents formés/ effectifs physiques
Direction générale	4	2	7	50,00
CRI RGI	7	4	7	57,14
Agence comptable	8	5	7	62,50
DPS (dont emplois réservés)	22	1	1	4,55
Pôle accueil	6	5	6	83,33
Pôle haut niveau	49	11	14	22,45
Pôle performance	58	29	38	50,00
Pôle formation	36	18	31	50,00
Pôle médical	42	22	27	52,38
DAG	2	0	0	0,00
Pôle communication-audiovisuel	17	9	14	52,94
Pôle administration	26	20	37	76,92
Pôle patrimoine	24	3	4	12,50
Pôle social prévention	6	1	1	16,67
Pôle informatique	9	7	11	77,78
Total	316	137	205	



Les 4 domaines de formation les plus représentés :

- les langues vivantes,
- l'efficacité professionnelle,
- les formations spécifiques,
- les ressources humaines.

Le domaine « efficacité professionnelle » comprend des formations sur les thèmes de l'assertivité, la communication efficace, de l'expression orale, du lâcher-prise.

Le domaine « formation spécifique » englobe des formations organisées pour l'IRMES sur la Data Science, pour l'unité Audiovisuelle (caméra Sony, langage d'une équipe de tournage), pour l'unité Infodoc (portail Hal, XML Métopes).

Compte Personnel de Formation

Une demande de mobilisation du CPF a été initiée pour un projet de reconversion professionnelle. L'agent n'a pas souhaité la confirmer en raison du contexte sanitaire.

Le conseil d'administration (CA) de l'INSEP compte

- 3 membres de droit : le directeur des sports ou son représentant, le président du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) ou son représentant, la présidente du Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF) ou son représentant.

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

L'INSEP EN CHIFFRES

810

sportifs accueillis

150

entraîneurs permanents

21

disciplines olympiques et paralympiques





Impacts Covid-19

Le confinement de la population française dès le 17 mars a placé les sportifs et les agents dans diverses situations :

- départ de l'ensemble des sportifs au 16 mars 2020,
- des agents maintenus sur site pour permettre à l'établissement d'accueillir à nouveau les sportifs le plus rapidement possible, conformément aux premières orientations gouvernementales, avant que les Jeux de Tokyo ne soient reportés en 2021,
- des agents en télétravail ou en autorisation spéciale d'absence, selon les situations matérielles et sanitaires.

De mars à mai 2020 : confinement général

Les actions mises en œuvre durant le confinement sont les suivantes :

- création et mise à jour du Plan de Continuité d'Activité (PCA) dédié à la situation sanitaire dès les premiers jours du confinement,
- organisation de 5 CHSCT exceptionnels,
- création d'un registre santé et sécurité au travail dématérialisé *spécial Crise sanitaire*.

Retour progressif des sportifs de mai à septembre 2020

La préparation de la reprise du 11 mai a eu pour objectif de protéger les premiers sportifs de retour à l'INSEP, tout en leur permettant de reprendre un entraînement conforme aux consignes sanitaires en vigueur, et limiter l'accès aux locaux aux agents absolument indispensables sur site. Il a donc été important :

- d'identifier les activités nécessitant une reprise sur site,
- de maintenir le télétravail total ou partiel.

Pour les agents reprenant une activité sur site, plusieurs actions ont été nécessaires :

- identification des situations à risque, notamment celles mettant en contact à moins d'un mètre les agents, les intervenants extérieurs ou les SHN,
- mise en place d'actions de prévention et formalisation sur les fiches de reprise individuelles : horaires de travail aménagés pour éviter un flux important d'agents en simultanée, aménagement des postes de travail et locaux partagés, EPI (masque, gel et visière), EPC (plexiglas au guichet d'accueil...), sensibilisations, marquage au sol, sens de circulation, affichages...,
- entretien des locaux :
 - planification d'un nettoyage général des locaux avant la reprise,

- contrôle du bon fonctionnement de la ventilation afin de favoriser le renouvellement de l'air et limiter le brassage de l'air,
- modification de la VMC avec 100 % d'air neuf apporté.
- rappel des gestes barrières et des mesures mises en place sur le site avec des affichages,
- distribution d'équipements de protection individuelle (masques et gel hydroalcoolique),
- création d'une procédure à suivre par les agents en cas de symptômes,
- mise en place de protocoles de nettoyage et de désinfection renforcés aux installations sportives.

À partir de septembre 2020

Les actions suivantes ont été mises en place :

- maintien d'un télétravail partiel, à la demande de l'agent et après accord de son chef de pôle, permettant un roulement dans les équipes,
- 3^e distribution de masques de protection,
- analyse des risques à la demande des agents ou des encadrants : demande d'installation de plexiglas au guichet d'accueil, demande d'ajout de 47 distributeurs de gel HA fixes en zone nord (bâtiments E et D), vérification des VMC dans les régies techniques, etc.,
- communication régulière sur les conditions de reprise d'activité, des cas de suspicion ou positifs au comité de suivi hebdomadaire,
- affichage renforcé des gestes barrière sur tout le site.

Coût et impact des contaminations en 2020

Personnes contaminées	Nombre de contaminations
Agents	32
Sportifs	117
Encadrants sportifs	16
Total	165

Objet	Montant € TTC
Affiches A2 Covid-19	170
Gel hydroalcoolique Covid-19	860
Masques Covid-19	25 600
Matériel divers (panneaux, visières...)	4 140
Surcoût nettoyage Covid-19 (locaux de travail et espaces collectifs)	147 200
Total	177 970

Chapitre 7

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

L'INSEP 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 de réseaux nationaux consacrés au sport de haut niveau. Ces réseaux sont constitués, notamment, des autres établissements publics nationaux du ministère chargé des Sports et des structures fédérales inscrites au sein des projets de performance fédéraux (PPF). L'INSEP mène aussi des actions de relations internationales et de coopération dans le domaine du sport de haut niveau, passe des conventions avec des organismes, français ou étrangers, pour mettre en œuvre ses missions (notamment ses activités de recherche, d'enseignement ou d'expertise). Enfin, l'INSEP concourt à des programmes de recherche scientifique, médicale, technologique en matière d'activités physiques et sportives, produit et diffuse des connaissances liées au sport de haut niveau et valorise ses ressources documentaires.

Par ailleurs, l'INSEP a engagé un travail important pour mieux faire connaître son savoir-faire et augmenter sa notoriété afin de soutenir l'ensemble des activités de l'établissement.



1 | L'animation du réseau Grand INSEP

Malgré les conditions sanitaires, et dans la continuité des process engagés depuis plusieurs années, le réseau Grand INSEP a mis un point d'honneur à maintenir et intensifier le partage des bonnes pratiques, l'échange et la collaboration.

1.1 ANIMATION DES INSTANCES DE GOUVERNANCE DU RGI

En 2020, les conseils stratégiques et bureaux du réseau Grand INSEP ont vu intervenir de nombreuses personnes-ressources (INSEP, Direction des Sports, ANS, ASDTN, fédérations, COJO) traduisant la volonté de collaboration et de partage qui les anime.

Le conseil stratégique

Il s'est réuni à trois reprises en 2020 (4 février, 4 juin et 15 octobre) pour fixer les orientations générales du RGI, arbitrer les propositions issues de la concertation et valider les grandes étapes de la vie du réseau.

Le bureau

Positionné comme la cellule opérationnelle, il garantit un circuit court de décision. Il s'est réuni une fois par mois alternativement en présentiel et en visioconférence.

1.2 LANCEMENT DE LA CAMPAGNE DE LABELLISATION 2020-2024

Le label Grand INSEP

La Mission Grand INSEP (MGI) accompagne les centres candidats à appréhender les conditions d'éligibilité au label. Compte tenu de la crise sanitaire Covid-19, aucun audit n'a pu être mené au cours de l'année 2020.

Formation des auditeurs du label Grand INSEP

Afin de développer ses équipes auditrices, la MGI a mis en place plusieurs sessions de formation « Devenir auditeur » (10 auditeurs formés en 2020).



Cérémonie de remise des labels

La Cérémonie de remise des Labels du 4 février 2020, en présence de Madame la ministre des Sports Roxana Maracineanu et du Directeur Général de l'INSEP Ghani Yalouz a accueilli quatre nouveaux centres. En 2020, le RGI compte 26 centres labellisés.



Stratégie des relations internationales RGI

Deux principaux objectifs ont été mis en avant :

- apporter des réponses à l'amélioration de la performance des sportifs de haut niveau français via un enrichissement de l'expertise,
- assurer un rayonnement français et obtenir une réelle visibilité au sein des instances, dans un contexte d'organisation des JOP.

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

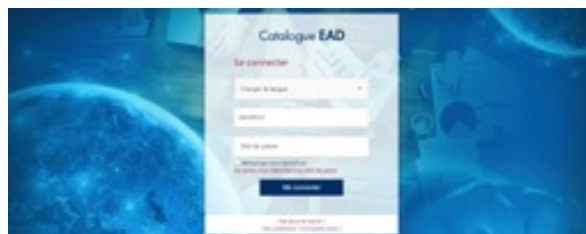
Les livrets au service des acteurs du haut niveau durant le confinement

Avec le ministère en charge des Sports et l'ANS, l'INSEP et le réseau Grand INSEP ont travaillé à la réalisation du Livret pour sportifs et entraîneurs en période de confinement. Ce livret a été partagé en accès libre pour le grand public et chaque SHN listé a été destinataire.

En complément, le Guide d'accompagnement des sportifs de haut niveau et professionnels pour assurer une reprise d'activité contrôlée et sans risque pour tous les athlètes a été développé par les mêmes acteurs.

Enseignement à Distance (EAD)

La plateforme numérique EAD constitue un outil complémentaire à la relation étroite entre les référents du suivi socioprofessionnel et les sportifs, permettant de vérifier l'adéquation du parcours avec la formation envisagée.



Scolarité des élèves sportifs de haut niveau (SCO-ESHN)

Le réseau s'est mobilisé avec l'éducation nationale et plus particulièrement l'académie de Créteil, pour être force de propositions sur les modalités d'accompagnement des élèves SHN.

Le document présenté, « Du double projet au double cursus de formation vers l'excellence » met en avant des préconisations précises visant à faire reconnaître ses besoins et sa spécificité, et veut aider autant à la compréhension qu'à la décision.

Cartographie des ressources et des compétences du réseau Grand INSEP

L'enjeu premier de cet outil est de mieux répondre aux besoins spécifiques des sportifs de haut niveau (SHN) et à leur encadrement afin de les accompagner au mieux dans leurs projets de performance :

- en identifiant finement les ressources (photographie nationale),
- en actualisant les offres disponibles aux fédérations sportives et aux centres labellisés RGI,
- en appréhendant les évolutions des « métiers » repérés,
- en répondant à des besoins de montée en compétences pour mieux accompagner les SHN et leur encadrement,
- en mesurant les interactions entre les personnes et les structures.

Accueil de collectifs nationaux et internationaux au sein du RGI

L'accueil est aujourd'hui un véritable moteur dans l'optimisation de la performance et participe activement à la modernisation et à l'attractivité des centres.

Le groupe de travail a abouti à la rédaction d'un livret de préconisations voulant servir de référence sur le rôle stratégique et les projets de développement des pôles « Accueil » dans les centres RGI et de définir des process communs au sein du réseau.



Performance et stress environnemental : groupe ressource ASTRE

Ce groupe ressource permanent assure la montée en compétences des différentes personnes-ressources du réseau autour du stress environnemental de la performance.

L'objectif est :

- d'atteindre une harmonisation du suivi physiologique et d'entraînement,
- de pouvoir diffuser les outils de suivi d'entraînement et des fiches protocoles sur les différents stress environnementaux,
- de réaliser un suivi au plus près des exigences des fédérations.

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

Les JOJ Lausanne 2020

Après Buenos Aires, les experts du réseau et du pôle performance de l'INSEP ont réitéré l'expérience en animant des ateliers de profilage dynamique et de prévention des blessures pour les jeunes sportifs présents aux JOJ d'hiver (Lausanne, 9 au 22 janvier 2020).

Environ 700 jeunes sportifs et encadrants de plus de quarante délégations ont été sensibilisés et ont pu bénéficier des ateliers, analyses et conseils.

Suivi à long terme du sportif

Les 10 et 11 mars 2020, la communauté de préparateurs physiques et réathlétiseurs du RGI s'est retrouvée à l'INSEP afin de dresser le bilan des actions de profilage mises en place lors des JOJ 2020. Ce temps d'échange a également été l'occasion de présenter le projet Athlète 360 pour envisager son déploiement au sein des centres du RGI.

Séminaire Dimension Mentale

Organisé sur 2 jours, ce séminaire a permis de dresser le bilan des actions menées sur l'année 2020, et de renforcer une vision commune de l'accompagnement psychologique à la performance. Le partage des pratiques au-delà des aires géographiques du groupe a été identifié comme élément clé afin de favoriser l'optimisation de la performance des SHN.

Séminaire des responsables haut niveau du réseau Grand INSEP

Mobilisés en visioconférence pendant deux jours, les responsables haut niveau du RGI ont pu échanger sur les différentes problématiques rencontrées au sein des centres, faire émerger des écueils communs mais également y apporter des pistes de réflexion.

Enrichi par la présence de nombreux acteurs institutionnels (Direction des Sports, Agence Nationale du Sport, fédérations...) ainsi que de très nombreux pôles de l'INSEP, ce séminaire a permis d'apporter de nombreux regards croisés sur les problématiques communes.

Séminaire Médical – Paramédical

Ce séminaire a été l'occasion d'identifier des problématiques récurrentes au sein des centres du RGI, déclinables localement et sur tout le territoire.

Il a relevé la nécessité de rédiger un cahier des charges commun pour l'INSEP et les centres du RGI.

Tutoriels de formation aux outils numériques au service du réseau Grand INSEP

En raison notamment de la crise sanitaire de la Covid-19, des limitations de déplacement et de l'obligation de distanciel, les outils numériques mis à disposition du réseau Grand INSEP ont été grandement exploités au cours de l'année 2020. Plusieurs outils ont également été conçus et développés au cours de l'année et il a donc été nécessaire de construire des tutoriels afin que les agents du réseau Grand INSEP puissent se l'approprier.

Cela a favorisé grandement le partage collaboratif et a permis aux différents groupes de travail mis en place d'atteindre un haut niveau d'efficacité, même via visioconférence, grâce à la maîtrise des outils numériques.

1.5 MUTUALISATION DES OUTILS DU RÉSEAU GRAND INSEP

Outil de mobilisation des agents du réseau Grand INSEP

L'outil de mobilisation des agents du réseau Grand INSEP répond clairement à un besoin de pilotage de la part des équipes de direction du RGI et de fluidification des processus de mobilisation des agents, tout en permettant la quantification et la qualification des flux au sein du maillage territorial du réseau Grand INSEP.

Teams, un outil privilégié de collaboration

En cette période Covid-19, nous avons su maintenir la dynamique réseau et le lien entre les acteurs. Grâce au déploiement de Teams et l'accompagnement des centres pour s'y familiariser, nous avons permis aux équipes de collaborer.

Une équipe Team a été créée pour chaque groupe de travail, séminaire ou encore formation, afin de permettre d'entretenir la collaboration et la dynamique réseau.

Cette adaptabilité et cette réactivité ont notamment permis de maintenir tous les temps institutionnels du RGI (Bureaux, Conseils stratégiques, réunions de directeurs...) ainsi que tous les temps opérationnels de la feuille de route du réseau Grand INSEP (groupes de travail, séminaires, etc.).

2 | Les conventions et coopération internationales

Afin de poursuivre son développement, d'enrichir ses connaissances et d'inscrire durablement la France parmi les meilleures nations olympiques et paralympiques, l'INSEP développe des réseaux internationaux et accueille des délégations étrangères. L'année 2020, fortement perturbée par la crise de la Covid-19, a néanmoins donné lieu à un certain nombre d'événements qui ont renforcé l'assise internationale de l'INSEP.

2.1 LA SIGNATURE DE NOUVELLES CONVENTIONS INTERNATIONALES

En 2020, l'INSEP compte 14 conventions et accords internationaux signés avec des centres sportifs, universités et organismes nationaux, parmi lesquels se trouvent notamment le Japan Sport Council, Aspire Academy au Qatar, l'Institut national du sport du Québec ou encore la Haute école fédérale du sport de Macolin en Suisse.

Le 17 septembre 2020, l'INSEP signe une convention tripartite avec l'Agence française de développement (AFD) et le Comité national olympique et sportif sénégalais (CNOSS). L'objectif est de soutenir le Comité national olympique et sportif sénégalais (CNOSS) dans sa mission de structuration du secteur sportif sénégalais, en vue de l'organisation des Jeux Olympiques de la Jeunesse à Dakar en 2026.

Ce partenariat entre l'INSEP et le CNOSS, financé à hauteur de 1,2 million d'euros par l'AFD, permettra :

- la mise à disposition des formations à l'INSEP et à Dakar pour les cadres et entraîneurs sénégalais,
- la création d'une plateforme de formation ouverte à distance (FOAD),

- le partage de l'expertise de l'INSEP et du réseau Grand INSEP et son accompagnement sur la structuration du sport au Sénégal,
- l'aide à la détection de sportifs sénégalais et à l'optimisation de la performance (entre autres via l'outil Sport Accelerator),
- l'organisation d'événements de promotion du sport dans les écoles et clubs sénégalais,
- l'accueil de jeunes sportifs sénégalais à l'INSEP et dans le réseau Grand INSEP.

Dans le cadre de la convention, un premier déplacement de l'équipe des relations internationales de l'INSEP a eu lieu du 8 au 13 décembre 2020 dans le but d'affiner le diagnostic sur l'organisation du secteur sportif sénégalais et de construire une méthodologie d'accompagnement.

L'année 2020 a également vu les premières négociations avec le Leader Development Institute (LDI) d'Arabie saoudite visant l'élaboration d'une convention de partenariat. Cette dernière permettra d'accompagner l'institut dans sa stratégie de développement du sport pour tous et du sport de haut niveau grâce à la mise en place de formations à destination des cadres et des entraîneurs et à l'échange d'expertise, notamment liée à la gestion d'infrastructures de haut niveau. Les négociations ont été couplées par un déplacement des équipes de l'INSEP du 22 février au 25 février 2020 pour rencontrer les homologues saoudiens, dans le cadre des bonnes relations entretenues avec Laurence Fischer, Ambassadrice du sport et de l'accompagnement de Business France par l'INSEP.

La signature de la convention est prévue dans le courant du premier trimestre 2021.

2.2 LES MISSIONS D'EXPERTISE DES AGENTS INSEP À L'ÉTRANGER

Les accords de coopération permettent notamment le développement de missions d'expertise à l'étranger facilitant ainsi les échanges avec les partenaires et concourant à améliorer les compétences des deux parties.

L'INSEP est très présent sur la scène internationale, dans les associations, conférences, congrès et symposiums majeurs et participe à de nombreux projets européens et internationaux. En 2020, des représentants de l'INSEP se sont rendus à Dublin du 6 au 7 février dans le cadre du projet « Empatia » relatif à la création d'une plateforme européenne destinée aux parents de sportifs de haut niveau.

Du 8 au 14 février 2020, les équipes de l'INSEP ont organisé une formation sur l'hypoxie au sein d'ASPETAR (la branche santé d'ASPIRE Qatar).

Du 25 au 26 février 2020, des agents du Laboratoire de recherche se sont déplacés à Liège en Belgique dans le cadre de l'Association pour la recherche sur l'intervention en sport (ARIS).

À noter que plusieurs services de l'INSEP et experts du réseau Grand INSEP étaient également représentés aux Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver à Lausanne qui ont eu lieu du 9 au 22 janvier 2020 pour tenir le stand de « Sport Accelerator » en partenariat avec le Comité international olympique (CIO) et l'Université de Lausanne (UNIL).

2.3 L'ACCUEIL DE DÉLÉGATIONS ÉTRANGÈRES

L'INSEP accueille régulièrement des dignitaires étrangers (ministres, membres de cabinet...) et tout autre représentant d'institutions et d'organisations sportives. À titre d'exemple, en décembre 2020, Monsieur Mossa Ag Attaher, ministre des Sports du Mali a fait l'honneur de sa visite dans le cadre d'un projet de construction d'un centre olympique au Mali.

3 | Les enjeux de communication

3.1 POSITIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

En 2020, le pôle communication et audiovisuel a poursuivi le déploiement d'un positionnement fort de l'établissement fondé sur son cœur d'activité : l'accompagnement à la performance des équipes de France grâce à des savoir-faire clairement identifiés et valorisés. Il s'agit de casser l'image « de fabrique, usine et terre de champions » qui est réductrice du travail sur mesure et humain réalisé quotidiennement par les équipes de l'INSEP.

L'objectif premier est de positionner l'INSEP à la fois dans son écosystème sportif, dans l'Olympiade spécifique de Paris 2024 et auprès de tous les acteurs économiques susceptibles d'accompagner son développement.

Ce travail est réalisé concrètement sur l'ensemble des messages produits par l'INSEP, à travers ses relations publiques, ses publications, ses événements et ses interactions sur les réseaux sociaux.

Le plan de communication de l'INSEP est le guide stratégique et opérationnel qui permet de garantir le positionnement comme ligne directrice pour l'ensemble des pôles métiers de l'établissement.

3.2 LES PUBLICATIONS

INSEP le mag

Cinq numéros ont été produits en 2020 et distribués en interne auprès des pôles sportifs et des agents, et en externe à destination des institutions (Assemblée Nationale, conseils généraux, etc.), CREPS et fédérations. Ces numéros ont également été mis en ligne sur le site Internet de l'INSEP, Calaméo et promus sur les réseaux sociaux de l'établissement.

Dans le contexte sanitaire de la Covid-19, l'année 2020 a été marquée par le confinement ainsi qu'une succession d'annulations ou de reports de compétitions qui a pu entraîner une perte de masse musculaire, de sens et de motivation des SHN mais également avec un impact sur leurs parcours scolaires et de formations. Pour mettre en lumière ces problématiques, les équipes d'INSEP le mag ont souhaité traiter des dossiers tels que *Covid-19 : l'INSEP*

en première ligne pour maintenir l'équilibre de vie des sportifs et des entraîneurs (INSEP le mag n° 38), *Post-confinement : une reprise progressive, maîtrisée et adaptée à l'INSEP* (INSEP le mag n° 39).

Livret pour sportifs et entraîneurs en période de confinement

L'INSEP, le réseau Grand INSEP, le ministère en charge des Sports et l'Agence Nationale du Sport ont réalisé un livret en période de confinement dans le but d'informer, conseiller et transmettre des contacts territoire par territoire, répondre aux questions et traverser la crise sanitaire sans perdre les objectifs des SHN et entraîneurs. Les différentes thématiques qui ont été traitées sont : médical et paramédical, dimension physique de la performance, dimension mentale de la performance, suivi socio-pro et accompagnement scolarité, recherche et innovation, ainsi que la mise à disposition des contacts et de la carte des centres labellisés RGI. Diffusé à l'ensemble du PSQS et disponible en ligne sur le site de l'INSEP, ce livret a été consulté près de 160 000 fois.

L'affichage sur site par rapport à la Covid-19

- 2 bâches 6 x 4 mètres 1,30 x 2,80 mètres,
- 50 totems autour des luminaires,
- 5 akilux sur les barrières,
- affichages sur les écrans du self.

3.3 LA COMMUNICATION DIGITALE

La Covid-19 a eu un fort impact sur la communication digitale qui d'ordinaire traite d'événements liés à l'actualité de l'établissement, de ses sportifs et de ses agents. L'établissement étant fermé et ses occupants confinés chez eux, l'activité institutionnelle et sportive était au point mort.

Il est donc apparu nécessaire de s'adapter pour trouver un angle de communication différent et continu. Une réflexion d'autant plus importante que les réseaux sociaux sont apparus comme étant presque le seul lien d'information et de contacts entre les personnes.

Ce confinement a pu être vécu comme un réel choc par certain(e)s sportif(ve)s de haut niveau, qui se sont retrouvés loin de leur staff, partenaires d'entraînement, coachs à quelques mois de l'échéance olympique et paralympique de Tokyo 2020.

Nous avons donc décidé de les solliciter pour faire vivre chaque jour le quotidien d'un athlète confiné, avec les doutes et les adaptations nécessaires pour pouvoir continuer de s'entraîner dans un autre environnement que l'INSEP.

Instagram et le ton léger qu'il permet a été privilégié, ceci afin de ne pas aggraver une situation déjà bien pesante pour tous.





Les sportifs de haut niveau (re)devenant des citoyens comme les autres, vivant les mêmes problématiques et contraintes que l'ensemble de la population, nous avons également proposé de nombreuses communications autour de la nutrition, le renforcement musculaire, le sommeil... autant de conseils pouvant être adaptés à tous.

Twitter et LinkedIn ont quant à eux été privilégiés pour des communications plus informatives et institutionnelles, notamment avec le partage d'articles de presse, de formations/interventions en visioconférences ou de documents à destination des sportifs et leur staff pour les accompagner au mieux durant cette période, sur les périmètres psychologiques, de préparation physique et scolaire.

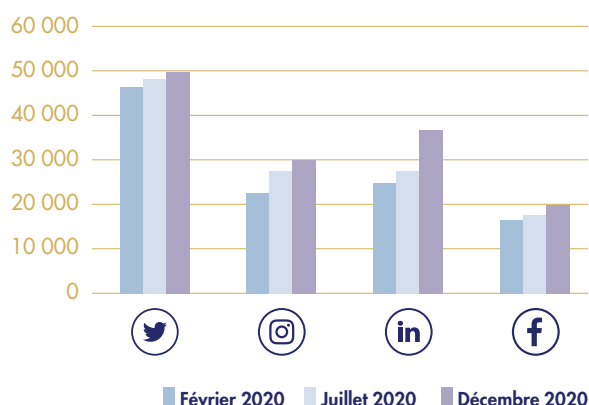
Retour en chiffres sur la communication digitale en 2020

Cette série de communication multicanale a connu un franc succès, nous permettant d'augmenter notre communauté en termes de quantité certes, mais également dans la qualité du lien que nous entretenons chaque jour avec celle-ci.

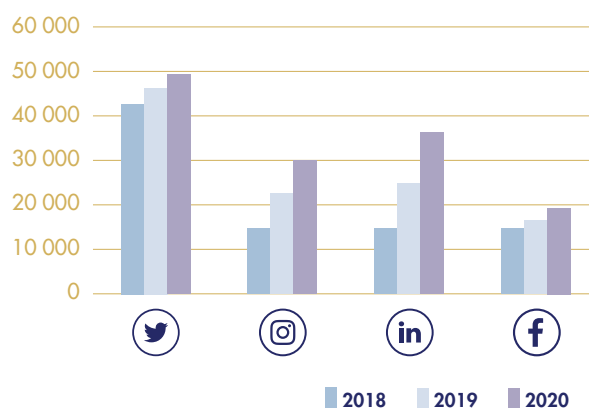
Sur la période de confinement de février à juillet 2020, évolution de la communauté :

				
Février 2020	46 200	22 800	24 800	16 500
Juillet 2020	48 100	27 300	27 300	17 600
Évolution	1 900	4 500	2 500	1 100

Évolution de la communauté



Évolution triennale de la communauté



3.4 LES RELATIONS PUBLIQUES

Au même titre que la communication digitale, les relations avec les médias n'ont pas fait figure d'exception dans la gestion de la Covid-19.

Pour garantir aux sportifs la possibilité de continuer à s'entraîner en toute sécurité, l'INSEP s'est érigé comme une bulle olympique et paralympique dédiée à l'entraînement, en vue de Tokyo. L'établissement a ainsi choisi de limiter le brassage des populations et de préserver avant tout les athlètes olympiques et paralympiques qui rencontrent souvent des difficultés à trouver des lieux d'entraînements sécurisés, et voient avec la pandémie une source de stress supplémentaire dans leur préparation. De ce fait, la venue des médias a fait l'objet d'une attention particulière. En dehors des périodes de confinement, chaque média présent sur site était identifié par une chasuble de couleur et un badge « PRESSE ». De plus, ils étaient accompagnés par un membre de l'équipe presse afin que ces derniers ne croisent le moins de personnes possibles.

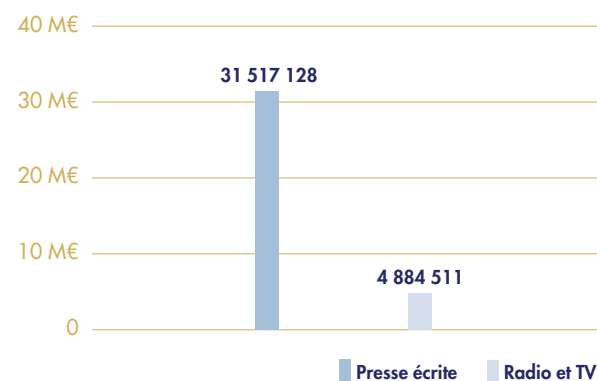
Malgré les efforts collectifs, l'INSEP a été contraint de fermer ses portes arrêtant ainsi la venue de toute population sur site, médias inclus. Cependant, l'INSEP a continué de fonctionner, ce qui a été démontré par l'organisation d'un **point presse** le jour de la réouverture de l'établissement le **lundi 18 mai 2020**. Le mot d'ordre a toujours été de disposer d'un site qui pouvait se remettre en ordre de marche de manière immédiate dans l'optique des JOP de Tokyo 2020. Ainsi, une trentaine de journalistes sont venus observer « la reprise » de l'établissement en présence de la ministre déléguée chargée des Sports, Roxana Maracineanu et du directeur général, Ghani Yalouz.

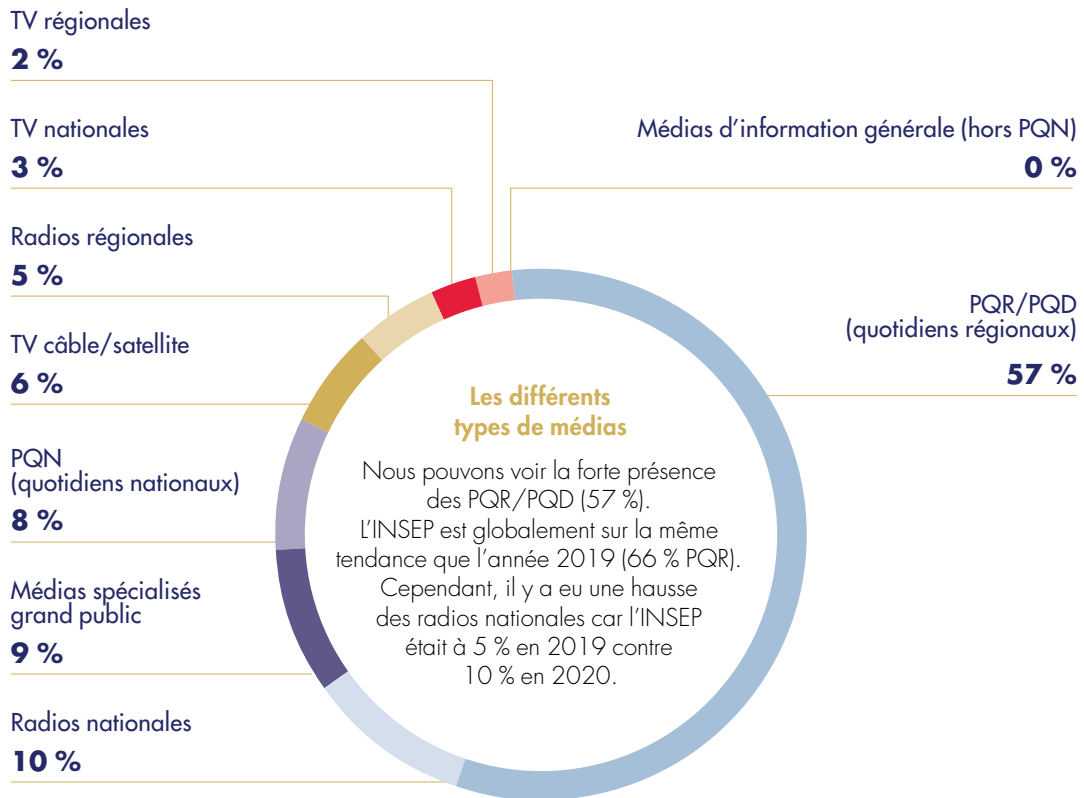
Par la suite, d'autres opérations médias se sont tenues sur site avec pour objectif principal la mobilisation de l'INSEP dans la préparation des sportifs malgré le contexte sanitaire. La délocalisation de l'**émission Stade 2** en direct de l'INSEP, le **31 mai 2020** a mis en lumière les efforts de l'établissement dans cette gestion de la Covid-19.

En dehors des périodes de confinement, les médias durant cette année 2020 très particulière, ont continué de couvrir l'actualité de l'établissement. Bien que la majorité des sujets ne pouvaient se détacher de l'actualité, les équipes médias ont mis en avant des sujets « communs » comme « la rentrée », la nutrition, la prévention.

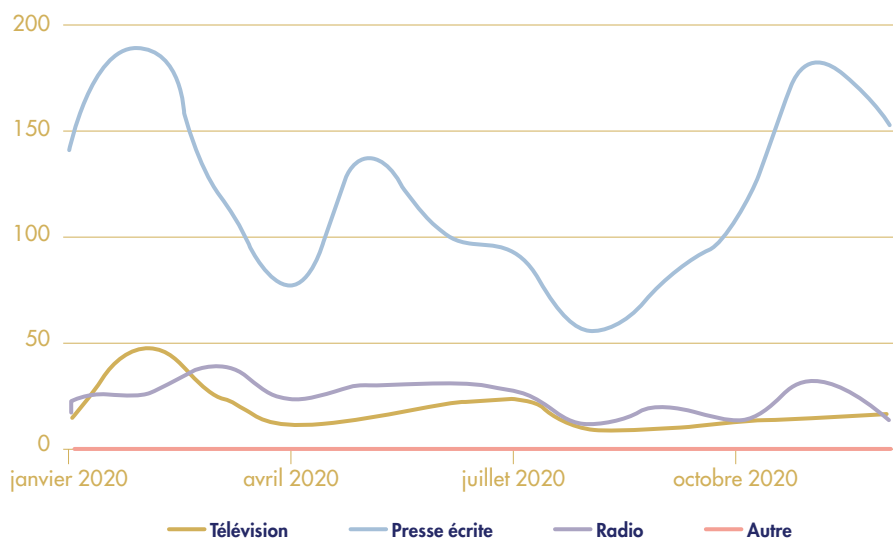
Retombées médias générées sur l'ensemble de l'année 2020

À titre comparatif, en 2019 pour la presse écrite nous étions à 28 287 382 € et 1 532 873 € pour la radio et TV. Malgré la pandémie, de meilleures retombées ont été réalisées (multipliées par 4 sur la radio et TV).





Nombre de mentions de l'INSEP par type de médias



On remarque que la courbe de ce graphique est en corrélation avec les contraintes sanitaires qui ont été mises en place par le gouvernement (confinement, couvre-feu...).

3.5 LES PRODUCTIONS AUDIOVISUELLES

En 2020, l'unité audiovisuelle a produit des séries, films et vidéos scientifiques, techniques et culturels mettant en avant les expertises et les projets de l'établissement.

Série « Champions »

- Coproduction avec la société Black Dynamite pour France Télévision jusqu'à Paris 2024.
- 8 épisodes de 26 minutes diffusés sur la plateforme France.tv.
- 1 film de 52 minutes sur les chaînes du groupe France Télévisions.
- Écriture de la série de janvier à juillet et tournages d'août à décembre sur un rythme de 3 tournages par semaine.

Synopsis : C'est l'espoir fou de leur jeune vie : être aux JO 2024. Gagner, à Paris. « Champions », une série au cœur de l'INSEP, la matrice sportive française. Une histoire humaine entre le rêve, les doutes, et le poids des sacrifices.

Série « Mémoire d'entraîneur »

Athlétisme, Jean-Claude VOLLMER, réalisation et tournage.

Comité histoire

Réalisation, production, tournage et montage de 2 entretiens filmés pour la création d'un documentaire mélangeant expériences passées et documents d'archives.

Série « Histoire de sport »

Production de 3 films de 2 min 30 environ pour diffusion sur le web et les écrans du self.

Série « Filmer le sport »

Réalisation du film Achour/Mimoun.

Série « Homoludens »

Tournage et montage de 3 épisodes de 2h.

L'unité audiovisuelle a également poursuivi sa mission de transmission des savoirs et des expertises de l'INSEP par la captation et la diffusion d'événements, de colloques et/ou de séminaires.

- Captation de 300 exercices de réathlétisation pour l'UDNI à destination d'une application.
- Tournage et montage d'un teaser pour l'événement INSEP/Adidas.

La régie technique de l'unité audiovisuelle a assuré la maintenance et l'assistance des équipements audiovisuels comme les années précédentes. En revanche, elle a dû s'adapter aux contraintes liées à l'épidémie de la Covid-19 en répondant à de nombreuses sollicitations pour la mise en place technique de visioconférence.

4 | Le programme d'Hospitalité

Le pôle accueil/hospitalité est garant du bon équilibre entre l'accueil des stages privés et les impératifs sportifs, le tout en étroite collaboration avec les pôles France résidents, les différents services de l'INSEP et le partenaire privé.

L'établissement dispose de salles de réunion, installations sportives et infrastructures hôtelières rénovées et modulables. La commercialisation de ces espaces permet d'accueillir des stages sportifs nationaux et internationaux, des séminaires institutionnels ou d'entreprises, des événements professionnels et d'organiser différents types de manifestations.

Le pôle accueil/hospitalité est le garant de l'articulation de l'organisation de ces différents types d'accueil et la vie quotidienne du site, la transversalité et partage d'information avec tous les acteurs est incontournable et nécessaire.

4.1 LES STAGES SPORTIFS

Les outils technologiques de pointe de l'INSEP offrent des conditions exceptionnelles d'entraînement à l'ensemble des fédérations olympiques et paralympiques du sport français, dont certaines bénéficient de conventions pluriannuelles d'entraînement avec l'établissement.

Les clubs professionnels, français et étrangers, les ligues régionales et les fédérations internationales qui sollicitent l'expertise de l'INSEP peuvent également bénéficier des infrastructures et des compétences présentes. Les équipes de l'Institut développent au quotidien une démarche qualitative au service des sportives et sportifs de haut niveau afin que ceux-ci puissent, dans les meilleures conditions possibles, mener à bien leur projet de performance et ce, quelle que soit la durée de leur séjour au sein de l'Institut. Lors d'accueil de stages courts, les solutions d'hébergement et de restauration les plus adaptées sont ainsi systématiquement recherchées. Différentes prestations à la demande sont également proposées : conciergerie, accès aux espaces balnéothérapie et musculation, blanchisserie, matériels spécifiques, transport sur site avec voiturette...

L'expertise de ses équipes, dans la diversité de leurs spécialités, la qualité de ses installations, qui répond aux exigences de nombreuses disciplines sportives, l'adaptation de la restauration (exigence nutritionnelle), comme l'offre d'hébergement, sont autant d'atouts qui séduisent aujourd'hui de plus en plus d'athlètes nationaux et internationaux



L'ACCUEIL DE STAGES SPORTIFS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX EN CHIFFRES

375

stages sportifs accueillis en 2020

qui viennent effectuer à l'INSEP leurs stages de préparation, leur suivi médical ou encore leurs séances de réathlétisation.

4.2 LES SÉMINAIRES D'ENTREPRISES

Organiser un événement à l'INSEP, c'est partager des valeurs fortes véhiculées par le sport de haut niveau : performance, excellence, dépassement de soi, travail, respect.

L'Institut offre un cadre idéal pour l'accueil des groupes dans le cadre d'événements professionnels (séminaires, réunions, présentations de produits, salons ou événements corporates, conseil d'administration, plénière en amphithéâtre...) ou privés (réception, soirées réseaux...).

Des spécialistes de l'INSEP reconnus dans leur domaine : entraîneurs, formateurs, médecins, chercheurs... et des sportifs de haut niveau peuvent intervenir, à la demande, lors de ces événements. Des moments conviviaux d'échange et de partage avec les sportifs de haut niveau, entraîneurs nationaux ou anciens champions à l'occasion d'un déjeuner ou lors d'une soirée peuvent également être organisés, au même titre que des initiations sportives encadrées par les entraîneurs ou sportifs de haut niveau des équipes de France, au cœur de leurs terrains d'entraînement quotidiens.

4.3 HÉBERGEMENT/RESTAURATION

Dans le cadre de séjours courts, l'INSEP met à disposition tout au long de l'année 70 chambres, simples ou doubles, disposant d'un confort standard (TV, Wifi, douche, réfrigérateur...). Situées au cœur des lieux de vie des sportifs, ces chambres modernes offrent une vue agréable au cœur du bois de Vincennes et bénéficient d'une grande luminosité, tout en procurant un sommeil de qualité, condition indispensable pour une bonne récupération.

L'INSEP dispose d'un large choix d'espaces de restauration : le self en déjeuner ou dîner (280 places - non privatisable) aux côtés des sportifs, la brasserie ou le salon VIP pour des repas assis ou cocktails de 10 à 100 personnes (service à table, assuré par le traiteur de l'INSEP). La salle PARIS 1900 peut également accueillir des dîners ou cocktails de 100 à 400 convives. (Un choix de traiteur est possible). Son équipement audio et vidéo permet de l'utiliser simultanément en espace de réunion et lieu de réception.

4.4 MANIFESTATIONS SPORTIVES

Tout au long de l'année, l'INSEP organise différentes manifestations liées à ses expertises en matière de :

- formation et de reconversion (conférences Culture Sport, Carrefour SportTalents, Start'Up ta reconversion, notamment),
- de recherche (Journée du sommeil, séminaires « À la Recherche de la Performance »),
- de médecine du sport (Journée médicale, Congrès international ECOSEP).

Chaque année, deux soirées au cours desquelles les sportifs sont mis à l'honneur ont également lieu : la cérémonie de remise des diplômes et la Soirée des champions.

L'INSEP offre, d'autre part, la possibilité à ses partenaires privés d'organiser des événements dans les lieux de vie et d'entraînement des sportifs de haut niveau. Enfin, l'INSEP ouvre annuellement ses portes à l'occasion de la Fête du Sport.

Des compétitions sportives de référence se disputent également à l'INSEP de manière maîtrisée et ponctuelle :

- rencontres du championnat de France de Nationale 1 de basketball,

- championnat de France élite de pentathlon moderne,
- matchs de water-polo,
- UNSS,
- ...

4.5 VISITES DE L'INSEP

Des visites payantes de l'INSEP, d'une durée de 2h environ, sont organisées :

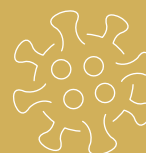
- pour les scolaires (groupe de 30 personnes maximum) les mardis et jeudis matin (dans la limite de la planification annuelle engagée),
- pour les entreprises qui souhaitent augmenter l'expérience sur site et pouvoir assister à certains entraînements des pôles France.

L'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire liée à la Covid-19

L'INSEP a fermé ses portes du 16 mars 2020 au 18 mai 2020 pour tous les publics : fédérations, formations, séminaires...

La réouverture au mois de mai a été faite progressivement et priorisée. La préparation des sportifs de haut niveau a été privilégiée et plus particulièrement ceux inscrits sur liste (haute performance), permettant ainsi la reprise des stages fédéraux et internationaux.

En 2020, les estimations initiales étaient de 2 540 k€ de recettes. Elles ont finalement atteint 1 620 k€, soit une réduction d'environ 920 k€ sur l'exercice. La baisse la plus importante est venue de l'annulation complète de tous les séminaires. La reprise progressive des formations professionnalisantes a, pour sa part, été assurée à partir de l'automne 2020.



Chapitre 8

La gestion du patrimoine

Le pôle patrimoine est constitué de deux unités, l'unité des Services aux Personnes (USP) et l'unité des Installations sportives (UIS).



1 | Suivi de la maintenance et des prestations de service

En zone nord, l'USP effectue le suivi de la maintenance et des prestations de service dans le cadre du contrat du partenariat public-privé (PPP) :

- maintenance – demande de modification (travaux) – espaces verts,
- nettoyage (zone nord et zone sud : sauf aires sportives),
- les contrôles sont faits régulièrement,
- des réunions sont effectuées mensuellement, ainsi que des réunions de suivi tous les trimestres.

L'USP est en charge également de :

- collecte et traitement des déchets,
- transfert de mobilier,
- maintenance des fontaines à eau,
- vérification des fluides (eau, gaz, électricité),
- prestation de gardiennage,
- maintenance des défibrillateurs.

En zone sud l'UIS s'emploie et met en œuvre les moyens nécessaires pour assurer une maintenance technique efficace (préventive et corrective) au sein de toute la zone.

La maintenance au sein des différents bâtiments sportifs est effectuée en grande partie par nos prestataires en Électricité, CVC Plomberie, Sécurité Incendie, Toitures/Terrasses, Serrurerie/Menuiserie, Ascenseurs, et les domaines bâtimentaires restants sont assurés en interne par les agents de l'UIS.

La maintenance sur le matériel sportif et les équipements présentant un risque à l'utilisation est, quant à elle, accomplie

essentiellement par des sociétés spécialisées en matière de vérifications de bon fonctionnement, réglages, contrôles et levée des réserves, et partiellement par les agents de l'UIS.

Concernant la maintenance et le contrôle des matériels sportifs et des équipements présentant un risque à l'utilisation et présents quasi exclusivement au sein des espaces sportifs et de musculation de la zone sud, nombreux d'entre eux ont été testés et contrôlés dans un premier temps, et maintenus et réparés dans un second temps. En effet, au-delà des opérations de suivi et de réparations qu'elle a pu effectuer en interne (avec notamment des formations assurées aux agents du Service afin qu'ils soient en mesure d'effectuer efficacement ces tâches), l'UIS, avec le concours de sociétés spécialisées, a assuré la maintenance périodique des différents matériels sportifs (buts sportifs, agrès, ancrages, cordes, enrouleurs, 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. 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 qui participent à la qualité des entraînements, 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.

Les agents de l'UIS, ayant une connaissance de plus en plus grande des équipements techniques, peuvent être très réactifs face aux urgences fonctionnelles, et sont en capacité d'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). Ils ont aussi utilisé 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 (via leurs téléphones portables et messageries électroniques professionnels).

2 | L'entretien des surfaces sportives

Dans la continuité des années précédentes et encore un peu plus en cette année si particulière, l'UIS a assuré un entretien journalier de l'ensemble des aires sportives (couvertes, extérieures et piscines) et veillé à l'excellente tenue de la totalité de la zone sud en matière de propreté.

Les aires sportives intérieures ont toutes été soumises à une précise et quotidienne procédure de dépoussiérage, désinfection et de nettoyage. Tous les revêtements de sols sportifs, mais également, les protections murales, les appareils, les équipements et matériels sportifs, l'ensemble des accessoires qui concourent à la performance des pôles France se trouvant au sein des salles sportives et des espaces de musculation, ont été quotidiennement désinfectés et rigoureusement nettoyés à l'aide de produits spécifiques et de machines perfectionnées et adaptées.

Les aires sportives extérieures, quant à elles, ont été entretenues en respectant des plannings précis de balayage, brossage, nettoyage, décompactage, regarnissage, tontes, fertilisation, aération, arrosage, etc.

Les différents matériaux et matières qui composent les surfaces sportives extérieures (gazons synthétique, naturel renforcé et terre/sable, revêtement élasto-synthétique, terre battue...) étant bien appréhendés depuis de nombreuses années, ont donc été entretenus dans de très bonnes conditions, régulièrement sans les aggraver, ni les détériorer ou provoquer leur vieillissement prématuré.

L'UIS s'est également attaché à maintenir un niveau d'entretien général efficient au sein des 3 bassins piscines du centre aquatique Caron et des 19 bassins d'hydro-récupération de la zone sud, ainsi que de leurs abords. De nouvelles techniques de nettoyage et de nouveaux produits ont été testés et ensuite appliqués pour parfaire encore un peu plus la qualité de nettoyage au sein de ces espaces.

Les échanges de terrain avec les responsables, les chefs d'équipe et les agents d'entretien ont permis d'atteindre une qualité très satisfaisante de nettoyage de tous les locaux

et espaces dits non-sportifs, malgré la difficulté de la tâche du fait de la présence en permanence d'un millier d'utilisateurs au quotidien au sein de ces lieux.

Les fréquents et réguliers contrôles effectués ont permis de maintenir un fort niveau d'entretien de l'ensemble de ces places toujours avec cette volonté de rendre ces surfaces très propres malgré le vieillissement de certains matériaux qui les composent.

L'UIS est devenu, un service spécialisé non seulement dans la propreté et l'entretien des aires sportives, mais également dans l'accompagnement et le contrôle des prestataires, 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 sont assurées pour permettre aux agents d'être parfaitement informés des dernières techniques de nettoyage, de bien appréhender les aspects techniques et les caractéristiques chimiques des produits utilisés, de maîtriser le fonctionnement des machines utilisées.

Les moyens financiers alloués par la Direction Générale à l'achat de produits et de machines de nettoyage sont toujours en phase avec les besoins exprimés et permettent, par conséquent, de rechercher les meilleures façons pour obtenir un entretien toujours plus efficace et rapide des surfaces sportives et de leurs abords. Durant cette année, 2 marchés publics ont également été lancés et sont devenus effectifs pour la fourniture de produits bien spécifiques et clairement ciblés pour la désinfection et le nettoyage des surfaces et accessoires de l'établissement.

Toutes ces actions de nettoyage, commencées dès 6h et pouvant se finir vers 21h (du lundi au vendredi), assurées également les week-ends et réalisées constamment en dehors des horaires d'entraînement des pôles France, permettent d'offrir aux sportifs et aux entraîneurs des pôles France des conditions d'entraînement et de travail à la fois sereines et optimales dans des lieux toujours sains, propres et habilement rangés.

3 | Le traitement et la filtration des eaux de bassins

Le centre aquatique Caron présentant de considérables et innovantes 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 maintenance possible de ces équipements qui sont absolument nécessaires à la bonne exploitation du centre. Pour ce faire, une rigueur accrue et une attention de tous les instants ont été exercées de la part à la fois des 2 techniciens du service dédiés aux tâches d'entretien et de maintenance des bassins et de son prestataire dans le domaine, présent sur site 3 jours durant la semaine (et avec une astreinte dédiée permanente). En effet, à eux 3, ils ont, toute l'année, veillé à l'entretien de ces grands bassins et au bon fonctionnement de l'ensemble de leurs équipements techniques (particulièrement spécifiques) avec des contrôles visuels quotidiens, des interventions rapides dès les premiers signes avant-coureurs de pannes, des gammes de maintenance toujours réalisés opportunément.

Le responsable du service a, également, été en contact permanent, durant cette année 2020, avec l'ARS (Agence Régionale de la Santé) et le responsable de la cellule « qualité des eaux ».

Ils ont cherché à améliorer encore un peu plus les très bonnes relations de confiance existantes depuis plus de 10 ans entre l'Agence et l'établissement à travers des échanges de travail plus réguliers. Cette forte relation a permis notamment d'améliorer la procédure de remplissage des différents carnets sanitaires et d'appréhender encore plus finement, au sein du centre aquatique Caron, le traitement de l'eau à l'ozone et son contrôle ainsi que le traitement par osmose inverse des eaux de lavage des filtres pour les réinjecter via le bac tampon dans les bassins d'eau.

L'eau des grands bassins du centre aquatique Caron (50 m, 25 m et fosse à plongeon) et celle des 21 bassins

d'hydro-récupération de l'établissement (spas, bains chauds et froids en zones sud et nord) a été contrôlée bi-quotidiennement par les agents de l'UIS, 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 unité). Par ailleurs, tous les mois, ces 24 bassins ainsi que l'osmoseur inversé ont été systématiquement contrôlés (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 obligations réglementaires. Sur les 216 contrôles effectués par les autorités sanitaires en 2020, 1 seule non-conformité a été observée, soit un taux proche de 100 % d'analyses conformes sur l'ensemble de l'année. Ces chiffres (et notamment compte tenu du nombre élevé de bassins) placent l'INSEP au tout premier rang des établissements dits de référence suivis par l'ARS. D'ailleurs, les différentes analyses en chlore combiné ont toutes montré une très faible présence de chloramines, (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. Cette absence de chloramines au sein des 3 bassins sportifs favorise les longues séances d'entraînement dans l'eau pour nos sportifs, sans qu'ils ne soient agressés par les produits chimiques injectés dans l'eau.

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 assidûment veillé au très bon fonctionnement des installations techniques de traitement et de filtration de l'eau, en les nettoyant hebdomadairement (bacs tampons, pompes, filtres, matériel d'injection...), en organisant et en effectuant une maintenance préventive et corrective de l'ensemble des équipements techniques.

4 | Les adaptations techniques et les aménagements d'espace

L'UIS a apporté, tout au long de l'année, des améliorations, des adaptations et des innovations techniques à la fois au niveau des matériels sportifs et des accessoires qui participent nettement à la performance des pôles France, mais aussi au niveau des équipements se trouvant aux abords des aires sportives et qui s'avèrent tout aussi nécessaires à la réalisation d'entraînements de qualité. Toutes ces opérations ont constamment été engagées en réponse à des besoins fonctionnels observés dans le cadre de l'exploitation des installations ou à des souhaits formulés par les responsables des pôles France (lorsque ces demandes ont été jugées pertinentes et soutenables en terme budgétaire), dans le but d'améliorer les séances d'entraînement des sportifs et les conditions de travail des entraîneurs.

En sortie de 1^{er} confinement, l'UIS s'est employé pour permettre le retour des sportifs dans de parfaites conditions sanitaires et qu'ils puissent ensuite adopter aisément les gestes barrières adéquats, avec notamment la mise en place de nombreux marquages de circulation au sol, des repères de distanciation physique, des fléchages d'orientation, des tapis « pédiluve » avant d'accéder aux surfaces de combat, des dispositifs de fourniture de produits désinfectants ou encore des affichages de protocoles de bonnes pratiques en matière de désinfection d'appareil de musculation ou tout autre équipement sportif.

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, soit pour permettre une meilleure exploitation, ou soit pour répondre aux volontés des responsables et entraîneurs des pôles France, avec particulièrement la fabrication d'équipements sur mesure et de prototypes visant à améliorer leurs conditions d'entraînement.

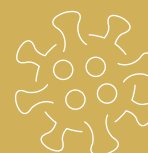
L'élaboration de 388 bons de commande pour l'année 2020, a permis d'apporter des conditions supplémentaires de confort aux pôles France, grâce à des achats de matériels et matériaux ou des prestations techniques bien ciblés. À travers notamment sa collaboration avec l'Unité des Affaires Juridiques pour la rédaction de marchés aux CCTP spécifiques, des actions ou des opérations nécessitant des compétences ou des machines spécifiques dont ne dispose pas l'UIS ont alors été confiées à des sociétés spécialisées afin d'externaliser certaines prestations.

Toujours en vue d'améliorer la qualité d'entraînement des pôles France, l'UIS a, durant l'année 2020, acheté et mis en place

plusieurs matériels sportifs tels des poteaux de perche, des planches d'impulsion, des poteaux et filets pour la pratique du volley-ball en extérieur, des tatamis, des planches de plongeur, des lignes d'eau, des plots de départ, des filets et accessoires pour panneaux de basket, des filets sportifs, des tapis de sol.

Par ailleurs, les compétences techniques des agents de l'UIS ont permis d'apporter une véritable plus-value en termes de confort au sein des installations sportives, en améliorant principalement les conditions matérielles offertes aux pôles France, à travers des travaux de peinture, lasure, enduit, maçonnerie, menuiserie, métallerie, carrelage. Également, tout au long de l'année, l'UIS a organisé et réalisé de très nombreuses opérations de manutention, et de montage/démontage, et parfois de grande ampleur afin de réorganiser certains espaces sportifs. Le savoir-faire, la dextérité et l'expérience des agents techniques du Service dans l'aménagement d'espaces ont permis d'effectuer une grande majorité de ces opérations en interne (avec la location ou l'achat de machines ou engins spécifiques).

Les équipes techniques de l'INSEP, ses prestataires et quelques sociétés ont, durant la fermeture de l'établissement durant le 1^{er} confinement, profité de cette période inédite pour faire de nombreux travaux de réparations, d'adaptations et d'améliorations, non seulement sur les aires sportives (couvertes et extérieures) mais également au sein des autres espaces annexes qui participent aussi à la performance des sportifs (musculation, balnéothérapie...). De plus, des créations d'équipements sur mesure (souhaitées par les pôles France pour améliorer leurs conditions d'entraînement) ont pu être conçues et mises en place et des remplacements de matériels sportifs ont également été effectués. Enfin, des travaux d'envergure visant l'embellissement du site ont aussi été réalisés durant ces 2 mois de fermeture. Toutes ces opérations ont permis de préserver, voire améliorer les conditions d'entraînement des pôles France et de motiver, encore un peu plus, tous les sportifs lors de leur reprise d'entraînement, notamment après l'annonce de report des JO de TOKYO de l'été 2020 à l'été 2021.



Chapitre 9

Les finances

Le budget prévisionnel 2020 prévoyait des volets fonctionnement et investissement ambitieux. Ils ont été mis à mal par la baisse des ressources propres de l'établissement en raison de la crise sanitaire. L'autre impact à gérer au plan financier a été la mise à jour du régime de la TVA sur les dépenses des services, ce qui a drastiquement réduit le montant total de la TVA à récupérer auprès des services fiscaux.

La baisse des ressources propres de près de 4,5 millions d'euros pour l'année 2020 a été principalement provoquée par le départ des sportifs (et leur retour très progressif) dont les forfaits mensuels n'ont pas été facturés aux fédérations, malgré le maintien à disposition des installations sportives et de la presque totalité des prestations d'accompagnement, conformément aux demandes du ministère de tutelle.

Malgré des dépenses supplémentaires liées à la crise sanitaire, une diminution des dépenses de fonctionnement et d'investissement a été validée au conseil d'administration afin d'amorcer les mesures de compensation nécessaires des manques à gagner, et favoriser ainsi l'équilibre budgétaire.



1 | Gestion financière et comptable

Le conseil d'administration (CA) du 19 décembre 2019 a validé le vote du budget initial 2020. En conséquence, les Autorisations d'engagement (AE) et Crédits de paiement (CP) ont été mis à disposition en intégralité (fonctionnement, investissement, personnels) en janvier 2020.

Par la suite, l'établissement a dû constamment s'adapter aux contraintes imposées par la crise sanitaire. Les deux budgets rectificatifs présentés en mars et en juin 2020 sont les conséquences directes de cette situation. Le second budget rectificatif voté en juin 2020 a acté une diminution des autorisations de fonctionnement et d'investissement en raison du contexte sanitaire et de l'impact attendu sur les recettes. Les enveloppes ont été diminuées, facilitant ainsi leur consommation totale en fin d'année.

Par rapport à une année standard, les ressources propres encaissées par l'établissement ont été en recul de 37 %.

Le montant en net recul de la prévision des ressources issues des partenariats est lié à la situation économique des entreprises en lien avec la crise sanitaire. L'activité de la boutique a diminué de 75 %.

Les activités de gestion de l'événementiel et d'organisation commerciale des espaces pour l'extérieur ont diminué de 34 %. Au-delà de la période de fermeture, les normes sanitaires imposées à l'INSEP et aux entreprises ont amputé

les recettes liées à l'accueil manifestations, à la location de salles de réunion et d'équipements sportifs aux clubs conventionnés.

Malgré un maintien constant de cette prestation, l'activité de soin a baissé de 24 %.

La formation et la préparation du SHN, constituées des pensions versées par les fédérations à l'INSEP, ont diminué de 31 %.

L'activité de formation continue a quasiment baissé de moitié. L'activité de formation s'est adaptée aux contraintes distancielles pour poursuivre ses missions.

En revanche, l'activité recherche, forte de plusieurs contrats cofinancés par l'ANR et par l'ANS, a compensé le ralentissement d'autres activités en réussissant à anticiper des commandes de l'exercice ultérieur.

Tout comme le fonctionnement, l'investissement de l'établissement a été remanié au cours de l'année 2020. La plupart des investissements projetés de manière initiale ont été gelés, à l'exception du pôle médical, notamment pour l'acquisition d'électrocardiogrammes, dans le cadre de la mise en conformité du suivi médical avec un nouveau protocole pour le retour des sportifs de haut niveau à l'entraînement.

2 | Éléments budgétaires

2.1 LES BUDGETS PRÉVISIONNEL ET RECTIFICATIFS 2020

Le budget prévisionnel

Le montant total mis à disposition en AE s'élevait à 38 060 584,50 € dont :

- 19 512 049,00 € en personnel,
- 14 779 138,24 € en fonctionnement,
- 3 769 397,25 € en investissement.

Le montant total mis à disposition en CP s'élevait à 36 869 462,76 € dont :

- 19 512 049,00 € en personnel,
- 14 977 847,65 € en fonctionnement,
- 2 379 566,11 € en investissement.

Une autorisation d'emplois à hauteur de 283 ETPT sous plafond et 15 ETPT hors plafond a également été validée par le conseil d'administration.

Les budgets rectificatifs

A/ Le budget rectificatif n° 1

Le 12 mars 2020, le conseil d'administration a validé différents ajustements dans le cadre du budget rectificatif n° 1 (délibération n° 03/2020). Ceux-ci ont été rendus nécessaires par l'obtention de 2 appels à Projets Prioritaires de Recherche (PPR) de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) portés par l'INSEP (FULGUR et PARAPERF) et de la participation à 2 autres projets non portés par l'établissement (D-DAY et NEPTUNE).

Augmentation des dépenses de personnel

Le volume d'ETPT sous plafond n'a pas évolué mais le volume d'ETPT hors plafond s'est vu augmenter de 4,42 ETPT et une augmentation de 245 299,00 € (AE et CP) en dépense de personnel a été votée.

Diminution des dépenses de fonctionnement

Le budget rectificatif n° 1 a présenté pour l'exercice 2020 des modifications en fonctionnement suite à la reprogrammation à

la baisse qui a été proposée sur les dépenses. Cette dernière a été proposée afin d'anticiper une trop grande mobilisation de la trésorerie en 2020, après constat définitif du niveau de la trésorerie atteint fin 2019 face à la nécessité de prendre en compte les enveloppes supplémentaires à mobiliser pour les PPR obtenus (+61 869 € affectés en AE CP pour les PPR).

Le conseil d'administration a donc voté une diminution des dépenses de fonctionnement faisant passer le budget de 14 779 138,24 € en AE et 14 977 847,65 € en CP à respectivement 13 441 007,73 € en AE et 13 539 717,14 € en CP.

L'impact total s'élevait à -1 338 131 € en AE et -1 438 131 € en CP.

Augmentation des dépenses d'investissement

La programmation initiale s'élevait à 3 769 397,25 € en AE et 2 379 566,11 € en CP. Toujours suite à l'obtention des PPR, le besoin supplémentaire a été évalué à 221 750 € en AE et CP (projets FULGUR, PARAPERF, D-DAY et NEPTUNE).

Ainsi, le conseil d'administration a voté une augmentation des dépenses d'investissement de 221 750 € en autorisations d'engagement et en crédits de paiement, faisant passer le budget initial de 3 769 397,25 € en AE et 2 379 566,11 € en CP à 3 991 147,25 € en AE et 2 601 316,11 € en CP.

Augmentation des recettes de l'établissement

Le CA a voté une prévision d'augmentation des recettes de 413 013 € correspondant à une augmentation des ressources propres fléchées de l'agence nationale de la recherche (projets FULGUR, PARAPERF, D-DAY et NEPTUNE).

En votant une augmentation des recettes de 413 013 €, le conseil d'administration a validé un solde budgétaire déficitaire de 4 541 422 €.

B/ Le budget rectificatif n° 2

Le budget rectificatif n° 2 a été voté lors du CA qui s'est tenu le 30 juin 2020 (délibération n° 7/2020).

Les services de l'INSEP ont établi une nouvelle estimation d'atterrissage afin de conduire à l'équilibre budgétaire pour l'année 2020, tenant compte notamment de la crise sanitaire due à la pandémie de la Covid-19.

Diminution des dépenses de personnel

Le volume d'ETPT sous plafond et hors plafond n'a pas évolué. Néanmoins, une diminution de 330 000 € en AE

et CP a été votée par le conseil d'administration, au regard du niveau de la vacance frictionnelle constatée à mi-année, et de la situation sanitaire générée par la pandémie de la Covid-19.

Diminution des dépenses de fonctionnement

Malgré des dépenses supplémentaires liées à la crise sanitaire, une diminution des dépenses de fonctionnement a été proposée au conseil d'administration afin de compenser les manques à gagner en cours et à venir, et favoriser l'équilibre budgétaire.

Le CA a voté une diminution des dépenses de fonctionnement faisant passer le budget (BR1) de 13 441 007,73 € en AE et 13 539 717,14 € en CP à 11 877 007,73 € en AE et 11 706 936,14 € en CP, soit une diminution de 1 564 000 € en autorisations d'engagements et de 1 832 781 € en crédits de paiements.

Diminution des dépenses d'investissement

Le manque à gagner dû à la crise sanitaire a également eu un impact sur la prévision des dépenses d'investissement.

Le conseil d'administration a voté une diminution de ces dépenses faisant passer le budget (BR1) de 3 991 147,25 € en AE et 2 601 316,11 € en CP à 1 491 147,25 € en AE et 2 038 125,11 € en CP, ce qui représente une diminution de 2 500 000 € en autorisations d'engagements et 563 191 € en crédit de paiement.

Diminution des recettes de l'établissement

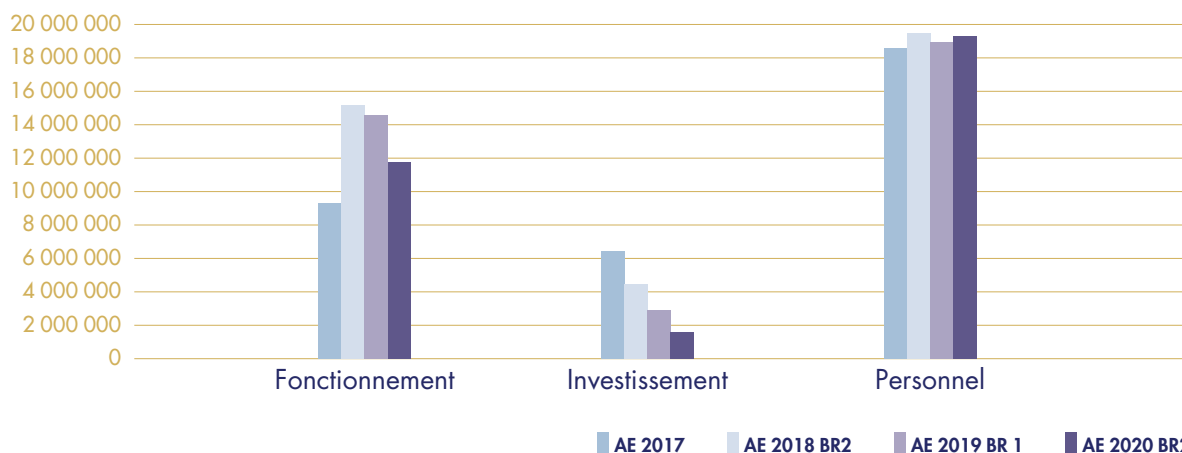
Le conseil d'administration a voté une diminution de 5 701 019,20 € en ressources propres.

En effet la crise sanitaire a engendré un manque à gagner, notamment dû à la non-factorisation des permanents et des formations/stages durant la période de fermeture et la période de retour progressif sur le site qui a duré jusqu'en septembre 2020. Malgré cela, les services de l'INSEP ont poursuivi leur accompagnement en distanciel et sur site dès que cela a été possible.

En votant cette diminution des recettes de 5 701 019,20 € en ressources propres, le conseil d'administration a validé un solde budgétaire déficitaire de 4 541 422 €.

Budgets prévisionnels 2017 à 2020 : comparaison graphique

Programmation des autorisations d'engagement (€)

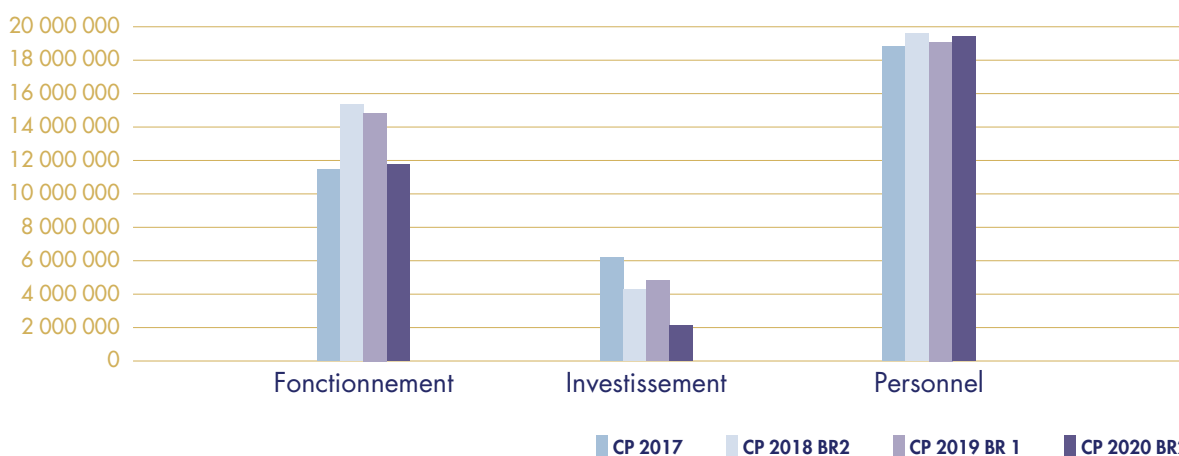


AE en €	AE 2017	AE 2018 BR2	AE 2019 BR 1	AE 2020 BR2	Variation 2020/2019
Fonctionnement	9 299 482	15 217 464	14 605 148	11 877 008	-18,7 %
Investissement	6 424 109	4 365 170	2 936 767	1 491 147	-49,2 %
Personnel	18 740 979	19 564 294	19 097 535	19 427 348	1,7 %
Total	34 464 570	39 146 928	36 639 450	32 795 503	-10,5 %

Le budget prévisionnel de 2020, acté lors du budget rectificatif n° 2 du 30 juin 2020, reflète les conséquences sanitaires de l'épidémie de coronavirus. En 2020, l'INSEP a connu plusieurs phases durant cette période de confinement et de déconfinement, dont une période de fermeture du site, et de retour très progressif des sportifs jusqu'au mois de septembre 2020. Ce budget s'inscrit en baisse par

rapport aux 3 années précédentes avec -10,5 % par rapport à 2019. En 2020, seuls les crédits de personnel sont en augmentation pour permettre l'exécution des programmes de recherche. Les autorisations d'engagement (AE) de fonctionnement baissent à moins de 12 M€ et l'investissement s'établit à moins de 1,5 M€ (soit près de la moitié de l'année précédente).

Programmation des crédits de paiements (€)



CP en €	CP 2017	CP 2018 BR2	CP 2019 BR1	CP 2020 BR2	Variation 2020/2019
Fonctionnement	11 378 920	15 217 464	14 683 167	11 706 936	-20,3 %
Investissement	6 086 505	4 365 170	4 798 319	2 038 125	-57,5 %
Personnel	18 740 979	19 564 294	19 097 535	19 427 348	1,7 %
Total	36 206 404	39 146 928	38 579 021	33 172 409	-14 %

À l'instar des autorisations d'engagement, les Crédits de Paiement (CP) s'inscrivent en baisse pour l'année 2020. Il s'agit du niveau le plus faible depuis 2016. Par rapport au

budget de 2019, sans parler du personnel dont les CP égalent les AE, les crédits de paiement de fonctionnement sont en diminution de 20 % et ceux d'investissement de plus de 57 %.

Récapitulatif des crédits

Au final, les crédits ouverts au titre de l'exercice 2020 se sont élevés à 32 795 503 € en autorisations d'engagement dont :

- 19 427 348 € en personnel,
- 11 877 008 € en fonctionnement,
- 1 491 147 € en investissement.

Et à 33 172 409 € en crédits de paiement dont :

- 19 427 348 € en personnel,
- 11 706 936 € en fonctionnement,
- 2 038 125 € en investissement.

Enveloppe de personnel

Si le montant total de l'enveloppe consommé est relativement stable par rapport à 2019 avec une légère augmentation de 1,4 % à 18 855 815 €, on note des évolutions dans sa composition.

Le niveau d'emploi sous plafond est relativement stable à 270,83 ETPT et présente toujours une vacance frictionnelle liée aux décalages entre les départs et recrutements d'agents. Une évolution importante des postes hors plafond est par contre constatée en lien avec les projets de recherche qui ont pu bénéficier de recrutements accordés avec le BR2. Du retard sur la mise en place des postes lié au premier confinement a été constaté et on peut noter en fin d'exercice des dépenses à hauteur de 298 300 € sur ces projets.

Les vacances sont globalement stables, 735 000 € contre 710 000 € en 2019, avec peu d'effets liés au confinement puisque l'accompagnement à la performance et les formations ont été maintenus en distanciel durant la période de fermeture.

Enfin, nous constatons une augmentation importante des allocations de retour à l'emploi versées à d'anciens agents au chômage, le montant passant de 220 000 € en 2019 à 294 000 € en 2020 (+33 %).

Enveloppe de fonctionnement

L'année écoulée est une année très particulière pour l'INSEP et son fonctionnement. Le tableau ci-dessous présente les montants de fonctionnement prévus et réalisés en AE CP pour chaque activité de l'établissement. Il apparaît clairement que le bon respect de la cible AE CP s'accompagne de nombreuses reprogrammations par rapport aux prévisions initiales. Pour chaque activité, les variations s'échelonnent de -96 % à +108 %.

Tout d'abord l'arrêt de la prestation correspondant au développement des partenariats a permis de redéployer le budget prévu.

Concernant la gestion de l'événementiel, l'engagement pluriannuel de contrat entraîne un décalage entre les AE et les CP.

L'activité soin pour le patient extérieur, dont la réalisation atteint le double de la prévision, s'explique notamment par la non-budgétisation initiale du projet CIO REFORM.

Le cœur de cible, la formation du SHN, s'inscrit en très légère baisse par rapport à la prévision.

L'activité recherche, forte de plusieurs contrats cofinancés par l'ANR et par l'ANS, a compensé le ralentissement d'autres activités en réussissant à anticiper des commandes de l'exercice ultérieur.

Les activités du réseau Grand INSEP et des Relations Internationales ont été fortement pénalisées par le contexte sanitaire. Au niveau domestique les baisses sont en AE / CP de 36 % et de 23 %, alors qu'à l'international les consommations sont en baisse de 93 %.

Les activités de formation sont en repli modéré, de 10 % en AE et 32 % en CP, traduisant à la fois la poursuite de l'activité sous de nouvelles modalités le cas échéant, ainsi que le décalage de la réalisation de prestations déjà commandées.

Les activités audiovisuelles de l'INSEP ont été réduites de moitié sur l'exercice par rapport à la prévision.

Enfin, l'activité fonctions support management a connu une forte augmentation de ses consommations (36 % et 61 %).

C'est ce pôle qui a supporté les dépenses nouvelles liées au contexte sanitaire, comme les commandes de matériel (gels / masques / visières / plexiglas), l'équipement ou la location des distributeurs de gel hydroalcoolique installés dans tous les bâtiments et installations, les nettoyages supplémentaires et les décontaminations de bureaux consécutives au signalement de personnels positifs.

Enveloppe d'investissement

Tout comme l'enveloppe de fonctionnement, l'investissement de l'établissement a été remanié lors du BR2. À cette occasion, les AE non engagées ont été gelées (pour 2,5 M€), à l'exception du pôle médical (Électrocardiogrammes, mise en conformité avec un nouveau protocole pour les sportifs de haut niveau et réaménagement des locaux pour la mise en place d'un nouveau scanner) et des activités de recherche cofinancées. Il a été également tenu compte des restes à payer pour fixer le niveau de CP d'investissement au niveau le plus faible possible (baisse de 0,56 M€).

Le tableau page 91 présente les montants d'investissement prévus et réalisés en AE CP pour chaque activité de l'établissement.

	Fonctionnement					
	CF 2020		BR2 2020		Écarts	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Activités annexes développement des partenariats	8 800	11 300	207 360	207 360	-96 %	-95 %
Activités annexes - gestion de la boutique	8 746	9 802	36 000	36 000	-76 %	-73 %
Activités annexes - gestion de l'événementiel	674 448	441 205	520 991	540 054	29 %	-18 %
Activités annexes - organisation commerciale des espaces pour l'extérieur	335 256	353 925	307 598	267 598	9 %	32 %
Activités annexes - soins pour le patient extérieur	262 053	267 347	128 740	128 740	104 %	108 %
Assure la formation & la préparation du SHN	3 783 898	3 682 772	4 018 505	4 008 069	-6 %	-8 %
Concourt à des programmes de recherche	2 383 387	2 291 291	2 151 338	2 255 568	11 %	2 %
Favorise la mise en commun de ressources et d'activités au sein d'un réseau national	79 794	92 040	124 951	120 223	-36 %	-23 %
Mène des actions en matière de relations internationales et de coopération	3 380	2 880	50 386	50 386	-93 %	-94 %
Participe aux formations initiales et continues des acteurs du développement du sport	482 322	367 673	534 825	540 970	-10 %	-32 %
Produit & diffuse des connaissances et valorise ses ressources documentaires	73 418	83 211	159 332	159 332	-54 %	-48 %
Fonctions support	3 051 984	2 927 807	3 101 982	2 903 636	-2 %	1 %
Fonctions support - management	726 451	787 221	535 000	489 000	36 %	61 %
Total	11 873 937	11 318 475	11 877 008	11 706 936	0 %	-3 %

	Investissement					
	CF 2020		BR2 2020		Écarts	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Activités annexes développement des partenariats						
Activités annexes - gestion de la boutique						
Activités annexes - gestion de l'événementiel						
Activités annexes - gestion des appels à projets recherche						
Activités annexes - gestion des appels à projets européens						
Activités annexes - organisation commerciale des espaces pour l'extérieur		3 891		110 228		-96 %
Activités annexes - soins pour le patient extérieur	117 409	100 170	201 955	203 773	-42 %	-51 %
Assure la formation & la préparation du SHN	458 040	700 376	282 801	398 454	62 %	76 %
Concourt à des programmes de recherche	599 931	601 725	455 465	593 970	32 %	1 %
Favorise la mise en commun de ressources et d'activités au sein d'un réseau national						
Mène des actions en matière de relations internationales et de coopération						
Participe aux formations initiales et continues des acteurs du développement du sport						
Produit & diffuse des connaissances et valorise ses ressources documentaires	145 582	182 612	78 918	324 010	84 %	-44 %
Fonctions support	148 593	277 362	472 008	407 690	-69 %	-32 %
Fonctions support - management	2 884	2 884				
Total	1 472 438	1 869 018	1 491 147	2 038 125	-1 %	-8 %

Compte tenu des arbitrages particuliers réalisés au BR2, les écarts entre prévisions et réalisations sont globalement plus faibles que pour le fonctionnement.

Concernant l'organisation commerciale des espaces extérieurs, l'écart s'explique par l'impossibilité de constater le service fait de l'installation d'une borne digitale dans l'attente de travaux de câblage programmés par le PPP.

La réalisation partielle des opérations envisagées pour les activités de soin est liée au décalage à l'exercice suivant d'une opération de réaménagement.

Les activités cœur de cible, la formation et préparation du SHN, ont dépassé les prévisions. D'abord l'équipement de la nouvelle salle Omnes a été réalisé en équipements de musculation. Ensuite de nouveaux buts de tir ont été acquis. Enfin de nouveaux matériels de musculation ont été mis à disposition des pôles France. La crise sanitaire ayant eu pour conséquence une absence prolongée des sportifs et de leur encadrement, plusieurs opérations d'investissement ont pu être lancées en avance de phase.

Les activités de recherche ont été engagées au-delà de la cible. Les acquisitions prévues dans le cadre des cofinancements ont été réalisées, ainsi que des acquisitions de matériels informatiques, audiovisuels et de musculation.

Les activités audiovisuelles liées à l'équipement des pôles France ont été redéployées en cours d'année au pôle performance, dans un souci de cohérence avec les activités de recherche. L'équipement audiovisuel du water-polo constitue l'essentiel des engagements et des dépenses, ces dernières étant complétées par les règlements des équipements du tennis de table, du tir à l'arc et de la natation synchronisée.

Enfin, au titre des fonctions support, on retrouve dans les dépenses d'engagement les aléas de maintenance et adaptations

courantes des installations. Le niveau supérieur des CP s'explique par la poursuite des règlements des travaux engagés en années antérieures du bâtiment Marie-Thérèse Eyquem (MTE).

Les restes à payer

Les restes à payer (RAP) représentent les engagements pris par l'établissement auprès de fournisseurs et pour lesquels le paiement n'est pas encore intervenu.

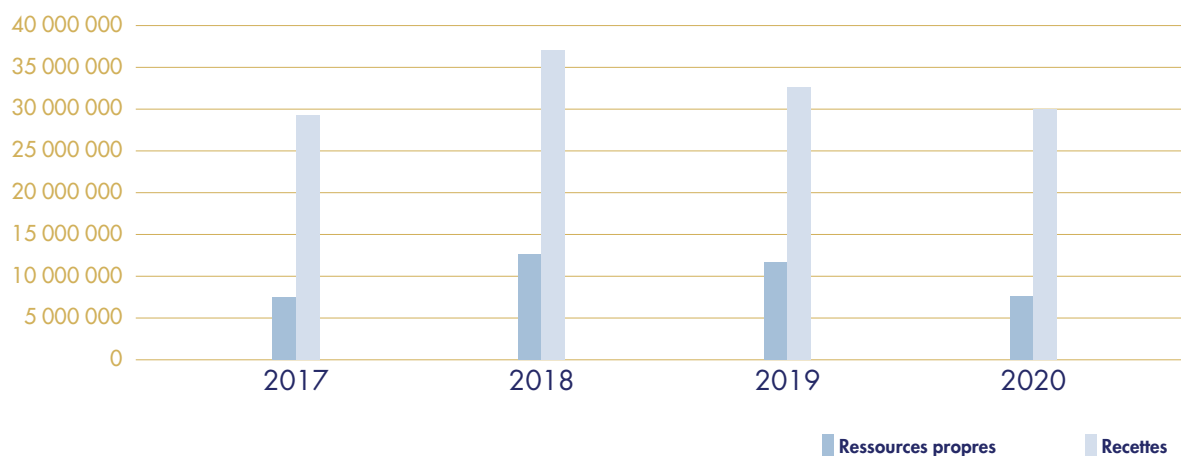
De près de 9 M€ au 31 décembre 2018, le niveau des restes à payer est descendu à 4,8 M€ fin 2019. Le travail engagé en 2019 a été poursuivi en 2020, et les restes à payer ne représentent plus que 4,27 M€, soit une diminution des restes en 2020 de 568 k€.

Sur l'exercice 2020, de manière mécanique, l'écart entre les AE consommées et les CP payés (respectivement 32,2 M€ pour 32 M€) aurait dû conduire à une augmentation des RAP. Cependant, un travail approfondi a conduit à identifier, puis annuler, en lien avec les services métier, des engagements juridiques obsolètes qui ne donneront pas lieu à des paiements. Il peut s'agir soit d'engagements pour lesquels la prestation a été annulée, de soldes de commande non perçus ou de saisies en doublons. L'annulation de ces pièces a donc permis de fiabiliser la comptabilité de l'établissement.

Concernant les engagements actifs au 31 décembre 2020 et en attente de règlement, il est normal de retrouver les principaux marchés de l'établissement en maintenance et prestations de type gardiennage. En effet un contrat ferme consomme la totalité des AE à l'engagement, les RAP diminuant au fur et à mesure de l'accomplissement des prestations souvent mensuelles. Sur 224 fournisseurs concernés par les RAP de l'INSEP, les 10 premiers représentent une somme de 2,7 M€, dont 2,4 M€ en fonctionnement et 0,3 M€ en investissement, ce qui reflète de l'extrême concentration de ce phénomène.

Les recettes

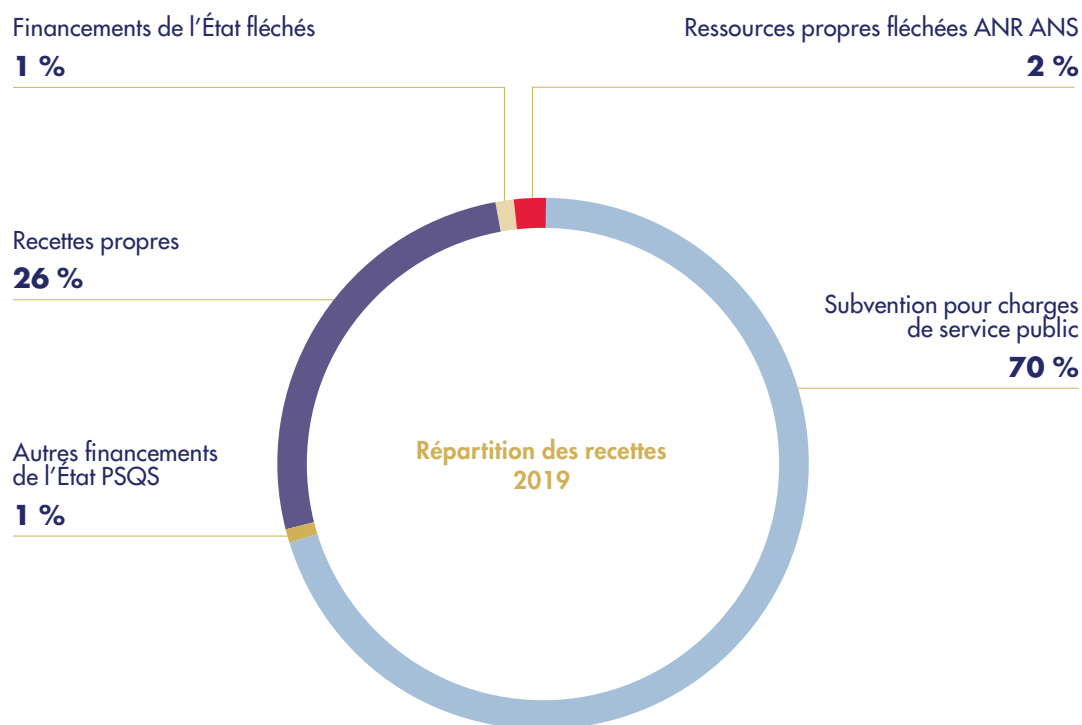
Recettes et ressources propres (€)



Année	2017	2018	2019	2020	Variation 2020/2019
Ressources propres	7 943 006 €	12 765 819 €	11 661 305 €	7 705 331 €	-34 %
Recettes	29 293 811 €	37 144 378 €	32 632 430 €	30 203 065 €	-7 %

Les recettes totales 2020 de l'INSEP s'élèvent à 30 203 065 € contre 32 632 430 € en 2019, soit une diminution de 7 %. Cette diminution provient de la baisse de 34 % des ressources propres en raison de la crise sanitaire et en particulier de la décision de ne pas facturer les pensions durant la période de fermeture de l'établissement et de retour progressif des sportifs.

Par conséquent, la structure des recettes de l'établissement est modifiée, puisque la part de la subvention pour charge de service public passe de 63 % à 70 %, alors que les ressources propres diminuent de 36 % à 26 %.



Les recettes sont présentées par nature et par activités dans le tableau 3 du Recueil Budgétaire. Ici, la présentation adoptée permet de comparer les prévisions du budget rectificatif 2 à l'exécution finale de l'exercice, avec la variation constatée.

Par souci de lisibilité les recettes sont présentées selon l'ordre suivant : recettes globalisées, subvention État puis ressources propres et enfin les recettes fléchées.

Recettes globalisées

	SCSP CF	SCSP BR2	Variation CF / BR2	AFE CF	AFE BR2	Variation CF / BR2
Assure la formation & la préparation du SHN	1 897 435	1 897 435	0 %			
Concourt à des programmes de recherche				280 000	280 000	0 %
Mène des actions en matière de relations internationales et de coopération	73 517	73 517	0 %			
Participe aux formations initiales et continues des acteurs du développement du sport	481 140	481 140	0 %			
Fonctions support	18 799 557	18 374 317	2 %			
Total	21 251 649	20 826 410	2 %	280 000	280 000	0 %

SCSP : Subvention pour Charge de Service Public / AFE : Autres financements de l'État.

De prime abord, les recettes globalisées versées par l'État à l'INSEP correspondent quasiment aux recettes programmées. Au total, la subvention est supérieure de 2 % concernant la SCSP et stable concernant le financement de l'outil PSQS (Portail Suivi Quotidien du Sportif), présenté en « autres financement de l'État - AFE ». Pour autant, en 2020, l'INSEP prend en charge deux surcoûts, liés à l'amélioration de la restauration des sportifs et à l'externalisation des prestations de gardiennage. Pour la restauration, un débasage de 624 761 € a été notifié

à l'INSEP¹. Il était initialement prévu que le coût de gardiennage (580 k€ annuels) soit versé ultérieurement à l'établissement. Par notification complémentaire², cette compensation a été fixée à 400 k€, auxquels s'ajoutent 600 k€ au titre de compensation partielle des effets de la crise de la Covid-19 sur les finances de l'institut et 50 k€ pour la finalisation du portail des commotions. Lors du vote du BR2, l'effet de la crise de la Covid-19 sur les finances de l'institut avait été estimé à 5 421 k€ de perte de ressources propres.

Recettes fléchées

	Financement de l'État fléchés CF	Financement de l'État fléchés BR2	Variation CF / BR2	Recettes propres fléchées CF	Recettes propres fléchées BR2	Variation CF / BR2
Concourt à des programmes de recherche	196 045	196 045	0 %	670 040	413 013	62 %
Favorise la mise en commun de ressources et d'activités au sein d'un réseau national	100 000	100 000	0 %			
TOTAL	296 045	296 045	0 %	670 040	413 013	62 %

¹ Courrier DS2A-2020/02-FR-685 reçu après le vote du BR2 le 30 juin, donc non présenté dans les tableaux.

² Arrêté du 3 décembre 2020.

Concernant les recettes fléchées, les financements de l'État sont conformes aux prévisions, que ce soit pour le financement du laboratoire IRMES ou de l'accueil du Centre d'Expertise Sport Handicap (CESH).

Les recettes fléchées sont supérieures à la prévision de 62 %. Dans le détail, cette catégorie regroupe différents financeurs autour des projets de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), de l'Agence Nationale du Sport (ANS), d'Erganeo (société d'accélération de transfert de technologie) et d'un cofinancement d'une fédération sur un projet ANR (NEPTUNE).

Au-delà de l'écart en volume, les sommes anticipées en financement des projets recherche ANR ont été partiellement

recupérées (60 k€ de préfinancement PARAPERF) et 7 k€ de cofinancement d'une fédération pour NEPTUNE. De la part de l'ANR, les sommes prévues par le BR1 et restant à percevoir concernent principalement les projets FULGUR (180 k€), DDAY (75 k€), PARAPERF (60 k€) et NEPTUNE (36 k€).

Les sommes apportées par Erganeo s'élèvent à 7 k€.

Le solde provient de l'ANS à 2 titres : d'une part 210 k€ au titre du solde des Appels à Projet Recherche et 386 k€ de financement du partenariat DATA HUB.

Recettes globalisées

	Ressources propres CF	Ressources propres BR2	Variation CF / BR2
Activités annexes - développement des partenariats	204 000	274 627	-26 %
Activités annexes - gestion de la boutique	13 917	20 000	-30 %
Activités annexes - gestion de l'événementiel	53 524	1 620 000	-97 %
Activités annexes - organisation commerciale des espaces pour l'extérieur	1 712 261	80 000	2 040 %
Activités annexes - soins pour le patient extérieur	780 419	600 000	30 %
Assure la formation & la préparation du SHN	3 920 487	3 100 000	26 %
Concourt à des programmes de recherche	95 620		
Favorise la mise en commun de ressources et d'activités au sein d'un réseau national	71 710	73 891	-3 %
Mène des actions en matière de relations internationales et de coopération		50 000	-100 %
Participe aux formations initiales et continues des acteurs du développement du sport	372 000	600 000	-38 %
Produit & diffuse des connaissances et valorise ses ressources documentaires	33 074	100 000	-67 %
Fonctions support	261 886	47 000	457 %
Fonctions support - management	186 432		
Total	7 705 331	6 565 519	17 %

Les ressources propres de l'établissement dépassent de 17 % le niveau fixé lors du dernier budget rectificatif, ce qui montre la résilience de l'établissement malgré la crise sanitaire. Les activités liées aux partenariats et à la boutique sont en retrait d'environ 30 %. Les activités de l'événementiel et de l'organisation commerciale des espaces pour l'extérieur, une fois fusionnées, sont conformes à la prévision. Les écarts apparents résultent d'un changement de méthode entre le BR2 et le CF. En effet, la prévision était de 1,7 M€ contre une réalisation de 1,753 M€.

Concernant les activités de soins, de formation et de préparation du SHN, les résultats sont également plus robustes qu'espérés, en étant supérieurs d'environ 30 %. Pour les besoins de la préparation des sportifs, certains pôles ont anticipé leur rentrée ce qui a permis des facturations supérieures au volume habituel des périodes comparables.

L'activité « concourt à des programmes de recherche » est constituée des cotisations de mise à disposition des outils numériques Sporteef qui n'avaient pas été isolées en prévision.

Les activités de relations internationales relatives aux déplacements à Dakar au regard de la préparation des JOJ 2026 sont totalement absentes en raison des restrictions de déplacement de l'année 2020 et du contexte d'incertitude peu propice à l'organisation des actions afférentes.

Les activités de formation présentent un recul des recettes encaissées rapprochées de 38 %. Dans le détail, ce sont

les activités du Diplôme d'Études Supérieures (DES) liées aux fédérations qui présentent un recul de moitié des rentrées pour près de 150 k€. En comparaison de 2019, en 2020 il n'y a pas de recettes concernant l'activité de production photo-audiovisuelle. Dans la même thématique mais au pôle communication-audiovisuel, l'activité de production et valorisation des ressources documentaires atteint un tiers de la prévision.

Les deux dernières activités présentent les recettes qui sont peu rattachables à l'activité spécifique d'un pôle. Le volume de 450 k€ montre une marge d'amélioration dans l'inscription en prévision puisque sont concernées certaines activités récurrentes : les conventions de refacturation (occupation de différents locaux ou service postaux ou téléphoniques) ; les antennes-relais ; la halte-garderie. D'autres recettes exceptionnelles sont traditionnellement inscrites sur la direction générale comme les cofinancements liés à l'organisation de la soirée des champions ou l'organisation du concours IJS.

Cette analyse des recettes rapportées du Compte Financier au BR2 masque l'impact de la crise Covid subi par l'INSEP. Tout en ayant maintenu son activité au profit des sportifs dans le respect des conditions sanitaires, les pensions des fédérations ont été annulées durant la période de fermeture. À ce choix s'ajoutent les impacts des hospitalités et de la restauration, pour une diminution totale des recettes estimée à 5,7 M€ en ressources propres. Le tableau ci-dessous représente cet impact, en comparant les données du Budget Initial et du Compte Financier 2020.

Recettes globalisées			
	Ressources propres CF	Ressources propres BI	Variation CF / BI
Activités annexes - développement des partenariats	204 000	1 274 627	-84 %
Activités annexes - gestion de la boutique	13 917	55 419	-75 %
Activités annexes - gestion de l'événementiel / organisation commerciale pour l'extérieur	1 765 785	2 660 022	-34 %
Activités annexes - soins pour le patient extérieur	780 419	1 023 396	-24 %
Assure la formation & la préparation du SHN	3 920 487	5 720 629	-31 %
Concourt à des programmes de recherche	95 620		
Favorise la mise en commun de ressources et d'activités au sein d'un réseau national	71 710	73 891	-3 %
Mène des actions en matière de relations internationales et de coopération		411 565	-100 %
Participe aux formations initiales et continues des acteurs du développement du sport	372 000	732 026	-49 %
Produit & diffuse des connaissances et valorise ses ressources documentaires	33 074	207 820	-84 %
Fonctions support	261 886	107 143	144 %
Fonctions support - management	186 432		
Total	7 705 331	12 266 538	-37 %

La comparaison précédente entre le CF et le BR2 montrait que l'établissement avait plutôt mieux résisté à cette crise.

Le montant des partenariats est lié au contrat en cours avec Adidas et la situation économique des entreprises en lien avec la crise sanitaire n'a pas permis de conclure de nouveaux partenariats. L'activité de la boutique diminue de 75 %.

Par souci de continuité méthodologique, les activités annexes Gestion de l'événementiel et Organisation commerciale des espaces pour l'extérieur sont regroupées. Comparé à la prévision, le manque à gagner s'élève à 895 k€ soit une diminution de 34 %. Au-delà de la période de fermeture, les normes sanitaires imposées à l'INSEP et aux entreprises ont amputé les recettes liées à l'accueil de manifestations, à la location de salles de réunion et d'équipements sportifs aux clubs conventionnés.

L'activité de soin ne baisse que de 24 % soit un manque à gagner de néanmoins 243 k€.

L'activité « cœur de métier », à savoir la formation et la préparation du SHN est constituée des pensions versées par les fédérations à l'INSEP. Cette activité diminue de 31 %, soit 1,8 M€. Cette baisse conséquente reste meilleure que la prévision du BR2 qui s'établissait à 3,1 M€ contre 3,9 M€ réalisés. Ce « moins » mauvais résultat s'explique notamment par la volonté de certaines fédérations d'anticiper la rentrée par rapport aux années antérieures, générant un léger surcroît d'activité à partir du mois d'août.

L'activité « concourt à des programmes de recherche » est constituée principalement de la mise à disposition d'outils collaboratifs numériques. Cette recette, issue de convention, a vocation à être pérenne. De plus, 32 k€ sont liés à des cofinancements de recherche de l'IRMES et du SEP, les deux laboratoires de l'INSEP.

L'activité du Grand INSEP est conforme à la prévision, contrairement aux relations internationales dont l'activité projetée nécessitait des déplacements impossibles à réaliser.

L'activité de formation baisse quasiment de moitié, représentant un manque à gagner de 360 k€. Cette baisse n'est pas liée à l'activité de formation en elle-même qui s'est adaptée pour poursuivre ses missions. En revanche, par convention les recettes liées à l'hébergement des stagiaires sont affectées à cette activité, et le distanciel représente la première raison du manque à gagner. Par ailleurs, ce pôle inclut les recettes de la médiathèque et de l'iconothèque dont les ventes et cessions de droit sont en fort repli comparé à l'exercice précédent.

L'activité « produit et diffuse des connaissances » est constituée d'une partie du pôle communication-audiovisuel. La diminution de ces recettes liées à la captation/sonorisation d'événements extérieurs s'explique par le contexte sanitaire.

Les recettes catégorisées en « fonction support » correspondent en premier lieu à l'encaissement du perçu pour compte de la restauration. Dans une moindre mesure sont comptabilisées également les conventions d'occupation et de refacturations de fluides pour des tiers hébergés sur site. Les recettes attendues en budget initial ont été sous-évaluées pour cette activité.

Enfin, la dernière ligne « fonction support - management » présente les recettes encaissées au titre de la direction générale. Ces recettes, qualifiables d'exceptionnelles, peuvent notamment être illustrées par le cofinancement de la Soirée des Champions 2019, la recette liée à l'organisation sur site du concours IJS et par le remboursement par EDF d'un trop prélevé.

Cette présentation des recettes du CF 2020 basée sur le Budget Initial plutôt que sur le BR2 révèle mieux l'impact très important de cette crise sanitaire sur les ressources 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     