



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*



RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'INSEP

2021



L'année 2021 a été marquée par la poursuite de la crise Covid-19 et c'est véritablement à partir de septembre 2021 que l'INSEP a pu retrouver sa pleine activité tout en respectant les mesures sanitaires qui s'imposaient encore. L'implication permanente des sportifs, des entraîneurs et des agents de l'INSEP dans le suivi des règles sanitaires de dépistage et de vaccination et le respect des gestes barrières ont permis aux personnes fréquentant l'établissement d'être relativement moins touchées par le virus que l'ensemble de la population française. Il convient de souligner l'investissement quotidien et conséquent des personnels de santé du pôle Médical de l'INSEP et des services en charge de l'accompagnement des sportifs au cours de cette période.

Dans ce contexte, les équipes de France ont été en mesure de préparer les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de Tokyo 2020, décalés en 2021, en étant peu affectées par le virus et en bénéficiant de l'accompagnement habituel des services de l'INSEP : nutrition, préparation mentale, préparation physique, réathlétisation, suivi médical, travail de posture, relaxation et respiration...

En outre, le calendrier de compétitions internationales totalement bouleversé et l'incertitude relative sur la tenue des JOP de Tokyo 2020 durant quelques mois ont complexifié la préparation des équipes de France pour cette échéance.

Dans ce contexte, un accompagnement spécifique mis en place en 2020 s'est poursuivi sur 2021 au profit du sportif dans l'adaptation à ce changement (redéfinition du projet, travail sur la confiance en soi et le lâcher prise, lien avec les professionnels en psychologie en fonction des besoins).

Je tiens à féliciter les 137 sportifs français médaillés aux Jeux olympiques de Tokyo 2020 et les 59 sportifs médaillés aux Jeux paralympiques de Tokyo 2020 ainsi que leur encadrement.

Malgré la pandémie, les formations des sportifs ont pu se poursuivre et les résultats obtenus dans les divers examens scolaires, dans l'enseignement supérieur et dans les formations professionnelles ont été une fois de plus excellents à l'image des 100 % de réussite à l'examen du baccalauréat obtenus par les sportifs de l'INSEP. L'important soutien du rectorat de Créteil dans l'accompagnement scolaire des jeunes sportifs mérite d'être souligné et contribue bien évidemment à ces bons résultats. Par ailleurs, il a été procédé à une réorganisation des horaires de formation des sportifs afin de renforcer le principe d'individualisation et une classe de 3^e a été ouverte pour répondre à la demande de certains pôles.

Comme vous pourrez le lire dans ce rapport d'activité, tous les services de l'INSEP ont su s'adapter en permanence aux diverses et nombreuses contraintes engendrées par le contexte sanitaire afin de permettre à l'établissement d'accomplir les missions qui lui sont confiées au service du sport français. Je tiens à remercier sincèrement tous les agents.

Suite aux JOP de Tokyo 2020, les fédérations sportives ont procédé à un long et profond travail d'analyse de leurs résultats aux Jeux afin d'élaborer leur stratégie de préparation en vue des JOP de Paris 2024. Ces projets fédéraux comprenaient aussi des évolutions dans l'organisation et la composition des encadrements des équipes de France. Au cours de cette phase importante, les équipes du pôle Performance de l'INSEP ont été fréquemment sollicitées notamment pour accompagner la mise en place de ces projets sportifs fédéraux.

2021 a été l'année d'un changement à la tête de l'établissement avec ma nomination à compter du 16 septembre 2022 pour succéder à Ghani Yalouz, directeur général depuis 2017. Dès ma prise de fonction à moins de trois années des JOP de Paris 2024, j'ai souhaité que la collaboration soit renforcée entre l'INSEP et ses partenaires institutionnels (ministère des Sports, ANS, CNOSEF, CPSF) dans le but de voir l'équipe de France olympique et paralympique performer aux JOP de Paris 2024.



Fabien Canu

Directeur général de l'INSEP





SOMMAIRE

Préface	3
L'accompagnement à la performance	9
1. L'accompagnement des fédérations sportives et du projet de performance des sportifs de haut niveau	12
2. L'accompagnement du projet de vie des sportifs de haut niveau	17
3. La formation et l'accompagnement des cadres de haut niveau	28
4. La recherche et l'innovation	38
5. L'activité médicale et paramédicale	46
Le fonctionnement de l'établissement	53
6. Les ressources humaines	57
7. L'animation et le rayonnement territorial de l'établissement	68
8. La promotion de l'établissement	79
9. La gestion du patrimoine	89
10. Les finances	92





L'accompagnement à la performance

L'année 2021 a été marquée à nouveau par un contexte de pandémie mondiale et l'activité de l'INSEP en a inévitablement été affectée. Pour autant, l'objectif prioritaire visant à accompagner les sportifs et leur encadrement vers l'atteinte de la haute performance sportive est resté au cœur de nos préoccupations, d'autant plus en cette année olympique et paralympique liée à Tokyo 2020, mais aussi à la préparation des Jeux olympiques et paralympiques de Pékin début 2022.



Les priorités de la politique sportive de l'établissement fixées au travers des 5 axes stratégiques du contrat d'objectifs et de performance (COP) que sont :

1 | L'accompagnement et le suivi des sportifs de haut niveau

2 | L'accompagnement et la formation des cadres de haut niveau

3 | L'animation et la coordination du réseau grand INSEP

4 | Le rayonnement international de l'INSEP

5 | La recherche scientifique, technologique et numérique appliquée à la performance sportive...

... demeurent la feuille de route de l'établissement et leur déclinaison se veut transversale.

Dans ce contexte très particulier marqué par son lot d'incertitudes, de stages ou de compétitions annulés, déplacés ou reportés, l'INSEP a joué son rôle de base de préparation, d'entraînement et de formation sur laquelle les fédérations olympiques ou paralympiques ont pu s'appuyer tout au long de l'année dans la perspective de Tokyo 2020.

La priorité des services de la direction de la politique sportive (DPS) de l'INSEP a été, dans cette année aux enjeux forts, de proposer un accompagnement d'abord humain des pôles France et des équipes de France. Cela a permis de garantir des conditions de préparation optimales mais également technique, scientifique, médical ou logistique au plus près des besoins des sportifs et de leurs équipes d'encadrement. La notion de « sur-mesure » a pris tout son sens et les équipes des pôles Métier de la DPS ont, cette année encore et davantage encore que les années précédentes, fait preuve de créativité et de réactivité dans des délais parfois extrêmement courts.

Cet accompagnement a contribué à ce qu'aux JOP de Tokyo, 17 sportifs INSEPiens soient médaillés en individuel et 24 par équipes.

Également, et comme l'année passée, tous les sportifs présentant le baccalauréat ont été reçus. Les projets prioritaires de recherche (PPR) ont pu poursuivre leurs travaux, comme toute l'activité de recherche au sein de l'établissement. Le service médical, très engagé dans la lutte contre la contamination à la Covid-19, est resté le garant de la santé physique et mentale des athlètes dans cette période de préparation aux JOP. Le pôle Hospitalité a fait preuve d'une capacité d'adaptation

remarquable pour permettre aux équipes de France de trouver des conditions d'entraînement sereines et propices.

L'animation du réseau grand INSEP a été maintenue. En s'appuyant pleinement sur les équipes de la DPS, de nombreux regroupements territoriaux et nationaux ont été organisés par le réseau. La mise en place d'équipes projet et de groupes de travail dans différents champs d'accompagnement à la performance tels que le livrable intitulé « Du double projet au double cursus de formation vers l'excellence sportive » et les outils numériques, comme la cartographie des intervenants professionnels du sport de haut niveau, ont pu être finalisés à travers une dynamique commune.

Il en est de même pour la mission des relations internationales de l'INSEP, bien qu'elle ait été largement affectée par la fermeture partielle des frontières.

Cette année de crise nous a, une nouvelle fois, conduits à nous réinventer pour atteindre nos objectifs. Nous devons capitaliser sur ces expériences pour rendre encore plus performant l'accompagnement des sportifs et de leur encadrement dans la perspective des Jeux olympiques et paralympiques de Paris.

Chapitre 1

L'accompagnement des fédérations sportives et du projet de performance des sportifs de haut niveau

L'INSEP est un centre d'entraînement et de préparation olympique et paralympique de référence pour les équipes de France. Son cœur de métier est l'accompagnement des sportifs de haut niveau et de leur encadrement, en proposant notamment des installations et des équipements sportifs de très grande qualité.

Mais l'INSEP, ce sont aussi des services et une expertise reconnus intervenant auprès des cellules de performance des fédérations pour leur donner un avantage concurrentiel dans leur quête de podiums olympiques et paralympiques.



1 | L'accueil des pôles France

1.1 CONSEILS ET PRESTATIONS

La première étape de conseils et prestations réalisés par l'INSEP 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 (PSQS). Cette étape permet d'orienter les demandes, de les prioriser, les planifier et les comptabiliser.

Dimension physique

La préparation physique et la réathlétisation aquatique sont souvent les premières étapes du retour à l'activité 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.

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 extérieurs pour mieux répondre aux besoins des pôles sportifs.

Posture, relaxation et respiration

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

Dimension mentale

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 extérieurs, pour augmenter et compléter son champ d'action dans ce domaine.

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 permettra, à terme, le recueil des données dans le cadre du projet de suivi à long terme des athlètes et du sport data hub.

Récupération

Un agent 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.

Nutrition

Trois agents se consacrent à l'accompagnement nutritionnel des sportifs. Ils réalisent les entretiens nutrition 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 une chercheuse du laboratoire SEP spécialisée 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 en compétition, mais aussi dans le cadre d'initiations à la cuisine auprès des athlètes et staffs (webinaire ou en présentiel).

Suivi des stages et compétitions

Tous ces agents ont l'opportunité de suivre les sportifs et les cadres qu'ils accompagnent en stage extérieur et en compétition. En 2021, année des Jeux olympiques de Tokyo, des agents de l'INSEP étaient intégrés aux équipes d'encadrement de l'escrime, du pentathlon et du cyclisme.

Suivi des installations vidéo

En 2021, l'INSEP a poursuivi l'installation de systèmes de captation vidéo sur les espaces d'entraînement, ce qui a permis d'équiper les installations de gymnastique masculine et féminine, du trampoline et de redéployer l'installation de la boxe pour la rendre compatible avec le projet prioritaire de recherche PERFANALYTICS. Un agent de l'INSEP est chargé du suivi des installations et de leur utilisation au quotidien.

Répartition des effectifs

Réathlétisation	6
Posture, relaxation et respiration	3
Préparation mentale	3
Récupération	1
Nutrition	3
Suivi installations vidéo	1

1.2 CARTOGRAPHIE DES PÔLES

Répartition des sportifs des 18 pôles France résidents à l'INSEP en 2021

Discipline	Effectifs
Athlétisme	62
Aviron	8
Badminton	16
Basket-ball	51
Boxe anglaise	29
Canoë-kayak	5
Escrime	78
Football	23
Gymnastique	38
Haltérophilie	8
Judo	90
Lutte	24
Natation	52
Pentathlon	13
Taekwondo	24
Tennis de table	24
Tir	11
Tir à l'arc	14

La FF Handisport, sur la base d'une convention de collaboration annuelle, maintient une permanence d'un groupe d'entraînement de para athlétisme pour 11 sportifs.



1.3 MOUVEMENTS

Départ du football féminin

Après 6 années de permanence à l'INSEP, la fédération française de football a souhaité sortir de l'INSEP fin juin 2021 et réintégrer son pôle France féminin à Clairefontaine. Cependant, les collaborations visant l'accompagnement du projet de performance de la FFF au profit des sportifs et de l'encadrement perdurent.

Évolution du pôle France Canoë-kayak

Les transferts se poursuivent entre le pôle France INSEP et le pôle France de Vaires-sur-Marne, la fédération souhaitant regrouper les SHN sur la structure située sur le site des JOP de 2024.

Responsables des pôles France

5 responsables des pôles France ont changé : basket, badminton, pentathlon, judo, tennis de table.

1.4 COORDINATION DES PÔLES

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

L'action 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 de pôles France INSEP au service des projets de performance des fédérations olympiques et paralympiques. Cette unité gère aussi les accréditations et la relation avec les 350 cadres fédéraux permanents présents sur le site et les 450 cadres occasionnels qui gravitent en renforcement plus ponctuel.

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 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 relative 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.

Un suivi des performances sportives hebdomadaires des pôles France est diffusé régulièrement aux agents de l'INSEP et aux pôles France : soit une diffusion interne pour une population de 600 personnes environ.

Une revue des équipements de musculation des différents pôles France a pu être prévue grâce au plan pluriannuel d'investissement (PPI). Environ 280 000 € ont été investis en 2021 afin de rééquiper les différentes installations.

La gestion des infrastructures et des conditions matérielles d'entraînement des pôles France est aujourd'hui gérée par le pôle Haut niveau, ce qui est possible grâce à la relation permanente et les échanges entre le pôle Haut niveau et les RPF qui représentent les interlocuteurs privilégiés, véritables relais entre les fédérations, l'ensemble des membres du pôle (encadrement) et l'INSEP. Plus de 150 réservations journalières sont effectuées, qu'il s'agisse de réservations fondées sur la programmation annuelle et les semaines types mais également le résultat des demandes ponctuelles s'adaptant aux planifications des entraîneurs, aux besoins de l'encadrement ou encore à la météo. Les échanges sont également riches avec les préparateurs physiques pour se rapprocher autant que possible de la volonté et des besoins des préparateurs en termes d'équipement ou d'achat de matériels pour optimiser la performance.

2 | Les collaborations avec les fédérations non résidentes

Rugby : interventions « nutrition »

- projets de collaboration de recherche avec la cellule ASP de la fédération,
- accompagnement en nutrition des équipes de France olympiques féminine et masculine,
- accompagnement en nutrition de l'équipe de France masculine de XV.

Triathlon

- évaluations physiques et physiologiques des sportifs des équipes de France Relève et Élite, olympique et paralympique,
- accueil des équipes de France olympique et paralympique,
- module sur « La programmation de l'entraînement » du brevet fédéral 3,
- rencontre des entraîneurs de la FFTRI.

Sports de glace

- la formation des entraîneurs des sports de glace : d'une part, pour accompagner et répondre aux besoins spécifiques des entraîneurs identifiés pour les JOP de Pékin 2022, et d'autre part, pour optimiser les compétences techniques et scientifiques des entraîneurs identifiés pour les JOP de Milan 2026, ainsi que la formation des deux responsables des disciplines d'expression dans la gestion et le suivi des entraîneurs,
- l'accompagnement pour améliorer les performances de l'équipe de France de Bobsleigh, notamment la préparation mentale, par l'unité d'aide à la performance.

Cyclisme

- le suivi et l'accompagnement nutritionnel des cyclistes sur piste,
- l'élaboration d'une plateforme de recueil des données relatives au suivi de l'entraînement,
- l'évaluation et le profilage d'athlètes du collectif olympique piste sprint.

Danse

- accueil régulier de stages d'entraînement de l'équipe de France.

Chapitre 2

L'accompagnement du projet de vie 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'ensemble des sportifs permanents des pôles France bénéficient d'un accompagnement personnalisé dans la construction et la réalisation de leur projet de performance portant sur :

- un travail sur les centres d'intérêt, la motivation, les valeurs,
- 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 (aménagement planifiés sur l'olympiade, tutorats, cours particuliers, examens délocalisés...),
- une mise en relation avec les entreprises (découverte des métiers, stages, emplois,
- un travail sur l'identification des compétences de sportif de haut niveau pour favoriser leur insertion professionnelle.

2021 : un accompagnement spécifique pour les SHN sélectionnés olympiques et paralympiques

Suite au report des JOP de Tokyo, un accompagnement spécifique mis en place en 2020 s'est poursuivi en 2021 au profit du sportif dans l'adaptation à ce changement (redéfinition du projet, travail sur la confiance en soi et le lâcher prise, lien avec les professionnels en psychologie en fonction des besoins).

2 | Le temps de vie des sportives et sportifs de haut niveau

2.1 L'INTERNAT DES MINEURS

L'unité de l'internat des mineurs prend en charge l'accueil des jeunes SHN de l'INSEP, âgés de 14 à 18 ans, et veille en permanence à l'amélioration de leurs conditions de vie, en particulier dans le cadre du double projet. Elle propose également un accompagnement éducatif tout au long de l'année.

Accueillir et accompagner les SHN

La découverte de l'INSEP et de ses nombreuses ressources est un enjeu primordial pour donner aux SHN entrants toutes les clés de réussite et de performance dans un nouvel environnement. Plusieurs actions sont mises en place dans ce sens :

- dès l'arrivée, distribution, en complément du pack de rentrée INSEP (gourde, gobelet, vessie à glace, cadenas), d'un pack « bien-être et hygiène », en partenariat avec L'Oréal, permettant de rappeler l'importance de prendre soin de soi et également de relayer un message d'écoresponsabilité, et ainsi diminuer l'impact environnemental des petits gestes quotidiens,
- avant la rentrée scolaire, 3 journées d'intégration contribuant à ce que chacun se sente à l'aise et en cohérence avec l'environnement INSEP. De nouvelles thématiques, comme la performance au féminin, et de nouvelles ressources - fiches nutrition - sont venues compléter les différents ateliers de cette saison, animés en transversalité par les experts de l'établissement.

Améliorer la communication avec les familles des sportifs de haut niveau

Garder le lien avec les familles, élément important de l'environnement du SHN, est un objectif qui a amené l'unité internat des mineurs à élaborer une newsletter trimestrielle, en commun avec l'unité de la scolarité. Ainsi, les familles peuvent retrouver régulièrement les informations et l'actualité de ces deux secteurs, et partager les différents temps de vie quotidienne de leur enfant.

Reprise des activités ludo-éducatives

Dans le respect des consignes sanitaires, les activités ludo-éducatives, véritables temps de convivialité, ont pu reprendre progressivement dans les différents lieux d'animation du bâtiment : galerie de jeux, salle télévision/piano, nouvelle salle de repos et détente.

2.2 L'INTERNAT DES MAJEURS

L'unité de l'internat des majeurs prend en charge l'accueil et 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. En 2020-2021, l'internat des majeurs comptait 246 sportifs.

Une équipe formée, à l'écoute mais en reconstruction

L'unité des sportifs majeurs se compose de six surmédians (assistants d'éducation), placés sous l'autorité directe du responsable et de son adjoint. À noter un changement de responsable d'unité au cours de cette année 2021, ainsi que la suppression du rôle d'adjoint.

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 formations, 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 facilite la prise de fonction des nouvelles recrues.

Les membres de l'équipe ayant, pour la plupart, déjà été internes à l'INSEP au cours de leur carrière sportive, on constate des facilités pour s'adapter et répondre aux besoins des nouvelles générations. À partir d'un état des lieux des attendus au niveau de l'internat et de la vie de l'athlète, les surmédians majeurs ont construit et mis en place des supports en phase avec les nouveaux moyens de communication et de diffusion (Instagram notamment).

Accompagnement

Le sport de haut niveau exigeant une implication de tous les jours, 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. L'accompagnement permet notamment de faciliter le quotidien des sportifs et d'optimiser leur emploi du temps dans une semaine déjà surchargée par les études, les entraînements, les compétitions...

Animations

Véritables moments 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 :

- le lounge AB, qui se situe entre le bâtiment des stages et un des 3 bâtiments d'internats des sportifs internes majeurs,



- le 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 et des matchs des équipes de France.

L'utilisation de ces lieux de vie sur l'année 2021 est restée très aléatoire et dépendante des différentes vagues de Covid-19 ayant touché l'établissement. Si une réduction des possibilités d'animation pour l'équipe des surmédians a été remarquée, les périodes sur lesquelles les regroupements étaient autorisés n'ont pas permis aux sportifs de se regrouper. On constate un manque d'enthousiasme ou une tendance à s'isoler en chambre pour nos sportifs après une année particulière.

Covid-19

La pandémie Covid-19 a de nouveau contraint l'INSEP et l'internat des majeurs à poursuivre les ajustements apportés dès 2020, notamment :

- l'isolement systématique des cas Covid-19 et des cas contacts grâce à des protocoles mis en place en coopération avec le pôle Médical. Ainsi, tout cas Covid-19 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 familial) 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,
- la remise d'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 verres et de carafes d'eau dans l'espace restauration, une vessie médicale évitant la manipulation et l'utilisation de sachet à glace dans l'espace médical.

3 | Le temps de formation des sportives et sportifs de haut niveau

3.1 LA FORMATION SCOLAIRE

Un nouveau format du baccalauréat qui impose de renforcer le suivi et l'accompagnement individualisé

Symbole républicain, le baccalauréat a évolué en 2021 avec désormais un format reposant sur une part de contrôle continu (40 % de la note finale) et des épreuves dites « terminales » (60 % de la note finale). Cette évolution a eu des conséquences sur les méthodes de suivi et d'accompagnement scolaire des sportifs de l'INSEP.

La part importante de contrôle continu a nécessité une forte montée en puissance de l'enseignement à distance à travers des outils de visioconférence et l'utilisation d'espaces numériques de travail. Dans le cadre des réflexions permanentes sur l'innovation pédagogique adaptée aux absences des sportifs *in situ*, l'hybridation des enseignements (présentiel et distanciel) a eu des effets sur la construction et le suivi des rubans pédagogiques permettant un travail continu de la part des scolaires en prenant en compte les calendriers sportifs et les contraintes de chaque pôle.

La mise en place de classes virtuelles et de l'enseignement à distance a nécessité le déploiement de matériels numériques adaptés et interactifs (caméras, webcams, tableaux numériques...).

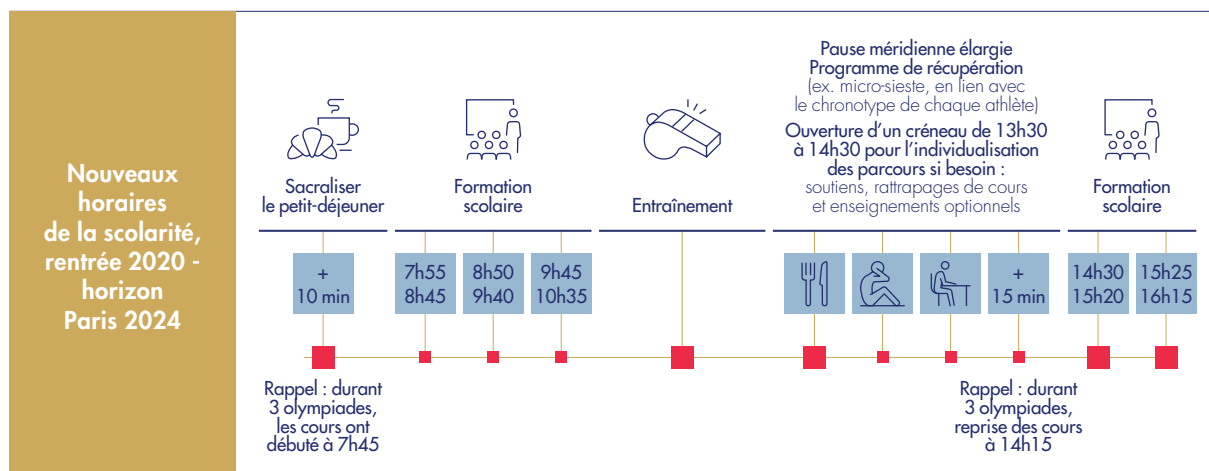
Des modifications des horaires de formation en résonance avec l'individualisation des parcours et le contrat d'objectifs et de performance de l'INSEP à horizon 2024

S'inscrivant dans l'objectif opérationnel de l'établissement d'accompagner le projet de vie de l'athlète, l'unité scolarité a réinterrogé son organisation au regard de la conjonction de la réussite du projet sportif, du projet scolaire et de l'épanouissement personnel du sportif de haut niveau.

La mise en place de la réforme du lycée ainsi que l'entrée dans la nouvelle olympiade conduisant aux JOP de Paris 2024 ont catalysé et fait aboutir des modifications structurelles au sein de l'unité scolarité afin d'encore optimiser un parcours de formation intégré aux paramètres indissociables du projet de performance (préparation physique, mentale, nutrition, récupération...).

Fort de projet pluriannuel de renforcement du principe d'individualisation, l'unité scolarité a modifié les horaires de formation en concordance avec les axes suivants :

- augmenter le temps dédié au petit-déjeuner,
- optimiser les séquences de cours à 50 minutes,
- élargir la pause méridienne pour favoriser les leviers de récupération (massages, micro-siestes...),
- ouvrir une nouvelle plage horaire dédiée à l'enseignement individualisé.



Élargissement de la convention-cadre avec l'académie de Créteil : ouverture d'une classe de 3^e SHN

Historiquement, l'aménagement de la scolarité des sportifs collégiens qui intégraient l'institut ne rentrait pas dans le cadre de la convention de collaboration avec l'académie de Créteil. Cela avait comme conséquence l'obligation, afin de respecter un cahier des charges où les temps de formation étaient obligatoirement localisés au sein de l'INSEP, de rattacher les sportifs collégiens au CNED puis de recréer un groupe classe autour d'un pool d'enseignants.

À l'initiative de l'unité scolarité de l'INSEP, et dans le cadre des réflexions permanentes sur l'accompagnement de la scolarité du sportif, une demande a été faite à l'académie de Créteil d'ouvrir une classe de 3^e avec les moyens afférents afin de répondre aux exigences du haut niveau.

Ainsi, pour l'année scolaire 2020-2021, le partenariat avec la cité scolaire Hector Berlioz de Vincennes a permis d'enrichir d'une classe de 3^e l'ensemble du dispositif d'accueil des sportifs de haut niveau inscrits dans les pôles France de l'INSEP. 7 collégiens ont bénéficié de cette évolution significative du conventionnement avec l'académie de Créteil, répondant ainsi aux demandes conjoncturelles des disciplines comme le basket-ball ou le water-polo.

Bilan quantitatif

L'unité de la scolarité a accueilli, pendant l'année scolaire 2020-2021, 146 sportifs issus des pôles France :

Athlétisme	5
Badminton	1
Basket-ball	50
Boxe anglaise	2
Escrime	6
Football féminin	22
Gymnastique	13
Judo	11
Lutte	8
Natation	16
Pentathlon moderne	1
Taekwondo	6
Tennis de table	3
Tir	2

116 sportifs étaient inscrits sur les listes ministérielles de sportifs de haut niveau :

■ 6 sur liste « Senior », 109 sur liste « Relève »,

■ 1 sur liste « Reconversion ».

17 sportifs étaient inscrits sur liste « Sportifs espoirs » et 13 sur liste « Sportifs de collectifs nationaux ».

Résultats aux examens de la session 2021

■ Résultats du baccalauréat : 100 % de réussite

- 42 candidats admis avec un taux de mentions de 83,3 %,
- 11 mentions « bien »,
- 24 mentions « assez bien ».

■ Résultats du diplôme national du brevet : 100 % de réussite

- 7 candidats admis avec un taux de mentions de 100 %,
- 4 mentions « très bien »,
- 1 mention « bien »,
- 2 mentions « assez bien ».

■ Résultat du BTS management commercial opérationnel : 100 % de réussite

- 9 candidats admis.

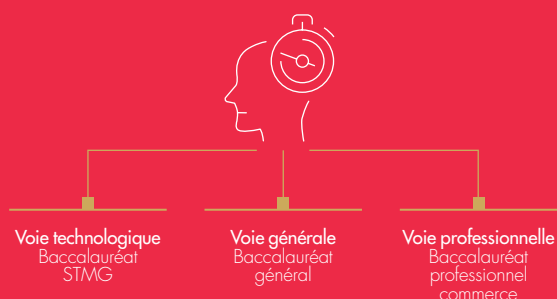
Un accompagnement « cousu main » : de la construction du parcours de formation des élèves à l'élaboration du double projet post-bac en terminale

Avec la réforme du lycée, les élèves doivent réfléchir à leur orientation dès la classe de 2^e et choisir de poursuivre leur scolarité en voie générale, technologique ou professionnelle. Ceux qui optent pour la voie générale doivent sélectionner leurs enseignements de spécialité. En janvier 2021, la scolarité a organisé des ateliers d'information animés par la psychologue de l'éducation nationale chargée de l'orientation pour leur présenter les possibilités offertes par l'INSEP et les accompagner dans cette démarche.

CHOISIR

Voies d'orientation après la seconde à l'INSEP

En classe de seconde, vous allez devoir faire des choix d'orientation pour l'avenir.



Dès le début du lycée, les élèves SHN sont sensibilisés à la nécessité de réfléchir à un projet d'étude cohérent avec leurs ambitions tant sportives que scolaires.

Dans cette perspective et à l'instar des ateliers organisés pour les terminales en 2020 autour de la réflexion sur leur projet de vie en tant qu'athlètes, des travaux de groupe avec les élèves de 1^{re} générale ont été animés par une psychologue de l'orientation en novembre 2021. Ce travail est mené en étroite collaboration avec les accompagnatrices du projet de performance des SHN. Les élèves de 1^{re} qui doivent abandonner un de leurs enseignements de spécialité ont également bénéficié d'une réunion d'information centrée sur cette problématique et de l'accompagnement par la psychologue, en plus de celui de leurs professeurs principaux.

Concernant le double projet post-bac, les ateliers initiés en 2020 par les accompagnatrices ont été reconduits en novembre 2021.

Chaque année, une réunion de rentrée autour de l'orientation est organisée afin de présenter aux élèves de terminale les personnes-ressources et le dispositif d'accompagnement personnalisé du sportif de haut niveau spécifique à l'INSEP ainsi que les étapes de la procédure Parcoursup. Nouveauté cette année : les parents ont pu suivre en direct ou en différé la réunion sur la chaîne YouTube.

Dans un premier temps, entre fin octobre et fin décembre 2021, les 35 élèves de terminale ont été reçus par la psychologue de l'orientation pour un 1^{er} entretien individuel. En 2021, en raison de la crise sanitaire, la psychologue de l'orientation a organisé des rendez-vous en distanciel pour les élèves contraints à l'isolement.

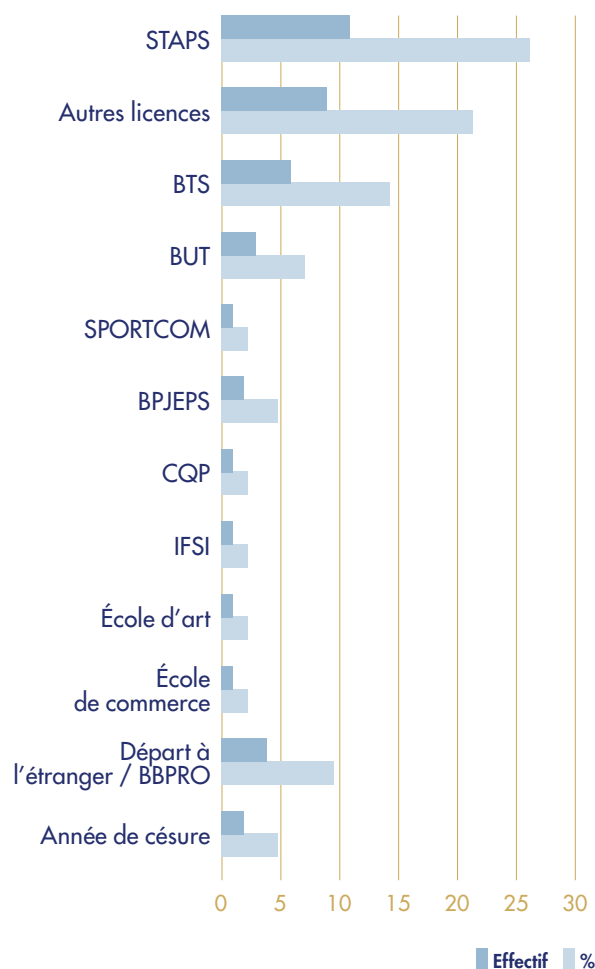
Dans un second temps, les accompagnatrices ont travaillé avec eux, la cohérence et la faisabilité de leur double projet.

Enfin, l'Unité de la Scolarité et les professeurs principaux ont assuré le suivi administratif et apporté leur soutien tout au long de la procédure Parcoursup de janvier à juillet 2021.

Lors de la réunion de rentrée, les responsables des formations post-bac de l'établissement : Sportcom, licence STAPS, CQP, BPJEPS, BTS MCO ont présenté leur offre de formation. En janvier 2021, David Izidore, chargé du suivi de la scolarité des sportifs de haut niveau à la faculté des sciences et ingénierie de Sorbonne Université, est venu expliquer les parcours de formation et les aménagements réservés aux sportifs de haut niveau.

Le bilan des vœux d'orientation des élèves montre une relative diversité des choix avec, naturellement, une prédilection pour les formations du sport (STAPS, BPJEPS et CQP) :

Choix d'orientations terminales SHN en 2021



3.2 LES FORMATIONS INTERNES

La constitution d'une équipe au service des parcours de formation des SHN

En 2021, l'unité des formations professionnelles, comprenant initialement les formations CQP ALS, BPJEPS et CPME, s'est enrichie d'autres formations, professionnelle (SPORTCOM) et supérieure (licence STAPS), ainsi qu'en langues étrangères (et français langue étrangère), constituant désormais l'unité des formations internes professionnelles et supérieures (UFIPS) à destination des SHN.

Bilan quantitatif et résultats 2021

En 2021, 177 sportifs de haut niveau ont suivi une formation professionnelle ou supérieure en interne à l'INSEP, ou ont bénéficié de parcours individualisés en langues (langue étrangère ou français langue étrangère). Le tableau ci-dessous indique la répartition de ces sportifs dans les différentes formations et les taux de réussite observés.

Sur les 126 SHN engagés en formation certifiante, 3 étaient sur un contrat pédagogique en étalement et 14, qui n'ont pas validé en 2021, ont été repositionnés sur l'année 2022. 90 SHN ont validé leur année ou leur diplôme (soit 71,4 % des SHN se présentant aux examens ou certifications). 36 SHN ont échoué à leur examen (ou n'avaient pas atteint

le niveau requis pour être présentés aux certifications) et sont donc redoublants (STAPS, SPORTCOM) ou repositionnés (CQP ALS, BPJEPS). 18 SHN ont abandonné en cours de formation (14,3 %). Pour 2 d'entre eux, cet arrêt s'inscrivait dans le cadre d'un processus de réorientation en cours vers une autre formation, et pour 5 d'entre eux en lien avec leur sortie de pôle France. 3 SHN ont pu bénéficier d'un programme individualisé de soutien, hors cadre global, visant à leur permettre de bénéficier d'une mise à niveau nécessaire à leur réussite dans la formation visée. Ces 3 SHN ont obtenu leur certification.

Enfin, des formations en langues étrangères (anglais, espagnol, allemand, italien) ont été assurées dans le cadre des formations STAPS et SPORTCOM (36 SHN), mais aussi en soutien de formation à des SHN inscrits en études extérieures (11 SHN) ou à des SHN non inscrits en formation mais souhaitant améliorer leur maîtrise des langues (32 SHN). 6 SHN et 8 entraîneurs de pôles, de langue maternelle étrangère, ont en outre bénéficié d'enseignement du français.

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 référentes accompagnatrices du projet de performance.



Formation	Nombre SHN inscrits	Réussite	% de réussite	Remarques
Français langue étrangère	8 cadres 6 SHN	-	-	-
Préqualification	1	-	-	-
CQP ALS JSJO	18	5	27,7 %	3 abandons, dont 2 sortants - 11 repositionnés
CQP ALS AGEE	20	17	85 %	1 abandon - 2 repositionnés
COACH HALTERO (en complément CQP ALS)	7	5	71,4 %	-
BPJEPS APT	5	3	60 %	1 abandon - 1 repositionné
BPJEPS AF	11	8	72,5 %	2 abandons - 1 étalante
CPME	3	0	0 %	3 abandons
SPORTCOM 1	4	4	100 %	-
SPORTCOM 2	4	4	100 %	-
SPORTCOM 3	7	4	57,1 %	2 redoublants - 1 échec suivi d'abandon
L1 STAPS	26	20	73,1 %	2 étalants - 1 redoublante AJAP - 5 abandons
L2 STAPS	21	15	71,4 %	3 redoublants - 3 abandons
L3 STAPS Ent.	6	5	83,3 %	1 étalant
Langues étrangères (hors formations internes)	43	-	-	-
TOTAL	183 (dont 126 en formation certifiante)	90	71,4 %	

Point focus : incidence de la situation sanitaire sur les parcours de formation des SHN

En 2021, le parcours de formation des SHN a été, tout autant que leur parcours sportif, fortement bouleversé par les mesures rendues nécessaires par la situation liée à la Covid-19. Le principal obstacle au bon déroulement des parcours de formation a été l'accumulation d'absences difficilement programmables, du fait des contraintes tant sportives (incertitudes des pôles sur les possibilités de stages ou de compétitions confirmées de ce fait tardivement), que sanitaires (absences de SHN testés positifs à la Covid-19, ou cas contacts, avec retour au domicile). Cette situation explique en partie le nombre plus important que les années précédentes de repositionnements (28 %) ou d'abandons (14,3 %) de SHN qui se sont trouvés en difficulté pour rester mobilisés lors de leurs absences répétées en formation, et ce malgré le soutien à distance proposé.

Cette expérience montre les limites d'une formation à distance, notamment pour les SHN présentant des antécédents de difficultés scolaires, voire de déscolarisation.

Sur l'ensemble de l'année, la formation STAPS a alterné entre des périodes de formation en présentiel et des périodes de formation à distance ou mixtes. L'expérience développée en 2020 par les formateurs en matière de formation à distance a permis de gérer cette alternance sans trop de difficultés. Par ailleurs l'ensemble des épreuves d'examen a pu se dérouler en présentiel, et les quelques cas positifs à la Covid-19 au moment des examens ont pu composer à distance sous surveillance vidéo, garantissant ainsi l'équité entre tous les étudiants. Les formations professionnelles, quant à elles, ont pu se dérouler en présentiel, mais sans possibilité pour les SHN stagiaires, de janvier à septembre, de se rendre en structure ou, pour l'INSEP, de recevoir des publics, rendant difficiles les mises en situation professionnelle sur le terrain, parties intégrantes de ces formations. Pour pallier cela et garantir une formation pratique de qualité, des séances ont été organisées entre stagiaires et avec le concours d'autres SHN ou volontaires du service civique, et les certifications ont pu être organisées, soit sous forme de séances reconstituées, dans le respect des aménagements institutionnels proposés, soit lors de la période septembre-décembre, dès que l'INSEP a pu à nouveau recevoir des publics.

Ainsi, malgré les difficultés rencontrées, l'ensemble des formations a pu être assuré et les examens se dérouler dans de bonnes conditions, ceci grâce à la mobilisation de tous (enseignants, adjointes administratives, collègues en soutien de l'unité du développement numérique) et à l'engagement dont a fait preuve la majorité des SHN dans cette période quelque peu chaotique.

3.3 LES FORMATIONS EXTERNES

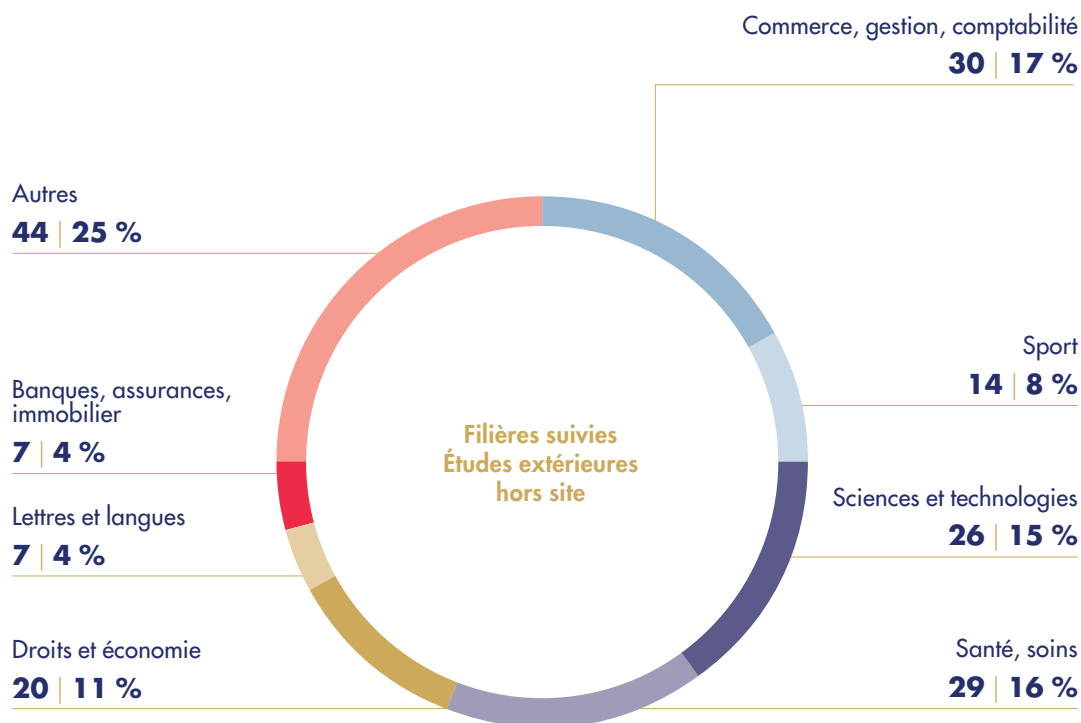
177 SHN ont suivi une formation en études supérieures hors site INSEP.

Comme pour les formations internes, un accompagnement individualisé de son projet de performance (articulation entre le projet sportif, le projet de formation et le projet de vie)

est proposé à chaque SHN en pôle. Chaque projet est interrogé, réinterrogé, adapté et réadapté en fonction de l'évolution du sportif dans la formation et/ou de ses résultats sportifs en lien avec le RSSP et le RPF, et lorsque sa faisabilité n'est plus envisageable ou lorsque le sportif s'interroge sur son projet.

Il convient de noter que, globalement, la tenue des JOP à Paris en 2024 favorise une volonté de faciliter l'accueil et la réussite d'étudiants SHN dans des nouveaux parcours de formation, et ce malgré les exigences combinées des formations choisies et des parcours sportifs.

Quelques difficultés structurelles persistent concernant les créneaux de partiels et de rattrapages qui restent fixes et figés pour tous les étudiants sans pouvoir être décalés, délocalisés ou aménagés via d'autres modalités d'évaluation lors d'un événement sportif prioritaire.





Une cérémonie de remise de diplômes à nouveau en présentiel

Après une année d'interruption en raison du contexte sanitaire, la cérémonie de remise de diplômes a pu cette année reprendre en présentiel, dans le respect du protocole sanitaire.

Diplômés cette année, 67 sportifs ont été mis à l'honneur à cette occasion pour la réussite de leur parcours de formation intégré à leur projet sportif.

Cette belle réussite s'appuie sur des partenariats de qualité engagés depuis de nombreuses années avec les établissements scolaires, universitaires, écoles et instituts et l'accompagnement sur mesure apporté par les formateurs, enseignants et agents de l'établissement.

Près de 70 établissements de formation sont identifiés et sollicités selon les besoins des SHN, dans le cadre de conventions de collaboration pour :

- l'École Nationale de Kinésithérapie et Rééducation de Saint-Maurice (l'arrivée de la nouvelle directrice Madame Aboustait permet de travailler à nouveau en partenariat avec l'ENKRE),
- Sorbonne Université Sciences,
- le Conservatoire National des Arts et Métiers,
- l'IUT de Créteil et l'IUT de Montreuil.

Un portefeuille d'entreprises bien diversifié

Un réseau de près de 90 entreprises est consolidé chaque année, permettant de faciliter la recherche de stages, d'actions d'immersion ou d'insertion pour les sportifs en pôles. Cette année, ce sont près de 25 sollicitations réalisées auprès des entreprises pour les besoins des sportifs dans la conduite de leur parcours de formation, d'insertion, voire de reconversion pour ceux en fin de carrière sportive.

Chapitre 3

La formation et l'accompagnement des cadres de haut niveau

Les actions présentées dans ce chapitre poursuivent 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 le partage des savoirs et des expériences 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 de ces 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.

Pour asseoir la reconnaissance des certifications délivrées par l'établissement et valoriser les parcours de formation des cadres du sport, l'INSEP a entamé un travail pour permettre l'enregistrement de certains de ses diplômes au répertoire spécifique en fin d'année 2021 :

- certificats de compétence spécifique (CCS) en 1^{re} présentation : CCS accompagner le sportif vers son projet de vie – CCS individualisation de l'entraînement et variabilité de la fréquence cardiaque,
- certificat en renouvellement : le certificat de compétence de préparateur physique (C2P2).

1.1 LES OFFRES DE FPC

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] (« Dimension mentale et performance », « Suivi de la variabilité de la fréquence cardiaque et entraînement de haut niveau », « Analyste de la performance », « Accompagner le sportif de haut niveau vers son projet de vie », « Savoir agir en relation individuelle et collective »),
- 1 certificat de capacité de préparateur physique (C2P2), recensé à l'inventaire national des certifications professionnelles sous la fiche n° 1749.

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

- 11 modules,
- 2 journées de professionnalisation dédiées aux référents du suivi socioprofessionnel,
- 1 journée de professionnalisation sur la réathlétisation,
- 5 sessions (x 2 groupes) de co-coaching sur la thématique « Entraîner avec efficacité ».

La Covid-19 a continué à impacter certaines formations avec des annulations faute de candidatures suffisantes.

Ces annulations ont concerné :

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

1.2 LA PRÉPARATION AU CONCOURS CTPS

Outre cette offre, l'INSEP propose, depuis 2017, des journées d'information pour tous les CTS désireux de préparer le concours CTPS et un accompagnement collectif et individualisé dédié spécifiquement aux DTN et entraîneurs nationaux.

Pour le concours ouvert en 2021, 49 CTS ont bénéficié de ces journées d'information et 13 CTS (liste validée par le CGOCTS) ont bénéficié d'un accompagnement collectif et individuel.

9 de ces 13 CTS ont déposé leur candidature. 8 ont été admis et 1 a été positionné sur liste complémentaire.

1.3 LA FORMATION EUROPÉENNE DE PRÉPARATEUR PHYSIQUE (ESC2)

Lancée en janvier 2021 à l'INSEP, la formation Elite Strength and Conditioning Course (ESC2) réunissant 25 préparateurs physiques d'élite européens et cofinancée par le programme Erasmus+ a vu son déroulement perturbé par la crise sanitaire avec les reports successifs des 3 modules qui devaient initialement être mis en œuvre en 2021.

Afin de pallier ces reports successifs, des séquences de formation et de partage entre pairs ont été mises en œuvre, avec notamment deux webinaires en juin 2021. Le premier portait sur l'intégration des stress environnementaux et notamment de la chaleur dans la préparation physique des athlètes et le second s'intéressait à la prise en compte des cycles menstruels dans l'entraînement des sportives. Des experts scientifiques et de terrain français et suisses ont proposé une intervention sur ces sujets avant d'animer des groupes de discussions entre les stagiaires de la formation.

La réouverture provisoire des frontières a permis la mise en place du second module de la formation du 13 au 17 septembre 2021 au centre d'entraînement olympique de Kuortane en Finlande. Ce module a abordé la question de l'individualisation de la préparation physique autour de 4 études de cas en football, lutte, volleyball et javelot. En complément des travaux de groupes sur ces études, des conférences scientifiques, des présentations d'entraîneurs de renom et des témoignages d'athlètes ont complété le programme.

Compte tenu du contexte sanitaire, le projet a pu bénéficier d'un report d'un an auprès de l'agence Erasmus+ France, les 3 modules restants étant prévus en 2022 en Italie, Suède et Suisse.

1.4 LE LABEL D'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. Le process de sélection d'accès et de renouvellement du label est exigeant.

En 2021 :

- 30 accompagnateurs-coaches labellisés référencés,
- 2 campagnes de labellisation : 9 demandes, 6 dossiers recevables, 4 reçus,
- 2 campagnes de renouvellement : 9 concernés, 8 demandes, 8 renouvelés.

Pour soutenir le partage de pratiques de ces accompagnateurs coaches labellisés, l'INSEP a organisé 4 journées de professionnalisation 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.

La 4^e journée de professionnalisation a été intégrée à la semaine de la dimension mentale organisée à et par l'INSEP.

1.5 LES FORMATIONS PROFESSIONNELLES DIPLÔMANTES ET UNIVERSITAIRES

Le DESJEPS spécialité « Performance sportive » a été organisé avec le concours de 6 fédérations partenaires (athlétisme, boxe, canoë-kayak, escrime, gymnastique, judo, taekwondo).

La promotion 2020-2021 a enregistré 84 % de réussite : 27 stagiaires inscrits, 25 stagiaires présentés à la certification et 21 diplômés.

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 Paris Cité. Sur les 23 étudiants inscrits en master 1, 95,6 % ont validé leur année (dont 6 avec « mention bien » et 13 avec mention « assez bien »). Ce résultat est en hausse de 4,6 points par rapport à l'année antérieure.

Sur les 34 étudiants inscrits en master 2, 91 % ont obtenu leur diplôme dont 3 avec la mention « très bien », 15 avec la mention « bien » et 7 avec la mention « assez bien ».

La progression du taux de réussite est de 11 % par rapport à l'année antérieure avec un nombre identique de mentions délivrées et une forte augmentation du nombre de mentions « bien ».

1.6 LES CONCOURS

En 2021, la gestion des concours a basculé des ministères sociaux au ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports.

L'INSEP a pris en charge l'organisation logistique des épreuves d'admission de ces concours en juin et juillet 2021 : l'hébergement et la restauration des membres du jury, la réservation et l'organisation des salles de correction, la gestion des copies, l'assistance au jury, l'organisation de l'épreuve vidéo, la logistique des épreuves écrites (IJS) et des épreuves d'entretiens des candidats, les systèmes de visioconférences.

Exceptionnellement en 2021, les épreuves sportives du concours IJS n'ont pas été organisées. L'inégal accès des candidats admissibles aux équipements sportifs en raison des fermetures dues au contexte sanitaire a conduit à l'annulation des épreuves sportives par un décret publié le 4 juin 2021, ce qui explique la moindre mobilisation des agents pour ce concours que par le passé : 100 heures pour 4 agents.

S'agissant du concours du professorat de sport réservé aux sportifs de haut niveau, 5 agents de l'INSEP ont été mobilisés, pour un total de 70 heures.

L'ensemble des épreuves s'est déroulé dans des conditions optimales au sein de l'INSEP, dans un contexte de crise sanitaire contraignant et peu de temps avant les Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo.



2 | La formation à distance

Même si la formation à distance s'appuie sur une ingénierie spécifique, elle s'intègre en synergie, au projet global de formation d'un cursus. Selon les besoins, organisation, caractéristiques des publics, disponibilités des intervenants (intervenants extérieurs) ou contexte particulier (contraintes sanitaires), la formation à distance peut présenter avec flexibilité, des formes diverses sur un spectre allant du présentiel enrichi au cent pour cent distanciel (sur certains enseignements).

Les expériences acquises lors des périodes successives de confinement de 2019 à 2021, sont à réinvestir dans une recherche d'efficacité et d'économie, les cursus présentant de nombreuses thématiques transversales qui peuvent être proposées en distanciel, dans le cadre d'une utilisation sous forme de prérequis ou de mise à niveau, mais également dans le cadre d'une pédagogie inversée permettant une interactivité plus propice aux apprentissages lors des séquences de cours.

2.1 LES CONTENUS

Les contenus sont ciblés et adaptés aux profils des apprenants des différents cursus : étudiants en master, sportifs de haut niveau et professionnels en activité. Si leurs formes sont variées pour répondre à des formes d'apprentissage également diverses, le niveau d'expertise, les thématiques et les exigences pédagogiques restent relativement homogènes.

Ainsi, les ressources et les modules élaborés pour le distanciel, présentent dans la conception, une visée transversale permettant une exploitation dans l'ensemble des cursus de formation :

- vidéos cours enregistrés en présentiel (classe ou visio-cours),
- clips vidéo thématiques,
- podcasts (vidéo et audio),
- présentations,
- tests d'auto-évaluation, cas pratiques et études de cas,
- mises en situation mobilisant l'activité de l'apprenant.

Il est à noter qu'en termes de perspectives, ce dernier type de contenus fait l'objet d'une attention particulière au travers de réalisation de « mini serious games » (scénarios simplifiés).

2.2 LES OUTILS

Depuis maintenant plus de quinze années, l'INSEP utilise la solution « Syfadis » (plateforme propriétaire) pour la gestion des utilisateurs, des contenus et des outils (intégrés ou interopérables).

En complément, un portail (« YouTube du sport ») permettant le traitement, l'archivage et l'enrichissement des vidéos dans un objectif de stockage, de communication et/ou de formation, vient enrichir et interopérer avec la plateforme Syfadis.

Pour la réalisation des contenus, des outils spécifiques et diversifiés sont exploités :

- outils permettant la réalisation et la présentation de textes (Windows/Adobe/Open Office...),
- outils permettant le traitement des images et vidéos (Adobe Master Collection, Windows Média, utilitaires open source...), ainsi que la réalisation de contenus,
- outils Publisher permettant l'élaboration de ressources complexes mobilisant l'activité de l'apprenant dans des situations variées,
- outils permettant l'interactivité entre les acteurs d'une séquence pédagogique (présentiel et distanciel).

3 | La capitalisation et la diffusion des savoirs

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

S'inscrivant tant dans le COP de l'INSEP que dans la feuille de route du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, la capitalisation et la diffusion des savoirs permet de développer et de valoriser 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 principales actions relatives aux archives menées en 2021 :

- poursuite de la formalisation de la politique d'archivage : élaboration et diffusion de la procédure de versement d'archives, rédaction d'une note argumentative à destination de la direction générale et des chefs de pôle, validation de la démarche,
- implication dans la mise en conformité de l'établissement avec le RGPD : participation au groupe de travail dédié, recensement des données sensibles produites auprès des pôles et enrichissement du registre des traitements,
- accompagnement des pôles dans la restructuration et le renommage de leur arborescence,
- poursuite du traitement du fonds d'archives à travers les activités de collecte (3 ml versés), de classement (traitement de 64,32 ml d'archives, enrichissement de la base de données avec 26 nouvelles entrées et 385 notices), de conservation et de communication (154 recherches et communications internes et externes),
- valorisation du fonds historique à travers sa mise à disposition auprès des chercheurs extérieurs dont les demandes sont en constante augmentation.

3.2 LA BIBLIOTHÈQUE DU SPORT

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

L'utilisation des ressources en ligne en nette augmentation

En 2021, la bibliothèque du sport a constaté une forte croissance de l'utilisation de ses ressources en ligne, accessibles sur site mais aussi, depuis 2020, à distance via <https://doc.insep.fr>.

Le nombre de recherches sur la base de données SPORTDiscus a notamment doublé, ainsi que le nombre de téléchargements d'articles via les 49 abonnements aux revues scientifiques en ligne indispensables à la recherche, à la formation et au médical.

Au total, ce sont plus de 14760 articles full-text téléchargés via ces 49 abonnements, concernant en majorité les sujets suivants : médecine du sport, biomécanique, psychologie du sport, kinésithérapie et réadaptation, nutrition.

L'offre de ressources en ligne s'est étoffée fin 2021 avec un nouvel abonnement au kiosque de presse en ligne PressReader, permettant la lecture de milliers de journaux et magazines internationaux, sur tous sujets (dont sport, actualités, santé bien-être, sciences, culture, technologie...).

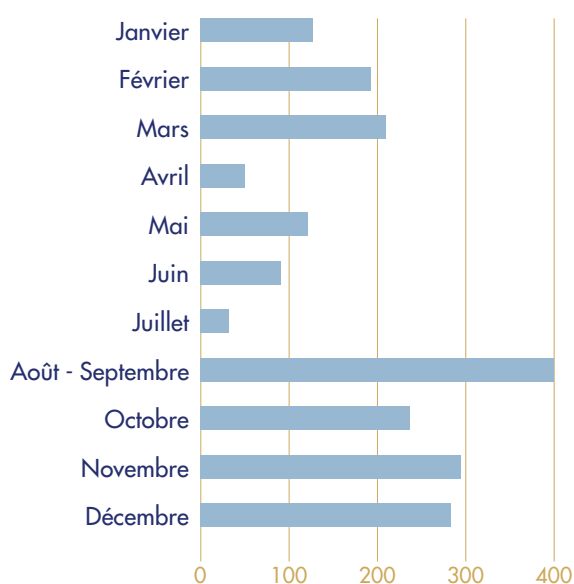
La bibliothèque continue à proposer l'accès aux bases de données suivantes :

- SPORTDiscus : plus de 1 300 titres de revues scientifiques spécialisées dont près de 800 titres en texte intégral. Le nombre d'articles téléchargés en 2021 est de 425. Ce sont 1 632 recherches qui ont été effectuées (soit deux fois plus qu'en 2020), avec 24 964 pages vues,
- Europresse : 8 000 sources d'information de presse française et étrangère. Le nombre d'articles téléchargés en 2021 est de 1 720, provenant de 119 revues/sites différents. Ce sont 490 recherches qui ont été effectuées (soit 35 % de plus qu'en 2020, malgré un accès uniquement sur place).

Reprise de la fréquentation, réaménagement, nouveaux usages

Le premier semestre ayant été marqué par des périodes de fermeture ou horaires restreints, la fréquentation de la bibliothèque n'a pas retrouvé son niveau d'avant la crise sanitaire (plus de 5 000 entrées en 2019), mais a entamé une nette reprise à partir de septembre : au total, 2037 visites en 2021, contre 1 785 en 2020.

Répartition par mois



Du nouveau mobilier et matériel a été acheté pour procéder au réaménagement des espaces afin d'améliorer le confort et les conditions d'accueil pour tous les usagers de la bibliothèque et également pour s'adapter aux nouveaux usages et publics du lieu dans le cadre du projet Catalyser (tiers-lieu) animé par le pôle Performance.

Plusieurs événements ont eu lieu dans les espaces Catalyser de la bibliothèque : une résidence de Clément Jacquelin, une conférence de Romain Mesnil, des initiations à l'impression 3D, des rencontres de communautés de pratiques « Innovation », des temps de groupes de travail Catalyser, des visites des espaces pour accueillir les acteurs au programme Catalyser. Ces événements animés par le pôle Performance ont permis de faire venir un nouveau public à la bibliothèque, notamment des référents scientifiques, des cadres de fédérations, des chercheurs.

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

- Veille sur les nouvelles publications des chercheurs de l'INSEP, animation et enrichissement du portail HAL-INSEP avec 80 nouveaux dépôts (articles, communications) en 2021 sur cette archive ouverte qui permet à tous l'accès aux articles et communications scientifiques produites par l'INSEP.
- Information, sensibilisation et accompagnement des personnels directement concernés par la science ouverte. Organisation d'un atelier de présentation et sensibilisation à la science ouverte, axé sur le libre accès et HAL-INSEP, auprès des doctorants du laboratoire SEP.
- Poursuite du déploiement des collections dans le cadre du catalogue partagé SUDOC, avec 1 488 notices ajoutées en 2021.
- Fourniture d'un service de prêt entre bibliothèques qui a donné lieu à 11 échanges d'ouvrages en 2021.

Accroissement des collections et emprunts des documents

- 560 dont 68 dans le cadre de la centralisation des achats. Les thématiques les plus concernées par l'accroissement sont l'entraînement, la préparation physique et mentale, les disciplines sportives, le coaching et l'accompagnement des athlètes.
- 44 nouveaux DVD. Principalement des documentaires, ces vidéos ont pour thèmes : biopic d'athlète, boxe, foot, danse, basket, handisport, relation entraîneur-entraîné.
- 3 dons d'ouvrages ont été déposés, traités, et intégrés au catalogue, soit un total de 56 livres.
- 160 abonnements ont été commandés pour tous les services de l'INSEP, dont 96 destinés au catalogue de la bibliothèque (42 papier + online, 28 online seul, 26 papier seul).
- 27 dons de périodiques papier ont aussi été intégrés au catalogue, permettant à la bibliothèque de proposer 123 revues vivantes dans ses collections en 2021.

Toutes ces acquisitions sont venues enrichir le catalogue en ligne de la bibliothèque Sport'docs, de même que le dépouillement d'une quinzaine de revues francophones qui a permis le signalement de 116 articles dans Sport'docs.

Sur les 205 inscrits à la bibliothèque, 161 ont emprunté des documents en 2021 : 787 monographies (ouvrages, rapports, congrès...) et 25 DVD. Les thématiques des documents empruntés sont majoritairement : entraînement, musculation, disciplines sportives (sports collectifs, athlétisme, tennis, natation, cyclisme), biographies, enseignement/pédagogie, psychologie, physiologie, économie/management du sport.

Services d'accompagnement à la recherche documentaire et productions

La bibliothèque propose d'une part un service de recherches documentaires ainsi que de fourniture d'articles scientifiques ou de presse, d'autre part des formations et sensibilisations à la méthodologie de la recherche.

- Le service de recherches documentaires est proposé aux INSEPiens (personnels, étudiants, pôles France INSEP) et au public extérieur. La bibliothèque a répondu à 14 demandes de recherche des INSEPiens, qui apprécient la qualité de ce service, et 3 du public extérieur.
- Le service de fourniture d'articles rencontre également son public, avec 39 articles fournis pour les INSEPiens et 16 articles fournis pour le public extérieur.
- La bibliothèque a réalisé trois sessions de formation/sensibilisation à la méthodologie de la recherche pour les L1 STAPS, les stagiaires kinés et les étudiants en master INSEP. De plus, trois sessions individualisées ont été données auprès des kinés du pôle Judo suite à une demande précise.

Enfin, la bibliothèque du sport a produit :

- 1 catalogue des abonnements,
- 11 revues des sommaires,
- 1 catalogue de nouveautés livres et DVD.

Développement de la veille informationnelle

La bibliothèque réalise deux veilles : une première sur la haute performance sportive et une deuxième, nouvelle depuis 2021, sur le suivi socioprofessionnel de l'athlète.

- Veille sur la haute performance sportive réalisée depuis janvier 2020 en lien avec la Mission « Observatoire des pratiques professionnelles » : diffusée via un site web « La lettre des entraîneurs », elle propose un transfert de connaissances 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. La Lettre est envoyée à environ 800 personnes dont la moitié sont des staffs des équipes de France. 191 articles ont été publiés dans la Lettre des entraîneurs en 2021.
- Veille sur le suivi socioprofessionnel du SHN depuis janvier 2021 : présentée sous forme de newsletter mensuelle, elle vise à informer et inspirer les accompagnateurs au projet de vie des SHN à travers des dispositifs, événements, témoignages d'athlètes, et articles de réflexion. Les thèmes principaux sont l'insertion et l'orientation professionnelle, la reconversion, le soutien apporté au SHN par son écosystème (staff, université, famille...).

3.3 LES ÉDITIONS

Pour l'année 2021, INSEP-Éditions a fait paraître un ouvrage :

- Nicolas Chanavat, Arnaud Waquet et Arnaud Richard (dir), Les Défis de l'Olympisme, entre héritage et innovation, coll. « Savoirs Sciences ».

Ventes INSEP-Éditions

	2021	2020	2019
En volume	1 132 ex.	934 ex.	1 759 ex.
En chiffre d'affaires	12 474 €	11 879 €	37 110,15 €

INSEP-Éditions n'a pu publier qu'un seul numéro de la revue scientifique et technique en 2021, en raison d'une période de vacance assez longue du poste de chargé de projets rédactionnels.

Consultations Réflexions Sport

	Vues	Télécharg.	Pages vues	Temps moyen de lecture
RS27	8 947	1 032	228 726	5 min 29

Ces chiffres peuvent être considérés comme très bons par rapport à la moyenne des numéros de la revue jusqu'ici qui était plutôt autour de 4 000 vues. La raison en est certainement la circulation satisfaisante sur Twitter et LinkedIn.

À ces chiffres peut être ajouté le fait que certains articles de cette revue sur HAL ont un niveau de téléchargement très élevé (supérieur à 10 000 téléchargements).

3.4 L'ICONOTHÈQUE

Sur l'année 2021, l'activité de l'Iconothèque dans les domaines de la production et de la diffusion des connaissances a concerné les projets suivants :

- la base de données de l'Iconothèque a reçu 1 656 modifications et bénéficié de 830 créations de nouvelles fiches documentaires au cours de l'année 2021,
- exposition *Le sport au féminin* avec la ville de Vincennes sur la genèse de la pratique sportive féminine dans les années vingt (d'après le Fonds Femina sport et Danielle CUSIN),
- exposition *À l'école du sport* à Bercy Village, cour Saint-Émilien à partir des fonds INSEP,
- exposition de chronophotographies de Georges Demeny à la Bibliothèque François Truffaut dans le 1^{er} arrondissement de Paris,
- projet éducatif sur la décomposition du mouvement avec l'Association F93 à Villepinte à partir de chronophotographies sur support d'exposition,
- poursuite du projet de marathon des archives à l'initiative de l'académie de Créteil,
- présentation du film *Les Sorcières de l'Orient* réalisé à partir des collections films de l'INSEP dans 34 festivals internationaux,
- projection-rencontre autour du film *Les Sorcières de l'Orient*, premières championnes olympiques de volleyball auprès de la DTN et des cadres techniques de la FFVB,
- recherche documentaire et livraison de documents iconographiques pour le compte de la FFCK.

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

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

Deux objectifs prioritaires de l'observatoire ont organisé l'activité :

- l'élaboration et la mise en place d'une ingénierie de capitalisation disponible pour les fédérations et les établissements,
- la mise en œuvre et la mise en perspective d'outils de circulation des savoirs d'expériences.

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

La lettre d'informations professionnelles des entraîneurs de haute performance mise en œuvre en 2018 propose régulièrement des articles, des brèves, des vidéos et des infographies professionnelles. Elle s'est adressée fin décembre 2021 à 719 entraîneurs/membres de staff/DTN/DTN adjoints (39 fédérations) et 338 personnes hors équipe de France contribuant à l'optimisation de la performance (chercheurs, formateurs, experts, accompagnateurs-coaches...).

Le projet de plateforme de savoirs d'expérience et scientifique est resté à un stade de projet. Il a fait l'objet de plusieurs

présentations auprès de collaborateurs de l'ANS et auprès du préfigurateur de « l'école des cadres ». Son originalité est de proposer un accès inhabituel à des ressources documentaires et humaines pour accompagner les entraîneurs dans leur activité professionnelle. Une recherche de financement pour sa mise en œuvre associant plusieurs entités est en cours.

Un modèle de circulation de l'information et de partage de l'expérience a été initié au sein du grand INSEP. Son objet est la mise en synergie des différentes forces et projets sur le territoire.

L'observatoire a poursuivi l'élaboration et la mise en œuvre de projets de capitalisation de type R&D, afin de développer une ingénierie de capitalisation multiple, robuste et agile propice à la multiplication de projets dans les fédérations.

Le projet principal a été le développement d'une collaboration de recherche sur la thématique des sources d'inspiration des entraîneurs de haute performance en comparaison de celles de responsables de centrales nucléaires avec l'Université Clermont Auvergne, la R&D d'EDF et l'INSEP, financée par la fondation EDF.

La présentation des travaux de cette étude, le 4 octobre 2021, a réuni 76 personnes de l'entreprise EDF, d'établissements du ministère en charge des Sports, d'universités, de l'ANS et de fédérations (14 fédérations présentes).

Le premier réseau autour de la problématique de l'expertise et de son partage a poursuivi régulièrement tous les mois ses rencontres : 9 rencontres de travail - 14 fédérations - 7 entités du grand INSEP.

Chapitre 4

La recherche et l'innovation

La recherche et l'innovation sont directement liées à l'optimisation de la performance des sportifs de haut niveau. L'élaboration de nouvelles méthodes d'entraînement, de récupération, et d'analyse pour les entraîneurs est obligatoire pour viser les podiums olympiques. Les deux laboratoires de l'INSEP, l'animation du réseau national d'accompagnement scientifique à la performance, la valorisation de la recherche et les activités de l'unité de développement numérique et innovation s'investissent auprès des fédérations dans leur quête de podiums olympiques et paralympiques.

Parallèlement, l'INSEP, l'agence nationale du sport et la direction des sports unissent leurs forces pour développer le sport data hub. En 2021, l'offre applicative et l'offre de service se sont renforcées et la construction de l'entrepôt de données du sport français s'est affinée.



1 | Les activités des laboratoires et les programmes de recherche

1.1 LE LABORATOIRE SPORT, EXPERTISE ET PERFORMANCE

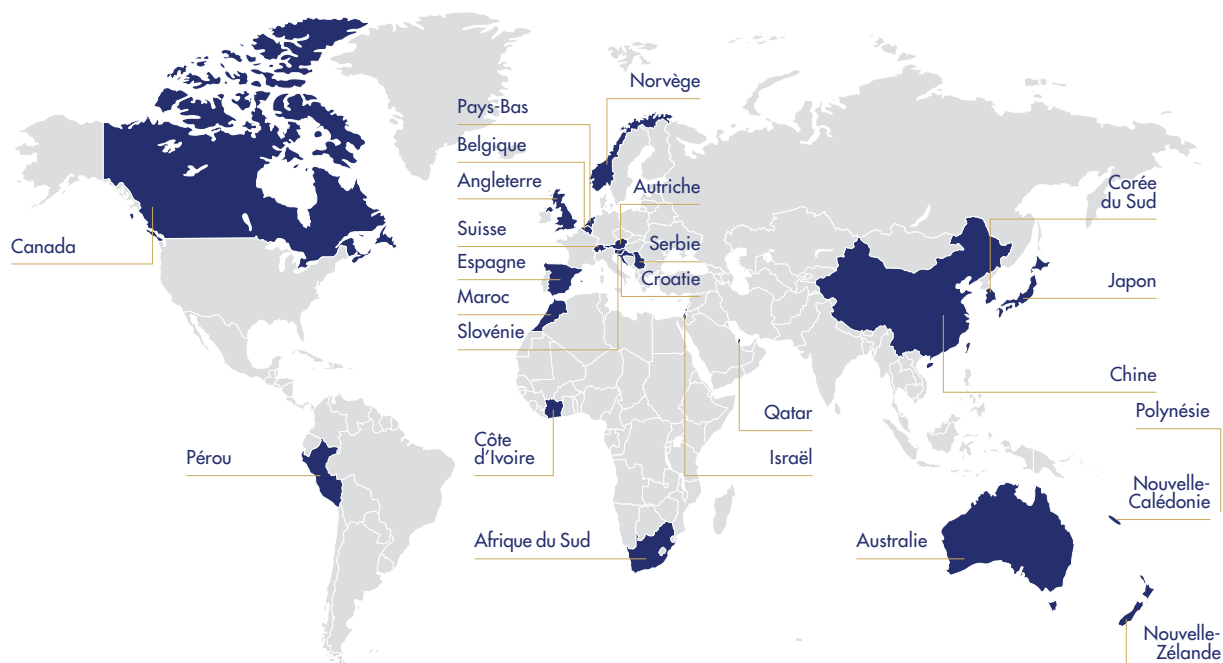
Le laboratoire Sport, Expertise et Performance (SEP, EA 7370) travaille sur l'analyse et l'optimisation de la performance sportive de haut niveau. Son programme de recherche a vocation à mieux comprendre comment, d'une part, développer les capacités des sportifs à être performants tout en préservant,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

Baptisé PERSÉE*, 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 :

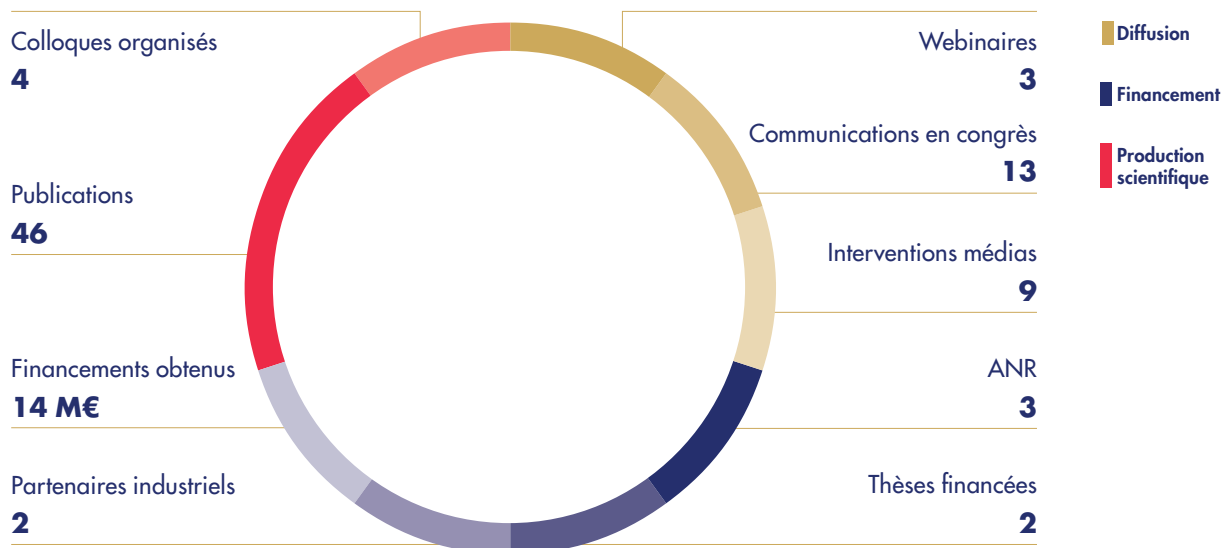
- optimisation de la performance,
- prévention de la blessure,
- équilibre de vie.

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.

En 2021, le laboratoire s'est appuyé sur 51 collaborateurs, dont 13 membres associés. Il a réalisé 46 publications scientifiques, dont 23 de rang Q1 et 11 de rang Q2. Concrètement, 172 actions d'accompagnement scientifique de la performance ont été réalisées auprès de 19 fédérations. Au niveau international, le laboratoire a mis en place une collaboration scientifique avec 24 pays différents.



*optimisation de la Performance, prévention de la blessure et Équilibre de vie du sportif.



L'INSEP et ses 11 partenaires académiques franciliens ont été choisis par le bureau exécutif de l'European College of Sport Science (ECSS) pour organiser son 28^e congrès, du 5 au 7 juillet 2023. Cette désignation vient récompenser une campagne de candidature de plusieurs mois portée par l'INSEP avec ses partenaires, soutenus par VIParis et de nombreuses personnalités et entités. Les passionnés de sciences du sport seront ainsi accueillis, 3 jours durant, au sein du prestigieux Palais des Congrès afin d'assister à l'un des principaux événements scientifiques mondiaux. Chaque année, ce sont en effet 3 000 participants et intervenants internationaux qui se retrouvent pour échanger sur les thématiques variées des sciences du sport et domaines liés autour de conférences, ateliers et présentations diverses.



Fondé à Nice en 1995, l'ECSS est une organisation internationale qui vise à promouvoir et diffuser les différents travaux de recherche en sciences du sport, jusqu'à devenir la communauté de référence en la matière en Europe.

1.2 L'INSTITUT DE RECHERCHE BIOMÉDICALE ET D'ÉPIDÉMIOLOGIE DU SPORT (IRMES)

L'institut de recherche biomédicale et d'épidémiologie du sport (IRMES, URP 7329) développe un programme national et international d'études ciblant, à titre prioritaire, quatre champs d'investigation :

- la physiopathologie du sport,
- l'épidémiologie de la performance,
- la physiologie expérimentale,
- la prévention par les activités physiques ou sportives.

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

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, leurs entraînements, 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.

2 | L'implication de l'INSEP dans les PPR

12 projets prioritaires de recherche de très haute performance ont été retenus par l'agence nationale de la recherche en 2020. L'INSEP est porteur de 3 d'entre eux.

2.1 LES PPR PORTÉS PAR L'INSEP

- **FULGUR** : Vers une planification individualisée de la charge d'entraînement adaptée aux propriétés musculaires pour réduire l'incidence des blessures en sprint avec 3 fédérations (FFA, FFR, FFSG), porté par Gaël Guilhem.
- **PARAPERF** : Optimisation de la performance paralympique : de l'identification à l'obtention de la médaille, porté par Jean-François Toussaint.
- **HYPXPERF** : Hypoxie et performance 2024 avec 6 fédérations (FFCK, FFC, FFJDA, FFLDA, FFN, FFR) porté par Franck Brocherie.

2.2 LES PPR AUXQUELS PARTICIPE L'INSEP

L'INSEP est également présent dans les consortiums de 5 autres projets.

- **D-DAY** : Être en forme le Jour J. Stratégies de planification de la charge d'entraînement et des méthodes de récupération avec la FFN, porté par l'Université de Poitiers.
- **THCPCA2024** : Très Haute Performance en Cyclisme et Aviron avec la FFA et la FFC, porté par Polytechnique.
- **REVEA** : Optimisation de la Performance grâce à la réalité virtuelle (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.

En 2021, les projets prioritaires de recherche ont poursuivi leurs travaux. Les premiers résultats sont très encourageants et incitent de nouvelles fédérations à rejoindre les projets.

2.3 LE PROJET EMPOW'HER

En collaboration avec l'agence nationale du sport, l'INSEP a également choisi de conduire le projet EMPOW'HER qui n'a pas été retenu comme projet prioritaire de recherche en 2020. La plupart des protocoles médicaux, nutritionnels et d'entraînement que les sportives suivent sont élaborés dans une perspective masculine et les femmes ne représentent que 35 % des participantes aux études dans le domaine des sciences du sport. Or, les problèmes liés aux manques de connaissance sur la physiologie féminine sont nombreux et leur impact sur les performances sportives indéniable, a fortiori si l'on vise la très haute performance qui doit passer par l'individualisation de l'entraînement. L'ambition de ce projet est de contribuer à augmenter les médailles olympiques des athlètes féminines françaises. La France est la seule nation du top 8 olympique où les femmes sont sous-représentées parmi les médaillés.

L'objectif principal d'EMPOW'HER (Exploring Menstrual Periods Of Women athletes to Escalate Ranking) est de maximiser les performances des athlètes féminines élites en optimisant leurs réponses à l'entraînement par des charges de travail adaptées en synergie avec leur physiologie et leur cycle menstruel.

Ce projet s'articule autour de trois parties complémentaires :

- un suivi longitudinal multiparamétrique des variations des réponses aux charges d'entraînement et de compétition,
- le suivi des sportives de haut niveau parallèlement à leur charge d'entraînement et de compétition,
- la création et validation de préconisations d'individualisation de l'entraînement fondées sur les profils hormonaux et les réponses aux charges identifiés.

Les fédérations à ce jour intéressées par ce projet sont les fédérations françaises d'aviron, d'aviron handisport, de cyclisme, de football et de ski.

3 | Digitalisation de l'accompagnement scientifique de la performance (ASP)

L'ASP est un ensemble d'actions s'appuyant sur une démarche scientifique ayant pour but de contribuer à l'amélioration de la performance sportive. Cet objectif est fondé sur une réflexion collective entre les acteurs de la haute performance et de la recherche. Structuré en 10 étapes, depuis l'identification jusqu'à la ré-interrogation de ce questionnement, en passant par la collecte de données, leur interprétation et leur partage, ce travail vise à avoir un impact sur la performance, avec une volonté forte d'individualisation de la préparation des sportifs.

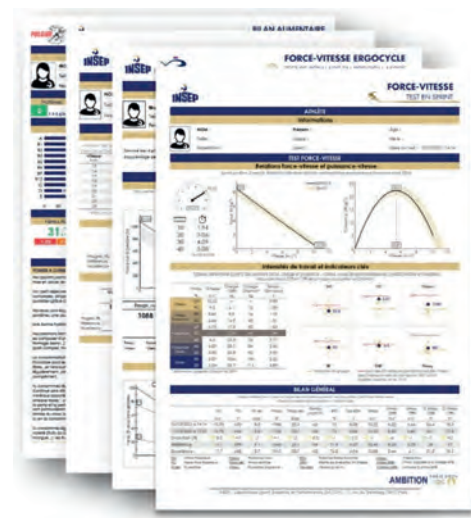
Schéma synthétique représentant les étapes structurant la démarche d'ASP



Dans cette perspective, le Laboratoire SEP a développé depuis plusieurs années une série d'applications visant à accélérer l'acquisition, la digestion, l'interprétation, la restitution et la capitalisation des données collectées auprès des sportifs de haut niveau relatives à leurs capacités athlétiques et psychologiques (capacités musculaires, capacités cardiorespiratoires, exposition au risque de blessure, quantification de la charge, sommeil, habitudes nutritionnelles, traits psychologiques).

Exemples de rapports automatisés issus des applications connectées à des bases de données vivantes

Ces outils digitaux concourent à une meilleure connaissance des athlètes et à l'aide à la décision concernant la mise en place d'entraînements adaptés à leurs besoins prioritaires d'individualisation. Un travail en collaboration avec l'UDNI et l'IRMES, et participant de la stratégie sport data hub, vise à proposer progressivement un tableau de bord global permettant une visualisation complète et interactive par l'athlète et l'entraîneur de ces informations au cours de la saison sportive.



4 | Le réseau national d'accompagnement scientifique à la performance (RNASP)

La mission du RNASP consiste à relayer les connaissances scientifiques, pour aider les entraîneurs à prendre des décisions éclairées. Ce réseau fédère principalement les CREPS, les écoles nationales 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 suivi. L'objectif pour 2024 est de 1 000 référents.

5 | La valorisation de la recherche

L'INSEP a engagé la structuration et le développement de la démarche d'innovation ouverte en lien étroit avec le réseau national d'accompagnement scientifique à la performance 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...),
- un réaménagement de la bibliothèque en un tiers-lieu dédié à l'innovation (espace de coworking, studio de créativité, espace d'exposition et d'échange),
- un soutien et des conseils sur les dispositifs financiers existants dédiés à la recherche et à l'innovation auprès des labs 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.

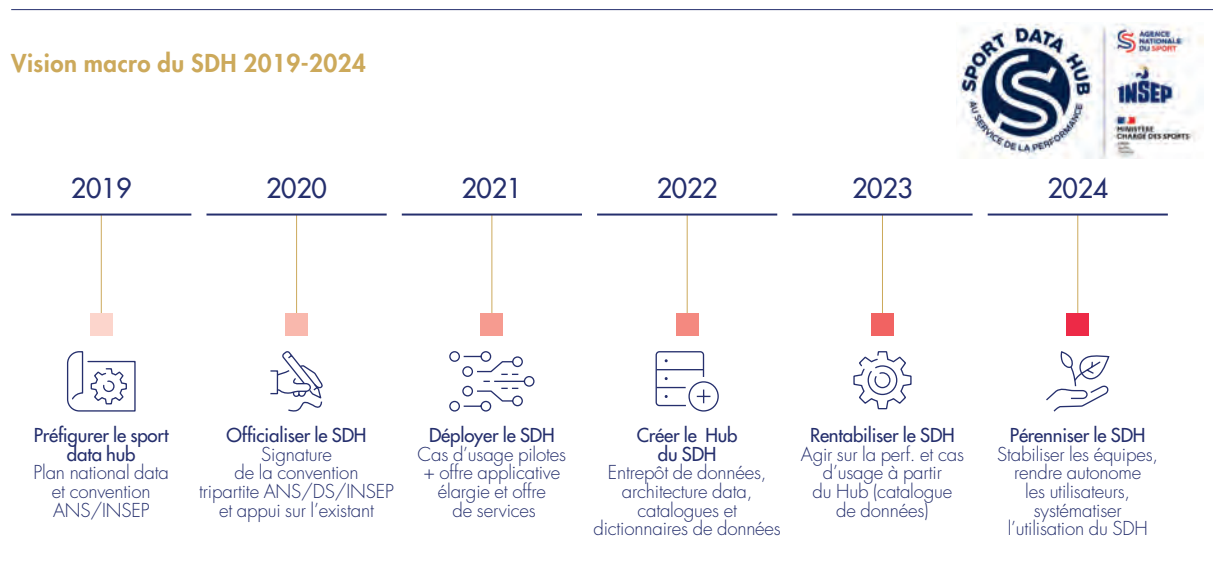
6 | Le sport data hub

Au cours de l'année 2021, l'INSEP, l'agence nationale du sport et la direction des sports se sont attachés au déploiement du sport data hub.

L'INSEP est engagé dans le renforcement de l'offre applicative du SDH au travers d'outils comme le PSQS, A360, Canal Sport, Méta Vidéo et Médaillabilité. L'INSEP met en œuvre également l'offre de service concernant

la mise en conformité juridique au regard du règlement général sur la protection des données, la sécurisation du système d'information, le développement de l'infrastructure et l'accompagnement des projets DATA. Enfin, dans la perspective de construction de l'entrepôt de données du sport français, l'INSEP a travaillé sur la consolidation de la base « résultat » et sur la construction des bases « données externes » et « recherche ».

Vision macro du SDH 2019-2024



6.1 OFFRE APPLICATIVE

Voici les principales applications du catalogue SDH développées par les équipes de l'INSEP.

Athlète 360 (Athlete Management System)

Le rôle de l'INSEP est de concevoir et mettre en œuvre Athlète 360, un système de gestion personnalisé des données des athlètes. L'équipe dédiée, composée de 5 personnes, travaille dans le but d'accompagner les entraîneurs présents aux seins des pôles France de l'INSEP, et du réseau grand INSEP dans leur utilisation de cet outil.

L'objectif principal est de fournir un outil centralisé de stockage de données dans l'infra du sport data hub, pour réaliser du reporting et de l'analyse personnalisée.



Médaillabilité

L'application « médaillabilité » est fondée sur les données historiques de résultats en compétition. Elle permet aux décideurs nationaux et aux fédérations de visualiser la progression individuelle des sportifs de haut niveau et d'estimer les performances en compétition.



Le PSQS

Le portail du suivi quotidien du sportif (PSQS) est le portail de référence du sport français. À ce titre, il est un outil de base du sport data hub.

Ouvert depuis son origine aux établissements qui reçoivent des pôles accueillant des SHN ou non, il recense tous les sportifs listés en France (espoirs et collectifs nationaux compris).

Son développement s'est poursuivi : il est aujourd'hui utilisé dans l'ensemble des établissements. Les équipes ont été localement formées et les demandes d'évolution de l'outil sont prises en compte. Des réunions autour des « référents PSQS » sont organisées deux fois par an.

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

Canal Sport

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

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

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

Méta Vidéo

L'INSEP propose un module dynamique de codification de données qui facilite l'étape de *tagging* d'événements, tout en apportant une expertise technique.

L'outil permet de marquer et de qualifier tous les faits : jeux d'une rencontre, exercices (de réathlétisation, par exemple), séquences d'opposition. Configurable, il s'adapte à chaque sport, intègre ses données (athlètes, arbitres, catégories, etc.) ainsi qu'un certain nombre d'éléments graphiques.

Enfin, le séquenceur peut être adossé à la constitution d'un rapport dynamique (traitement des flux de données). Le développement de l'outil séquenceur est la propriété de l'INSEP et sa licence perpétuelle.

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

Cartographie des ressources

L'application de cartographie des ressources permet d'identifier les acteurs de la performance sportive sur le territoire en spécifiant leurs champs d'expertise, leurs champs d'intervention, leurs publics cibles et leurs liens professionnels.

La recherche de ces acteurs peut s'effectuer par chacune de ces entrées.

Offre de services

En complément de l'offre applicative, le SDH propose une offre de services pour les fédérations sportives souhaitant s'engager dans le sport data hub.

Un des enjeux du sport data hub étant la conformité RGPD et la politique de sécurisation de son système d'Information, l'INSEP a constitué une équipe de juristes pour assurer un rôle de conseil auprès des équipes de développement de l'INSEP et des fédérations impliquées dans le projet.

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 ajoutées 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. 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 de nos préoccupations, en collaboration avec différents acteurs, internes et externes, auprès des athlètes et de ceux qui les entourent.

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

Au travers de ces missions, nous souhaitons 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 2021 est marquée par la continuation de la pandémie du SARS-CoV-2. Les agents du pôle Médical ont dû s'adapter aux règles successives, notamment en matière de dépistage et de vaccination. Ils ont su répondre avec énergie et efficacité, tant pour la santé de tous que pour une préparation optimale des Jeux olympiques Tokyo 2020 et des compétitions décalées en raison de la pandémie.

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 destinée aux :
 - sportifs de haut niveau (SHN),
 - équipes de France,
 - équipes professionnelles,
- le centre de santé médical et dentaire ouvert aux :
 - SHN,
 - professionnels de l'INSEP,
 - patients extérieurs,
- la permanence médicale (urgences et permanence de soins), destinée prioritairement aux SHN,
- l'unité de masso-kinésithérapie et podologie, qui assure :
 - prévention,
 - soin,
 - récupération.

Plus de 80 professionnels (hors GIE – Imagerie), représentant environ 40 ETP 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
- Chirurgie dentaire
- Assistantat dentaire
- Infirmier

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 injection de PRP (Plasma Riche en Plaquettes) avec appareil Regenlab.

En décembre 2021, le GIE imagerie médicale de l'INSEP a obtenu l'autorisation par l'agence régionale de santé d'Île-de-France d'installation d'un scanner.

Ce projet nécessite des travaux pour l'installation de cet équipement et la relocalisation du service dentaire et du panoramique dentaire au rez-de-chaussée du centre de santé.

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.

En 2021, le pôle Médical a également finalisé deux collaborations qui se concrétiseront en 2022.

L'une d'entre elles est avec la fédération française de football. Cette collaboration consiste en un échange de masseurs-kinésithérapeutes des 2 structures pour des échanges entre pairs. L'objectif est un échange de pratiques et de fonctionnement.

La seconde associe l'INSEP à l'hôpital fondation Adolphe de ROTHSCHILD permettant de mettre en place un dispositif structuré et fluide pour apporter une réponse efficiente aux besoins médicaux ophtalmologiques des sportifs de haut niveau.

Cette convention permettra également de coopérer à l'enseignement et la recherche en lien avec la pratique sportive et physique, qu'elle soit professionnelle ou

non, en mettant les ressources pertinentes disponibles de la FOR, et développer la recherche clinique et l'innovation dans le domaine du sport de haut niveau, de participer au développement et à l'excellence du pôle Médical de l'INSEP, notamment en prévision des grandes échéances sportives à venir et, enfin, de faire bénéficier l'ensemble des patients des progrès de la médecine issus de la recherche clinique réalisée avec les sportifs de haut niveau.



2 | Les actes médicaux en 2021

Secteurs	Actes			Proportion pour les SHN
	SHN	Hors SHN ou non renseignés	Total	
Dentistes	1 015	470	1 485	68 %
Masseurs-kinésithérapeutes	12 627	1 415	14 042	90 %
Médecins	7 913	10 045	17 958	44 %
Podologues	38	81	119	32 %
Psychologues	1 537	43	1 580	97 %
GIE	3 356	17 694	21 050	16 %
TOTAL (hors actes infirmiers et bilan SMR)	26 486	29 748	56 234	47 %

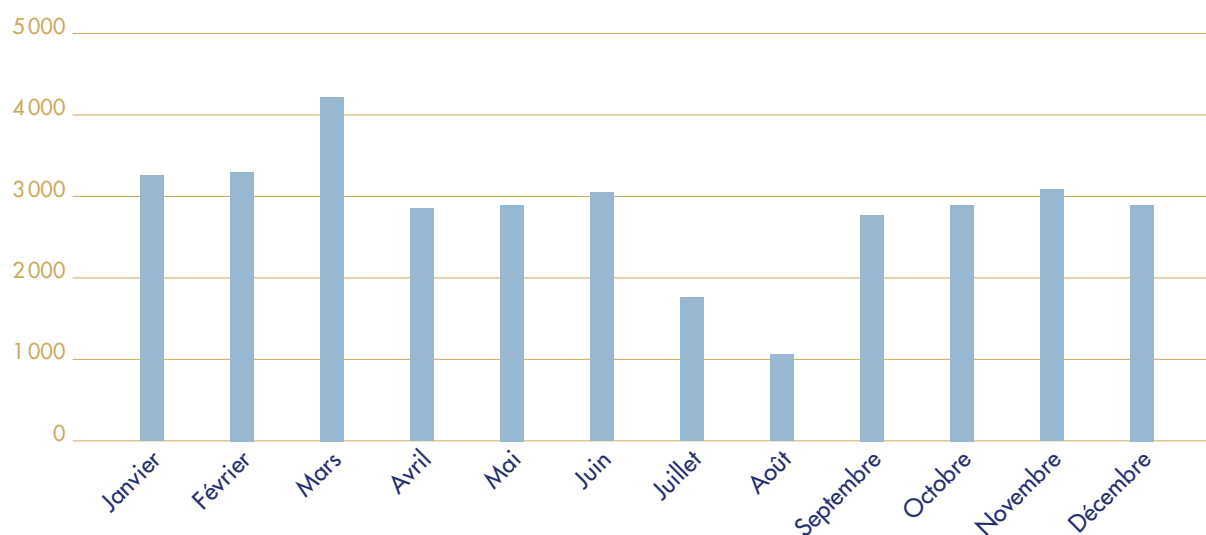
Actes infirmiers

4 232

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 2021, hors vaccinations et tests de dépistage de la Covid-19).

Activité imagerie	Nombre de dossiers	Nombre de patients	Nombre d'actes
Échographie	5 788	4 589	5 829
Radiographie	4 071	3 295	4 573
IRM	11 191	9 053	10 996
TOTAL	21 050	16 937	21 938

Répartition mensuelle des actes médicaux et paramédicaux du pôle Médical en 2021 (hors GIE et Bilans SMR)





La collaboration avec la société Maidis s'est poursuivie. Les objectifs sont :

- de rendre l'outil plus adapté à notre pratique spécifique, en particulier pour les masseurs-kinésithérapeutes et pour une meilleure surveillance réglementaire,

- de faciliter l'exploitation des données médicales, pour une meilleure évaluation de l'activité, notamment à des fins de recherche.

3 | La surveillance médicale réglementaire

	2021
Nombre de bilans « Suivi Médical Réglementaire » (SMR)	728

Le nombre de bilans SMR effectués a diminué de 27 % en 2021 par rapport à 2020.

En effet, la reprise de l'entraînement après le 1^{er} confinement (de mars à mai 2020) nécessitait toutes les garanties nécessaires, suite à la maladie pour certains (conséquences physiques et psychologiques), et au déconditionnement physique pour beaucoup. Cette phase post-confinement a boosté l'activité SMR en 2020.

4 | Recherche et formation

Le pôle Médical joue un rôle important en matière de recherche et de formation.

Les projets de recherche sont les suivants :

- « Blood Flow restriction » (BFR) ou restriction du flux sanguin : l'évaluation des effets de 4 semaines d'entraînement avec le BFR sur la force maximale et la résistance à la fatigue des membres inférieurs et la familiarisation des professionnels de santé du pôle Médical aux effets et à l'utilisation du BFR,
- lésion myo-aponévrotique : étude sur la prise en charge, par les radiologues, médecin et MK, des lésions myo-conjonctives (LMC) avec inclusion des SHN pendant la phase aiguë (J0-J7), avec le GIE Imagerie de l'INSEP,
- suivi psychologique post-blessure : évaluations psychométriques des déterminants dès la reprise du sport après une blessure, avec le pôle Performance/labo SEP,
- prévention des IUE-périnée : projet de prévention des Incontinences Urinaires d'Effort (IUE) et du renforcement du périnée avec la gynécologue du sport et les masseurs-kinésithérapeutes, avec le pôle Communication-Audiovisuel,
- isocinétique : décrire et comparer les profils musculaires isocinétiques des épaules des SHN selon la latéralité et en fonction du sexe (boxe et tennis de table) et harmoniser les tests de prévention, avec le pôle Performance/labo SEP,
- Covid-19 : effets du confinement lié à la Covid-19 sur les paramètres anthropométriques et la charge d'entraînement des SHN,
- PARO-INSEP : protocole d'étude prospective sur la santé orale et parodontale des SHN, avec l'Université de Paris et l'UFR d'Odontologie,
- tests fonctionnels : optimiser le traitement de la base de données des bilans de présaison/test fonctionnels réalisés par les masseurs-kinésithérapeutes, avec le pôle Performance/UDNI,
- récupération :
 - effets associés et dissociés d'une application locale de chaud et d'une méthode de récupération par cryothérapie corps entier (CCE) sur la performance anaérobie, avec le pôle Performance/IRMES,
 - effets d'une exposition aiguë à la CCE sur la qualité du sommeil et les performances sportives (à venir).

Le pôle Médical participe au Conseil Scientifique Médical et de Formation, présidé par Madame le Professeur Patricia Thoreux.

Le réseau « ReFORM » (label CIO), dont la coordinatrice scientifique est Madame Géraldine Martens, a pour mission d'accroître au sein de la Francophonie, les connaissances, la formation et l'application clinique aux questions de prévention contemporaines afin d'améliorer la santé des SHN.

Les projets en cours concernent : les commotions, le Safe Sport, la traduction des Consensus CIO, l'épaule (cohorte), la validation HIP-RSI et la vaccination Covid-19.

Le pôle Médical participe activement à la formation en médecine du sport.

Chaque année est organisée la Capacité de Médecine du Sport, en lien avec la Faculté de Médecine Sorbonne Université et le DIU de Kinésithérapie du sport.

Un projet de master 2 en kinésithérapie du sport est en cours d'élaboration.

Par ailleurs, outre les 3 médecins assistants spécialistes accueillis dans le cadre du GCS « APHP-FFF-INSEP », le pôle Médical accueille des internes DES MG et MPR, un étudiant DESC/FST Médecine du Sport, des internes de médecine générale, les étudiants de la capacité et du DIU évoqués ci-dessus, des élèves infirmiers, des stagiaires en master STAPS et en psychologie clinique ainsi que des étudiants de DU échographie via le GIE Imagerie.

Un séminaire d'une journée et demie (« Sur la route de Tokyo 2020 ») a été organisé en collaboration avec le CNOSF et s'est tenu les 23 et 24 avril 2021 en visioconférence. Ce séminaire, à destination des médecins et des masseurs-kinésithérapeutes partant aux JOP de Tokyo 2020, avait pour but d'aborder l'organisation médicale des Jeux et, notamment, la problématique de la gestion de l'épidémie de Covid-19 et de la vaccination correspondante, ainsi que d'instaurer une cohésion d'équipe, de partager les savoirs et savoir-être.

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

Le rôle du pôle Médical a évolué en fonction de l'épidémie et des mesures de lutte contre cette dernière.

Le service infirmier a réalisé à destination des SHN et des agents de l'INSEP :

- 341 vaccins, dont 82 à destination des SHN,
- 564 tests antigéniques,
- 1 200 tests RT-PCR, dont 700 à l'occasion des départs pour les JOP de Tokyo en juillet. La réalisation de cet important volume de test a nécessité :
 - la mobilisation de l'équipe IDE, de Madame Gosset, secrétaire médicale et du chauffeur de l'INSEP,
 - un important travail de collaboration entre l'INSEP et l'HIA Bégin agréé par le TOCOG (Comité d'Organisation des JOP de Tokyo).

Le pôle Médical a élaboré des protocoles sanitaires et a contribué à leur diffusion et à leur bonne application.

La gestion des cas Covid-19 positifs et des cas contacts a fortement évolué avec le temps et a donc nécessité beaucoup d'adaptation de la part du pôle Médical, notamment de l'équipe infirmière.



Le 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).

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 800 sportives et sportifs sont accueillis quotidiennement au sein de 18 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 chargé 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 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 (hébergement des sportifs de haut niveau, restauration, salles de cours, bureaux...),
- exploiter une partie du site et confier au partenaire privé certaines prestations (accueil, hôtellerie, restauration, maintenance, gestion des déchets et des espaces verts...). La mise en exploitation date du 17 mai 2010.

La relation avec le partenaire et ses prestataires est régie par les dispositions du contrat 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 extérieurs. Cette collaboration tripartite, entre le partenaire Sport Partenariat, le ministère chargé des Sports et l'INSEP, est prépondérante. Elle s'inscrit sur une durée de 30 ans, jusqu'en 2036.

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.

Le conseil d'administration règle, par ses délibérations, les affaires de l'établissement. Il délibère notamment sur le projet d'établissement et le contrat de performance pluriannuel ; le règlement intérieur et l'organisation interne de l'établissement ; les conditions d'admission des sportifs au sein de l'établissement ; les axes de formation et d'enseignement, les créations de titres propres, les demandes d'habilitation à délivrer des diplômes nationaux ; les axes de recherche et de valorisation de ses résultats ; le budget et le tarif des prestations proposées par l'établissement ; ainsi que le compte financier.

29 membres composent le conseil d'administration. Leur mandat est d'une durée de quatre ans. En 2021, le conseil d'administration s'est réuni cinq fois, dont deux de façon dématérialisée (15 mars, 15 avril, 30 juin, 16 septembre et 16 décembre).

Le conseil scientifique, médical et de formation de l'INSEP (CSMF) est consulté par le conseil d'administration, notamment sur le programme de recherche et actions de recherche de l'établissement, la stratégie de l'établissement pour la protection de la santé des sportifs ; les orientations en matière de formation, création ou suppression de titres et diplômes ; les axes stratégiques à développer au sein du réseau national du sport de haut niveau ainsi que sur l'évaluation et l'expertise en matière de sport de haut niveau.

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 loisirs, culturelles, sociales ou associatives qui sont proposées aux sportifs de haut niveau et aux cadres en formation, ainsi que sur les conditions de vie et d'entraînement au sein de l'établissement.

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

À l'exception des membres de droit et des membres élus, les membres du conseil de la vie du sportif et du stagiaire (CVSS) sont nommés pour une durée de quatre ans, sur décision du directeur général. Benjamin Brossier a été élu à la présidence du CVSS en 2012, puis en 2016. Son mandat arrivant à échéance en mars 2020, il a été renouvelé en mars 2021 jusqu'aux prochaines élections en 2022 (délibération n° 7/2021).

Au-delà des questions d'organisation et de fonctionnement des services, le comité technique doit obligatoirement être consulté sur les questions et projets de textes relatifs : à la gestion prévisionnelle des effectifs,

des emplois et des compétences (GPEEC) ; aux règles statutaires et règles relatives à l'échelonnement indiciaire ; aux évolutions technologiques et de méthodes de travail des administrations, établissements ou services et à leur incidence sur les personnels ; aux grandes orientations en matière de politique indemnitaire et de critères de répartition y afférents ; à la formation et développement des compétences et qualifications professionnelles ; à l'insertion professionnelle ; à la participation de l'établissement au financement de la protection sociale complémentaire de leurs personnels et à l'égalité professionnelle, parité et lutte contre toutes les discriminations.

Le comité technique s'est réuni à six reprises en 2021 (28 janvier, 2 avril, 23 juin, 23 août, 31 août et 26 octobre).

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est consulté : sur les projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail ; sur les projets importants d'introduction de nouvelles technologies et lors de l'introduction de ces nouvelles technologies, lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir des conséquences sur la santé et la sécurité des agents. Le CHSCT est également consulté sur les mesures générales prises en vue de faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail, des invalides de guerre, des invalides civils et des travailleurs handicapés, notamment sur l'aménagement des postes de travail ainsi que sur la teneur de tous documents se rattachant à sa mission, et notamment des règlements et des consignes que l'administration envisage d'adopter en matière de santé et de sécurité.

En 2021, le CHSCT s'est réuni à six reprises (12 février, 30 mars, 22 juin, 18 août, 23 août et 25 novembre).

Chapitre 6

Les ressources humaines

L'année écoulée est une année à nouveau particulière pour l'INSEP et son fonctionnement. En effet, l'incidence de la crise sanitaire reste forte compte tenu du fait que la reprise de l'activité dans l'établissement n'a été constatée que sur le dernier quadrimestre 2021.

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.

La réduction de la vacance frictionnelle s'est poursuivie, ce qui a augmenté le niveau d'emploi sous plafond qui est passé de 270,48 ETPT en moyenne annuelle 2020 à 276,82 ETPT en moyenne annuelle 2021.

Les répercussions de la pandémie de Covid-19 sur la formation des agents de l'INSEP ont été moins lourdes en 2021 comparativement à 2020 ; en effet, sept formations seulement ont dû être reprogrammées.

En 2021, on compte 155 agents formés, équivalents à 334 stagiaires (un même agent peut avoir suivi plusieurs formations dans l'année) pour 85 stages organisés.



1 | Répartition et nombre des agents par statut

1.1 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS (TITULAIRES ET CONTRACTUELS)

Entre 2020 et 2021, l'effectif global a légèrement augmenté passant de 316 agents recensés au 31 décembre 2020 à 317 au 31 décembre 2021.

Le nombre d'ETP (équivalent temps plein) est passé de 271,56 au 31 décembre 2020 à 274,86 au 31 décembre 2021.

Répartition des effectifs par sexe et par catégorie : comparaison 2020/2021

	2021	2020
Effectifs physiques	317	316
ETP	274,86	271,56
Sexe	164 hommes 153 femmes	158 hommes 158 femmes

1.2 RÉPARTITION DES EFFECTIFS

La répartition par catégorie montre une diminution du nombre d'agents de catégorie C entre 2020 et 2021 (-3,2 ETP) et une augmentation du nombre d'agents de catégorie B (+6,5 ETP). Les agents de catégorie A restent stables en ETP et les plus nombreux (66,53 %).

Il convient de souligner que la part du nombre des ETP des agents non titulaires (52,70 %), au mois de décembre 2021 est supérieure à celle des agents titulaires (47,40 %), alors que la proportion était inversée en décembre 2020 (respectivement 49,48 % et 50,52 %).

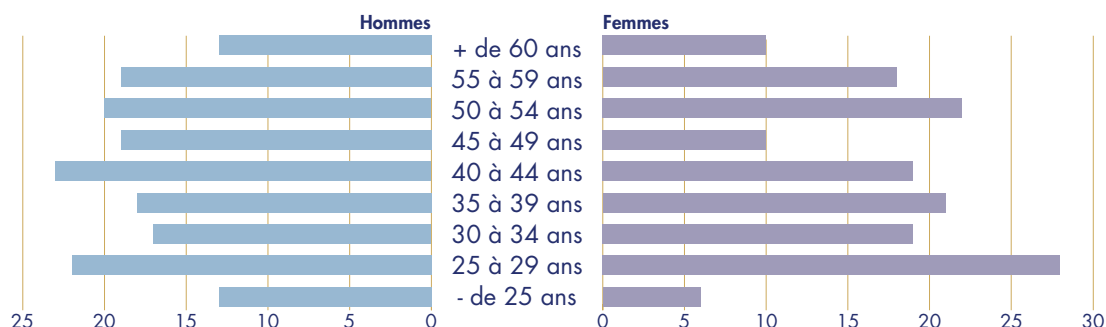
La part des agents titulaires est inférieure de 3,22 points par rapport à celle de l'année 2020.

Concernant la répartition par sexe, les femmes sont plus nombreuses au sein des postes de catégories B et C, les hommes sont plus nombreux sur les postes de catégorie A, tout comme en 2020, même si cet écart tend à augmenter en 2021.

La répartition par âge en 2021 montre que la part des moins de 25 ans est la moins représentée au sein de l'établissement et qu'elle baisse entre 2020 et 2021 (de 6,6 % à 6 %) au bénéfice de la part des 25-29 ans, qui, elle, augmente (de 11,7 % à 15,8 %). Hormis ces dernières, il est à noter que les effectifs sont équitablement répartis entre les différentes tranches d'âge.

La part des plus de 55 ans baisse légèrement entre 2020 et 2021 (de 20,8 % à 19 %).

Pyramide des âges 2021 par sexe



1.3 MASSE SALARIALE

Le montant total de l'enveloppe consommée en 2021 est en augmentation de 756 987 € par rapport à 2020, soit +4 %.

Cette augmentation s'explique principalement par les efforts engagés pour réduire la durée de vacance des postes, qui explique pour une grande partie l'augmentation de la masse salariale ; l'autre raison tient au recrutement des chercheurs hors plafond.

Les efforts faits ont réduit la vacance de postes et donc augmenté le niveau d'emplois sous plafond qui est passé de 270,48 ETPT en moyenne annuelle 2020 à 276,82 ETPT en moyenne annuelle 2021.

Par ailleurs, cette augmentation traduit également une montée en expertise nécessaire pour répondre aux enjeux des services métiers de l'établissement. À cet égard, l'établissement a été amené à transformer un certain nombre de postes de catégorie B ou C en postes de catégorie A.

À titre d'illustration, il est à noter que les 12 recrutements de chercheurs hors plafond, réalisés en grande partie entre juin 2020 et décembre 2020, impactent la masse salariale 2021 en année pleine, indépendamment des trois autres recrutements de chercheurs hors plafond opérés entre février et juin 2021.

Les vacances sont globalement stables, soit 725 518 € contre 735 359 € en 2020.

Enfin, il est à noter une baisse des allocations de retour à l'emploi versées à d'anciens agents au chômage, le montant passant de 294 036 € en 2020 à 241 552 € en 2021 (-18 %). Ce montant total est très fluctuant car il dépend du nombre d'agents au chômage et de leur capacité à trouver un nouvel emploi.

Variation de la masse salariale 2020/2021

	2020	2021	Variation
Titulaires	10 410 176,06 €	10 114 140,62 €	-296 035,44 €
Contractuels	7 276 651,96 €	8 440 468,23 €	1 163 816,27 €
Chômage	294 036,53 €	241 552,45 €	-52 484,08 €
Hors PSOP	124 957,40 €	76 358,00 €	-48 599,40 €
Rente AT	14 633,64 €	14 633,64 €	0,00 €
Vacations	735 359,20 €	725 518,16 €	-9 841,04 €
Masse salariale exécutée	18 855 814,79 €	19 612 671,10 €	756 856,31 €

1.4 RÉMUNÉRATIONS PRINCIPALES

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

Les sportifs de haut niveau sur emplois réservés sont, en 2021, tous rattachés à la DPS.

Le montant moyen de la rémunération nette générale a augmenté entre 2020 et 2021, passant de 2 506,62 € à 2 835,25 €.

Moyenne des rémunérations mensuelles nettes par sexe

2021	Femme	Homme
Somme totale sur l'année (avant PAS)	4 783 474,27 €	6 001 799,01 €
Nombre d'agents présents au 31 décembre 2021	153	164
Moyenne rémunération mensuelle nette par sexe	2 605,38 €	3 049,69 €
Moyenne rémunération nette générale	2 835,25 €	

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.

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 dans la fonction publique est prévu par l'article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 modifiée relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique qui le définit, en se rapportant à l'article L. 1222-9 du Code du travail, comme « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ».

Le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature vient préciser le recours au télétravail. Il a été ensuite complété

par l'arrêté du 26 juin 2017 portant application dans les services d'administration centrale et les établissements publics relevant du ministre chargé des Affaires sociales et de la Santé, du ministre chargé du Travail et de l'Emploi, du ministre chargé des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes et du ministre chargé de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

La loi de transformation de la fonction publique n° 2019-828 du 6 août 2019 modifie les conditions de recours au télétravail. Ainsi, le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 est venu modifier le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 afin d'assouplir la mise en place du télétravail dans la fonction publique.

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.

Depuis le 7 juillet 2021, les agents ont la possibilité de se voir attribuer des jours de télétravail fixes au cours de la semaine ou du mois, ainsi qu'un volume de jours flottants de télétravail par semaine, par mois ou par an.

2.2 LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES RH (GPRH)

La GPRH est une approche pluriannuelle de la gestion des ressources humaines qui, par la conception, la réalisation et l'ajustement annuel de plans d'action, vise à faire face aux risques prévisibles encourus par les services et les agents, en anticipant et mettant en œuvre tout moyen pour réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines futurs de l'organisation (en termes d'effectifs et de compétences).

La gestion prévisionnelle prend en compte les orientations stratégiques de la politique RH ainsi que les besoins d'accompagnement des agents dans la construction de leur parcours professionnel.

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, date de création de l'unité.

Les ateliers d'information de l'UEGPRH

L'unité propose des ateliers d'information aux agents sur des thèmes dédiés.

Atelier « Introduction à la mise en œuvre d'un projet de mobilité – Présentation du Compte Personnel Formation (CPF) ».

Une des missions de l'UEGPRH porte sur le développement des compétences et l'accompagnement des projets professionnels des agents de l'institut.

Dans ce cadre, deux ateliers d'une demi-journée ont été proposés en septembre 2021, avec au programme :

- la mobilité dans la fonction publique,
 - les 3 versants de la fonction publique (FP),
 - le statut de l'INSEP,
 - la mobilité interne à l'INSEP et au sein de notre ministère de tutelle,
 - la mobilité interne et externe pour les INSEPIens,
 - la présentation des dispositifs de mobilité existants pour les fonctionnaires et les contractuels : le détachement, la mutation, les concours, la mise à disposition, la disponibilité, la portabilité du CDI, le congé pour convenance personnelle...
 - les principales mesures nouvelles concernant la mobilité dans la FP de la loi de transformation de la FP,
- le CPF,
 - la présentation du dispositif du CPF à l'INSEP,
- l'UEGPRH,
 - entretien de carrière, bilan de carrière,
 - où chercher un poste pour réaliser sa mobilité dans la FP ?
 - les outils au service de la mobilité : les sites dédiés au recrutement de fonctionnaires, les répertoires des métiers, l'UEGPRH...

	Atelier 1	Atelier 2
Nombre d'agents = 17	8	9

À la demande, un suivi individuel a été mis en place à l'issue de ces temps d'échanges.

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

Depuis 2020, l'UEGPRH du pôle Administration a engagé une étude sur l'évolution des métiers de l'institut. L'objectif étant 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 pôles 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 avec l'UEGPRH, de missionner les responsables d'unité ou encore les agents spécialistes.

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

Le déroulé le plus fréquemment observé fut un premier entretien de présentation de la démarche, ainsi que de l'outil d'enquête, d'une durée moyenne d'une heure trente maximum, suivi de rencontres de deux heures, répétées autant que nécessaire.

L'étude sur l'évolution des métiers représente au 31 décembre 2021 :

Nombre d'entretiens de présentation (1 heure)	21
Nombre d'entretiens d'expertise (2 heures)	39
Nombre total d'entretiens	60
Nombre d'heures d'entretiens	99
Nombre d'experts rencontrés	35
Nombre d'expertises étudiées	49

Dans ce même temps, un travail 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 : le conseil en évolution professionnelle

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, à la fois dans la fonction publique et dans le secteur privé.

Le conseil en évolution professionnelle a pour ambition de favoriser l'évolution et la sécurisation du parcours professionnel des actifs. Il constitue un processus d'appui à l'élaboration et à la concrétisation des projets d'évolution professionnelle des agents qui en expriment le besoin, quelle qu'en soit la nature (insertion professionnelle, mobilité interne ou externe, reconversion, reprise ou création d'activité...).

Il contribue, tout au long de la vie active de la personne, à améliorer la capacité de la personne à faire ses propres choix professionnels et à évoluer professionnellement. De ce fait, il est délivré à l'initiative de l'agent.

À cet effet, le conseil en évolution professionnelle doit aider la personne à clarifier sa situation et lui apporter des clés de compréhension de son environnement professionnel ainsi que des points de repère dans l'offre de qualifications et de formations, en appui de son projet d'évolution professionnelle.

La fonction de conseil en évolution professionnelle est tenue à l'INSEP par la responsable de UEGPRH.

Six grands thèmes sont majoritairement abordés dans le cadre des entretiens de carrière :

- le développement des compétences hors formation professionnelle continue (FPC),
- la construction du dossier de demande de mobilisation du compte personnel de formation (CPF),
- l'évolution statutaire,
- la question des concours dans la fonction publique,
- la mobilité interne et externe à l'INSEP,
- le montage de dossier de carrière nécessaire aux commissions administratives paritaires (CAP).

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des agents de l'institut dans l'évolution de leur parcours professionnel, et depuis sa création en 2017, l'UEGPRH constate une augmentation annuelle des demandes de suivi. Seule l'année 2020, du fait de la pandémie, reflète une baisse de l'activité.

Nombre d'agents reçus pour des entretiens de carrière/an

	2020	2021
Développement des compétences hors FPC	0	2
Construction de dossier CPF	0	0
Concours	1	4
Évolution statutaire	1	9
Mobilité	2	0
Montage de dossier CAP	0	0
TOTAL	4	15

Le rattachement du ministère des Sports au ministère de l'Éducation nationale au 1^{er} janvier 2021 a participé à l'augmentation des demandes de conseils sur les questions d'évolution statutaire.

La préparation aux concours

L'UEGPRH s'attache à accompagner les agents qui en font la demande dans le cadre de leur préparation aux concours.

L'accès à des formations extérieures est proposé dans le plan de formation de l'INSEP.

De plus, un accompagnement personnalisé, notamment sur le montage de rapport d'activité ou de dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), est mis en œuvre.

Un accompagnement à la réussite des épreuves orales est également une des missions de l'UEGPRH.

En 2021, l'INSEP n'a pas organisé de concours de recrutement en son sein, ce qui a réduit le nombre de demandes d'accompagnement dans ce domaine.

Nombre d'agents reçus pour un accompagnement individuel épreuves concours/an

	2020	2021
Rapport d'activité, dossier RAEP	2	1
Préparation épreuves orales	0	1
TOTAL	2	2

Nombre d'entretiens par thème/an pour un accompagnement épreuves concours

	2020	2021
Rapport d'activité, dossier RAEP	5	1
Préparation épreuves orales	3	3
TOTAL	8	4

L'accompagnement à la recherche d'emploi

L'UEGPRH accompagne les agents qui en font la demande dans le cadre de leur souhait de mobilité et de recherche d'emploi.

L'aide à la conception du *curriculum vitae* mais également à la rédaction de lettre de motivation ou tout autre dossier nécessaire à la candidature est proposée.

Nombre d'agents reçus pour un accompagnement recherche d'emploi/an

	2020	2021
Élaboration CV, lettre de motivation, dossier de candidature	1	0
Recherche d'offres d'emploi	1	1
TOTAL	2	1

3 | La formation professionnelle continue

Les 3 principales missions relatives à la formation professionnelle continue sont :

- le conseil aux agents,
- l'ingénierie de formation : conception de contenus pédagogiques visant à développer ou maintenir les compétences d'un agent,
- l'ingénierie pédagogique : mise en œuvre et réalisation d'une action de formation selon les dispositifs de formation en fonction des besoins et attentes des agents, les profils des intervenants.

3.1 LE CONSEIL AUX AGENTS

56 rendez-vous ont été pris :

- 30 agents pour échanger sur des besoins en formation et être conseillés sur les dispositifs de formation à mobiliser,
- 4 agents pour des informations précises sur le compte personnel de formation,
- 22 encadrants pour un accompagnement dans l'analyse des besoins en formation de leur entité.

3.2 LES ACTIONS DE FORMATION

La formation continue permet de maintenir ou consolider les compétences des agents, en tenant compte du contexte professionnel dans lequel ils exercent leurs fonctions.

La mise en œuvre des actions de formation professionnelle continue au sein de l'institut a été simplifiée en 2021 du fait de :

- l'adaptation d'une partie de l'offre des organismes de formation à la visioconférence,
- la volonté de s'inscrire, pour les formations dispensées en présentiel sur site, dans une souplesse d'action permettant de répondre aux besoins et contraintes des agents en leur proposant des formations sur des jours discontinus.

Les répercussions de la pandémie de Covid-19 auront été moindres cette année : seulement sept formations ont dû être reprogrammées.

En 2021, on compte 155 agents formés, équivalents à 334 stagiaires (un même agent peut avoir suivi plusieurs formations dans l'année) pour 85 stages organisés.

L'investissement lié au budget formation assuré par l'INSEP s'élève à 181 015 €, soit 0,92 % de la masse salariale. Il est réparti de la manière suivante :

- 150 384 € utilisés au titre des stages de formation,
- 21 424 € financent la formation de trois apprentis :
 - un contrat signé pour une durée de 1 an, du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021, bénéficiant à une étudiante inscrite à un cursus de « chargée d'administration des ressources humaines » (diplôme niveau 6 = bac +3),
 - un contrat signé pour une durée de 1 an, du 21 septembre 2020 au 30 juillet 2021, bénéficiant à un étudiant inscrit à un cursus de « chef(fe) de projet logiciel et réseaux » (diplôme niveau 6 = bac +3),
 - un contrat signé pour une durée de 1 an, du 4 octobre 2021 au 14 septembre 2022, bénéficiant à un étudiant inscrit à un cursus de « chargé(e) d'administration des ressources humaines » (diplôme niveau 6 = bac +3),
- 9 207 € en frais de mission (repas, hébergement et transport) des agents suivant une formation à l'extérieur de l'INSEP.

Nombre et pourcentage d'agents formés, et nombre de stagiaires formés, par an, en heures et en jours

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

	Nombre agents formés	Nombre stagiaires	Total heures	Total jours	Moyenne annuelle effectifs physiques	% d'agents formés
2021	155	334	5 232	764	323	47,99
2020	137	205	3 580	512	309	44,34

Répartition des dépenses de formation par catégorie et par genre

	Hommes	Femmes	Total annuel
Catégorie A	57 312 €	62 777 €	120 089 €
Catégorie B	3 163 €	12 228 €	15 391 €
Catégorie C	2 561 €	12 343 €	14 904 €
TOTAL/GENRE	63 036 €	87 348 €	150 384 €

Comparaison 2020/2021 par catégorie, genre, nombre de jours de formation

Cat.	2021				2020			
	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	112				105			
	56 femmes	62,64	347	6,20	54 femmes	62,61	247	4,57
	56 hommes	48,36	289	5,16	51 hommes	46,93	180	3,53
B	25				16			
	18 femmes	68,97	51	2,83	13 femmes	59,77	36	2,77
	7 hommes	50,72	14	2,00	3 hommes	23,08	6	2,00
C	18				16			
	14 femmes	33,49	57	4,00	13 femmes	30,35	36	2,77
	4 hommes	11,14	7	1,75	3 hommes	8,26	7	2,33

Modes de formation professionnelle continue

La formation professionnelle continue regroupe la mise en œuvre de/du :

- plan de formation de l'INSEP (PRF), sur site et/ou en distanciel,
- plan de formation du pôle Formation, sur site et à l'extérieur,
- formations individuelles, à l'extérieur,
- formations intra/multi-services, sur site : organisées sur mesure, répondant à un besoin précis pour plusieurs agents d'un même pôle (ex. : formation « contrôle de la paie » pour des agents de l'agence comptable, formations « co-coaching » et « l'enregistrement d'une certification au répertoire spécifique » pour des agents du pôle Formation, langage de programmation « Python » pour le pôle Performance, « statut des agents publics » et la « paie » pour l'unité des ressources humaines...),
- 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), à l'extérieur.

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	64	48	19	11	26	0	168
Pôle formation	3	4	0	0	0	0	7
Individuelles	33	15	5	1	0	1	55
Intra/multi	32	28	18	6	8	3	95
DAFOR	3	2	0	0	0	0	5
PNSR	0	0	2	0	0	0	2
Bilan de compétences	1	0	0	0	0	0	1
Préparation aux examens et concours^[1]	0	0	0	0	0	0	0
Compte personnel de formation^[2]	0	0	0	0	1	0	1
TOTAL	136	97	44	18	35	4	334

[1] Trois agents inscrits à une préparation aux concours internes proposés par la DAFOR se sont désistés :

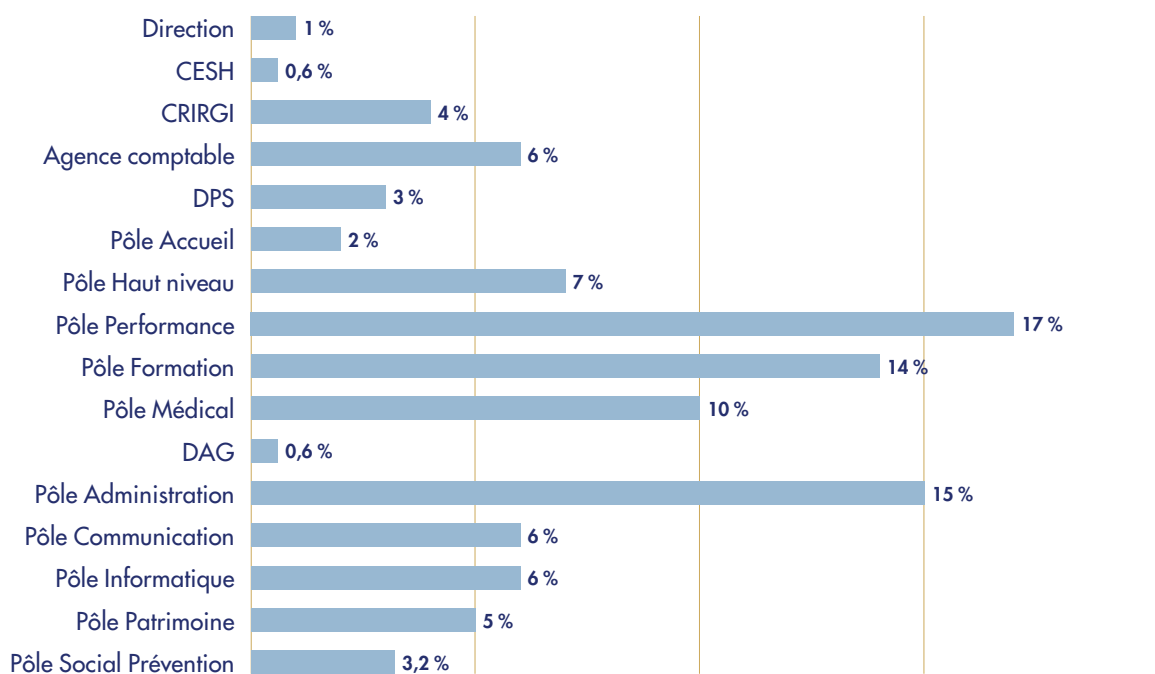
- un agent a été reçu à un concours externe d'assistant ingénieur ITRF,
 - un agent a été admis à l'examen professionnel de secrétaire administratif des affaires sociales,
 - un agent a été admis au concours interministériel de secrétaire administratif.
- Deux d'entre eux ont suivi une préparation individualisée par l'UEGPRH.

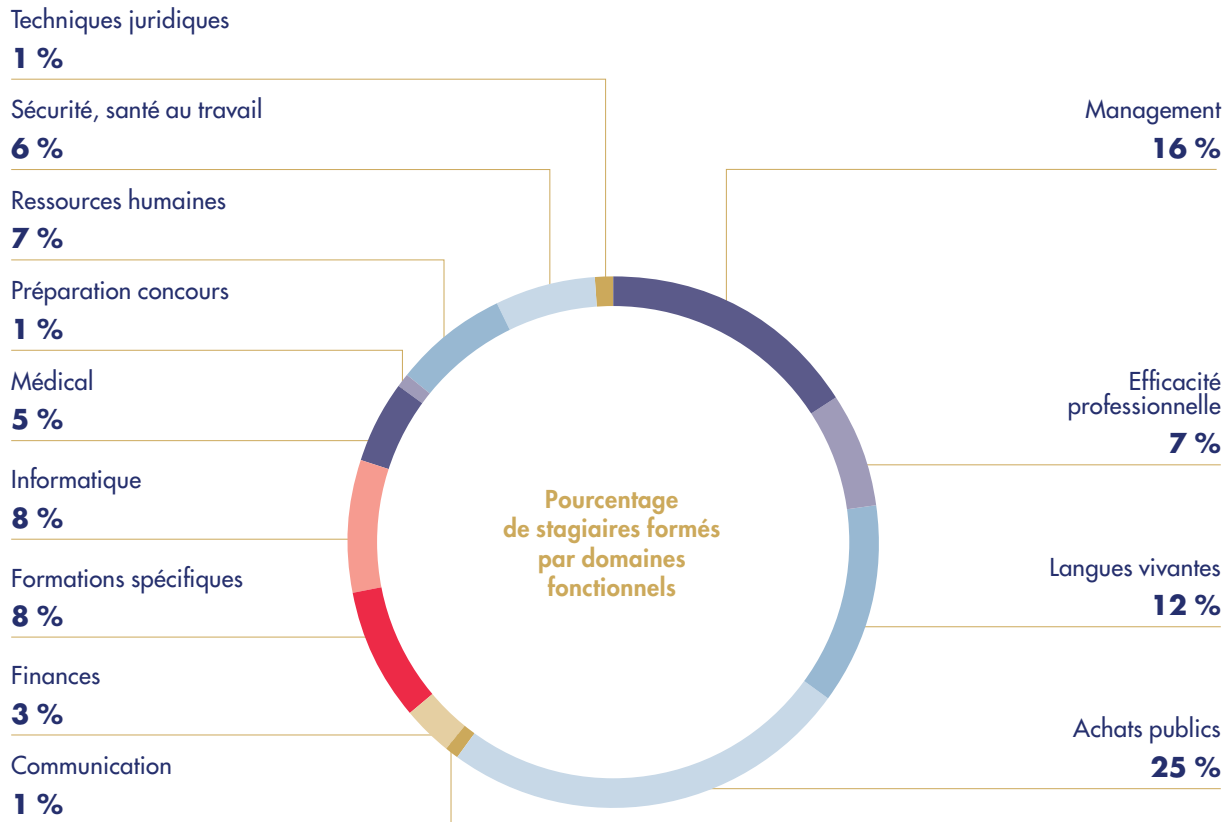
[2] Dossier accepté en 2019 : la formation, organisée sur 2020/2021, a été reportée du fait de la pandémie de Covid-19 et se déroulera sur 2021/2022.

Pourcentage d'agents formés en effectif physique moyen annuel par entités

	Moyenne annuelle effectifs physiques	Nombre agents formés	Nombre stagiaires formés	% agents formés/effectif physique moyen annuel
Direction générale	3,58	2	3	55,87
CESH	1	1	1	100,00
CRIRGI	6,58	6	8	91,19
Agence comptable	8,67	9	26	103,81
DPS (dont emplois réservés)	21,92	5	5	22,81
Pôle Accueil	5,67	3	4	52,91
Pôle Haut niveau	50	11	21	22,00
Pôle Performance	59,17	26	43	43,94
Pôle Formation	34,75	22	51	63,31
Pôle Médical	40,92	16	23	39,10
DAG	3	1	5	33,33
Pôle Administration	27,92	23	68	82,38
Pôle Communication	18,75	9	14	48,00
Pôle Informatique	10,5	9	19	85,71
Pôle Patrimoine	25,92	7	28	27,01
Pôle Social Prévention	4,33	5	15	115,47
TOTAL	323	155	334	

Comparaison du nombre d'agents formés par entités au sein de l'institut





Les trois domaines de formation les plus importants :

- les achats publics,
- le management,
- les langues vivantes (anglais).

Un cycle de six ateliers portant sur les marchés publics a été proposé en distanciel en 2021, destinés aux agents qui interviennent dans le processus des achats publics. La majorité des pôles ont été impactés par cette procédure ; il était nécessaire d'accompagner les agents avec pour objectif l'acquisition de compétences ou la révision des bases des marchés publics.

Les formations en management, plébiscitées en présentiel, ont été cette année maintenues en les déprogrammant et reprogrammant afin de s'adapter aux contraintes liées au contexte sanitaire (alternance de regroupements proscrits, puis autorisés en respectant une jauge de 4 m²/agent).

Les formations en langues vivantes en « face to face » avaient été déployées en 2020 en distanciel. Le télétravail a modifié les comportements des agents qui privilégient désormais ce dispositif : près de 80 % des heures dispensées l'ont été en distanciel.

Compte personnel de formation

Une demande de mobilisation du CPF a été initiée pour un projet d'activité secondaire. L'agent n'a pas souhaité la confirmer en raison du contexte sanitaire incertain et la présentera de nouveau en 2022.

Une demande de mobilisation du CPF acceptée en 2019, prévue dispensée sur 2020 et 2021, a été repoussée sur 2021 et 2022 en raison du contexte sanitaire.

Chapitre 7

L'animation et le rayonnement territorial de l'établissement

Conformément aux deux axes stratégiques et orientations de son COP2024, l'INSEP a pour mission de développer des réseaux d'expertise en France hexagonale et ultramarine, mais aussi au-delà de ses frontières, à l'international. La performance évoluant sans cesse, la quête de collaborations internes et externes est une richesse pour l'ensemble des acteurs, au profit in fine de la performance et de la réussite des équipes de France.



Au niveau national, le réseau grand INSEP (RGI) a pour objet de fédérer les centres d'entraînement (CREPS, écoles nationales, CNSD, etc.), structurés comme des plateformes « ouvertes » sur l'ensemble du territoire, en vue d'accompagner les athlètes depuis leur détection jusqu'à l'excellence sportive. Les centres RGI ont vocation à accompagner la performance d'aujourd'hui telle que reprise dans le programme « Ambition bleue » porté par l'agence nationale du sport (ANS), mais aussi d'accompagner le parcours de performance fédérale des générations futures. 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. L'animation de réseaux implique, par définition, une adaptation permanente des acteurs.

Dans le cadre de la nouvelle organisation territoriale de l'État (OTE), les responsables régionaux de la haute performance (RRHP) et conseillers haut niveau/haute performance (CHNHP) recrutés en 2021 dans les maisons régionales de la performance (MRP) des CREPS et organismes publics équivalents (OPE), apparaissent comme des acteurs majeurs dans :

- le déploiement du projet « Ambition bleue »,
- la vision stratégique Paris 2024 de l'ANS,
- l'animation du réseau du sport de haut niveau dans un maillage territorial.

Le travail en réseau réalisé en 2021 a permis d'apporter des réponses opérationnelles aux besoins de l'écosystème sportif. Les centres du RGI et leurs personnes-ressources ont cherché à travailler collégialement (via les temps institutionnels, séminaires, workshops) et à produire outils et livrables permettant de garantir et d'optimiser l'environnement de la performance du sportif.

À l'échelle internationale, et dans un souci de poursuivre son développement, enrichir ses connaissances et inscrire durablement la France dans les meilleures nations olympiques et paralympiques, l'INSEP développe aussi des réseaux internationaux auprès des acteurs du sport. Dans un but de développement de la performance, l'établissement conclut des conventions et accords de collaboration lui permettant d'échanger différentes expertises avec des services similaires au sein de différentes institutions à l'international (centres et comités olympiques et/ou paralympiques, instituts sportifs, universités, entreprises...).

Par ailleurs, priorité du ministère chargé des Sports, la francophonie constitue également depuis longtemps une des déclinaisons opérationnelles ponctuelles de coopérations portées notamment par l'INSEP et les centres du réseau grand INSEP. Deux projets majeurs illustrent ce volet, en lien avec le comité international olympique. Un premier est lié à la prévention des blessures (Consortium francophone RéFORM) et le second à l'accompagnement du Sénégal dans le cadre des Jeux olympiques de la Jeunesse de Dakar en 2026.

1 | L'animation du RGI

Le RGI répond aux exigences du haut niveau et de la haute performance, en accompagnant les sportifs de haut niveau et leur encadrement où qu'ils vivent, où qu'ils s'entraînent, où qu'ils se préparent à gagner. Il repose sur une dynamique collaborative, afin de renforcer les coopérations entre les acteurs du haut niveau, de mutualiser les expertises, de mobiliser les ressources pour accompagner la performance sportive.

1.1 OUTILS DE PARTAGE ET DE PILOTAGE AU PROFIT DES CENTRES LABELLISÉS DU RÉSEAU GRAND INSEP

Animation des instances de gouvernance du RGI

L'année 2021 marque une évolution progressive du RGI vers un renforcement des coopérations entre les acteurs du haut niveau et une mobilisation accrue des ressources pour accompagner la performance. Aussi, les instances de gouvernance du réseau grand INSEP (bureaux, conseils stratégiques, comités label), chargées des orientations stratégiques, ont cherché à poursuivre le travail de transparence des objectifs et des décisions.

Campagne de labellisation 2021-2024

Dès janvier 2021, le réseau grand INSEP s'est lancé dans une nouvelle campagne de labellisation, décalée d'une année avec le report des Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo 2020, pour la période 2021-2024. Au 31 décembre 2021, le réseau grand INSEP compte 30 centres labellisés, dont quatre nouveaux centres : le centre national d'entraînement (CNE) de la FF Tennis, le CSRA Mulhouse, le CSJC d'Ajaccio et le CSN de Caen.

En 2021, le comité label, destiné initialement à attribuer le label aux centres candidats avec les trois paliers (or, argent ou bronze), a décidé de supprimer les paliers de labellisation au profit d'une appartenance renforcée au réseau. En effet, compte tenu de la plus grande disparité de profils des centres candidats (inhérente à la volonté d'ouverture du réseau vers les centres fédéraux et privés), il a semblé pertinent pour le comité label d'attribuer le label grand INSEP sans identifier de couleur de label. Cette décision vise à renforcer l'idée d'un label unique qui réunit plus qu'il ne distingue.

Valorisation des équipements et services à la performance des centres du RGI

L'INSEP et le RGI ont développé, courant 2021, une plateforme interactive intitulée « offre de services à la performance du réseau grand INSEP ». Cette plateforme se veut être un catalogue recensant toutes les installations sportives, infrastructures et services à la performance des centres du réseau. L'objectif est de favoriser l'accueil des sportifs de haut niveau des équipes de France et leurs entraîneurs, de répondre à des besoins spécifiques pour les accompagner, mais également de favoriser l'accueil des délégations étrangères à horizon 2024.

Cet outil, qui sera diffusé en 2022, permettra d'obtenir une photographie précise et actualisée de la complétude et de la complémentarité de l'offre du réseau grand INSEP, au service des sportifs de haut niveau et de leur encadrement.

Stratégie de veille des relations internationales du RGI

En 2021, la stratégie de veille des relations internationales du RGI était orientée sur un double objectif :

- apporter des réponses à l'amélioration de la performance des SHN français (performance mondiale) via un enrichissement de l'expertise,
- assurer un rayonnement, une réelle visibilité au sein des instances, notamment dans un contexte d'organisation des JOP à Paris et de la future présidence française de l'Union européenne (PFUE).

Cette stratégie s'est déclinée selon trois axes :

- le lobbying des centres labellisés, mais aussi celui des élus fédéraux investis au sein des fédérations internationales,
- le partage d'expertises et la montée en compétences sur les différents champs d'accompagnement à la performance,
- l'accueil de délégations étrangères dans les différents centres RGI, dans la perspective des JOP de Paris 2024, avec notamment comme enjeu : la notoriété (valorisation des savoir-faire et de l'expertise française), le modèle économique des centres (promouvoir l'offre française à l'international), la capitalisation de connaissance.

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

Cartographie des intervenants professionnels du sport de haut niveau

Déployé courant 2021, cet outil permet une visualisation interactive et géolocalisée des informations des intervenants professionnels du sport de haut niveau, et ce sur six champs d'optimisation de la performance. L'outil présente donc les profils et les informations, inhérentes au sport de haut niveau, des intervenants professionnels : zone géographique, fonction métier, fédération(s) et discipline(s) associée(s), type de sportifs ciblés, champ d'intervention de haut niveau et champs d'expertises spécifiques.

À travers cette cartographie, la volonté est de pouvoir répondre aux besoins spécifiques des sportifs de haut niveau et de leur encadrement. La cartographie des intervenants professionnels permet ainsi :

- de mesurer plus finement les intervenants professionnels du sport de haut niveau,
- de présenter une offre actualisée des services disponibles dans les centres labellisés,
- de valoriser les fonctions métiers au service des sportifs de haut niveau.

Au-delà de la réponse cartographique, cet outil participe activement à l'animation du réseau grand INSEP à l'horizon des JOP de 2024, 2026 et 2028.

Préconisations à destination des services médicaux-paramédicaux du RGI

En 2021, un livret visant à partager le fonctionnement des centres labellisés sur le volet médical-paramédical a été réalisé. Cette production interroge les pratiques essentielles, en identifiant les conditions optimales d'exercice et en faisant le lien avec les équipes de France. L'ensemble des préconisations sur les modalités d'accueil, de prise en charge et de suivi des sportifs au sein des centres médicaux du RGI aspire à être déployé autant que de besoin.

L'impact attendu pour ce livrable est de faire des centres médicaux-paramédicaux du RGI une valeur ajoutée dans l'accompagnement de la performance des SHN en lien avec les équipes d'encadrement. Une attention toute particulière a été portée à l'aspect paralympique.

Pour l'occasion, différentes personnes-ressources expertes du milieu paralympique ont été mobilisées et ont pu apporter leur expertise sur les spécificités de cet axe.

Accompagnement territorial des préconisations du groupe de travail Sco-ESHN

Suite à la production du guide « Du double projet au double cursus de formation vers l'excellence » en 2020, un travail d'accompagnement cherchant à présenter de manière opérationnelle les modalités de déclinaison territoriale du dispositif a été réalisé. *In fine*, ce travail devrait permettre de fournir des éléments pour légiférer sur le statut de l'élève sportif de haut niveau (ESHN). Un *vade-mecum* intitulé « Aide à la scolarisation des sportifs de haut niveau » sera produit en étroite collaboration avec le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports au cours du printemps 2022 afin d'envisager son opérationnalité dès la rentrée scolaire 2022.

Déploiement territorial du cahier de préconisations et des plaquettes « Bien accueillir un stage de haute performance »

En 2021, plusieurs productions, dont un cahier de préconisations « Bien accueillir un stage haute performance » et trois plaquettes sous-thématiques : « Bien accueillir », « Bien s'entraîner » et « Bien récupérer », ont été réalisées dans le cadre du RGI. L'objectif de ce travail est de partager à l'échelle du réseau une réelle qualité de service en vue de répondre au mieux à l'accueil des équipes de France et des délégations étrangères.

1.3 LE DÉVELOPPEMENT ET LA VALORISATION DES COMPÉTENCES DES PERSONNES-RESSOURCES DU RGI

Séminaires territoriaux et nationaux

Dans la continuité des groupes de travail, plusieurs événements en lien avec l'accompagnement à la performance ont été organisés en 2021 :

- un séminaire des responsables haut niveau (RHN) : ce regroupement a permis d'échanger et de mener des réflexions sur les bonnes pratiques et la mutualisation des problématiques des départements haut niveau des centres RGI (les nouveaux outils numériques de la box grand INSEP, les stratégies de déploiement des productions du RGI, le maintien de la dynamique des SHN et des staffs face aux conditions sanitaires, etc.),

- un séminaire national sur la dimension mentale : celui-ci a permis de présenter les conclusions des groupes de travail RGI dans l'optique d'une vision à 360° du suivi à long terme des sportifs. Ce séminaire national a par ailleurs été adossé au séminaire du réseau FAST (Forum of Applied Sport Psychologists in Top Sports) précédant une conférence internationale sur la dimension mentale et l'accompagnement à la performance sportive,
- piloté par le CREPS de Montpellier-CNEA Font-Romeu, un symposium « Performance et stress environnemental » a été organisé en étroite collaboration avec le réseau grand INSEP. Le symposium a été élaboré de façon à s'interroger sur les projets de performance des fédérations, accompagner l'intégration des stress environnementaux dans les PPF, renforcer les connaissances, questionner et s'imprégner des bonnes pratiques,
- un séminaire sur la thématique de la qualité de l'accueil des centres du réseau grand INSEP, dont l'objectif défini était de pouvoir entretenir la dynamique accueil des centres du réseau, a été organisé. Ce type de séminaire représente l'opportunité pour le RGI d'intégrer à la dynamique collaborative les nouveaux centres labellisés ainsi que leurs personnes-ressources sur la thématique.

Webinaires RGI

Depuis janvier 2021, des webinaires RGI sont organisés dans le cadre de l'animation du RGI. L'enjeu de ces webinaires est :

- de valoriser le savoir-faire et les bonnes pratiques de l'INSEP et des centres RGI,
- de partager des expertises sur des sujets qui font le quotidien d'un département HN en 2021.

Les thématiques traitées sont portées par les départements haut niveau et les équipes des centres RGI (un centre différent chaque mois). Le caractère opérationnel, la qualification d'une problématique précise et la diversité des thématiques méritent d'être soulignés : le recrutement et la formation des surveillants, l'aménagement de la scolarité, la captation vidéo et l'entraînement, la gestion des espaces de récupération, les relations entre les entraîneurs et les staffs médicaux, etc.

Coordination des groupes ressources : dimension mentale et Accompagnement Scientifique du sTress Environnemental (ASTRE)

Dans le domaine de la dimension mentale, trois groupes de travail pilotés par l'INSEP et le RGI, mobilisant une trentaine d'intervenants du réseau (psychologues cliniciens, psychologues du sport, coachs et préparateurs mentaux, chercheurs en sciences du sport et psychologie, accompagnateurs à la performance) issus des regroupements de novembre 2018 et 2020, ont été approfondis de janvier à novembre 2021. Cette démarche a permis de mieux structurer le réseau national des personnes travaillant dans le domaine de la dimension mentale en vue de définir une posture commune. Ce travail en réseau a abouti à la production d'un livret INSEP/RGI intitulé « Accompagner le déploiement de la dimension mentale dans le sport de haut niveau ».

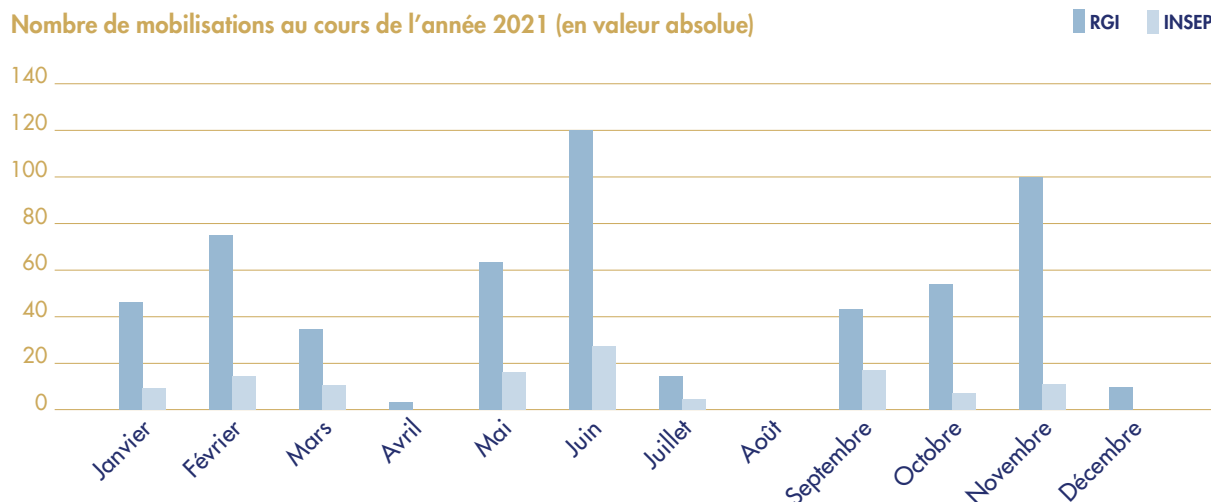
Depuis plusieurs années, le réseau grand INSEP a mis l'hypoxie et le stress environnemental au centre de ses actions d'optimisation de la performance. Aussi, le groupe ressources Accompagnement Scientifique du sTress Environnemental (ASTRE) a poursuivi ses travaux afin de répondre aux enjeux suivants :

- être un centre de ressources fiable (RGI et fédérations) qui participe à la mise en place des stress environnementaux (entraînement et acclimatation),
- apporter des conseils et un accompagnement (mission d'observation, d'information et d'évaluation) ; privilégier la multidisciplinarité ; valoriser et diffuser les informations.

La promotion du RGI

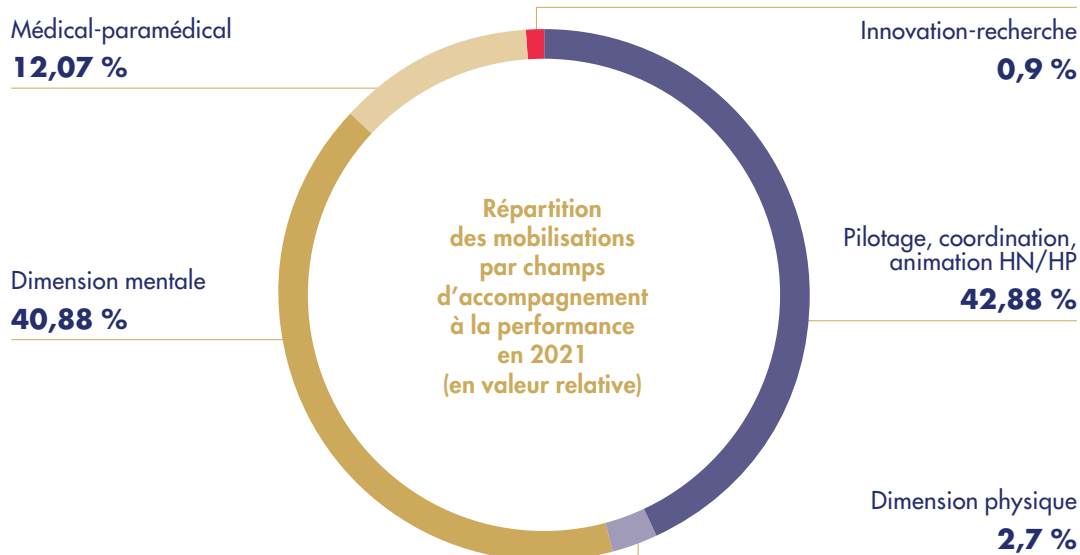
Un outil de mobilisation des agents du réseau grand INSEP accessible sur le PSQS a été créé en 2020. Cet outil permet de dématérialiser et de fluidifier le circuit de validation des demandes de mobilisation des agents de l'INSEP et du RGI ainsi que la production des ordres de missions. Il permet de mesurer les flux de mobilisation des agents au bénéfice du réseau grand INSEP.

Nombre de mobilisations au cours de l'année 2021 (en valeur absolue)



Au total, 553 demandes de mobilisations ont été réalisées sur l'année 2021. 21,5 % d'entre elles concernent des agents de l'INSEP. Les types de mission les plus sollicités sur l'année 2021 sont les groupes de travail, les séminaires

ainsi que les réunions institutionnelles (bureaux, conseils stratégiques). Le nombre de demandes liées à la formation, l'expertise ou encore l'accompagnement des centres labellisés ont également toutes augmenté.



Enfin, il est intéressant de noter qu'en cohérence avec la feuille de route du RGI 2021, les champs de performance les plus sollicités sont le pilotage, la coordination et l'animation du haut niveau et de la haute performance, la dimension mentale, ainsi que le médical-paramédical.

Les chiffres mettent en exergue la mobilisation des agents du RGI durant la crise sanitaire mais aussi une évolution des modes de travail. 59 % des demandes de mobilisation l'ont été pour des visioconférences.

2 | Les conventions et coopérations 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 ses relations internationales, tant sur le volet de l'accueil des délégations étrangères que du partage d'expertise. L'année 2021, 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.

En effet, l'INSEP a su répondre présent sur la scène internationale, dans les associations, conférences, congrès et symposiums majeurs, et participe à de nombreux projets européens et internationaux tels que RéFORM, le projet Erasmus+ ESC2 ou encore avec l'organisation de la conférence internationale sur la dimension mentale, qui a permis à l'institut de se positionner comme une référence dans ce domaine au niveau international. Les actes de cette conférence sont en cours de publication et feront prochainement l'objet d'une diffusion élargie afin d'asseoir le positionnement international de l'établissement et de partager les informations et expériences échangées entre les différents pays participants.

2.1

LA SIGNATURE DE NOUVELLES CONVENTIONS INTERNATIONALES

En 2021, l'INSEP compte plusieurs conventions et accords internationaux supplémentaires, signés avec des centres sportifs, universités et organismes internationaux. Un avec le Mahd Sport Academy représenté par le Leaders Development Institute (LDI) de l'Arabie saoudite, un autre avec le Wingate Sport Institute d'Israël, mais aussi une nouvelle coopération avec le centre national de médecine et des sciences du sport (CNMSS) de Tunis. Ces partenariats s'attachent à faciliter la mobilité des athlètes, entraîneurs et experts de chaque pays, à renforcer les échanges d'expertise, mais aussi à favoriser les échanges en vue de la préparation des prochains Jeux olympiques et paralympiques de Paris en 2024. L'INSEP développe également des échanges spécifiques avec des nations identifiées comme prioritaires et étant une source d'enrichissement pour la performance sportive, à l'image du rapprochement opéré avec le centre olympique et paralympique hollandais de Papendal.

Par ailleurs, dans le prolongement des actions mises en œuvre lors des Jeux olympiques de la Jeunesse à Buenos Aires en 2018 et après sollicitation du Comité international olympique, un partenariat avec l'Agence française du

développement a été signé fin 2020 afin d'accompagner le Comité national olympique et sportif sénégalais (CNOSS) et les acteurs de Dakar 2026. Cette année 2021 a été riche en réalisations et donne le ton pour les années à venir.

Les premiers déplacements de l'INSEP en décembre 2020, puis en mars 2021, ont donné lieu à la production d'un rapport diagnostic qui comprend également des recommandations sur l'organisation du sport au Sénégal. Ce rapport, à présent entre les mains du CNOSS pour finalisation, sera édité dans le courant de l'année 2022. Les membres du comité olympique sénégalais souhaitent qu'il revête une grande incidence sur la politique de restructuration du secteur sportif.

En marge du rapport, les projets de grande ampleur, à commencer par la création d'une base de données nationale pour le recensement des licenciés ou encore la soumission d'une feuille de route sur l'identification et la mise en place de centres de haut niveau et d'un réseau de centres, ont été lancés avec efficacité. 2021 a été l'année des fondations de ce projet, phase d'échanges avec le CNOSS et les fédérations sportives, afin de connaître la réalité du terrain et proposer des solutions adaptées telles que la base de données du sport sénégalais ou le projet des centres de haut niveau.

Les autres projets tels que la création d'une plateforme de formation ouverte à distance et d'un séquenceur vidéo pour le profilage des sportifs ont également bien démarré par deux séances de travail sur place pour la première et par une formation des entraîneurs au profilage pour le second.

D'autres actions plus ponctuelles ont également eu lieu cette année, à savoir une formation des entraîneurs sur la détection et des activités de sensibilisation au sport dans les écoles dakaroises, avec la présence d'ambassadeurs comme notamment Arnaud Assoumani, athlète spécialiste du saut en longueur handisport, et Harold Correa, spécialiste du triple saut. Ces actions seront renouvelées une fois par an par l'INSEP, mais le CNOSS se charge d'en assurer la continuité.

Fédérés autour de l'échéance des Jeux olympiques de la Jeunesse (JJJ) qui auront lieu à Dakar en 2026, tous les acteurs (CNOSS, INSEP, fédérations sénégalaises...) impliqués dans les projets ont démontré au cours de cette année écoulée une motivation sans faille pour développer le mouvement sportif sénégalais.

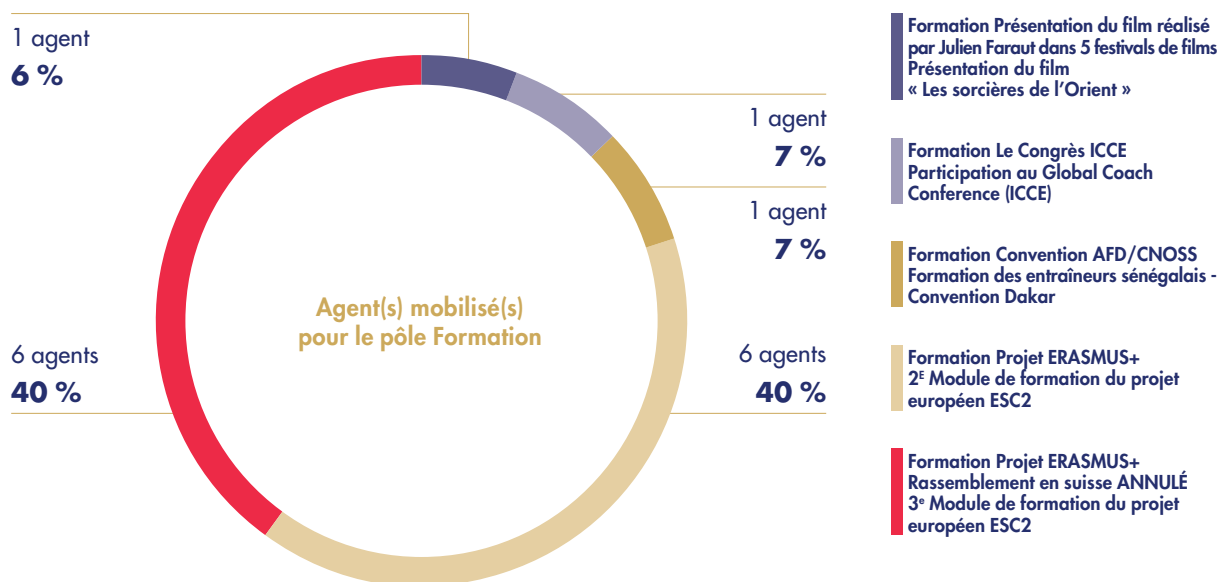
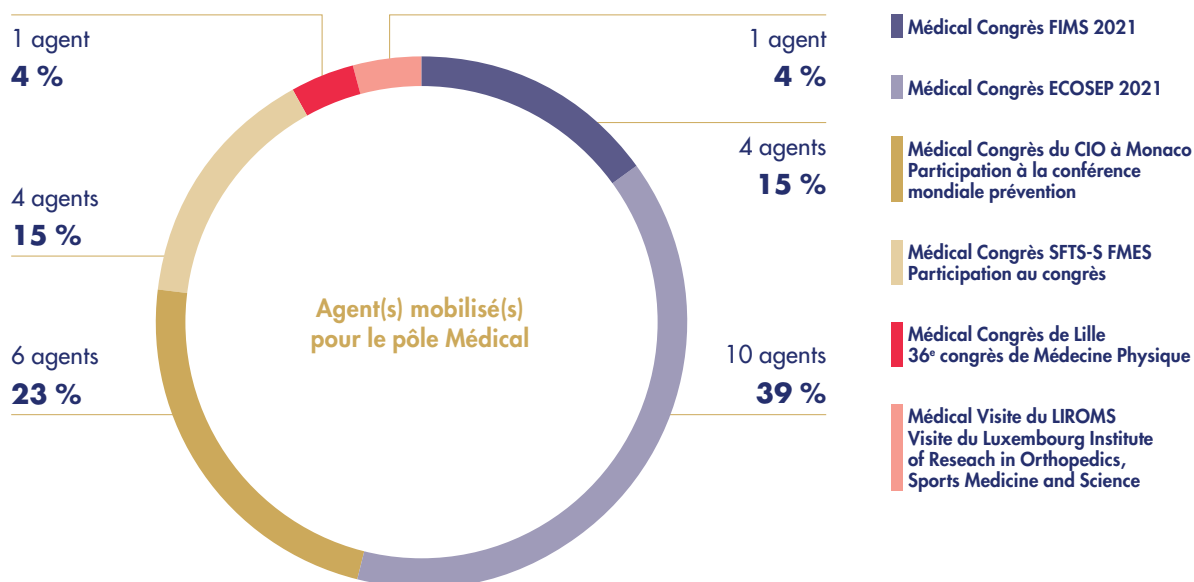
2.2 LES MISSIONS D'EXPERTISE DES AGENTS INSEP À L'ÉTRANGER

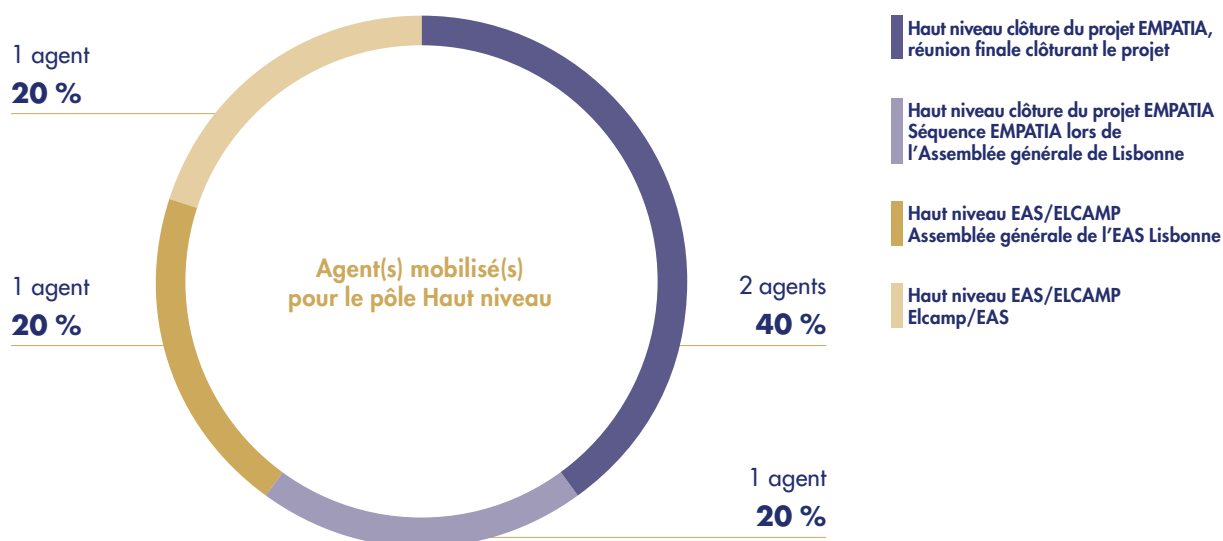
Les accords de coopération permettent notamment le développement de missions d'expertise à l'étranger, facilitant les échanges avec les partenaires et concourant à améliorer les compétences des deux parties. La montée en compétences des acteurs du sport français passe par la confrontation avec les experts internationaux et concourt à l'amélioration des connaissances des deux parties sur l'ensemble des champs du sport de haut niveau.

et symposiums majeurs, et participent à de nombreux projets européens et internationaux. Face à une concurrence mondiale qui s'intensifie en matière de sport de haut niveau, notamment dans la perspective des Jeux de Paris en 2024, les accords de coopération permettent notamment le développement de missions d'expertise.

Les agents de l'INSEP sont ainsi présents sur la scène internationale, dans les associations, conférences, congrès

En 2021, des représentants de l'INSEP ont participé à différents programmes européens, parmi lesquels Empatia, la Global Coach Conference, l'ESC2, etc.





2.3 L'ACCUEIL DES DÉLÉGATIONS ÉTRANGÈRES

L'accueil de délégations étrangères est aujourd'hui un véritable moteur dans l'optimisation de la performance et participe activement à la modernisation et à l'attractivité de l'INSEP. Au-delà des équipes sportives, l'INSEP accueille régulièrement des dignitaires étrangers (ministres, membres de cabinet...) et tout autre représentant d'institutions et d'organisations sportives.

À ce titre, en 2021, ce ne sont pas moins de 55 accueils qui ont été enregistrés, dont 9 institutionnels, et cela dans un contexte sanitaire toujours délicat et non propice à la mobilité.

2.4 LA REPRÉSENTATION INTERNATIONALE AU SEIN DES ASSOCIATIONS

En matière de représentation dans les associations internationales en lien avec le cœur de métier de l'établissement, l'INSEP est également présent et actif dans cinq bureaux exécutifs d'associations internationales reconnues dans le champ de la performance sportive.

Association of sport performance centers (ASPC)

Cette association, qui regroupe les structures internationales du sport de haut niveau, a été créée dans le but de collaborer efficacement et dynamiquement sur toutes les thématiques liées à la performance sportive. Les échanges au sein de cette association permettent d'acquérir des connaissances sur les modèles de performance, d'intégration, de leadership et de gestion dans les sports d'élite grâce aux différents membres internationaux de l'association. La présentation des centres nationaux étrangers permet de prendre la mesure des pratiques, techniques et fonctionnements en vigueur dans chacun d'eux, mais aussi d'ouvrir de nombreuses pistes de réflexion visant à optimiser la performance des sportifs de haut niveau dans le futur. Enfin, cette association constitue le support permettant d'échanger avec les représentants des centres d'entraînement de haut niveau de nombreux pays et avec les membres du Bureau de l'ASPC. Cette association constitue aujourd'hui un levier d'influence dans le monde international du sport et la collaboration est plus qu'essentielle pour toujours tendre vers une efficacité de la performance au sein de l'INSEP et du réseau grand INSEP.

European as student (EAS)

L'un des principaux piliers de l'EAS est l'engagement et le soutien de tous les partenariats de collaboration européens axés sur la double carrière. En particulier, il s'agit d'une brève mise à jour sur les projets dans lesquels EAS est actuellement impliqué :

- AMID. Coordonné par l'Université de Salzbourg (Autriche), le projet vise à fournir des lignes directrices fondées sur des preuves et des éminences sur les étudiants-athlètes qui déménagent/migrent pour poursuivre leur carrière universitaire et/ou sportive. Bien qu'en raison de la Covid-19, la réunion transnationale prévue en mars 2020 ait été annulée, au cours de cette phase finale du projet,
- EMPATIA. Coordonné par l'Université de Ljubljana (Slovénie), l'accent est mis sur le rôle des parents en tant que partisans de la double carrière de leurs enfants. Le programme éducatif en ligne est dans sa phase finale de développement et devait être testé en mai 2022 lors d'ateliers nationaux dédiés avec les parents,
- DONA (2018-3716/001-001) 2019-2021. Coordonné par l'Associació Esportiva Carles Vallbona-AEC (Espagne), DONA vise à étudier, développer et tester une méthodologie de club à double carrière pour améliorer les joueuses de volleyball féminin. Au cours des derniers mois, DONA a bien avancé avec des événements de sensibilisation organisés à Granollers, Istres, Modène et Zebbug. Les partenaires ont conçu et fourni la structure de suivi du programme pilote et les commentaires seront recueillis dans les quatre clubs partenaires (dont le club d'Istres) au cours de la phase de mise en œuvre,
- Ed-Média. Coordonné par l'Université de Kaunas (Lituanie), Ed-Media vise à façonner de manière proactive une image positive des athlètes en tant qu'étudiants. À l'heure actuelle, les conclusions d'analyses approfondies des lacunes, des analyses documentaires, SWOT et PESTEL sur la double carrière, menées dans les États membres participants orientent l'élaboration de recommandations spécifiques,
- More Than Gold (MTG). Coordonné par l'Université de Lettonie (Lettonie), MTG élabore actuellement des lignes directrices sur la double carrière pour les instituts d'enseignement supérieur. Récemment, plus de 60 universités européennes ont donné leur avis sur la priorité et la faisabilité de recommandations spécifiques pour le développement et la mise en œuvre de la double carrière,
- YODA. Le programme est développé au sein d'Erasmus+ Sport. Il vise à préparer des mentors professionnels qui seront prêts à conseiller et à accompagner les athlètes tout au long de leur carrière sportive, du lycée à l'enseignement supérieur,
- Paralimits. La carrière des athlètes - étudiants handicapés comme outil d'inclusion sociale pour la promotion du développement holistique des athlètes paralympiques et leur intégration sociale sur le marché du travail à la fin de leur carrière sportive,
- ELCAMP vise à renforcer les aptitudes et les compétences des athlètes d'élite et paralympiques en matière d'entrepreneuriat axé sur le sport avec des méthodes innovantes et en connectant les athlètes entre eux et avec d'autres personnes intéressées par l'entrepreneuriat.

International council for coaching excellence (ICCE)

Cette organisation a défini quatre domaines stratégiques prioritaires :

- construire le coaching comme une profession,
- développer la place du coaching pour les femmes,
- mettre en place des réseaux de coachs,
- développer le système informatique.

Des contacts sont établis pour l'organisation de la Global Coaches House pendant les Jeux du Commonwealth en 2022 avec la fédération des Jeux du Commonwealth, UK Sport et l'Université de Birmingham. Le groupe ICCE Women-in-Coaching se concentre sur le soutien à la conférence internationale du Groupe des femmes, qui se tiendra à Auckland, en Nouvelle-Zélande (en 2022), et le soutien aux pays et aux fédérations qui s'efforcent de s'attaquer à la sous-représentation des femmes dans les postes d'entraîneurs. L'ICCE présentera des recommandations stratégiques et des exemples de bonnes pratiques sur les femmes dans les programmes d'encadrement à la conférence « International Coaches' Day/UN Recognition ». En s'appuyant sur l'élan qui se développe pour célébrer la Journée internationale des entraîneurs chaque année le 25 septembre, l'ICCE organise une campagne pour que la Journée internationale des entraîneurs soit reconnue par les Nations unies.

Elle développe les systèmes de formation des entraîneurs par le biais de plusieurs projets en cours :

- ICoachKids (www.icoachkids.org),
- ICCE Coach Developer Program,
- ICCE Assessment in Coach Education Workgroup,
- ICCE Program Monitoring and Evaluation Workgroup,
- Nippon Sport Science University Coach Developer Academy (NCDA),
- European Coach Developer Academy – ECDA – CoachEd6 (EU Project – Erasmus+ Education).

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

L'INSEP participe aux différentes réunions de l'association pour soutenir le développement de la psychologie par l'organisation de congrès internationaux, conférences, et de publications sur des sujets d'actualité. L'objectif général est de promouvoir les normes éthiques et professionnelles dans le domaine du sport.

Deux groupes d'experts de la Commission européenne : santé et double projet

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

Chapitre 8

La promotion de l'établissement

L'INSEP a engagé depuis plusieurs années un travail important, qui s'est poursuivi en 2021, pour mieux faire connaître son savoir-faire et augmenter sa notoriété, afin de soutenir l'ensemble des activités de l'établissement.



1 | Les enjeux de communication

1.1 POSITIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

Malgré une nouvelle année marquée par la crise sanitaire, l'INSEP a su s'adapter et le pôle Communication et audiovisuel a donc poursuivi en 2021 le déploiement d'un positionnement fort de l'établissement en tant qu'un des plus grands centres d'entraînement et de préparation olympique et paralympique à l'échelle internationale. Ceci se fondant sur son cœur d'activité : l'accompagnement de ses athlètes dans la préparation aux grandes échéances, notamment, en 2021, les Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo.

Ce travail s'est concrétisé sur l'ensemble des messages produits par l'INSEP à travers une scénographie spécifique, ses publications, sa communication digitale, ses relations publiques, ses événements et productions audiovisuelles.

Le plan de communication de l'INSEP, guide stratégique et opérationnel, a permis de garantir ce positionnement comme ligne directrice pour l'ensemble des pôles métiers de l'établissement.

1.2 SCÉNOGRAPHIE

Dans le cadre du déploiement de son identité de marque, l'INSEP a mis en place une scénographie sur tout son site afin de valoriser davantage son cœur de métier. Une première étape a été réalisée en 2021 avec la pose de supports dès l'entrée du site, permettant d'identifier quels sports et expertises sont abrités au sein de l'établissement. Des lignes au sol accompagnées de messages emblématiques conduisent désormais visiteurs et partenaires jusqu'aux infrastructures. L'accompagnement des sportifs est également mis en valeur avec l'identification de la recherche, de la formation, de la prévention, mais aussi de la préparation aussi bien physique que mentale, etc.

Par ailleurs, un accent particulier a été mis cette année sur les Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo, avec un habillage spécifique sur le site de l'INSEP et une valorisation des champions accompagnés par l'INSEP et son réseau lors de cette olympiade.

1.3 LES PUBLICATIONS

INSEP Le Mag

Six numéros, dont un spécial à l'occasion des JOP de Tokyo, ont été produits en 2021 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 et Calaméo, et promus sur les réseaux sociaux de l'établissement.

Bilan synthétique 2017-2021

L'année 2021 a été marquée par le départ de Ghani Yalouz, Directeur de l'INSEP depuis 2017 et la prise de fonction de Fabien Canu. À cette occasion a été publié un bilan synthétique de la politique et des actions menées durant le mandat de Ghani Yalouz.

Fiches nutrition

Pour venir en appui aux actions engagées afin d'optimiser la performance via la nutrition, des « fiches nutrition » ont été rédigées par l'équipe de diététiciennes et diététiciens de l'INSEP et diffusées aux sportifs de l'établissement ainsi qu'au sein du réseau grand INSEP. Elles ont été promues sur les réseaux sociaux et ont remporté un franc succès. Elles sont également disponibles en téléchargement sur le site Internet de l'INSEP et Calaméo.

1.4 LA COMMUNICATION DIGITALE

Site internet

Pour l'ensemble de l'année 2021, le site Internet de l'INSEP a enregistré une consultation de plus de 725 000 pages vues. Les pages les plus consultées sont celles qui traitent des sujets suivants (classement par ordre de pourcentage de vues) :

- formations,
- médical,
- entraînement et sports (équipes, infrastructures, annuaires de sportifs),
- réservations de prestation à l'INSEP telle que des séminaires et visites,
- réseau grand INSEP,
- recherche.

En parallèle, le site des laboratoires de recherche de l'INSEP a enregistré près de 60 000 pages vues.

L'année 2021 a été marquée pour l'intégration d'un compte à rebours sur la homepage du site en prévision des Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo, ainsi que par la migration du site Internet de Drupal 8 vers Drupal 9. La migration du CMS Drupal a permis d'assurer le maintien en condition opérationnelle (MCO) et une sécurisation accrue au regard des différentes failles de sécurité induites par des versions obsolètes.

Réseaux sociaux

« INSEP to Tokyo »

La communication digitale de l'année 2021 a été fortement marquée par les Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo 2021. Pour célébrer cette échéance majeure très attendue en raison de son décalage d'un an, nous avons lancé une campagne de communication « INSEP to Tokyo » sur tous nos supports de communication.

Une identité visuelle et une mascotte ont été créées pour l'occasion : un chat « kawai » qui pratique toutes les disciplines olympiques et un arrière-plan avec plusieurs références au Japon.

Cette identité a été déclinée via un bandeau de couverture sur Facebook, Instagram et LinkedIn, et également sous la forme d'une photo de profil sur Facebook, Instagram, LinkedIn et Twitter.

En parallèle, plusieurs supports physiques ont été développés pour soutenir cette campagne digitale :

- décompte,
- kakémonos disposés dans tous les pôles,
- bâches sur les grilles à l'entrée,
- bâches au self.

De plus, deux types de capsules vidéo ont été diffusés sur les réseaux sociaux dès le mois de mai, afin d'engager les communautés INSEP autour des Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo :

- 3 épisodes « Fast & Curious », invitant plusieurs sportifs à faire le choix entre 2 options sur la culture japonaise, la culture olympique ou des thèmes plus « funs »,
- un module, plus long, axé sur la passation et le partage d'expérience entre un ancien pilier de l'équipe de France, double champion du monde (Ladji Doucouré), et une jeune athlète se préparant pour ses premiers Jeux (Prithika Pavade).

Ces capsules vidéo ont permis aux abonnés de faire plus ample connaissance avec les INSEPIens qualifiés aux Jeux de Tokyo. L'esprit de communauté et le soutien à l'équipe de France s'en sont trouvés renforcés.

Enfin, pendant les Jeux de Tokyo, un relais en temps réel 24h/24 des résultats de tous les athlètes français a été fait sur les réseaux sociaux, principalement Twitter. Lors de chaque médaille olympique remportée par un INSEPIen, un post sur Instagram composé d'un visuel brandé avec notre charte graphique « INSEP to Tokyo » a été diffusé. Ce dispositif n'a malheureusement pas pu être dupliqué pour les Jeux paralympiques en raison d'un refus du CPSF d'autoriser l'exploitation des photos des sportifs handisport.

Utilisation d'un nouveau format sur Instagram : les reels

À partir de la rentrée, la stratégie digitale a connu un tournant sur Instagram avec l'utilisation d'un nouveau format sur l'application : les reels. Inspirés de TikTok, les reels ont permis de diffuser des contenus viraux, de toucher un large nouveau public avec un nombre très élevé de vues et un taux d'abonnement croissant.

Enfin, ce format a aussi été une opportunité de célébrer les sportifs INSEPiens et de les mettre en avant dans toute leur diversité, sans se « limiter » aux ambassadeurs.

1.5 LES RELATIONS MÉDIAS

Après une année déstabilisante où les périodes de confinement ont impacté la dynamique de relations médias, l'année 2021 a été marquée par un retour « presque » à la normale.

Bien que le site n'ait été réouvert au public qu'à partir du mois de mai, dès le mois de janvier l'INSEP a communiqué auprès des journalistes sur la manière dont l'institut s'était adapté au contexte de crise sanitaire et comment il assurait la continuité de la performance sportive à l'approche des Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo.

Cette communication de début d'année avait pour objectif de remettre en avant les différents champs de compétences de l'institut (scolarité, nutrition, médical, accompagnement mental, performance) et a permis d'obtenir de beaux articles de fond dans des médias économiques comme Le Parisien (mai 2021), Le Monde (juin 2021), La Croix (novembre 2021) mais aussi en radio et TV.

Cette reprise a également été marquée par le relais auprès des médias de signatures de partenariats d'envergure : le lancement de la campagne « Ensemble, combattons le silence » avec Fight for Dignity, mais aussi la signature de partenariats avec la chaire ESSEC Sport, avec la fédération française de rugby et le constructeur Toyota. L'occasion de mettre en avant, auprès des journalistes, l'implication et le rôle de l'INSEP sur des sujets de société comme la lutte contre les violences dans le sport, l'accompagnement dans les parcours de formation ou la transition écologique.

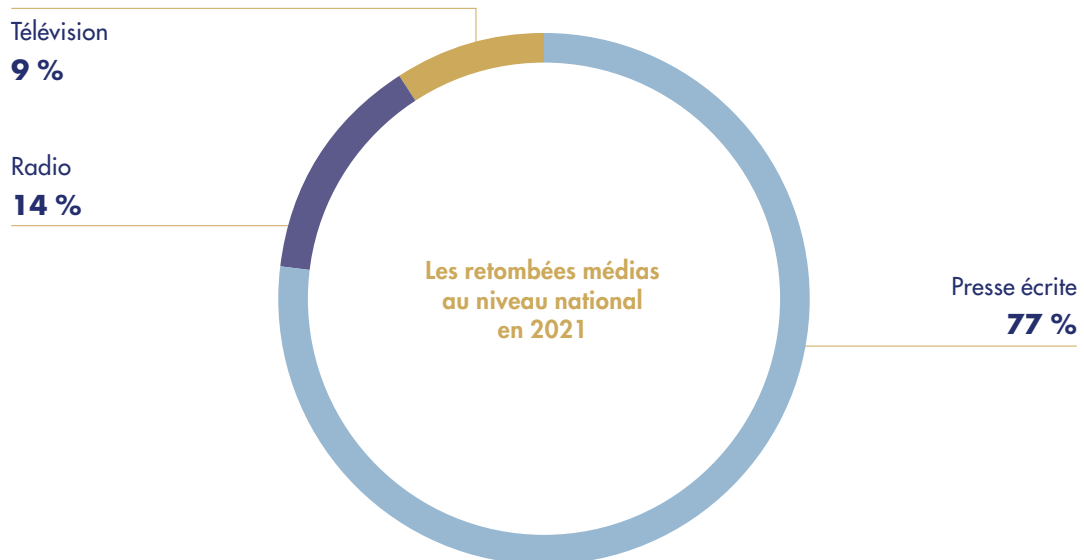
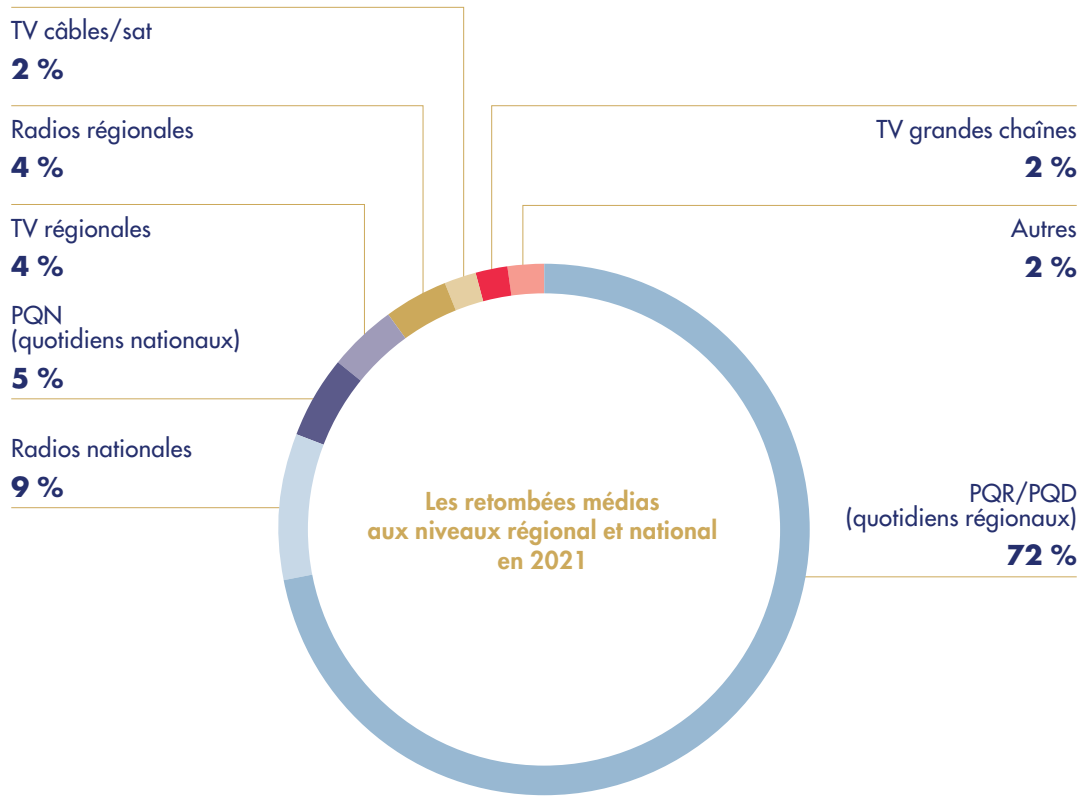
Cette année a été également placée sous le signe des JOP d'été de Tokyo. Au-delà des performances des athlètes passés par l'INSEP, l'institut s'est illustré médiatiquement dans de nombreux sujets qui portaient sur la dimension psychologique. En effet, l'incertitude de la tenue des Jeux, et par la suite les compétitions qui se sont déroulées dans des conditions difficiles pour les athlètes et leurs entraîneurs, a suscité un vif intérêt médiatique pour lequel l'INSEP a été fortement sollicité. Les psychologues de l'INSEP sont intervenus dans de nombreux débats, notamment en radio et TV : RMC, Europe 1, France Culture, France Inter.

À la fin de l'été, comme les années précédentes, nous avons pu reconduire une opération média au moment de la semaine d'intégration. L'occasion de mettre en avant le rôle et l'importance de la scolarité à l'INSEP et les moyens déployés pour former des citoyens au-delà d'accompagner des athlètes. Cette rentrée scolaire a fait l'objet de beaux reportages sur M6 dans le 12:45, sur France 3 dans Tout le Sport et sur France 2 dans Télématin.

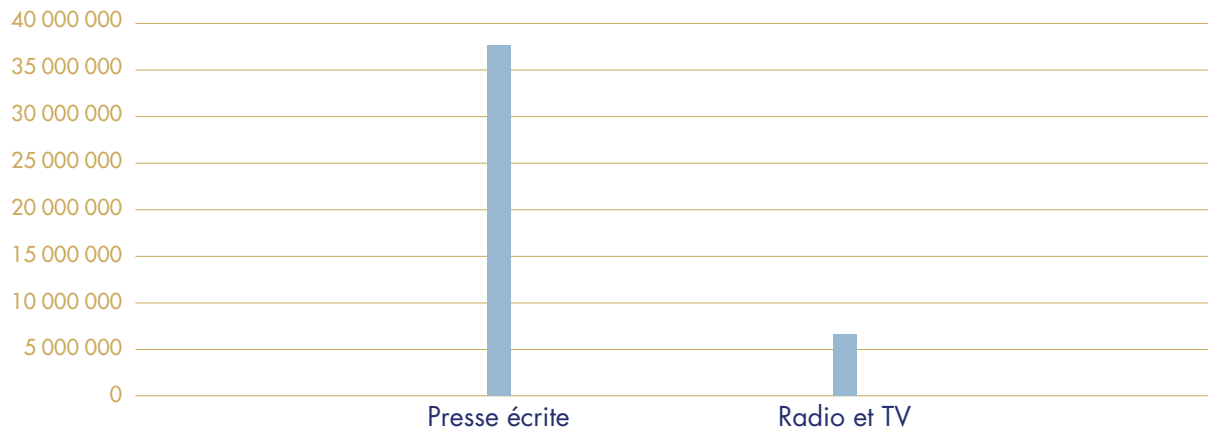
En cette fin d'année 2021, nous avons également noté la montée en puissance progressive des sujets sur les JOP de Paris 2024, comme en témoigne la délocalisation de l'émission Stade 2 de France 3, en direct de l'INSEP (octobre). Celle-ci a mis en lumière la façon dont le site se préparait à recevoir ce grand événement sportif international.

Enfin, le dernier trimestre 2021 a été marqué par la fin du mandat de Ghani Yalouz et la prise de fonction de Fabien Canu. Un tournant stratégique pour l'INSEP et qui a fait l'objet d'une approche médiatique sur mesure à travers des rendez-vous médias en petit comité.

Fabien Canu a rencontré dès le mois de novembre les journalistes, livrant ainsi ses enjeux à la Direction de l'établissement et sa vision des JOP de Paris 2024. Ces rencontres se sont concrétisées par des papiers de fond dans L'Équipe, Le Figaro mais aussi en radio sur France Info, RMC, et en TV sur France 2 Télématin.



Équivalence en achat d'espace pour l'année 2021 (en €)



1.6 LES PRODUCTIONS AUDIOVISUELLES

L'unité des productions audiovisuelles

Nouveauté de cette année 2021, l'unité s'est lancée dans la réalisation de podcasts :

- « Culture Sport : Plutôt J.O. » (4 épisodes),
- « Colloque Francophonie et Olympisme : Valeurs Olympiques et Éducation »,
- « Les Acteurs de l'Ombre »,
- « Les podcasts du laboratoire SEP » (3 épisodes).

L'unité a par ailleurs poursuivi la production de séries, films et vidéos scientifiques, techniques et culturels mettant en avant les expertises et les projets de l'établissement :

- **SÉRIE « CHAMPIONS »** : 8 épisodes de 26 minutes réalisés en co-production avec la société Black Dynamite pour France Télévision, diffusés sur la plateforme numérique de France Télévision, ainsi qu'un documentaire de 52 minutes diffusé sur France 2 et France 3
- **FILM « LES SENTIERS DU PARASPORT »**
- **SÉRIE EN COPRODUCTION AVEC ARTE** avec un tournage avec le pôle France de boxe
- **FILM POUR LE MÉDICAL INSEP** sur les fuites urinaires
- **SÉRIE « RALENTI »** avec un tournage de pilote au pôle France de basket
- **SÉRIE « HISTOIRE DE SPORT »** : à partir d'archives sur les bâtiments de l'INSEP mixées avec des prises de vues par drone : série diffusée sur les réseaux sociaux, la chaîne YouTube et les écrans du self
- **SÉRIE « HOMO LUDENS »** : préparation de nouveaux entretiens tournés dans le studio de l'INSEP, suivi promotionnel des titres parus et mise en ligne des entretiens (découpés et intégraux)
- **SÉRIE « MÉMOIRE D'ENTRAÎNEUR »** : tournage d'une interview avec Jean-Claude Volmer, dont le montage est en cours

- **LES LABOS DE LA PERFORMANCE** : réalisation de deux entretiens filmés, pour alimenter les numéros 2 et 3 de la série documentaire, avec Allison Diry, travail en aviron chez les jeunes, et Alex Fava, suivi de la blessure, rééducation, réathlétisation

- **PROJET FIT-K** : film de présentation du projet FITK mené par Thierry Kling de la FFGYM, avec la sollicitation de Jean-François Robin pour le Réseau National d'Accompagnement Scientifique de la Performance

- **FILMS SOIRÉE « LABELS GRAND INSEP »**

- **DOCUMENTAIRE « COMITÉ HISTOIRE »**

- **CONFÉRENCES CULTURE SPORT**

- **SÉMINAIRES RECHERCHE ET RNASP**

- **SÉNÉGAL « GRAND INSEP »** : tournage et montage de 2 films

L'unité a par ailleurs contribué à l'activation des partenaires de l'INSEP, notamment par la réalisation du tournage et du montage d'un clip pour Toyota, mais aussi d'une vidéo de l'événement de rentrée « Back to INSEP » avec Adidas.

La régie technique audiovisuelle

La photographie

43 reportages photos comptabilisant plus de 2 000 photographies ont été réalisés en 2022, pour les besoins de :

- la Direction de l'INSEP,
- la Recherche,
- la Formation,
- les pôles France,
- la Performance,
- le Réseau grand INSEP,
- le ministère des Sports,
- le Médical.

En parallèle, les visuels ont été retravaillés et indexés sur ARMADILLO.

La régie technique audiovisuelle a assuré la gestion, l'exploitation, la maintenance et l'assistance des équipements audiovisuels de l'établissement, des 35 salles de cours, l'amphithéâtre Pierre de Coubertin, la salle Paris 1900, 14 salles de réunion, et les bureaux équipés avec du matériel audiovisuel, mais aussi le réseau TV IP (trente téléviseurs).

Cette année, la régie technique a géré :

- 161 événements :
 - 48 Paris 1900,
 - 43 amphithéâtre Pierre de Coubertin,
 - 70 autres salles,
 - 85 événements nécessitant la mise en place d'une visio,
 - 14 installations mobiles (conférence de presse, retransmission de compétitions, avec grosse sono extérieure, etc.),

- plus de 120 clients :
 - 30 pour la direction,
 - 53 clients internes,
 - 41 clients externes,
 - le delta manquant est un mix interne externe,
- le prêt de sonos mobiles : 116 jours,
- le prêt de TV mobiles : 225 jours.

À noter, la coordination et la supervision de la rénovation de la salle Paris 1900 en décembre 2021 avec la mise en place d'une régie technique et de dispositifs audiovisuels de dernière génération, dans l'objectif de toujours améliorer la qualité des prestations proposées.

2 | Le programme d'hospitalités

Le pôle Hospitalité est garant du bon équilibre entre l'accueil des stages et des événements 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 d'un savoir-faire en matière d'accueil et d'organisation, de salles de réunion, d'installations sportives et d'infrastructures hôtelières rénovées et modulables. La commercialisation de ces espaces permet d'accueillir et d'organiser des stages sportifs nationaux et internationaux, des séminaires institutionnels ou d'entreprises, des événements professionnels et des manifestations de grandes envergures. La montée en puissance des sollicitations liées à l'organisation des Jeux olympiques à Paris en 2024 demande une gestion transparente et rigoureuse de l'ensemble des équipes de l'INSEP.

L'augmentation des activations liées au programme marketing de l'INSEP crée aussi un surplus d'activité pour le pôle Hospitalité et nécessite une grande coordination avec le pôle Communication ainsi qu'une meilleure segmentation des offres liées aux séminaires pour maintenir une activité suffisamment rentable et cohérente pour l'établissement.

Le pôle 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 le partage

d'information avec tous les acteurs et les pôles de l'INSEP sont incontournables et nécessaires.

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

L'accueil de stages sportifs nationaux et internationaux en chiffres

	Nombre de stages sportifs	Nombre de sportifs + staffs	Recettes
2019	681	7 933	1 743 174 €
2020	375	3 862	1 069 901 €
2021	385	5 757	974 700 €

2.2 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 corporate, 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.

	Nombre de séminaires	Nombre de personnes	Recettes
2021 (contexte Covid-19)	61	2 842	33 760 €

2.3 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...),
- de recherche (Journée du sommeil, séminaires « À la Recherche de la Performance »),
- de médecine du sport (Journée médicale, Colloque médical...).

Chaque année, des événements au cours desquels les sportifs sont mis à l'honneur ont également lieu : la cérémonie de remise des diplômes, la journée olympique, des concours...

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,
- compétitions UNSS,
- ...

2.4 VISITES DE L'INSEP

Des visites payantes de l'INSEP, d'une durée de 2 h 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.

	Nombre de visites	Nombre de personnes	Recettes
2021 (contexte Covid-19) Visites scolaires	30	1 280	6 120 €
2020 (contexte Covid-19) Visites d'entreprises	14	1 514	5 280 €

2.5 INTERNE À L'INSEP

En interne à l'INSEP, l'ensemble des pôles (Performance, Formation, Relations internationales, Communication...) organisent des réunions, séminaires ou événements au sein de l'INSEP :

- formations : PNF, label appi...
- séminaires des entraîneurs,
- conférences nationales/internationales,

- remise labels grand INSEP,
- accueils institutionnels (ministres, préfets, VIP...).

Le pôle Hospitalité coordonne l'ensemble de ces demandes.

	Nombre d'organisations	Nombre de personnes
2021	261	5 288

3 | Le marketing et la politique mécénale

Le programme marketing et mécénat de l'INSEP a été construit pour améliorer les services et les infrastructures qui sont proposés aux sportives et sportifs de l'INSEP et à leur encadrement. Cela va bien au-delà d'une simple association d'images. La perspective des JOP de Paris 2024 est une véritable opportunité d'activations supplémentaires pour les marques engagées auprès du COJO ou du CIO. En impactant directement l'accompagnement à la performance, la formation et l'accès à la professionnalisation des sportives et des sportifs de haut niveau, les mécènes et les partenaires peuvent soutenir de façon très concrète la nation sportive

et les équipes de France, dans le respect de nos valeurs fondamentales : excellence, travail, partage et éthique.

L'INSEP est un établissement public financé en très grande partie par l'État, mais notre volonté, et celle de l'État, est aussi de multiplier nos ressources financières.

En 2021, l'INSEP a signé 2 partenariats importants : Toyota, premier partenaire officiel, et L'Oréal, avec notamment la création d'un salon de coiffure au sein de l'INSEP. Le partenariat Adidas a aussi été renouvelé pour 3 années.

Chapitre 9

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).

L'USP intervient essentiellement sur l'ensemble du patrimoine bâti, quant à l'UIS son champ d'intervention correspond à la zone Sud.



1 | La définition des besoins

1.1 PROGRAMMATION DES TRAVAUX

Le pôle Patrimoine assure tant en zone Sud qu'en zone Nord un recueil des besoins exprimés par les pôles INSEP et par les pôles sportifs. Il mobilise en tant que de besoin des programmistes spécialisés intervenant en tant qu'assistant à maître d'ouvrage, permettant ainsi une parfaite définition des besoins et des budgets associés.

Après arbitrage par la Direction générale, les opérations s'insèrent au niveau du PPI (Plan Pluriannuel des Investissements).

1.2 SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

Il a été décidé de reprendre le marché sécurité en plus de la sûreté repris depuis l'été 2019. Ces prestations étant jusqu'à présent assurées par le Partenaire dans le cadre du PPP. À cet effet, le pôle Patrimoine a rédigé à l'aide d'un cabinet spécialisé un marché de sécurité-sûreté regroupant l'ensemble des prestations. Ce marché doit aboutir au cours du premier semestre 2022.

2 | La coordination avec le partenaire privé

La coordination avec le partenaire privé est un travail quotidien assuré en zone Nord par l'USP (Unité de Services aux Personnes) permettant de faire la liaison entre l'ensemble des agents de l'INSEP et les prestations assurées contractuellement par le partenaire. Des comités techniques se tiennent chaque mois avec le partenaire en fonction des thématiques concernées. Tous les 2 mois se tient un comité d'exploitation et maintenance en présence des chefs de pôles INSEP et des représentants de la Direction générale.

2.1 SUIVI DE LA MAINTENANCE

Le partenaire intervient de manière quotidienne concernant la maintenance préventive, suivant des gammes spécifiques en fonction des ouvrages, et de manière corrective sur demande de l'USP via une GMAO (Gestion maintenance assisté par ordinateur).

2.2 SUIVI DES PRESTATIONS DE SERVICE

Le partenaire assure dans le cadre de son contrat des prestations d'hôtellerie, de nettoyage des locaux, d'entretien des espaces verts non sportifs, de restauration. Des contrôles hebdomadaires sont réalisés par l'USP afin de vérifier l'exécution du contrat et de ces objectifs.

3 | L'entretien des surfaces sportives

3.1 LE TRAITEMENT ET LA FILTRATION DES EAUX DE BASSIN

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 trois, 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 réalisées opportunément.

La proximité forte avec l'ARS (Agence Régionale de la Santé) et le responsable de la cellule « qualité des eaux » 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. Même après 8 ans d'exploitation, le centre aquatique Caron reste technologiquement unique en France et parmi les tout meilleurs centres aquatiques européens, avec des équipements exemplaires et innovants en matière de qualité environnementale.

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) ont été contrôlées 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.

3.2 ADAPTATIONS TECHNIQUES ET 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.

Une unité technique et de proximité qui s'organise autour de 5 activités :

- le nettoyage/propreté et l'entretien général de la zone Sud : nettoyage des aires sportives intérieures et extérieures,
- le traitement et filtration de l'eau des bassins : analyses quotidiennes de l'eau pour chaque bassin / 3 bassins piscines - 16 bassins d'hydro-récupération - 14 saunas + 2 hammams et entretien et maintenance technique des équipements de traitement,
- la maintenance technique : maintenance des équipements présentant un risque à l'utilisation (appareils de musculation, les ancrages, le matériel sportif, les agrès, les cordes, les accessoires en hauteur, les enrouleurs) ainsi que la maintenance et l'entretien des machines de nettoyage et engins agricoles, et enfin la maintenance des machines à eau et machine à glaçons,
- les améliorations/adaptations techniques et les aménagements d'espaces en réponse à des besoins ou à des souhaits des pôles France,
- l'organisation de manifestations avec des opérations de montage et de démontage + adaptations pour les compétitions sportives et autres événements.

Chapitre 10

Les finances

L'année 2021 n'a pas été, comme espéré, celle de la reprise complète des activités.

En effet, en raison des mesures de confinement liées à la crise sanitaire qui ont perduré durant toute l'année, l'activité de l'établissement a été lourdement impactée par les effets du télétravail obligatoire jusqu'au 1^{er} septembre 2021, les périodes de couvre-feu, les difficultés éprouvées par l'ensemble des entreprises travaillant avec les services.

On peut ainsi déterminer que l'activité, en dépenses et en recettes, a réellement repris de manière complète à compter du 1^{er} septembre 2021.

Comme en témoignent les éléments chiffrés, l'établissement n'a pas pu atteindre ses objectifs en matière de ressources, et ce malgré les efforts importants des services en fin d'année et le soutien des tutelles.

L'ensemble des éléments analysés montre que l'établissement est très dépendant de ses ressources propres. Or ces dernières n'ont pu atteindre le niveau programmé initialement.



1 | Gestion financière et comptable

Le conseil d'administration (CA) du 3 décembre 2020 a permis le vote du budget initial 2021.

En conséquence, les autorisations d'engagements (AE) et crédits de paiements (CP) ont été mis à disposition en intégralité (fonctionnement, investissement, personnels) en janvier 2021.

La réduction de l'activité constatée en 2021 et liée au contexte sanitaire explique en grande partie la réduction des ressources propres.

En effet, le montant budgété des recettes propres était de 10,4 M€ au budget initial 2021. Il a été ramené à 10,2 M€ aux budgets rectificatifs pour s'établir au compte financier à 9,2 M€. Il manque donc 1 M€.

Parallèlement, la même réduction de l'activité des services et des prestataires a conduit l'établissement à engager ses dépenses très tardivement, provoquant ainsi une augmentation significative des sommes restant à payer, reportées sur l'exercice 2022, que l'on peut ainsi estimer à environ 1 M€.

En définitive, à la fin de l'année 2021, le niveau de trésorerie constaté est de 5,6 M€, mais la trésorerie présentée comporte une trésorerie fléchée de 2,5 M€,

relative aux sommes perçues pour financer l'ensemble des programmes de recherche. Ce constat ramène la trésorerie à disposition de l'établissement à 3 M€.

De prime abord, ce niveau de trésorerie non fléchée (3 M€) peut apparaître comme consolidé par rapport à l'année 2020 (2,7 M€). Mais si l'on tient compte de l'augmentation des charges à payer d'environ 1 M€, qui aurait dû être payé en 2021, et de la non-atteinte pour environ 1 M€ des ressources propres qui aurait pu neutraliser ces charges à payer, le niveau réel de la trésorerie est de 2 M€, ce qui marque un net recul de la situation financière.

L'établissement éprouve toujours de grandes difficultés à faire face aux conséquences du choix fait en 2020 de ne pas faire payer ses prestations (en particulier les forfaits mensuels pour les sportifs de haut niveau) durant la fermeture et la reprise progressive des activités.

Enfin, il est à noter que la régularisation comptable de la TVA liée aux exercices 2017 à 2019 et effectuée sur l'exercice 2021 à hauteur de 4,7 M€ a eu un impact fort en 2021, ce qui explique la baisse du fonds de roulement, mais aussi la baisse de la capacité d'autofinancement. Cette situation exceptionnelle ne reflétant pas la réalité comptable de l'INSEP.

2 | Éléments budgétaires

2.1 LES BUDGETS PRÉVISIONNELS ET RECTIFICATIFS 2021

Le budget prévisionnel initial

Au budget initial 2021 voté le 3 décembre 2020 :

- le montant total mis à disposition en AE s'élevait à 34 698 941,00 €, dont :
 - 19 601 986,00 € en personnel,
 - 13 958 740 € en fonctionnement,
 - 1 138 215 € en investissement,
- le montant total mis à disposition en CP s'élevait à 35 038 713 €, dont :
 - 19 601 986 € en personnel,
 - 14 298 512 € en fonctionnement,
 - 1 138 215 € en investissement.

Une autorisation d'emplois à hauteur de 275 ETPT sous plafond et 23 ETPT hors plafond a également été validée par le conseil d'administration.

Le budget rectificatif n° 1

Le 30 juin 2021, le conseil d'administration a validé différents ajustements dans le cadre du budget rectificatif n° 1.

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 1,2 ETPT (soit 24,2 ETPT) et une augmentation de 70 333 € (AE et CP) en dépense de personnel, correspondant aux recrutements complémentaires de 2 chercheurs affectés au projet PerfAnalytics, a été votée.

Augmentation des dépenses de fonctionnement

Le budget rectificatif n° 1 a présenté pour l'exercice 2021 des modifications en fonctionnement suite à différentes dépenses (réparation du sol des pistes d'escrime suite à un dégât des eaux, déploiement de la signalétique, dépenses liées à la supervision du projet Reform, dotation d'un pôle spécifique pour le CESH).

Le conseil d'administration a donc voté une augmentation des dépenses de fonctionnement, faisant passer le budget de 13 958 740 € en AE et 14 298 512 € en CP à respectivement 14 426 887,90 € en AE et 14 780 811,45 € en CP.

L'impact total s'élevait à +468 148 € en AE et +482 299 € en CP.

Augmentation des dépenses d'investissement

La programmation initiale s'élevait à 1 138 215 € en AE et 1 138 215 € en CP. Suite au programme d'opération zone Sud, le besoin supplémentaire a été évalué à 810 581 € en AE et 903 950 € en CP.

Ainsi, le conseil d'administration a voté une augmentation des dépenses d'investissement de 810 581 € en autorisations d'engagements et 903 950 € en crédits de paiements, faisant passer le budget initial de 1 138 215 € en AE et 1 138 215 € en CP à 1 948 796,43 € en AE et 2 042 165,64 € en CP.

Augmentation des recettes de l'établissement

Le CA a voté une prévision d'augmentation des recettes de 410 956 €, correspondant notamment à une augmentation de la subvention pour charge de service public, alors même que dans le même temps, les ressources propres et les recettes fléchées ANR étaient en baisse.

En votant une augmentation des recettes de 410 956 €, le conseil d'administration a validé un solde budgétaire déficitaire de 1 045 625,87 €.

Le budget rectificatif n° 2

Le budget rectificatif n° 2 a été voté lors du CA qui s'est tenu le 16 décembre 2021, étant précisé que le budget rectificatif n° 2 n'a porté que sur la modulation de la masse salariale (+180 900 €), alimentée par une diminution équivalente des dépenses de fonctionnement.

Augmentation des dépenses de personnel

Pour rappel, la consommation qui avait été fixée et proposée aux administrateurs au budget initial 2021 voté à la fin de l'année 2020 était de 275 ETPT moyenne sur l'année. Il est rappelé que le plafond d'emplois 2021 pour l'établissement était de 282 ETPT et que l'atterrissage était à 277,7 ETPT au 31/12/2021 au moment du vote du budget rectificatif n° 2, en raison de la réduction de la durée de vacance des postes de l'établissement tout au long de l'année 2021.

La conséquence de cette consommation plus importante d'ETPT, liée à la réduction de la vacance frictionnelle en 2021, a donc impliqué une augmentation de la masse salariale, ces 2,7 ETPT correspondant à 180 900 € de valorisation chargée sur l'année pour ces personnes.

Ainsi, le volume d'ETPT sous plafond s'étant vu augmenter de 2,7 ETPT (soit 277,7 ETPT), une augmentation de la masse salariale de 180 900 € en AE et CP a été votée par le conseil d'administration. Cette augmentation étant financée par redéploiement d'AE-CP de fonctionnement, ce transfert n'a pas occasionné de variation du déficit prévisionnel.

Diminution des dépenses de fonctionnement

Le budget rectificatif n° 2 s'inscrivant à enveloppe constante par rapport au budget rectificatif n° 1, la majoration des crédits de personnel a été compensée par la minoration équivalente en AE et CP des crédits de fonctionnement.

Aussi, le CA a voté une diminution des dépenses de fonctionnement faisant passer le budget (BR1)

de 14 426 887,90 € en AE et 14 780 811,45 € en CP à 14 245 987,90 € en AE et 14 599 911,45 € en CP, soit bien une diminution de 180 900 € en autorisations d'engagements et en crédits de paiements.

Stabilité des dépenses d'investissement

Le montant des dépenses d'investissement reste inchangé à 1 948 796,43 € en autorisations d'engagements et 2 042 164,64 € en crédits de paiements.

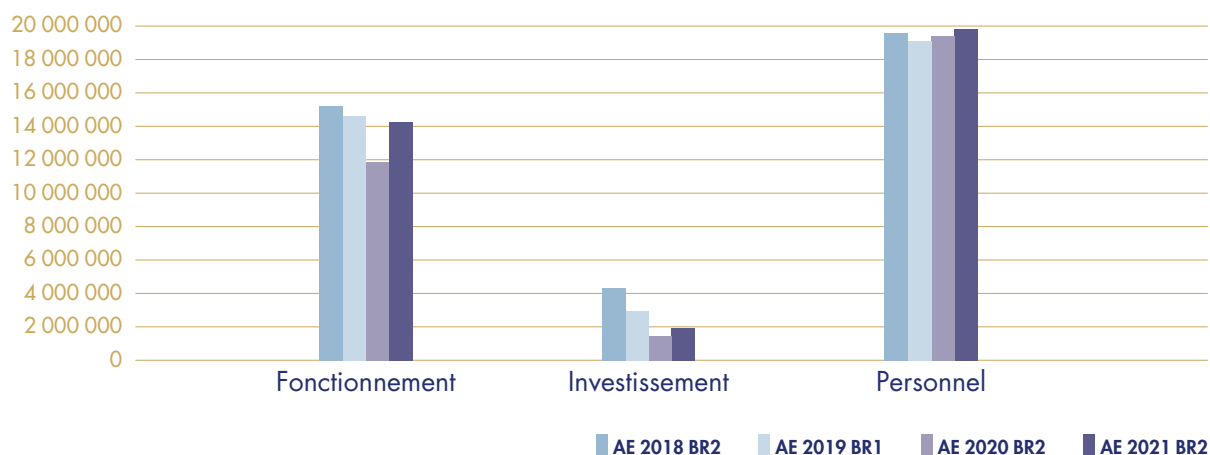
Augmentation des recettes de l'établissement

Le conseil d'administration a voté une augmentation de 414 485 € en ressources propres suite à des versements complémentaires au titre de la subvention pour charge de service public.

En votant cette augmentation des recettes de 414 485 € en ressources propres, le conseil d'administration a validé un solde budgétaire déficitaire de 631 140,87 €.

Budgets prévisionnels 2018 à 2021 : comparaison graphique

Programmation des autorisations d'engagements (en €)



AE en €	AE 2018 BR2	AE 2019 BR1	AE 2020 BR2	AE 2021 BR2	Variation 2021/2020
Fonctionnement	15 217 464	14 605 148	11 877 008	14 245 988	19,9 %
Investissement	4 365 170	2 936 767	1 491 147	1 948 796	30,7 %
Personnel	19 564 294	19 097 535	19 427 348	19 853 219	2,2 %
TOTAL	39 146 928	36 639 450	32 795 503	36 048 003	9,9 %

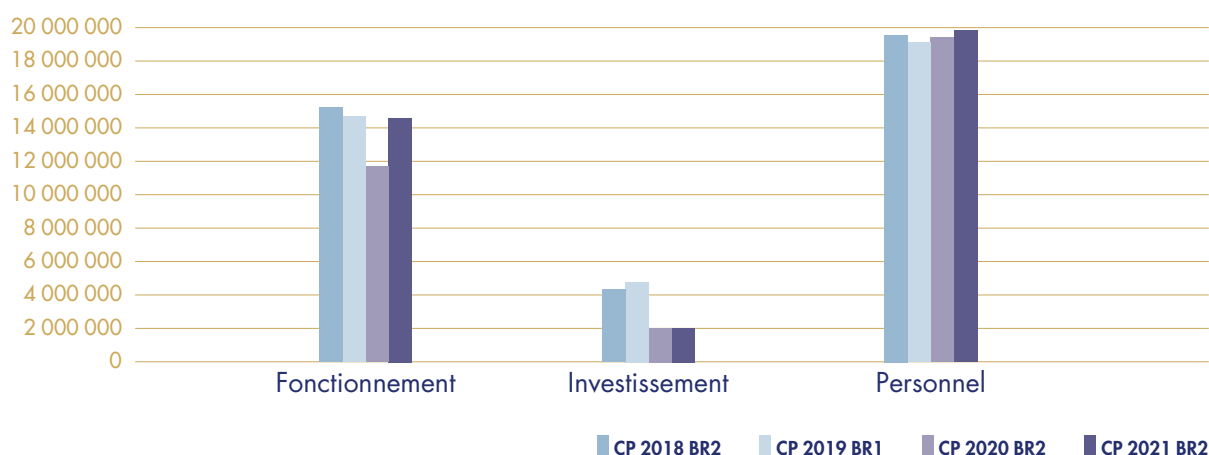
Le budget prévisionnel de 2021, acté lors du budget rectificatif n° 2 du 16 décembre 2021, reflète un retour à une situation comparable à celle de 2019, comparativement au budget 2020 fortement impacté par les conséquences sanitaires de l'épidémie de coronavirus.

Pour rappel, en 2020, l'INSEP avait 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.

Le budget 2021 s'inscrit en baisse par rapport aux années 2018 et 2019 et en hausse de 9,9 % par rapport à 2020.

En 2021, les crédits de personnel sont en augmentation de 2,2 % pour permettre l'exécution des programmes de recherche. Les autorisations d'engagements (AE) de fonctionnement augmentent à plus de 14 M€ par rapport au budget 2020 (+19,9 %), et l'investissement s'établit à plus de 1,9 M€ (en augmentation de 30 % par rapport à l'année précédente).

Programmation des crédits de paiements (en €)



Récapitulatif des crédits

CP en €	CP 2018 BR2	CP 2019 BR1	CP 2020 BR2	CP 2021 BR2	Variation 2021/2020
Fonctionnement	15 217 464	14 683 167	11 706 936	14 599 911	24,7 %
Investissement	4 365 170	4 798 319	2 038 125	2 042 165	0,2 %
Personnel	19 564 294	19 097 535	19 427 348	19 853 219	2,2 %
TOTAL	39 146 928	38 579 021	33 172 409	36 495 295	10,0 %

À l'instar des autorisations d'engagements, les crédits de paiements (CP) s'inscrivent en hausse de 10 % en 2021 par rapport à 2020, mais en baisse si l'on compare aux budgets 2018 et 2019, ceci étant lié à une reprise d'activité qui s'est faite à partir du mois de septembre 2021. Si l'on excepte l'année 2020

et son contexte sanitaire exceptionnel, il s'agit du niveau le plus faible depuis 2018. Par rapport au budget de 2020, sans parler du personnel dont les CP égalent les AE, les crédits de paiements de fonctionnement sont en hausse de 24,7 % et ceux d'investissement restent stables.

L'exécution budgétaire

L'exécution budgétaire correspond en dépenses aux commandes effectivement engagées sur l'exercice pour les AE, aux paiements réalisés pour les CP, ainsi qu'aux opérations de recettes définitivement encaissées et rapprochées pour les crédits de paiements.

Comme indiqué précédemment, il est à souligner que l'année 2021 est marquée par une reprise d'activité qui est intervenue tardivement en raison de la situation sanitaire (télétravail obligatoire, couvre-feu, etc.), soit à partir de septembre 2021. Cette reprise tardive d'une activité complète n'est pas sans impact sur les résultats financiers constatés au titre de l'année 2021.

Exécution budgétaire 2018 à 2021

CF AE en €	AE 2018	AE 2019	AE 2020	AE 2021	Variation 2021/2020
Fonctionnement	15 216 969	13 879 796	11 873 937	13 978 995	17,7 %
Investissement	4 363 596	2 364 784	1 472 438	1 946 689	32,2 %
Personnel	18 707 486	18 603 822	18 855 815	19 612 803	4,0 %
TOTAL	38 288 051	34 848 402	32 202 190	35 538 487	10,4 %

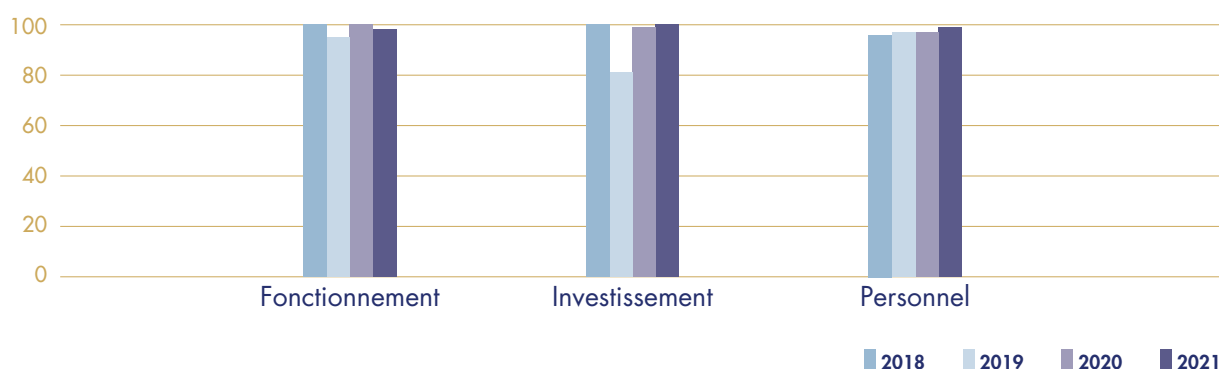
Le volume global des AE consommées est en augmentation de 10,4 % par rapport à l'exercice précédent. Compte tenu de la spécificité de l'année 2020, si l'on compare avec l'année 2019, l'augmentation totale des AE consommées est de moins de 2 %.

Si l'on compare avec l'année 2019, les AE de personnel sont en hausse (5 %), les AE de fonctionnement sont en légère augmentation et les AE d'investissement sont en baisse de 0,17 %.

Les AE de personnel sont en légère hausse entre 2021 et 2020 (4 %), les AE de fonctionnement et d'investissement sont en hausse, respectivement de 17,7 et 32,2 %.

Globalement, on peut considérer que par rapport à 2019, en dehors des dépenses de personnel, les dépenses AE sont stables.

Taux de consommation des AE par exercice



Taux de consommation AE	2108	2019	2020	2021
Fonctionnement	100 %	95 %	100 %	98 %
Investissement	100 %	81 %	99 %	100 %
Personnel	96 %	97 %	97 %	99 %
TOTAL	98 %	95 %	98 %	99 %

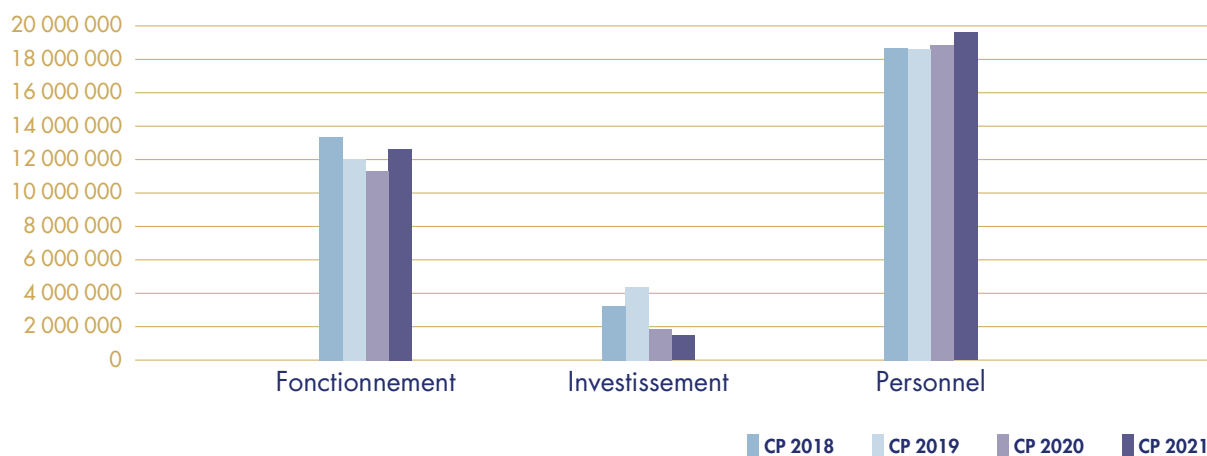
L'observation des niveaux d'engagement par rapport aux crédits ouverts permet d'établir le niveau de consommation.

Le taux de consommation des AE s'élève à 99 % en 2021, soit le taux de consommation le plus élevé depuis 2018.

À noter que les AE de personnel connaissent leur plus haut taux de consommation depuis 2018 (99 %).

Cette saturation presque totale traduit une prévision conforme au plus près des besoins.

Les paiements (en €)



CF CP en €	CP 2018	CP 2019	CP 2020	CP 2021	Variation 2021/2020
Fonctionnement	13 356 349	12 022 317	11 318 475	12 633 308	11,6 %
Investissement	3 267 843	4 386 326	1 869 018	1 492 288	-20,2 %
Personnel	18 707 486	18 603 822	18 855 815	19 612 803	4,0 %
TOTAL	35 331 678	35 012 465	32 043 308	33 738 399	5,3 %

Parallèlement aux AE, le volume total des crédits de paiements a augmenté durant l'exercice 2021 de 5,3 % par rapport à 2020.

Ce volume total des crédits de paiements est en baisse si l'on compare aux années 2018 et 2019.

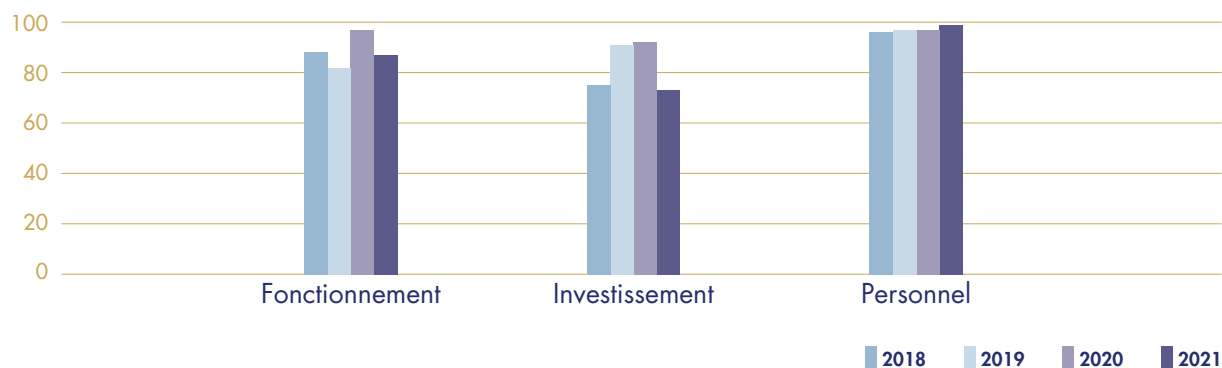
En fonctionnement, le volume 2021 est en augmentation de 11 % par rapport à 2020, et en investissement, le volume des crédits de paiements est en baisse de 20 %.

Pour les crédits de paiements, les taux de consommation dépendent surtout et d'abord de la période d'autorisation d'engagement dans l'année.

En effet, si l'on engage des dépenses en novembre, on risque grandement de recevoir la facture en janvier.

Par ailleurs, il est à noter que le taux de consommation est également dépendant du bon fonctionnement de la chaîne de la dépense en interne, mais également lié à la réception de la facture.

Taux de consommation des CP par exercice



Taux de consommation AE	2108	2019	2020	2021
Fonctionnement	88 %	82 %	97 %	87 %
Investissement	75 %	91 %	92 %	73 %
Personnel	96 %	97 %	97 %	99 %
TOTAL	90 %	91 %	97 %	92 %

L'égalité usuelle est constatée entre AE et CP pour les frais de personnel.

Si les taux de consommation des CP de 2020 ont été très élevés comparativement aux exercices précédents, le taux de consommation des crédits de paiements de l'année 2021 retrouve, quant à lui, un niveau légèrement supérieur aux taux de 2018 et 2019 : 92 % contre respectivement 90 et 91 %.

Il est rappelé que le montant global d'investissement en 2020 a été largement inférieur aux années précédentes, il a donc été plus aisé d'atteindre un taux de consommation de 92 %, une grande partie de ces sommes ayant été dépensées au cours du premier trimestre 2020.

La reprise d'activité tardive en 2021, et donc des engagements tardifs dans l'année, n'a pas permis d'atteindre un taux de consommation élevé.

Le niveau de consommation atteint en 2021 est également dû à la presque saturation totale de l'enveloppe des dépenses de personnel.

Pour mémoire, en 2017, le taux de consommation des crédits de paiements s'établissait à 87 %.

2.2 ENVELOPPE DE PERSONNEL

Le montant total de l'enveloppe consommée en 2021 est en augmentation de 756 987 € par rapport à 2020, soit +4 %.

Cette augmentation s'explique principalement par les efforts engagés pour réduire la durée de vacance des postes, qui explique pour une grande partie l'augmentation de la masse salariale ; l'autre raison tient au recrutement des chercheurs hors plafond.

Les efforts faits ont réduit la vacance de postes et donc augmenté le niveau d'emploi sous plafond, qui est passé de 270,48 ETPT en moyenne annuelle 2020 à 276,82 ETPT en moyenne annuelle 2021.

Par ailleurs, cette augmentation s'inscrit également dans une montée en expertise nécessaire pour répondre aux enjeux des services métiers de l'établissement. À cet égard, l'établissement a été amené à transformer un certain nombre de postes de catégorie B ou C en postes de catégorie A.

À titre d'illustration, il est à noter que les 12 recrutements de chercheurs hors plafond, réalisés en grande partie entre juin 2020 et décembre 2020, impactent la masse salariale

2021 en année pleine, indépendamment des trois autres recrutements de chercheurs hors plafond opérés entre février et juin 2021.

Les vacances sont globalement stables, soit 725 518 € contre 735 359 € en 2020.

Enfin, il est à noter une baisse des allocations de retour à l'emploi versées à d'anciens agents au chômage, le montant passant de 294 036 € en 2020 à 241 552 € en 2021 (-18 %). Ce montant total est très fluctuant car il dépend du nombre d'agents au chômage et de leur capacité à trouver un nouvel emploi.

2.3 ENVELOPPE DE FONCTIONNEMENT

L'année écoulée est une année à nouveau particulière pour l'INSEP et son fonctionnement. En effet, l'incidence de la crise sanitaire reste forte compte tenu du fait que la reprise de l'activité dans l'établissement n'a été constatée que sur le dernier quadrimestre 2021. Le tableau ci-contre présente les montants de fonctionnement prévus en AE CP au budget rectificatif n° 2 et réalisés en AE CP pour chaque activité de l'établissement.

	Fonctionnement					
	CF 2021		BR2 2021		Écart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Activités annexes développement des partenariats	7 904	4 834	43 975	43 975	-82 %	-89 %
Activités annexes - gestion de la boutique	252	252	36 504	36 504	-99 %	-99 %
Activités annexes - gestion de l'événementiel	467 906	567 810	541 536	821 736	-14 %	-31 %
Activités annexes - organisation commerciale des espaces pour l'extérieur	413 799	346 919	562 334	626 216	-26 %	-45 %
Activités annexes - soins pour le patient extérieur	97 710	159 440	207 744	207 744	-53 %	-23 %
Assure la formation & la préparation du SHN	4 029 770	3 772 745	3 841 547	3 884 573	5 %	-3 %
Concourt à des programmes de recherche	4 127 222	3 282 577	4 200 387	4 200 387	-2 %	-22 %
Favorise la mise en commun de ressources et d'activités au sein d'un réseau national	96 316	83 007	155 723	148 118	-38 %	-44 %
Mène des actions en matière de relations internationales et de coopération	105 397	66 639	189 301	190 411	-44 %	-65 %
Participe aux formations initiales et continues des acteurs du développement du sport	473 091	465 699	516 620	527 870	-8 %	-12 %
Produit & diffuse des connaissances et valorise ses ressources documentaires	84 390	76 592	83 171	83 171	1 %	-8 %
Fonctions support	3 517 768	3 309 073	3 372 803	3 449 463	4 %	-4 %
Fonctions support - management	557 470	497 722	494 343	379 743	13 %	31 %
TOTAL	13 978 995	12 633 308	14 245 988	14 599 911	-2 %	-13 %

Pour rappel, le budget rectificatif n° 2 a porté exclusivement sur les crédits de personnel, il n'a donc pas porté sur l'ensemble des autres dépenses. Les variations constatées dans le tableau précédent relèvent donc des prévisions faites au budget rectificatif n° 1 (juin 2021).

Il est rappelé que les items du tableau précédent et leur répartition ont été validés par les tutelles et qu'ils ne peuvent être modifiés d'une année à l'autre.

Les autorisations d'engagements sont globalement conformes aux prévisions, même si leur répartition est différente de la programmation initiale. En revanche, les 2 M€ d'écart sur les crédits de paiements s'expliquent pour moitié par la non-consommation des crédits de fonctionnement liés à la recherche, et pour l'autre moitié par des baisses de l'ensemble des items identifiés. Cette baisse est liée à la reprise d'activité très tardive de l'ensemble des services.

De manière plus détaillée, pour les activités de recherche qui sont désormais largement cofinancées par les agences nationales de la recherche et du sport, les commandes ont été engagées en volume conformément aux prévisions. En revanche, une partie de ces engagements étant trop tardifs, les consommations de crédits de paiements n'ont pas été réalisées en 2021 (soit un écart AE CP

d'1 M€ pour cette seule activité prévue pour plus de 4 M€).

L'écart entre la prévision et la réalisation pour l'activité de commercialisation des espaces est lié au contexte sanitaire. Les événements n'ayant pu se tenir, les consommations d'AE CP liées aux refacturations n'ont pas été réalisées.

Même explication pour les activités de coopération internationale et de mise en réseau des ressources et des compétences, pour lesquelles l'essentiel des regroupements a été réalisé en distanciel, lorsque cela était possible. D'autres actions comme des formations nécessitant des déplacements à l'étranger ont été reportées en raison des fermetures de frontière.

Enfin, concernant l'activité de soins, la réalisation de CP de l'exercice est largement tributaire de la facturation par l'APHP des praticiens mis à disposition de l'INSEP. La non-réalisation de cette facturation en 2021 explique la sous-réalisation des CP.

2.4 ENVELOPPE D'INVESTISSEMENT

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

	Investissement					
	CF 2021		BR2 2021		Écart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Activités annexes développement des partenariats						
Activités annexes - gestion de la boutique						
Activités annexes - gestion de l'événementiel			20 484	20 484	-100 %	-100 %
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		48 672	51 000	51 000	-100 %	-5 %
Activités annexes - soins pour le patient extérieur	2 154	18 207	53 060	87 560	-96 %	-79 %
Assure la formation & la préparation du SHN	499 105	325 223	304 200	304 200	64 %	7 %
Concourt à des programmes de recherche	977 313	868 773	1 100 402	1 100 402	-11 %	-21 %
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	11 906		17 763	17 763	-33 %	-100 %
Produit & diffuse des connaissances et valorise ses ressources documentaires	249 115	8 876				
Fonctions support	207 096	222 538	401 888	460 756	-48 %	-52 %
Fonctions support - management						
TOTAL	1 946 689	1 492 289	1 948 797	2 042 165	0 %	-27 %

2.5 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.

Pour mémoire, 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 représentaient plus que 4,27 M€ au 31/12/2020.

Au 31/12/2021, compte tenu du fait que la reprise de l'activité est intervenue tardivement, à partir de septembre 2021, les restes à payer ont augmenté par rapport à 2020 et s'élèvent à 6 M€. Les consommations d'autorisations d'engagements, fonctionnement et investissement confondus, qui sont préalables à la mise en paiement des prestations, ont été effectuées pour 15,9 M€ sur l'exercice 2021 alors que les paiements n'ont totalisé que 14,1 M€. Ce sont ainsi 1,8 M€ de commandes engagées en 2021 dont le règlement interviendra lors des exercices ultérieurs, principalement en 2022.

Ces restes à payer plus élevés ont un impact significatif sur la réalité du niveau de trésorerie qui sera abordé plus loin.

Les charges à payer

Les charges à payer ne sont pas comptabilisées budgétairement. Cependant, il est à noter que le compte financier enregistre une augmentation de celles-ci de 1,3 M€. Il s'agit des factures qui n'ont pu être payées avant la fin de l'exercice en raison également de la reprise tardive de l'activité à partir de septembre 2021.

Tant pour les restes à payer que pour les charges à payer, la bonne tenue des comptabilités budgétaires et patrimoniales

repose sur la qualité des écritures réalisées. Par exemple, une opération proposée en fonctionnement par le service peut être requalifiée en investissement lors de sa validation, générant un doublon si la pièce initiale n'est pas annulée. De la même façon, une commande livrée partiellement pour rupture de stock d'une référence génère un service fait partiel, pour mise en paiement de la prestation réalisée, et un reliquat de la commande initiale. Si cette dernière ne peut être définitivement honorée, ce reliquat doit être annulé. Deux campagnes de nettoyage ont été menées de concert avec les services pour identifier de telles anomalies. Ce travail a été reconduit en début d'exercice 2022 avec l'appui des services métiers, ciblant en particulier les commandes de 2017 à 2020 : de nombreuses annulations ont été effectuées, permettant de fiabiliser les informations financières.

2.6 LES RECETTES

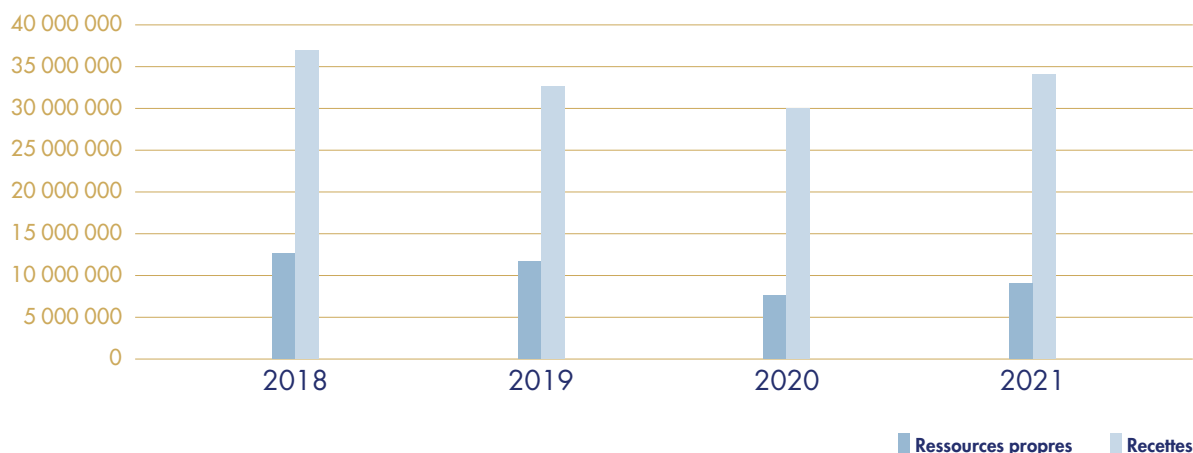
La crise sanitaire que nous traversons depuis 2020 a une incidence forte sur les ressources propres de l'établissement, en raison de la fermeture complète de l'INSEP pendant deux mois en 2020 et une reprise progressive et tardive de l'activité.

Au cours des 2 derniers exercices, l'INSEP a connu une forte baisse de ses ressources propres par rapport aux prévisions ; en effet, il était prévu 12,2 M€ de recettes propres au budget initial 2020 et l'INSEP a finalement perçu 7,7 M€ (soit -4,5 M€).

En 2021, il était prévu 10,4 M€ au budget initial, réduits à 10,2 M€ aux budgets rectificatifs, et l'INSEP a perçu au final 9,2 M€, soit une baisse de 1 M€.

En cumulé, sur les deux derniers exercices, cette baisse des ressources propres est donc de 5,5 M€ par rapport aux prévisions.

Recettes et ressources propres (en €)

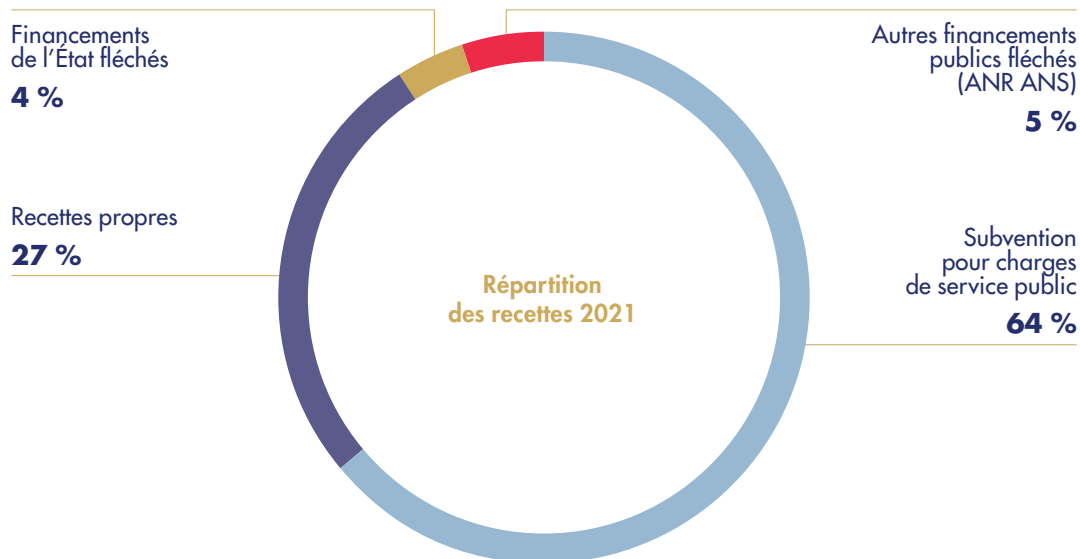


Année	2018	2019	2020	2021	Variation 2021/2020
Ressources propres	12 765 819 €	11 661 305 €	7 705 331 €	9 187 849 €	19 %
Recettes	37 144 378 €	32 632 430 €	30 203 065 €	34 513 140 €	14 %

Les recettes totales 2021 de l'INSEP s'élèvent à 34 513 140 € contre 30 203 065 € en 2020, soit une augmentation de 14 %. Cette augmentation s'explique principalement par l'augmentation de la subvention pour charge de service public, qui passe de 21 251 649 € en 2020 à 22 041 429 € en 2021 (soit +3,7 %), ainsi que par les ressources propres fléchées ANR-ANS qui évoluent de 670 040 € en 2020 à 1 879 415 € en 2021 (soit +180 %).

Si l'on compare les recettes totales 2021 de l'INSEP avec les années 2018 et 2019, nous constatons que le niveau de 2021 reste supérieur à celui de 2019, mais en deçà du niveau de 2018.

La structure des recettes de l'établissement est modifiée, puisque la part de la subvention pour charge de service public passe de 70 % à 64 %, alors que les ressources propres augmentent de 19 % en 2021 par rapport à 2020. Si l'on compare avec les années 2018 et 2019, les ressources propres sont toutefois inférieures.



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	2 309 528	2 309 528	0 %	61 227	0	
Concourt à des programmes de recherche						
Mène des actions en matière de relations internationales et de coopération	73 485	73 485	0 %			
Participe aux formations initiales et continues des acteurs du développement du sport	237 941	237 941	0 %			
Fonctions support	19 303 732	18 381 799	5 %	47 259	0	
Fonctions support - management	116 743	116 743	0 %			
TOTAL	22 041 429	21 119 496	4 %	108 486	0	

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

Les recettes globalisées versées par l'État à l'INSEP sont supérieures aux recettes programmées. Au total, la subvention est supérieure de 3,7 % concernant la SCSP (par rapport à celle perçue au titre de l'année 2020) et l'INSEP a perçu 108 486 € au titre des autres financements de l'État. Ces autres financements publics concernent la taxe d'apprentissage pour 46 k€, des financements au titre de contrats d'insertion (service civique) et une subvention de 15 k€ par la DRAJES IDF (Délégation Régionale Académique Jeunesse Engagement Sport).

Les financements de l'INSEP par l'État se décomposent en financements globalisés et fléchés. Les montants totaux inscrits dans les notifications de Subvention pour Charge de Service Public (SCSP) comprennent les deux, et le versement 2021 du Programme Pluriannuel d'Investissement (PPI) est lui traité en financement fléché hors SCSP dans les notifications.

La notification initiale de SCSP était d'un montant de 21 651 944 €, dont 295 960 € fléchés en dispositifs

IRMES et CESH. En BR1, le financement 2021 du PPI a été ajouté au financement État pour 946 933 €.

Lors du BR2, de nouveaux financements ont été communiqués à l'INSEP en deux notifications de SCSP complémentaires, pour 384 485 € de financement Sport Data Hub (SDH) et reprise de la masse salariale des déchargés syndicaux, et 30 000 € au titre du PSQS.

À l'occasion de ce budget rectificatif n° 2, le financement PPI a été retiré du montant SCSP pour être affiché en fléché (voir tableau ci-dessous des Recettes fléchées). La même action a été appliquée aux recettes de SCSP (voir tableau ci-contre des Recettes globalisées) ce qui aboutit au montant de 21 119 496 € (-946 933 € + 384 485 € + 30 000 €). Le montant retiré a été rétabli dans les tableaux du compte financier ce qui justifie le niveau final de 22 041 429 €. À ce montant s'ajoutent les deux dispositifs fléchés pour 295 960 €, ainsi qu'une minoration de 25 000 €, non notifiée, pour totaliser 22 337 389 € inscrits comme montant final dans la délégation du 22 novembre 2021.

Recettes fléchées

	Financements de l'État fléchés CF	Financements 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	195 960	1 604 539	-88 %	1 879 415	1 618 461	16 %
Favorise la mise en commun de ressources et d'activités au sein d'un réseau national	100 000					
Assure la formation & la préparation du SHN	1 000 000	454 332	120 %			
Mène des actions en matière de relations internationales et de coopération					660 000	-100 %
Fonctions support		130 955	-100 %			
TOTAL	1 295 960	2 189 826	-41 %	1 879 415	2 278 461	-18 %

Concernant les recettes fléchées, les financements de l'État sont inférieurs aux prévisions à hauteur de -41 %.

Concernant les recettes fléchées, les financements de l'État sont conformes aux prévisions pour les 2 dispositifs fléchés, à savoir le financement IRMES (195 960 €) et le CESH (100 000 €). S'y ajoute le financement du PPI augmenté à hauteur de 1 000 000 €, alors qu'il était initialement prévu pour 946 933 €. La diminution de financement entre le BR2 et le compte financier s'explique par le transfert en autres financements publics fléchés des programmes de recherche ANR et ANS. Enfin, le financement de l'Agence Française de Développement

(AFD), prévu à hauteur de 660 000 €, n'a pas été perçu en raison du contexte sanitaire qui a gelé les actions prévues initialement.

Les autres financements publics fléchés traduisent la forte montée en puissance de la convention Sport Data Hub, dont les financements budgétaires encaissés représentent 1,15 M€. Le solde est constitué de financement pour les premiers projets cofinancés par l'Agence Nationale de la Recherche à savoir PARAPERF (226 k€), NEPTUNE (218 k€) et DDAY (138 k€). Ces financements sont complétés dans une moindre mesure par les projets PERFANALYTICS (43 k€) et HYPOXPERF (29 k€).

Recettes globalisées

	Ressources propres CF	Ressources propres BR2	Variation CF/BR2
Activités annexes - développement des partenariats	215 000	230 000	-7 %
Activités annexes - gestion de la boutique	24 894	55 000	-55 %
Activités annexes - gestion de l'événementiel	27 773		
Activités annexes - organisation commerciale des espaces pour l'extérieur	1 267 972	2 500 120	-49 %
Activités annexes - soins pour le patient extérieur	1 038 320	710 800	46 %
Assure la formation & la préparation du SHN	5 737 020	5 919 819	-3 %
Concourt à des programmes de recherche	156 217	86 000	82 %
Favorise la mise en commun de ressources et d'activités au sein d'un réseau national	60 000	104 000	-42 %
Mène des actions en matière de relations internationales et de coopération			
Participe aux formations initiales et continues des acteurs du développement du sport	262 932	428 505	-39 %
Produit & diffuse des connaissances et valorise ses ressources documentaires		11 127	-100 %
Fonctions support	227 632	231 000	-1 %
Fonctions support - management	170 089		
TOTAL	9 187 849	10 276 371	-11 %

Les ressources propres de l'établissement ont baissé de 11 % par rapport au niveau fixé lors du dernier budget rectificatif, ce qui montre l'impact de la baisse d'activité importante qu'a subie l'INSEP en 2021.

En effet, il est important de rappeler à nouveau que le redémarrage de l'activité s'est fait tardivement, à partir de septembre 2021.

Les activités de l'organisation commerciale des espaces pour l'extérieur n'ont pas atteint le niveau espéré et se situent à -49 %, soit -1,2 M€.

Ce résultat explique la variation de -11 % globale.

Les activités liées aux partenariats sont en retrait de 7 % et celles liées à la gestion de la boutique sont en retrait de 55 %.

Concernant les activités de soins, les résultats sont plus robustes qu'espérés, en étant supérieurs d'environ 46 %. Les activités pour la formation et la préparation du SHN sont en légère baisse de 3 %.

L'activité « Concourt à des programmes de recherche » est en hausse de plus de 80 %.

Les activités de relations internationales sont absentes en raison du contexte sanitaire de l'année 2021 et des incertitudes peu propices à l'organisation des actions afférentes.

Les activités de formation présentent un recul des recettes encaissées rapprochées de 39 %.

Les deux dernières activités présentent les recettes qui sont peu rattachables à l'activité spécifique d'un pôle. Le volume de 397 € 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.

Le tableau en page 114 retrace la variation des ressources propres entre le budget initial et le compte financier, soit -12 %.

Cette présentation des recettes du CF 2021, basée sur le Budget Initial plutôt que sur le BR2, confirme l'impact important de la crise sanitaire sur les ressources de l'INSEP.

3 | Focus sur les conventions de partenariat 2021 dans le cadre du programme marketing de l'INSEP

En 2021, l'INSEP a signé les contrats de partenariats suivants :

ADIDAS (top partenaire)

■ Durée : 01/07/2021 au 30/06/2025

■ Modalités d'exécution :

Engagements de ADIDAS

- Prestations financières : 200 000 € HT par année contractuelle
- Dotation matérielle en équipement Adidas : 150 000 € HT par année contractuelle
- Remise commerciale : 20 % sur le site adidas.fr (500 vouchers par année contractuelle)
- Investissement marketing : 100 000 € HT par année contractuelle
- Soutien à la création d'un nouveau concept de boutique : 50 000 € HT (une fois)

Engagements de l'INSEP

- Activations marketing
- Visibilité Adidas : branding, outils et supports de communication de l'INSEP
- Exclusivité
- Missions de recherche
- Organisation de séminaires

TOYOTA France et TOYOTA Fleet Mobility (devenue KINTO France SAS) – (partenaires officiels)

■ Durée : 30/04/2021 au 29/04/2022 (reconduction expresse possible)

■ Modalités d'exécution :

Engagements de TOYOTA

- Prestations financières : 100 000 € HT
- Dotation en véhicules : 7 véhicules (Toyota Mirai ; Toyota RAV 4 ; Yaris hybride ; Proace Verso électrique ; Proace électrique ; Proace City)
- Installation de bornes de recharge électriques : 4 bornes (37 450 € HT)
- Service d'auto-partage
- Car-sharing déplacement professionnel (20 000 € HT)
- Service payant autopartage déplacements privés

Engagements de l'INSEP

- Soutien à la mise en place d'une station à hydrogène
- Activations marketing
- Utilisation des véhicules mis à disposition

L'ORÉAL (partenaire technique)

■ Durée : 01/01/2021 au 31/12/2024

■ Modalités d'exécution :

Engagements de L'ORÉAL

- Prestations financières : 40 000 € HT par année contractuelle
- Soutien aux stratégies de formation et d'inclusion des sportifs de haut niveau : maximum 35 000 € HT par année contractuelle
- Soutien à la création d'un salon de coiffure : 90 000 € HT (une fois)

Engagement de l'INSEP

- Activations marketing

Les laboratoires EONA (partenaire technique)

■ Durée : 01/01/2021 au 31/12/2024

■ Modalités d'exécution :

Engagements d'EONA

- Prestations financières : 10 000 € HT par année contractuelle
- Remise sur la fourniture de produits
- Dotation de produits : 6 000 € HT par année contractuelle
- Formation à l'utilisation de tout nouveau produit

Engagements de l'INSEP

- Activations marketing
- Remise sur tarif exposant
- Autorisation de tourner une vidéo promotionnelle dans les locaux de l'INSEP
- Autorisation de visites gratuites
- Évaluation des produits

WELEDA (partenaire technique)

■ Durée : 01/01/2021 au 31/12/2024

■ Modalités d'exécution :

Engagements de WELEDA

- Prestations financières : 10 000 € HT par année contractuelle
- Dotation de produits : 5 000 € HT par année contractuelle

Engagements de l'INSEP

- Activations marketing
- Autorisation de tourner une vidéo promotionnelle dans les locaux de l'INSEP
- Autorisation de visites gratuites
- Évaluation des produits

BSN-RADIANTE (Essity) (partenaire technique)

■ Durée : 01/01/2021 au 31/12/2021

■ Modalités d'exécution :

Engagements de BSN-RADIANTE

- Prestations financières : 10 000 € HT
- Remise sur la fourniture de produits
- Don d'échantillons de produits à des fins de formation : 3 000 € HT
- Formation à l'utilisation de nouveaux produits

Engagements de l'INSEP

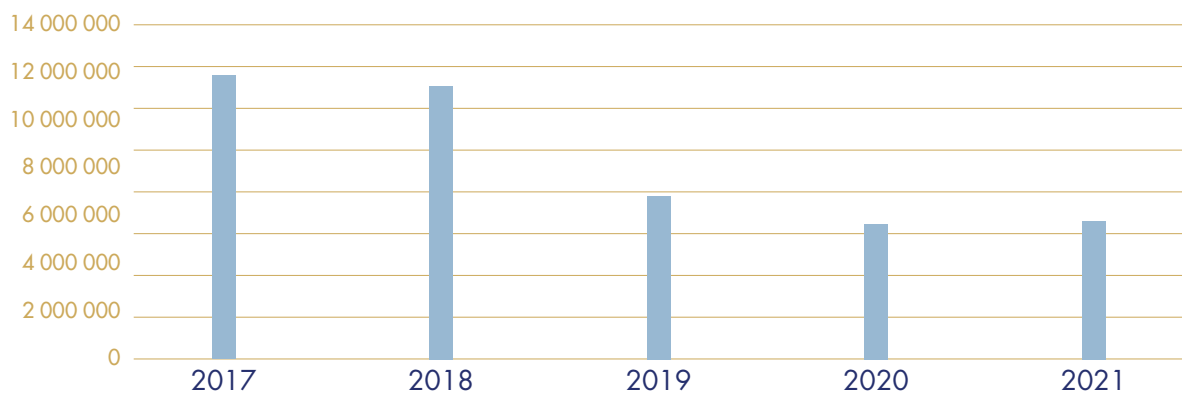
- Activations marketing
- Remise sur tarif exposant
- Autorisation de tourner une vidéo promotionnelle dans les locaux de l'INSEP
- Autorisation de visites gratuites
- Témoignages INSEP (3)
- Évaluation des produits



4 | La trésorerie

La diminution du solde de trésorerie s'explique par la baisse de l'activité de l'établissement due à la crise sanitaire.

Trésorerie (en €)



Année	2017	2018	2019	2020	2021
Trésorerie	11 637 730 €	11 216 540 €	6 686 291 €	5 542 107 €	5 679 803 €

L'encaisse au 31 décembre 2021 est quasi stable par rapport à celle constatée au 31/12/2020, même si elle est légèrement supérieure à la date du 31/12/2021 (+137 696,00 €).

Toutefois, la situation de la trésorerie reste tendue. En effet, sur les 5,6 M€ de trésorerie au 31/12/2021, 3 M€ relèvent de la trésorerie non fléchée (soit 53 %).

Pour rappel, la trésorerie non fléchée ne peut être utilisée que pour le fonctionnement de l'établissement alors que la trésorerie fléchée ne doit être utilisée que pour des projets bien définis comme les projets de recherche par exemple.

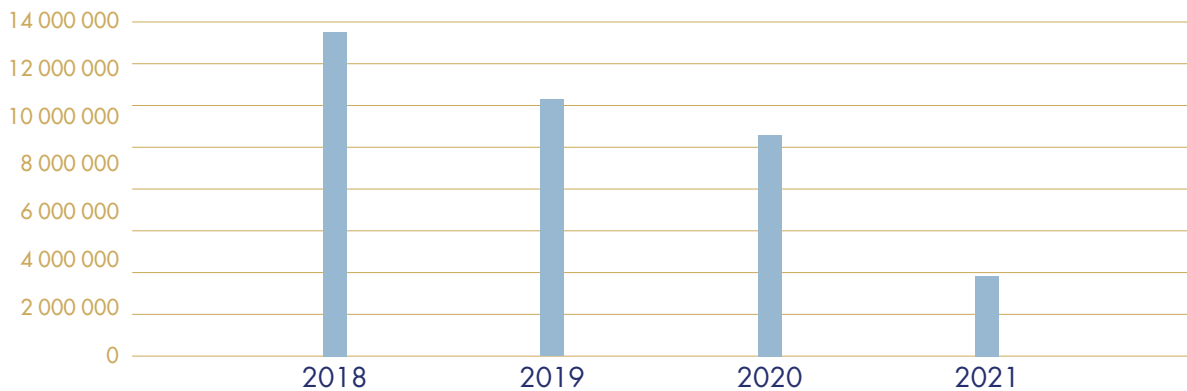
À noter que la situation était quasi identique au 31/12/2020 : sur les 5,5 M€ de trésorerie au 31/12/2020, 2,7 M€ relevaient de la trésorerie non fléchée (soit 49 %).

Le fonds de roulement

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

Il est à noter que la régularisation comptable de la TVA liée aux exercices 2017 à 2019, et effectuée sur l'exercice 2021 à hauteur de 4,7 M€, a eu un impact fort en 2021, ce qui explique la baisse du fonds de roulement, mais aussi la baisse de la capacité d'autofinancement, cette situation ne reflétant pas la réalité comptable de l'INSEP.

Fonds de roulement (en €)



Année	2018	2019	2020	2021
Fonds de roulement	13 602 027 €	10 758 933 €	9 281 380 €	3 361 214 €

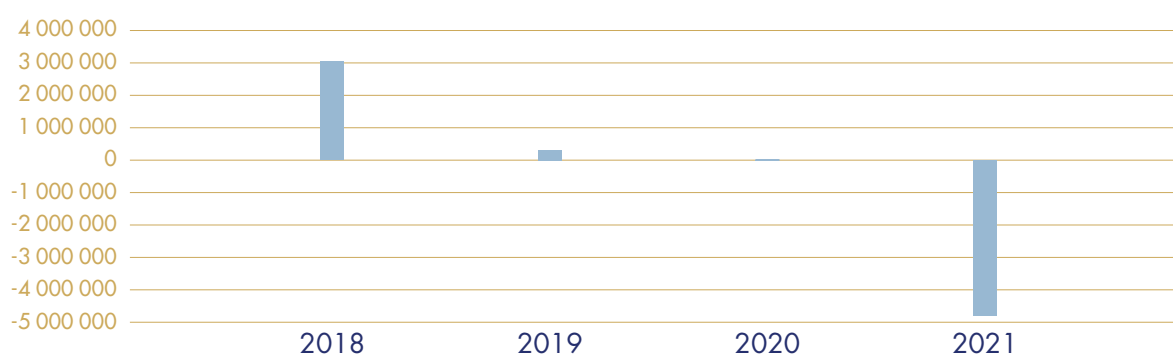
En 2021, le montant du fonds de roulement a fortement diminué pour s'établir à 3 361 214 € mais reste positif. Son niveau est en régression sur les derniers exercices.

La capacité d'autofinancement

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

En 2021, la capacité d'autofinancement est négative et s'établit à -4 806 356 €, en raison notamment de la régularisation comptable de la TVA liée aux exercices 2017 à 2019, effectuée à hauteur de 4,7 M€. Sans ces opérations exceptionnelles de régularisation de TVA effectuées sur l'exercice 2021, la capacité d'autofinancement n'aurait pas atteint un tel niveau.

Capacité d'autofinancement (en €)



Année	2018	2019	2020	2021
Capacité d'autofinancement	3 054 319 €	317 364 €	6 659 €	-4 806 356 €

Recettes globalisées

	Ressources propres CF	Ressources propres BI	Variation CF/BI
Activités annexes - développement des partenariats	215 000	230 000	-7 %
Activités annexes - gestion de la boutique	24 894	55 000	-55 %
Activités annexes - gestion de l'événementiel / organisation commerciale pour l'extérieur	1 295 745	2 700 000	-52 %
Activités annexes - soins pour le patient extérieur	1 038 320	710 800	46 %
Assure la formation & la préparation du SHN	5 737 020	5 919 819	-3 %
Concourt à des programmes de recherche	156 217	86 000	82 %
Favorise la mise en commun de ressources et d'activités au sein d'un réseau national	60 000	104 000	-42 %
Mène des actions en matière de relations internationales et de coopération			
Participe aux formations initiales et continues des acteurs du développement du sport	262 932	428 505	-39 %
Produit & diffuse des connaissances et valorise ses ressources documentaires	0	11 127	-100 %
Fonctions support	227 632	231 000	-1 %
Fonctions support - management	170 089		
TOTAL	9 187 849	10 476 251	-12 %



**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     