



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# MISSION DE CONTRÔLE DE L'ÉCOLE NATIONALE DES SPORTS DE MONTAGNE

Rapport définitif établi par

Henry BOËRIO

Serge MAUVILAIN

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports





MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# MISSION DE CONTRÔLE DE L'ÉCOLE NATIONALE DES SPORTS DE MONTAGNE

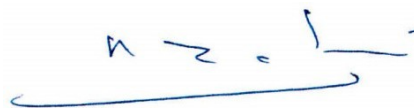
Rapport définitif établi par

Henry BOËRIO

A blue ink signature of Henry BOËRIO, written in a cursive style.

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Serge MAUVILAIN

A blue ink signature of Serge MAUVILAIN, written in a cursive style.

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

La présente version du rapport relatif à l'Ecole nationale des sports de montagne comporte des occultations réalisées en application des dispositions de la loi n°78-753 du 17 juillet 1978 portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, social et fiscal.

## SOMMAIRE

|                                                                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sommaire .....                                                                                                                                                                                                    | 5  |
| Synthèse .....                                                                                                                                                                                                    | 11 |
| Présentation des recommandations par objet .....                                                                                                                                                                  | 17 |
| Liste des préconisations (par ordre d'insertion dans le rapport) .....                                                                                                                                            | 23 |
| Introduction.....                                                                                                                                                                                                 | 29 |
| 1 Contexte et conditions de la création de l'École nationale des sports de montagne .....                                                                                                                         | 31 |
| 1.1 Un projet de regroupement sous une même entité porté par une ambition de refondation de la filière des sports de montagne, plus que sur des objectifs de mutualisation et d'économie d'échelle.....           | 31 |
| 1.2 Un projet initialement porté par une vision renouvelée de l'économie sportive des sports de montagne, finalement inabouti .....                                                                               | 33 |
| 1.3 L'ENSM : une École nationale créée à partir de deux établissements à l'histoire et aux identités marquées.....                                                                                                | 35 |
| 1.4 Un processus de création du nouvel établissement et de l'installation de ses instances de direction et d'administration qui a mobilisé les équipes au détriment probablement de la réflexion stratégique..... | 37 |
| 1.5 Les chiffres-clefs de l'opérateur .....                                                                                                                                                                       | 38 |
| 2 Une tutelle et un pilotage performants, mais avec des marges de progrès possibles .....                                                                                                                         | 39 |
| 2.1 La gouvernance .....                                                                                                                                                                                          | 39 |
| 2.1.1 Une instance de gouvernance qui traduit, dans sa composition, la dimension nationale de l'ENSM.....                                                                                                         | 39 |
| 2.1.2 Des débats au sein du conseil d'administration fortement marqués par le poids des acteurs en jeu et que la réforme de la gouvernance de novembre 2014 n'avait pas vocation à traiter .....                  | 40 |
| 2.1.3 Un suivi attentif du ministère articulant tutelle et pilotage .....                                                                                                                                         | 42 |
| 2.1.4 Une tutelle accessible, très présente, perçue comme un facteur de sécurisation et d'accompagnement par le management de l'École.....                                                                        | 44 |
| 2.1.5 Des marges de progrès demeurent pour un pilotage optimal, en renforçant le pilotage stratégique .....                                                                                                       | 44 |
| 2.1.6 Un conseil d'administration qui gagnerait à davantage se positionner sur les enjeux que sur la gestion des affaires courantes .....                                                                         | 45 |
| 2.2 Un contrat de performance : une évolution qualitative certaine entre le contrat 2012-2014 et le nouveau projet 2015-2018 .....                                                                                | 45 |
| 2.2.1 Un contrat de performance (2012-2014), plus proche d'une feuille de route et d'un outil de reporting que d'un document aux enjeux stratégiques forts .....                                                  | 45 |

|       |                                                                                                                                                                                                                       |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2 | Le projet de contrat 2015-2018 marque des progrès sur le fond et la forme, même si son processus d'élaboration semble pêcher par un déficit d'évaluation .....                                                        | 47 |
| 3     | La gestion des ressources humaines, patrimoniales et financières.....                                                                                                                                                 | 51 |
| 3.1   | L'immobilier.....                                                                                                                                                                                                     | 51 |
| 3.1.1 | Chamonix, l'ENSA.....                                                                                                                                                                                                 | 51 |
| 3.1.2 | Prémanon, le CNSNMM.....                                                                                                                                                                                              | 52 |
| 3.1.3 | Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2011/2015 arrivé à son terme, mais dont l'ambition a été largement contrainte par les capacités budgétaires d'investissement limitées de la direction des sports ..... | 54 |
| 3.1.4 | Des préoccupations qui demeurent et feront l'essentiel du nouveau projet de schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2015-2018.....                                                                                | 58 |
| 3.1.5 | Le financement du programme pluriannuel d'investissement 2015-2018, à l'épreuve des capacités financières du ministère chargé des sports .....                                                                        | 59 |
| 3.2   | Les ressources humaines.....                                                                                                                                                                                          | 61 |
| 3.2.1 | Une masse salariale globalement maîtrisée .....                                                                                                                                                                       | 61 |
| 3.2.2 | Une structure d'emplois qui vient de connaître des évolutions récentes et reflète des différences significatives entre les deux sites .....                                                                           | 62 |
| 3.2.3 | Un recours justifié à des « renforts », mais dont la rétribution sous forme d'honoraires doit être expertisée et sécurisée.....                                                                                       | 65 |
| 3.2.4 | Une approche des fonctions logistiques adaptée aux conditions d'activités différenciées sur chacun des deux sites .....                                                                                               | 69 |
| 3.2.5 | Un dialogue social de qualité, mais des conditions de travail spécifiques justifiant d'une attention particulière.....                                                                                                | 72 |
| 3.2.6 | Une structuration des ETPT qui traduit les identités et les missions différenciées des deux composantes de l'ENSM .....                                                                                               | 74 |
| 3.3   | Le budget .....                                                                                                                                                                                                       | 75 |
| 3.3.1 | La structure du budget de l'ENSM.....                                                                                                                                                                                 | 76 |
| 3.3.2 | Une comptabilité analytique encore embryonnaire .....                                                                                                                                                                 | 79 |
| 3.3.3 | Le contrôle de la mission .....                                                                                                                                                                                       | 80 |
| 3.3.4 | Des taux de remboursement des frais de mission demandant à être éclaircis ..                                                                                                                                          | 81 |
| 4     | Les missions de l'ENSM et leur mise en œuvre à l'aube d'un modèle économique aujourd'hui incertain .....                                                                                                              | 85 |
| 4.1   | Les différentes missions statutaires.....                                                                                                                                                                             | 85 |
| 4.1.1 | Le CNSNMM .....                                                                                                                                                                                                       | 85 |
| 4.1.2 | L'ENSA .....                                                                                                                                                                                                          | 87 |
| 4.2   | Des services potentiellement transverses aux deux sites qui sont encore trop peu mutualisés.....                                                                                                                      | 90 |

|       |                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.1 | Les relations internationales .....                                                                                                                                                                                                        | 90  |
| 4.2.2 | Le service de documentation.....                                                                                                                                                                                                           | 91  |
| 4.2.3 | Le service médical et la recherche.....                                                                                                                                                                                                    | 92  |
| 4.2.4 | Le laboratoire d'essais des matériels de sports de montagne .....                                                                                                                                                                          | 94  |
| 4.3   | Le SNOSM – système national d'observation de la sécurité en montagne : un outil de coopération interinstitutionnelle sur la bonne voie .....                                                                                               | 96  |
| 4.4   | Un modèle économique qui a fait ses preuves, mais qui est désormais soumis à de fortes contraintes.....                                                                                                                                    | 97  |
| 4.4.1 | Une structure financière spontanément présentée comme saine et satisfaisante, mais qui n'est pas exempte de points de fragilité.....                                                                                                       | 97  |
| 4.4.2 | Un modèle économique de financement de la filière de formation à l'encadrement des sports de montagne original, qui a jusque-là su répondre aux besoins de développement économique de la montagne et aux attentes des professionnels..... | 99  |
| 4.4.3 | Des marges de manœuvre pour un nouveau modèle économique pouvant être contrariées par des logiques contraires inhérentes au système lui-même.....                                                                                          | 102 |
| 4.4.4 | Une dépense de formation par stagiaire qui atteint des sommets d'approximation .....                                                                                                                                                       | 103 |
| 4.4.5 | Une augmentation de la part de ses ressources propres s'impose désormais à l'opérateur.....                                                                                                                                                | 104 |
| 5     | Des dysfonctionnements récurrents en matière de gouvernance, générateurs de tensions et de contentieux .....                                                                                                                               | 109 |
| 5.1   | Le dossier des « bi-qualifications » a généré des incompréhensions entre l'autorité académique et l'ENSM qui ne semblent pas totalement estompées .....                                                                                    | 109 |
| 5.1.1 | Une entorse avérée au partenariat entre l'ENSM et l'institution scolaire .....                                                                                                                                                             | 109 |
| 5.1.2 | La filière de formation à l'encadrement des sports de montagne doit continuer à s'inscrire résolument dans les dynamiques de l'économie des territoires de montagne, sauf à se fragiliser.....                                             | 112 |
| 5.2   | Un nouveau format du cursus du diplôme d'État d'Alpinisme –Accompagnateur en moyenne montagne sur le site de Prémanon qui pose problème.....                                                                                               | 113 |
| 5.2.1 | A l'instar des oppositions relayées par les élus et les médias sur certains territoires, cette centralisation reste mal comprise sur le terrain.....                                                                                       | 113 |
| 5.2.2 | Un cadre de décision qui a montré ses limites.....                                                                                                                                                                                         | 115 |
| 5.3   | Diplôme d'État de ski – Moniteur national de ski alpin : des règles d'agrément des sites de formation en alternance, dont la pertinence pédagogique peut être encore améliorée.....                                                        | 116 |
| 5.3.1 | Un modèle économique de la formation qui fonctionne .....                                                                                                                                                                                  | 116 |
| 5.3.2 | Des enjeux et des distorsions de concurrence pour les écoles de ski exclues du dispositif de l'alternance .....                                                                                                                            | 116 |

|               |                                                                                                                                                                                      |     |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.3.3         | [REDACTED]                                                                                                                                                                           | 118 |
| 5.4           | Une organisation des stages réglementaires de recyclage des professionnels des sports de montagne contestée .....                                                                    | 120 |
| 5.4.1         | Une obligation relevant de la responsabilité exclusive de l'ENSM au titre de l'environnement spécifique .....                                                                        | 120 |
| 5.4.2         | [REDACTED] .....                                                                                                                                                                     | 122 |
| 5.5           | Le temps venu d'un toilettage des relations entre l'ENSM et le « pôle montagne » de Grenoble pour plus de cohérence dans les compétences d'intervention respectives.                 | 125 |
| 5.5.1         | Le pôle montagne, [REDACTED], créé pour apporter des réponses concrètes en matière de contrôle des conditions d'exercices des professionnels des sports de montagne étrangers .....  | 126 |
| 5.5.2         | Des interférences nombreuses avec les activités de l'ENSM qui gagneraient à être toilettées pour les formations relatives au ski et à l'accompagnement en moyenne montagne .....     | 128 |
| 6             | Conclusion : un système désormais fragilisé [REDACTED] .....                                                                                                                         | 131 |
| 6.1           | L'État, et son opérateur ENSM, un acteur historiquement central dans l'émergence de l'encadrement professionnel des sports de montagne.....                                          | 131 |
| 6.2           | L'urgence d'une clarification des modes de travail partenariaux qui passe par [REDACTED] que constitue aujourd'hui le CSSM .....                                                     | 132 |
| 6.3           | Un repositionnement stratégique nécessaire, sauf à fragiliser l'ENSM dans sa dimension d'École nationale professionnelle d'excellence dans l'encadrement des sports de montagne..... | 134 |
| 6.3.1         | Les finalités des missions d'expertise et leur articulation avec le cœur de métier de la formation sont à repenser.....                                                              | 134 |
| 6.3.2         | Le projet de campus d'excellence des écoles de formation au ski et à l'alpinisme de Chamonix, civiles et « en uniforme » : une opportunité pour l'ENSM ?                             | 135 |
|               | [REDACTED] .....                                                                                                                                                                     | 139 |
| ANNEXES ..... |                                                                                                                                                                                      | 151 |
| Annexe 1 -    | Désignation des rapporteurs .....                                                                                                                                                    | 153 |
| Annexe 2 -    | Statut de l'ENSM.....                                                                                                                                                                | 155 |
| Annexe 3 -    | Nouvelle composition des conseils d'orientation du CNSNMM et de l'ENSA .....                                                                                                         | 161 |
| Annexe 4 -    | Lettre de mission du 4 août 2015 du secrétaire d'État aux sports au directeur général de l'ENSM.....                                                                                 | 163 |
| Annexe 5 -    | Organigramme de l'ENSM .....                                                                                                                                                         | 169 |

|             |                                                                                                                                                |     |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe 6 -  | Tarifs des prestations de l'ENSM.....                                                                                                          | 171 |
| Annexe 7 -  | Ventilation des dépenses par activité (Année 2014) .....                                                                                       | 177 |
| Annexe 8 -  | Récapitulatif des conventions de partenariat de l'ENSM.....                                                                                    | 179 |
| Annexe 9 -  | .....                                                                                                                                          | 183 |
| Annexe 10 - | .....                                                                                                                                          | 187 |
| Annexe 11 - | État des travaux immobiliers et de maintenance réalisés en autoproduction<br>par les personnels du CNSNMM de Prémanon entre 2012 et 2015 ..... | 191 |
| Annexe 12 - | Glossaire .....                                                                                                                                | 193 |
| Annexe 13 - | Liste des documents sollicités par la mission auprès de l'opérateur et de la<br>direction des sports.....                                      | 197 |
| Annexe 14 - | Récapitulatif des notes de bas de page .....                                                                                                   | 201 |





## SYNTHESE

Inscrite au programme de travail 2015 de l'inspection générale de la jeunesse et des sports, la mission de contrôle de l'École nationale des sports de montagne (ENSM) répondait à une double finalité, traditionnelle dans les revues d'inspection de ce type : d'une part, s'assurer de la régularité et de la performance du fonctionnement de l'établissement ; d'autre part, analyser son modèle économique dans un contexte de gestion rigoureuse des moyens publics et évaluer les capacités de l'opérateur à le faire évoluer.

En l'espèce, la mission entendait s'efforcer également de porter une appréciation générale sur l'atteinte des objectifs assignés dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), cinq ans après la réforme ayant conduit en 2010 à la création de l'ENSM par regroupement de deux composantes, l'École nationale de ski et d'alpinisme de Chamonix-Mont-Blanc (ENSA - Haute-Savoie) et l'École nationale de ski de fond (ENSF) devenue le Centre national du ski nordique et de moyenne montagne de Prémanon (CNSNMM - Jura). Elle y apporte une réponse globalement positive.

**S'agissant du contrôle de l'opérateur**, et prenant en compte les investigations de la Cour des comptes, qui se poursuivaient au cours de la mission d'inspection générale, celle-ci s'est particulièrement attachée à la gouvernance, ainsi qu'à la nature et à la qualité des relations au titre du pilotage et de la tutelle exercés par la direction des sports (DS). Pour la mission, confortée en cela par l'instruction du Premier ministre du 23 juin 2015, toute dissociation, lors du contrôle d'un opérateur, entre ce qui relèverait de ses attributions et de l'organisation de sa tutelle et de son pilotage, est inopérante. C'est la raison pour laquelle plusieurs préconisations concernent la direction des sports, voire le secrétariat général des ministères sociaux, ainsi qu'il ressort de la présentation retenue.

En effet, le suivi par la « direction-métier », la DS en l'occurrence, s'est densifié et professionnalisé depuis le transfert aux établissements de la masse salariale, en « prenant la main » comme direction d'administration centrale de référence, alors qu'historiquement cette responsabilité était assurée par la direction de l'administration ou la direction des ressources humaines.

La mission a pu remarquer que cette évolution est très appréciée par l'ensemble des interlocuteurs qu'elle a rencontrés lors de ses investigations. Cette proximité requiert cependant qu'elle soit mise en œuvre au service d'une performance optimale de la politique publique du sport, ce qui implique nécessairement une vigilance et une capacité à la prise de recul critique et d'anticipation sur certains aspects du fonctionnement interne de l'établissement.

Sur ce point, la mission considère que des marges de progrès restent à exploiter, en particulier dans la dimension stratégique du contrat de performance, dimension qui fait défaut dans les deux contrats d'objectifs et de moyens couvrant la période.

Les rapporteurs passent également en revue plusieurs points ayant attiré leur attention, parmi lesquels la spécificité du temps de travail du corps enseignant sur le site de l'ENSA ; les taux de remboursement des frais de missions

[REDACTED]

L'analyse ou les commentaires parfois détaillés de « points à surveiller » et une concentration de préconisations y afférant ne doivent pas pour autant conduire à considérer l'ENSM comme un établissement peu fiable dans son fonctionnement et sa gestion ou peu performant dans la mise en œuvre de son objet statutaire. La mission observe, au contraire, sans forcément reprendre à son compte le qualificatif souvent rapporté de « fleuron » au sein du réseau des opérateurs du ministère chargé des sports, que l'ENSM jouit d'un taux de reconnaissance et d'un capital d'estime particulièrement importants.

**Le rapport est assurément plus critique sur le système d'interactions entre l'administration, l'établissement et des partenaires « historiques » des sports de montagne.** Le motif tiré du fait que ce système a donné des résultats et a permis de stabiliser dans la durée une école de formation des professionnels de l'encadrement des sports de montagne largement reconnue au-delà même des frontières nationales, ne saurait justifier des modes de fonctionnement critiquables et aujourd'hui désuets dans un environnement qui a largement évolué.

Le rapport, à partir de plusieurs exemples, s'attache à analyser, au-delà des faits et des acteurs en cause, un système de décision devenu aujourd'hui producteur de dysfonctionnements : remise en cause d'une coopération avec le monde scolaire en matière de bi-qualifications ; centralisation de la formation des accompagnateurs de moyenne montagne mal comprise des autres massifs [REDACTED]

[REDACTED] de la mise en place des stages de recyclage auxquels sont astreints tous les six ans, moniteurs de ski, guides de haute montagne et accompagnateurs en moyenne montagne, aux termes des différents arrêtés organisant ces formations spécifiques.

Il n'entrait pas directement - *stricto sensu* - dans le périmètre de la mission de traiter des attributions régaliennes dévolues, au nom des préfets de département, au Pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme (PNMESA, implanté au sein de la direction départementale de la cohésion sociale de l'Isère) en matière de police administrative des conditions d'exercice et de l'installation des professionnels des sports de montagne en provenance d'autres pays de l'Union européenne. Le rapport propose néanmoins plusieurs mesures techniques de simplification et de cohérence entre les compétences régaliennes du PNMESA et les compétences pédagogiques et techniques de l'ENSM.

[REDACTED]

A la suite des observations de la Cour des comptes, et au moment où la question est posée du renforcement des recettes propres de l'établissement, la mission engage l'ENSM à assurer, en gestion directe, les formations, notamment de recyclage qu'elle déléguait jusqu'à présent.

La suppression, au titre des commissions administratives à caractère consultatif, du Conseil supérieur des sports de montagne (CSSM) est pour la mission, au terme de son rapport, devenue une véritable urgence.

La mise en avant du cadre institutionnel de concertation et de partenariat que constituerait le CSSM, est-trop souvent avancée pour justifier certaines décisions réglementaires inopportunes. Or, cette instance consultative ne s'étant pratiquement jamais réunie en session plénière depuis sa création en 1983, il est pour le moins inapproprié de s'appuyer ainsi sur la légitimité des instances et des élus qui la composent formellement.

La mission est en revanche convaincue, compte tenu de la place singulière de l'économie sportive et touristique de la montagne dans l'aménagement et le développement des territoires de montagne, de l'intérêt pour le ministre chargé des sports de disposer d'un espace institutionnel de réflexion et de concertation réunissant un large éventail des forces vives et des acteurs des territoires de montagne. Elle estime que le Conseil national de la montagne (CNM) qui est réuni chaque année sous la présidence du Premier ministre, a précisément cette vocation.

S'agissant du modèle économique de l'ENSM, le rapport considère qu'il lui a assuré ces dernières décennies une situation financière pérenne et confortable. Dans ses observations et son référé de juillet et septembre 2014, la Cour des comptes invite toutefois l'opérateur à inscrire sa stratégie financière dans une hypothèse de raréfaction des aides publiques.

Dans cette perspective, le rapport passe en revue les diverses prestations et activités de l'ENSM et les marges financières qui lui sont ouvertes. Il attire l'attention sur les limites de l'appel répété à toujours plus d'efforts contributifs des stagiaires en formation, sous le motif qu'exerçant en parallèle sous le statut de travailleurs indépendants, leur participation au financement, à hauteur significative, du coût de la formation peut se concevoir comme un investissement. Cette situation peut se heurter à un problème de soutenabilité de l'effort contributif demandé. La participation du fonds de financement des professions indépendantes et libérales (AGEFICE) aux frais pédagogiques n'est probablement pas davantage extensible, comme il est apparu dans le passé pour d'autres catégories de bénéficiaires.

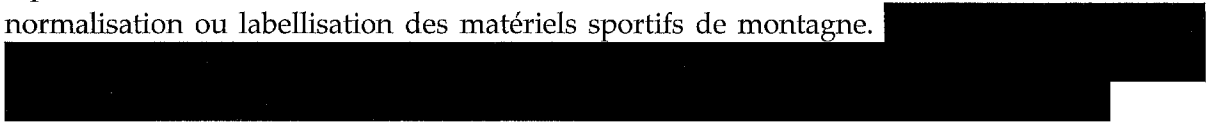
Les rapporteurs, se référant à l'augmentation substantielle du prix de la formation au diplôme d'État d'accompagnateur en moyenne montagne à la suite de la dernière réforme de 2014-2015, invitent l'opérateur et la direction des sports à prendre davantage en compte les conséquences financières pour les usagers des décisions administratives ou pédagogiques qu'ils engagent. Ils ont noté la curiosité que constitue l'instauration, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, d'un nouveau droit d'inscription aux formations proposées par l'ENSM, alors même que les coûts sont d'ores et déjà supportés de façon significative par les stagiaires. La faiblesse du rendement de cette nouvelle taxation interroge sur la pertinence de cette décision qui semble avoir été prise dans la précipitation, après les observations de la Cour des comptes et sur la base d'une de ses préconisations.

**D'une façon générale, la mission s'étonne de l'absence d'une approche stratégique globale** qui ne semble pas encore suffisamment ancrée dans la culture du nouvel opérateur. La difficulté de l'établissement à s'engager dans une démarche volontariste et efficace de connaissance des coûts complets de ses prestations explique cette faible propension à des décisions fondées sur des projections économiques sérieuses.

**La valorisation économique du potentiel d'expertise** que recèle l'école fait partie des pistes potentielles à moyen et plus long terme pour diversifier les ressources de l'établissement, même s'il est imprudent d'en surestimer l'apport. Une telle orientation ne fera cependant pas l'économie d'investissements préalables indispensables, aux plans matériels mais aussi humains, s'agissant par exemple du laboratoire d'essais des matériels sportifs de montagne. Or, les choix du schéma pluriannuel de stratégie immobilière et le plan pluriannuel qui lui est associé pour la période 2015-2018 ne laissent pas augurer d'une réelle volonté et capacité à conduire ces investissements d'avenir.

De même, **en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines**, le contexte budgétaire de nécessaire maîtrise de la masse salariale devrait laisser des marges de manœuvre limitées à l'opérateur. Il est donc primordial, selon la mission, que l'établissement oriente ses choix davantage vers les prestations les plus innovantes et porteuses de développement, que sur la simple reconduction de ses modes de fonctionnement habituels.

Ainsi, au moment où les cadres de l'établissement porteurs de ces expertises d'excellence à valoriser vont faire valoir prochainement leurs droits à la retraite, un changement de paradigme est indispensable, notamment pour pérenniser les acquis de reconnaissance et de représentation de l'ENSM dans les instances nationales et internationales de certification, normalisation ou labellisation des matériels sportifs de montagne.



A contrario, des projets, comme la création d'un centre de santé, justifieraient d'être adossés à des axes stratégiques clairement identifiés, établis sur la base de scénarios solides, préalablement expertisés, tant par la tutelle qu'au sein des diverses instances d'orientation et de décision de l'opérateur.

**Pour la mission, la recherche d'une plus grande mutualisation et transversalité en interne et une plus grande ouverture à des coopérations et des partenariats externes doivent aller de pair.**

Les analyses et les investigations de la mission la conduisent à appeler l'opérateur à davantage de transversalité interne, faisant de l'expertise une production collective impliquant tous les savoir-faire de l'opérateur. Elle l'invite en même temps à s'engager plus résolument dans les plateformes partenariales d'innovation et de coopération internationale dans l'ingénierie du tourisme sportif, à l'instar du cluster « montagne ».

Aux termes du rapport, ces logiques d'ouverture ne sont pas pour autant exclusives d'une mutualisation renforcée au sein du réseau des établissements du ministère chargé des sports. Ainsi, dans le domaine de la recherche au sein de l'ENSM, strictement circonscrite à la performance sportive et à l'altitude, la coordination entre les deux sites reste à améliorer et le fondement scientifique et universitaire demeure aléatoire. La mission préconise que cette

activité recherche s'inscrive plus résolument dans le cadre d'un pilotage de l'INSEP, grand établissement au sens du code de l'éducation qui en a les attributions et la compétence.

En conclusion, la mission évoque, à partir des informations qui lui ont été rapportées, le projet de regroupement des écoles relevant des ministères de l'intérieur et de la défense (dites «Écoles en uniforme»), spécialisées dans le ski et l'alpinisme et implantées à Chamonix-Mont-Blanc. Elle invite le ministère à être attentif aux éventuels projets de restructuration qui seraient portés par ces deux ministères, en vue de l'émergence d'un « campus de l'excellence des sports de montagne », au sein duquel l'ENSM serait confortée dans son statut d'établissement public de l'État, dédié à la formation initiale et continue des encadrants des activités sportives de montagne.

**Le rapport comporte un nombre significatif de préconisations (41 au total),** dont une part importante, comme il est d'usage dans des missions de contrôle de ce type, a rang de simples signalements de points de dysfonctionnement ou de gestion à améliorer ou à mettre en conformité, sans que leur énumération puisse conduire à une appréciation globale négative de l'opérateur.

La mise en œuvre de ces préconisations relèvera le plus souvent de l'opérateur.

D'autres préconisations, en revanche, en nombre plus limité, renvoient à des problématiques plus conséquentes, soit du fait des enjeux en cause ou des risques engendrés.

La mise en œuvre de ces préconisations relèverait, essentiellement, de la compétence des autorités administratives supérieures. Elle serait propre, selon la mission, à limiter, structurellement, un certain nombre des dysfonctionnements relevés et contribuerait à réduire les niveaux de risques et de contentieux.

Seraient ainsi créées les conditions favorables à un fonctionnement performant et une gestion optimale d'un établissement public national original dont la préservation (indispensable) des missions passe aussi par sa capacité à évoluer en permanence au service de l'animation et du développement économique et social des territoires de montagne, pris dans toute leur diversité.





## PRESENTATION DES RECOMMANDATIONS PAR OBJET

### 1 - PRECONISATIONS RELATIVES A L'EXERCICE DE LA TUTELLE ET AU PILOTAGE

**Préconisation 3 :** Faire davantage du conseil d'administration, sur la base, notamment, des travaux et des réflexions des conseils d'orientation, une instance centrale de détermination des orientations stratégiques.

**Préconisation 2 :** Donner une véritable dimension stratégique au contrat d'objectifs et de performance :

- en l'adossant à des orientations stratégiques préalablement formalisées et arrêtées par l'opérateur en référence à son objet statutaire et en cohérence avec les orientations ministérielles ;
- et en identifiant les axes prioritaires retenus pour l'affectation des moyens octroyés par l'État.

**Préconisation 4 :** Mettre en place à l'occasion du prochain contrat d'objectifs et de performance, une allocation des moyens sur une base pluriannuelle, prévoyant une clause de « revoyure » assortie d'une évaluation d'étape à l'échéance N-1 du terme du contrat.

### 2 - PRECONISATIONS RELATIVES A L'IMMOBILIER, AUX DEPLACEMENTS ET AUX SYSTEMES D'INFORMATION

**Préconisation 5 :** Inviter le préfet du département à se rapprocher de la collectivité locale pour étudier l'opportunité de réutiliser l'ensemble de leurs espaces respectifs actuellement désaffectés des tours « Taillibert », en prenant en compte toutes les dimensions du problème (aspects techniques, de sécurité, patrimoniaux, montage financiers en rapport avec les diverses hypothèses d'utilisations envisagées...).

**Préconisation 6 :** Entreprendre la révision de l'arrêté interministériel du 23 décembre 2015 portant régime des concessions de logement pour l'ENSM en classant la fonction de cuisinier comme ouvrant droit à l'attribution d'un logement par nécessité absolue de service et non au titre d'une simple convention d'occupation précaire avec astreinte.

**Préconisation 7 :** S'assurer, pour l'ensemble de travaux de construction et de gros entretien réalisés par des personnels, de la production des certifications de conformité par les organismes habilités.

**Préconisation 8 :** Régulariser les situations de mise à disposition de matériel personnel auprès de l'établissement.

**Préconisation 9 :** Inviter la direction des sports à inscrire d'urgence -hors programmation- la remise aux normes et en sécurité du tremplin de saut du stade des Tuffes, afin d'éviter toute interruption dans les programmes de formation et d'entraînement du CNSNMM de Prémanon, et, à mandater le directeur du site pour engager d'urgence les concertations utiles avec les collectivités partenaires.

**Préconisation 10 :** Demander à la direction des sports de s'engager formellement sur ses perspectives pluriannuelles de financement du plan pluriannuel d'investissement de l'ENSM pour la mise en œuvre du SPSI 2015-2018.

**Préconisation 14 :** Demander à la direction des systèmes d'information des ministères sociaux (DSI / SGMAS) un audit interne sur les systèmes d'information existant à l'ENSA et au CNSNMM du point de vue de leur sécurisation, des moyens de leur consolidation et d'une plus grande mutualisation.

**Préconisation 15 :** Mettre au rebut les véhicules ayant dépassé les 120 000 kms ou de sept ans révolus et appliquer l'instruction du Premier ministre du 1er février 2015 en matière d'optimisation, de mutualisation et de motorisation (véhicules propres) du parc de véhicules de l'État.

**Préconisation 18 :** Demander aux autorités de tutelle administrative et financière d'engager la procédure de reprise, aux fins de correction, de la délibération n°26/2015 du 26 novembre 2015 du Conseil d'administration de l'ENSM, fixant les taux de remboursement des frais de mission. Les inviter à donner toute instruction utile pour encadrer les dérogations aux barèmes interministériels de référence, en application du décret du 3 juillet 2006 (Art.7).

**Préconisation 19 :** Demander au secrétaire général des ministères sociaux, dans la suite des instructions en date du 23 juin 2015 du Premier ministre sur l'exemplarité de l'État, de rappeler aux opérateurs publics, et par incidence, aux directions d'administrations centrales assurant leur tutelle, les règles générales devant encadrer les délibérations relatives aux modalités et aux barèmes de prise en charge des indemnités de déplacement et de mission.

### 3 - PRECONISATIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

**Préconisation 16 :** Inviter la direction générale de l'ENSM, en lien avec le CHSCT et la médecine du travail, à mettre en place un suivi permanent spécifique de certaines catégories de personnels exposés à des risques de « vieillissement précoce » du fait de conditions de travail particulièrement intensives au plan physique, dans un environnement naturel hors normes.

**Préconisation 11 :** Solliciter la Direction des affaires juridiques du Secrétariat général des ministères sociaux pour une expertise sur le mode de rémunération et le champ éventuel d'assujettissement des personnes recrutées en « renfort » dans les formations de l'ENSM.

**Préconisation 12 :**



**Préconisation 20 :**





#### 4 - PRECONISATIONS RELATIVES A LA MISE EN ŒUVRE DES FORMATIONS

**Préconisation 30 :** Mandater, sous l'égide des cabinets des Ministres chargés de l'Éducation nationale et des Sports, la rectrice de l'Académie de Grenoble et le directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Rhône-Alpes, en lien avec le directeur général de l'ENSM :

- pour remettre à plat les divers partenariats en matière de formation ;
- et pour faire, si nécessaire, toute proposition, y compris au plan réglementaire ou conventionnel, de nature à pérenniser les initiatives existantes, dans le droit fil des orientations de la loi du 13 octobre 2014 sur l'obligation de renforcement d'une offre de formations bi-qualifiantes.

**Préconisation 31 :** Mettre en place d'urgence, sous l'égide de la direction des sports, un dispositif d'expertise associant l'ENSM-site de Prémanon et les responsables des formations des différents services et établissements territoriaux concernés :

- d'une part, pour évaluer les marges de manœuvre disponibles pour recourir aux conventionnements ouverts par l'article 3-alinéa 2 de l'arrêté du 25 septembre 2014 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État d'alpinisme-accompagnateur en moyenne montagne ;
- d'autre part, pour étudier, compte tenu des effectifs d'entrée en formation, les éventuelles demandes de délocalisation de tout ou partie des cursus de formation.

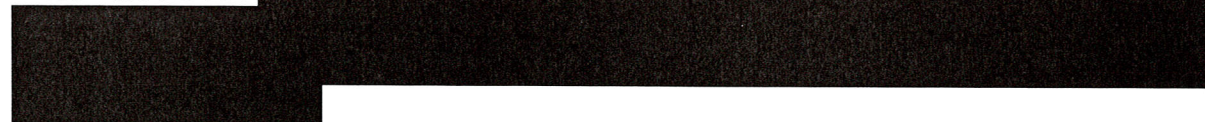
**Préconisation 32 :** Demander à la direction des sports d'appliquer aux opérateurs de formation en environnement spécifique les orientations ministérielles en matière de prise en compte des dynamiques territoriales, tant dans l'analyse des besoins que dans l'offre de formation, telles qu'elles ressortent de la circulaire n°2015-158 du 5 mai 2015 du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et du secrétaire d'État aux sports.

**Préconisation 34 :** Mettre un terme à toutes les situations de conflits d'intérêts potentiels dans les instances de concertations et de certification des formations aux métiers de l'encadrement des sports de montagne.

**Préconisation 35 :** Inviter le directeur général de l'opérateur à engager une démarche d'audit interne pour la cartographie des risques « métier » liés aux processus de certification et d'évaluation et les mesures permettant d'y parer et d'en assurer la maîtrise.

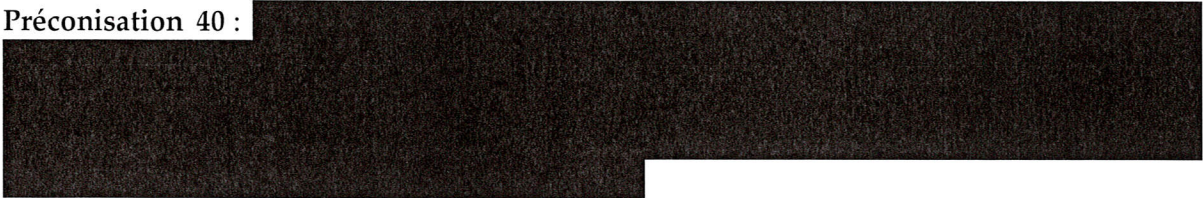
**Préconisation 36 :** Inviter les directeurs (DRJSCS) à veiller au pluralisme systématique de représentation des organisations professionnelles dans les jurys d'examen de la filière des sports de montagne, en prenant les organisations « représentatives » et non plus seulement « les plus représentatives », conformément au décret du 24 novembre 2015.

**Préconisation 38 :**



**Préconisation 39 :** Demander à la direction des sports de ré-expertiser les arrêtés du 11 mars 2015 relatifs à l'obligation d'actualisation des connaissances des guides et accompagnateurs et notamment la conformité de son annexe sur le cahier des charges des appels d'offre.

**Préconisation 40 :**



## **5 - PRECONISATIONS RELATIVES AU MODELE ECONOMIQUE ET A SES PERSPECTIVES D'EVOLUTION**

**Préconisation 13 :** Déterminer, dans le cadre de la mise en place d'une comptabilité analytique, le coût complet du repas confectionné à l'ENSA et intégrer ce paramètre dans une réflexion d'ensemble à conduire sur la gestion de la restauration collective à l'ENSA.

**Préconisation 22 :** Inviter l'ENSM à mettre en œuvre un cadre d'observation permanent des formations et des logiques d'emplois dans la filière des sports de montagne, dans un triple objectif :

- de suivi de l'employabilité de ses stagiaires ;
- d'analyse des besoins en matière de formation professionnelle continue ;
- et de prospective sur les évolutions et les besoins d'encadrement à court et plus long terme compte tenu des évolutions de la demande sociale et des formes de pratiques.

Mobiliser les crédits d'études nécessaires, dans le droit fil de la feuille de route du gouvernement sur la montagne du 30 septembre 2015, en lien avec les services de l'État concernés, les régions et les organismes collecteurs.

**Préconisation 17 :** Mettre en œuvre une comptabilité analytique performante.

**Préconisation 23 :** Faire réaliser sans tarder, par un cabinet spécialisé externe un audit sur le coût complet des formations mises en place par l'ENSM et la politique tarifaire.

**Préconisation 24 :** Inciter l'opérateur à être davantage proactif dans ses relations avec le conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes dans l'exploration de toutes les sources potentielles de financement de ses missions de formation et initier les mêmes contacts avec la nouvelle région Bourgogne-Franche-Comté.

**Préconisation 25 :** Engager une réflexion stratégique à visée économique (recherche de ressources nouvelles) pour la valorisation des compétences d'expertise de l'ENSM et de son « image de marque ».

**Préconisation 37 :** Demander à la direction des sports de prendre les dispositions réglementaires permettant à l'ENSM - site de Chamonix de mettre en œuvre l'obligation de recyclage à laquelle sont soumis tous les six ans les titulaires du diplôme d'État de ski-moniteur national alpin en application de l'article premier des arrêtés du 11 avril 2012 et du 26 avril 2013. Demander à l'ENSM-sites de Prémanon d'organiser directement les stages de recyclage des diplômes de ski nordique de fond prévu par l'arrêté du 26 avril 2013 - article 1.

**Préconisation 26 :** Inviter l'ENSM à prendre toute sa place au sein du « cluster montagne » et d'une façon générale, dans les plateformes de mutualisation et d'innovation centrées sur le



tourisme et l'économie montagnarde, qui pourraient se mettre en place à l'initiative des collectivités régionales d'Auvergne-Rhône-Alpes et de Bourgogne-Franche-comté.

**Préconisation 21 :** Inscrire le développement des missions de recherche appliquée à la performance sportive conduites à l'ENSM (site de Chamonix et de Prémamanon) sous l'égide de l'INSEP, seul établissement du réseau du ministère chargé des sports ayant statut d'EPSCP et rang de Grand établissement au sens du code de l'éducation.

## **6 - PRECONISATIONS RELATIVES A LA GOUVERNANCE ET A SA CLARIFICATION AU PLAN INSTITUTIONNEL ET PARTENARIAL**

**Préconisation 1 :** Saisir l'opportunité d'un prochain toilettage du décret statutaire de l'ENSM (tenant compte du changement de l'appellation et du périmètre des régions) pour adapter la composition de son conseil d'administration aux réalités actuelles de ses missions statutaires, en prévoyant la représentation du ministère de l'intérieur et de l'organisation professionnelle représentative des accompagnateurs en moyenne montagne.

**Préconisation 27 :** Dans le droit fil des instructions du Premier ministre sur l'exercice de revue périodique des opérateurs, demander à la direction des sports de procéder, en tant que de besoin, à l'ajustement des missions statutaires de l'ENSM en matière de formation (Art. 211-53-1 2° et 3° du code du sport) en fonction des compétences effectivement assurées.

**Préconisation 28 :** Ne plus différer la suppression du Conseil supérieur des sports de montagne et s'appuyer, pour promouvoir et débattre sur l'économie sportive de la montagne, sur le Conseil national de la montagne présidé annuellement par le Premier ministre.

**Préconisation 29 :** Saisir l'opportunité de la suppression du CSSM pour simplifier et rationaliser le fonctionnement des sections permanentes en matière de formation en distinguant : - d'une part, leur fonction de coordination et de concertation dans la mise en œuvre des sessions de formation sous l'égide de l'opérateur ENSM (règlement interne), - d'autre part, leur fonction d'expertise au niveau national à l'initiative et sous la responsabilité de la direction des sports.

**Préconisation 33 :** Dans l'hypothèse où il ne serait pas donné suite à la préconisation n°26, inviter, à tout le moins, le directeur des sports à engager par voie réglementaire la refonte de la composition des sections permanente de la Commission de la formation et de l'emploi du Conseil supérieur des sports de montagne (Art. A.142-10 et A.142-11 du code du sport), afin d'assurer la représentation la plus large des organisations professionnelles reconnues.

**Préconisation 41 :** Nonobstant les décisions que pourrait prendre le Ministre chargé des sports s'agissant du statut du Pôle national des métiers de l'encadrement des sports de montagne et de son positionnement au sein du Conseil supérieur des sports de montagne, demander à la direction des sports de simplifier les interactions existantes entre le PNMESSA et l'ENSM, en ne conservant au pôle national que ses compétences régaliennes exercées en relation avec les pouvoirs des préfets de département et en transférant les autres à l'ENSM.



## LISTE DES PRECONISATIONS (PAR ORDRE D'INSERTION DANS LE RAPPORT)

- Préconisation 1 : Saisir l'opportunité d'un prochain toilettage du décret statutaire de l'ENSM (tenant compte du changement de l'appellation et du périmètre des régions) pour adapter la composition de son conseil d'administration aux réalités actuelles de ses missions statutaires, en prévoyant la représentation du ministère de l'intérieur et de l'organisation professionnelle représentative des accompagnateurs en moyenne montagne.....40
- Préconisation 2 : Donner une véritable dimension stratégique au contrat d'objectifs et de performance, - en l'adossant à des orientations stratégiques préalablement formalisées et arrêtées par l'opérateur en référence à son objet statutaire et en cohérence avec les orientations ministérielles ; - en identifiant les axes prioritaires retenus pour l'affectation des moyens octroyés par l'État.....47
- Préconisation 3 : Faire davantage du conseil d'administration, sur la base, notamment, des travaux et des réflexions des conseils d'orientation, une instance centrale de détermination des orientations stratégiques .....49
- Préconisation 4 : Mettre en place à l'occasion du prochain contrat d'objectifs et de performance, une allocation des moyens sur une base pluriannuelle, prévoyant une clause de « revoyure » assortie d'une évaluation d'étape à l'échéance N-1 du terme du contrat. ....49
- Préconisation 5 : Inviter le préfet du département à se rapprocher de la collectivité locale pour étudier l'opportunité de réutiliser l'ensemble de leurs espaces respectifs actuellement désaffectés des tours « Taillibert », en prenant en compte toutes les dimensions du problème (aspects techniques, de sécurité, patrimoniaux, montage financiers en rapport avec les diverses hypothèses d'utilisations envisagées...) .....52
- Préconisation 6 : Entreprendre la révision de l'arrêté interministériel du 23 décembre 2015 portant régime des concessions de logement pour l'ENSM en classant la fonction de cuisinier comme ouvrant droit à l'attribution d'un logement par nécessité absolue de service et non au titre d'une simple convention d'occupation précaire avec astreinte.....56
- Préconisation 7 : S'assurer, pour l'ensemble de travaux de construction et de gros entretien réalisés par des personnels, de la production des certifications de conformité par les organismes habilités. [REDACTED] .....57
- Préconisation 8 : Régulariser les situations de mise à disposition de matériel personnel auprès de l'établissement. ....57
- Préconisation 9 : Inviter la direction des sports à inscrire d'urgence -hors programmation- la remise aux normes et en sécurité du tremplin de saut du stade des Tuffes, afin d'éviter toute interruption dans les programmes de formation et d'entraînement du CNSNMM de Prémamanon, et à mandater le directeur du site pour engager d'urgence les concertations utiles avec les collectivités partenaires.....59

Préconisation 10 : Demander à la direction des sports de s'engager formellement sur ses perspectives pluriannuelles de financement du plan pluriannuel d'investissement de l'ENSM pour la mise en œuvre du SPSI 2015-2018. ....60

Préconisation 11 : Solliciter la direction des affaires juridiques du secrétariat général des ministères sociaux pour une expertise sur le mode de rémunération et le champ éventuel d'assujettissement des personnes recrutées en « renfort » dans les formations de l'ENSM. 68

Préconisation 12 :

Préconisation 13 : Déterminer, dans le cadre de la mise en place d'une comptabilité analytique, le coût complet du repas confectionné à l'ENSA et intégrer ce paramètre dans une réflexion d'ensemble à conduire sur la gestion de la restauration collective à l'ENSA 70

Préconisation 14 : Demander à la direction des systèmes d'information des ministères sociaux (DSI / SGMAS) un audit interne sur les systèmes d'information existant à l'ENSA et au CNSNMM du point de vue de leur sécurisation, des moyens de leur consolidation et d'une plus grande mutualisation.....70

Préconisation 15 : Mettre au rebut les véhicules ayant dépassé les 120 000 kms ou de sept ans révolus et appliquer l'instruction du Premier ministre du 1<sup>er</sup> février 2015 en matière d'optimisation, de mutualisation et de motorisation (véhicules propres) du parc de véhicules de l'État.....71

Préconisation 16 : Inviter la direction générale de l'ENSM, en lien avec le CHSCT et la médecine du travail, à mettre en place un suivi permanent spécifique de certaines catégories de personnels exposés à des risques de « vieillissement précoce » du fait de conditions de travail particulièrement intensives au plan physique, dans un environnement naturel hors normes .....73

Préconisation 17 : Mettre en œuvre une comptabilité analytique performante..... 80

Préconisation 18 : Demander aux autorités de tutelle administrative et financière d'engager la procédure de reprise, aux fins de correction, de la délibération n°26/2015 du 26 novembre 2015 du Conseil d'administration de l'ENSM, fixant les taux de remboursement des frais de mission. Les inviter à donner toute instruction utile pour encadrer les dérogations aux barèmes interministériels de référence, en application du décret du 3 juillet 2006 (Art.7) 83

Préconisation 19 : Demander au secrétaire général des ministères sociaux, dans la suite des instructions en date du 23 juin 2015 du Premier ministre sur l'exemplarité de l'État, de rappeler aux opérateurs publics, et par incidence, aux directions d'administrations centrales assurant leur tutelle, les règles générales devant encadrer les délibérations relatives aux modalités et aux barèmes de prise en charge des indemnités de déplacement et de mission.83

Préconisation 20 :

88

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Préconisation 21 : Inscrire le développement des missions de recherche appliquée à la performance sportive conduites à l'ENSM (site de Chamonix et de Prémamanon) sous l'égide de l'INSEP, seul établissement du réseau du ministère chargé des sports ayant statut d'EPSCP et rang de Grand établissement au sens du code de l'éducation.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 93  |
| Préconisation 22 : Inviter l'ENSM à mettre en œuvre un cadre d'observation permanent des formations et des logiques d'emplois dans la filière des sports de montagne , dans un triple objectif : - de suivi de l'employabilité de ses stagiaires, - d'analyse des besoins en matière de formation professionnelle continue, - et de prospective sur les évolutions et les besoins d'encadrement à court et plus long terme compte tenu des évolutions de la demande sociale et des formes de pratiques. Mobiliser les crédits d'études nécessaires, dans le droit fil de la feuille de route du gouvernement sur la montagne du 30 septembre 2015, en lien avec les services de l'État concernés, les régions et les organismes collecteurs. .... | 99  |
| Préconisation 23 : Faire réaliser sans tarder, par un cabinet spécialisé externe un audit sur le coût complet des formations mises en place par l'ENSM et la politique tarifaire.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 100 |
| Préconisation 24 : Inciter l'opérateur à être davantage proactif dans ses relations avec le conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes dans l'exploration de toutes les sources potentielles de financement de ses missions de formation et initier les mêmes contacts avec la nouvelle région Bourgogne-Franche-Comté .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 101 |
| Préconisation 25 : Engager une réflexion stratégique à visée économique (recherche de ressources nouvelles) pour la valorisation des compétences d'expertise de l'ENSM et de son « image de marque » . ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 106 |
| Préconisation 26 : Inviter l'ENSM à prendre toute sa place au sein du « cluster montagne » et d'une façon générale, dans les plateformes de mutualisation et d'innovation centrées sur le tourisme et l'économie montagnarde, qui pourraient se mettre en place à l'initiative des collectivités régionales d'Auvergne-Rhône-Alpes et de Bourgogne-Franche-comté .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 106 |
| Préconisation 27 : Dans le droit fil des instructions du Premier ministre sur l'exercice de revue périodique des opérateurs, demander à la direction des sports de procéder, en tant que de besoin, à l'ajustement des missions statutaires de l'ENSM en matière de formation (Art. 211-53-1 2° et 3° du code du sport) en fonction des compétences effectivement assurées. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 107 |
| Préconisation 28 : Ne plus différer la suppression du Conseil supérieur des sports de montagne et s'appuyer, pour promouvoir et débattre sur l'économie sportive de la montagne, sur le Conseil national de la montagne présidé annuellement par le Premier ministre .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 111 |
| Préconisation 29 : Saisir l'opportunité de la suppression du CSSM pour simplifier et rationaliser le fonctionnement des sections permanentes en matière de formation en distinguant : - d'une part, leur fonction de coordination et de concertation dans la mise en œuvre des sessions de formation sous l'égide de l'opérateur ENSM (règlement interne), - d'autre part, leur fonction d'expertise au niveau national à l'initiative et sous la responsabilité de la direction des sports.....                                                                                                                                                                                                                                                  | 112 |

Préconisation 30 : Mandater, sous l'égide des cabinets des ministres chargés de l'Éducation nationale et des Sports, la rectrice de l'Académie de Grenoble et le directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Rhône-Alpes, en lien avec le directeur général de l'ENSM : - pour remettre à plat les divers partenariats en matière de formation, - et pour faire, si nécessaire, toute proposition, y compris au plan réglementaire ou conventionnel, de nature à pérenniser les initiatives existantes, dans le droit fil des orientations de la loi du 13 octobre 2014 sur l'obligation de renforcement d'une offre de formations bi-qualifiantes..... 113

Préconisation 31 : Mettre en place d'urgence, sous l'égide de la direction des sports, un dispositif d'expertise associant l'ENSM - site de Prémanon et les responsables des formations des différents services et établissements territoriaux concernés : - d'une part, pour évaluer les marges de manœuvre disponibles pour recourir aux conventionnements ouverts par l'article 3-alinéa 2 de l'arrêté du 25 septembre 2014 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État d'alpinisme-accompagnateur en moyenne montagne ; - d'autre part, pour étudier, compte tenu des effectifs d'entrée en formation, les éventuelles demandes de délocalisation de tout ou partie des cursus de formation..... 114

Préconisation 32 : Demander à la direction des sports d'appliquer aux opérateurs de formation en environnement spécifique les orientations ministérielles en matière de prise en compte des dynamiques territoriales, tant dans l'analyse des besoins que dans l'offre de formation, telles qu'elles ressortent de la circulaire n°2015-158 du 5 mai 2015 du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et du secrétaire d'État aux sports. .... 115

Préconisation 33 : Dans l'hypothèse où il ne serait pas donné suite à la préconisation n°26, invite, à tout le moins, le directeur des sports à engager par voie réglementaire la refonte de la composition des sections permanente de la Commission de la formation et de l'emploi du Conseil supérieur des sports de montagne (Art. A.142-10 et A.142-11 du code du sport), afin d'assurer la représentation la plus large des organisations professionnelles reconnues. 115

Préconisation 34 : Mettre un terme à toutes les situations de conflits d'intérêts potentiels dans les instances de concertation et de certification des formations aux métiers de l'encadrement des sports de montagne .....119

Préconisation 35 : Inviter le directeur général de l'opérateur à engager une démarche d'audit interne pour la cartographie des risques « métier » liés aux processus de certification et d'évaluation et les mesures permettant d'y parer et d'en assurer la maîtrise..... 119

Préconisation 36 : Inviter les directeurs (DRJSCS) à veiller au pluralisme systématique de représentation des organisations professionnelles dans les jurys d'examen de la filière des sports de montagne, en prenant les organisations « représentatives » et non plus seulement « les plus représentatives », conformément au décret du 24 novembre 2015..... 120

Préconisation 37 : Demander à la direction des sports de prendre les dispositions réglementaires permettant à l'ENSM - site de Chamonix de mettre en œuvre l'obligation de recyclage à laquelle sont soumis tous les six ans les titulaires du diplôme d'État de ski.-moniteur national alpin en application de l'article premier des arrêtés du 11 avril 2012 et du 26 avril 2013. Demander à l'ENSM-sites de Prémanon d'organiser directement les stages de



recyclage des diplômes de ski nordique de fond prévu par l'arrêté du 26 avril 2013- article 1..

..... 121

Préconisation 38 : De

..... 123

Préconisation 39 : Demander à la direction des sports de ré-expertiser les arrêtés du 11 mars 2015 relatifs à l'obligation d'actualisation des connaissances des guides et accompagnateurs et notamment la conformité de son annexe sur le cahier des charges des appels d'offres. 124

Préconisation 40 :

..... 125

Préconisation 41 : Nonobstant les décisions que pourrait prendre le Ministre chargé des sports s'agissant du statut du Pôle national des métiers de l'encadrement des sports de montagne et de son positionnement au sein du Conseil supérieur des sports de montagne, demander à la direction des sports de simplifier les interactions existantes entre le PNMESA et l'ENSM, en ne conservant au pôle national que ses compétences régaliennes exercées en relation avec les pouvoirs des préfets de département et en transférant les autres à l'ENSM....

..... 129



## INTRODUCTION

La mission de contrôle de l'École nationale des sports de montagne (ENSM) s'inscrit dans le programme de revue permanente des établissements placés sous la tutelle du ministère chargé des sports et s'intègre au plan de travail de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) au titre de l'année 2015.

Par lettre en date du 17 avril 2015, le chef du service de l'IGJS en a confié la conduite à MM. Henry Boërio et Serge Mauvilain, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports.

Ce contrôle intervient près de cinq ans après la création de l'ENSM, par décret n°2010-1378 du 12 novembre 2010, visant à réunir l'ensemble des activités dédiées au ski, à l'alpinisme et aux sports de montagne. Celles-ci étaient précédemment exercées au sein de deux établissements publics à caractère administratif distincts, par l'École nationale de ski et d'alpinisme (ENSA) à Chamonix-Mont-Blanc (Haute-Savoie) et par le Centre national de ski nordique, sis à Prémanon (Jura), lui-même intégré au Centre d'éducation populaire et de sport (CREPS) de Franche-Comté jusqu'à sa dissolution par décret n°2009-1070 du 28 août 2009.

### Objectifs assignés au contrôle

Dans un premier temps (*Partie 1*) la mission rappelle les circonstances et les objectifs assignés à la création du nouvel établissement dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP).

Elle s'attache ensuite (*Partie 2 & 3*) à contrôler, aux fins de s'assurer de la régularité et de la performance du fonctionnement de l'opérateur, les points suivants :

- la gouvernance et le management interne de l'établissement, ainsi que le pilotage et l'exercice de la tutelle par la « direction métiers » (direction des sports), en référence aux nouveaux objectifs rappelés par l'instruction n°5798/SG du Premier ministre en date du 23 juin 2015 sur « *le pilotage des opérateurs et autres organismes publics contrôlés par l'État* » ;
- la performance de l'opérateur, à partir de l'analyse du premier contrat passé avec la direction des sports sur la période 2012-2014 et des perspectives inscrites dans le projet 2015-2018 en cours de finalisation ;
- la gestion des ressources patrimoniales, humaines et financières, en prenant le parti d'une présentation distincte pour chacun des deux sites.

Dans une seconde phase (*Partie 4*), les rapporteurs, après avoir passé en revue l'ensemble des missions statutaires dévolues à l'ENSM, s'interrogent sur la nature de son modèle économique. Ils abordent, notamment, la question des marges de manœuvre, qu'ils estiment finalement assez limitées, dont dispose l'opérateur pour le faire évoluer, comme l'y invite la Cour des comptes dans son relevé d'observations définitives de septembre 2014 et dans un référé en date du 12 septembre 2014 au ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et au secrétaire d'État chargé des sports.

Enfin (*Partie 5*), la mission relève diverses situations qu'elle caractérise, dans le contexte actuel, comme des dysfonctionnements [REDACTED] pour justifier des mesures de correction [REDACTED], relevant soit de l'autorité ministérielle, soit [REDACTED] de l'opérateur.

[REDACTED]

Les rapporteurs s'interrogent dans ce cadre sur le positionnement de l'ENSM au sein de nouvelles structures de partenariat et de coopération : Grand INSEP, en matière de recherche appliquée à la performance sportive ; structures spécialisées dans l'innovation et le développement des savoir-faire en matière technologique ou d'ingénierie de développement intégrant les compétences économiques des nouvelles régions.

La mission évoque également les perspectives de partenariat et/ou de mutualisation entre l'ENSM et les trois autres écoles de l'État, civiles et militaires, implantées sur la commune de Chamonix-Mont-Blanc et ayant toutes en commun, au sein de leur objet statutaire respectif, l'instruction et la formation dans le domaine du ski et de l'alpinisme.

### **Méthode de travail**

Pour conduire ses investigations, la mission de contrôle s'est appuyée, entre autres, sur la méthodologie en vigueur à l'IGJS s'agissant du contrôle des établissements publics à caractère administratif relevant de la tutelle du ministre chargé des sports. Elle s'en est écartée en tant que de besoin, pour mieux prendre en compte la singularité de cet opérateur.

La Cour des comptes ayant examiné les comptes et la gestion de l'ENSM et de l'ENSA pour les exercices 2007 à 2012 et poursuivant ses contrôles pour les exercices suivants, les rapporteurs n'ont pas retenu a priori l'idée de conduire leurs propres investigations sur les mêmes problématiques et les mêmes champs.

Les rapporteurs, outre les contrôles sur pièces et sur site et à partir d'un ensemble de documents sollicités auprès de l'opérateur ou de la direction des sports (*cf.* annexe 13), ont procédé à 85 auditions (44 auditions externes et 41 internes à l'ENSM, dont 20 sur le site de Chamonix et 21 sur le site de Prémanon (*cf.* annexe 9). Certaines de ces auditions ont pu donner lieu à la remise de supports d'information ou de documentation complémentaires.

La mission a été parallèlement rendue destinataire de plusieurs contributions écrites spontanées [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

# **1 CONTEXTE ET CONDITIONS DE LA CREATION DE L'ÉCOLE NATIONALE DES SPORTS DE MONTAGNE**

L'École Nationale des Sports de Montagne (ENSM) a été créée par le décret n°2010-1378 du 12 novembre 2010 sous la forme d'un établissement public national à caractère administratif, par regroupement des activités jusque-là dévolues à l'École nationale de ski et d'alpinisme de Chamonix (ENSA) et au Centre national de ski nordique (CNSN) de Prémanon lequel dépendait du CREPS de Franche-Comté jusqu'à sa dissolution par décret n°2009-1070 du 28 août 2009.

## **1.1 Un projet de regroupement sous une même entité porté par une ambition de refondation de la filière des sports de montagne, plus que sur des objectifs de mutualisation et d'économie d'échelle**

Cette création s'inscrivait dans le programme de restructuration du réseau des établissements publics nationaux du ministère chargé des sports, mis en œuvre de 2008 à 2010 dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP).

Deux objectifs présidaient à la restructuration du réseau des établissements, au premier rang desquels les CREPS, mais aussi les Écoles nationales (en l'occurrence l'ENSA et l'École Nationale d'Équitation<sup>1</sup>) et l'INSEP, érigé en Grand Établissement au sens du code de l'éducation sous la forme juridique d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP).

Il s'agissait, d'une part, de « renforcer le caractère national du réseau des établissements publics du secteur sport et formations » et d'autre part, de le recentrer autour des deux missions prioritaires suivantes :

- accueillir des sportifs de haut niveau, afin de permettre la réussite de leur double projet ;
- « offrir des formations aux diplômes conduisant aux métiers de l'animation et du sport, dans le secteur monopolistique (activités en environnement spécifique), et dans les secteurs où l'offre de formation privée - associative ou marchande - est encore insuffisante »<sup>2</sup>.

Cette restructuration s'est traduite par un resserrement significatif du nombre des établissements dont huit furent l'objet d'une dissolution en tant qu'établissement public national. Il serait donc vain de nier que cette réforme visait aussi à réduire les dépenses publiques pour permettre au ministère chargé des sports de gagner des marges de manœuvre dans un contexte budgétaire contraint.

---

<sup>1</sup> L'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE), placé sous la double tutelle du ministère chargé de l'agriculture et du ministère chargé des sports, a été créé par fusion des Haras nationaux et de l'École nationale d'équitation, implantée à Saumur, bien connue au travers de la formation d'excellence que constitue le « Cadre Noir ».

<sup>2</sup> Extrait de la lettre en date du 18 décembre 2008 du secrétaire d'État aux sports aux directeurs et présidents des conseils d'administration des établissements concernés.

La création de l'ENSM traduisait une volonté forte de renforcement des sports de montagne au sein d'un réseau d'établissements du ministère chargé des sports recentré sur les missions prioritaires de l'État en matière de formation et de sport de haut niveau.

Pour autant, la création de l'ENSM, si l'on s'en tient aux objectifs politiques affichés, aux éléments de langage multiples déclinés ou aux présentations administratives de ce projet, ne visait pas, prioritairement, un gain budgétaire par la recherche d'économies d'échelle afférentes à la mutualisation des moyens des deux structures regroupées de Chamonix et de Prémanon (Jura). Pour le ministère, les économies budgétaires étaient attendues, principalement, de la fermeture d'autres établissements du réseau ministériel.

Pour autant, même sous ce prisme, cinq ans après la création de l'ENSM, le bilan n'est pas négatif. Même si le montant de la subvention pour charges de service public a été simplement contenu entre 2011 et 2014 (augmentation de 2,18% sur la période), sa part dans le total des recettes de l'établissement a significativement été réduite, passant (taux de couverture) de 63% en 2011 à 51,15% en 2014. L'augmentation de la subvention en 2015 (+179 011 €) est justifiée, selon la direction des sports, par la prise en compte des surcoûts de rémunération liés à la titularisation de cadres contractuels (à hauteur de 57 000 €) et par le transfert d'un emploi du programme 124 consécutif à la centralisation au Centre national du ski nordique et de moyenne montagne (CNSNMM) de la formation d'accompagnateurs de moyenne montagne (à hauteur de 60 000 €).

| Année                                             | 2010      | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
|---------------------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Montant global du budget (Recettes en €)</b>   | 4 848 232 | 12 289 646 | 12 500 199 | 12 830 690 | 13 337 259 | 14 502 058 |
| <b>Subvention. pour charges de service public</b> | -         | 7 098 000  | 7 106 461  | 7 252 813  | 7 239 040  | 7 418 051  |
| <b>Taux de couverture</b>                         | -         | 63%        | 56,85%     | 56,52%     | 54,27%     | 51,15%     |

NB : intégration de la masse salariale à compter de 2011

Source : documents budgétaires ENSM

Lecture : la mesure des gains budgétaires entre la situation antérieure consolidée des deux sites de Prémanon et de Chamonix et celle née de la création de l'ENSM est délicate et incertaine, au-delà même des conséquences de la délégation de la gestion de la masse salariale au nouvel opérateur, à partir de 2011.

Notamment, il faudrait considérer que dans la phase de dissolution intervenue le 1<sup>er</sup> septembre 2010 du CREPS de Franche-Comté, auquel était rattaché le site de Prémanon, il a été décidé non seulement de transférer à l'ENSA l'ensemble des 20 emplois et des personnels physiquement implantés à Prémanon, mais aussi un complément de 6 supports budgétaires du site de Chalain, pour compenser les charges de gestion supplémentaires supportées par l'ENSA. De même, la faiblesse de la trésorerie du CREPS de Franche-Comté au moment de sa dissolution a contraint le ministère à l'abonder de 380 K€.

De plus, afin de rendre encore plus aléatoire l'exercice de mesure des gains budgétaires consécutifs au regroupement du site de Prémanon et de Chamonix au sein de l'ENSM, conviendrait-il de prendre en compte que la diminution du plafond d'ETP appliquée à l'ENSM au titre du programme de redressement des finances publiques supporté par la direction des sports (passant de 131 ETP en 2011 à 125, 5 en 2014) devrait être corrigée du fait de l'attribution de deux nouveaux ETP (en 2015 et 2016) consécutive à la centralisation à Prémanon de la formation des accompagnateurs en moyenne montagne.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, il convient donc d'être prudent à l'égard d'appréciations d'ordre général sur le bilan d'une réforme sur la base d'objectifs qui n'étaient pas ceux ayant prévalu à la création de l'ENSM. Ce rappel n'interdit pas, cependant, après quelques années de fonctionnement de s'intéresser aux coûts de la nouvelle structure et, partant, à l'impact budgétaire de la réforme<sup>3</sup>.

## **1.2 Un projet initialement porté par une vision renouvelée de l'économie sportive des sports de montagne, finalement inabouti**

Il n'est pas anodin de rappeler que le projet originel de la ministre de la santé et des sports, et du secrétaire d'État aux sports, visait à regrouper non pas deux structures, l'ENSA à Chamonix et le Centre national du ski nordique à Prémanon, mais trois, en adjoignant le site de Vallon Pont d'Arc<sup>4</sup>, historiquement pionnier dans le développement des sports de nature et support du Pôle ressources national des sports de nature (PRNSN).

Cette idée prenait acte de ce que le modèle économique montagnard et notamment alpin, plaçant la prestation loisirs sportifs au cœur de l'offre touristique, a façonné significativement et durablement les territoires de montagne, depuis les années 1960, en aménageant les domaines skiables.

Plusieurs évolutions tendancielles conduisaient cependant à s'interroger sur la pérennité de ce modèle : les faiblesses d'un développement durable des stations de montagne qui resterait centré sur la seule saison d'hiver, l'évolution des attentes des clientèles et la segmentation de l'offre d'activités en découlant, sans parler de l'impact des changements climatiques amenant les stations de moyenne altitude à anticiper la production d'une offre de loisirs sportifs plus diversifiée.

Dans ce contexte, qui paraissait commun à la plupart des territoires de montagne et des zones qui leur sont immédiatement contigües, au sens de la loi n°85-30 du 9 janvier 1985 dite « loi montagne », la saisonnalité contrainte semblait constituer un frein structurel à la

---

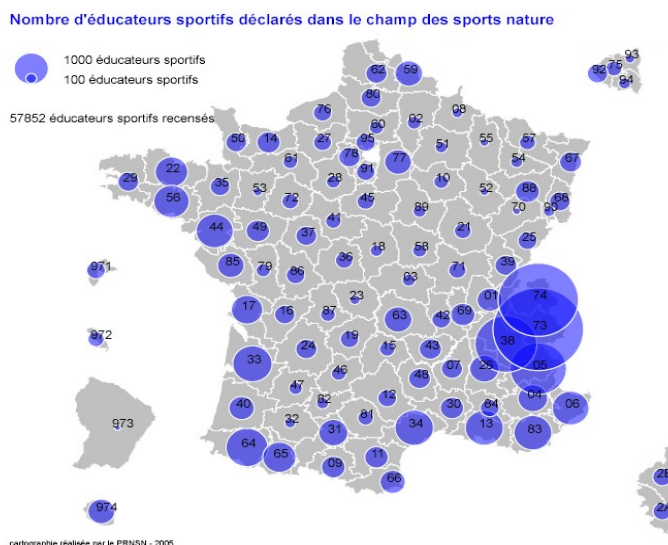
<sup>3</sup> La Cour des comptes dans son relevé d'observations définitives adressé en septembre 2014 au directeur général de l'ENSM faisant suite aux contrôles diligentés sur les exercices 2007 à 2012 et dans un référé remis au ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et au secrétaire d'État aux sports, constatait que « l'ENSM regroupe des concepts et des finalités très variés dont la cohérence globale est indéniable, même si la pratique sur le terrain conduit à constater des réalités finalement bien différenciées et peu de synergies. » (Page 3). La Cour des comptes relevait parallèlement « qu'il résulte de cette dualité...une certaine pesanteur en terme de gouvernance et une véritable interrogation quant au ciblage et à l'efficacité des crédits publics qui sont consacrés, notamment par l'État, à l'ENSM... » (Page 5).

<sup>4</sup> Le site de Vallon-Pont-d'Arc était rattaché au CREPS de VOIRON (Isère) jusqu'à la dissolution de ce dernier, intervenue au 1<sup>er</sup> septembre 2010 (décret n°2010-1002 du 27 août 2010).



professionnalisation de l'encadrement sportif, en maintenant un certain nombre de ces professionnels dans une précarité économique ou statutaire.

Même si l'émergence des sports de nature dans les fonds de vallées et en moyenne montagne a fini par irriguer l'ensemble des territoires ruraux, ces activités demeurent très largement implantées dans l'ensemble Rhône-alpin où les processus de professionnalisation de la filière restent particulièrement avancés, comme il ressort de la carte ci-dessous.<sup>5</sup>



Source : Direction des sports (cf. note n°4)

Le projet de regroupement, au sein d'un même établissement, des sports de montagne et de nature, a finalement été abandonné, sous la pression d'une organisation professionnelle de moniteurs de ski, bien relayée par des parlementaires des départements alpins, considérant que la notion d'activités « 4 saisons » n'était pas une réalité de la montagne et que la complémentarité des missions des trois structures (ENSA de Chamonix, CNSN de Prémanon et PRNSN de Vallon-Pont-d'Arc) n'était pas démontrée<sup>6</sup>.

La réalité économique transcendant souvent les visions et les intérêts sectoriels, la mission note que dans le cadre des travaux du Conseil national de la montagne<sup>7</sup>, qui s'est réuni le 25 septembre 2015 à Chamonix sous la présidence du Premier ministre, il a été souligné que « l'importance d'un développement touristique diversifié est une nécessité pour garantir le

<sup>5</sup> Extrait d'un rapport demandé par le directeur des sports à un groupe de travail interne chargé d'une réflexion en vue de la constitution d'un établissement multi sites dédié aux sports de montagne et de nature / Avril 2009.

<sup>6</sup> Cf. communiqué de presse du groupe d'études du sport du Sénat du 4 juin 2009.

<sup>7</sup> Le Conseil national de la montagne (CNM), à l'instar des comités de massif a été créé par la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection des massifs, dite « loi montagne ». Instance consultative de 59 membres représentant toutes les forces vives de la montagne, elle est présidée par le Premier ministre, qui l'a réunie chaque année.

*développement économique et l'emploi dans ces territoires. Pour y parvenir, il s'agit donc de développer des activités autres que le ski, de proposer des séjours fractionnés ou encore de maintenir des services toute l'année dans les stations. Cet enjeu est plus sensible encore pour les stations de moyenne montagne »<sup>8</sup>.*

La feuille de route du gouvernement pour la montagne, telle qu'elle ressort de la présentation faite en Conseil des ministres du 30 septembre 2015, rappelle « l'objectif d'un tourisme « toutes saisons » et « souhaite également encourager et valoriser la pluriactivité qui constitue une composante essentielle de l'emploi en montagne... »<sup>9</sup>.

Il n'est pas davantage indifférent de constater que la même logique de préservation des équilibres existant à l'ENSA autour de la mission prépondérante de formation a prévalu quelques mois plus tard lorsqu'il s'est agi pour la Fédération française de ski de déterminer l'implantation du centre national de ski de haut-niveau. L'implantation à l'ENSA, qui semblait pouvoir réunir une majorité de votes favorables, a finalement été écartée au profit de Bourg Saint-Maurice, à la suite du vote des deux représentants d'une organisation professionnelle des moniteurs du ski qui prônait jusqu'au vote une stricte neutralité entre les différentes candidatures.

Le fait que l'installation à l'ENSA d'une nouvelle compétence d'intervention en faveur du haut niveau puisse constituer un risque de marginalisation de la mission de formation des moniteurs de ski, semble avoir été déterminant<sup>10</sup>.

### **1.3 L'ENSM : une École nationale créée à partir de deux établissements à l'histoire et aux identités marquées**

L'établissement public « École Nationale des Sports de Montagne » est finalement créé sur la base de deux sites distincts dont les missions antérieures et les identités sont préservées : celui de Chamonix-Mont-Blanc en Haute-Savoie pour l'École nationale de ski et d'alpinisme, et celui de Prémanon dans le Jura pour le Centre national de ski nordique et de moyenne montagne.

La formation demeure la mission principale de l'établissement, selon un principe de spécialité entre les deux sites : à Chamonix, le ski et l'alpinisme, cœur de métier historique de l'ENSA depuis sa création en 1945, auquel s'est ajouté le vol libre ; à Prémanon, les disciplines du nordique et la formation à l'accompagnement en moyenne montagne, pour laquelle le Centre national du ski nordique et de moyenne montagne (CNSNMM) devient le seul établissement de référence au plan national au titre de l'environnement spécifique.

---

<sup>8</sup> Extrait du dossier établi à l'occasion de la réunion du CNM / services du Premier ministre -25 septembre 2015 ; page 20.

<sup>9</sup> Compte-rendu du Conseil des ministres du 30 septembre 2015.

<sup>10</sup> Le projet d'implantation à Bourg-Saint-Maurice n'ayant pu aboutir, la fédération a décidé de créer son centre national du ski de haut niveau à Albertville. L'ouverture de ce centre est prévue mi-2016.

Cette mission de formation de l'ENSM recouvre au demeurant, aux termes de son décret constitutif du 10 novembre 2010, un spectre large, intégrant à la fois :

- l'élaboration des méthodes d'enseignement en matière de ski et de sports de montagne ;
- la formation et le perfectionnement des entraîneurs et des personnels techniques et d'encadrement pour les équipes nationales et les clubs ;
- la formation, le contrôle de la formation et le perfectionnement des professionnels des métiers sportifs de la montagne et la préparation aux diplômes y conduisant ;
- la participation à l'information et à la formation dans les domaines du ski et de la montagne des agents publics ;
- la participation à l'organisation de l'épreuve d'aptitude prévue aux articles R. 212-90-1 et R. 212-93 pour les ressortissants communautaires ;
- le perfectionnement des membres des équipes de France de ski et des jeunes espoirs, ainsi que des alpinistes de haut niveau.

S'y ajoutent la protection de la santé des sportifs, la documentation, la recherche et l'expertise dans le domaine du ski et de la montagne, ainsi qu'une compétence d'intervention en matière de relations internationales.

S'agissant de la gouvernance de l'ENSM, le principe de respect des identités de chacun des deux sites et la prise en compte des dynamiques territoriales dans lesquelles ils s'inscrivent, a conduit, au sein d'un conseil d'administration de 28 membres, à associer aux côtés des six représentants de l'État, quatre représentants du mouvement sportif<sup>11</sup> ; deux représentants des organisations professionnelles les plus représentatives des professionnels de la montagne<sup>12</sup>, cinq représentants des collectivités territoriales<sup>13</sup>; deux personnalités qualifiées désignées par le ministre chargé des sports ; neuf représentants des personnels.

Deux conseils d'orientation sont prévus pour chacun des deux sites. A caractère consultatif et représentatifs des dynamiques territoriales et partenariales propres à chaque site, ces conseils d'orientation se réuniront désormais une seule fois chaque année, sous la présidence du directeur général de l'établissement, à la suite du décret modificatif du 7 juillet 2014<sup>14</sup>, la tenue de deux sessions annuelles sur chacun des deux sites étant apparue chronophage.

Le même décret modificatif a précisé le management interne : le directeur général assure désormais la direction de l'ENSA et il n'est donc plus prévu qu'un seul directeur de site pour Prémanon. L'objectif de cet ajustement, souhaité tant par la direction que les partenaires de l'ENSA, répondait à une exigence de simplification et de clarification du management.

---

<sup>11</sup> Fédération française de ski ; Fédération française de la montagne et de l'escalade ; Fédération française des clubs alpins et de montagne ; Union des centres de plein air (UCPA).

<sup>12</sup> Représentation des moniteurs de ski et des guides de haute montagne.

<sup>13</sup> Conseils régionaux de Rhône-Alpes et de Franche Comté ; Conseils départementaux de Haute-Savoie et du Jura ; Association nationale des élus de la montagne.

<sup>14</sup> Décret n°2014-783 du 7 juillet 2014 portant modification de dispositions relatives à l'Ecole nationale des sports de montagne.

#### 1.4 Un processus de création du nouvel établissement et de l'installation de ses instances de direction et d'administration qui a mobilisé les équipes au détriment probablement de la réflexion stratégique

| Date                           | Évènements                                                                                                                               |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 <sup>er</sup> septembre 2009 | Rattachement du centre national de nordique de Prémanon à l'ENSA, à la suite de la dissolution du CREPS de Franche-Comté au 31 août 2009 |
| 12 novembre 2010               | Décret n°2010-1378 relatif à l'École nationale des sports de montagne                                                                    |
| 1 <sup>er</sup> février 2011   | Nomination du directeur général de l'ENSM et du directeur du CNSNMM                                                                      |
| 6 avril 2011                   | Arrêté ministériel portant nomination au conseil d'administration et désignant le président                                              |
| 6 avril 2011                   | Lettre de mission du directeur général                                                                                                   |
| 20 mai 2011                    | Installation du conseil d'administration                                                                                                 |
| Juillet 2011                   | Départ de la directrice de l'ENSA                                                                                                        |
| 15 septembre 2011              | Nomination du directeur de l'ENSA                                                                                                        |
| 29 septembre 2011              | Transfert du contrôle budgétaire à la DRFIP de Rhône-Alpes                                                                               |
| 20 octobre 2011                | Élection des représentants du personnel au comité technique d'établissement                                                              |
| 10 novembre 2011               | Installation du conseil d'orientation du CNSNMM                                                                                          |
| 16 novembre 2011               | Installation du conseil d'orientation de l'ENSA                                                                                          |
| 22 novembre 2011               | Réunion du conseil d'administration                                                                                                      |

Source : ENSM ; conseil d'administration du 29 mars 2012

Dès lors que le décret portant création de l'ENSM a été publié, le nouvel établissement s'est mis en place sans difficultés majeures, que ce soit au plan juridique, en matière de ressources humaines ou au plan financier.

La direction des sports a su créer les conditions les plus favorables au regroupement de deux entités assez différenciées et sans histoire commune. L'exercice était suffisamment inédit pour que ce point soit souligné.

La mise en place des nouvelles instances de gouvernance (cf. tableau ci-dessus) et de la nouvelle organisation a été effectuée dans des délais rapides, et ne s'est traduite par aucune solution de continuité dans l'activité et la mise en œuvre des objectifs statutaires relevant de ses deux composantes. Mais cette apparente facilité ne doit rien au hasard. L'équipe de direction a été particulièrement mobilisée sur cet enjeu de réussite de la réorganisation, qui constituait, légitimement, un des objectifs prioritaires de la lettre de mission du directeur.

Le premier contrat de performance passé entre la direction des sports et le nouvel opérateur (cf. infra 221) mettait d'ailleurs la « *construction de l'identité de l'ENSM* » au rang de premier objectif.

### 1.5 Les chiffres-clefs de l'opérateur

| Chiffres-clefs (année)                                 | ENSA                    | CNSNMM                 | ENSM                     |
|--------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| Surface totale des locaux                              | 12 340 m <sup>2</sup>   | 4 809 m <sup>2</sup>   | 17 149 m <sup>2</sup>    |
| Capacité d'hébergement                                 | 69 chambres<br>133 lits | 47 chambres<br>96 lits | 116 chambres<br>229 lits |
| Nombre de nuitées                                      | 23 004 <sup>*</sup> (2) | 8 975                  | 31 979                   |
| Taux d'occupation des capacités d'hébergement sur site | 44.30% <sup>*</sup>     | 25,6%                  | 34,95%                   |
| Nombre de repas servis / année                         | 52 452 <sup>*</sup>     | 22 225                 | 74 677                   |
| Nombre d'agents permanents (ETP) réf. 2016             | 85,50                   | 39                     | 124,5                    |
| Nombre de professeurs permanents                       | 53,16 <sup>*</sup>      | 12                     | 65                       |
| Nombre d'intervenants extérieurs                       | 126                     | 66 (ETPT)              |                          |
| Nombre de stagiaires accueillis                        | 3 768 <sup>*</sup>      | 773                    | 4 541                    |
| Nombre de journées-stagiaires réalisées                | 45 057                  | 16 217 (1)             | 61 274                   |
| Nombre de stages associatifs                           | 68 <sup>*</sup>         | 130                    | 198                      |
| Budget global                                          | 10 M€                   | 3,3 M€                 | 13,3 M€                  |

(1) Dont 11 105 journées athlètes sur les stades des Tuffes et de Chaux-Neuve

(2) Dont 21 504 à l'ENSA et 1500 pour des hébergements externalisés sur Chamonix

Sources : ENSM

Observations : année de référence 2014 ou <sup>\*</sup>2015

## 2 UNE TUTELLE ET UN PILOTAGE PERFORMANTS, MAIS AVEC DES MARGES DE PROGRES POSSIBLES

### 2.1 La gouvernance

#### 2.1.1 Une instance de gouvernance qui traduit, dans sa composition, la dimension nationale de l'ENSM

La composition du conseil d'administration (CA) de 28 membres, qui n'a pas été modifiée par le toilettage statutaire du 7 juillet 2014, ne se distingue pas des logiques et des principes généralement appliqués aux établissements publics à caractère administratif, en prévoyant six membres de droit représentant l'État, quatre représentants du mouvement sportif, deux représentants des professionnels de montagne, cinq représentants des collectivités territoriales, deux personnalités qualifiées désignées par le ministre chargé des sports et neuf représentants des personnels de l'établissement. C'est l'ancienne grande championne de ski, Perrine PELEN<sup>15</sup> qui préside le CA.

Cette distribution des administrateurs reflète la diversité des acteurs concernés par les missions dévolues à l'ENSM. Elle prend en compte significativement le caractère national de son périmètre d'intervention, au travers notamment de la présence des fédérations sportives, de l'UCPA, des organisations représentatives des professionnels de l'encadrement des sports de montagne, auxquelles il convient d'ajouter l'Association nationale des Élus de la montagne ayant vocation à représenter l'ensemble des massifs. Ainsi, si on exclut les neuf membres du conseil d'administration représentant les personnels des deux sites de l'établissement public ainsi que les six membres de droit représentant l'État, près de 64% des administrateurs représentent des organismes à rayonnement national, dépassant le tropisme des deux sites de Prémanon et de Chamonix, pour reprendre la formulation de la Cour des comptes.

Cela étant, pour rester dans les principes ayant prévalu à la composition de l'instance statutaire, il pourrait être envisagé d'intégrer un représentant du syndicat professionnel le plus représentatif des accompagnateurs en moyenne montagne, pour tenir compte de la responsabilité nouvelle confiée à l'ENSM - site de Prémanon en matière d'exclusivité de formation et de délivrance du diplôme requis pour l'exercice de cette activité.

Ce léger aménagement aurait l'avantage de rééquilibrer les diverses composantes professionnelles de la montagne, au sein desquelles les moniteurs de ski tiennent une place majeure.

De même, on peut souligner l'intérêt qu'il y aurait à prévoir, au titre de l'État, un représentant du ministre de l'intérieur (préfet du département siège ou commissaire de massif (en privilégiant dans ce cas de représenter un des massifs autre que le massif alpin ou jurassien où sont implantées les deux sites de l'établissement).

---

<sup>15</sup> Médaillée olympique aux JO de 1980 (Lake Placid-Bronze) et aux JO de 1984 (Sarajevo - Argent et Bronze), Perrine PELEN a été nommée présidente du CA de l'ENSM par arrêté du 26 septembre 2014 en remplacement de M. Vincent ROLLAND, 1<sup>er</sup> adjoint au Maire d'Albertville.

Afin de limiter le risque d'une instance statutaire pléthorique, le collège des représentants du personnel pourrait être réduit en prévoyant la représentation des différentes catégories de personnels au niveau de l'entité ENSM et non plus par site. Au plan de la cohérence, cette évolution homogénéiserait les modalités de la représentation des personnels et usagers de l'établissement (les personnels médicaux, de recherche et techniciens du sport de haut niveau, d'une part, les stagiaires de l'École, d'autre part, et les sportifs de haut-niveau sont élus au titre de l'ENSM, quel que soit le lieu d'activité). Cette modification dans le mode d'élection aurait, de plus, l'avantage de souligner le caractère unifié de l'ENSM, en coupant court aux critiques encore trop récurrentes sur la dualité entre les sites.

Préconisation 1 : Saisir l'opportunité d'un prochain toilettage du décret statutaire de l'ENSM (tenant compte du changement de l'appellation et du périmètre des régions) pour adapter la composition de son conseil d'administration aux réalités actuelles de ses missions statutaires, en prévoyant la représentation du ministère de l'intérieur et de l'organisation professionnelle représentative des accompagnateurs en moyenne montagne.

### **2.1.2 Des débats au sein du conseil d'administration fortement marqués par le poids des acteurs en jeu et que la réforme de la gouvernance de novembre 2014 n'avait pas vocation à traiter**

La gouvernance de l'ENSM est assurée par un conseil d'administration et par deux conseils d'orientation, avec voix consultative, sur chacun des deux sites de Chamonix (ENSA) et Prémanon (CNSNMM). Depuis la dernière réforme statutaire de juillet 2014, le directeur général assure également la direction de l'ENSA.

#### **2.1.2.1 Le conseil d'administration**

La mission a pu consulter les comptes rendus des séances du CA qui se tiennent en alternance sur les deux sites de l'école (Chamonix et Prémanon). Ces comptes rendus reflètent d'une manière concise et synthétique les différentes prises de parole et positions des administrateurs.

De la lecture de ces documents, mais aussi des observations de certains administrateurs ayant une diversité d'expérience en matière de participation à des conseils d'administration, il ressort la place toute particulière tenue au sein de cette instance par le président du Syndicat national des moniteurs de ski français.

Il est d'évidence le porteur et le garant d'une certaine vision de l'établissement, en tant qu'École nationale sous la tutelle du ministre chargé des sports, historiquement spécifiquement créée pour la formation des guides de haute montagne et très majoritairement des moniteurs de ski. Il fait montre aussi d'une vigilance quant au respect de sa mission fondatrice, dès lors que les grands équilibres originels de l'établissement lui semblent menacés.

La force de conviction de ce représentant de l'organisation la plus représentative des moniteurs de ski et l'appui qu'il sait mobiliser auprès des élus et des parlementaires de la montagne à des phases-clefs du développement de l'établissement, ont été suffisamment et



spontanément évoqués par les divers interlocuteurs à tous niveaux de la mission, pour être soulignés comme un trait caractéristique de la gouvernance de cet établissement public.

Cette situation ne serait pas critiquable en soi s'il elle n'était pas génératrice de risques lorsqu'elle conduit l'administration centrale ou de l'établissement à l'intérioriser a priori dans son processus de décision.

#### **2.1.2.2 La direction**

Sur la base de l'organigramme en vigueur (cf. annexe 5), l'ENSM est dirigée par un directeur général, également directeur de l'ENSA (site de Chamonix). Il est assisté par une adjointe pour l'ENSA et un directeur du CNSNMM (site de Prémanon). Le directeur général actuel de l'ENSM a pris ses fonctions à compter du 8 septembre 2014 (régularisation par arrêté du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports en date du 17 avril 2015, nommant le DG à compter du 8 septembre 2014). Il bénéficie d'une lettre de mission<sup>16</sup> (cf. annexe 4), signée le 4 août 2015, qui détaille les objectifs que lui trace le secrétaire d'État chargé des sports à la suite des recommandations formulées par la Cour des comptes et qui l'invite à élaborer un plan d'actions cohérent avec le contrat d'objectifs et le contrat de performance 2015-2018.

La directrice adjointe de l'ENSA assure le suivi et la responsabilité :

- des trois secteurs de la formation dispensée à Chamonix (ski, alpinisme, vol à voile) ;
- des travaux, de la logistique, de l'accueil et de l'hébergement ;
- du suivi des sections permanentes thématiques (issues du CSSM).

La révision statutaire consécutive au décret du 7 juillet 2014, simplifiant la gouvernance en faisant du directeur général de l'ENSM le directeur de l'ENSA, doit être l'occasion de réaffirmer sa responsabilité pleine et entière dans la gestion et la direction de l'École, en veillant au juste équilibre entre les différentes expressions et composantes en jeu.

#### **2.1.2.3 Les conseils d'orientation**

Le même souci de simplification de la gouvernance de l'ENSM ressortant du décret du 7 juillet 2014 a conduit à ramener de deux à une le nombre de réunions annuelles des deux conseils d'orientation institués par le décret du 12 novembre 2010 sur les sites de Chamonix et de Prémanon.

Ces conseils d'orientation sont composés de membres de droit (directeur général, directeur de site, préfet du département du site d'implantation, président du conseil régional, président du conseil départemental, maire de la commune d'implantation, le DRJSCS), de membres nommés par le DG (présidents des fédérations sportives dont les disciplines sont pratiquées ou enseignées sur le site, représentants des organisations professionnelles, représentants des collectivités locales ou territoriales, des personnalités qualifiées) et de membres élus (représentants du personnel, des stagiaires et des SHN) ainsi que de membres invités (cf. Annexe n°3).

---

<sup>16</sup> Lettre de mission non signée au moment des premières auditions.

Seules les tutelles administrative (DS) et financière (CBR) n'assistent pas aux conseils d'orientation. Ceux-ci avaient initialement un rôle de consultation préalable sur toutes les décisions mises au vote dans les séances du conseil d'administration.

La réforme statutaire du 7 juillet 2014 (décret n°2014-783) a simplifié cette gouvernance complexe, en modifiant également le rôle des deux conseils d'orientation de sites, devenus des « instances d'information des décisions du conseil d'administration » et non plus de consultation préalable<sup>17</sup>.

Au-delà de ce toilettage statutaire qu'elle considère raisonnable, la mission estime que des marges de progression demeurent pour faire des deux conseils d'orientation, du fait du pluralisme de leur composition, de véritables plateformes d'échanges et de réflexions, tant au plan de l'évaluation que de la prospective, sur les enjeux stratégiques et territoriaux en lien avec les missions de l'ENSM. Les travaux en résultant pourraient à l'avenir contribuer à nourrir utilement les décisions de la direction et du conseil d'administration sur le projet de l'Ecole et ses orientations stratégiques, contribuant ainsi à l'émergence d'une « culture d'entreprise - ENSM » qui tarde à apparaître.

### 2.1.3 Un suivi attentif du ministère articulant tutelle et pilotage

Dans l'ensemble des établissements du ministère chargé des sports, l'ENSM et, avant sa création sa composante de l'ENSA, semble de l'avis unanime des acteurs, avoir toujours bénéficié d'une attention toute particulière.

Cette relation tellement singulière, voire idéalisée, entre le ministère et son École nationale, « unique au monde, École d'en haut ayant réussi au fil de décennies à rester en première ligne pour s'imposer comme l'incontestable premier de cordée vers les sommets de la formation »<sup>18</sup> a fait l'objet, à l'occasion du soixante-dixième anniversaire de sa création, d'un colloque les 11 et 12 juin 2015 et a donné lieu à la publication de deux ouvrages<sup>19</sup>.

Le fait que l'ENSA, en mettant en place la formation des guides de haute montagne et des moniteurs de ski, ait ainsi initié un processus de professionnalisation de l'encadrement sportif bien avant que ce processus ne se développe dans les autres activités physiques et sportives, constitue une première explication. La place centrale de l'offre d'activités sportives dans l'émergence du concept des stations de montagne portée de façon volontariste par l'État dans les années 1960 et au cœur du développement des territoires montagnards, a également largement créé les conditions de cette « love story » entre une École et son territoire et entre cet établissement et son ministère de tutelle.

La tutelle de l'État sur l'ENSM est d'autant plus acceptée qu'elle s'inscrit dans une référence permanente à l'État, traditionnellement très largement consensuelle entre tous les acteurs concernés, notamment les acteurs économiques, guides et surtout, moniteurs de ski, dont l'importance des contributions financières qui continuent à représenter l'essentiel des

---

<sup>17</sup> Décret n°2014-783 portant modification de l'article D.211-59-1 du code du sport.

<sup>18</sup> Extrait de la quatrième de couverture de l'ouvrage « ENSA, l'école des sommets » Éditions Glénat, Juin 2015.

<sup>19</sup> « L'ENSA à la conquête des sommets, la montagne sur les voies de l'Excellence » sous la direction de Michael ATTALI, professeur à l'Université de Rennes 2 – Presses universitaires de Grenoble, Juin 2015.

« ENSA, l'école des sommets. 70 ans de ski et d'alpinisme » Gilles CHAPPAZ – Éditions Glénat, Juin 2015.

ressources propres de l'établissement, aurait pu générer des logiques d'autonomie et de privatisation. Tel ne fut pas le cas de la formation à l'encadrement des sports de montagne, à la différence de nombreux autres secteurs, y compris dans des domaines d'activités économiques présentant également de forts enjeux de sécurité.

Pour s'en tenir aux formes traditionnelles de l'exercice de la tutelle de l'État sur les établissements publics, la mission a noté, s'agissant de l'ENSM depuis sa création, une absence de recours aux pouvoirs d'opposition (annulation, suspension, rectification...) des délibérations du conseil d'administration, ouverts par l'article D211-60 du code du sport<sup>20</sup>. De plus, le principe d'approbation expresse conjointe des ministres chargés des sports et du budget des délibérations relatives aux emprunts, acquisitions, aliénations, échanges d'immeubles, octrois d'hypothèque, ainsi que la participation à des organismes dotés de la personnalité morale, n'a pas eu l'occasion de s'appliquer.

Ce constat, outre qu'il démontre le professionnalisme du management de l'établissement et la clairvoyance du conseil d'administration s'agissant de ses prérogatives et du cadre légal dans lequel elles s'exercent, doit aussi beaucoup aux procédures de suivi et de préparation en amont des séances de l'organe délibérant mises en place tant par la direction des sports que par le contrôleur budgétaire sis à la DRFIP de Rhône-Alpes.

L'obligation de « *rendre compte de sa gestion à l'autorité de tutelle* » qui s'impose au directeur général en application de l'article D.211-62 du code du sport n'a pas été prise en défaut, la proximité et le climat de confiance des relations entre l'établissement et la tutelle constituant un contexte facilitant.

La capacité de la tutelle (Direction des sports et Contrôleur budgétaire) à répondre aux questionnements et aux problèmes soulevés par les responsables de l'établissement et en donnant le sentiment d'une recherche active de réponses, contribue à ce climat favorable.

Les récentes modifications apportées au décret constitutif du 12 novembre 2010 par le décret n°2014-783 du 7 juillet 2014, au travers des assouplissements dans la gouvernance de l'École, reflète la propension de la tutelle à prendre en compte les attentes des instances de direction et d'administration de l'École, confrontées au caractère chronophage de certains processus de consultation interne<sup>21</sup> ou au manque de lisibilité de l'organisation interne de l'équipe de direction au siège à Chamonix<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Les délibérations portant sur le budget et ses modifications ainsi que sur le compte financier sont approuvées par le ministre chargé des sports et le ministre chargé du budget dans les conditions déterminées par le décret n°99-575 du 8 juillet 1999 relatif aux modalités d'approbation de certaines décisions financières des établissements publics de l'État.

<sup>21</sup> La périodicité des réunions des deux conseils d'orientation des sites de Prémanon et de Chamonix a été ramenée de deux à un, et l'obligation de leur consultation préalable à certains types de délibération du conseil d'administration a été modifiée au profit d'une simple information.

<sup>22</sup> Seul le site de Prémanon dispose désormais d'un directeur, celui de l'ENSA étant transformé en directeur adjoint.

#### **2.1.4 Une tutelle accessible, très présente, perçue comme un facteur de sécurisation et d'accompagnement par le management de l'École**

Dans cette mesure, s'agissant de l'ENSM, la mission émet une appréciation positive sur l'exercice de la tutelle générale et budgétaire et considère qu'il s'inscrit dans les principales finalités et exigences définies par l'instruction du Premier ministre aux ministres et secrétaires d'État en date du 23 juin 2015, portant sur le pilotage des opérateurs publics contrôlés par l'État.

Ainsi, l'objectif d'une « tutelle exigeante » et « professionnalisée » a donné lieu à des avancées significatives par le choix de faire de la direction « métier », la direction des sports, le point d'entrée privilégié entre toutes les autres administrations centrales concernées (DRH, direction chargée des systèmes d'information, notamment...). Ce repositionnement de la direction des sports, initié à l'occasion de la restructuration du réseau des établissements, conduite dans le cadre de la révision générale des politiques publiques en 2009 et 2010, a été d'autant plus efficace qu'il s'est accompagné d'une vraie réflexion, en liaison avec les chefs d'établissements, sur les outils de pilotage et de suivi à mettre en place et dont le processus n'est pas encore totalement abouti.

Le transfert aux établissements de la gestion de leur masse salariale, effectif en 2011 pour l'ENSM, a participé de ce double processus de responsabilisation de l'établissement et de professionnalisation de la tutelle, deux procédés qui loin d'être antinomiques sont conformes au principe du droit qui veut que la tutelle de l'État sur les établissements publics soit le corollaire du principe d'autonomie qui les caractérise.

#### **2.1.5 Des marges de progrès demeurent pour un pilotage optimal, en renforçant le pilotage stratégique**

En matière de suivi budgétaire, la mission n'a pu que constater une faiblesse des outils de suivi de l'exécution du budget et de pilotage de la masse salariale, au travers d'un système d'information performant qui fait encore défaut, notamment en matière de gestion et de prévision des ressources humaines. Accessibles à la chaîne de la tutelle et au management interne à l'opérateur, ces outils de pilotage permettraient d'améliorer l'analyse qualitative de la gestion et d'objectiver les incidences financières des scénarios stratégiques déployés.

D'une façon générale, dans la prise de connaissance d'un volume important de documents de gestion, d'orientation et de bilans d'activités produits par l'ENSM, la mission a eu du mal à identifier les enjeux stratégiques clairement explicités, sauf à considérer que ceux-ci se confondent purement et simplement avec l'objet statutaire de l'opérateur.

Ce constat dépasse largement l'impression ou l'insatisfaction d'une mission d'inspection générale. Il influe nécessairement sur le fonctionnement du conseil d'administration et sa capacité à exercer la plénitude de ses attributions, qui ne se résument pas au seul énoncé des attributions délibératives lui permettant de « régler... les affaires de l'établissement » formellement énumérées à l'article D.211-59 du code du sport.

### **2.1.6 Un conseil d'administration qui gagnerait à davantage se positionner sur les enjeux que sur la gestion des affaires courantes**

La mission est bien consciente que cette observation s'applique à de nombreuses instances statutaires de ce type.

Cela étant, mettre le conseil d'administration en situation d'exercer la plénitude de ses prérogatives, en en faisant l'instance légitime à même de porter les orientations stratégiques de l'établissement public, requiert probablement plusieurs conditions quant à ses modalités de travail et de fonctionnement.

Il n'est pas totalement réaliste de penser multiplier les réunions du conseil d'administration, qui se tiennent, conformément au cadre statutaire, à raison de deux sessions annuelles. Une telle perspective ne serait pas nécessairement conforme à la conception d'une instance délibérative recentrée sur les orientations stratégiques.

En revanche, il serait probablement pertinent d'améliorer la nature des informations mises à la disposition des administrateurs, dont le volume distribué dans les quelques semaines précédant les réunions statutaires peut laisser supposer une appropriation limitée.

A titre d'illustration, les membres du conseil d'administration ont reçu un volume de dossiers préparatoires au dernier conseil d'administration du 26 novembre 2015 représentant cinq cent cinquante pages.

A cette masse d'informations dont il convient de prendre connaissance dans un délai réduit, les membres du conseil d'administration sont confrontés au caractère aride de certains documents, notamment les documents budgétaires servant de base à l'ordre du jour des deux sessions annuelles de novembre (vote du budget initial de l'année à venir) et du début du deuxième trimestre (approbation du compte financier de l'exercice écoulé).

Ainsi, afin d'initier une approche plus stratégique des choix soumis à l'approbation du conseil, il conviendrait de donner une perspective plus économique aux activités de l'établissement, en dépassant la traditionnelle présentation des mouvements de crédits significatifs d'un exercice à l'autre. Il importerait aussi de mettre à la disposition du conseil des analyses économiques utiles à ses arbitrages.

Le retard et les défaillances relevés par la mission en matière de comptabilité analytique (*cf. infra* 3.3.2) constituent aujourd'hui, cinq années après la création de l'ENSM, un des obstacles majeurs à une telle évolution qui de plus serait de nature à permettre une compréhension simple des enjeux et une gestion apaisée.

## **2.2 Un contrat de performance : une évolution qualitative certaine entre le contrat 2012-2014 et le nouveau projet 2015-2018**

### **2.2.1 Un contrat de performance (2012-2014), plus proche d'une feuille de route et d'un outil de reporting que d'un document aux enjeux stratégiques forts**

La qualité de la tutelle administrative et financière ne saurait être dissociée d'un pilotage efficace. Sans nier les évolutions significatives, ces toutes dernières années, de l'accompagnement des établissements et de l'animation du réseau par la Direction des

sports, la mission de contrôle a relevé quelques points d'insatisfaction, notamment s'agissant du pilotage stratégique.

Ainsi, le contrat de performance 2012-2014 s'assimile davantage à un plan d'actions, cette impression étant renforcée par le caractère intrinsèquement descriptif et étroit de trop nombreux critères.

Le contrat 2012-2014 était bâti autour de 9 objectifs et de 26 indicateurs :

- construire l'identité de l'ENSM ;
- adapter l'offre de formation aux métiers et aux priorités de l'État ;
- optimiser la qualité pédagogique des enseignements ;
- concourir à assurer le rang de la France dans les grandes nations sportives ;
- accompagner les sportifs dans les domaines de l'éthique, de la santé, de la formation ;
- développer la capacité d'expertise et la reconnaissance internationale de l'ENSM (technique, juridique, sécurité, connaissances scientifiques, documentation) ;
- optimiser les capacités d'hébergement ;
- développer une politique de ressources humaines en cohérence avec l'évolution des missions ;
- entretenir et faire évoluer le patrimoine en cohérence avec les missions.

Sur les 26 indicateurs de performance, la mission a noté que 60% d'entre eux retracent l'activité des deux sites de l'établissement, sept d'entre eux sont des statistiques d'hébergement, quatre retracent l'activité formation, deux concernent des procédures et trois isolent des postes particuliers (investissement) du budget.

Sans nier l'intérêt pour une organisation de disposer ou de communiquer sur ce type de données statistiques (qui alimentent traditionnellement et utilement rapports d'activités, plaquettes de communication ou rubriques « chiffres-clefs »), il convient de considérer la pauvreté de ces indicateurs pour véritablement mesurer la performance ou attester de la mise en œuvre d'options stratégiques préalablement ciblées et explicitées entre la tutelle et l'opérateur.

L'épisode consécutif au référé de la Cour des comptes transmis au ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et au secrétaire d'État aux sports le 12 septembre 2014 et le relevé des observations de la Haute juridiction financière sont symptomatiques des faiblesses du pilotage stratégique actuel dans le processus de contractualisation entre l'autorité de tutelle et l'ENSM.

Face à des enjeux centraux comme l'évolution du modèle économique de l'École dans un contexte structurel de contraction budgétaire, la question tarifaire de la prestation formation ou la capacité à défendre la pertinence de l'entité ENSM à partir d'une identité marquée et revendiquée des deux sites de Chamonix et de Prémanon, le sentiment est perceptible d'être pris de court. Il est vrai que bien peu de réponses à ces questions stratégiques apparaissent dans le contrat d'objectifs et de performance 2012-2014.

## **2.2.2 Le projet de contrat 2015-2018 marque des progrès sur le fond et la forme, même si son processus d'élaboration semble pêcher par un déficit d'évaluation**

**Le contrat d'objectif et de performance 2015-2018** présenté et voté par le CA du 26 novembre 2015 est ramené à 8 objectifs (avec une transversalité renforcée). Les 26 indicateurs de performance portent notamment sur des enquêtes de satisfaction, sur une densification de l'offre de formation et sur l'optimisation des capacités d'accueil. Les nouveaux intitulés des objectifs sont les suivants :

- développer une offre de formation de qualité et adaptée aux besoins professionnels ;
- concourir à assurer le rang de la France dans les grandes nations sportives ;
- accompagner les sportifs dans les domaines de l'éthique, de la santé, de la formation ;
- développer la capacité d'expertise et la reconnaissance nationale et internationale de l'ENSM ;
- optimiser les capacités et la qualité de l'hébergement et optimiser la fréquentation des installations sportives ;
- développer une politique de ressources humaines en cohérence avec l'évolution des missions ;
- entretenir et faire évoluer le patrimoine en cohérence avec le plan pluriannuel d'investissement 2015-2018 ;
- favoriser une gestion maîtrisée de l'établissement et s'assurer de sa bonne gouvernance.

Le parti pris méthodologique retenu pour l'élaboration du projet de contrat 2015-2018, sur la base de ce que les rapporteurs ont pu s'approprier de la démarche, ne semble pas avoir été de nature à améliorer, significativement par rapport au précédent exercice, la dimension pourtant déterminante de l'évaluation partagée du contrat.

La mission fait l'hypothèse que le bureau de la tutelle, fortement mobilisé sur cette période par le projet de décentralisation des CREPS et de transfert de leur patrimoine aux régions, n'a pas été probablement en situation d'y consacrer tout le temps nécessaire, comme il l'aurait souhaité.

Il est vrai aussi que l'établissement lui-même, au demeurant mal appareillé pour ce faire, semble s'être peu fortement impliqué dans sa propre réflexion stratégique sur son projet.

**Préconisation 2 :** Donner une véritable dimension stratégique au contrat d'objectifs et de performance,

- en l'adossant à des orientations stratégiques préalablement formalisées et arrêtées par l'opérateur en référence à son objet statutaire et en cohérence avec les orientations ministérielles ;
- en identifiant les axes prioritaires retenus pour l'affectation des moyens octroyés par l'État.



De fait, les «propositions d'objectifs, en vue de l'élaboration du contrat d'objectifs et de performance 2015-2018»<sup>23</sup> qui ont été remises à la mission, présentées sous la forme d'un tableau à quatre entrées (domaines<sup>24</sup> ; thématiques ; objectifs généraux ; objectifs opérationnels) relèvent d'une présentation administrative formelle qui demeure très réductrice en matière de finalités stratégiques et même au-delà, en déclinaisons opérationnelles. Elles ne sont que la reprise, contextualisée *a minima*, du cadre de présentation du programme sport.

#### Exemple de la déclinaison de la thématique Formation

| Domaines         | Thématiques                                                                                   | Objectifs généraux                                                  | Objectifs opérationnels                                                                                                                                      |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Formation</b> | Expertise technique sur les diplômes de la montagne                                           | Adapter l'offre de formation aux métiers et aux priorités de l'État | Apporter l'expertise nécessaire à la DS pour les évolutions des diplômes                                                                                     |
|                  | Liens avec DSC, PNMMESA, DRJSCS, CREPS, syndicats professionnels, organisation des formations |                                                                     | Optimiser l'organisation de l'offre de formation : mise en œuvre du cursus du diplôme d'État « Accompagnateur en moyenne montagne » par le CNSNMM (Prémanon) |
|                  | Gestion des flux, délégations, financements professionnels                                    | Optimiser la qualité des enseignements pédagogiques                 | Assurer le suivi de l'insertion des diplômés                                                                                                                 |
|                  | Animation des sections spécialisées du CSSM <sup>25</sup>                                     |                                                                     | Assurer des relations de travail efficaces avec les partenaires institutionnels                                                                              |

Source : document interne de travail Direction des sports / ENSM daté du 06/07/2015

#### Exemple de la déclinaison de la thématique du sport de haut-niveau

| Domaines                    | Thématiques                                                                              | Objectifs généraux                                                                                       | Objectifs opérationnels                                                                                            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sport de haut niveau</b> | Accueil et suivi des sportifs de haut niveau                                             | Concourir à assurer le rang de la France dans les grandes nations sportives                              | Développer un plateau technique de la médecine du sport à l'ENSA et assurer une collaboration avec celui du CNSNMM |
|                             | Liens avec les fédérations et les cadres techniques (préparation sportive, recherche...) |                                                                                                          | Accompagner l'organisation du centre d'entraînement de la FFS au CNSNMM                                            |
|                             | Plateaux techniques de médecine du sport / PES                                           | Accompagner les sportifs de haut niveau dans les domaines de l'éthique, de la santé et de leur formation | Renforcer la place de l'ENSM au sein du réseau du Grand Insep notamment au travers des activités du CNSNMM         |

Source : document interne de travail Direction des sports / ENSM daté du 06/07/2015

<sup>23</sup> Document interne de travail Direction des sports / ENSM daté du 06/07/2015. 3 pages.

<sup>24</sup> 6 domaines sont retenus et déclinés ensuite pour chacun d'eux en thématiques, objectifs généraux et objectifs opérationnels. Au titre de ces six domaines: la gouvernance de l'ENSM ; la formation ; le sport de haut niveau ; l'expertise et le rayonnement ; l'accueil et l'administration ; les ressources humaines.

<sup>25</sup> CSSM. Conseil supérieur des sports de montagne/Commission consultative créée par le décret n°83-144 du 23 février 1983.

Pour autant, la mission reconnaît que la facture du projet de contrat 2015-2018 (contrat signé le 5 janvier 2016, postérieurement aux auditions de la mission) marque une amélioration certaine par rapport au contrat qui s'est achevé.

Il convient de conforter désormais la responsabilité du conseil d'administration pour valider la réflexion sur le projet stratégique de l'établissement, consultation faite des deux conseils d'orientation qui trouveraient là la finalité de leur vocation initiale comme instances ouvertes de partage et de réflexion.

Les débats qui se sont tenus lors du conseil d'administration du 24 novembre 2014, pour une large part consacré aux observations de la Cour des comptes, montrent, si besoin était, la capacité des membres du conseil à nourrir une réflexion collective sur ces thématiques.

Préconisation 3 : Faire davantage du conseil d'administration, sur la base, notamment, des travaux et des réflexions des conseils d'orientation, une instance centrale de détermination des orientations stratégiques.

Enfin, il est impératif, afin de donner à l'organisation une visibilité suffisante, que la tutelle améliore le dispositif d'allocation des moyens sur la base d'un engagement budgétaire pluriannuel sur la durée du contrat. La mission préconise d'assortir cet engagement d'une clause de « revoyure » à l'échéance l'année N- 1 du terme du contrat. Une telle renégociation en cours de contrat et en perspective de son renouvellement éventuel, participerait d'une démarche d'évaluation du contrat d'objectifs et de performance qui aujourd'hui semble très insuffisamment prise en compte.

Préconisation 4 : Mettre en place à l'occasion du prochain contrat d'objectifs et de performance, une allocation des moyens sur une base pluriannuelle, prévoyant une clause de « revoyure » assortie d'une évaluation d'étape à l'échéance N-1 du terme du contrat.

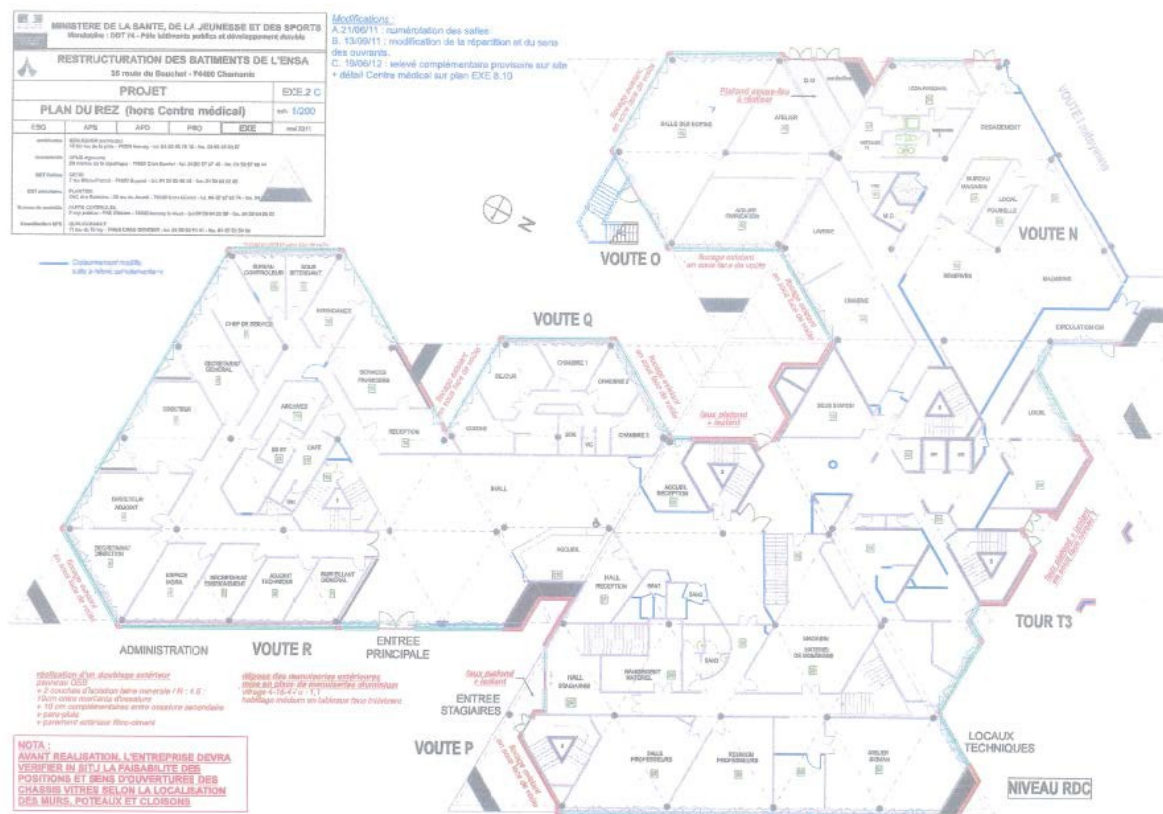


### 3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, PATRIMONIALES ET FINANCIERES

#### 3.1 L'immobilier

##### 3.1.1 Chamonix, l'ENSA

L'école nationale de ski (sise à l'Alpe d'Huez puis à Val d'Isère) a été transférée en 1947 dans les bâtiments du centre Jean Franco de Chamonix. Elle s'est installée en 1977 dans ses locaux actuels de « la cité scolaire », construite en 1974 par l'architecte français Roger Taillibert<sup>26</sup>.



Source : ENSM

Au titre de la législation en vigueur, le bâtiment est classé en établissement recevant du public (ERP) Type R de 1<sup>ère</sup> catégorie<sup>27</sup>.

L'école occupe une surface SHON (surface hors œuvre nette) totale de 11 000 m<sup>2</sup> et un gymnase de 1340 m<sup>2</sup>. Il convient de noter que les 3 étages supérieurs de la tour d'hébergement T3 ont été neutralisés pour éviter la classification de l'immeuble en tant qu'« immeuble de grande hauteur – IGH ». Cette classification imposant des contraintes de sécurité et de surveillance spécifiques particulièrement onéreuses et nécessitant des investissements importants de requalification des étages 8, 9 et 10, le ministère chargé des

<sup>26</sup> Roger Taillibert est l'architecte du Parc des princes, de la rénovation de la piscine Georges Valleray (Paris), du centre national d'entraînement en altitude de Font-Romeu (PO) ainsi que du stade olympique et du vélodrome de Montréal (JO 1076).

<sup>27</sup> ERP type R de 1<sup>ère</sup> catégorie pouvant accueillir plus de 1 500 personnes.

sports a confirmé ne pas donner suite aux recommandations de la Cour des comptes de ré-exploiter cette capacité d'hébergement.

Compte tenu des contraintes particulièrement fortes qui s'imposent à l'Ecole en matière de logement pour ses stagiaires et ses personnels du fait d'une pression urbaine particulièrement forte sur la commune de Chamonix-Mont-Blanc, la mission suggère à l'État (au-delà du seul ministère chargé des sports) de rester attentif à ce problème et ouvert aux solutions concertées, voire mutualisées, que pourrait présenter la collectivité locale elle-même confrontée à la même contrainte dans une tour contigüe lui appartenant.

**Préconisation 5 :** Inviter le préfet du département à se rapprocher de la collectivité locale pour étudier l'opportunité de réutiliser l'ensemble de leurs espaces respectifs actuellement désaffectés des tours « Taillibert », en prenant en compte toutes les dimensions du problème (aspects techniques, de sécurité, patrimoniaux, montage financiers en rapport avec les diverses hypothèses d'utilisations envisagées...).

Les locaux administratifs, pédagogiques, d'hébergement et de logistique sont répartis dans 5 bâtiments sous forme de voûtes et dans la tour (dite T3) de 40 m de hauteur.

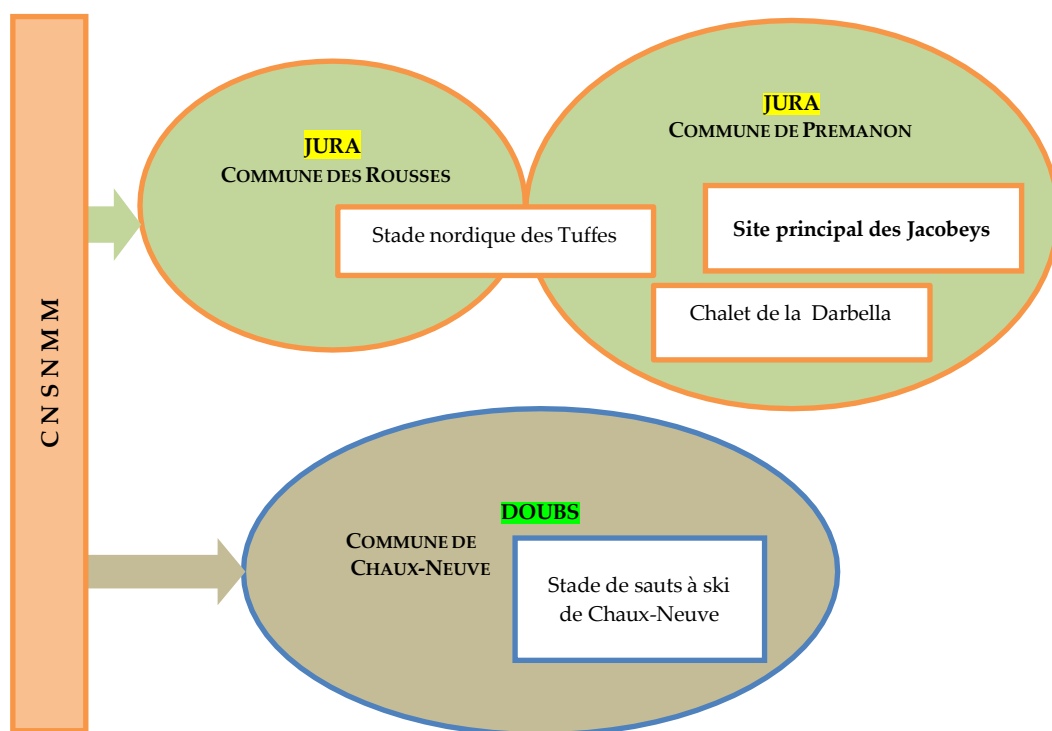
| Lieu           | Occupation / Destination                                                                                         |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Voûte R</b> | RC : Administration<br>R+1 : Bureaux, salle des maquettes, espace mémoire<br>R+2 : Bibliothèque                  |
| <b>Voûte Q</b> | RC : Logement fonction<br>R+1 : Salle de réunion                                                                 |
| <b>Voûte P</b> | S/Sol : Vestiaires, Séchoir<br>RC : Salle des professeurs, ateliers<br>R+1 et 2 : Salle de cours et Amphithéâtre |
| <b>Voûte O</b> | RC : Ateliers, laverie, lingerie<br>R+1 : Restaurant et cuisine                                                  |
| <b>Voûte N</b> | RC : Réserves et magasins                                                                                        |
| <b>Voûte H</b> | RC : Service médical et bureaux                                                                                  |
| <b>Tour T3</b> | R1 à 7 : Logements stagiaires – <b>(Neutralisation des R+8,9 et 10)</b>                                          |
| <b>Gymnase</b> | Mur escalade – Laboratoires de test                                                                              |
|                | 9 logements de fonction                                                                                          |

### 3.1.2 Prémanon, le CNSNMM

Le CNSNMM est issu de l'école nationale de ski de fond et de saut. Les bâtiments actuels ont été inaugurés en janvier 1970 et les installations sportives gérées par le CNSNMM sont réparties sur 4 sites dépendant de trois communes différentes :

- Prémanon et Les Rousses ; département du Jura ;
- Chaux-Neuve ; département du Doubs.

Le site principal comprend 4 300 m<sup>2</sup> de surfaces administratives, de restauration, et d'hébergement ainsi que des espaces pédagogiques et de recherche. Des garages sont surmontés des deux logements de fonction. Un gymnase polyvalent est intégré à cet ensemble qui sera tout prochainement complété par une nouvelle zone d'hébergement, de vie et de récupération destinée aux athlètes de haut niveau préparant les grands rassemblements mondiaux et olympiques. A noter que l'État n'est pas propriétaire du stade de Chaux-Neuve, le CNSNMM ayant la seule qualité d'exploitant.



Source : ENSM

| Site Principal<br>« Jacobey » | Occupation / Destination                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau 1                      | Accueil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                               | Salle de fartage,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                               | Séchoir à vêtements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                               | Sauna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Niveau 2                      | Cuisines, self (100 couverts), espace de repos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                               | Pôle performance, expertise, recherche (PER)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                               | Plateau technique médical                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Niveau 3                      | Administration et direction (9 bureaux)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                               | Salles de cours et réunions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                               | Pôle formation (secrétariat et salle des professeurs)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Pôle Centre national de haut niveau et Pôle France de ski nordique                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Niveaux 4, 5 et 6             | Chambres des stagiaires 47 chambres (96 lits) + chambres de recherche                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Gymnase et annexes            | Espace musculation + ateliers spécifiques (armes et skis) + ligne de tir thermostatée.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Chalet de la Darbella         | Salles de cours et réunions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Stade nordique des Tuffes     | 17ha 44ca d'équipements d'entraînement et compétition (éclairés) pour les différentes disciplines du nordique (remontée mécanique, 4 tremplins de saut, parcours de ski de fond -été/hiver-, pas de tir carabine, 395 m <sup>2</sup> de locaux techniques d'organisation et de locaux de formation, ateliers mécaniques et installations de production de neige. |
| Stade de Chaux-Neuve          | Propriété du syndicat mixte du Mont d'Or, le CNSNMM est gestionnaire de ce site de 32ha 57 ca :<br>4 tremplins de saut à ski et piste de ski de fond ; locaux d'organisation de compétitions internationales ; remontée mécanique.                                                                                                                               |

### 3.1.3 Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2011/2015 arrivé à son terme, mais dont l'ambition a été largement contrainte par les capacités budgétaires d'investissement limitées de la direction des sports

Il est important de rappeler que la maîtrise d'ouvrage des travaux d'entretien et des gros travaux, préalablement effectuée par les DDT de Haute Savoie et du Jura a été prise en main, en direct, par des collaborateurs de l'ENSM sur les deux sites. La complexité de certains dossiers a donc nécessité un temps de formation et un investissement des personnels très important.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de l'ENSM a été :

- présenté au conseil d'administration du 22 novembre 2011 ;
- validé par la DS, autorité de tutelle, le 23 mars 2012 ;
- approuvé par la DGFIP le 4 mai 2012 ;
- adopté par le CA du 23 novembre 2013.

La mission a noté que, dans son avis du 4 mai 2012 approuvant le SPSI de l'ENSM « sans préjudice de sa soutenabilité budgétaire », le chef du service de France Domaine relevait un ratio d'occupation des surfaces de bureaux (1006 m<sup>2</sup> au total pour les deux sites) de 17,5 m<sup>2</sup> /agent administratif à Chamonix et de 9,5 m<sup>2</sup> à Prémanon, la norme applicable à l'État et à ses opérateurs étant de 12 m<sup>2</sup>.



Il n'a pas été donné à la mission de connaître le plan de densification pluriannuel mis en œuvre sur le site de Chamonix pour atteindre le ratio de référence (cette recommandation ne semble pas essentielle en fonction des surfaces disponibles actuellement dans les locaux à vocation administrative).

En revanche, l'observation de la DGFIP sur « l'évolution du nombre de logements de fonction (11 par nécessité absolue de service et 1 en utilité de service) dans le sens d'un resserrement du dispositif », a fait l'objet d'une régularisation constatée par l'arrêté interministériel du 23 décembre 2015, retenant les volumes suivants, accentuant significativement la proportion des logements donnant lieu à versement d'une redevance (COP/A) :

| Catégories de logement | NAS       |            | COP/A    |            | Total     |            |
|------------------------|-----------|------------|----------|------------|-----------|------------|
|                        | avant     | maintenant | avant    | maintenant | avant     | maintenant |
| Site de Chamonix       | 10        | 6          | -        | 6          | 10        | 12         |
| Site de Prémanon       | 2         | 2          | -        | 0          | 2         | 2          |
| <b>Total ENSM</b>      | <b>12</b> | <b>8</b>   | <b>-</b> | <b>6</b>   | <b>12</b> | <b>14</b>  |

Source : Arrêté interministériel du 23 décembre 2015

Mise en forme : mission d'inspection générale

Dans une note datée du 22 juillet 2015, les rapporteurs ont alerté la direction des sports (cf. Annexe 10) sur les contraintes propres, externes (coût de la vie en station touristique), mais aussi internes (spécificité de la préparation des encas aux stagiaires partant aux aurores rejoindre les sites d'activités en montagne), qui auraient justifié le classement de la fonction du cuisinier de l'ENSA comme ouvrant droit à l'attribution d'un logement par nécessité absolue de service en application de l'article R.2124 du code général de la propriété des personnes publiques.

L'arrêté interministériel du 23 décembre 2015 fixant les listes de fonctions pouvant ouvrir droit à l'attribution d'un logement n'a pas retenu cette hypothèse, en maintenant le logement d'un cuisinier de l'ENSA sous le régime d'une convention d'occupation précaire avec astreinte<sup>28</sup>.

Cette situation constitue, pour la mission, du fait d'un montant significatif de la redevance de loyer, une source de fragilité, les conditions liées à ce poste limitant objectivement son attractivité : ainsi, la même fonction dans l'EPLÉ contigu, relevant des mêmes mouvements de personnels, bénéficie d'un logement par nécessité absolue<sup>29</sup> de service, ce qui constitue indéniablement un traitement inégalitaire pour les mêmes fonctionnaires exerçant des fonctions identiques à quelques mètres de distance.

---

<sup>28</sup> Art 2 de l'arrêté du 23 décembre 2015 fixant les listes de fonctions des établissements relevant du ministère des sports prévus aux articles R.2124-65 et R.2124-68 du code général de la propriété des personnes publiques pouvant ouvrir droit à l'attribution d'une concession de logement par nécessité absolue de service ou d'une convention d'occupation précaire avec astreinte.

<sup>29</sup> Cf. Code de l'éducation Art. R.216 4 à R.216-19.

Préconisation 6 : Entreprendre la révision de l'arrêté interministériel du 23 décembre 2015 portant régime des concessions de logement pour l'ENSM en classant la fonction de cuisinier comme ouvrant droit à l'attribution d'un logement par nécessité absolue de service et non au titre d'une simple convention d'occupation précaire avec astreinte.

Le volet stratégique du SPSI a été présenté aux CA de 2013 et 2014 faisant office de plan pluriannuel d'investissement. Le tableau ci-dessous qui reprend les grandes masses de crédits affectés les dernières années aux dépenses d'entretien et d'investissement montre la fragilité du système au vu des faibles montants des crédits affectés à l'entretien du patrimoine. Ceci est plus particulièrement caractéristique pour le CNSNMM dont la dernière rénovation importante date de 1997. Cette observation de la mission rejoint celle portée par la Cour des comptes dans son rapport définitif transmis à la tutelle et à la direction de l'ENSM.

| (Montants en €)        |        | 2012         | 2013         | 2014       | 2015      |
|------------------------|--------|--------------|--------------|------------|-----------|
| <b>Entretien</b>       | ENSA   | 123 366,74   | 219 958,37   | 285 695,16 | 280 000   |
|                        | CNSNMM | 54 885,56    | 18 953,75    | 5 900,02   | 20 000    |
|                        |        |              |              |            |           |
| <b>Investissements</b> | ENSA   | 1 443 931,89 | 1 330 803,23 | 625 239,27 | 204 200   |
|                        | CNSNMM | 3 034 848,25 | 275 924,19   | 100 663,51 | 1 570 000 |

Sources : direction des sports (Chiffres prévisionnels pour 2015)

Pour l'ENSA, seul le ministère chargé des sports intervient pour les investissements immobiliers alors que pour le CNSNMM les travaux sont pris en charge selon une clé de répartition 50% État et 50% collectivités (les 50% provenant des collectivités sont en fonction des projets répartis entre le conseil régional de Franche-Comté, le conseil départemental du Doubs et/ou le conseil départemental du Jura).

Il convient de noter que l'ENSM a engagé une politique volontariste, en prélevant des montants importants sur son fond de réserve (en moyenne 250 000 €/an), afin d'entreprendre les indispensables et urgents travaux d'entretien du patrimoine immobilier dont il a désormais pleinement la charge. Il faut également souligner une participation active, importante et primordiale de plusieurs catégories de personnels du CNSNMM (enseignants, ouvriers ou techniciens) qui chacun, en fonction de ses compétences, prend part aux travaux de rénovation (maçonnerie, plâtrerie, peinture...) ce qui a permis de procéder à des économies très significatives.

Ces modes de financement et de réalisation des travaux sur le bâti de Prémanon ne sont ni anecdotiques, au vu des volumes réalisés, ni dissimulés ; il en est fait expressément mention dans le projet de Plan pluriannuel d'investissement 2015-2018<sup>30</sup>, en ces termes :

- s'agissant des investissements immobiliers, « Il convient également de souligner la participation active des personnels techniques du CNSNMM dans tous les grands chantiers. L'inventaire des travaux d'investissement auxquels ont participé des agents du CNSNMM de 2012 à 2015 (cf. annexe 11) permet d'évaluer l'économie réalisée ; il met en évidence le fait que certains des projets n'auraient tout simplement pas vu le jour sans cette implication forte et décidée des personnels toutes catégories confondues » ;
- s'agissant des travaux d'entretien et de maintenance, « L'ENSM les a assurés, et cela est manifeste à Prémanon, en assurant des travaux en régie directe par les personnels techniques de l'établissement... ».

Ces pratiques professionnelles atypiques témoignent des rapports singuliers existant entre les agents de Prémanon et « leur » établissement. Elles ont indéniablement permis de réaliser un volume de travaux dans des conditions économiques défiant toute concurrence, tout en entretenant une culture de mobilisation collective des personnels qui fait partie de l' « ADN » du centre de Prémanon.

[REDACTED]

[REDACTED]

La mission s'est seulement attachée, en l'espèce et *a minima*, à s'assurer des processus de conformité des travaux aux règles de l'art par le biais d'un recours systématique aux organismes professionnels de certification.

Préconisation 7 : S'assurer, pour l'ensemble de travaux de construction et de gros entretien réalisés par des personnels, de la production des certifications de conformité par les organismes habilités.

De même, le fait qu'une partie du parc de machines-outils de l'atelier armurerie appartienne en propre à un cadre enseignant de l'établissement peut soulever, en cas d'accidents, des problèmes de responsabilités dont les conséquences pour l'agent lui-même et l'établissement ne semblent pas avoir été justement mesurées.

Préconisation 8 : Régulariser les situations de mise à disposition de matériel personnel auprès de l'établissement.

<sup>30</sup> Projet de Plan pluriannuel d'investissement 2015-2018 page 10.

### 3.1.4 Des préoccupations qui demeurent et feront l'essentiel du nouveau projet de schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2015-2018

Quelques sujets de préoccupation sont de plus en plus prégnants au vu de leur impact et des risques qu'ils font porter sur le maintien du fonctionnement opérationnel de l'établissement.

A titre d'exemple la mission a pu constater la vétusté de la chaudière du CNSNMM.

Il ne lui a pas échappé non plus l'impossible équilibre de gestion du gymnase de l'ENSA, mis à disposition ou loué à des utilisateurs partenaires et qui abrite les installations du laboratoire d'essai et de normalisation des matériels de montagne (coût de fonctionnement et d'entretien supérieur aux apports de location...). Ce gymnase qui abrite des structures d'escalade évolutives, même s'il rend encore de grands services, ne permet plus de reproduire les conditions d'une pratique de très haut niveau, en fonction de l'évolution des techniques de pratique.

Dans la suite des deux rapports d'inspection de santé et de sécurité au travail réalisés sur le site de Chamonix<sup>31</sup> et de Prémanon<sup>32</sup>, l'aménagement et la sécurisation du laboratoire d'essai de l'ENSA et de l'atelier technique de fartage et de tir de Prémanon demeurent un sujet de préoccupation du fait des risques particuliers auxquels sont exposés les agents (projection, bruit, chocs, travail en hauteur, émanation de solvants ou de poussière de fartage, coulage de plomb, risque d'inflammation de poussière de poudre...).

Si les installations techniques de Prémanon (atelier tir et « structureuse » de semelles de skis) doivent faire l'objet d'une restructuration dans le cadre des travaux d'extension en cours, en revanche, les perspectives d'amélioration des conditions générales de travail et de sécurité du laboratoire d'essais de l'ENSA (banc d'essais de résistance des mousquetons et testeur de cordes) restent floues, tant dans les objectifs que dans le calendrier. Le projet de SPSI 2015-2018 s'en tient à une rédaction sibylline : « *Gymnase et laboratoire d'essais, à estimer selon projet – non prioritaire sur PPI en cours* »<sup>33</sup>.

La mission entend également souligner l'importance que revêt le traitement des désordres constatés notamment sur les tremplins de saut du stade des Tuffes (notamment le grand tremplin).

Les problèmes de stabilité de la structure, sans parler de la non-conformité aux normes actuelles de l'« ascenseur-monte-charge » ont conduit, à l'initiative des personnels de l'établissement, la direction du site de Prémanon à interdire l'utilisation de cet équipement à partir de la rentrée 2015-2016.

Au vu des informations portées à sa connaissance, la mission estime que cette fermeture était indispensable et devra être maintenue jusqu'à la mise aux normes et en sécurité du tremplin.

---

<sup>31</sup> Rapport d'inspection de l'ENSM – Site de l'ENSA à Chamonix-Mont-Blanc (Haute-Savoie) / inspection de santé et sécurité au travail, 23 juillet 2013.

<sup>32</sup> Rapport d'inspection de l'ENSM – Site du CNSNMM à Prémanon (Jura) / inspection de santé et sécurité au travail, 16 mai 2014.

<sup>33</sup> Plan pluriannuel d'investissement 2015-2018. Page 14.



Compte tenu de l'importance que revêt cette installation, située à proximité immédiate du CNSNMM et qui constitue un outil essentiel aux missions de formation et d'entraînement des disciplines nordiques utilisatrices, la mission invite la direction des sports à mandater d'urgence le directeur du site à saisir les collectivités ayant contribué à la réalisation du projet pour conduire, en lien avec la Fédération française de ski, les concertations utiles au tour de table permettant une réalisation rapide des travaux de restructuration du tremplin.

Cette restructuration du tremplin, dont le coût final serait proche de cinq millions d'euros (5 M€) dans une configuration homologable (entre 85 et 109 mètres) est en cohérence avec la nouvelle filière de haut-niveau pour les disciplines du nordique, telle qu'elle vient d'être validée dans le cadre du projet de centre national d'entraînement du ski nordique présenté par la Fédération française de ski et s'appuyant, pour l'essentiel, sur la logistique du site de Prémanon.

L'opportunité d'un partenariat avec la ville voisine de Lausanne, susceptible d'être intéressée par l'utilisation de ce tremplin lors de l'organisation des Jeux Olympiques de la Jeunesse prévue en janvier 2020, n'est pas à exclure, sous la forme probable d'un bail de location pluriannuel, plutôt que sous la forme, un temps évoquée mais juridiquement problématique, d'une participation de la collectivité suisse au financement des travaux. Cette hypothèse ne doit pas cependant avoir pour effet de différer l'engagement des co-financeurs français (Ministère chargé des sports et collectivités territoriales partenaires) pour réaliser les travaux permettant la réouverture du tremplin dans les délais les plus rapides.

**Préconisation 9 :** Inviter la direction des sports à inscrire d'urgence, hors programmation- la remise aux normes et en sécurité du tremplin de saut du stade des Tuffes, afin d'éviter toute interruption dans les programmes de formation et d'entraînement du CNSNMM de Prémanon, et à mandater le directeur du site pour engager d'urgence les concertations utiles avec les collectivités partenaires.

### **3.1.5 Le financement du programme pluriannuel d'investissement 2015-2018, à l'épreuve des capacités financières du ministère chargé des sports**

En posant la question en ces termes, la mission fait part d'une perplexité certaine sur la capacité du ministère, dans l'instant et dans la durée, à assurer à l'ENSM les moyens nécessaires à la pérennité et à la modernisation de son patrimoine.

En réduisant significativement en 2009-2010 le nombre de ses établissements par la fermeture des huit CREPS les moins investis dans les deux «cœurs de métiers» de la formation (formation dans le champ non concurrentiel, dont l'environnement spécifique) et le sport de haut-niveau, le ministère chargé des sports entendait redonner à la direction des sports des marges de manœuvre utiles pour faire face à ses obligations d'État-proprétaire.

Même si les engagements du ministère sur la période 2012-2015 traduisent l'intérêt pour le nouvel opérateur ENSM, le montant des crédits mobilisés n'a pas pour autant marqué une rupture avec les pratiques antérieures d'étalement sur plusieurs années des tranches de travaux d'ampleur limitée, souvent de maintenance ou de mise en sécurité, qui auraient

justifié d'être réalisées plus rapidement, en limitant d'autant les contraintes de fonctionnement de l'établissement.

Le transfert aux régions<sup>34</sup> à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016 du patrimoine immobilier des CREPS ainsi que des missions d'entretien général et technique, d'accueil, d'hébergement et de restauration, partait du même pronostic sur l'incapacité du ministère des sports à assurer l'entretien et la gestion bâtiminaire de son réseau des CREPS.

La conséquence de cette réduction du nombre des établissements publics de formation et du sport de haut niveau sous la tutelle du ministère des sports pourrait laisser augurer des possibilités de financement renforcées des investissements désormais limités à l'INSEP, à l'École nationale de la voile et des sports nautiques (ENVSN) et à l'ENSM.

Cette vision « optimiste » n'apparaît pas d'évidence à la lecture du volet financement du projet de Plan pluriannuel d'investissement 2015-2018 que la mission a eu à connaître.

De fait, le directeur des sports, « *contraint de faire un effort de 2,6M€ sur les investissements dans les écoles sur la période 2015-2017* », s'est d'ores et déjà dit dans « *l'impossibilité d'achever les travaux d'isolation dans les trois prochaines années* »<sup>35</sup>.

Préconisation 10 : Demander à la direction des sports de s'engager formellement sur ses perspectives pluriannuelles de financement du plan pluriannuel d'investissement de l'ENSM pour la mise en œuvre du SPSI 2015-2018.

Il est évidemment de bonne gestion de mobiliser toutes les capacités d'autofinancement de l'opérateur, ce qui correspond à un effort annuel prévisionnel de 540 000 € par exercice (soit un doublement de ce qui a été réalisé sur la période 2012-2015). Il est également légitime de solliciter les cofinancements des collectivités territoriales pour les installations sportives à l'usage partagé (notamment sur le site de Prémanon). De même, l'exhortation, rappelée par la Cour des comptes, à une meilleure maîtrise des dépenses de gestion courante ne peut que recueillir l'approbation.

Cela étant, la mission reste plus dubitative sur le rendement potentiel des autres sources de financements complémentaires envisagées dans le PPI, comme l'augmentation des tarifs et l'instauration de droits d'inscription<sup>36</sup> (cf. Infra 4.4 : un modèle économique qui a fait ses preuves, mais désormais soumis à de fortes contraintes).

---

<sup>34</sup> Loi n°2015-991 du 7 août 2015, portant nouvelle organisation territoriale de la République, promulguée (NOTRe): cf. les articles 28 et 29 de la loi concernant spécifiquement le transfert des CREPS.

<sup>35</sup> Lettre du directeur des sports au président de la troisième chambre de la Cour des comptes en date du 17 juillet 2014 ; p6.

<sup>36</sup> Cf. Projet de PPI 2015- 2018 page 15.

## 3.2 Les ressources humaines

### 3.2.1 Une masse salariale globalement maîtrisée

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 la masse salariale a été transférée de l'État au budget de l'ENSM. Le service des ressources humaines<sup>37</sup> de l'établissement assure de plus la gestion administrative et notamment le suivi des carrières des agents relevant du ministère chargé des sports (personnels de direction, enseignants), du rectorat de Grenoble (personnels administratifs et techniques de l'ENSA) et du rectorat de Besançon (personnels administratifs et techniques du CNSNMM).

Dans un contexte de réduction globale des emplois et de la masse salariale affectant le ministère chargé des sports, il apparaît que l'ENSM a bénéficié d'un traitement plutôt favorable, sans être exonérée des efforts de maîtrise de la masse salariale.

Le tableau ci-dessous en rend compte, même si des mesures d'adaptation technique de paramètres liés au programme 124<sup>38</sup> ou les conséquences financières du dispositif de titularisation d'agents contractuels (dispositif Sauvadet) rendent délicate toute comparaison sur la série 2011-2015.

En 2015, pour la mise en œuvre des différentes missions décrites au § 1.1 l'ENSM peut s'appuyer sur 126 ETPT (ce chiffre était de 125,5 ETPT en 2014). La subvention pour charge de service public correspondant à la masse salariale de l'ENSM était de 6 680 019 €.

### Évolution des dépenses de personnel, suivi des emplois entre 2011 et 2014 et prévisions 2015 et 2016

ENSM - Evolution dépenses de personnel et suivi des emplois entre 2011 et 2014 et prévision 2015 et 2016

Source : comptes financiers, budgets prévisionnels et budgets rectificatifs de l'établissement

| DEPENSES                                                                        | CF 2011      | CF 2012      | CF 2013      | CF 2014      |  | BP 2015 (1)  | BP 2015+DM1  | BR2 2015 (2) | BI 2016      |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Charges de personnel                                                            | 6 742 684,00 | 6 838 580,03 | 6 913 444,15 | 6 913 190,43 |  | 7 570 262,12 | 7 640 262,12 | 7 665 010,12 | 8 136 576,03 |
| C 64 : charges de personnel                                                     | 6 337 246,00 | 6 424 844,66 | 6 507 985,72 | 6 505 504,62 |  | 6 990 738,89 | 7 060 738,89 | 7 085 486,89 | 7 522 956,35 |
| C 631,632 et 633 : impôts et versements assimilés sur                           | 405 438,00   | 413 735,37   | 405 458,43   | 407 685,81   |  | 579 523,23   | 579 523,23   | 579 523,23   | 613 619,68   |
| Emplois : réalisation entre 2011 et 2014 et plafonds notifiés pour 2015 et 2016 | 122 ETP      | 121 ETP      | 125,5 ETP    | 122,5 ETP    |  | 126 ETPT     | 126 ETPT     | 133 ETPT     | 132,5 ETPT   |

1 : première année de notification en ETPT

2 : correction technique en gestion 2015 validée par la direction du budget (+7 ETPT)

Source : Direction des sports

Lecture : les hausses prévues des éléments chiffrés pour 2015 et 2016 s'expliquent en grande partie par des ajustements techniques consécutifs à l'impact du dispositif Sauvadet et à une mesure de revalorisation indemnitaire (+1,74% en 2015).

<sup>37</sup> La responsable des RH de l'ENSM a été nommée au 1<sup>er</sup> septembre 2015.

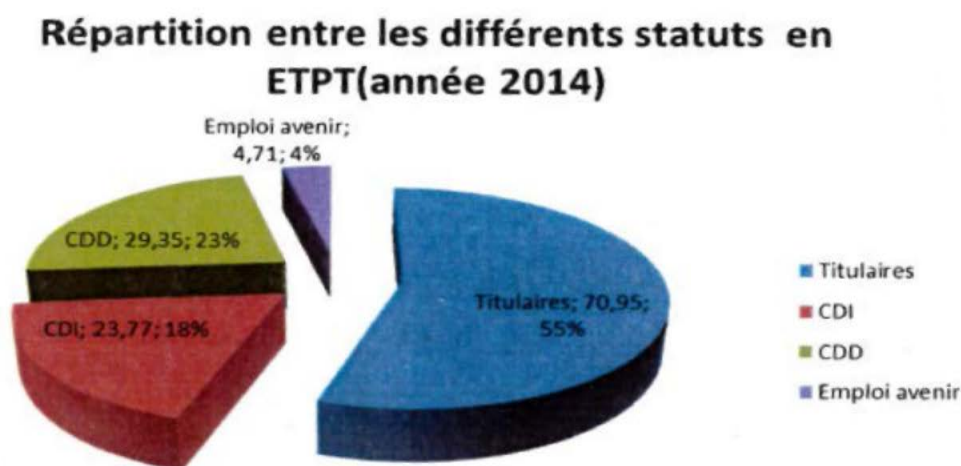
<sup>38</sup> Correction techniques et transferts du Programme 124 en ce qui concerne les emplois.



### 3.2.2 Une structure d'emplois qui vient de connaître des évolutions récentes et reflète des différences significatives entre les deux sites

La **cartographie des emplois** à l'ENSM présente des caractéristiques propres, avec une proportion élevée d'emplois contractuels qui distingue probablement cet établissement de la plupart des autres appartenant au réseau du ministère chargé des sports.

La nécessité de recourir à des professionnels à l'expertise « pointue » constitue un élément d'explication, davantage peut-être que la saisonnalité hivernale de l'activité de formation dominante dans l'offre de l'opérateur, celle des moniteurs de ski. Et ce, d'autant que les cadres formateurs recrutés en renfort et rémunérés en honoraires (*cf. infra* 323) ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.



Source : ENSM

La structure des emplois a connu ces deux dernières années des évolutions significatives du fait de la mise en place des dispositions de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012, dite « *Loi Sauvadet* », 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

**Processus d'intégration d'agents contractuels dans le cadre du dispositif « Sauvadet »**

| Catégorie | Nombre d'agents concernés : |                 |                      |                       |                     |                          |
|-----------|-----------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|
|           | Eligibles en 2012           | Admis 2013/2016 | Titularisés à l'ENSM | Titularisés hors ENSM | Autres (à préciser) | Ayant bénéficié d'un CDI |
| A         | 25                          | 7               | 5                    | 2                     | 1                   | 0                        |
| B         | 1                           | 1               | 1                    | 0                     | 0                   | 0                        |
| C         | 4                           | 2               | 1                    | 1                     | 0                   | 0                        |
| Total     | 30                          | 10              | 7                    | 3                     | 1                   | 0                        |

Source : ENSM

Lecture : au 1<sup>er</sup> janvier 2016, 16 agents en poste à l'ENSM demeurent éligibles à une titularisation, dont 15 agents de catégorie A et 1 de catégorie C

La mission a constaté que les personnels techniques et pédagogiques (relevant du ministère chargé de la jeunesse et des sports) ont pu bénéficier, lors de la première année d'entrée dans leur nouveau corps, d'un dispositif de formation commun à celui suivi par les fonctionnaires stagiaires recrutés par la voie traditionnelle des concours internes et externes. En revanche, les autres catégories d'agents n'ont pas bénéficié, à leur intégration dans les nouveaux corps, d'actions de formations complémentaires particulières.

Il convient de souligner que le recours récurrent au « contrat 10 mois », en usage sur les fonctions administratives ou de service mais désormais prohibé, est désormais régularisé : la dernière personne recrutée sur un « contrat 10 mois » courant jusqu'au 30 juin 2014 a bénéficié d'un contrat à durée déterminée de deux ans à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2014.

Il conviendra cependant de s'assurer que ce recrutement reste bien conforme aux dispositions du décret n°2014-1318 du 3 novembre 2014, relatif aux agents contractuels de l'État. Ce texte encadre précisément les nouvelles conditions de recrutement des contractuels pour l'exercice de fonctions relevant d'un corps de fonctionnaires (emploi à temps incomplet, vacance temporaire, accroissement temporaire ou saisonnier d'activité...).

Le recours à des emplois aidés semble constituer un mode de recrutement limité et maîtrisé, mais il n'a pas été permis à la mission d'avoir des informations précises en matière d'insertion professionnelle des personnes à l'issue de leur affectation à l'ENSM.

La mission ne peut que s'en étonner s'agissant d'un établissement public de formation.

Tableau 2015 des recrutements dans le cadre des emplois aidés

| Affectation | Nombre de personnes | Nature des fonctions |
|-------------|---------------------|----------------------|
| ENSA        | 1                   | Entretien            |
| CNSNMM      | 5                   | -                    |
| Cumul ENSM  | 6                   | -                    |

Source : ENSM (données communiquées pour la seule année 2015)

Enfin, il convient de souligner que la nature des fonctions entre les deux sites présente des différences très sensibles, comme il ressort du tableau ci-dessous :

- certains de ces « écarts » reflètent des modalités différentes liées essentiellement aux contextes locaux. Ainsi, le moindre recours à l'externalisation de certaines fonctions logistiques sur le site de Prémanon se traduit par une proportion plus grande des emplois ouvriers et de service (43% à Prémanon, 9,8% à Chamonix) ;
- d'autres confirment l'anomalie (cf. *infra* 423) entre la localisation au CNSNMM des besoins en matière médicale et de santé pour le suivi réglementaire des sportifs de haut niveau et l'implantation à Chamonix des emplois correspondants ;
- les emplois techniques et pédagogiques sont surreprésentés à l'ENSA (62% de l'ensemble des emplois sur le site), leur proportion n'étant que de 30% au CNSNMM ;
- l'écart entre les deux sites s'agissant de la filière administrative est moins remarquable (23% du total des effectifs de l'ENSA et 15, 2% du total des effectifs du CNSNMM), qui trouve son explication dans la concentration à Chamonix des fonctions support.

| Personnels<br>(nbre d'agents)      | ENSA       |      | CNSNMM    |       | Cumul ENSM |             |
|------------------------------------|------------|------|-----------|-------|------------|-------------|
|                                    | Nbre       | %    | Nbre      | %     | Nbre       | %           |
| Techniques et de service           | 14         | 9.8% | 20        | 43%   | 34         | 18%         |
| Administratifs et de documentation | 33         | 23%  | 7         | 15.2% | 40         | 21.2%       |
| Techniques et pédagogiques         | 89         | 62%  | 18        | 39%   | 107        | 57%         |
| Direction                          | 2          |      | 1         |       | 3          | 1.6%        |
| Santé                              | 4          |      | 0         |       | 4          | 2.1%        |
| <b>Total</b>                       | <b>142</b> |      | <b>46</b> |       | <b>188</b> | <b>100%</b> |

Source : ENSM

Mise en forme : mission d'inspection générale

### 3.2.3 Un recours justifié à des « renforts », mais dont la rétribution sous forme d'honoraires doit être expertisée et sécurisée

#### 3.2.3.1 Un recours aux renforts qui n'est pas discutable dans son principe

Le règlement par honoraires (compte 6226) servant de rémunération à des personnels, notamment des formateurs, intervenant « en renfort » dans les cursus de formation, doit être appréhendé avec vigilance.

Les effectifs en cause et les volumes financiers sont importants et ont crû dans des proportions significatives sur la période 2011-2015.

Honoraires: année 2014

| Type de formation | Nombre total de Formateurs recrutés en renfort | Volumes d'heures consacrées cumulées<br>En heures | Total des honoraires versés cumulés<br>En € |
|-------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Ski alpin         | 65                                             | 12 817                                            | 466 330                                     |
| Alpinisme         | 18                                             | 1 743                                             | 73 230                                      |
| Vol libre         | 43                                             | 3 224                                             | 86 500                                      |
| Autres            |                                                |                                                   |                                             |
| Total cumulé      | 126                                            | 17 784                                            | 626 060                                     |

Sources : ENSM

Mise en forme et exploitation : mission d'inspection générale

La mission, au regard des activités de l'ENSA dans le champ de la formation, ne remet pas en cause le principe du recours à des personnels occasionnels « en renfort ». Elle y trouve même deux avantages qu'il serait sage de préserver :

- d'une part, l'obligation d'un calibrage optimal du volume d'emplois permanents permet d'éviter un recrutement en surnombre pour faire face à des pics d'activité importants mais limités durant l'année.

La mission reconnaît volontiers que l'équilibre entre effectifs permanents et « renforts » n'est pas simple à déterminer ; en effet, la concentration des formations sur des périodes limitées ne doit pas conduire à faire assurer le face à face pédagogique exclusivement par l'effectif des cadres permanents, sauf à devoir gérer les conséquences d'un sureffectif en période de moindre activité. Au demeurant, la diversité des tâches assurées par certains des personnels de Prémanon parfois sans rapport direct à leur champ statutaire (cf. supra 313), ou le dispositif de gestion des RTT des cadres formateurs à l'ENSA se traduisant par leur mise en congés en pleine saison (cf. Infra 4122), pourraient donner prise à l'hypothèse d'un sureffectif des personnels permanents d'encadrement technique et de formation.

- d'autre part, la mixité des équipes de formateurs, en faisant appel, à côté des cadres permanents, à des professionnels de l'encadrement des sports de montagne en activité, est de nature à contribuer à l'excellence et à la qualité de la formation. Cette ouverture à des collaborateurs occasionnels participe d'une adaptation aux besoins, du fait de leur parfaite connaissance des évolutions des techniques, de la diversité du

domaine skiable ou du terrain d'exercice ainsi que des attentes et des niveaux de pratique des diverses catégories de clientèles.

### **3.2.3.2 La rémunération sous forme d'honoraires n'a pas vocation à contrarier les orientations de l'État en matière de maîtrise des plafonds d'emploi**

Il convient de s'assurer que le recours aux honoraires ne vient pas en contradiction avec l'exigence de l'État vis à vis de l'opérateur à bien maîtriser sa masse salariale et son niveau d'effectifs.

L'évolution de ce poste de dépenses sur la période 2012-2015 ne permet pas d'écarter cette tentation de compensation, voire de contournement des orientations du gouvernement en direction des opérateurs, comme pourrait le laisser suggérer la présentation du projet de budget 2016 considérant que « l'ouverture d'ETP et d'ETPT ne permet pas de couvrir l'intégralité des nouveaux besoins »<sup>39</sup>.

#### **Compte 6226 Honoraires (en €)**

| 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | % évolution<br>2012-2015 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|
| 487 599 € | 419 288 € | 670 067 € | 810 000 € | + 66%                    |

Source : documents budgétaires ENSM : comptes financiers 2012, 2013, 2014 et budget initial 2015

Observations : selon l'agent comptable, le montant des crédits consommés en 2015, au titre des honoraires de formation, s'établirait à 559 972.50 €.

Pour mémoire, sur l'exercice 2014, la ventilation budgétaire entre les rémunérations payées sous forme de vacations et d'honoraires s'établissait comme suit : vacations cumulées, 23 544 € ; honoraires, 626 060 €.

Or l'actualité administrative récente a relevé à l'endroit d'un autre département ministériel<sup>40</sup> les dysfonctionnements induits par ces modes particuliers de recrutement de collaborateurs occasionnels, auxquels il est fait appel, à la fois par intermittence et dans la durée.

Dans le cas d'espèce de l'ENSM, ces agents semblent être, le plus souvent, des professionnels de l'encadrement des sports de montagne, moniteurs de ski ou guides de haute montagne, sous statut de travailleurs indépendants.

### **3.2.3.3 Le recours aux honoraires par l'ENSM soulève plusieurs questions à ne pas éluder**

La mission s'est limitée à identifier les quelques problèmes et zones de risque qu'il conviendrait d'explorer plus précisément, en se référant au « rapport de mission sur les collaborateurs occasionnels du service public » établi fin 2014 par l'inspection générale des finances, l'inspection générale des services judiciaires, et l'inspection générale des affaires sociales.

---

<sup>39</sup> Présentation du projet de budget 2016 de l'ENSM, page 11.

<sup>40</sup> Cf. Mission inter-inspections générales sur les collaborateurs occasionnels du service public. Inspection générale des Finances ; Inspection générale des services judiciaires ; Inspection générale des affaires sociales, 2014.

- La question de l'existence d'un lien de subordination entre les collaborateurs occasionnels (« renforts ») et l'opérateur doit d'abord être posée. Les conditions de travail, la responsabilité singulière et exclusive de l'opérateur de formation en environnement spécifique sont autant de paramètres spécifiques qui doivent être analysés au regard d'une jurisprudence abondante<sup>41</sup> sur la nature juridique et fonctionnelle du lien de subordination.

En l'espèce, le recrutement des prestataires en renfort donne lieu à la passation par l'ENSM d'un « *pré-engagement pour honoraires* ». Ce document valant bon de commande stipule (article 1) l'objet de la mission, sa durée et son calendrier, ainsi que (article 2) le montant de la rémunération journalière que devra faire figurer le prestataire sur sa note d'honoraire. La mission relève également que cet acte de pré-engagement semble toujours passé avec les intervenants, quand bien même l'émission de la facturation (« note d'honoraires ») est établie au nom d'une association, d'une entreprise ou de l'intervenant en personne (travailleur indépendant, auto-entrepreneur etc...). Il arrive même qu'un même intervenant soit rémunéré, sur un même exercice, à la fois sur la base d'une facturation établie en son nom personnel, au nom de son entreprise ou de la structure à laquelle il est attaché, ce qui n'est pas un gage de transparence.

- Si l'existence d'un lien de subordination était mise en évidence, la rémunération en honoraires devrait être abandonnée au profit du contrat qui semble en l'espèce plus adapté aux conditions d'exercice et d'activités des « renforts ». La mission note que les pratiques en vigueur dans la sphère sociale, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur confortent la formule du contrat de vacations<sup>42</sup>.

Dans l'hypothèse de la reconnaissance d'un lien de subordination qui imposerait le recours au contrat, il conviendrait alors d'être attentif au risque de requalification pour les bénéficiaires justifiant d'un volume et d'une durée significatifs de prise en charge.

- Si les « renforts » devaient être considérés, aux termes de l'expertise à conduire, comme des « *personnes agissant de manière indépendante, exerçant leur activité sous leur propre responsabilité et jouissant d'une liberté totale dans l'organisation et l'exécution des travaux qu'elle comporte* »<sup>43</sup>, la conformité des facturations d'honoraires traitées par les services financiers de l'ENSM devrait être parallèlement établie.

Or, il est apparu à la mission, s'agissant des vérifications à conduire par l'opérateur à l'endroit des prestataires auxquels il fait appel, que trois types de problèmes sont soulevés, relatifs aux cotisations sociales, à l'effectivité de la déclaration d'activité entrant dans le cadre de la formation continue prévue à

---

<sup>41</sup> Au terme d'un arrêt de la Cour de cassation (Cass.soc.213 novembre 1996 n°94-12.187), « le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ».

<sup>42</sup> Cf. rapport précité. Page 19/ 612.

<sup>43</sup> Cf. Bulletin officiel des Finances publiques-Impôts. DGFIP. 20 11 2013 Page 2/12.

l'article L.6351-1 du code du travail<sup>44</sup> et à la question de l'assujettissement ou non à la TVA du prestataire facturant l'ENSM.

Sur ce point, les mémoires d'honoraires établis par les prestataires dont la mission a pris connaissance, mentionnent leur exonération de la TVA soit en application de l'article 293-B du code général des impôts (exonérant les prestations de services en deçà d'un certain seuil de chiffres d'affaires annuels<sup>45</sup>), soit au titre de l'article 261-4 -4°b du code général des impôts (exonérant « les cours ou leçons relevant de l'enseignement scolaire, universitaire, professionnel, artistique ou sportif, dispensés par des personnes physiques qui sont rémunérées directement par leurs élèves »).

En l'espèce, il semble difficile de soutenir raisonnablement que les paiements des intervenants par l'agent comptable de l'ENSM puissent être assimilés à « des rémunérations directement assurées par les élèves ».

De même, il conviendrait probablement de vérifier si l'exonération d'assujettissement à la TVA dont bénéficient les moniteurs de ski exerçant en école de ski<sup>46</sup> est octroyée à ce seul titre ou peut être étendue à d'autres modalités d'exercice, comme celle de formateur au sein d'un établissement public de l'État.

**La mission, à son stade actuel d'information, est plutôt dubitative sur ces points.**

Au plan de leurs responsabilités respectives, cet aspect n'étant anodin, ni pour l'ordonnateur, ni pour l'agent comptable, il semble important que toutes les expertises utiles puissent être rapidement engagées

Préconisation 11 : Solliciter la direction des affaires juridiques du secrétariat général des ministères sociaux pour une expertise sur le mode de rémunération et le champ éventuel d'assujettissement des personnes recrutées en « renfort » dans les formations de l'ENSM.

#### **3.2.3.4 Une incertitude à lever quant au respect des règles des marchés publics**

Selon les informations recueillies auprès de l'agence comptable, le montant total des honoraires versés pour la rémunération des « renforts » au titre de l'année 2015 s'élève à 559 972,50 €. Cette somme se répartit entre 92 intervenants ou structures. Les rémunérations s'échelonnent entre un total pour une même personne, entreprise ou ESF de 200 € à 46 810 €.

Au cours de l'exercice 2015, cinq personnes auraient perçu des montants cumulés d'honoraires compris entre 15 000 € et 25 000 €, une ESF a facturé à l'ENSM un montant d'honoraires de 25 000 €.

---

<sup>44</sup> Code du travail – Art.6351-1 Déclaration à faire auprès du préfet (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi - DIRECCTE).

<sup>45</sup> Seuil fixé actuellement à 27 000 €.

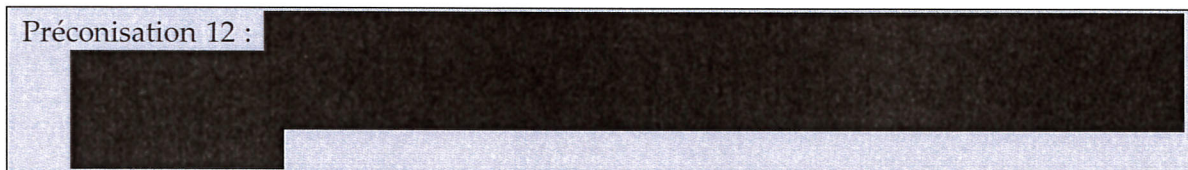
<sup>46</sup> Les prestations des moniteurs de ski exerçant leur activité dans le cadre d'une école de ski bénéficient de l'exonération de la TVA au titre de l'article 261.4-4-B du code général des impôts, dès lors qu'ils dispensent directement leur enseignement à des personnes physiques et que les écoles de ski n'interviennent que pour orienter les élèves, fixer les rendez-vous et redistribuer le prix des leçons (Instruction du 24/11/1982 3A-16-82).



Plusieurs prestataires cumulant donc, sur une même année, un volume d'honoraires dépassant le seuil des marchés, fixé à 15 000 euros<sup>47</sup>, l'opérateur aurait dû recourir à la procédure d'appel à la concurrence<sup>48</sup>.

De plus, à la suite de la réforme des marchés publics applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2016, pour les achats de moins de 25 000 euros HT dispensés de toute procédure d'appel à la concurrence, le pouvoir adjudicateur doit veiller à « *ne pas contracter systématiquement avec un même prestataire lorsqu'il existe une pluralité d'offres potentielles susceptibles de répondre à un besoin* ».

Les pratiques actuelles de recrutement des « renforts » et notamment le rappel fréquent, chaque année, des mêmes prestataires ouvrent donc une zone de risques spécifique pour l'opérateur au titre de la procédure des marchés publics, indépendamment du risque de requalification dans le cas où le lien de subordination serait avéré (cf. supra 3233).



### 3.2.4 Une approche des fonctions logistiques adaptée aux conditions d'activités différenciées sur chacun des deux sites

#### 3.2.4.1 A l'ENSA

Les agents techniques titulaires sont au nombre de 13 et permettent de couvrir une partie seulement des tâches nécessaires au fonctionnement de l'établissement (3 cuisiniers, 2 agents d'accueil, 4 agents d'entretien et 3 agents chargés respectivement du petit entretien, de l'audio-visuel, des véhicules et des espaces verts). Depuis plusieurs années l'établissement s'est engagé dans une politique d'externalisation de la surveillance des locaux, de la blanchisserie, de l'entretien de certains espaces, de certaines prestations informatiques ainsi que de la gestion fonctionnelle du self service (distribution des plats, entretien des espaces de restauration et de cuisine, plonge) à l'exception de la confection des repas qui reste de l'entière responsabilité des personnels de l'ENSA.

Les cuisiniers (agents de l'ENSM) conçoivent les menus pour une semaine et font les achats en conséquence. Ce système qui fonctionne sans réel problème depuis longtemps<sup>49</sup> n'est toutefois pas satisfaisant en termes de gestion prospective et de maîtrise des coûts. En effet la fabrication des repas repose uniquement sur des données d'expérience des cuisiniers (en fonction des goûts et des éventuels retours obtenus des stagiaires) et de la météo ! Les seules données objectives proviennent de la planification des activités au sein ou hors de l'ENSA.

---

<sup>47</sup> Le seuil des marchés est passé de 15 000 € à 25 000 € au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

<sup>48</sup> Art. 5 du code des marchés publics Décret n°2015-1904 du 30 décembre 2015, applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

<sup>49</sup> Audition de l'ancien cuisinier, victime d'un sévère accident de circulation et reconverti dans des fonctions de support logistique et de gestion des travaux.

Le prix de journée ainsi que le coût de fabrication d'un repas restent empiriques. La comptabilité analytique devra impérativement corriger ces approximations et mettre en œuvre une gestion plus conforme de ce poste.

De plus, la perspective de départ du chef-cuisinier un temps envisagé et les difficultés potentielles de son remplacement éventuel compte tenu des contraintes liées au contexte économique de la station de Chamonix-Mont-Blanc, ont pu conduire la direction de l'établissement à envisager des solutions alternatives, en remettant à l'ordre du jour l'hypothèse à l'origine écartée d'un élargissement de l'externalisation à l'ensemble du service de restauration, l'actuel marché se limitant au seul self de midi.

Préconisation 13 : Déterminer, dans le cadre de la mise en place d'une comptabilité analytique, le coût complet du repas confectionné à l'ENSA et intégrer ce paramètre dans une réflexion d'ensemble à conduire sur la gestion de la restauration collective à l'ENSA.

L'ENSM s'est attachée les services d'un responsable des systèmes informatiques, inspecteur des finances publiques recruté par détachement sur contrat en 2014. Il est chargé de superviser et d'assurer le raccordement de l'ENSM au réseau informatique de l'État (RIE) et d'en prévoir les différentes implications budgétaires. Il assure la gestion de vingt applications métier dont le logiciel ZENSA qui permet de suivre les parcours de formation des stagiaires inscrits dans les cursus ski et alpinisme.

Sans se prononcer sur la pertinence de ce retour à l'internalisation de la fonction « gestion des systèmes d'information », la mission s'interroge sur la fragilité d'une fonction stratégique reposant sur une seule personne, affectée sur chacun des deux sites, avec des modes de coopération apparus très limités à ce stade.

Préconisation 14 : Demander à la direction des systèmes d'information des ministères sociaux (DSI / SGMAS) un audit interne sur les systèmes d'information existant à l'ENSA et au CNSNMM du point de vue de leur sécurisation, des moyens de leur consolidation et d'une plus grande mutualisation.

**Concernant la flotte des treize véhicules, propriété de l'ENSA** (quatre berlines et neuf utilitaires), c'est le service accueil de l'établissement qui est en charge du suivi de leur entretien (révisions et contrôles techniques) ainsi que du traitement des pannes ou accidents qui peuvent survenir.

A titre d'illustration, c'est un crédit de 8 305 € qui a été mobilisé en 2015 au travers d'un contrat « ALD automotive France<sup>50</sup> » et d'un garage (agréé par cet organisme) situé sur la commune des Houches.

Les berlines sont affectées à l'usage prioritaire du directeur général, de la directrice adjointe et des deux chefs de département du ski et de l'alpinisme. Il conviendra de respecter les directives du Premier ministre aux ministres et aux préfets en date du 1<sup>er</sup> février 2015<sup>51</sup>, imposant le respect d'un « *plafond de dépense* » par véhicule affecté selon les responsabilités et la « *fiscalisation de l'avantage en nature résultant de la mise à disposition gratuite d'un véhicule administratif* », en tant que ces mesures « *participent de l'exemplarité de l'État* ».

Quatre de ces véhicules ont un kilométrage largement supérieur à 100 000 Kms ce qui nécessitera assez rapidement leur remplacement, conformément aux directives précédemment rappelées du Premier ministre<sup>52</sup>, prévoyant « *la mise en vente systématique des véhicules du parc de l'État au bout de 12 0000 kms parcourus, et au plus tard dans le courant de leur septième année* ». Cette même instruction impose qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, le recours aux véhicules propres représente 50% au minimum des achats annuels de véhicules.

Préconisation 15 : Mettre au rebut les véhicules ayant dépassé les 120 000 kms ou de sept ans révolus et appliquer l'instruction du Premier ministre du 1<sup>er</sup> février 2015 en matière d'optimisation, de mutualisation et de motorisation (véhicules propres) du parc de véhicules de l'État.

#### 3.2.4.2 Au CNSNMM

Sur le site de Prémanon, l'externalisation des fonctions logistiques est nettement moins déployée qu'à l'ENSA.

Le contexte local ne permet pas d'avoir recours à des prestations externalisées, faute d'une offre concurrentielle disponible. Cette situation a conduit le CNSNMM à s'organiser en interne pour pouvoir répondre, au mieux, aux diverses tâches de maintenance, de blanchisserie, d'entretien ou de restauration.

Un professeur de sport, ancien responsable du pôle France de ski nordique, s'est totalement investi dans le domaine de la téléphonie et de l'informatique. Il a impulsé un travail très important pour le développement du réseau informatique de l'établissement et pour sa

---

<sup>50</sup> L'UGAP a contracté avec le loueur longue durée « ALD Automotive France », filiale de la Société Générale, ce qui ouvre la possibilité pour l'État et les collectivités territoriales d'acheter du « *fleet management* » (gestionnaire de flotte) sans passer par la procédure de l'appel d'offres, celle-ci étant effectuée en amont.

<sup>51</sup> Circulaire Premier ministre n°5767/SG du 1<sup>er</sup> février 2015 relative à la mutualisation et à l'optimisation de la gestion du parc automobile de l'État et des opérateurs.

<sup>52</sup> Id Circulaire Premier ministre n°5767/SG du 16 février 2015 relative à la mutualisation et à l'optimisation de la gestion du parc automobile de l'État et des opérateurs.

sécurisation dans le cadre de la mise en place du RIE. Il assure la primo maintenance et les dépannages des postes administratifs.

Le CNSNMM s'est depuis deux ans orienté vers des contrats de location, pour sa flotte mécanique (trois véhicules de service, deux véhicules utilitaires et divers engins spécifiques de neige) assortis de contrat de maintenance. Un seul véhicule (Renault trafic) acquis en février 2013 est propriété du CNSNMM et inscrit à l'inventaire.

Le camion atelier/fartage, acquis avec des subventions du conseil régional et de la FFS est mis à disposition de la FFS, par voie de convention, pour les manifestations internationales nécessitant la présence des techniciens du CNSNMM.

### **3.2.5 Un dialogue social de qualité, mais des conditions de travail spécifiques justifiant d'une attention particulière**

La mission, qui a tenu deux séances de concertation avec les organisations représentatives des personnels, à Chamonix et à Prémanon, a observé un climat social serein au sein des deux sites. Les instances du dialogue social et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) constituent des espaces de diagnostics partagés et d'échanges qui fonctionnent correctement.

Les rapports de la mission santé et sécurité au travail intervenue en juillet 2013 à Chamonix et en mai 2014 à Prémanon en témoignent. Les points de vigilance notés font l'objet d'une mise en application planifiée par les directions des deux sites et d'un suivi attentif des personnels et de leurs organisations.

Certains travaux de mise aux normes ou en sécurité sont bien identifiés dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière et il convient de s'assurer que les moyens financiers requis seront bien mobilisés. Les conditions de travail et de sécurité au laboratoire d'essai des matériels de montagne de l'ENSA (Chamonix) et à Prémanon, au centre de préparation et de développement des matériels de tir et à l'atelier de préparation des semelles de ski (« *structureuse* ») doivent être traitées avec une vigilance particulière (cf. supra 313).

L'attention de la mission a été appelée par plusieurs de ses interlocuteurs, au sein de l'établissement et notamment par les représentants des personnels, sur la question du « vieillissement » du corps professoral. Plusieurs situations individuelles témoignent de l'importance des efforts physiques consentis tout au long de la carrière, rendant nécessaire la réduction de l'intensité de l'exposition de ces cadres aux situations de formation en face à face pédagogique sur les terrains d'exercice les plus exigeants en matière de capacités physiques.

Jusqu'à présent, il semble exister au sein de l'établissement un certain « non-dit » sur ces questions ou une culture conduisant les cadres concernés à vouloir toujours repousser leurs limites. Les possibilités d'adaptation des profils de postes vers des fonctions plus administratives ou techniques étaient probablement plus faciles dans le passé, du fait d'une moindre pression sur les effectifs. De plus, la réforme des services territoriaux de l'Etat au niveau départemental, a limité objectivement les possibilités de reconversion.

Même s'il ne s'agit à ce stade que de simples hypothèses, l'importance de cette question impose que l'administration s'en saisisse et mette en place les outils de diagnostic et de suivi permettant, dans le respect de la confidentialité médicale, d'avoir une vision plus objectivée de cette problématique de « vieillissement » du corps professoral de l'ENSM.

Préconisation 16 : Inviter la direction générale de l'ENSM, en lien avec le CHSCT et la médecine du travail, à mettre en place un suivi permanent spécifique de certaines catégories de personnels exposés à des risques de « vieillissement précoce » du fait de conditions de travail particulièrement intensives au plan physique, dans un environnement naturel hors normes.

La mission a le sentiment, que la fonction « ressources humaines » sur chacun des deux sites n'est peut-être pas prise en compte à la hauteur des enjeux, des besoins et des attentes des personnels. Ainsi, à Chamonix, l'intérim de la responsabilité du service « RH » avait été confiée à la responsable des services financiers, également agent comptable. L'investissement de ce cadre de direction et sa compétence ont permis de gérer *a minima* cette situation.

La nomination, à la suite d'une promotion interne, d'une nouvelle responsable du service RH est une initiative positive de nature à conforter cette mission. Le périmètre de compétences attribuées, cumulant gestion des personnels et suivi de la masse salariale, peut apparaître quelque peu disproportionné au regard des effectifs du service.

Sur le site de Prémanon, la faiblesse des effectifs chargés de la fonction d'administration générale et ressources humaines, est relevée. L'origine n'est pas à rechercher dans un déficit de compétence des personnels, mais procède plus sûrement d'une sous-évaluation de la charge de travail lors de la création de l'ENSM.

Même si un certain nombre des fonctions est assuré à Chamonix (masse salariale ; gestion financière et comptable), beaucoup de tâches relevant de ces processus sont traitées et préparées à Prémanon. C'est vrai pour le suivi des agents au quotidien, mais aussi pour certaines activités, comme la mise en place des marchés qui présente une densité et une complexité significative au CNSNMM.

A Prémanon, ce sous-calibrage de la fonction administrative et de gestion peut aussi tenir à l'origine et à l'histoire d'un établissement qui n'a jamais été en situation de prendre totalement en charge son administration et sa gestion, assurées directement par les Douanes lorsqu'elles en assuraient la tutelle, puis par la direction régionale de la jeunesse et des sports de Franche-Comté et enfin par le CREPS de Chalain, jusqu'à son intégration, avec l'ENSA, au sein d'une nouvelle entité, l'ENSM.



### 3.2.6 Une structuration des ETPT qui traduit les identités et les missions différenciées des deux composantes de l'ENSM

La ventilation des ETP « consommés » du CNSNMM au sein de l'ENSM se présente comme suit :

|                 | 2011      | 2012      | 2013  | 2014   |
|-----------------|-----------|-----------|-------|--------|
| ENSM            | <i>nc</i> | 122,07    | 125   | 125,5  |
| CNSNMM          | <i>nc</i> | <i>nc</i> | 33,6  | 35     |
| % CNSNMM / ENSM | <i>nc</i> | <i>nc</i> | 26,8% | 27,8%. |

#### Le CNSNMM dans l'ENSM

Replacée dans le contexte de l'ENSM, la ventilation en fin d'exercice des ETPT ENSM/CNSNMM s'établit en 2014 comme suit :

|                 | Nb ETPT | dont titulaires | dont non titulaires |
|-----------------|---------|-----------------|---------------------|
| ENSM            | 124,08  | 70,96           | 53,12               |
| CNSNMM          | 33,7    | 21,24           | 12,48               |
| % CNSNMM / ENSM | 27,1%   | 29,9%           | 23,4%               |

*Source : ENSM*

*Commentaires : à noter que ce tableau recense les équivalents temps plein travaillés (ETPT), ce qui explique les distorsions avec le tableau précédent qui prend en compte les ETP.*

Ce dernier tableau révèle que la densité des titulaires est plus forte au CNSNMM qu'à l'ENSA. A contrario, la densité des non titulaires est plus forte à l'ENSA qu'au CNSNMM.

#### Présentation fonctionnelle des ETPT du CNSNMM

Pour l'année 2014, le CNSNMM a mobilisé au regard de la nomenclature administrative (emplois sous plafond autorisés par la LFI) 33,7 ETPT.

|                |            |                                                                        |
|----------------|------------|------------------------------------------------------------------------|
| Administration | 15,72 ETPT | <i>dont 7,52 administratifs et 8,2 agents techniques et de service</i> |
| Formation      | 8,48 ETPT  | <i>dont 6,48 enseignants et 2 administratifs (secrétaires)</i>         |
| Haut niveau    | 9,49 ETPT  | <i>dont 5,5 entraînement, 2,89 pôle France, 1,1 expertise</i>          |

#### Travail hebdomadaire et congés annuels

L'amplitude de travail hebdomadaire et les volumes de congés annuels (*cf.* tableau ci-dessous) n'appellent pas d'observation particulière. L'application des dispositions en vigueur est conforme aux textes réglementaires et aux accords RTT passés au niveau national entre la direction chargée des ressources humaines et les organisations professionnelles. Les seules distorsions entre les deux sites concernent la durée du temps de travail hebdomadaire des agents techniques et traduisent des modes de fonctionnement différenciés entre les deux sites (ouverture à l'année à Prémanon).

| Personnels              | ENSA- Chamonix                |                                   | CNSNMM- Prémanon              |                                   |
|-------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
|                         | Durée du travail hebdomadaire | Nombre de jours de congés annuels | Durée du travail hebdomadaire | Nombre de jours de congés annuels |
| Agents techniques       | 39 h                          | 55 j                              | 35 h<br>37 h 30               | 35 j<br>45 j                      |
| Personnel administratif | 37 h 30                       | 47 j                              | 37 h 30                       | 47 j                              |
| Personnel d'encadrement | Pas de décompte horaire       | 47 j                              | Pas de décompte horaire       | 47 j                              |

Source : DG ENSM

Mise en forme : mission d'inspection générale

### Répartition fonctionnelle des emplois

Le tableau ci-dessous qui répartit les personnels selon les différentes fonctions (agents techniques et de service, personnel administratif, personnel d'encadrement et personnels techniques et pédagogiques) présente des différences notables selon les deux composantes de Chamonix et de Prémanon. D'une part, à Chamonix, aucun agent n'est affecté à des missions relevant du sport du haut-niveau ; d'autre part, le différentiel des postes « expertise » constaté entre les deux sites n'est pas, pour la mission, totalement convaincant et repose sur des modes de classification différents.

| ETPT à l'ENSM | Direction | Formation | Expertise | Haut Niveau | Administration générale | TOTAL |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------------------|-------|
| CNSNMM        | 1,3       | 9,15      | 0,9       | 9,75        | 12,9                    | 34    |
| ENSA          | 2         | 50,9      | 10,1      | 0           | 28                      | 91    |
| ENSM          | 3,3       | 60,05     | 11        | 9,75        | 40,9                    | 125   |

Source : ENSM

### 3.3 Le budget

A partir de 2016 les budgets de l'ENSM seront présentés en conformité avec le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique<sup>53</sup> (GBCP) et la mise en place des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP).

Le tableau ci-dessous reprend les éléments examinés par la mission et qui correspondent aux comptes financiers consolidés de l'ENSM (ENSA + CNSNMM). Les subventions ministérielles et la subvention pour charge de service public (rémunérations) sont attribuées à l'ENSM puis réparties par le directeur général en fonction des besoins exacts exprimés par chaque site.

<sup>53</sup> Décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.



### 3.3.1 La structure du budget de l'ENSM

En référence au cadre statutaire actuel, le conseil d'administration examine et vote successivement trois budgets, le budget du CNSNMM, celui de l'ENSA et enfin le budget agrégé de l'ENSM.

Cette présentation ne contribue pas à une lecture unifiée du fonctionnement global de l'opérateur, laquelle au demeurant n'est pas facilitée par le caractère quelque peu primitif de la comptabilité analytique actuelle (cf. supra 216).

Si le service à comptabilité distincte (SACD) a l'avantage d'identifier le budget concernant le CNSNMM de Prémanon, cette consolidation est cependant imparfaite, les fonctions supports étant, par exemple, largement imputées sur le budget de l'ENSA. Quant au budget de l'ENSM, il ne retrace de fait aucun des éléments de gestion communs aux deux sites et n'est que la consolidation (addition) des deux budgets de site.

Sous réserve de ne pas considérer cette présentation par site comme valant comptabilisation analytique, la mission ne considère pas opportun de remettre en cause le SACD de Prémanon.

Le tableau ci-dessous établi à partir des comptes financiers des derniers exercices ne reprend que les principaux postes de dépenses ou recettes agrégés, pour ne faire apparaître que les éléments les plus significatifs qui ont permis à la mission de mener ses investigations sur site en rapport de l'activité déployée par l'école.

Volontairement, la mission n'a pas souhaité traiter ce sujet en détaillant les éléments de l'ENSA ou du CNSNMM, mais en portant son analyse sur les seuls documents agrégés de l'ENSM.

| Chiffres clés<br>de 2010 (création de l'ENSM) à 2014 | CF 2010             | CF 2011              | CF 2012              | CF 2013              | CF 2014              |
|------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Total de la balance                                  | 59 839 961,20       | 154 480 016,39       | 144 052 371,80       | 173 568 818,00       | 168 316 896,55       |
| Dépenses de fonctionnement                           | 4 148 446,80        | 4 589 415,67         | 5 200 591,89         | 5 361 402,19         | 6 108 080,85         |
| Dépenses de personnel                                | 478 546,12          | 6 742 685,16         | 6 838 580,03         | 6 913 444,15         | 6 913 190,43         |
| <b>Total du budget dépense</b>                       | <b>4 626 992,92</b> | <b>11 332 100,83</b> | <b>12 039 171,92</b> | <b>12 274 846,34</b> | <b>13 021 271,28</b> |
| Recettes de fonctionnement                           | 4 052 769,57        | 4 799 591,85         | 5 108 475,61         | 5 164 385,35         | 5 813 770,99         |
| Subventions                                          | 795 462,45          | 7 490 053,88         | 7 391 723,62         | 7 666 305,24         | 7 523 488,76         |
| <b>Total du budget recettes</b>                      | <b>4 848 232,02</b> | <b>12 289 645,73</b> | <b>12 500 199,23</b> | <b>12 830 690,59</b> | <b>13 337 259,75</b> |
| <b>Résultat</b>                                      | <b>221 239,10</b>   | <b>957 544,90</b>    | <b>461 027,31</b>    | <b>555 844,25</b>    | <b>315 988,47</b>    |
| Total des dépenses d'investissements                 | 375 117,32          | 692 605,29           | 668 948,33           | 1 551 909,33         | 829 324,77           |
| Total des dépenses d'investissements décaissables    | 173 728,67          | 378 141,62           | 326 258,07           | 1 136 330,61         | 376 565,35           |
| Total des recettes d'investissement                  | 398 309,24          | 912 849,04           | 700 146,24           | 932 485,17           | 1 099 805,58         |
| CAF                                                  | 377 072,21          | 1 123 627,97         | 272 888,05           | 854 790,65           | 832 378,32           |
| Fonds de roulement en montant                        | 1 326 748,68        | 2 508 669,23         | 3 002 918,34         | 2 961 439,50         | 3 533 712,12         |
| <b>Fonds de roulement en jours</b>                   | <b>112,00</b>       | <b>79,69</b>         | <b>89,79</b>         | <b>92,04</b>         | <b>105,55</b>        |

transfert de la masse salariale

Source : Compte financier ENSM

Retraitement : mission IGJS

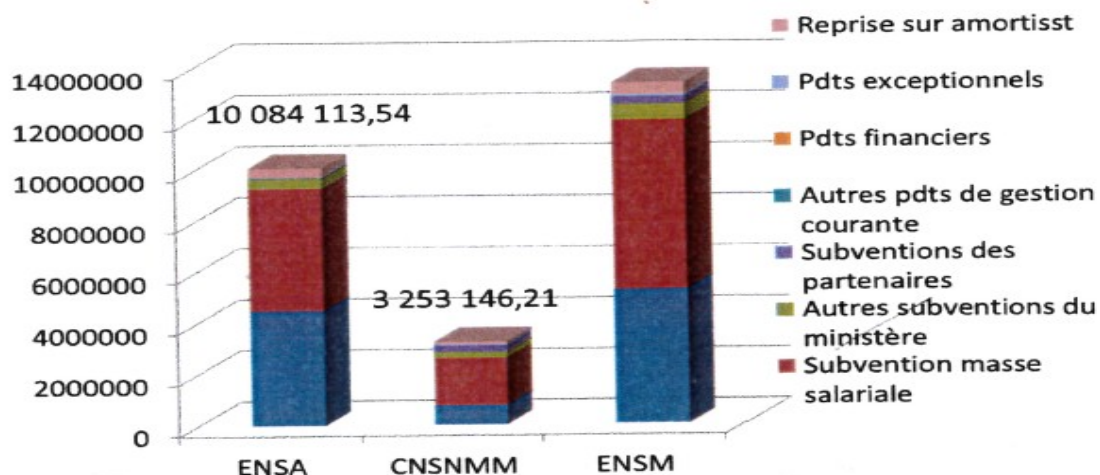
Lecture : Les crédits afférents à la masse salariale des collaborateurs ont été transférés sur le budget de l'établissement à compter de 2011

**Les recettes d'investissement** de 2014 (1 099 805 €) sont composées pour leur partie recettes encaissables par des subventions de la région Franche-Comté et de la fédération française de ski pour l'acquisition de matériels destinés au haut niveau du CNSNMM (respectivement 9 830 € et 52 550 €) et de la collecte de la taxe d'apprentissage utilisée par l'ENSA pour l'acquisition de matériels pédagogiques (54 079 €). Le solde, composé par la partie non encaissable des recettes, correspond aux diverses dotations pour provisions et amortissements ainsi qu'aux comptes épargne temps.

S'agissant **des recettes de fonctionnement**, une part substantielle provient du produit des activités de formation : il représente (réf. compte financier 2014) plus de 43% (5 813 770 €) de l'ensemble des recettes constatées (13 337 259 €). Pour l'exercice 2015, sur la base des projections de l'agence comptable, cette part des recettes de formation pourrait représenter 45,66% de l'ensemble des recettes de fonctionnement.

## BILAN FINANCIER

### Les recettes



Source : ENSM / Compte financier 2014

Lecture : 75% des recettes sont réalisées sur le site de l'ENSA et 25% sur le site de Prémanon. Les subventions du CNSMM s'élèvent à 70% et les ressources propres à 30%.

Les subventions de l'ENSA représentent 51,47% et les ressources propres 48,53% de l'ensemble des recettes de l'opérateur. Celles-ci sont pour plus de 60% issues des frais pédagogiques, et pour la part substantielle, des formations de moniteurs de ski alpin.

Au cours du dernier CA, tenu le 26 novembre 2015, l'opérateur a décidé une nouvelle augmentation de ses différents tarifs de prestations (pédagogiques, techniques et hôtelières), après celle intervenue en 2013-2014.

Les tableaux récapitulatifs de ces diverses prestations sont joints en annexe n°6. La mission a noté une augmentation systématique d'en moyenne de 5% sur les frais pédagogiques et d'1,5% sur les autres prestations.

**La subvention pour charge de service public** octroyée à l'ENSM correspond essentiellement au montant des rémunérations de la masse salariale. En notification initiale 2015, d'un montant global de 7 207 145 €, elle se décomposait comme suit :

- 6 680 019 € pour la masse salariale ;
- 527 128 €, destinés au fonctionnement de l'établissement et à la conduite des missions (notamment parcours d'excellence sportive à Prémanon, frais de déplacements, action sociale et formation continue des agents de l'établissement).

A noter que cette part de la subvention a été diminuée d'un montant de 150 000 € par rapport à la pré-notification d'octobre 2014, conséquence de l'adoption par l'Assemblée Nationale d'un amendement minorant de 3 M€ les crédits du programme « sport » inscrits dans le projet de loi de finances pour 2015.

Le « taux de couverture de la masse salariale » par la subvention pour charge de service public (qui ne constitue désormais qu'un ratio de critérisation), est désormais de 88,76% pour

l'année 2015. Ce taux était de 90,50% en 2014 et de 100% en 2011, année du transfert par la direction des sports de la masse salariale à l'établissement.

**Le fonds de roulement** (qualifié de « *confortable* » par le contrôleur budgétaire en région) a été reconstitué, passant de 79,69 jours en 2011 à 105,55 jours en 2014.

La mission s'est fait présenter **les outils de préparation du budget**, ceux de sa mise en œuvre et du suivi de son exécution utilisés par la responsable des services financiers, en fonction à l'ENSA depuis septembre 2009. L'intéressée occupe également les fonctions d'agent comptable (ainsi que celles de responsable des ressources humaines, jusqu'à l'été 2015). La mission s'est également intéressée aux méthodes et outils de rapport à l'ordonnateur.

**Les services financiers et l'agence comptable**, implantés à Chamonix et communs aux deux composantes de l'École comptent cinq agents :

- quatre agents aux services financiers (deux à 80%, un à 90% et un à temps plein soit 2,5 ETP) ;
- un agent contractuel à 100% à l'agence comptable (1 ETP).

Le service financier de l'ENSA est organisé avec un agent chargé de la dépense ; deux agents chargés de la recette et de la gestion des mandats ; un agent en charge du suivi des stocks alimentaires, de la commande des dotations de matériels pour les professeurs, du visa des recettes et de la confection des tableaux de bord destinés à l'ordonnateur.

- Pour le CNSNMM ce sont deux collaboratrices, travaillant respectivement à 70% et 80% de leur temps qui s'occupent l'une des comptes clients et l'autre de la partie comptabilité et des opérations de préparation du budget. Tout bon de commande supérieur à 4 000 € est transféré pour traitement à Chamonix.

A plusieurs reprises, les personnels en charge de ce domaine ont signalé à la mission la charge de travail que représentait notamment le traitement des factures provenant de fournisseurs étrangers<sup>54</sup>, tout comme la préparation de nombreux marchés assurée en direct à Prémanon avant transmission à l'agence comptable pour validation et traitement. Cela conduit la direction du site à souhaiter un renforcement en personnel.

- Le suivi des dépenses propres au CNSNMM se fait au travers du logiciel WinM9 et de fichiers Excel échangés avec Chamonix.

### 3.3.2 Une comptabilité analytique encore embryonnaire

Toujours annoncée et jamais opérationnelle, tel semble être le sort fait au chantier de la comptabilité analytique.

Pourtant, en 2013, l'établissement a mis en place une première ventilation budgétaire répartissant les crédits (en recettes et en dépenses) entre la formation, l'expertise, le haut-niveau et les fonctions supports.

---

<sup>54</sup> Les factures des fournisseurs étrangers (italiens pour les meules de la structureuse et Slovène pour les tissus des combinaisons de saut) sont rejetées par l'agence comptable, faute de traduction en français.

Quatre postes de dépenses ont été identifiés, fonctionnement, personnel, investissement et amortissements. Chaque site a créé, en fonction de ses besoins, des sous-postes dont la finesse et l'hétérogénéité peut rendre difficile l'exercice de ventilation.

Chaque année, au compte financier, un récapitulatif des dépenses et des recettes est présenté pour chaque secteur d'activités.

Ce travail conduit sur l'exercice 2013 et 2014 (cf. annexe 7) permet de déterminer le poids respectif des quatre fonctions identifiées, comme suit (année 2014) :

**Ventilation des dépenses par activité : année de référence 2014**

| Site   | Formation | Expertise | Haut niveau | Fonct. support |
|--------|-----------|-----------|-------------|----------------|
| ENSA   | 48%       | 7%        | 0%          | 45%            |
| CNSNMM | 16%       | 4%        | 28%         | 51%            |

Source : ENSM

Mise en forme : Mission d'inspection générale

Le même exercice de ventilation des recettes, par activités, prend en compte les recettes propres, le prélèvement sur fonds de roulement pour les opérations d'investissement, la subvention de fonctionnement et la subvention d'investissement. La mission a peiné à y trouver des éléments pertinents pour ses analyses.

L'état du déploiement de la comptabilité analytique rendant notamment vaine toute approche en termes de coûts, il est donc urgent que ce chantier ouvert soit rapidement finalisé au moment où la question tarifaire, au cœur des approches sur le modèle économique, revient à l'ordre du jour après les observations de septembre 2014 de la Cour des comptes.

**Préconisation 17 : Mettre en œuvre une comptabilité analytique performante.**

### 3.3.3 Le contrôle de la mission

La Cour des comptes poursuivant son contrôle sur l'ENSM, notamment sur la partie budgétaire et comptable avec les contrôles approfondis sur pièces, la mission n'a pas poussé outre mesure ses investigations sur ce même champ.

Les rapporteurs ont cependant procédé à quelques examens aléatoires de pièces (les agents chargés des diverses opérations étant absents à l'heure des rendez-vous, ces contrôles ont été réalisés avec la cheffe des services sur les dossiers disponibles, mais également dans le bureau chargé de la comptabilité.

Si aucune remarque négative n'a été apportée aux procédures, la mission a constaté que les locaux et certains dossiers n'étaient pas suffisamment protégés (dossiers non rangés dans des bureaux non occupés). Il n'en est pas de même dans le local de l'agence comptable où les dossiers sont archivés dans des armoires fermées et dans une pièce à archives où se trouve également le coffre-fort de l'établissement.

Les documents « préparation d'un bon de commande », « bon de commande », « facture » remis à la mission mériteraient d'être plus rigoureux quant à l'identité et à la lisibilité de la signature des personnes qui interviennent. Il en est de même pour la mention du « service fait » sur les factures avant leur prise en charge par l'agent comptable. Il n'existe souvent pas de date pour attester du service fait, de plus, sur l'exemple en question le demandeur est différent du réceptionneur. Une plus grande rigueur est conseillée.

Pour la préparation du budget de l'année à venir, dès le mois d'août de l'année N-1, les services financiers rassemblent les demandes des différents services utilisateurs avant arbitrage avec le directeur général. C'est seulement à la fin du mois de septembre que le service financier est en mesure de simuler les recettes en fonction du nombre d'inscrits dans les divers cycles de formation. Les documents de préparation budgétaire sont alors étudiés avec la tutelle puis avec le contrôleur budgétaire en région à l'occasion de réunions de « pré CA ».

La mission a relevé que le **contrôle interne comptable** est encore embryonnaire du point de vue de son effectivité et qu'il se limite actuellement à une description détaillée de l'ensemble des processus. La cartographie des processus semble toutefois relativement bien documentée.

La dernière mise à jour remonte au 23 juillet 2014. Les organigrammes nominatifs fonctionnels (ONF) existent pour quelques processus (rémunération ; commande publique en DAO<sup>55</sup> et hors DAOL).

En revanche, il n'a pas pu être présenté à la mission le plan de contrôle. Les processus ou thématiques retenus dans le plan d'actions « contrôle interne comptable ENSM » sont bien identifiés (commande publique, charges de personnel, recettes propres, frais de déplacement, actions sociales et régies) mais le volet mise en œuvre, ainsi que le traçage des opérations de contrôle, notamment en supervision, restent à développer.

Ce manque de traçage rend grandement inopérant les modalités du contrôle interne. La mission tout en estimant qu'il conviendrait de passer en phase plus opérationnelle reste relativement optimiste sur ce point, la responsable des services financiers, chargée du CIC ayant pu manquer de la disponibilité requise dans les derniers mois du fait d'une charge de travail particulièrement lourde.

### 3.3.4 Des taux de remboursement des frais de mission demandant à être éclaircis

Aux termes des orientations générales présentées par le secrétaire d'État chargé de la réforme de l'État et de la simplification en Conseil des ministres du 27 mai 2015, les opérateurs sont tenus de respecter les règles applicables dans les administrations de l'État en matière d'utilisation des deniers publics, de commande publique et de frais de représentation.

De plus, dans une instruction<sup>56</sup> en date du 23 juin 2015 aux ministres et secrétaires d'État, le Premier ministre invite la tutelle à « *veiller, notamment, au respect effectif des objectifs de maîtrise des dépenses et à l'exemplarité (des opérateurs) en matière de train de vie* ».

---

<sup>55</sup> DAO dépense avant ordonnancement.

Au plan des procédures et de la gestion, les frais de déplacement sont directement gérés par les secrétariats des services concernés pour chaque agent de ce service (présentation des justificatifs, contrôle, signature de l'ordonnateur, contrôle par les services financiers, contrôle par l'agence comptable).

La mission n'a pas relevé de dysfonctionnements particuliers dans le processus de remboursement des états de frais établis par les personnels de l'ENSM. La mission émet cependant de sérieuses réserves sur les décisions du conseil d'administration relatives aux barèmes de remboursement des frais de mission.

Il convient de s'interroger sur ce qui peut fonder l'opérateur à définir des règles et des taux de remboursement de leurs agents en mission dérogatoires et très sensiblement supérieurs aux taux retenus pour ses services par l'arrêté des ministères sociaux du 15 avril 2015, comme il ressort du tableau ci-dessous :

| Nature des frais                        | Taux applicables<br>Services de l'État                   | Taux votés<br>par le CA de l'ENSM <sup>57</sup> | Différentiel |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|
| Indemnité de nuitée                     | 70 € (Paris et autres <sup>58</sup> )<br>55 € (Province) | 110 € (Paris)<br>90 € (Province)                | +57%<br>+63% |
| Repas                                   | 15,25 €                                                  | 20 €                                            | +31%         |
| Repas en restauration<br>administrative | 7,60 €                                                   | Pas de différenciation                          | +157%        |

Sources : ENSM (délibération CA)

Mise en forme : mission d'inspection générale

Le préambule de la délibération n°26/2015 du Conseil d'administration de l'ENSM fixant les taux de remboursements des frais de missions n'est pas conforme aux dispositions réglementaires, lorsqu'il précise que l'abrogation de l'arrêté du 19 septembre 2006 (pris pour l'application du décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'État au ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative) par l'arrêté du 25 juillet 2012 (pris pour l'application du décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 et portant politique des voyages des personnels civils du ministère chargé des affaires sociales et de la santé et du ministère chargé des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative) «*laisse ainsi la liberté aux conseils d'administration de fixer les taux de remboursements*».

Or, non seulement l'arrêté du 25 juillet 2012 a été abrogé par l'arrêté du 15 avril 2015 précité, mais il ne pouvait faire obstacle aux dispositions du décret n°2006-781 du 3 juillet 2006<sup>59</sup> qui fonde les compétences respectives des ministres et des conseils d'administration des

<sup>56</sup> Instruction du Premier ministre n°5798/SG du 23 juin 2015 relative au pilotage des opérateurs et autres organismes publics contrôlés par l'État.

<sup>57</sup> Délibération n°26/2015 du 26 novembre 2015 du conseil d'administration de l'ENSM relative au taux de remboursement des frais de mission.

<sup>58</sup> Liste en annexe de l'arrêté du 15 avril 2015 pris pour l'application du décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 et portant politique du voyage des personnels civils du ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social et du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.

<sup>59</sup> Décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'État.



établissements publics de l'État et encadre strictement leur capacité à déroger aux taux de remboursements de référence.

L'article 7 du décret du 3 juillet 2006 stipule que *«Pour la métropole, le taux du remboursement forfaitaire des frais supplémentaires de repas est fixé par un arrêté conjoint du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé du budget. Le barème des taux du remboursement forfaitaire des frais d'hébergement est fixé par le ministre ou par délibération du conseil d'administration de l'établissement dans la limite d'un taux maximal fixé par un arrêté conjoint du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé du budget. Toutefois, lorsque l'intérêt du service l'exige et pour tenir compte de situations particulières, un arrêté ministériel ou une délibération du conseil d'administration de l'établissement peut fixer, pour une durée limitée, des règles dérogatoires aux arrêtés interministériels prévus aux alinéas précédents...»*.

Préconisation 18 : Demander aux autorités de tutelle administrative et financière d'engager la procédure de reprise, aux fins de correction, de la délibération n°26/2015 du 26 novembre 2015 du Conseil d'administration de l'ENSM, fixant les taux de remboursement des frais de mission. Les inviter à donner toute instruction utile pour encadrer les dérogations aux barèmes interministériels de référence, en application du décret du 3 juillet 2006 (Art.7).

Selon la mission, il ne peut être raisonnablement retenu que les établissements publics disposent d'une totale liberté de fixer, sans justification, leurs propres règles de remboursement des frais de déplacements et de mission, dans le cadre des délibérations prises par leurs conseils d'administration.

Dans cette mesure, la capacité du conseil d'administration de l'ENSM à *« délibérer pour régler les affaires de l'établissement »*<sup>60</sup> ne saurait être assimilée au principe de libre administration à l'instar des dispositions constitutionnelles reconnues aux collectivités territoriales.

Préconisation 19 : Demander au secrétaire général des ministères sociaux, dans la suite des instructions en date du 23 juin 2015 du Premier ministre sur l'exemplarité de l'État, de rappeler aux opérateurs publics, et par incidence, aux directions d'administrations centrales assurant leur tutelle, les règles générales devant encadrer les délibérations relatives aux modalités et aux barèmes de prise en charge des indemnités de déplacement et de mission.

---

<sup>60</sup> Cf. art D.211-59 alinéa 1 du code du sport.



## 4 LES MISSIONS DE L'ENSM ET LEUR MISE EN ŒUVRE A L'AUBE D'UN MODELE ECONOMIQUE AUJOURD'HUI INCERTAIN

### 4.1 Les différentes missions statutaires

#### 4.1.1 Le CNSNMM

Les principales missions statutaires mises en œuvre à Prémanon concernent :

- **la formation** des éducateurs sportifs dans les disciplines nordiques (ski de fond, saut à ski, combiné nordique, biathlon) et dans les activités physiques et sportives de moyenne montagne (AMM et VTT notamment) ; cette formation s'adresse également aux entraîneurs des équipes nationales et des clubs ;
- **le haut niveau** par l'accueil du pôle d'entraînement pour les meilleurs spécialistes français des épreuves nordiques (une convention avec la FF Ski est actuellement en phase finale de préparation pour l'accueil, début 2016, du centre national d'entraînement du ski nordique) ; la partie entraînement s'accompagne naturellement de la mise en œuvre du double projet pour les athlètes : suivi de leur formation initiale et de leur insertion professionnelle ;
- **la protection de la santé des sportifs** au travers du **suivi médical réglementaire** (SMR) des athlètes effectué sur le plateau technique médical de l'établissement ainsi que la **recherche-développement**<sup>61</sup> sur l'optimisation de la performance ;
- l'animation et le pilotage du **conseil national du nordique** (CNDN), organe qui regroupe 22 acteurs publics et économiques des activités du nordique en France et qui offre un lieu de concertation de ces différents acteurs.

Pour l'exercice de ses missions éducatives dans les domaines du ski de fond, du VTT, de l'accompagnateur en moyenne montagne et les activités de formation au tronc commun montagne<sup>62</sup>, le CNSNMM peut s'appuyer sur 12 professeurs (8 ETPT) : dix hommes, deux femmes.

##### 4.1.1.1 Le haut niveau sportif

- **L'entraînement et le suivi des athlètes**

Pour l'entraînement des sportifs de haut niveau, quatorze cadres (professeurs, techniciens, entraîneurs fédéraux) interviennent sous la direction de l'adjoint du directeur du CNSNMM, chef de pôle sport de haut niveau et également directeur<sup>63</sup> du futur centre national d'entraînement de haut niveau du ski nordique de la FFS.

Cette porosité entre cadres et techniciens de l'ENSM-CNSNMM et de la FFS n'est pas toujours simple à appréhender mais elle emporte une garantie d'efficacité et une parfaite harmonie au bénéfice des athlètes. Cette organisation, qui n'est pas nouvelle dans l'histoire

---

<sup>61</sup> Participation au réseau grand INSEP – domaine de la recherche.

<sup>62</sup> Le CNSNMM n'a plus le monopole pour la formation « tronc commun montagne ».

<sup>63</sup> Le responsable du nouveau directeur a été désigné par la FFS et l'ENSM au moment du déroulement de la mission.

du sport français et des établissements du ministère chargé des sports (INS puis INSEP des années 1980) mériterait d'être simplifiée sans toutefois compromettre l'efficacité de ce fonctionnement.

- **Le double projet**

Pour la saison sportive 2014 / 2015, une professeure de sport consacre une partie de son emploi du temps au suivi scolaire et universitaire des SHN inscrits au centre d'entraînement. Trente neuf skieurs et sauteurs sont concernés par ce dispositif qui, de fait, doit être très individualisé. En effet ces trente neuf athlètes sont répartis dans vingt quatre cursus de formation (dispensés par treize établissements scolaires ou universitaires).

Les jeunes collégiens sont scolarisés via le CNED et des heures supplémentaires sont mises à disposition par le rectorat pour des cours de soutien.

Au vu de la spécificité des saisons compétitives hivernales, l'organisation type de l'année s'établit comme suit :

- |                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| o du 15 mai au 15 novembre | Entraînement                   |
| o de décembre à mars       | Compétitions                   |
| o d'avril à juillet        | Présence en universités ou IUT |

- **L'aide à la performance et le suivi médical réglementaire (SMR)**

Trois cadres enseignants interviennent sous la direction du chef de pôle et participent aux activités d'expertise, de recherche et d'aide à la performance. Ce secteur très en pointe et parfaitement intégré aux activités globales de l'établissement devrait être renforcé notamment dans l'hypothèse proche du futur départ à la retraite du responsable.

Ce pôle participe activement au rayonnement de l'ENSM-CNSNMM car il a su, au fil des années, se diversifier en assurant le suivi et la préparation d'athlètes ou de collectifs sportifs très variés. Le responsable du pôle est inclus et étroitement associé à la cellule recherche de la Fédération française de ski.

Le suivi médical réglementaire est effectué sur le plateau du CNSNMM avec l'appui de médecins indépendants et du médecin de la FFS.

- **La technologie d'aide à la performance**

Les excellents résultats des skieurs de fond français sont consécutifs à l'excellence et à la globalité des actions d'accompagnement techniques, technologiques et physiologiques mises en œuvre au CNSNMM, ainsi qu'au très bon niveau de coopération et même d'intégration existant entre le CNSNMM et la FFS.

Un cadre de l'établissement, technicien expert utilise et pilote une machine (de fabrication italienne) destinée à adapter les structures de la semelle des skis aux conditions et particularités de la neige, en vue de permettre la meilleure efficacité de glisse. Cette machine est déplacée sur tous les terrains de compétitions des épreuves internationales par le biais d'un camion atelier/fartage [acquis par l'ENSM avec les aides financières non négligeables du département du Jura (150 000 €) et de la FFS (52 000 €)].

Un autre cadre du CNSNMM, (professeur de sport, vice champion olympique de tir - carabine 10m - aux Jeux olympiques de Barcelone en 1992) adapte, dans son atelier de l'école, les carabines des biathlètes en fonction de données mises au point de manière scientifique et des ressentis individuels des tireurs<sup>64</sup>. Ce grand champion met également au point et sélectionne les munitions pour les armes de compétition en fonction de leurs réactions à la température. Ce travail est unanimement salué par les techniciens de la FFS.

#### **4.1.2 L'ENSA**

##### ***4.1.2.1 Une activité propre à une école professionnelle***

L'École nationale de ski et d'alpinisme est l'école française de référence dans le domaine des sports de montagne. Ses interventions spécifiques sont orientées vers :

- le ski alpin et ses activités assimilées ;
- l'alpinisme et ses activités assimilées ;
- le vol libre.

Son activité principale consiste à former les professionnels de l'encadrement des activités sportives de montagne que sont les guides de haute montagne, les pisteurs secouristes, les moniteurs de ski alpin et les moniteurs de vol libre.

Dans ces domaines, l'établissement développe plusieurs missions :

- l'élaboration de méthodes d'enseignement en matière de ski et de sports de montagne ;
- la formation et le perfectionnement des entraîneurs et des personnels techniques et d'encadrement pour les équipes nationales et les clubs ;
- le contrôle de la formation et le perfectionnement des professionnels des métiers sportifs de la montagne, et la préparation aux diplômes conduisant à ces professions ;
- l'information et la formation dans les domaines du ski et de la montagne des personnels des services déconcentrés du ministère chargé des sports ;
- la documentation et la recherche dans le domaine du ski et de la montagne, et l'accueil pour leur formation et leur perfectionnement de skieurs et d'alpinistes étrangers ;
- le secrétariat du conseil supérieur des sports de montagne (CSSM) et des services du système national d'observation de la sécurité en montagne (SNOSM).

##### ***4.1.2.2 Un modèle de fonctionnement atypique en matière d'aménagement du temps de travail du corps enseignant***

Pour l'accomplissement de ces missions l'ENSA a un modèle de fonctionnement très atypique, fruit de la spécificité des enseignements dispensés, du poids de l'histoire et d'une organisation, validée de longue date par les tutelles successives bien qu'elle ne soit pas

---

<sup>64</sup> Le tireur doit faire corps avec son arme, d'où des adaptations de crosses très individuelles mais aussi des allègements de poids de chaque arme.

totalelement conforme à la rigueur de gestion et à l'orthodoxie de fonctionnement des établissements.

En effet, l'établissement connaît des périodes de moindre fréquentation et de moindre activité car le corps enseignant, qui relève de l'accord cadre relatif à l'aménagement du temps de travail (ARTT<sup>65</sup>) sous le régime du forfait, sans décompte journalier du temps de travail, est mis en position de congés d'office à certaines périodes de vacances scolaires (deux semaines à Noël, trois semaines en février et quatre semaines en été).

En règle générale un enseignant ENSA assure trente semaines de face à face pédagogique, consacre treize semaines à son entraînement personnel et à sa formation et dispose de neuf semaines de « congés » dont cinq semaines « RTT » imposées (vacances de février et de Noël) pendant lesquelles il est autorisé à exercer des activités accessoires, le plus souvent dans le cadre des écoles de ski.

Ce dispositif, qui ne s'applique pas au CNSNMM, est justifié par la nécessaire formation continue des « professeurs-moniteurs » de ski qui doivent adapter leurs enseignements aux réalités de la pratique de terrain et aux évolutions techniques des différentes disciplines.

Il convient cependant que ces cumuls d'activités fassent l'objet de demandes individuelles d'autorisation auprès du directeur général de l'ENSM, renouvelées chaque année, selon les formes prévues par le décret du 2 mai 2007, modifié par le décret du 20 janvier 2011(art. 5)<sup>66</sup>.

Préconisation 20 :

- **Pour la saison 2014/15 des formations « ski »**, l'ENSA s'appuyait sur trente et un professeurs titulaires et quarante deux cadres appelés « les renforts » qui ont un statut de travailleurs indépendants rémunérés en honoraires. En fonction des localisations possibles pour l'organisation des cours de formation extérieurs à l'ENSA, le corps enseignant peut être amené à s'éloigner de l'établissement principal pendant environ quatre mois.
- **Pour l'enseignement du vol à voile**, l'organisation est de même nature avec deux professeurs titulaires, un contractuel (représentant 2,8 ETPT) et vingt renforts.
- **Enfin, l'enseignement de l'alpinisme** est assuré par quatorze professeurs permanents, neuf contractuels et neuf renforts.

La mission a noté que, mis à part les congés imposés de février, de Noël et de l'été, le service des RH n'avait pas connaissance des agendas des professeurs. La mission s'étonne de cette

---

<sup>65</sup> Accord-cadre national pour la mise en œuvre de l'aménagement et de la réduction du temps de travail au ministère de la jeunesse et des sports, 23 octobre 2001.

<sup>66</sup> Décret n°2007-658 du 2 mai 2007 (Art.5), relatif au cumul d'activités des fonctionnaires, des agents non titulaires de droit public et des ouvriers des établissements industriels de l'État, modifié par le décret n°2011-82 du 20 janvier 2011.



absence de vision du service DRH sur la gestion des congés des formateurs, qui pourrait être aisément résolue par un reporting entre les services concernés.

#### *4.1.2.3 Une application des règles de cumul qui fait débat et devra faire l'objet d'une clarification indispensable*

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

En tout état de cause, il est acquis que cette possibilité d'exercice d'une profession libérale, limitativement accordée aux membres du corps enseignant des établissements d'enseignement et aux personnes pratiquant des activités à caractère artistique, quoique non soumise à autorisation, gagne à donner lieu à information préalable du fonctionnaire y recourant à l'autorité hiérarchique dont il relève.

*[Cf. le rapport précité du Conseil d'État et les diverses instructions d'application des textes sur le cumul d'activités (notamment la circulaire DGAFP n° 2157 du 11 mars 2008 du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique / Pages 2 et 5 et l'instruction de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche de 2008 / Pages 3 et 15. Des instructions d'application de même nature ont été prises pour certaines activités culturelles et artistiques, mais les rapporteurs n'ont pas connaissance, à leur niveau, de dispositions en ce sens du ministère chargé des sports].*

De plus, la mission tient à attirer l'attention de l'opérateur, [REDACTED] sur les questions d'ordre déontologique qui pourraient découler de ces situations d'exercice d'une profession libérale, au regard notamment de l'exigence de neutralité des agents du service public. Il en serait ainsi, par exemple, si lors de ses activités « en libéral », le cadre de l'ENSM, se trouvait à prendre en charge des stagiaires de



l'établissement ou le devenant. De même, il conviendrait de s'assurer que ces activités ne s'intègrent pas, directement ou indirectement, dans les flux de clientèle d'une école de ski, ce qui pourrait générer des situations de conflits d'intérêt, notamment dans le cas où cette école de ski solliciterait ou bénéficierait d'un agrément pour l'accueil de stagiaires en formation. Ces risques sont bien identifiés dans l'instruction DGAFP du 11 mars 2008 (page 8).



C'est pourquoi, nonobstant les expertises complémentaires qui gagneraient à être conduites par l'établissement, la DRH et la direction des sports, sur ce format d'emploi spécifique des cadres formateurs de l'ENSA, la mission serait encline à ce que les activités accessoires soient ouvertes aux agents de l'établissement au titre des dispositions de l'article 2 de l'arrêté n°2011-82 du 20 janvier 2011, modifiant le décret n° 2007-658 du 2 mai 2007 relatif au cumul d'activités des fonctionnaires et des agents non titulaires de droit public, de préférence à la notion de « *professions libérales découlant de la nature des fonctions* ».

Aux termes de cette disposition, « *les activités à caractère sportif ou culturel, y compris encadrement et animation dans les domaines sportif, culturel ou de l'éducation populaire* » sont en effet parties prenantes de la liste des activités accessoires susceptibles d'être autorisées.

## **4.2 Des services potentiellement transverses aux deux sites qui sont encore trop peu mutualisés**

### **4.2.1 Les relations internationales**

Ce secteur d'intervention (cf. rapports annuels d'activités), au demeurant consubstantiel à l'activité des deux sites, et probablement de ce fait même, n'apparaît pas dans l'organigramme comme une mission identifiée, alors même qu'elle figure explicitement dans l'énoncé statutaire des missions de l'École<sup>67</sup>.

Dans les diverses présentations des actions de l'ENSM, budgétaires, rapport d'activités etc., ce secteur est peu développé et n'est incarné par aucune figure tutélaire<sup>68</sup> (chef de projet, chargé de mission, sans parler d'un département à part entière). On peut supposer que par ce choix d'organisation, il s'agissait de faire prévaloir la dimension transversale de l'activité à l'international. Outre le domaine de la formation, le laboratoire technique d'essais et les missions d'expertise, la recherche, le sport de haut niveau ont des développements, coopérations ou partenariats au niveau international. Plusieurs fonctions supports sont aussi très impliquées dans les relations internationales de l'ENSM : l'accueil, le centre de documentation, la mission de veille juridique, la logistique hébergement/restauration.

---

<sup>67</sup> Art D.211-53-1 9 du code du sport « *L'ENSM a pour mission : 9- L'accueil pour leur formation et leur perfectionnement de skieurs et d'alpinistes étrangers ; la conduite d'actions en matière de relations internationales et de coopération dans son domaine de compétence* ».

<sup>68</sup> Cet aspect est d'autant plus flagrant que beaucoup de missions, autres que l'international, sont largement portées par le seul cadre qui en a la responsabilité (cf. infra 621 – recherche, médical, laboratoire d'essais ...).

Le ministère chargé des sports s'appuie de son côté régulièrement sur l'établissement, à Chamonix ou à Prémanon, pour la mise en œuvre de diverses initiatives de coopérations dans le cadre d'arrangements conventionnels passés avec certains pays.

Ce déficit d'incarnation est d'autant plus flagrant que la quasi-totalité des institutions, collectivités et organismes partenaires de l'école, syndicats professionnels, mettent assez spontanément en avant l'importance de la reconnaissance de l'ENSM à l'international.

Ce rayonnement n'est pas seulement affaire d'aura et d'image : sa dimension économique revêt un caractère stratégique évident, compte tenu de la place occupée par la France dans le tourisme sportif de montagne, y compris en terme d'exportations de savoir faire et d'ingénierie de développement. Démonstration en a été faite au travers du travail engagé en région Rhône-Alpes et Provence Alpes-Côte-d'Azur par le comité « *Coopération Alpes-Sichuan* »<sup>69</sup> au sein duquel un ancien cadre de l'ENSA, assure un rôle de pivot en tant que vice-consul au consulat général de France à CHENGDU (Chine, province du Sichuan).

En matière de certification technique et de normalisation, la position internationale historiquement acquise à l'ENSA dans plusieurs dizaines d'instances et de comités souvent à statut international de droit suisse, n'est pas indéfectible (cf. infra 621).

La mission invite l'ENSM, en lien avec sa tutelle et ses partenaires, à une réflexion stratégique, le plus tôt étant le mieux, sur ces questions, sauf à courir le risque d'un délitement de cet acquis, qui pourrait vite quitter le champ de l'expertise, de l'innovation et du développement économique, pour se limiter à une simple dimension d'accueil de groupes et de délégations.

#### **4.2.2 Le service de documentation**

Le service de documentation qui fonctionne avec trois cadres est la première bibliothèque spécialisée « montagne » de France. Sont conservés, sur le site de l'ENSA, plus de 15 000 ouvrages thématiques relatifs à la montagne, dont certains exemplaires uniques, 1 570 cartes des routes et voies d'escalade, 1 000 publications françaises et étrangères, 200 titres de presse (dont les plus importants sont maintenant scannés).

Le fonds documentaire (en juillet 2015) faisait apparaître 73 627 notices bibliographiques composé de 55% d'articles de périodiques, 20,7% d'articles de la presse quotidienne régionale (PQR) et nationale (PQN), 19,5% d'ouvrages et mémoires, 1,5% de cartes topographiques, 2,8% de chroniques des montagnes du monde et 0,5% de documents audiovisuels.

La fréquentation du centre de documentation était de 5 396 visiteurs en 2012, 5 145 en 2013 et 6 367 en 2014. La fréquentation 2015 (dont les chiffres sont attendus) sera assurément en sensible augmentation du fait de la commémoration des 70 ans de la création de l'ENSA.

---

<sup>69</sup> Le comité « *Coopération Alpes-Sichuan* » porté par les deux régions Rhône-Alpes et PACA, avec le concours de plusieurs ministères et le CGET (ex-DATAR) a été créé en février 2007 pour « *valoriser les compétences françaises dans le tourisme alpin, incluant l'aménagement des infrastructures, les sports de montagne, la promotion des opérateurs, le partage des compétences acquise en la matière dans les Alpes* ».



Le service de documentation assure, par abonnement gratuit, une revue de presse spécialisée quotidienne et la diffuse par voie électronique à toute personne ou institution ayant émis le souhait de la recevoir. La mission pense que cette liste de diffusion pourrait utilement être enrichie ce qui servirait également la promotion et l'image de l'ENSM.

#### 4.2.3 Le service médical et la recherche

##### 4.2.3.1 *Une curiosité évidente avec des besoins à Prémanon et des ressources humaines à Chamonix*

Le médecin auditionné au cours de la mission préparait son départ à la retraite après avoir exercé 39 années à l'ENSA.

Les locaux du service médical et la salle de tests d'efforts demandent à être rationalisés.

Le service médical présente cette anomalie, cette curiosité, qui fait que les ressources humaines sont implantées à Chamonix (1 poste de médecin remplacé depuis son départ à la retraite en 2015 par 2 médecins à mi-temps), alors que les besoins se situent indubitablement à Prémanon, dont la filière du haut-niveau peine à être à la hauteur des exigences réglementaires imposées par la direction des sports en matière de suivi des sportifs. Il n'est pas sûr que le projet de création d'un centre de santé sur le site de l'ENSA, soit de nature à traiter cette anomalie d'affectation des moyens au regard des besoins.

##### 4.2.3.2 *Un projet de « centre de santé » qui reste à préciser et dont l'inscription dans un projet stratégique de l'école doit être débattu*

Ce sujet constitue un enjeu de taille pour la direction de l'ENSM qui vient de procéder au recrutement de deux médecins à mi-temps pour le remplacement du titulaire admis à faire valoir ses droits à pension de retraite. L'équipe de direction est engagée dans une réflexion pour une meilleure exploitation de ce service. Le projet de création d'un « **centre de santé médical** », dans le cadre d'un conventionnement avec l'ARS et la sécurité sociale est lourd de conséquences et apparaît à la hauteur des légitimes ambitions de l'ENSM.

Quelques initiatives de cette nature ont d'ores et déjà été initiées par quelques établissements ayant reçu l'agrément de l'Agence régionale de santé territorialement compétente (ARS). L'exemple le plus avéré reste l'INSEP, auprès duquel le directeur général a été invité par la mission à se rapprocher, tout en ouvrant une large concertation avec les structures médicales locales, mais aussi avec la Fédération française de ski, qui va ouvrir très prochainement à Albertville (Haute-Savoie), à 66 kms de Chamonix, son parcours d'excellence en ski alpin au sein de son centre de formation et d'entraînement dont les travaux sont en voie d'achèvement.

La mission estime que cette démarche, du fait de ses enjeux, des retombées attendues et des investissements qu'elle impliquera, doit s'inscrire dans un projet stratégique global en rapport avec les missions statutaires de l'École et reposant sur une diversité de constats et d'hypothèses à expertiser.

Il convient d'abord de ne pas survaloriser les retombées et les synergies qui pourraient résulter de la mutualisation entre une infrastructure médicale et de suivi dédiée à la pratique

sportive de haut niveau et un centre médical généraliste de conseil et de diagnostic tout public, ouvert aux titulaires de la carte vitale. Le modèle économique d'une telle mutualisation de fonctions et sa pertinence doivent être mesurés et évalués au regard du couple investissement/fonctionnement, mais aussi en termes d'équilibre des clientèles potentielles.

La comparaison avec le centre de santé développé à l'INSEP peut s'arrêter rapidement là, dans la mesure où s'agissant de la cible prioritaire (suivi médical et d'entraînement des sportifs de haut-niveau), le besoin est à Prémanon et à Albertville, et pas du tout à Chamonix dans sa mission d'école professionnelle de formation.

Les projets de certains CREPS, souhaitant compléter leurs besoins en matière de plateau médical des parcours du sport de haut niveau par une action tous publics qui serait portée par les nouveaux besoins d'orientation dans le domaine du sport-santé, peut se heurter à Chamonix à un double obstacle lié à l'étroitesse du bassin de population et à la cohabitation avec les structures médicales privées et les médecins libéraux.

Par ces observations, la mission n'entend pas freiner la mobilisation qui semble se faire jour, au sein du management de l'École, sur ce projet, mais souhaite inviter à une démarche d'analyse et une méthodologie prenant en compte les enjeux, les éléments de contexte et les priorités.

#### **4.2.3.3 Une recherche embryonnaire qui doit prendre en compte les limites statutaires de l'établissement**

**En matière de recherche**, un conseiller technique et pédagogique supérieur (CTPS) de l'ENSM<sup>70</sup> partage son temps (50/50) entre la formation « alpinisme » et le secteur de la recherche de l'ENSM. Le travail conduit est relatif à la réaction du corps en altitude (entraînement en altitude; hypoxie; dopage en altitude ...).

Tout comme le spécialiste recherche du CNSNMM, ce cadre chargé de la recherche à l'ENSA est en lien avec les équipes de l'INSEP dans le cadre des appels d'offres auxquels répond l'ENSM. La collaboration entre les 2 chercheurs, car travaillant sur les mêmes problématiques, est existante, courtoise, mais très ostensiblement empreinte de concurrence néfaste.

La volonté de la direction générale est de privilégier avec raison une approche plus coopérative entre les deux activités de recherche conduite à Prémanon et à Chamonix. Il convient de poursuivre dans cette voie, tout en inscrivant cette mutualisation dans les problématiques de recherche appliquée au sport de haut niveau dans le réseau des établissements du ministère, sous l'égide de l'INSEP, seul grand établissement habilité au sens du code de l'éducation (cf. infra 621).

Préconisation 21 : Inscrire le développement des missions de recherche appliquée à la performance sportive conduites à l'ENSM (site de Chamonix et de Prémanon) sous l'égide de l'INSEP, seul établissement du réseau du ministère chargé des sports ayant statut d'EPSCP et rang de Grand établissement au sens du code de l'éducation.

---

<sup>70</sup> Guide de haute montagne, formateur à l'ENSA et docteur en sciences (Physiologie- 1998).

#### 4.2.4 Le laboratoire d'essais des matériels de sports de montagne

Un laboratoire d'essais de matériel de sports de montagne est implanté dans une annexe du gymnase de l'ENSA et en lien direct et très étroit avec le département alpinisme. Il est dirigé de longue date par un guide de haute montagne, professeur à l'ENSA. Au prochain départ en retraite de ce responsable à compter de janvier 2016, le laboratoire d'essais pourrait être dirigé par l'actuel responsable du département alpinisme, dont la candidature a été effectivement évoquée auprès de la mission<sup>71</sup>.



Photo : mission d'inspection générale

Au travers des différents essais conduits sur les techniques ou matériels de sécurité utilisés en alpinisme et en escalade, le laboratoire exerce une influence non négligeable sur les enseignements et la pédagogie dispensés par l'ENSA.

Certains tests de normalisation ou certaines recherches pour la mise au point de nouveaux produits sont réalisés au bénéfice d'industriels et font l'objet de convention financières particulières.

---

<sup>71</sup> Observation de l'établissement dans le cadre de la procédure contradictoire (cf. infra page 149):

«La date de départ à la retraite de cet agent n'est pas encore définie et son remplacement fera l'objet d'un appel à candidature, même si effectivement un cadre de l'établissement s'est dit intéressé et commence, dans la limite de son temps disponible, à se former sur les normes afin de ne pas laisser partir de l'établissement cette compétence stratégique. A noter enfin, qu'un groupe de travail piloté par le chef du département alpinisme a été constitué pour élaborer le futur projet pour le laboratoire d'essais avant le départ à la retraite de l'actuel responsable ».

Le laboratoire jouit d'une bonne notoriété nationale et européenne au travers de la participation de son responsable (à titre personnel) qui présiderait pas moins d'une trentaine de commissions de normalisations européennes pour des matériels d'alpinisme et d'escalade, pour des structures artificielles d'escalade, pour des parcours d'aventure en hauteur ou pour des sites de saut à l'élastique.

Il a aussi présidé, huit années durant, la Commission internationale de sécurité de l'Union internationale des associations d'alpinisme (UIAA)<sup>72</sup> et en assure toujours la vice-présidence.

Le laboratoire d'essai de l'ENSA réalise aussi en sous-traitance de l'APAVE de Grenoble des essais de conformité des matériels aux normes UE. Les modalités de ces prestations donnent lieu à des conventions formelles entre les deux organismes (APAVE / ENSM) ce qui confère à ce partenariat une reconnaissance de nature plus institutionnelle que personnelle.

Cette expertise est évidemment remarquable. Elle semble cependant fragile, car il n'est pas vraiment acquis que le prochain responsable du laboratoire d'essai de l'ENSA ait vocation systématiquement à siéger, au titre de l'ENSM, dans les mêmes instances, nationales ou internationales.

La valorisation financière des prestations de service du laboratoire restent anecdotiques : 4 092 € inscrits au compte financier 2014.

---

<sup>72</sup> Les normes UIAA sont d'application volontaire et leur respect donnent lieu à la délivrance du label UIAA, mondialement reconnu, pour les matériels dont le fabricant en fait la demande.



## TARIFICATIONS DES ESSAIS ET ETUDES

| <b>1 - Tarifications des essais de certifications<br/>(Laboratoire des Matériels de Montagne)</b> | <b>TARIF 2015</b> | <b>TARIF 2016</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Cordes dynamiques ou statiques :</b>                                                           |                   |                   |
| - essais complets                                                                                 | 500               | 507,5             |
| - chutes seulement                                                                                | 368               | 373,6             |
|                                                                                                   |                   |                   |
| <b>Harnais</b>                                                                                    | <b>368</b>        | <b>373,6</b>      |
|                                                                                                   |                   |                   |
| <b>Piolets :</b>                                                                                  |                   |                   |
| - Type T                                                                                          | 556,3             | 564,65            |
| - Type B                                                                                          | 303               | 307,55            |
| - Essais de fatigue seulement                                                                     | 368               | 373,6             |
|                                                                                                   |                   |                   |
| <b>Connecteurs</b>                                                                                | <b>500</b>        | <b>507,5</b>      |
| <b>Absorbeurs d'énergie</b>                                                                       | <b>500</b>        | <b>507,5</b>      |
| <b>Amarrages</b>                                                                                  | <b>500</b>        | <b>507,5</b>      |
| <b>Anneaux - cordelettes - sangles</b>                                                            | <b>307</b>        | <b>311,6</b>      |
| <b>Bloqueurs</b>                                                                                  | <b>370</b>        | <b>375,5</b>      |
| <b>Pitons</b>                                                                                     | <b>500</b>        | <b>507,5</b>      |
| <b>Broches à glace</b>                                                                            | <b>556,5</b>      | <b>564,85</b>     |
| <b>Crampons</b>                                                                                   | <b>556,5</b>      | <b>564,85</b>     |
| <b>Coinceurs</b>                                                                                  | <b>500</b>        | <b>507,5</b>      |
| <b><i>tarifications des études et essais</i></b>                                                  |                   |                   |
|                                                                                                   |                   |                   |
| <b>Demi journée études et essais</b>                                                              |                   | <b>500</b>        |
| <b>Journée études et essais</b>                                                                   |                   | <b>900</b>        |
| <b>Heure d'essais</b>                                                                             |                   | <b>170</b>        |
| <b>Heure d'essais partenaire</b>                                                                  |                   | <b>150</b>        |

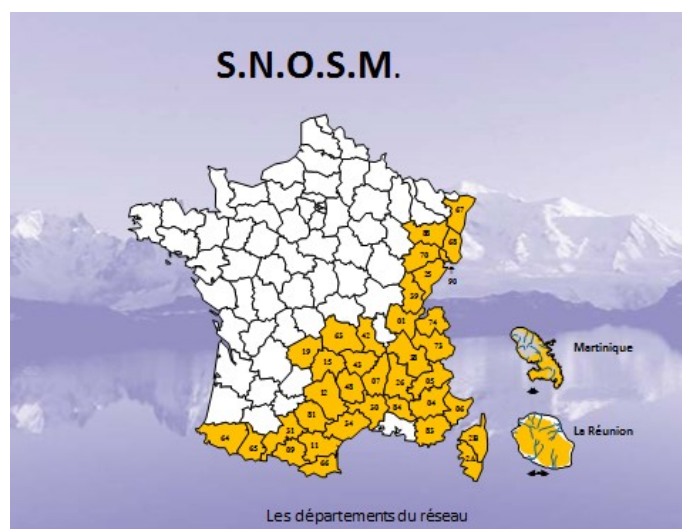
### 4.3 Le SNOSM – système national d'observation de la sécurité en montagne : un outil de coopération interinstitutionnelle sur la bonne voie

Créée en 1997 par les ministères chargés de l'intérieur et des sports, cette structure se veut un véritable réseau des départements de montagne permettant de cumuler toutes les informations sur les accidents afin d'en connaître les caractéristiques et d'élaborer les actions de prévention les plus pertinentes. Le SNOSM<sup>73</sup> est installé dans les locaux de l'ENSM depuis 2010.

---

<sup>73</sup> L'action du SNOSM est inscrite dans la commission de l'information et de la sécurité du conseil supérieur des sports de montagne (CSSM). Cette commission a été dissoute en 2014.





Source : ENSM

Son mode de fonctionnement et son financement font l'objet d'un protocole d'accord tripartite (direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises, DS, ENSM).

La dissolution de la commission de l'information et de la sécurité du CSSM et les évolutions qui seront retenues pour ce conseil nécessiteront de conforter le support juridique et le financement du SNOSM.

Le développement et l'évolution du SNOSM nécessitent de prévoir très rapidement des budgets importants pour la montée en gamme des outils informatiques de traitement et pour accueillir les données de l'ensemble des stations de ski du domaine skiable français (à ce jour seule une trentaine de stations est raccordée et contribue au recueil des données).

Au travers des auditions conduites sur le site de Chamonix, la mission a pu constater que les partenaires (pisteurs/secouristes, gendarmes, CRS) sont très attachés au développement de cette plateforme de travail. Par ailleurs, il paraît indispensable de renforcer l'équipe chargée du fonctionnement de cet observatoire, le chargé de mission<sup>74</sup> et sa collaboratrice n'étant qu'à temps très partiel sur cette mission.

#### **4.4 Un modèle économique qui a fait ses preuves, mais qui est désormais soumis à de fortes contraintes**

##### **4.4.1 Une structure financière spontanément présentée comme saine et satisfaisante, mais qui n'est pas exempte de points de fragilité**

Cette appréciation ressort assez unanimement des débats budgétaires et des différents comptes financiers de l'ENSM depuis sa création. Elle a été rapportée à diverses reprises à la mission lors de ses auditions, plusieurs interlocuteurs de la mission, notamment ses tutelles, présentant l'opérateur et singulièrement son site de l'ENSA, comme un établissement

<sup>74</sup>Le responsable du SNOSM est Conseiller technique et pédagogique supérieur (CTPS), moniteur de ski, guide de haute montagne et ancien chef du département ski de l'ENSA. Il conduit, à la demande du parquet d'Annecy, des missions d'analyse sur des accidents de ski.

disposant de moyens de fonctionnement à la hauteur de sa mission, qui vit avec une certaine aisance, mais raisonnablement et sans excès. A ce titre, l'ENSM-ENSA est perçue comme bénéficiant d'une attention et d'une bienveillance de sa tutelle, qui la considère comme un des fleurons singuliers au sein du réseau des établissements du ministère.

Dans ce contexte, il n'a pas échappé à la mission que ce confort budgétaire de l'ENSM repose pour l'essentiel aujourd'hui sur la structure financière de l'ENSA, par le biais d'un transfert d'excédents de gestion sur le site de Prémanon. Limité en 2015 dans les comptes, ce transfert est en réalité plus important : en effet, les fonctions support de l'ENSM sont assurées pour l'essentiel à partir du budget de l'ENSA.

La mission, en s'inquiétant d'éventuelles réserves sur le terrain quant à ces transferts financiers entre le site de Chamonix vers celui de Prémanon, n'a pas reçu de propos critiques. Ce principe de compensation a même été présenté par le président du Syndicat national des moniteurs de ski français<sup>75</sup>, comme « *une mesure utile d'aménagement et de solidarité entre les territoires de montagne* ». Il est vrai, la mobilisation des collectivités locales de Franche-Comté, du Jura et du Doubs pour soutenir, voir initier des investissements sportifs structurants nécessaires au développement du Centre national de ski nordique et de moyenne montagne de Prémanon, a permis un tel consensus, en renvoyant l'image d'un territoire entreprenant qui s'engage sans tout attendre de la solidarité nationale ou interrégionale.

Il serait prudent cependant de faire l'hypothèse que cette situation, laquelle au demeurant validerait plutôt au plan économique le choix de la fusion voulue par le ministère, peut s'altérer dans la durée. Le consensus vertueux de compensation entre les deux sites peut être d'autant plus rapidement mis à mal que la structure économique du site de Chamonix, très dépendant de la filière de formation du ski alpin, se détériorerait.

Or, au-delà de la conviction des organisations professionnelles elles-mêmes, fondée sur plusieurs décennies de croissance garantissant des flux annuels significatifs et constants d'entrée en formation, il n'a pas été donné à la mission de connaître l'existence d'éventuelles études prospectives sur les besoins de formation à échéance dix / vingt ans.

De même, il serait utile et probablement éclairant de s'assurer du profil social typique et des attentes professionnelles et de vie des candidats qui s'engagent aujourd'hui dans les formations à l'encadrement des sports de montagne, dont la conformité avec les générations passées n'est peut-être plus si probante.

Pourtant, plusieurs indices justifieraient d'une observation tendancielle, voire de recherches, qu'il s'agisse, par exemple, du profil démographique des professionnels actuellement en activités, des perspectives de départ à la retraite, dont il sera difficile qu'elles puissent par trop s'écarter des logiques d'allongement des carrières qui s'imposent à tous les régimes de cotisants<sup>76</sup>, ou des évolutions du tourisme blanc, dans un contexte de réchauffement climatique limitant la durée de la saison dans les stations de moyenne montagne.

<sup>75</sup> Audition du 10 décembre 2015 au siège de l'IGJS, 95 avenue de France Paris-13<sup>ième</sup>.

<sup>76</sup> En s'engageant dans son « Pacte générationnel », le syndicat national des moniteurs de ski français a donné une actualité certaine à la question de l'âge du départ à la retraite des moniteurs pour favoriser l'employabilité des nouveaux entrants dans le métier. Les débats en découlant et les quelques contentieux liés témoignent de la réalité du problème.

Préconisation 22 : Inviter l'ENSM à mettre en œuvre un cadre d'observation permanent des formations et des logiques d'emplois dans la filière des sports de montagne , dans un triple objectif :

- de suivi de l'employabilité de ses stagiaires,
  - d'analyse des besoins en matière de formation professionnelle continue,
  - et de prospective sur les évolutions et les besoins d'encadrement à court et plus long terme compte tenu des évolutions de la demande sociale et des formes de pratiques.
- Mobiliser les crédits d'études nécessaires, dans le droit fil de la feuille de route du gouvernement sur la montagne du 30 septembre 2015, en lien avec les services de l'État concernés, les régions et les organismes collecteurs.

Cette vision d'un établissement centré sur l'excellence, bien intégré dans son environnement, jouissant dans son cœur de métier, la formation aux métiers des sports de montagne, non seulement d'une position dominante mais d'un vrai monopole réglementaire, disposant d'une notoriété dépassant le cadre national montagnard, ne doit pas conduire à minorer quelques points de faiblesse.

A ce titre, il convient de pointer la capacité très limitée de l'établissement (*cf. supra* 3.1.5) à faire face durablement à ses charges immobilières, ainsi qu'une malléabilité et fongibilité limitées en matière de gestion de la masse salariale.

Ces points de fragilité semblent encore rester mineurs pour un grand nombre d'interlocuteurs qui n'adhèrent pas à l'hypothèse d'un risque de déséquilibre structurel d'un modèle économique de l'ENSM reposant sur les deux piliers dont on peut dire qu'ils se sont entretenus mutuellement jusqu'à présent : un engagement indéfectible de l'État et du ministère chargé des sports, d'une part, le marché de la formation de l'encadrement des sports de montagne, alpinisme et surtout ski alpin, dont le poids économique dans les ressources de l'ENSA est déterminant.

Sans considérer l'imminence d'un tel risque, la mission est plus prudente sur son intangibilité.

#### **4.4.2 Un modèle économique de financement de la filière de formation à l'encadrement des sports de montagne original, qui a jusque-là su répondre aux besoins de développement économique de la montagne et aux attentes des professionnels**

Le modèle économique de l'école repose donc sur un équilibre entre le financement de l'État (prise en charge des personnels et de l'infrastructure) et les contributions significatives des stagiaires en formation (*cf. tableau ci-dessous*).

### Coûts des formations pour les stagiaires

(Hors dépenses de transport, d'hébergement et de restauration)

- **moniteurs de ski alpin**, 6 600 € (pour un stage se déroulant exclusivement à l'ENSA de Chamonix ; ce tarif est supérieur pour ceux dont une partie de la formation se déroule à Tignes ou aux Deux-Alpes et en Argentine ;
- **moniteurs de ski nordique**, 5 600 € ;
- **guides de haute montagne**, 11 800 € ;
- **vol libre**, 8 700 € ;
- **pisteurs secouristes**, 1 400 à 2 000 € ;
- **accompagnateurs en moyenne montagne**, 3 700 € en 2015.

Source : direction des sports

Cette situation, assez singulière en comparaison avec les autres filières publiques de formation professionnelles ou universitaires ne fait globalement pas débat et est souvent présenté comme un dispositif « gagnant-gagnant » pour l'ensemble des parties y contribuant, au premier rang desquelles l'école de ski agréée qui assure l'accueil des stagiaires durant la période de mise en situation pratique.

Le stagiaire y trouve aussi de l'intérêt, en étant assuré, en contrepartie du paiement du coût de sa formation à l'ENSA, d'en voir la charge sur son budget personnel réduite du fait même des émoluments qu'il reçoit de ses temps d'activités en alternance.

Ce modèle économique est aussi confortable pour l'ENSM-site de l'ENSA, dans la mesure où l'école a d'autant moins de prévention à fixer un coût de formation à la hauteur de ses besoins de fonctionnement qu'elle sait que le montage est globalement accepté par ses clients. Tel semble avoir été le cas lors de l'augmentation en 2014 des frais d'accueil réglés par les stagiaires intervenue en 2014, qui s'était traduite par une progression de 8% des recettes propres entre les exercices comptables 2013 et 2014

Sans remettre en cause cette politique tarifaire, la mission constate qu'aucune analyse pointue n'a été effectuée pour la fixation de ces tarifs, quant à leur soutenabilité à long terme pour les stagiaires et institutions fréquentant les deux sites.

Ce sujet et les décisions qui en découlent mériteraient de s'appuyer sur une véritable analyse de la structure des coûts et des prestations, plutôt que d'apparaître être conduits, sous la pression et en fonction des besoins à couvrir, afin de pallier la raréfaction de la part des crédits retenus par la tutelle pour couvrir la masse salariale et pour faire face aux indispensables opérations d'entretien et de sécurité à conduire sur les bâtiments.

Dans une note interne<sup>77</sup>, la direction des sports souligne que les coûts de formation importants correspondent à des contraintes incontournables : sécurité spécifique justifiant des taux d'encadrement élevés (notamment pour les guides de haute montagne), frais structurels importants (remontées mécaniques, par exemple, hébergement obligatoire en station pour les candidats non hébergés à l'ENSA).

**Préconisation 23 : Faire réaliser sans tarder, par un cabinet spécialisé externe un audit sur le coût complet des formations mises en place par l'ENSM et la politique tarifaire.**

<sup>77</sup> Note interne SC.DSC du 25 novembre 2014.

Pour la très grande majorité des stagiaires ayant le statut de travailleurs indépendants<sup>78</sup>, une partie de ces frais pédagogiques est prise en charge par l'Association de gestion du financement de la formation des chefs d'entreprise (AGEFICE), sans que cette participation, dont le montant serait de l'ordre de 3 M€, apparaisse dans les comptes de l'ENSM.

Du fait même de sa nature interprofessionnelle, le conseil d'administration de l'AGEFICE est tenu de préserver un équilibre entre ses ressources annuelles et les besoins de ses adhérents, tous secteurs confondus. Cette contrainte peut le conduire à plafonner le montant des remboursements des actions individuelles de formation entrant dans le champ d'application de la typologie des actions soumises à l'application des dispositions relatives à la formation professionnelle, telles que prévues au code du travail<sup>79</sup>.

Dans le cas d'espèce des sports de montagne, l'AGEFICE ne prend en compte qu'une partie des frais pédagogiques, pour les cursus initiaux, mais aussi les recyclages obligatoires, des guides de haute montagne et accompagnateurs en moyenne montagne.

**Il convient de préciser à ce stade que si l'AGEFICE semble être le fonds d'affiliation dominant des moniteurs de ski, le salariat étant une forme de travail peu représentée, la situation est plus contrastée chez les accompagnateurs en moyenne montagne.**

En effet, selon une source proche du dossier<sup>80</sup> que la mission a pu consulter, 53% des accompagnateurs relevaient de l'AGEFICE, 23% du FAF-employeurs (salariés), 13% ne bénéficiaient d'aucune prise en charge, les 18% restant se répartissant entre les régimes agricole (VIVEA), artisanal (FAFAB) et demandeurs d'emploi (CIF).

Cette singularité des professionnels des sports de montagne, peu compatible avec les régimes de droit commun d'aide à la formation professionnelle qui tendent à privilégier le statut de salarié, a pour conséquence de priver l'ENSM des aides des conseils régionaux à la formation.

L'absence sur le site de Chamonix de toute compétence d'intervention en matière de sport de haut niveau, secteur généralement soutenu par les régions, prive également l'ENSM de tout soutien à ce titre du conseil régional de Rhône-Alpes.

**Préconisation 24 : Inciter l'opérateur à être davantage proactif dans ses relations avec le conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes dans l'exploration de toutes les sources potentielles de financement de ses missions de formation et initier les mêmes contacts avec la nouvelle région Bourgogne-Franche-Comté.**

---

<sup>78</sup> L'accès à la formation professionnelle a été ouvert aux travailleurs indépendants par l'Accord du 3 juillet 1991 et la loi n°91-1405 du 31 décembre 1991, ainsi que le décret d'application n°93-281 du 3 mars 1993. Depuis la généralisation de l'obligation de financer leur propre formation, les travailleurs indépendants doivent verser une cotisation annuelle dont le montant est perçu par le canal des URSAFF et reversée à l'AGEFICE, dont le conseil d'administration fixe les règles de prise en charge du coût des dépenses de formation donnant lieu à son intervention.

<sup>79</sup> Art. L.6313-1 du code du travail, portant définition de l'action de formation professionnelle.

<sup>80</sup> Centre de formation des accompagnateurs en montagne. Plaquette « 30 ans 1970-2000 » ; p.42.

Pour autant, la spécificité du régime d'assurance-formation de la plupart de ces stagiaires sous statut de travailleurs indépendants n'est pas exclusive de toutes les autres sources de financement potentiellement ouvertes à l'opérateur public (apprentissage, innovation pédagogique, coopérations internationales en matière d'ingénierie de formation, recherche formation-action, passerelles avec les EPLE ; accès aux fonds européens etc.).

#### **4.4.3 Des marges de manœuvre pour un nouveau modèle économique pouvant être contrariées par des logiques contraires inhérentes au système lui-même**

En illustration, le mouvement de centralisation de la formation des accompagnateurs en moyenne montagne à Prémanon présente indubitablement l'avantage pour le ministère et pour l'opérateur, d'augmenter et de diversifier les recettes de formation du CNSNMM de Prémanon, qui pourrait tendre vers plus d'autosuffisance. Les perspectives des équipes dirigeantes de Prémanon d'augmentation d'un taux d'occupation des hébergements structurellement bas (25,6% en 2014), sont symptomatiques des espérances mises dans l'exploitation de ce nouveau marché.

Cette décision satisfaisait pleinement les acteurs professionnels du champ, notamment les moniteurs de ski et les guides de haute montagne. En effet, un tel choix, qui homogénéise le cursus de formation AMM avec celui des guides et des moniteurs de ski, renforce la cohérence de la filière de formation de l'encadrement des sports de montagne et évite les risques de failles et de fragilité d'un dispositif, induits par la cohabitation de plusieurs modèles de formation possibles.

D'un autre côté, cette orientation de centralisation à Prémanon des formations d'accompagnateurs en moyenne montagne présente l'avantage de conforter un modèle économique traditionnellement en vigueur dans les établissements du ministère chargé des sports, à l'exception notoire de l'INSEP, qui veut que les bénéfices de la formation contribuent à financer le sport de haut-niveau.

La mission engage cependant à interroger la pertinence sociale et économique d'un tel modèle fondé sur une fongibilité structurelle de financement d'une partie significative des dépenses du haut niveau sur les recettes de formation. La Cour de comptes, dans son relevé d'observations provisoires relevait également cette « dualité » entre « former des moniteurs de ski ou des guides de montagne... et former des athlètes de très haut niveau »<sup>81</sup>.

Il ne faut pas exclure qu'il puisse être demain de moins en moins acceptable de financer sur la base d'une augmentation régulière des coûts des formations professionnelles financées par les employeurs, les entrepreneurs et les salariés, les moyens dont le sport de haut-niveau a impérativement besoin.

D'une part, le prix des formations pris en charge par les stagiaires eux-mêmes, pour des montants significatifs, n'est pas extensible à l'infini. D'autre part, il n'est pas certain que la « solvabilité » des stagiaires accompagnateurs en moyenne montagne soit similaire à celle des moniteurs de ski et des guides de haute montagne, majoritairement sous statut de travailleurs indépendants, eu égard à ce qu'on appréhende aujourd'hui de la structuration de l'emploi dans ce secteur.

---

<sup>81</sup> cf. Relevé d'observation provisoires de la Cour des comptes – N°70145 / Juin 2014 page 5.



La perspective d'augmentation, de près de 40%, du coût du nouveau cursus de formation d'accompagnateurs en moyenne montagne, mise en œuvre à partir du printemps 2015, passant de 2 700 € à 3 700 € n'est pas anodine dans un contexte de difficultés pour ceux qui souhaitent accéder à l'emploi. A cette charge, convient-il encore d'ajouter les frais d'hébergement, de restauration et de transport dont on peut supposer qu'ils devraient s'analyser à la hausse du fait de la réforme engagée et de la centralisation sur Prémanon.

Lors du conseil d'administration de l'ENSM du 24 mars 2015, le représentant de l'association nationale des élus de la montagne (ANEM) attirait l'attention des administrateurs sur le fait que « *l'augmentation des frais d'inscription et de scolarité dans une école comme celle-ci n'est pas sans poser de difficultés pour les jeunes qui parallèlement poursuivent des études supérieures* »<sup>82</sup>.

La mission n'est pas totalement convaincue (cf. supra 3.3.1) que ces politiques tarifaires s'appuient sur des analyses poussées, tant du point de vue de l'impact de certains partis pris pédagogiques et du rapport « surcoûts induits - avantages attendus », que des charges en découlant pour les stagiaires et l'organisme collecteur, l'AGEFICE.

Autre illustration : le fait de proposer dans la formation du diplôme d'État de ski alpin, un stage optionnel à Ushuaia (Argentine) ne peut pas simplement être présenté en raccourci comme ne « *devant pas avoir d'impact financier (pour l'ENSA) compte tenu de l'augmentation des tarifs des stages en ski alpin sur l'année 2015* »<sup>83</sup>. Son coût prévisionnel (hors frais de transport) était établi à 132 584 € en dépenses pour un volume de recettes s'élevant à 77 924 €.

Le versement d'un complément de recettes de 30 000 € par le Syndicat national des moniteurs de ski français (SNMSF) ayant donné lieu en 2015 à une convention financière de coopération signée le 2 septembre 2015 entre le président du SNMSF et le directeur général de l'ENSM, ne suffit pas à garantir la pérennité d'un tel montage.

#### **4.4.4 Une dépense de formation par stagiaire qui atteint des sommets d'approximation**

L'analyse des coûts de formation par stagiaire s'avère à l'ENSM, comme dans beaucoup d'autres écoles professionnelles sous tutelle de l'État, si l'on s'en tient aux divers rapports de la Cour des comptes dans ce domaine<sup>84</sup>, être un exercice délicat et incertain, faute de disposer d'une comptabilité analytique solide (cf. supra).

Nonobstant le fait que les flux de formation s'étalent sur plusieurs années, si l'on ramène, pour l'année 2014, à neuf millions d'euros le budget en dépenses de formation de l'ENSA<sup>85</sup> et à quatre cents le nombre de stagiaires diplômés<sup>86</sup>, la dépense de formation d'un stagiaire « synchrétique », mixant les guides de haute-montagne, les moniteurs de ski alpins et les stagiaires du diplôme d'État de vol libre, s'établirait à 22 500 euros, un peu moins de la moitié de ce coût étant assurée par les contributions personnelles des stagiaires.

---

<sup>82</sup> Compte-rendu du CA de l'ENSM du 24 mars 2015 ; page 7.

<sup>83</sup> cf. compte-rendu du comité technique d'établissement du 17 mars 2015- p. 4.

<sup>84</sup> cf. rapports de la cour des comptes sur les coûts de formation d'un élève de l'ENA, de l'École normale supérieure ou de l'École polytechnique, juin 2013.

<sup>85</sup> Sur un budget de dépenses en fonctionnement, masse salariale comprise, de 9 720 000 €.

<sup>86</sup> Nombre de diplômes attribués en 2014 : guides de haute-montagne, 56 ; moniteurs de ski alpins, 447 ; vol libre, 39. Pour mémoire, Accompagnateurs en moyenne montagne, 149.

Le coût d'un diplômé de la filière d'encadrement des sports de montagne à la charge de l'État, hors dépenses et valorisation immobilière, serait, sur le site de Chamonix, de l'ordre de 11 500 euros.

Rapporté au coût pour l'État de délivrance d'une licence professionnelle de l'enseignement supérieur acquise sur 3 ans (11 500 €<sup>87</sup> par an, soit 34 500 € sur 3 ans), la formation d'un professionnel de la montagne semblerait comparativement relativement peu dispendieuse pour le contribuable.

L'une des organisations professionnelles, la plus concernée par la formation des moniteurs de ski, a fait valoir à la mission<sup>88</sup> qu'il conviendrait de mettre en avant le fait que, non seulement ces formations débouchent sur une employabilité assurée en sortie de formation, mais que les stagiaires tout au long de leur cursus de formation sont producteurs de valeurs. Ils exercent, en effet, leur activité en alternance comme travailleurs indépendants, assujettis à toutes les contributions sociales et fiscales.

Il n'en demeure pas moins une double incertitude, d'une part, sur la volonté ou la capacité de l'État à maintenir, à plus ou moins court terme, à même hauteur, ses dotations budgétaires à l'ENSM, d'autre part, sur le maintien de flux d'entrées en formation initiale des moniteurs de ski au rythme actuel.

Dans un tel contexte, il importe que le conseil d'administration de l'opérateur et sa tutelle s'emparent de la remise à plat du modèle économique des deux entités constitutives de l'ENSM, comme les y invite, avec une évidente solennité, le dernier rapport de la Cour des comptes<sup>89</sup>.

#### **4.4.5 Une augmentation de la part de ses ressources propres s'impose désormais à l'opérateur**

Dans son relevé d'observations provisoires de juin 2014 et son référé consécutif, la Cour des comptes a placé au cœur des réflexions, la question du modèle économique de l'ENSM, en considérant que dans un contexte de raréfaction budgétaire, l'opérateur devait s'attacher à rechercher de nouvelles recettes, en valorisant davantage ses prestations. La marge est étroite entre les mesures au rendement marginal, comme l'instauration d'un nouveau droit d'inscription à l'entrée en formation et le développement de services d'expertise potentiellement financièrement valorisables sous réserve d'investissements préalables aux plans technique mais aussi humain.

##### **4.4.5.1 L'instauration d'un nouveau droit d'inscription au rendement marginal**

Si la politique tarifaire peut constituer un levier, les marges de manœuvre ne sont pas extensibles, compte tenu du coût des formations d'ores et déjà en vigueur (cf. supra 443). La question du niveau d'acceptabilité ne doit pas être occultée. Elle doit s'appréhender du point de vue du client, le stagiaire, en coût global final, intégrant le coût des formations, les frais

---

<sup>87</sup> Extrait de « L'État de l'école 2015 » Dépenses d'éducation 2014. Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance / Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

<sup>88</sup>

<sup>89</sup> Relevé d'observations provisoires / cour des comptes Juin 2014. Référé n°70703 du 12 septembre 2014.

d'hébergement, de restauration et de déplacement pour des sessions de formations le plus souvent délocalisées, ainsi que l'instauration d'un nouveau droit d'inscription forfaitaire.

Cette perspective d'instauration d'un « *droit d'inscription fixe pour couvrir les frais généraux de l'école* » perçue à l'entrée en formation, a été initiée par la Cour des comptes<sup>90</sup>. Son instauration au 1<sup>er</sup> janvier 2016 a été actée par délibération du conseil d'administration du 26 novembre 2015, qui en a fixé le montant à cinquante euros, pour les cursus de formation du ski, du vol libre, de l'accompagnement en moyenne montagne et du VTT.

Bien qu'il fasse consensus tant auprès du ministère<sup>91</sup> que de l'ENSM<sup>92</sup>, ce projet de taxation forfaitaire suscite la perplexité de la mission, à la fois sur son fondement et sur son rendement, potentiellement faible<sup>93</sup>.

#### **4.4.5.2 La recherche de nouvelles ressources ne se fera pas sans une vision stratégique profondément renouvelée**

Le développement de nouveaux partenariats, une plus grande professionnalisation de la collecte de la taxe d'apprentissage ou une meilleure contrepartie financière de la part des entreprises bénéficiaires des travaux du laboratoire d'essais des matériels sont autant de pistes évoquées pour la recherche de nouvelles ressources. Or celles-ci ont toutes en commun de requérir une approche stratégique profondément renouvelée de l'École, nécessitant un profond changement culturel à tous niveaux.

Autant dire que les premiers effets d'une telle réorientation ne seront pas immédiats et ne permettront pas de faire l'économie de quelques investissements préalables, matériels, mais aussi humains (évolution de certains profils de recrutement; formation continue ambitieuse des personnels...).

De même, les compétences du laboratoire d'essais des matériels demeurent sous-exploitées : facturation symbolique des campagnes d'essais (cf. supra 4.2.4); approche contractuelle encore trop embryonnaire en matière de protection et de brevets<sup>94</sup>. La valorisation de l'image de marque « ENSA » ou « ENSM » paraît, au travers de la labellisation de certains produits « grand public » (lunettes de montagne par exemple) s'inscrire plus dans la culture primitive

---

<sup>90</sup> Cour des comptes. Relevé d'observations provisoires. Juin 2014. Page 15.

<sup>91</sup> Ministère chargé des sports. Réponse, en date du 24 novembre 2014, du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et du secrétaire d'État aux sports au référé n°70703 du 12 septembre 2014 de la Cour des comptes.

<sup>92</sup> ENSM : Réponses du directeur général aux observations provisoires de la cour des comptes 11 juillet 2014 ; Page 6.

<sup>93</sup> Dans l'enseignement universitaire, les droits d'inscription sont fixés annuellement par le ministre de l'Éducation, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et le ministre chargé du budget. Leurs montants variables selon le diplôme préparé et le niveau d'études, restent d'un montant raisonnable, allant de 184 euros pour les diplômes nationaux relevant du cycle de licence à 610 euros pour le diplôme d'ingénieur (arrêté du 7 juillet 2015 du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère chargé du budget).

Ces droits d'inscriptions semblent être, le plus souvent, exclusifs de toutes autres contributions aux frais d'études. A contrario, dans les Écoles privées, (études de commerce, communication, ingénieurs...), les étudiants s'acquittent globalement de frais d'étude, généralement d'un montant significatif, sans distinction entre les frais de structures (droit d'inscription) et les frais de formation (frais pédagogiques).

<sup>94</sup> La mission a cependant noté que le projet de convention (n°12 014) du 10 janvier 2014 qu'elle a pu consulter, entre l'ENSM et une entreprise spécialisée dans la production du matériel de montagne prenait en compte (art. 7) la problématique de la propriété industrielle et de l'intéressement des contractants au bénéfice d'exploitation.



du don (échange d'expertise contre dotations de matériels techniques et pédagogiques nécessaires aux activités de l'école) que d'une approche économique et marketing.

Toutes ces initiatives gagneraient à être intégrées dans des stratégies plus professionnelles, au plan de leur sécurisation juridique, en matière de stratégie de communication et de développement économique.

Préconisation 25 : Engager une réflexion stratégique à visée économique (recherche de ressources nouvelles) pour la valorisation des compétences d'expertise de l'ENSM et de son « image de marque ».

**Leur mise en œuvre dans une perspective de valorisation et de diversification des recettes de l'ENSM passera d'abord, pour l'opérateur public comme pour toute entreprise, par une capacité minimale à dégager les ressources techniques et matérielles mais aussi humaines indispensables à ces nouveaux investissements productifs.**

La mission n'a toutefois pas perçu dans les priorités du schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2015-2018 de perspectives concrètes en ce sens, s'agissant par exemple d'une rénovation complète du laboratoire d'essai.

Elle invite l'ENSM à investir les nouveaux espaces de partenariat, en prenant toute sa place dans les structures de partage d'expertise au service d'une dynamique de développement économique (comme le « cluster montagne », par exemple) ou susceptibles de se développer au titre des nouvelles compétences en matière économique et d'innovation incombant désormais (loi NOTRe) à ses deux régions d'implantation (Auvergne-Rhône-Alpes ; Bourgogne-Franche-Comté).

Préconisation 26 : Inviter l'ENSM à prendre toute sa place au sein du « cluster montagne » et d'une façon générale, dans les plateformes de mutualisation et d'innovation centrées sur le tourisme et l'économie montagnarde, qui pourraient se mettre en place à l'initiative des collectivités régionales d'Auvergne-Rhône-Alpes et de Bourgogne-Franche-Comté.

#### **4.4.5.3 Des prérogatives statutaires pourtant essentielles qui gagneraient à être exploitées**

 la mission fait le constat que l'ENSM n'exerce en propre qu'une partie des missions statutaires qui lui sont confiées dans le domaine de la formation des encadrants des sports de montagne.

De fait, l'École répond totalement à sa compétence statutaire exclusive de formation initiale des moniteurs de ski, nordique et alpin, des guides de haute montagne, des accompagnateurs en moyenne montagne et des brevetés de vol libre. En revanche, ses

compétences dans le domaine de la formation continue des professionnels de l'encadrement des sports de montagne ainsi que pour la formation et le perfectionnement des entraîneurs, des personnels techniques et d'encadrement pour les équipes nationales et les clubs<sup>95</sup> semblent peu ou pas directement exploitées.

La mission considère que l'ENSM doit impérativement investir ces champs de compétences statutaires. A défaut, il conviendra, en application des instructions du Premier ministre relatives à la « *revue périodique des opérateurs* »<sup>96</sup>, que la direction des sports en tire toutes les conséquences utiles en adaptant l'objet statutaire et les moyens d'intervention de l'ENSM, tels que ressortant du décret du 12 novembre 2010<sup>97</sup>, aux responsabilités concrètement assurées.

Préconisation 27 : Dans le droit fil des instructions du Premier ministre sur l'exercice de revue périodique des opérateurs, demander à la direction des sports de procéder, en tant que de besoin, à l'ajustement des missions statutaires de l'ENSM en matière de formation (Art. 211-53-1 2° et 3° du code du sport) en fonction des compétences effectivement assurées.

 conformément à l'impératif de diversification de ses recettes et d'optimisation de ses ressources humaines, la mission suggère que l'école prenne en charge directement l'organisation et la mise en œuvre des formations de recyclages des guides de haute montagne, des accompagnateurs en moyenne montagne et des moniteurs nationaux de ski.

Cet engagement de l'ENSM irait dans le sens de la volonté du législateur de placer les formations d'encadrement des sports de montagne dans le champ dérogatoire de l'environnement spécifique. De fait, assurer en gestion directe la formation initiale et déléguer le perfectionnement et l'actualisation des compétences des professionnels en exercice pourraient conduire à s'interroger sur la cohérence du périmètre de l'environnement spécifique.

Cet investissement dans ce champ statutaire présenterait aussi l'avantage de faire bénéficier les professionnels en activité de l'expertise reconnue des professeurs de l'ENSM et de permettre à ces derniers d'accéder à des retours d'expérience de professionnels au cœur et au fait des pratiques et des nouvelles attentes et aspirations de la clientèle.

---

<sup>95</sup> cf. Art.211-53-1 2° et 3° du code du sport.

<sup>96</sup> Instruction du Premier ministre du 23 juin 2015 aux ministres et secrétaires d'État, précisant (page 2 / alinéa 2) : « Ce plan d'actions devra comprendre un exercice de revue périodique des opérateurs sous tutelle, notamment en amont du renouvellement des contrats d'objectifs et de performance, afin de vérifier après quelques années de fonctionnement que les objectifs fixés à chaque opérateur ont bien été atteints et, à défaut, d'en tirer toutes les conséquences sur l'évolution, voire la suppression de certains d'entre eux ».

<sup>97</sup> cf. Décret n°2010-1378 du 12 novembre 2010 relatif à la création de l'Ecole nationale des sports de montagne.

Or, il est apparu essentiel à la mission que les formateurs permanents de l'école puissent conserver des liens avec le métier d'encadrants, selon des modalités en totale concordance avec le statut et les missions du service public.

Ce nouvel investissement du corps enseignant de l'ENSM dans la formation continue permettrait qui plus est de resserrer les liens avec les entreprises du secteur et laisserait totalement ouverts les partenariats avec les structures contribuant à l'offre d'activités, notamment les écoles de ski, en permettant par exemple de mixer, et de diversifier les équipes de formateurs.

Il s'inscrirait, sans probablement le résoudre totalement, dans une dynamique de densification des taux d'occupation des capacités d'hébergement de l'ENSM, qui sont actuellement structurellement sous utilisées, à 25,6% du potentiel à Prémanon et à 44,50% à Chamonix et dont l'explication ne peut être justifiée par les seules contraintes de saisonnalité. Le cas de Prémanon est sur ce point éclairant : ses missions statutaires s'inscrivent totalement dans une perspective d'activités « quatre saisons », au travers des disciplines du nordique, de l'accompagnement en moyenne montagne ou du VTT, sans omettre la filière du sport de haut niveau qui mobilise ses acteurs 365 jours par an. La cause de son faible taux d'occupation doit donc être recherchée ailleurs.



## 5 DES DYSFONCTIONNEMENTS RECURRENTS EN MATIERE DE GOUVERNANCE, GENERATEURS DE TENSIONS ET DE CONTENTIEUX

Au cours de ses investigations, il est revenu à la mission de contrôle un certain nombre de faits et de situations, dont la nature et les enjeux sont différents, mais ont en commun de renvoyer à la question de la gouvernance de l'établissement et notamment du processus de décisions, s'appuyant sur un partenariat fortement intégré associant, au sein de diverses instances, l'établissement, la direction des sports, des organisations professionnelles du champ.

La mission est légitime à s'interroger pour savoir pourquoi ces différentes situations, dont un certain nombre ont fait l'objet de signalements auprès des autorités concernées, voire donnent lieu à des contentieux en cours, ne lui ont pas été précisément et spontanément exposées lors de ses auditions liminaires.

Ce silence est d'autant plus surprenant qu'un certain nombre de procédures, sur le bien fondé desquelles la mission n'a pas mandat à se prononcer, mettent en cause l'établissement et l'État.

### 5.1 Le dossier des « bi-qualifications » a généré des incompréhensions entre l'autorité académique et l'ENSM qui ne semblent pas totalement estompées

#### 5.1.1 Une entorse avérée au partenariat entre l'ENSM et l'institution scolaire

Cette affaire a fait l'objet d'un débat au conseil d'administration du 24 novembre 2014 en ces termes<sup>98</sup>.

*■■■■■ représente le ministère de l'Éducation nationale et pose une question sur la formation bi-qualifiante. Dans 4 établissements de l'académie, existe une formation permettant de passer un diplôme de l'Éducation nationale mais également une formation qualifiante pour le monitorat de ski et l'AMM. 644 jeunes sont concernés. Les modifications introduites par le récent arrêté modificatif du DE ski alpin<sup>99</sup> concernant les conditions d'âge pour accéder au test technique mais aussi au cycle préparatoire fragilisent cette formation bi-qualifiante. Un projet de convention doit être signé par le recteur, la région Rhône-Alpes, l'ENSM et la DRJSCS Rhône-Alpes demande donc s'il est possible d'avoir pour ces jeunes une mesure dérogatoire pour pouvoir continuer sur cette formation bi-qualifiante.*

*La réponse de ■■■■■ est négative. Il s'agit d'un problème de sécurité et sous l'impulsion du SNMSF après avis de la section permanente du ski, la décision a été de fixer l'âge à 18 ans pour débiter le cycle préparatoire....»*

Il convient de préciser que ces formations sous statut scolaire, dites « bi-qualifiantes » dans la logique propre aux autorités académiques de Grenoble, ne sont en fait qu'une préparation à l'entrée dans le cursus de formation qualifiante organisée par l'ENSM, qui délègue aux lycées, la préparation à la formation générale commune aux métiers de la montagne.

---

<sup>98</sup> Extrait du procès verbal du compte-rendu du conseil d'administration de l'ENSM du 24 novembre 2014.

<sup>99</sup> Arrêté du 31 octobre 2014 modifiant l'arrêté du 11 avril 2012 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État de ski-moniteur national de ski alpin.

De ce fait et compte tenu des flux d'élèves en jeu, il est difficile de considérer ces initiatives de coopération entre l'ENSM et l'institution scolaire comme soulevant des difficultés majeures<sup>100</sup>, tant dans la prise en compte des exigences de sécurité propres aux formations en environnement spécifique, qu'au titre de la réglementation des mineurs, s'agissant de jeunes sous statut scolaire.

### **Une chaîne de dysfonctionnements qu'il convient de ne pas minimiser**

Sans se prononcer, au fond, sur les contenus et les processus de formations certificatives à différentes professions des sports de montagne, qui n'entrent pas dans le champ de ses investigations<sup>101</sup>, la mission retient de cette affaire plusieurs points :

- un manque d'appréciation a priori de l'impact d'une décision, en apparence anodine, d'une simple modification de l'âge requis pour se présenter au test technique d'accès et au cycle préparatoire, passant de 17 ans « dans l'année scolaire » à 17 ans « révolus au 31 décembre »<sup>102</sup>.

Ce changement intervenu en octobre 2014, venant après un autre en avril 2013, et un dernier datant du 28 avril 2015 ne pouvait que perturber l'organisation scolaire dont la cohérence s'apprécie en lycée sur trois ans : de fait, la majorité des élèves de lycée général ne pourront désormais présenter le cycle préparatoire que lorsqu'ils seront en classe terminale...s'ils sont nés avant le mois de juillet.

- une mesure technique sectorielle susceptible de perturber un partenariat avéré entre les services de l'État chargés des sports et ceux du ministère de l'éducation nationale en Rhône-Alpes, dans des domaines majeurs, au moment-même où des démarches de conventionnement entre les deux administrations sont en cours et où des projets de coopération dans d'autres secteurs de formation, notamment les sports de nature, se négocient, autour du lycée de DIE, entre le nouveau CREPS de Rhône-Alpes et le rectorat de Grenoble.
- un processus d'instruction et de décision [REDACTED] ayant, [REDACTED], amené l'administration centrale à un manque de vigilance, en ne mettant pas la mesure, au demeurant technique et très sectorielle qu'on lui demandait de prendre par arrêté, en perspective avec les autres enjeux de la politique du sport en région.

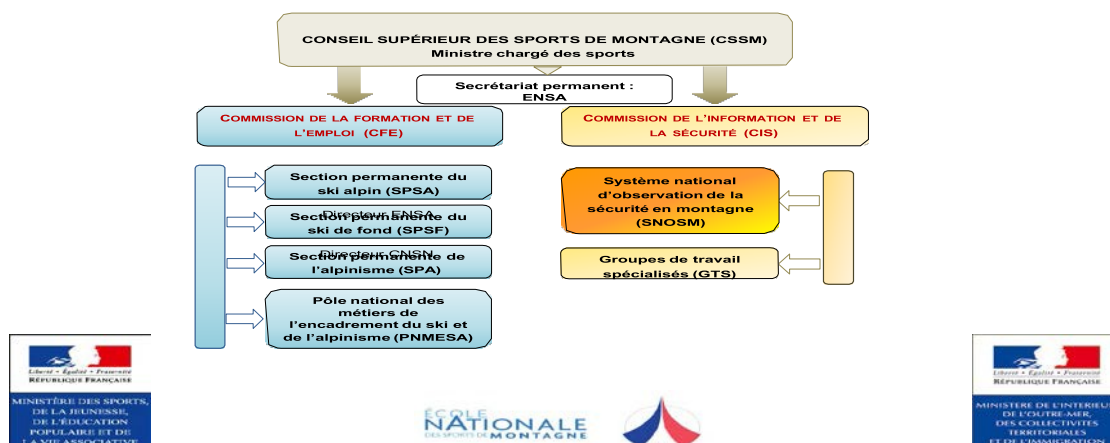
Le processus de consultation au sein des diverses commissions techniques du Conseil supérieur des sports de montagne semble avoir généré, en l'espèce, un effet masquant voire anesthésiant.

---

<sup>100</sup> Cf. Réponse du 22 septembre 2015 à la question écrite n°70 575 du Député, M. Lionel Tardy.

<sup>101</sup> Cf. Cahier des charges IGJS du 20 juillet 2015.

<sup>102</sup> Arrêté du 31 octobre 2014 modifiant l'arrêté du 11 avril 2012 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État de ski-moniteur national de ski alpin.



Observations : la commission de l'information et de la sécurité a été supprimée

Il semble à la mission pour le moins inapproprié et indélicat, vis-à-vis des partenaires qui le composent virtuellement, de continuer à faire une référence quasi institutionnelle à un Conseil supérieur des sports de montagne qui ne s'est réuni en session plénière que très rarement ; à deux ou trois reprises, depuis sa création en 1983.

Son existence est régulièrement mise en cause tous les cinq ans dans le cadre de mesures de simplification des commissions administratives consultatives, mais il a toujours jusqu'à présent réussi à ressusciter<sup>103</sup>. La commission de la formation et de l'emploi, créée en son sein, ne semble justifier qu'en tant qu'émanation, des sections permanentes du ski (et de l'alpinisme), lesquelles, en revanche, se réunissent avec une prolixité certaine.

**Préconisation 28** : Ne plus différer la suppression du Conseil supérieur des sports de montagne et s'appuyer, pour promouvoir et débattre sur l'économie sportive de la montagne, sur le Conseil national de la montagne<sup>104</sup> présidé annuellement par le Premier ministre.

<sup>103</sup> Le décret n°2015-634 du 5 juin 2015 renouvelant certaines commissions administratives à caractère consultatif relevant du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports a prorogé pour cinq ans le CSSM.

<sup>104</sup> Le CNM est l'instance d'orientation au niveau national de la politique de la montagne. Il a été créé par l'article 6 de la loi montagne du 9 janvier 1985 tel que modifié par l'article 179 A-IV de la loi relative au développement des territoires ruraux du 23 février 2005. Présidé par le Premier ministre, il rassemble des représentants du Parlement, des syndicats, des corps consulaires et de toutes les instances représentatives spécifiques de la montagne, telles que les associations d'élus (ANEM et Association Nationale des maires des Stations de Montagne) ou socioprofessionnelles (remontées mécaniques, moniteurs de ski, accompagnateurs en montagne, pisteurs secouristes.). Le DG de l'ENSM est membre du CNM.



L'inflation réglementaire constatée, à raison d'un arrêté par an<sup>105</sup>, est en elle-même problématique et doit amener à s'interroger sur l'ensemble du système de production en continu de règles techniques, au sein des sections permanentes du ski de la commission de la formation et de l'emploi du conseil supérieur des sports de montagne (CSSM).

Préconisation 29 : Saisir l'opportunité de la suppression du CSSM pour simplifier et rationaliser le fonctionnement des sections permanentes en matière de formation en distinguant :

- d'une part, leur fonction de coordination et de concertation dans la mise en œuvre des sessions de formation sous l'égide de l'opérateur ENSM (règlement interne),
- d'autre part, leur fonction d'expertise au niveau national à l'initiative et sous la responsabilité de la direction des sports.

### 5.1.2 La filière de formation à l'encadrement des sports de montagne doit continuer à s'inscrire résolument dans les dynamiques de l'économie des territoires de montagne, sauf à se fragiliser

L'épisode des bi-qualifications entre l'ENSM et l'institution scolaire [REDACTED] apparaît à la mission symptomatique d'un risque de repli sur elle-même de la filière des sports de montagne, particulièrement préoccupant dans une économie montagnarde marquée par de fortes évolutions présentes et à venir.

Ce retrait propre aux formations des professionnels de l'encadrement des sports de montagne, semble en contradiction avec les orientations générales défendues par ailleurs ; ainsi, bien qu'elle ne s'applique qu'à l'enseignement agricole, la loi n°2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt a édicté (article 60) que l'offre de formation bi-qualifiante en zone de montagne, est « obligatoire » et qu'elle doit être "suffisamment diversifiée"<sup>106</sup>.

L'article 62 de cette même loi stipule qu'« avant le 31 décembre 2014, le Gouvernement remet au Parlement un rapport qui étudie les modalités de développement des formations bi-qualifiantes dans l'enseignement agricole, notamment en zone de montagne »<sup>107</sup>.

Face à une telle orientation qui a fait largement consensus auprès des parlementaires, la mission s'est interrogée sur la pertinence et les risques d'une déstabilisation des coopérations existantes dans le domaine du ski entre l'ENSM et les établissements scolaires.

<sup>105</sup> 11 avril 2012 ; 26 avril 2013 ; 31 octobre 2014 ; 28 avril 2015.

<sup>106</sup> « Dans les régions comprenant une zone de montagne au sens des articles 3 et 4 de la loi n°85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne, les établissements d'enseignement agricole inclus dans le schéma prévisionnel des formations et les programmes visés au premier alinéa de l'article 10 de la même loi prennent en considération, dans l'accomplissement de leurs missions de développement agricole et rural, les conditions spécifiques de l'environnement naturel, économique et social des différents massifs de montagne. Ils veillent à proposer une offre suffisamment diversifiée de formations bi-qualifiantes ».

<sup>107</sup> Rapport « Les formations bi-qualifiantes : état des lieux et conditions de développement » / Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt - Inspection de l'enseignement agricole.

Préconisation 30 : Mandater, sous l'égide des cabinets des ministres chargés de l'Éducation nationale et des Sports, la rectrice de l'Académie de Grenoble et le directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Rhône-Alpes, en lien avec le directeur général de l'ENSM :

- pour remettre à plat les divers partenariats en matière de formation,
- et pour faire, si nécessaire, toute proposition, y compris au plan réglementaire ou conventionnel, de nature à pérenniser les initiatives existantes, dans le droit fil des orientations de la loi du 13 octobre 2014 sur l'obligation de renforcement d'une offre de formations bi-qualifiantes.

## **5.2 Un nouveau format du cursus du diplôme d'État d'Alpinisme – Accompagnateur en moyenne montagne sur le site de Prémanon qui pose problème**

L'arrêté du 25 septembre 2014 du ministre de ville, de la jeunesse et des sports relatif à la formation spécifique du diplôme d'État d'alpinisme-accompagnateur en moyenne montagne a très sensiblement modifié le dispositif antérieur relevant de l'arrêté du 21 juillet 1994 relatif au diplôme d'accompagnateur en moyenne montagne du brevet d'État d'alpinisme, dont l'abrogation totale interviendra le 1<sup>er</sup> octobre 2017<sup>108</sup>.

Sans s'arrêter aux modifications des contenus et des modalités pédagogiques de la réforme, domaine qu'elle a exclu du champ de ses investigations<sup>109</sup>, la mission a fait le constat que la décision de confier à l'ENSM / site de Prémanon le monopole de formation des accompagnateurs en moyenne montagne<sup>110</sup> génère un certain nombre de difficultés de mise en œuvre.

### **5.2.1 A l'instar des oppositions relayées par les élus et les médias sur certains territoires, cette centralisation reste mal comprise sur le terrain**

Au-delà des arguments liés aux contraintes de déplacement, pour une majorité de candidats à cette formation qui ne sont pas issus majoritairement du massif du Jura et des coûts supplémentaires induits pour les stagiaires, cette centralisation remet en cause une formation jusque-là très ancrée dans les dynamiques territoriales diversifiées des massifs de moyenne montagne des Alpes, du Massif central, des Pyrénées, de la Corse et des territoires d'outre-mer.

---

<sup>108</sup> L'arrêté du 25 septembre 2014 abrogeant l'arrêté du 21 juillet 1994 entre en application à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2017, à l'exception de son article 4 concernant l'organisation de l'examen probatoire dont l'entrée en vigueur est immédiate.

<sup>109</sup> Conformément au guide des procédures internes à l'IGJS, le champ des investigations de la mission de contrôle sont précisés dans le cahier des charges établis sous la responsabilité des inspecteurs généraux concernés.

<sup>110</sup> Art 3 – alinéa 1 de l'arrêté du 25 septembre 2014. Le même article prévoit toutefois que l'unité de formation « milieu naturel estival et milieu humain » et l'unité de formation « environnement professionnel et encadrement des publics » peuvent être organisées par un établissement public ou un autre organisme de formation conventionné annuellement à cet effet par l'ENSM, après avis de la section permanente de l'alpinisme de la commission de la formation et de l'emploi du Conseil supérieur des sports de montagne. L'unité de formation optionnelle « moyenne montagne tropicale et équatoriale » relève de modalités de formation spécifiques, sous la responsabilité des services et établissements territoriaux du ministère chargé des sports.

Or, l'appréhension de cette diversité des caractéristiques géographiques, environnementales, écologiques, économiques, sociales, culturelles de ces différents terrains d'exercice, est considérée par les professionnels eux-mêmes, comme une composante importante de leurs savoir-faire et correspond bien à ce que l'on sait de la psychologie et des attentes des randonneurs en moyenne montagne.

Les services du ministère chargé des sports et les responsables de l'ENSM ont pris la mesure de ces critiques en adoptant une posture de conciliation, mettant en avant les possibilités d'adaptation aux contextes locaux autorisées par quelques interstices de l'arrêté du 25 septembre 2014.

Il n'en demeure pas moins que cette affaire amène la mission, une fois encore, à s'interroger sur le processus de décision ayant conduit à cette situation.

Préconisation 31 : Mettre en place d'urgence, sous l'égide de la direction des sports, un dispositif d'expertise associant l'ENSM - site de Prémanon et les responsables des formations des différents services et établissements territoriaux concernés :

- d'une part, pour évaluer les marges de manœuvre disponibles pour recourir aux conventionnements ouverts par l'article 3-alinéa 2 de l'arrêté du 25 septembre 2014 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État d'alpinisme-accompagnateur en moyenne montagne ;
- d'autre part, pour étudier, compte tenu des effectifs d'entrée en formation, les éventuelles demandes de délocalisation de tout ou partie des cursus de formation.

Il n'a pas été porté à la connaissance de la mission d'informations précises, ni produit d'études mettant en évidence un impact entre la diversité d'implantation géographique des cursus de formation et le niveau d'accidentologie. Dans cette mesure, le parti pris de centralisation à Prémanon d'une formation d'accompagnateurs en moyenne montagne, historiquement très ancrée dans les dynamiques régionales, apparaît éloigné des nouvelles orientations du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports en matière de service public de formation.

La circulaire du 5 mai 2015 de la direction des sports<sup>111</sup> qui a remis à jour sa doctrine appelle, en effet, à « trouver des réponses adaptées aux problématiques régionales (organisation d'épreuves certificatives ou de tests d'exigence préalables...) ». Cette instruction souligne également opportunément que « l'appartenance (d'un) établissement à un réseau national lui permettra de mobiliser des outils et de trouver des collaborations à l'extérieur de la région si besoin et de lier des partenariats autour de l'apprentissage, du continuum préqualification / formation initiale / formation continue... avec les instances fédérales, les branches professionnelles. ».

---

<sup>111</sup> Circulaire DS/C2 n°2015-158 du 5 mai 2015 relative aux priorités du service public de formation relevant du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports et à la contribution des établissements publics de formation au service régional de formation (SPRF). Direction des sports/ Sous-direction de l'emploi et des formations / DS.C2.



Il est curieux que cette vision dynamique des interrelations entre établissements d'implantation et l'approche nationale promue pour les CREPS, semble avoir été largement occultée lorsqu'il s'agit d'un opérateur national, l'ENSM, ayant, qui plus est, l'exclusivité de toute une filière de formation devant répondre à des besoins propres à chacun des onze massifs que compte le territoire national (France métropolitaine et ultramarine).

Préconisation 32 : Demander à la direction des sports d'appliquer aux opérateurs de formation en environnement spécifique les orientations ministérielles en matière de prise en compte des dynamiques territoriales, tant dans l'analyse des besoins que dans l'offre de formation, telles qu'elles ressortent de la circulaire n°2015-158 du 5 mai 2015 du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et du secrétaire d'État aux sports.

### 5.2.2 Un cadre de décision qui a montré ses limites



L'affectation sur le site de Prémanon de deux ETP supplémentaires en 2015 et en 2016, voire un troisième en 2017, ne saurait suffire à lever totalement un sentiment d'impréparation, du point de vue de l'impact logistique et humain sur le CNSNMM de Prémanon.

Or, toute justification de cette centralisation, sous le motif d'un niveau d'exigences spécifiques et renforcées en matière de sécurité, ne saurait totalement convaincre.

Dans le dispositif antérieur, il était reconnu que cette inscription de la formation dans les territoires présentait l'avantage d'une approche différenciée des problématiques de sécurité dont on imagine bien, au-delà des grands principes structurants en matière juridique, d'organisation générale des secours, de comportements ou de prévention, qu'elles n'ont pas grand-chose à voir selon que le terrain d'exercice se situe dans les Grands causses, le Massif pyrénéens, en Corse, sur l'île de la Réunion ou en forêt amazonienne profonde de Guyane...

Dans ce contexte, considérant que le dispositif antérieur semblait donner satisfaction, aucune évaluation contraire n'ayant été portée à sa connaissance, la mission s'interroge sur les fondements d'une telle décision et les interactions ayant pu y contribuer, qui lui semblent s'éloigner de l'esprit de la loi montagne du 9 janvier 1985, donnant la possibilité d'adapter des dispositions législatives et réglementaires à la spécificité de la montagne et aux particularités des massifs.

Préconisation 33 : Dans l'hypothèse où il ne serait pas donné suite à la préconisation n°26, inviter, à tout le moins, le directeur des sports à engager par voie réglementaire la refonte de la composition des sections permanente de la Commission de la formation et de l'emploi du Conseil supérieur des sports de montagne (Art. A.142-10 et A.142-11 du code du sport), afin d'assurer la représentation la plus large des organisations professionnelles reconnues.

### 5.3 Diplôme d'État de ski – Moniteur national de ski alpin : des règles d'agrément des sites de formation en alternance, dont la pertinence pédagogique peut être encore améliorée

#### 5.3.1 Un modèle économique de la formation qui fonctionne

Lors de ses auditions, la mission de contrôle a été alertée sur les modalités d'agrément des sites de formations. Les principales critiques portent sur les critères d'agrément des écoles de ski pour l'accueil en alternance des moniteurs de ski en formation, dont l'application induirait des distorsions de concurrence entre les structures gestionnaires, les écoles de ski français (ESF, appelées communément « Les Rouges » du fait de la couleur de leur tenue), d'une part, les écoles de ski internationales (ESI, communément appelés « Les Verts » pour les mêmes raisons, bien que désormais leurs moniteurs évoluent en tenue bleue).

Les premiers, affiliés au Syndicat national des moniteurs de ski français (SNMSF) sont largement majoritaires et représentent quelques 18 000 moniteurs<sup>112</sup>. Les seconds, de création plus récente, [REDACTED], regroupent 1 800 moniteurs exerçant au sein d'un peu moins d'une centaine d'écoles de ski<sup>113</sup>, affiliés au syndicat international des moniteurs de ski (SIMS).

Le modèle économique des deux réseaux en concurrence est globalement le même. Les moniteurs dans leur immense majorité<sup>114</sup> sont des professionnels libéraux, inscrits sous le statut de travailleurs indépendants dans les écoles de ski, au sein desquelles ils se répartissent les recettes de leurs activités selon des critères distinguant les « permanents », généralement les plus anciens, les « occasionnels » présents pour la saison et les « renforts » intervenant selon les besoins et les pics d'activités.

Dans ce modèle économique des écoles de ski, les moniteurs en cours de formation, dont les textes prévoient qu'ils puissent exercer contre rémunération durant la période d'alternance, présentent le double intérêt de fournir, dans les écoles agréées pour les accueillir, une capacité d'encadrement indispensable en pleine saison et à un coût moindre, bien que le prix facturé au client reste le même qu'il soit encadré par un permanent chevronné ou par un jeune en formation.

#### 5.3.2 Des enjeux et des distorsions de concurrence pour les écoles de ski exclues du dispositif de l'alternance

L'école de ski agréée pour accueillir en alternance des moniteurs en cours de formation bénéficie d'un avantage économique direct certain et d'un avantage compétitif évident, par rapport aux autres écoles de ski intervenant sur le même domaine skiable (ou station) et donc sur les mêmes segments de clientèle.

Dans cette mesure, il convient de s'assurer, s'agissant d'une formation dispensée dans le cadre d'un service public de formation (l'ENSM), que les critères d'agrément soient non

---

<sup>112</sup> Sources SNMSF / Syndicat national des moniteurs de ski français.

<sup>113</sup> Source SIMS / Syndicat international des moniteurs de ski.

<sup>114</sup> Les rares, statistiquement parlant, ayant le statut de salariés exercent auprès d'employeurs, comme l'UCPA.



seulement les plus pertinents eu égard aux objectifs de qualité de la formation, mais aussi en cohérence avec les principes généraux et les valeurs du service public.

Or, il a été rapporté à la mission de contrôle par une organisation professionnelle<sup>115</sup> plusieurs critiques à l'encontre du dispositif actuel d'agrément des écoles de ski, trop récurrentes pour ne pas s'y attarder.

Celles-ci portent principalement sur les trois points qui suivent.

- Le nombre de moniteurs (10) devant exercer au sein de l'école en face à face pédagogique, est considéré comme un avantage compétitif majeur pour les écoles installées de longue date dans les stations (écoles de ski français), au détriment des plus récentes et des écoles émergentes (ESI), qui ne peuvent bénéficier de la charge de travail des « renforts » au meilleur coût que représentent les moniteurs en formation à l'ENSM ;
- Les modalités de la dérogation prévoyant de n'agréer, à titre dérogatoire, qu'une seule école de ski dans les petites stations dont l'activité ne permettaient pas de répondre aux critères de droit commun, semble également poser problème dans son application. De fait, selon les chiffres recueillis par la mission, cette dérogation aurait bénéficié, à soixante neuf ESF (69) et à zéro ESI (0) ;
- Enfin, le critère prévoyant que les 10 moniteurs requis pour permettre à l'école de ski d'être agréée doivent être identifiés « au premier jour de l'agrément » et « travailler en continuité » (de l'ouverture à la fermeture de la station) est également dénoncé comme excessif par le syndicat international des moniteurs de ski. Reproche est aussi fait à ce critère d'être peu en phase avec la réalité des activités des écoles de ski, notamment pendant les périodes où le moindre enneigement ou l'absence des clients ne justifient pas de maintenir un effectif de moniteurs pléthorique.

Pour les écoles de ski émergentes, l'impossibilité d'être agréées pour l'accueil de moniteurs stagiaires en formation en alternance, génère des difficultés pour renouveler et développer leurs équipes d'encadrants permanents.

Cette crainte est confirmée par les statistiques d'employabilité des stagiaires moniteurs de ski produites par le Pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme de Grenoble : les stagiaires en alternance obtiennent leur première affectation, dans plus de 85% de l'échantillon retenu par l'enquête du PNMESSA<sup>116</sup>, dans l'école au sein de laquelle ils ont fait leur stage d'alternance.

On sent bien derrière ces critiques que certaines écoles de ski craignent de se trouver prises en défaut, aléatoirement, selon le moment du contrôle et n'hésitent pas alors à mettre en doute les procédures de contrôle assurées par le Pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup> Syndicat international des moniteurs de ski (École de ski international).

<sup>116</sup> Données chiffrées et éléments statistiques 2013-2014 / PNMESSA ; page 26.

<sup>117</sup> Cf. infra 55.

5.3.3

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

---

118

[REDACTED]

Préconisation 34 : Mettre un terme à toutes les situations de conflits d'intérêts potentiels dans les instances de concertation et de certification des formations aux métiers de l'encadrement des sports de montagne.

Enfin, il n'a pas échappé à la mission qu'aux termes de la réglementation, la question des jurys d'examens ne relève pas directement de l'opérateur. Sur la base des arrêtés ministériels organisant les formations mises en œuvre par l'ENSM, cette compétence de nomination et de présidence des jurys d'examens revient, en effet, aux directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale.<sup>119</sup>

L'attention de la mission a été attirée lors de plusieurs de ses auditions sur des risques de conflits d'intérêts,

Au sein des jurys, les seuls professionnels siégeant sont généralement proposés par l'organisation professionnelle la plus représentative.

Or, aux termes d'une jurisprudence constante en matière de jurys d'examens, il doit être veillé à l'égalité de traitement entre tous les candidats et les stagiaires.

En l'espèce, l'extrême diversité des modalités certificatives à différentes étapes préparatoires à l'entrée en formation et tout au long du cursus devrait être l'objet d'une attention particulière du management de l'ENSM, afin d'identifier les risques inhérents et les moyens d'y parer.

Préconisation 35 : Inviter le directeur général de l'opérateur à engager une démarche d'audit interne pour la cartographie des risques « métier » liés aux processus de certification et d'évaluation et les mesures permettant d'y parer et d'en assurer la maîtrise.

De plus, quand bien même la mission ne dispose pas de faits avérés, celle-ci considère que la certification s'appliquant à des stagiaires ayant, à quelques exceptions près, statut de travailleurs indépendants, la problématique générale de neutralité des jurys devrait prendre en compte spécifiquement les situations et le risque de distorsion de concurrence entre des candidats. Ceux-ci peuvent, en effet, se trouver en état d'être évalués, dans toute la chaîne de certification, par des membres de jurys d'une organisation professionnelle concurrente.

La mission invite les directeurs régionaux à être particulièrement vigilants, dans le contexte de libre installation des professionnels de l'encadrement des sports de montagne à garantir le pluralisme des organisations professionnelles représentatives d'employeurs et de salariés, dans l'esprit du décret n°2015-1527 du 24 novembre 2015 relatif au brevet professionnel, au

---

<sup>119</sup> Décret n°2015-1527 du 24 novembre 2015 relatif au brevet professionnel, au diplôme d'État et au diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

diplôme d'État et au diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

Le décret évoque les organisations professionnelles « représentatives », et non pas les « plus représentatives », ce qui justifie à tout coup la recherche systématique d'un pluralisme de représentation.

Préconisation 36 : Inviter les directeurs (DRJSCS) à veiller au pluralisme systématique de représentation des organisations professionnelles dans les jurys d'examen de la filière des sports de montagne, en prenant les organisations « représentatives » et non plus seulement « les plus représentatives », conformément au décret du 24 novembre 2015.

## 5.4 Une organisation des stages réglementaires de recyclage des professionnels des sports de montagne contestée

### 5.4.1 Une obligation relevant de la responsabilité exclusive de l'ENSM au titre de l'environnement spécifique

Au titre de son objet statutaire<sup>120</sup>, l'ENSM, comme l'ENSA auparavant, a pour mission, notamment, « la formation, le contrôle de la formation et le perfectionnement des professionnels des métiers sportifs de la montagne et la préparation aux diplômes conduisant à ces professions ainsi qu'aux activités professionnelles en relation avec son domaine de compétence ».

Ces activités<sup>121</sup> s'exercent en « environnement spécifique », tel que défini à l'article L. 212-2 du code du sport comme « impliquant le respect de mesures de sécurité particulières » et listées à l'article R. 212-7 du même code. Ces activités sportives de montagne ne peuvent être encadrées que par les titulaires d'un diplôme d'État délivré par le ministre des sports, à l'issue d'une formation assurée par des établissements relevant de son contrôle, en l'occurrence l'École nationale des sports de montagne.

En application des textes réglementant les diverses formations concernées par l'encadrement et l'enseignement du ski, de l'alpinisme et l'accompagnement en moyenne montagne, ces professionnels sont soumis « *tous les six ans à une actualisation de leurs compétences professionnelles* », initialement instituée pour les guides de haute montagne<sup>122</sup>, puis étendu progressivement aux autres professionnels du ski, alpin<sup>123</sup> et nordique<sup>124</sup>, ainsi que de l'accompagnement en moyenne montagne<sup>125</sup>.

---

<sup>120</sup> Art.211-53-1 du code du sport.

<sup>121</sup> Cf. Décret du 12 novembre 2010 relatif aux diplômes d'État des métiers d'enseignement, d'encadrement et d'entraînement des sports de montagne.

<sup>122</sup> Arrêté du 11 mars 2015 relatif au contenu et aux modalités d'organisation du recyclage des titulaires des diplômes de guide de haute montagne.

<sup>123</sup> Arrêté du 11 mars 2015 relatif au contenu et aux modalités d'organisation du recyclage des titulaires des diplômes de guide de haute montagne.

<sup>124</sup> Arrêté du 1er octobre 2013 modifiant l'arrêté du 11 avril 2012 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État de ski-moniteur national de ski alpin.



Aux termes de ces dispositions législatives et réglementaires, l'ENSM, est désignée comme l'établissement de référence pour mettre en place cette obligation de recyclage, au travers de son site de l'ENSA à Chamonix (alpinisme ; ski alpin) et de son site du Centre national de ski nordique et de moyenne montagne à Prémanon (ski de fond et accompagnateur en moyenne montagne).

Si ces dispositions réglementaires sont mises en œuvre pour les guides de haute montagne et les accompagnateurs en moyenne montagne, tel n'est pas le cas pour les professionnels du ski.

La mission s'interroge sur l'application de l'obligation du « stage de recyclage » à laquelle sont soumis tous les six ans les titulaires du diplôme d'État de ski (alpin et de fond), prévue par l'article 1 de l'arrêté du 11 avril 2012 et du 23 avril 2013<sup>126</sup>.

S'agissant des titulaires du diplôme d'État de ski - moniteur national de ski nordique de fond, rien ne semble faire obstacle à la mise en œuvre des stages de recyclage par l'ENSM-site du CNSNMM de Prémanon, en application de l'arrêté du 23 avril 2013 (article 1), applicable en l'état.

En revanche, s'agissant du ski alpin, les rapporteurs invitent la direction des sports à mettre en œuvre, sans plus de délai, le cadre réglementaire des stages de recyclage des titulaires du diplôme d'État de ski - moniteur national de ski alpin, en conformité avec l'arrêté du 11 avril 2012 pour le ski alpin dont l'article 1 stipule que « *le contenu de ce stage et ses modalités d'organisation sont définis par arrêté du ministre chargé des sports, après avis de la section permanente du ski alpin de la commission de la formation et de l'emploi du Conseil supérieur des sports de montagne* ».



Préconisation 37 : Demander à la direction des sports de prendre les dispositions réglementaires permettant à l'ENSM - site de Chamonix de mettre en œuvre l'obligation de recyclage à laquelle sont soumis tous les six ans les titulaires du diplôme d'État de ski-moniteur national alpin en application de l'article premier des arrêtés du 11 avril 2012 et du 26 avril 2013. Demander à l'ENSM-sites de Prémanon d'organiser directement les stages de recyclage des diplômes de ski nordique de fond prévu par l'arrêté du 26 avril 2013 - article 1.

---

<sup>125</sup> Arrêté du 11 mars 2015 relatif au contenu et aux modalités d'organisation du recyclage des titulaires des diplômes d'accompagnateur en moyenne montagne.

<sup>126</sup> Arrêté du 11 avril 2012 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État de ski-moniteur national de ski alpin 'Article 1) & Arrêté du 26 avril 2013 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État de ski-moniteur national de ski nordique de fond.

5.4.2 [REDACTED]

5.4.2.1 [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

---

127 [REDACTED]

128 [REDACTED]

129 [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Préconisation 38 :

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



•

[REDACTED]

Préconisation 39 : Demander à la direction des sports de ré-expertiser les arrêtés du 11 mars 2015 relatifs à l'obligation d'actualisation des connaissances des guides et accompagnateurs et notamment la conformité de son annexe sur le cahier des charges des appels d'offres.

#### 5.4.2.3

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

131

132

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Préconisation 40 :

[REDACTED]

## 5.5 Le temps venu d'un toilettage des relations entre l'ENSM et le « pôle montagne » de Grenoble pour plus de cohérence dans les compétences d'intervention respectives

Le périmètre de la mission de contrôle ne porte pas sur le Pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme (PNMESA), communément dénommé « Pôle

---

133

134

[REDACTED]



Montagne de Grenoble ». Cependant, les interférences entre le Pôle montagne et l'ENSM sont telles que le rapport ne peut les occulter.

Ces interactions découlent non seulement du cadre réglementaire du code du sport<sup>135</sup> régissant le PNMESSA, mais aussi des modes de coopération, plus ou moins formalisés, entre le pôle national et des services territoriaux de l'État chargés du sport, directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale et directions départementales interministérielles (directions départementales de la cohésion sociale / DDCS et directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations / DDCSPP) des territoires de montagne.

A ce titre, la mission a relevé l'établissement en date du 26 février 2014 par la DRJSCS de Rhône-Alpes d'un «schéma directeur pour l'organisation des examens de ski et d'alpinisme ». Ce document de la direction régionale a été diffusé aux DDCS de l'Ain, de la Haute-Savoie et de l'Isère et à la DDCSPP de Savoie, ainsi qu'au PNMESSA. Par cette convention, le directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale précise les modalités de mise en œuvre de diverses compétences qui lui sont dévolues, en matière de calendrier régional des examens, d'organisation des jurys et de liquidation administrative et financière des examens. La plupart d'entre elles, relatives au ski et à l'alpinisme, sont déléguées au «pôle montagne» de Grenoble ou à la direction départementale de l'Isère, sans que la mission ait pu apprécier le sens éventuel de cette distinction.

Parallèlement, le directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, en sa qualité d'autorité académique, a donné délégation de signature à la directrice départementale de la cohésion sociale de l'Isère<sup>136</sup>, lui confiant les missions régionales relatives aux formations, examens et contrôles des organismes de formation des disciplines de montagne relevant de l'environnement spécifique telles que définies par le code du sport (ainsi que pour l'escalade, le VTT et le hockey sur glace).

#### **5.5.1 Le pôle montagne, [REDACTED] créé pour apporter des réponses concrètes en matière de contrôle des conditions d'exercices des professionnels des sports de montagne étrangers**

Pour des raisons de concentration des activités sur le massif alpin, le service déconcentré de la jeunesse et des sports de Grenoble (successivement direction régionale, puis délégation régionale rattachée à la direction régionale, puis direction départementale (DDJS) de l'Isère) a été très tôt confronté au contrôle des conditions d'exercice des moniteurs de ski, soumis à une double obligation de diplôme et de déclaration d'activité. Ce service a acquis de ce fait une expertise particulièrement forte et une agilité administrative et juridique reconnue, notamment dans les missions de contrôle des professionnels de la montagne souhaitant y exercer, sans disposer des certifications exigées par la réglementation française.

Ce dossier est vite devenu source de crispation entre moniteurs français et moniteurs étrangers et il a généré un contentieux sérieux entre la France et la Commission européenne jugeant la réglementation française trop protectionniste et entravant la libre circulation des ressortissants européens. Dans ce contexte, les équipes des services Jeunesse et sports de

---

<sup>135</sup> Article A 142-9 et 1142-13 du code du sport.

<sup>136</sup> Arrêté n°11-51 du 1er juillet 2011 du DRJSCS de Rhône-Alpes à la DDCS de l'Isère.

Grenoble sont devenues le lieu-ressources naturel, tant pour la direction des sports au niveau central que pour les différents acteurs territoriaux concernés.

Créé dans ce contexte en octobre 2004 et intégré dans la commission de la formation et de l'emploi du Conseil supérieur des sports de montagne, le « Pôle Montagne de Grenoble » a vu son format et son rattachement très sensiblement modifiés, à la suite des réformes territoriales de l'État engagées à partir des années 2010.

*Régi par l'article A 142-9 et 1142-13 du code du sport, le pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme a pour mission<sup>137</sup> de :*

- 1- assurer une veille en matière de contrôle des activités sportives de ski et d'alpinisme et de constituer au niveau national un référent pour les services de l'État ;*
- 2- concourir à l'information des personnes et des structures en matière d'encadrement des activités sportives du ski et de l'alpinisme ;*
- 3- participer à la coordination des actions de formation et au traitement des demandes d'équivalences de diplômes étrangers dans le domaine du ski et de l'alpinisme ;*
- 4- apporter sa connaissance de terrain et son expertise aux différents acteurs concernés par le ski et l'alpinisme.*

*Le pôle est coordonné et animé par un délégué national, désigné par le président du pôle, responsable de la formation à la direction des sports. Il assiste aux réunions des sections permanentes de ski alpin, de ski de fond et d'alpinisme<sup>138</sup>*

*Le délégué national dispose notamment de moyens de fonctionnement spécifiques au sein de la direction départementale de l'Isère relevant du ministre chargé des sports, dimensionnés en conséquence.*

*Le délégué national établit un rapport annuel d'activité qui est présenté au président du Conseil supérieur des sports de montagne.*

*Le pôle est composé des personnes suivantes<sup>139</sup> :*

- 1- Le responsable des formations aux métiers du sport au ministère chargé des sports, président ;*
- 2- Le directeur des sports ;*
- 3- Le délégué national nommé par le président du pôle ;*
- 4- Les directeurs départementaux de la jeunesse et des sports et de la vie associative concernés par l'action du pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme ;*
- 5- Le directeur de l'École nationale du ski et de l'alpinisme ;*
- 6- Le directeur du centre d'éducation populaire et du sport de Franche-Comté ;*
- 7- L'inspecteur coordonnateur des diplômes d'État relatifs au ski alpin délivrés par le ministre chargé des sports ;*
- 8- L'inspecteur coordonnateur des diplômes d'État relatifs au ski de fond délivrés par le ministre chargé des sports ;*
- 9- L'inspecteur coordonnateur des diplômes d'État relatifs à l'alpinisme délivrés par le ministre chargé des sports.*

---

<sup>137</sup> Art.142-9 du code du sport.

<sup>138</sup> Art. A 142-8 du code du sport.

<sup>139</sup> A. 142-9 du code du sport.



### 5.5.2 Des interférences nombreuses avec les activités de l'ENSM qui gagneraient à être toilettées pour les formations relatives au ski et à l'accompagnement en moyenne montagne

Il n'est pas sûr que l'inventaire des interactions entre l'ENSM et le Pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme, tel qu'établi ci-dessous par la mission, soit exhaustif, tant ces interactions sont diverses. Elles ne répondent pas toujours à une différenciation nette entre « missions régaliennes », a priori prérogatives du Pôle et « compétences techniques et pédagogiques de formation », dont on peut supposer qu'elles relèvent plus logiquement de l'ENSM, opérateur référent.

| Domaine d'activité                                                                                     | Compétences exercées par le pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme                                                                                                              | Nature de l'intervention |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|
|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              | régalienn                | pédagogique |
| Formation moniteur ski alpin <sup>140</sup>                                                            | Dépôt d'équivalence des moniteurs étrangers                                                                                                                                                                  |                          |             |
|                                                                                                        | Inscription à l'examen du test technique                                                                                                                                                                     |                          |             |
|                                                                                                        | Affectation géographique des candidats au niveau national                                                                                                                                                    |                          |             |
|                                                                                                        | Désignation des ouvriers et traceurs des épreuves du test technique, après avis conforme section permanentes                                                                                                 |                          |             |
|                                                                                                        | Inscription à l'eurotest                                                                                                                                                                                     |                          |             |
|                                                                                                        | Affectation géographique des candidats à l'eurotest                                                                                                                                                          |                          |             |
|                                                                                                        | Inscription à l'eurotest des candidats hors cursus                                                                                                                                                           |                          |             |
|                                                                                                        | Délivrance de l'attestation de dispense à l'eurotest                                                                                                                                                         |                          |             |
|                                                                                                        | Réception des demandes de libre établissement et recevabilité pour transmission à la Commission formation et emploi du CSSM pour avis et transmis au préfet pour décision (équivalence ou pas)               |                          |             |
| Formation accompagnateur moyenne montagne <sup>141</sup>                                               | Veille (en relation avec l'ENSML-site de Prémanon) au respect et procédures administratives d'inscription à l'examen probatoire                                                                              |                          |             |
|                                                                                                        | Affectation géographique au niveau national des candidats à l'examen probatoire (en relation avec l'ENSML-site de Prémanon)                                                                                  |                          |             |
|                                                                                                        | Validation par le délégué national du pôle des attestations de stage en situation délivrées par le conseiller de stage                                                                                       |                          |             |
|                                                                                                        | Établissement annuellement de la liste des conseillers pédagogiques après avis section permanente CSSM                                                                                                       |                          |             |
|                                                                                                        | Retrait d'un conseiller pédagogique de la liste nationale                                                                                                                                                    |                          |             |
| Liberté d'établissement ou de libre prestation de services (Réglementation européenne <sup>142</sup> ) | Transmission des déclarations ad hoc par les préfets de départements au Pôle national, chargé de s'assurer de leur recevabilité et de leur transmission pour avis à la section permanente compétente du CSSM |                          |             |

Source : mission de contrôle IGJS.

Code couleur : ■ niveau de compétences à privilégier. ■ : incertitude sur le niveau de compétence souhaitable.

<sup>140</sup> Arrêté du 11 avril 2012 relative à la formation spécifique du diplôme d'État de ski – moniteur national de ski alpin.

<sup>141</sup> Arrêté du 25 septembre 2014 relatif à la formation spécifique d'atletat d'alpinisme-accompagnateur en moyenne montagne.

<sup>142</sup> Art. R.212-88 et R.212-92 du code du sport sur la liberté d'établissement ou de libre prestation de services des ressortissants d'un État membre de la Communauté européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen.

La mission souhaite que soit engagée, a minima, la clarification des missions du « Pôle national montagne », en les recentrant sur les seules prérogatives régaliennes exercées pour le compte des préfets de département au titre de leurs compétences de police administrative en matière de contrôle de l'activité des éducateurs sportifs rémunérés et des établissements d'activités physiques et sportives.

L'ensemble des autres compétences, directement et indirectement liées aux processus et cursus de formation, seraient transférées au directeur général de l'ENSM, dans la limite des compétences dévolues aux directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale en leur qualité d'autorité académique.

La mission considère qu'une telle mesure de clarification et de simplification serait en cohérence avec les dernières dispositions prises par le ministre chargé des sports dans l'architecture de la filière des formations à l'encadrement des sports de montagne.

Ainsi, l'arrêté du 16 juin 2014 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État d'alpinisme-guide de haute montagne ne fait nullement mention du Pôle national des métiers du ski et de l'alpinisme; les compétences qui lui sont dévolues au titre du ski et de la moyenne montagne sont directement placées, s'agissant de la formation des guides, sous la responsabilité du directeur général de l'ENSM.

Cette évolution de la doctrine de la direction des sports est, pour la mission, particulièrement opportune et totalement cohérente par rapport à l'objet statutaire de l'ENSM : elle doit donc servir de référence pour les autres disciplines de la filière de formation des sports de montagne.

Préconisation 41 : Nonobstant les décisions que pourrait prendre le Ministre chargé des sports s'agissant du statut du Pôle national des métiers de l'encadrement des sports de montagne et de son positionnement au sein du Conseil supérieur des sports de montagne, demander à la direction des sports de simplifier les interactions existantes entre le PNMESSA et l'ENSM, en ne conservant au pôle national que ses compétences régaliennes exercées en relation avec les pouvoirs des préfets de département et en transférant les autres à l'ENSM.





## 6 CONCLUSION : UN SYSTEME DESORMAIS FRAGILISE

### 6.1 L'État, et son opérateur ENSM, un acteur historiquement central dans l'émergence de l'encadrement professionnel des sports de montagne

La création de l'ENSM n'a pas altéré le lien fusionnel qui existait entre l'ENSA, son territoire et les professionnels qu'elle forme. Il a été donné à la mission en de multiples circonstances, d'appréhender cette situation si atypique dans le paysage des grandes écoles publiques de formation professionnelle qu'elle fait l'objet de travaux universitaires de recherche et de colloques, comme ce fut le cas lors du 70ième anniversaire de la création de l'ENSA, à Chamonix, les 11 et 12 juin 2015.

Cette relation singulière est tenue par trois liens essentiels.

- D'abord, un lien que d'aucuns voudraient indéfectible avec l'État et son ministère des sports. Les organisations professionnelles « historiques » des guides de haute montagne et des moniteurs de ski, sans trahir le propos d'un interlocuteur de la mission, ont toujours fait montre d'une vigilance et d'une sensibilité extrêmes sur ce point, lors de précédents épisodes de réforme. On pourrait résumer le débat par la formule, « tout est négociable, sauf le lien avec l'État central ».

- Ensuite, le lien découlant d'une réglementation de la profession des guides de haute montagne et des moniteurs de ski, qualifiés au demeurant de « national »<sup>144</sup>, qui ne date pas de la reconnaissance d'exercice professionnel dans un environnement spécifique présentant des risques spécifiques pour les pratiquants<sup>145</sup>, mais en a inspiré l'émergence. La profession de moniteur de ski, puis simultanément celle des guides de haute montagne, sont, à l'exception des maîtres d'arme relevant alors d'une qualification militaire, les premières professions d'éducateur sportif réglementées par la loi du 7 novembre 1940 relative à l'encadrement du ski, reprise par la loi du 18 février 1948 sur les guides de haute montagne<sup>146</sup> et sur l'enseignement du ski <sup>147</sup> ;

- Enfin un lien fort entre ces professionnels et le territoire montagnard où ils exercent. Or, comme pour les deux liens précédents, l'État a eu un rôle majeur en créant les conditions d'un modèle économique des territoires montagnards et singulièrement alpins plaçant la prestation loisirs sportifs au cœur de l'offre touristique ; ce modèle de développement basé sur « l'aménagement de la montagne » s'est inscrit, dans le début des années 1960, dans une stratégie volontariste de l'État portée par deux ambitions, une politique volontariste d'aménagement des territoires (DATAR) et un projet affiché de démocratisation de la pratique sportive<sup>148</sup>.

---

<sup>143</sup> Art. 28 de la loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation de la République.

<sup>144</sup> Arrêté du 11 avril 2012 modifié relatif à la formation spécifique du *diplôme d'État de ski - moniteur national de ski alpin*.

<sup>145</sup> cf. Art. 217-7 du Code du sport.

<sup>146</sup> Loi 48-267 du 18 février 1948.

<sup>147</sup> Loi 48-269 du 18 février 1948.

<sup>148</sup> cf. Rapport au secrétaire d'État aux sports / direction des sports « Pour un pôle d'excellence dédié aux sports de montagne et de nature ». Avril 2009.

Marqueur particulièrement fort dans les années 1960-1970, cette stratégie d'investissement dans « l'Or blanc » a façonné le territoire alpin tel qu'il est encore aujourd'hui, au travers du concept de stations et de domaines skiables. Dans le même élan, elle a fait émerger la profession des moniteurs de ski qui représentent aujourd'hui quelque vingt mille professionnels en activité.

Comme le notait [REDACTED]

[REDACTED] « il est saisissant de constater que la courbe de croissance de la profession se cale sur la courbe de croissance des installations de canons à neige, lesquels assurent et garantissent l'employabilité des professionnels sur le long terme... »<sup>149</sup>.

La nature, la complexité mais aussi la densité de ce lien « fusionnel » entre le ministère chargé des sports, son Ecole et les acteurs des sports de montagne fait beaucoup place à l'émotion lorsqu'il est question d'intervenir sur son organisation, ses missions ou de prendre en compte de nouveaux contextes ou de nouveaux acteurs, au point parfois, d'y renoncer.

Aux termes de son rapport, la mission invite, non seulement le ministère et les forces vives des sports de montagne, mais aussi l'ensemble des personnels de l'Ecole sur ses deux sites, à dépasser ce premier réflexe, pour permettre à l'ENSM de s'engager, sans complexe et avec des atouts certains, vers les évolutions inévitables, qui loin de l'affaiblir, devraient, tout au contraire, lui donner les moyens de poursuivre dans la voie de l'excellence et de l'innovation qu'elle a jusqu'à présent toujours su tracer.

## 6.2 L'urgence d'une clarification des modes de travail partenariaux qui passe [REDACTED] que constitue aujourd'hui le CSSM

[REDACTED]

[REDACTED]

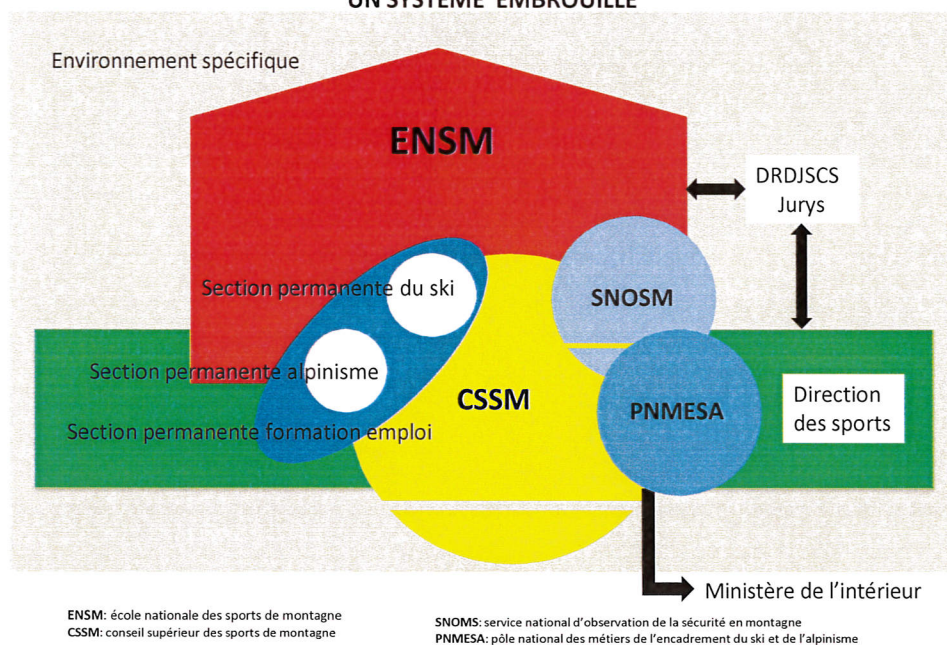
---

149

150



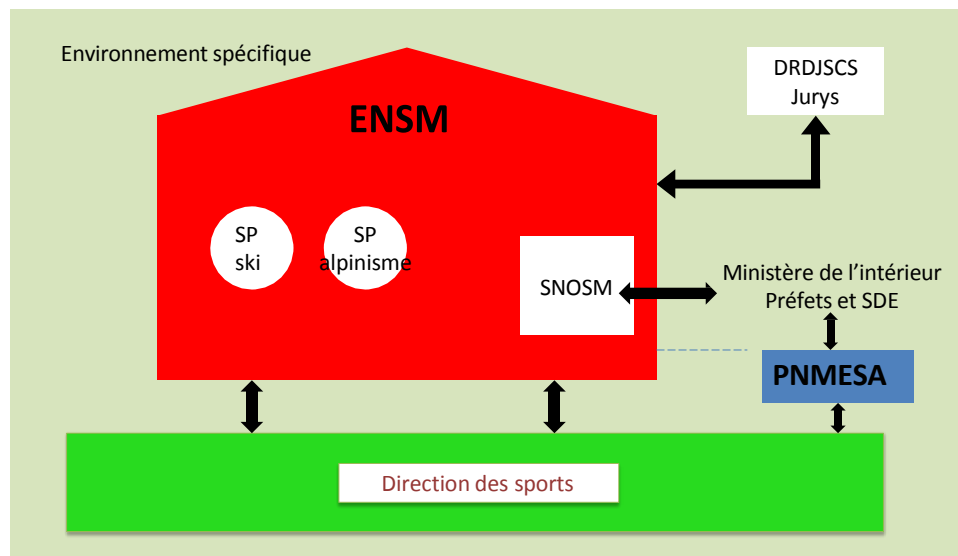
## ÉCOLE NATIONALE DES SPORTS DE MONTAGNE : UN SYSTÈME EMBROUILLÉ



*Mise en forme : mission d'inspection générale*

[Redacted content]

### ECOLE NATIONALE DES SPORTS DE MONTAGNE: UN SYSTÈME SIMPLIFIÉ (préconisation IGJS)



**ENSM**: école nationale des sports de montagne

**SNOMS**: service national d'observation de la sécurité en montagne

**PNMESA**: pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme

Mise en forme: mission d'inspection générale

La mission suggère au ministre d'installer auprès de la direction des sports et de l'ENSM une mission d'expertise et d'appui pour conduire les évolutions structurelles et d'organisation interne de nature à corriger les dysfonctionnements constatés et pour créer les conditions d'un renforcement de la performance et du rayonnement de l'opérateur.

## 6.3 Un repositionnement stratégique nécessaire, sauf à fragiliser l'ENSM dans sa dimension d'École nationale professionnelle d'excellence dans l'encadrement des sports de montagne

### 6.3.1 Les finalités des missions d'expertise et leur articulation avec le cœur de métier de la formation sont à repenser

Un certain nombre de fonctions relevant de l'expertise repose aujourd'hui sur l'engagement et le niveau d'expertise du cadre qui en a la charge. Cette logique « une fonction / un homme » s'applique notamment aux services suivants :

- à Chamonix : laboratoires d'essais, système national d'observation des secours en montagne, recherche ;
- à Prémanon : centre de préparation au tir, recherche liée à l'entraînement, système d'information.

Cette fragilité structurelle et permanente est probablement mise à l'épreuve lorsque le cadre concerné, véritable mémoire et « carnet d'adresses », est amené à quitter l'établissement pour faire valoir ses droits à la retraite par exemple.

Cette fragilité est d'autant plus grande lorsque que c'est le cadre de l'ENSM qui est identifié *intuitu personae*, plus que l'établissement au sein duquel il exerce.

Les intéressés et l'équipe de direction sont conscients des risques résultant de cette situation et de la nécessité d'une plus grande anticipation dans le « tuilage » des départs et des remplacements. Les pertes en ligne d'expertise et même d'information sont d'autant plus fortes que les services concernés portent profondément l'impact et la marque de ceux qui les ont souvent créés et, à tout le moins, portés au niveau d'excellence qui leur est reconnu.

Face à ce défi, la perspective de renforcement systématique en personnel de ces services *intuitu personae* n'étant pas totalement raisonnable, peut-être conviendrait-il de réfléchir à des stratégies profondément renouvelées, davantage fondées sur une plus grande transversalité des expertises disponibles au sein de l'ENSM ?

Au-delà d'une mutualisation renforcée des différentes sources d'expertise mobilisables à l'ENSM, il serait probablement nécessaire de renforcer, dans certains domaines, les coopérations externes. Sur ce point, le « Pôle Performance Expertise Recherche »<sup>151</sup> du CNSNMM Prémanon préfigure, dans son appellation et son positionnement tant en interne que dans le partenariat avec la Fédération française de ski et dans ses relations à l'INSEP, les potentialités d'une approche transverse et partenariale.

La mission prône à ce titre que les activités de recherche développées en matière de haut niveau et d'entraînement en altitude, tant à Prémanon qu'à Chamonix, s'inscrivent sous l'égide de l'INSEP, seul établissement du réseau du ministère chargé des sports ayant statut d'EPSCP et rang de Grand établissement au sens du code de l'éducation<sup>152</sup>.

### **6.3.2 Le projet de campus d'excellence des écoles de formation au ski et à l'alpinisme de Chamonix, civiles et « en uniforme » : une opportunité pour l'ENSM ?**

Lors de ses investigations, la mission a eu connaissance des projets, au demeurant pas vraiment nouveaux mais récurrents, de restructuration des différentes Écoles d'instruction dédiées au ski et à l'alpinisme implantées à Chamonix.

Outre l'ENSA, qui vient de fêter en 2015 le 70<sup>e</sup> anniversaire de sa création, trois autres écoles de formation « en uniforme » sont concernées : l'École militaire de haute montagne (EMHM), le Centre d'instruction au ski et à l'alpinisme de la gendarmerie (CNISAG) et le Centre National d'Entraînement à l'Alpinisme et au Ski (CNEAS) des CRS.

- **L'École militaire de haute montagne**, relevant du ministère de la défense est la plus ancienne. Créée en 1932 à Chamonix, l'école est reconstituée en juin 1945 à Chamonix pour former des cadres spécialistes de la montagne et du ski pour l'ensemble de l'armée, à vocation « *interarmes, interarmées, et internationale* ». L'EMHM intervient également dans le domaine du haut niveau sportif, puisqu'elle héberge l'équipe de France militaire de ski (EFMS), ainsi que le

---

<sup>151</sup> Le Pôle « Performance Expertise Recherche » créé au sein du CNSMM de Prémanon intervient sur l'optimisation de la performance des athlètes des disciplines nordiques, mais aussi auprès d'athlètes issus d'autres fédérations.

<sup>152</sup> Art. R.212-2 du code du sport. Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) relevant de la catégorie des grands Établissements au sens du code de l'éducation « concourt à des programmes de recherche scientifique, médicale, technologique en matière d'activités physiques et sportives, produit et diffuse des connaissances liées au sport de haut niveau et valorise ses ressources documentaires ».



groupe militaire de haute montagne (GMHM) connu pour les expéditions lointaines de l'armée de Terre.

- **Le Centre national d'instruction au ski et à l'alpinisme de la gendarmerie (CNISAG)**, relève aujourd'hui du ministère de l'intérieur. Créé en 1988, le CNISAG forme des gendarmes aptes à exercer des missions de police judiciaire et à porter secours en milieu montagnard.

Il assure à ce titre la préparation aux diplômes d'État d'alpinisme et de ski des gendarmes devant servir dans les Pelotons de gendarmerie de montagne (PGM) et de haute montagne (PGHM) ainsi que dans les escadrons de gendarmerie mobile et les brigades de montagne.

Le CNISAG réalise également des études relatives à l'évolution des techniques et des matériels, sous l'égide de la commission montagne de la gendarmerie.

- **Le Centre national d'entraînement à l'alpinisme et au ski (CNEAS)** relève des Compagnies républicaines de sécurité. Il est créé le 4 janvier 1955 pour assurer la formation à la montagne des fonctionnaires destinés aux sections de montagne des CRS.

Dans le champ de la formation, le CNEAS assure les principales missions suivantes : recrutement et formation pour la spécialité « montagne » des CRS ; formation des services spécialisés de la police nationale ; formation « montagne » des médecins urgentistes.

Le CNEAS entretient un partenariat de longue date et constant avec l'ENSA, dès 1951. Les CRS participent l'été aux caravanes de secours en montagne conduites par l'ENSA à Chamonix. Aujourd'hui, les coopérations sont nombreuses, les cadres du CNEAS participant régulièrement aux jurys d'examens mis en place par l'ENSA (pisteurs-secouristes, moniteurs de ski, guides).

Ces trois établissements ont noué de tout temps des relations privilégiées avec l'ENSA, et s'appuient sur elle pour former leurs instructeurs, moniteurs de ski et guides de haute-montagne.

La mission n'est pas compétente à se prononcer sur l'opportunité ou la pertinence d'une plus grande mutualisation entre les écoles « en uniforme », sous la tutelle des ministères de l'intérieur et de la défense. Elle n'est pas davantage fondée à émettre quelque avis sur les formats, les scénarios ou le calendrier d'une telle restructuration éventuelle.

Elle considère cependant, que l'ENSM, au sein de ce « *réseau de l'excellence montagnarde* », pourrait, dans le cadre de son actuel statut et de ses missions, faire valoir sa compétence exclusive de la formation, initiale et continue, à l'alpinisme et au ski des instructeurs de ces différentes entités.

De même, au regard de certaines activités actuellement conduites par les Écoles « en uniforme », en matière de normalisation des matériels de sports de montagne ou de recherche sur la pratique sportive en haute altitude, une plus grande mutualisation de l'expertise ne pourrait être que bénéfique pour chacun.

Le rapport considère qu'une telle dynamique, au-delà des mutualisations de moyens et d'expertise qu'elle ouvrirait, serait de nature à conforter l'ENSM dans son positionnement d'École nationale de l'État dédiée à la formation de tous les encadrants et instructeurs des sports de montagne.

C'est pourquoi, la mission invite la direction des sports à être proactive sur le chantier de coopération des Écoles civiles et militaires implantées à Chamonix-Mont-Blanc et aux initiatives que pourraient prendre les ministères de l'intérieur et de la défense.



## **PROCEDURE CONTRADICTOIRE : REPONSE DE L'ENSM AU PROJET DE RAPPORT**

*Conformément aux procédures en vigueur à l'inspection générale de la jeunesse et des sports, un projet de rapport a été adressé au directeur général de l'établissement, afin qu'il puisse faire connaître aux deux rapporteurs ses observations éventuelles.*

*La mission de contrôle insère ci-dessous, in extenso, le formulaire de réponse de l'établissement. Y sont portées en colonne 3 les commentaires des rapporteurs et la suite qu'ils ont donnée aux remarques formulées par l'ENSM,*





# CONTROLE DE L'ÉCOLE NATIONALE DES SPORTS DE MONTAGNE

## FORMULAIRE DE REPONSE DE L'ETABLISSEMENT

| OBSERVATIONS AU RAPPORT N° 2016-M-02 |                                              |                                                                                                                       |                          |
|--------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Page du rapport                      | Points abordés : constats ou recommandations | Observations de l'établissement                                                                                       | Réponses des rapporteurs |
|                                      |                                              | Les observations ci-dessous ne portent que sur les domaines relevant de la compétence du directeur général de l'ENSM. |                          |
| ■                                    | ■                                            | ■                                                                                                                     | ■                        |

# OBSERVATIONS AU RAPPORT N° 2016-M-02

| Page du rapport | Points abordés : constats ou recommandations | Observations de l'établissement | Réponses des rapporteurs |
|-----------------|----------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
|                 |                                              |                                 |                          |
| ■               |                                              |                                 |                          |
| ■               |                                              |                                 |                          |

## OBSERVATIONS AU RAPPORT N° 2016-M-02

| Page du rapport | Points abordés : constats ou recommandations | Observations de l'établissement | Réponses des rapporteurs |
|-----------------|----------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
|                 |                                              |                                 |                          |
| ■               |                                              |                                 |                          |
| ■               |                                              |                                 |                          |

## OBSERVATIONS AU RAPPORT N° 2016-M-02

| Page du rapport | Points abordés : constats ou recommandations | Observations de l'établissement | Réponses des rapporteurs |
|-----------------|----------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| ■               | ■                                            | ■                               | ■                        |
| ■               | ■<br>non prioritaire sur l'IFEC coms         | ■                               |                          |

## OBSERVATIONS AU RAPPORT N° 2016-M-02

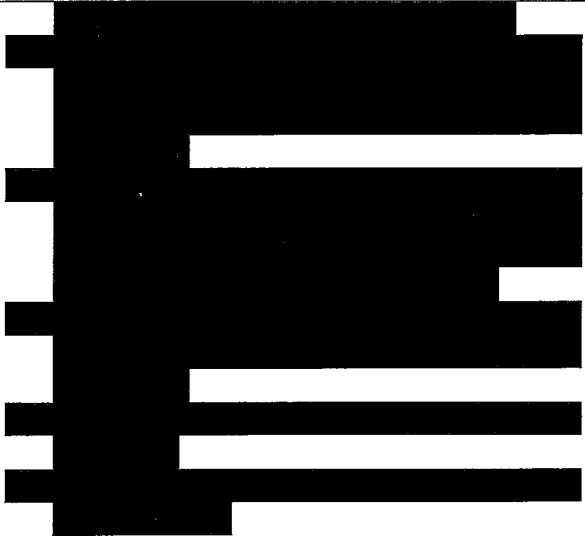
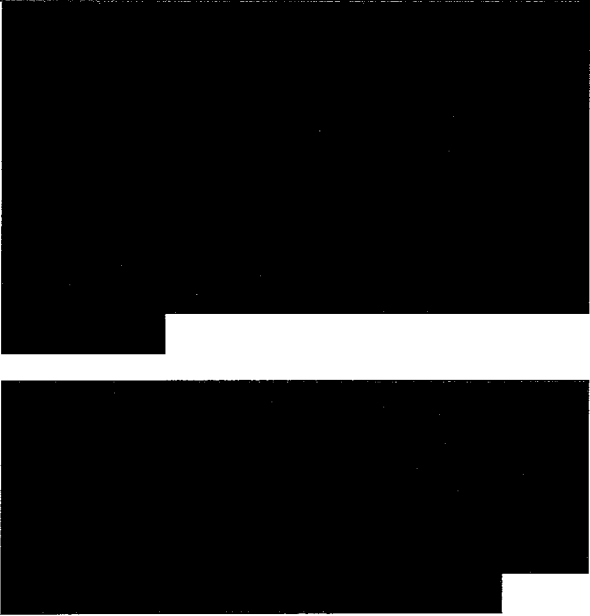
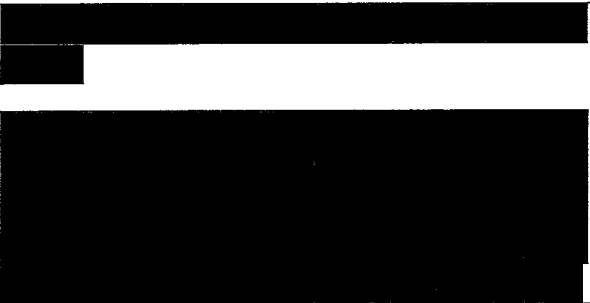
| Page du rapport | Points abordés : constats ou recommandations | Observations de l'établissement | Réponses des rapporteurs |
|-----------------|----------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| ■               |                                              |                                 |                          |



**OBSERVATIONS AU RAPPORT N° 2016-M-02**

| Page du rapport | Points abordés : constats ou recommandations | Observations de l'établissement                      | Réponses des rapporteurs |
|-----------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------|
|                 |                                              | [REDACTED]                                           | [REDACTED]<br>[REDACTED] |
| ■               | [REDACTED]                                   | [REDACTED]<br>[REDACTED]                             | [REDACTED]<br>[REDACTED] |
| ■               | [REDACTED]                                   | [REDACTED]                                           | [REDACTED]               |
| ■               | [REDACTED]                                   | [REDACTED]<br>[REDACTED]<br>[REDACTED]<br>[REDACTED] | [REDACTED]<br>[REDACTED] |

## OBSERVATIONS AU RAPPORT N° 2016-M-02

| Page du rapport | Points abordés : constats ou recommandations | Observations de l'établissement                                                      | Réponses des rapporteurs                                                              |
|-----------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                              |    |   |
|                 |                                              |  |  |

## OBSERVATIONS AU RAPPORT N° 2016-M-02

| Page du rapport | Points abordés : constats ou recommandations | Observations de l'établissement | Réponses des rapporteurs            |
|-----------------|----------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
|                 |                                              |                                 | <div></div> <div></div> <div></div> |
| <div></div>     | <div></div> <div></div>                      | <div></div> <div></div>         | <div></div>                         |

## OBSERVATIONS AU RAPPORT N° 2016-M-02

| Page du rapport | Points abordés : constats ou recommandations | Observations de l'établissement | Réponses des rapporteurs |
|-----------------|----------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| ■               | ■                                            | ■<br><br>■<br><br>■             | ■                        |

**OBSERVATIONS AU RAPPORT N° 2016-M-02**

| Page du rapport | Points abordés : constats ou recommandations | Observations de l'établissement | Réponses des rapporteurs |
|-----------------|----------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| [REDACTED]      | [REDACTED]                                   | [REDACTED]                      | [REDACTED]               |
| [REDACTED]      | [REDACTED]                                   | [REDACTED]                      | [REDACTED]               |
| [REDACTED]      | [REDACTED]                                   | [REDACTED]                      | [REDACTED]               |
| [REDACTED]      | [REDACTED]                                   | [REDACTED]                      | [REDACTED]               |



## ANNEXES

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe 1 - Désignation des rapporteurs.....                                                                                                            | 153 |
| Annexe 2 - Statut de l'ENSM.....                                                                                                                       | 155 |
| Annexe 3 - Nouvelle composition des conseils d'orientation du CNSNMM et de l'ENSA ....                                                                 | 161 |
| Annexe 4 - Lettre de mission du 4 août 2015 du secrétaire d'État aux sports au directeur général de l'ENSM .....                                       | 163 |
| Annexe 5 - Organigramme de l'ENSM .....                                                                                                                | 169 |
| Annexe 6 - Tarifs des prestations de l'ENSM.....                                                                                                       | 171 |
| Annexe 7 - Ventilation des dépenses par activité (Année 2014) .....                                                                                    | 177 |
| Annexe 8 - Récapitulatif des conventions de partenariat de l'ENSM.....                                                                                 | 179 |
| Annexe 9 - Liste des personnes rencontrées.....                                                                                                        | 183 |
| Annexe 10 - [REDACTED] .....                                                                                                                           | 187 |
| Annexe 11 - État des travaux immobiliers et de maintenance réalisés en autoproduction par les personnels du CNSNMM de Prémanon entre 2012 et 2015..... | 191 |
| Annexe 12 - Glossaire .....                                                                                                                            | 193 |
| Annexe 13 - Liste des documents sollicités par la mission auprès de l'opérateur et de la direction des sports.....                                     | 197 |
| Annexe 14 - Récapitulatif des notes de bas de page.....                                                                                                | 201 |



## Annexe 1 - Désignation des rapporteurs



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GENERALE DE  
LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Paris, le 17 AVR. 2015

Le chef du service  
IGJS n° 15 - 066

Note

A l'attention de

Monsieur Daniel ZIELINSKI,  
Directeur du cabinet

**Objet:** Programme de travail 2015 – Mission de contrôle de l'Ecole nationale des sports de montagne (ENSM) dans le cadre de la revue permanente des établissements

Je souhaite porter à votre connaissance que j'ai désigné MM. Henry BOËRIO et Serge MAUVILAIN, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports, pour effectuer la mission de contrôle de l'Ecole nationale des sports de montagne (ENSM).

  
Hervé CANNEVA

Copies:

- Mme Fabienne BOURDAIS, directrice adjointe du cabinet
- Mme Mireille GAÛZERE, cheffe du pôle social
- M. Olivier KERAUDREN, directeur adjoint du cabinet du secrétaire d'Etat chargé des sports
- Mme Christine JULIEN, conseillère emploi et formation dans les métiers du sport au cabinet du secrétaire d'Etat chargé des sports
- M. Thierry MOSIMANN, directeur des sports



## Décrets, arrêtés, circulaires

### TEXTES GÉNÉRAUX

#### MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SPORTS

Décret n° 2010-1378 du 12 novembre 2010  
relatif à l'Ecole nationale des sports de montagne

NOR : SASV1023013D

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de la santé et des sports,

Vu le code du sport, notamment son livre II ;

Vu le décret n° 92-681 du 20 juillet 1992 relatif aux régies de recettes et aux régies d'avances des organismes publics ;

Vu le décret n° 99-575 du 8 juillet 1999 relatif aux modalités d'approbation de certaines décisions financières des établissements publics de l'Etat ;

Vu le décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006 modifié fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'Etat ;

Vu les avis des comités techniques paritaires régionaux placés auprès des directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Franche-Comté et de Rhône-Alpes en date, respectivement, du 22 janvier et du 12 février 2010 ;

Vu l'avis du comité technique paritaire central de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme en date du 29 janvier 2010,

Décrète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – La sous-section 4 de la section 1 du chapitre I<sup>er</sup> du titre I<sup>er</sup> du livre II des dispositions réglementaires (décrets) du code du sport est renommée : « Sous-section 4 : l'Ecole nationale des sports de montagne ».

**Art. 2.** – Les paragraphes 1 et 2 de la sous-section 4, de la section 1 du chapitre I<sup>er</sup> du titre I<sup>er</sup> du livre II des dispositions réglementaires (décrets) du code du sport sont remplacés par les dispositions suivantes :

#### « Paragraphe 1

#### « Mission

« Art. D. 211-53. – L'Ecole nationale des sports de montagne comprend deux sites dénommés Ecole nationale de ski et d'alpinisme, à Chamonix - Mont-Blanc (Haute-Savoie), et Centre national de ski nordique et de moyenne montagne, à Prémaman (Jura).

« Elle a son siège à Chamonix - Mont-Blanc.

« Art. D. 211-53-1. – L'Ecole nationale des sports de montagne a pour missions :

« 1° L'élaboration de méthodes d'enseignement en matière de ski et de sports de montagne ;

« 2° La formation et le perfectionnement des entraîneurs et des personnels techniques et d'encadrement pour les équipes nationales et les clubs ;

« 3° La formation, le contrôle de la formation et le perfectionnement des professionnels des métiers sportifs de la montagne et la préparation aux diplômes conduisant à ces professions ainsi qu'aux activités professionnelles en relation avec son domaine de compétence ;

« 4° La participation à l'organisation des épreuves d'aptitude mentionnées aux articles R. 212-90-1 et R. 212-93 ;

« 5° La participation à l'information et à la formation dans les domaines du ski et de la montagne des agents publics ;

« 6° Le perfectionnement des membres des équipes de France de ski et des jeunes espoirs ainsi que des alpinistes de haut niveau ;

« 7° La protection de la santé des sportifs ;



« 8- La documentation, la recherche et l'expertise dans le domaine du ski et de la montagne ;  
 « 9- L'accueil pour leur formation et leur perfectionnement de skieurs et d'alpinistes étrangers ; la conduite d'actions en matière de relations internationales et de coopération dans son domaine de compétence.

« Art. D. 211-53-2. – I. – Les domaines d'intervention de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme sont notamment :

- « 1- Le ski alpin et ses activités assimilées ;
- « 2- L'alpinisme et ses activités assimilées ;
- « 3- Le vol libre.

« II. – Les domaines d'intervention du Centre national de ski nordique et de moyenne montagne sont notamment :

- « 1- Les disciplines nordiques ;
- « 2- Les activités physiques ou sportives de moyenne montagne.

#### « Paragraphe 2

##### « Fonctionnement

« Art. D. 211-54. – L'Ecole nationale des sports de montagne est administrée par un conseil d'administration et dirigée par un directeur général, assisté d'un directeur pour l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme et d'un directeur pour le Centre national de ski nordique et de moyenne montagne.

« Un conseil d'orientation est constitué pour chacun des sites de l'établissement.

« Art. D. 211-55. – Le conseil d'administration comprend :

« 1- Six représentants de l'Etat :  
 « a) Le directeur des sports et deux autres représentants du ministre chargé des sports ;  
 « b) Les directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Rhône-Alpes et de Franche-Comté ;

« c) Un représentant du ministre chargé de l'éducation ;

« 2- Quatre représentants du mouvement sportif :

« a) Le président de la Fédération française de ski ;

« b) Le président de la Fédération française de la montagne et de l'escalade ;

« c) Le président de la Fédération française des clubs alpins et de montagne ;

« d) Le président de l'Union nationale des centres sportifs de plein air ;

« 3- Deux représentants des professionnels des sports de montagne :

« a) Le président de l'organisation professionnelle la plus représentative des moniteurs de ski ;

« b) Le président de l'organisation professionnelle la plus représentative des guides de haute montagne ;

« 4- Cinq représentants des collectivités territoriales :

« a) Le président du conseil régional de Rhône-Alpes ;

« b) Le président du conseil régional de Franche-Comté ;

« c) Le président du conseil général de Haute-Savoie ;

« d) Le président du conseil général du Jura ;

« e) Le président de l'Association nationale des élus de la montagne ;

« 5- Deux personnalités qualifiées désignées par le ministre chargé des sports ;

« 6- Neuf membres élus selon les modalités fixées par arrêté du ministre chargé des sports :

« a) Un représentant du personnel enseignant de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme ;

« b) Un représentant du personnel enseignant du Centre national de ski nordique et de moyenne montagne ;

« c) Un représentant du personnel administratif de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme ;

« d) Un représentant du personnel administratif du Centre national de ski nordique et de moyenne montagne ;

« e) Un représentant des personnels ouvriers et des personnels techniques et de service de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme ;

« f) Un représentant des personnels ouvriers et des personnels techniques et de service du Centre national de ski nordique et de moyenne montagne ;

« g) Un représentant des personnels médicaux, de recherche et techniciens du sport de haut niveau ;

« h) Un représentant des stagiaires de l'école ;

« i) Un représentant des sportifs de haut niveau.

« Les membres mentionnés du 1<sup>er</sup> au 4<sup>e</sup> ci-dessus peuvent se faire représenter.

« Les membres mentionnés au 5<sup>e</sup> ci-dessus empêchés d'assister à tout ou partie d'une séance peuvent donner procuration à un autre membre du conseil. Un membre du conseil ne peut être porteur de plus d'une procuration.

« Les membres mentionnés au 6<sup>e</sup> ci-dessus peuvent se faire représenter par leur suppléant élu dans les mêmes conditions que le titulaire.

« Les représentants de l'Etat sont désignés par le ministre qu'ils représentent.  
 « Les membres suppléants ne peuvent siéger qu'en l'absence des membres titulaires.  
 « Un arrêté du ministre chargé des sports publié au *Bulletin officiel* du ministère chargé des sports constate la composition du conseil d'administration telle qu'elle résulte du présent article. Le directeur général, le directeur de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme, le directeur du Centre national de ski nordique et de moyenne montagne, l'agent comptable et l'autorité chargée du contrôle financier assistent avec voix consultative aux séances du conseil, ainsi que toute personne dont il paraîtrait utile au président de recueillir l'avis. Le directeur général peut se faire accompagner par toute personne de son choix appartenant à l'établissement.

« Art. D. 211-55-1. – I. – Le conseil d'orientation de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme comprend :

« 1- Membres de droit :  
 « a) Le directeur général ou son représentant ;  
 « b) Le directeur de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme ou son représentant ;  
 « c) Le préfet de la Haute-Savoie ou son représentant ;  
 « d) Le président du conseil régional de Rhône-Alpes ou son représentant ;  
 « e) Le président du conseil général de la Haute-Savoie ou son représentant ;  
 « f) Le maire de Chamonix - Mont-Blanc ou son représentant ;  
 « g) Le directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Rhône-Alpes ou son représentant ;

« 2- Membres nommés :  
 « a) Des représentants de fédérations sportives agréées intéressées par les pratiques sportives enseignées à l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme ;

« b) Des représentants des professionnels exerçant les métiers sportifs auxquels forme l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme ;

« c) Des personnalités désignées en raison de leur compétence dans le domaine de la montagne ;

« d) Des cadres de l'établissement ;

« 3- Membres élus :

« a) Les représentants titulaires ou suppléants du personnel au conseil d'administration exerçant leur activité à l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme ;

« b) Deux représentants des stagiaires.

« II. – Le conseil d'orientation du Centre national de ski nordique et de moyenne montagne comprend :

« 1- Membres de droit :

« a) Le directeur général ou son représentant ;

« b) Le directeur du Centre national de ski nordique et de moyenne montagne ou son représentant ;

« c) Le préfet du Jura ou son représentant ;

« d) Le président du conseil régional de Franche-Comté ou son représentant ;

« e) Le président du conseil général du Jura ou son représentant ;

« f) Le maire de Prémaman ou son représentant ;

« g) Le directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Franche-Comté ou son représentant ;

« 2- Membres nommés :

« a) Des représentants de fédérations sportives agréées intéressées par les pratiques sportives enseignées au Centre national de ski nordique et de moyenne montagne ;

« b) Des représentants des professionnels exerçant les métiers sportifs auxquels forme le Centre national de ski nordique et de moyenne montagne ;

« c) Des représentants des collectivités territoriales et de leurs groupements entretenant des relations de partenariat avec le Centre national de ski nordique et de moyenne montagne ;

« d) Des personnalités désignées en raison de leur compétence dans le domaine de la montagne ;

« e) Des cadres de l'établissement ;

« 3- Membres élus :

« a) Les représentants titulaires ou suppléants du personnel au conseil d'administration exerçant leur activité au Centre national de ski nordique et de moyenne montagne ;

« b) Un représentant des stagiaires ;

« c) Un représentant des sportifs de haut niveau.

« Les membres des conseils d'orientation autres que les membres de droit et les membres élus sont désignés par le directeur général, qui en informe le conseil d'administration.

« Art. D. 211-56. – Le président du conseil d'administration est désigné par le ministre chargé des sports parmi les membres mentionnés au 5° de l'article D. 211-55, pour une durée de trois ans.

« En cas d'empêchement temporaire, il est suppléé par un autre membre du conseil d'administration désigné par le ministre chargé des sports.

« Art. D. 211-56-1. – Les conseils d'orientation sont présidés par le directeur général de l'établissement ou son représentant.

« Art. D. 211-57. – Les mandats des membres du conseil d'administration et des conseils d'orientation sont de trois ans renouvelables.

« En cas de vacance du siège d'un membre du conseil d'administration et des conseils d'orientation survenant plus de six mois avant l'expiration de son mandat, un autre membre est nommé dans les mêmes conditions pour la durée du mandat à courir, sauf pour les membres élus qui sont remplacés par un suppléant jusqu'à la fin du mandat dévolu par le titulaire.

« Les fonctions de membre du conseil d'administration et des conseils d'orientation sont exercées à titre gratuit. Elles ouvrent droit, toutefois, au remboursement des frais de déplacement et de séjour dans les conditions prévues par la réglementation applicable aux personnels civils de l'Etat.

« Art. D. 211-58. – Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son président. Il peut être également réuni à la demande de la majorité de ses membres. L'ordre du jour est fixé par le président.

« Le conseil d'administration ne peut délibérer que si la moitié au moins de ses membres est présente. Si le quorum n'est pas atteint, le conseil d'administration est à nouveau convoqué avec le même ordre du jour dans un délai maximum de vingt et un jours. Il délibère alors valablement, quel que soit le nombre de membres présents.

« Les délibérations sont adoptées à la majorité des membres présents. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

« En cas d'urgence, les délibérations du conseil d'administration peuvent être adoptées par des modalités de consultation électronique ou audiovisuelle préservant la collégialité des débats selon les modalités définies par le règlement intérieur.

« Art. D. 211-58-I. – Les conseils d'orientation se réunissent au moins deux fois par an sur convocation du directeur général. Les travaux du conseil d'orientation font l'objet d'un procès-verbal signé par son président et communiqué au plus prochain conseil d'administration.

« Art. D. 211-59. – Le conseil d'administration règle par ses délibérations les affaires de l'établissement. Il délibère notamment sur les questions suivantes :

- « 1° Le règlement intérieur de l'école ;
- « 2° L'organisation générale de l'école ;
- « 3° Les objectifs et le programme d'activités, ainsi que la réalisation de ces objectifs, notamment par l'étude du rapport d'activités établi chaque année par le directeur général ;
- « 4° Le budget et les décisions modificatives ;
- « 5° Le compte financier, l'affectation des résultats et l'utilisation des fonds de réserve ;
- « 6° Les catégories de conventions qui, en raison de leur nature ou du montant financier engagé, doivent lui être soumises pour approbation et celles dont il délègue la responsabilité au directeur ;
- « 7° Les conditions générales de recrutement et d'emploi des agents contractuels ;
- « 8° Le taux des redevances dues à l'établissement et des prestations et services qu'il fournit, notamment l'organisation des épreuves d'aptitude mentionnées aux articles R. 212-90-1 et R. 212-93 ;
- « 9° Les emprunts ;
- « 10° L'acceptation des dons et legs ;
- « 11° Les dépôts de marques, brevets et de tous titres de propriété intellectuelle ;
- « 12° Les actions en justice, les litiges et les transactions ;
- « 13° Les acquisitions, aliénations et échanges d'immeubles ainsi que les octrois d'hypothèque ;
- « 14° La participation à des organismes dotés de la personnalité morale ;
- « 15° Le contrat de performance passé entre l'école et le ministre chargé des sports.

« Le conseil d'administration peut déléguer au directeur général, dans les limites qu'il fixe, les attributions mentionnées aux 10° à 12°. Le directeur général rend compte des décisions prises dans le cadre des attributions ainsi déléguées à la plus prochaine réunion du conseil d'administration.

« Art. D. 211-59-I. – Les conseils d'orientation sont consultés, notamment sur les questions relatives à l'activité du site et sur les projets de délibération du conseil d'administration relatives aux questions mentionnées aux 1°, 2°, 4°, 5° et 15° de l'article D. 211-59.

« Ils peuvent être saisis par leur président ou par une majorité de leurs membres de toute question intéressant la vie de l'établissement.

« Art. D. 211-60. – Les délibérations portant sur le budget et ses modifications ainsi que sur le compte financier sont approuvées par le ministre chargé des sports et le ministre chargé du budget dans les conditions déterminées par le décret n° 99-575 du 8 juillet 1999 relatif aux modalités d'approbation de certaines décisions financières des établissements publics de l'Etat.

« Pour devenir exécutoires, les délibérations prévues aux 9°, 13° et 14° de l'article D. 211-59 doivent recevoir l'approbation expresse des ministres chargés du budget et des sports.

« Les autres délibérations du conseil d'administration sont exécutoires à l'expiration d'un délai de quinze jours qui suit la date de réception du procès-verbal, sauf si dans ce délai le ministre chargé des sports y fait opposition ; ce délai peut être réduit par le ministre en cas d'urgence.



« Art. D. 211-61. – Le directeur général de l'Ecole nationale des sports de montagne, le directeur de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme et le directeur du Centre national de ski nordique et de moyenne montagne sont nommés par arrêté du ministre chargé des sports.

« Art. D. 211-62. – Le directeur général de l'Ecole nationale des sports de montagne prépare les travaux et exécute les délibérations du conseil d'administration. Il représente l'école dans tous les actes de la vie civile.

« Il est autorisé à ester en justice par le conseil d'administration.

« Il assure la gestion administrative, technique, pédagogique, financière et immobilière de l'école.

« Il prépare et exécute le budget de l'école.

« Il est l'ordonnateur des dépenses et des recettes.

« Il conclut les contrats, conventions et marchés dans le respect des dispositions de l'article D. 211-59.

« Il nomme aux fonctions pour lesquelles aucun autre mode de nomination n'est prévu. Il a autorité sur le personnel.

« Il prend toute disposition, en liaison avec les autorités administratives compétentes, pour assurer la sécurité des personnes et des biens, l'hygiène et la salubrité.

« Il veille au respect des droits et des devoirs des personnels et assure l'application du règlement intérieur.

« Il rend compte de sa gestion au conseil d'administration et à l'autorité de tutelle.

« Le directeur général peut déléguer sa signature aux personnels placés sous son autorité. »

**Art. 3.** – A l'article D. 211-63 du code du sport, les mots : « L'Ecole nationale de ski et d'alpinisme » sont remplacés par les mots : « L'Ecole nationale des sports de montagne ».

**Art. 4.** – Les articles D. 211-65 à D. 211-68 du même code sont remplacés par les dispositions suivantes :

« Art. D. 211-65. – Les recettes de L'Ecole nationale des sports de montagne comprennent notamment :

« 1° Les subventions allouées par l'Etat, les collectivités et les établissements publics et toutes autres personnes publiques ou privées ;

« 2° Les versements et contributions effectués au titre des prestations fournies et les produits des conventions d'enseignement, de formation professionnelle ou de recherche conclues avec tous organismes publics ou privés ;

« 3° Les produits de la vente des publications et des éditions audiovisuelles ;

« 4° Les revenus des biens meubles et immeubles, les revenus de la vente de prototypes et petites séries ;

« 5° Les dons et legs ;

« 6° Les sommes pouvant être perçues au titre de la formation permanente et de la taxe d'apprentissage ;

« 7° Les produits liés à l'organisation des épreuves d'aptitude mentionnées aux articles R. 212-90-1 et R. 212-93 ;

« 8° Les redevances et remboursements divers ;

« 9° Les produits financiers relevant du placement de ses fonds ;

« 10° De façon générale, toutes les recettes autorisées par les lois et règlements.

« Art. D. 211-66. – Les dépenses de l'Ecole nationale des sports de montagne comprennent notamment :

« 1° Les frais de personnel propres à l'établissement, de fonctionnement, d'équipement et d'entretien, d'hébergement et d'investissement ;

« 2° Les versements faits aux organismes publics et privés en exécution des conventions d'enseignement ou de recherche ;

« 3° De façon générale, toute dépense nécessaire à son activité.

« Art. D. 211-67. – Des régies de recettes et des régies d'avances peuvent être créées dans les conditions fixées par le décret n° 92-681 du 20 juillet 1992 relatif aux régies de recettes et aux régies d'avances des organismes publics.

« Art. D. 211-68. – Un service à comptabilité distincte est créé pour le suivi des opérations en recettes et en dépenses pour le Centre national de ski nordique et de moyenne montagne. »

**Art. 5.** – Les biens, droits et obligations de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme et du Centre national de ski nordique, installé à Prémanon (Jura), sont dévolus à l'Ecole nationale des sports de montagne.

Les biens mobiliers et immobiliers affectés à l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme et au Centre national de ski nordique sont affectés à l'Ecole nationale des sports de montagne.

L'ensemble des transferts prévus ci-dessus est effectué à titre gratuit et ne donne lieu à aucun versement de salaire ou honoraire ni à aucune indemnité ou perception de droit et de taxe.

**Art. 6.** – Le directeur de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme en fonction à la date d'entrée en vigueur du présent décret exerce les fonctions de directeur général de l'Ecole nationale des sports de montagne jusqu'à la nomination de ce dernier.

L'agent comptable de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme en fonction à la date d'entrée en vigueur du présent décret exerce les fonctions d'agent comptable de l'Ecole nationale des sports de montagne jusqu'à la nomination de ce dernier.

Les personnels fonctionnaires et les agents contractuels affectés au sein de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme et du Centre national de ski nordique conservent leur résidence administrative et sont affectés à l'Ecole nationale des sports de montagne.

**Art. 7.** – Le conseil d'administration de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme en fonction à la date d'entrée en vigueur du présent décret demeure en fonction et continue d'exercer ses compétences jusqu'à l'installation du conseil d'administration mentionné à l'article D. 211-55.

Le comité technique paritaire central de l'Ecole nationale des sports de montagne est installé dans un délai d'un an à compter de la date de publication du présent décret. L'actuel comité technique paritaire central de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme exerce ses attributions à l'égard de l'Ecole nationale des sports de montagne et demeure constitué dans sa composition en vigueur à la date de publication du présent décret jusqu'à l'élection d'un nouveau comité technique paritaire central, sous réserve de la désignation de nouveaux représentants en cas de vacance simultanée de titulaires et de suppléants.

Le directeur général de l'Ecole nationale des sports de montagne organise les élections au conseil d'administration dans un délai de trois mois à compter de la date d'entrée en vigueur du présent décret.

Le règlement intérieur de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme applicable à la date d'entrée en vigueur du présent décret reste applicable jusqu'à l'adoption par le conseil d'administration du règlement intérieur de l'Ecole nationale des sports de montagne mentionné à l'article D. 211-59.

Le directeur général de l'Ecole nationale des sports de montagne organise les élections aux conseils d'orientation dans un délai de six mois à compter de la date d'entrée en vigueur du présent décret.

**Art. 8.** – L'exécution du budget 2010 de l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme est poursuivie en 2010 par le directeur général et l'agent comptable de l'Ecole nationale des sports de montagne, sous réserve des modifications qui y seraient apportées par le conseil d'administration.

Un compte financier unique retrace les opérations réalisées par l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme et l'Ecole nationale des sports de montagne durant l'exercice 2010. Il est établi par l'agent comptable en fonction au 31 décembre 2010 et approuvé par le conseil d'administration de l'Ecole nationale des sports de montagne.

Les dispositions prises par l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme en matière de tarification des prestations à la date d'entrée en vigueur du présent décret continuent à s'appliquer, sous réserve des modifications qui y seraient apportées par le conseil d'administration de l'Ecole nationale des sports de montagne.

**Art. 9.** – La ministre de la santé et des sports et la secrétaire d'Etat chargée des sports et le ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 12 novembre 2010.

FRANÇOIS FILLON

Par le Premier ministre :

La ministre de la santé et des sports,

ROSELYNE BACHELOT-NARQUIN

Le ministre du budget, des comptes publics  
et de la réforme de l'Etat,

FRANÇOIS BAROIN

La secrétaire d'Etat

chargée des sports,

RAMA YADE

## Annexe 3 - Nouvelle composition des conseils d'orientation du CNSNMM et de l'ENSA

### Composition Conseil d'orientation du CNSNMM 2014 - 2017

|                                                                                                                                |                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Décret n°2010-1378 du 12/11/2010 : Le renouvellement des membres nommés du CO du CNSNMM sera présentée pour information au CA. |                                                              |
| <b>Membres de droit</b>                                                                                                        |                                                              |
| DG ou représentant                                                                                                             | Directeur général                                            |
| Directeur CNSNMM ou représentant                                                                                               | Directeur CNSNMM                                             |
| Préfet 39 ou représentant                                                                                                      | Préfet du Jura                                               |
| PCR Franche Comté ou représentant                                                                                              | Présidente du Conseil régional de Franche Comté              |
| PCD 39 ou représentant                                                                                                         | Président du Conseil Départemental du Jura                   |
| Maire de Prémaman ou représentant                                                                                              | Maire de Prémaman                                            |
| DRJSCS Franche Comté ou représentant                                                                                           | Directrice régionale jeunesse et sports de Franche Comté     |
| <b>Membres nommés par le DG (Présentation au CA du 28 novembre 2015)</b>                                                       |                                                              |
| Des représentants des fédérations sportives agréées intéressées par les pratiques sportives enseignées au CNSNMM               | Président Fédération Française Ski                           |
|                                                                                                                                | Présidente Fédération Française Randonnée pédestre           |
|                                                                                                                                | Président Fédération Française Cyclisme                      |
|                                                                                                                                | Président Fédération Française Course d'orientation          |
| Des représentants des professionnels exerçant les métiers sportifs auxquels forme le CNSNMM                                    | Président Syndicat national des Moniteurs du Ski Français    |
|                                                                                                                                | Président Syndicat national des accompagnateurs Montagne     |
|                                                                                                                                | Président Syndicat national Moniteurs cyclistes français     |
| Des représentants des collectivités et leurs groupements entretenant des relations partenariales avec le CNSNMM                | Présidente Conseil Départemental Doubs                       |
|                                                                                                                                | Président de Communauté de communes station des Rousses      |
| Des personnalités désignées en raison de leurs compétences dans le domaine de la montagne                                      | DATAR : Commissaire à l'aménagement du massif du Jura        |
|                                                                                                                                | Représentant CNDN : Chargé de mission                        |
|                                                                                                                                | Directeur UFR STAPS Franche Comté                            |
|                                                                                                                                | Président du CROS ou représentant                            |
|                                                                                                                                | Président de Nordix'France                                   |
|                                                                                                                                | Acteurs économiques : Atout France : délégation montagne     |
| Des cadres du CNSNMM                                                                                                           | Responsable accueil                                          |
|                                                                                                                                | Responsable formation                                        |
|                                                                                                                                | Responsable recherche                                        |
|                                                                                                                                | Responsable haut niveau nordique                             |
| <b>Membres élus</b>                                                                                                            |                                                              |
| Les représentants titulaires ou suppléants du personnel au CA en poste au CNSNMM                                               | Professeur de sport                                          |
|                                                                                                                                | Secrétaire du pôle formation                                 |
|                                                                                                                                | Adjoint technique                                            |
| Un représentant des stagiaires                                                                                                 | Sollicite le semaine du déroulement du conseil d'orientation |
| Un représentant des sportifs de haut niveau                                                                                    | Représentant élu au CA ENSM                                  |

GE - CNSNMM 30/11/2015 09:23



| Composition Conseil d'orientation de l'ENSA                                                                                                  |                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Décret n°2010-1378 du 12/11/2010 : Le renouvellement des membres nommés du CO de l'ENSA sera présenté pour information au CA du 26 mars 2015 |                                                                                                             |
| <b>Membres de droit</b>                                                                                                                      |                                                                                                             |
| DG ou représentant                                                                                                                           | Directeur général                                                                                           |
| Directeur ENSA ou représentant                                                                                                               | Directrice-adjointe ENSA                                                                                    |
| Préfet 74 ou représentant                                                                                                                    | Préfet de Haute-Savoie ou son représentant                                                                  |
| PCR Rhône-Alpes Auvergne ou représentant                                                                                                     | Président du Conseil Régional de Rhône-Alpes Auvergne ou son représentant                                   |
| PCD 74 ou représentant                                                                                                                       | Président du Conseil Départemental de Haute-Savoie ou son représentant                                      |
| Maire de Chamonix ou représentant                                                                                                            | Maire de Chamonix ou son représentant                                                                       |
| Directeur régional jeunesse et sports de Rhône-Alpes Auvergne ou son représentant                                                            | Directeur régional jeunesse et sports de Rhône-Alpes Auvergne ou son représentant                           |
| <b>Membres nommés par le DG (Présentation au CA du 26 novembre 2015)</b>                                                                     |                                                                                                             |
| Des représentants des fédérations sportives agréées intéressées par les pratiques sportives enseignées à l'ENSA                              | Président Fédération Française de Ski                                                                       |
|                                                                                                                                              | Président Fédération Française de Montagne et d'Escalade                                                    |
|                                                                                                                                              | Président Fédération des Clubs Alpains de Montagne                                                          |
|                                                                                                                                              | Président Fédération Française de Vol Libre                                                                 |
| Des représentants des professionnels exerçant les métiers sportifs auxquels forme l'ENSA                                                     | Président Syndicat national des Moniteurs du Ski Français                                                   |
|                                                                                                                                              | Président Syndicat National des Guides de haute-Montagne                                                    |
|                                                                                                                                              | Président Syndicat national des Accompagnateurs en Montagne                                                 |
|                                                                                                                                              | Président Syndicat national des Moniteurs de Vol Libre                                                      |
| Des personnalités désignées en raison de leur compétence dans le domaine de la montagne                                                      | Président de l'Association Nationale des Directeurs de Piste et de la Sécurité de Stations de Sport d'hiver |
|                                                                                                                                              | Président de la Compagnie des Guides de Chamonix                                                            |
|                                                                                                                                              | Président du Syndicat International des Moniteurs de Ski                                                    |
|                                                                                                                                              | Directeur du Centre National d'Instruction au Ski et à l'Alpinisme                                          |
|                                                                                                                                              | Directeur du Centre National d'Entraînement à l'Alpinisme et au Ski                                         |
|                                                                                                                                              | Commandant de l'Ecole Militaire de Haute Montagne                                                           |
|                                                                                                                                              | Commandant du PGHM de Chamonix                                                                              |
|                                                                                                                                              | Domaine skiable de France                                                                                   |
|                                                                                                                                              | Président de l'Association Française des Entraîneurs de Ski Alpin *                                         |
|                                                                                                                                              | Directeur de l'Association Nationale pour l'Etude de la Neige et des Avalanches                             |
| Des cadres de l'ENSA                                                                                                                         | Directeur du Service Départemental d'Incendie et de Secours de la Haute-Savoie                              |
|                                                                                                                                              | Président du Comité Régional Olympique et Sportif Rhône Alpes                                               |
|                                                                                                                                              | Responsable du département ski                                                                              |
|                                                                                                                                              | responsable du département alpinisme                                                                        |
|                                                                                                                                              | Responsable du département vol libre                                                                        |
|                                                                                                                                              | Agent comptable                                                                                             |
|                                                                                                                                              | Responsable de l'accueil et de l'hébergement                                                                |
|                                                                                                                                              | Responsable de la logistique                                                                                |
| <b>Membres élus</b>                                                                                                                          | Représentant du service médical                                                                             |
|                                                                                                                                              | Responsable du SNOSM                                                                                        |
| Les représentants titulaires ou suppléants du personnel au CA en poste à l'ENSA                                                              | Représentant du personnel enseignant de l'ENSA                                                              |
| Un représentant des stagiaires                                                                                                               | Représentant du personnel administratif de l'ENSA                                                           |
|                                                                                                                                              | Représentant des stagiaires                                                                                 |

## Annexe 4 - Lettre de mission du 4 août 2015 du secrétaire d'État aux sports au directeur général de l'ENSM



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

*Le secrétaire d'État*  
D - 15 - 018 104

*Paris, le* - 4 AOUT 2015

Monsieur le Directeur Général,

L'Ecole nationale des sports de montagne (ENSM) a été créée, en 2010, en regroupant l'Ecole nationale de ski et d'alpinisme à Chamonix (ENSA) et le Centre national de ski nordique et de moyenne montagne à Prémanon (CNSMM).

En qualité de directeur général de l'ENSM, vous assurez également les fonctions de directeur de l'ENSA et êtes assisté dans vos fonctions par la directrice adjointe de l'ENSA et par le directeur du CNSMM.

L'établissement que vous dirigez occupe une place privilégiée dans le monde des sports de montagne et évolue dans un environnement institutionnel et partenarial riche et varié.

De par la nature des activités conduites par l'ENSM, vous êtes bien sûr amené à travailler avec les représentants des professionnels des sports de montagne et les fédérations sportives mais également avec le monde de l'entreprise et les collectivités territoriales. Le rayonnement international de l'école, notamment au titre de son activité de formation où elle fait figure de référence, est également une des spécificités de l'école qu'il convient de conforter.

Les opérateurs de l'Etat doivent contribuer au rétablissement des comptes publics. Dans ce contexte, il vous appartient de développer les synergies entre les deux sites de l'établissement afin d'optimiser son fonctionnement. Ces mesures devront se traduire par une réduction des dépenses de fonctionnement, qui accompagneront notamment la diminution des effectifs de l'établissement. Des marges de manœuvre sont possibles sans remettre fondamentalement en question l'ambition de l'établissement de développer son activité et d'améliorer la qualité de ses prestations.

.../...

**Monsieur Hervé JOSSERON**  
**Directeur général**  
**de l'Ecole nationale des sports de montagne**  
**35 rue du Bouchet – BP 24**  
**74401 CHAMONIX Cedex**

La Cour des comptes, qui a conduit un contrôle de l'ENSM en 2014, portant sur son activité, sa gestion et ses comptes au titre des exercices 2007 à 2012, a formulé plusieurs recommandations tendant à améliorer la gestion de l'école et à revoir son modèle de financement, en particulier en augmentant ses ressources propres.

Je vous demande de définir, en lien avec la direction des sports, un plan d'actions de nature à mettre en œuvre les recommandations de la Cour dès 2015.

Ce plan d'actions devra être élaboré en cohérence avec les missions qui vous sont confiées par la présente lettre et avec le futur contrat d'objectifs et de performance 2015-2018 de l'établissement qui en sera la traduction opérationnelle.

#### **A. Les cinq axes stratégiques de votre lettre de mission**

##### **1. La formation**

Vous devrez assurer le développement de l'offre de formation de l'établissement en conformité avec l'évolution des métiers et des besoins exprimés par les acteurs de vos secteurs d'activité.

Dans la construction de l'offre de formation proposée par l'ENSM, vous accorderez la priorité aux disciplines qui relèvent de l'environnement spécifique des sports de montagne et de moyenne montagne. Vous vous attacherez notamment à renforcer le pilotage exercé par l'ENSM sur les autres établissements qui interviennent dans ces dispositifs afin d'assurer la qualité des formations conduites et une couverture du territoire adaptée aux besoins.

Enfin, vous veillerez à évaluer le coût des évolutions envisagées aux conditions d'organisation de ces formations et à ne les mettre en œuvre qu'après avoir redéfini en conséquence leurs modalités de financement.

##### **2. Le sport de haut niveau**

Le CNSMM occupe une place privilégiée dans l'accompagnement des sportifs de haut niveau dans les disciplines du ski nordique. Il est impératif de conforter ce positionnement en continuant à améliorer le niveau des prestations assurées par l'école.

Les dispositifs constitutifs du « double projet », sportif et de formation ou insertion professionnelle des sportifs de haut niveau, demeurent une de mes priorités. Vous vous assurez que les différents services placés sous votre autorité adaptent leurs réponses aux besoins et attentes de ces sportifs et de leur encadrement, en prenant en considération le contexte de concurrence internationale accrue qui élève le niveau d'exigences en matière d'atteinte de la performance.

A ce titre, il vous appartient, en lien étroit avec la fédération française de ski, d'apporter une attention constante à la qualité de l'accompagnement des sportifs de haut niveau assuré par l'établissement, qu'il s'agisse de leurs conditions d'entraînement et de préparation, de la réalisation de leur suivi médical et paramédical ou de leur reconversion post carrière sportive.

J'attends une participation active de votre établissement au réseau national du sport de haut niveau animé par l'INSEP et vous invite à privilégier l'utilisation des outils de pilotage et d'animation mutualisés qui y sont développés.

A ce titre, je vous remercie de rester attentif à ce que l'expertise développée par les agents de votre établissement dans le champ du sport de haut niveau puisse également être, en fonction des demandes qui seraient formulées et de vos capacités à y répondre, à la disposition des autres disciplines sportives que celles du ski nordique.

Enfin, vous engagerez votre établissement dans la démarche de labellisation « Grand INSEP » qui sera lancée dans le courant du dernier trimestre 2015.

### **3. L'expertise**

Véritable référence en la matière, l'ENSM dispose d'un niveau d'expertise élevé et reconnu dans le champ des sports de montagne.

Vous mettrez en œuvre toute initiative utile permettant de développer et de valoriser les compétences de l'ENSM au profit des acteurs de la montagne et de la moyenne montagne, notamment dans la conduite de travaux relatifs à la normalisation des matériels sportifs et à l'amélioration de la sécurité des pratiquants.

Vous poursuivrez le travail d'appui et de conseil auprès de la direction des sports en animant notamment les instances du Conseil Supérieur des Sports de Montagne qui relèvent de l'ENSM et les réunions du Conseil National du Nordique.

Les actions en matière de relations internationales et de coopération, dans le domaine de la formation professionnelle notamment, seront poursuivies.

Vous approfondirez votre collaboration avec la direction des sports, le ministère de l'intérieur et le ministère de la défense afin de maintenir la qualité des travaux conduits dans le cadre du système national d'observation de la sécurité en montagne (SNOSM).

### **4. Le plan pluriannuel d'investissement de l'établissement**

Il vous appartient d'élaborer et d'actualiser autant que de besoin le plan pluriannuel d'investissement de l'établissement (PPI).

Ce plan doit couvrir l'ensemble des opérations et programmes qu'il conviendrait de conduire à moyens termes sur les deux sites, qu'il s'agisse d'opérations liées au patrimoine immobilier ou à l'achat d'équipements nécessaires à la bonne conduite des missions de l'établissement.

Vous veillerez notamment à définir le financement du PPI, en liaison avec la direction des sports, en mobilisant les ressources propres de l'établissement et en recherchant les partenariats possibles. Dans ce cadre, les travaux sur les installations de chauffage et de plomberie, qui constituent une priorité, feront l'objet en 2016 d'une subvention d'investissement de la part du ministère.

Enfin, je vous demande d'étudier toutes les possibilités permettant de réduire les coûts de fonctionnement de l'établissement et d'optimiser l'utilisation du patrimoine immobilier mis à sa disposition.

##### **5. Le modèle économique de l'établissement**

Le référé de la Cour des Comptes publié en septembre 2014 préconise de reconsidérer le modèle économique de l'école et d'améliorer sa gestion. Ses recommandations, qui tendent à diversifier les modes de financement de l'école afin que la part de la subvention de l'Etat diminue, s'inscrivent dans le prolongement de la politique engagée par le Gouvernement depuis 2012 afin de mieux associer les agences et opérateurs de l'Etat à l'effort de redressement des comptes publics.

Je vous confirme par conséquent ma demande que soient engagées sans délai les mesures nécessaires à l'instauration de droits d'inscription forfaitaires et à la mise en place d'une politique de revalorisation progressive et pluriannuelle des tarifs de l'ENSM, en conduisant les concertations utiles avec les partenaires concernés de l'école. Ces mesures devront être présentées au conseil d'administration auquel sera soumis le budget initial pour 2016.

La politique tarifaire de l'école devra être cohérente avec la nature et la qualité des prestations offertes aux usagers, sportifs et stagiaires en formation. Le produit issu de ces revalorisations tarifaires devra être mobilisé pour financer le PPI et améliorer encore la qualité de l'accueil et des prestations de l'école.

Conformément aux recommandations de la Cour des comptes, je vous demande en outre de mettre en œuvre une stratégie volontariste permettant d'augmenter les recettes issues de la taxe d'apprentissage, en prenant en considération les conséquences de la réforme du financement de l'apprentissage mise en œuvre par la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale et par la loi n°2014-891 du 8 août 2014 de finances rectificatives pour 2014 qui ont notamment eu pour effet de réduire la part dite « hors quota » à laquelle est éligible l'école.

Cela suppose que vous engagiez une démarche proactive en direction des entreprises du secteur afin de renforcer vos partenariats et que vous développiez vos relations avec les chambres de commerce et d'industrie dans le cadre de conventions.

Le produit de la taxe d'apprentissage que vous récolterez devra nécessairement être mobilisé pour la modernisation des moyens affectés à la formation initiale, afin que les stagiaires puissent bénéficier des méthodes d'enseignement les plus avancées.

##### **B. Les outils de mise en œuvre**

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'ENSM actuellement en vigueur doit être renouvelé très prochainement. Le prochain couvrira la période 2015-2018. A partir du constat que vous avez pu dresser de la situation de l'école depuis votre prise de fonction, des réflexions déjà partagées avec mes services et des perspectives d'évolution de l'établissement que vous estimez nécessaires, vous transmettez à la direction des sports, pour septembre 2015, un projet de COP qui proposera une déclinaison opérationnelle des grandes orientations de cette lettre de mission. Le COP devra être présenté au conseil d'administration de novembre 2015.



Vous poursuivrez le développement d'une démarche interne de pilotage de la performance à partir des indicateurs du COP et en définissant des outils complémentaires rassemblant des données d'activité et des éléments d'analyse financière.

Le suivi de l'activité alimentera la réflexion sur les orientations stratégiques de l'établissement. A cet égard, il vous appartient de consolider la ventilation des recettes et des dépenses de l'établissement par mission, en vue d'une application dans le cadre du COP.

En matière de gestion financière, vous veillerez au respect des équilibres financiers et poursuivrez la mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et comptable, en lien avec l'agent comptable, et préparerez l'application par l'établissement au 1<sup>er</sup> janvier 2016 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

Vous optimiserez l'emploi des ressources humaines et matérielles de l'établissement. C'est dans cette optique que doit se renforcer la synergie entre l'ENSA et le CNSNMM.

Vous assurerez un pilotage fin de la masse salariale de l'établissement et adresserez chaque mois à la direction des sports les comptes-rendus d'exécution des dépenses de personnel et de la consommation des emplois (en ETPT), accompagnés d'une prévision actualisée pour l'exercice.

Vous mettrez en œuvre pour les agents de votre établissement qui restent éligibles à la titularisation dans le cadre de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012 un accompagnement adapté leur permettant de se présenter dans les meilleures conditions possibles aux épreuves des concours réservés.

Conformément aux efforts de gestion et de réduction des effectifs demandés aux opérateurs de l'Etat, vous définirez une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adaptée au schéma d'emplois 2015-2017 appliqué à l'établissement et aux orientations transmises par la direction des sports. Vous en assurerez le suivi et l'actualisation.

Vous adapterez en outre l'organisation de l'établissement aux missions prioritaires que je vous confie en vous appuyant sur le dialogue social, à conduire notamment au sein du comité technique de l'établissement.

Vous veillerez à la bonne tenue des réunions du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de l'établissement et au respect des obligations réglementaires qui incombent aux chefs d'établissement en matière de santé et de sécurité au travail et de prévention des risques psychosociaux, récemment renforcées par le décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié<sup>1</sup>. Vous serez tout particulièrement attentif à la prévention des risques psychosociaux et mettrez en place les dispositifs nécessaires de manière concertée avec les représentants des personnels.

Je sais pouvoir compter sur votre investissement personnel et sur votre capacité à mobiliser l'ensemble des personnels de l'ENSM pour mettre en œuvre ces orientations et maintenir le niveau d'exigence et de performance de l'école, largement reconnu, même au niveau international, que ce soit dans ses activités de formation ou dans la préparation des sportifs de haut niveau.

---

<sup>1</sup> Dans sa version issue du décret n°2014-1255 du 27 octobre 2014.

Je suis heureux que le niveau élevé des responsabilités qui vous incombent ait enfin été reconnu à travers la création par le décret n°2015-633 du 5 juin 2015 du statut d'emploi de direction des CREPS, de l'ENSM et de l'ENVS, que j'ai fortement soutenue. Le cadre juridique et financier de vos missions est désormais pleinement en adéquation avec le niveau des responsabilités exercées.

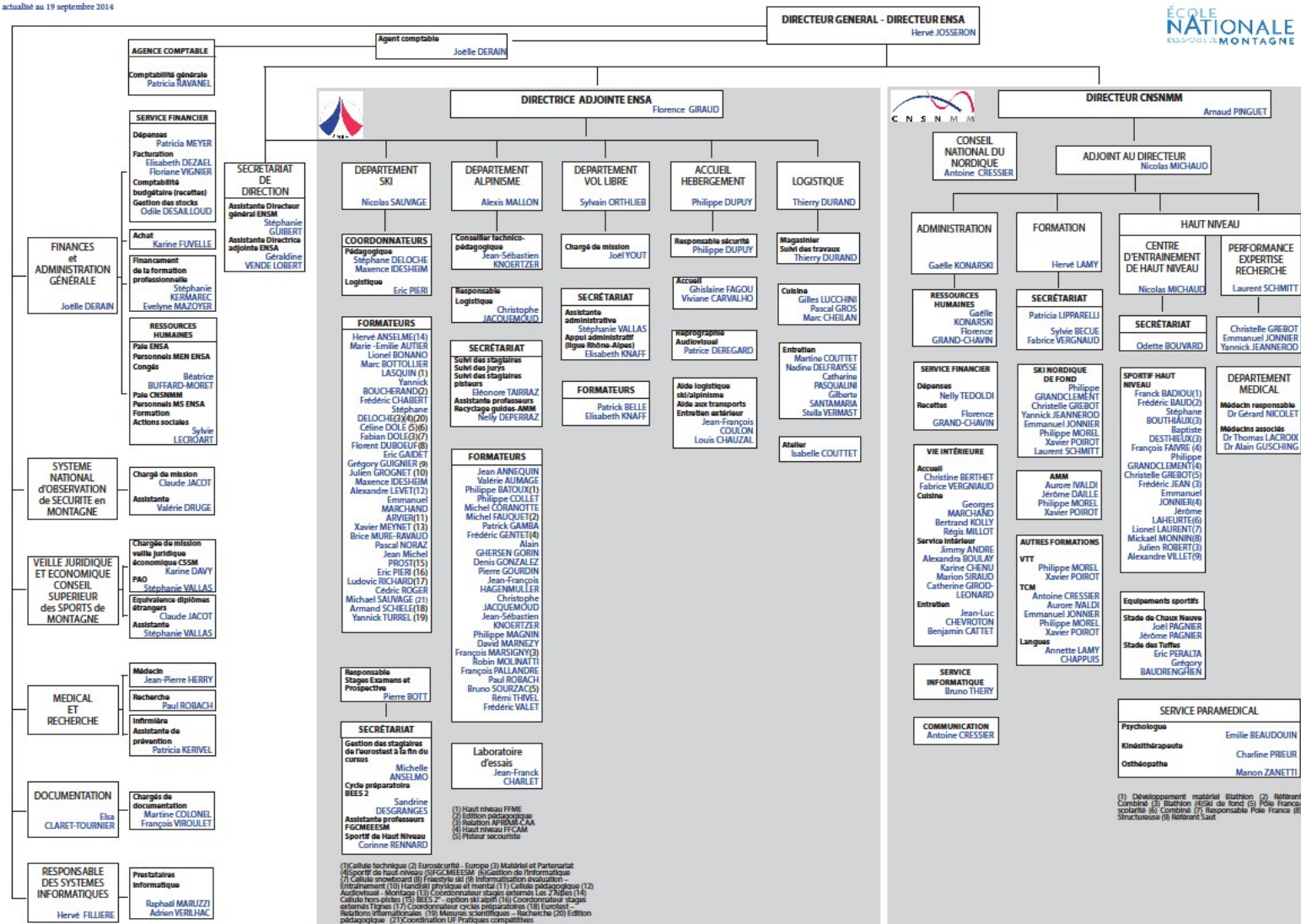
Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de ma considération distinguée.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Brailard', with a horizontal line underneath it.

Thierry BRAILLARD

## Annexe 5 - Organigramme de l'ENSM

actualisé au 19 septembre 2014





## Annexe 6 - Tarifs des prestations de l'ENSM

### TARIFS DES FRAIS PEDAGOGIQUES PAR FORMATION

| FORMATIONS                                                                        | Tarif horaire 2015 | Tarif horaire 2016 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Frais pédagogique Alpinisme</b>                                                |                    |                    |
| Formation générale commune aux métiers                                            | 8,10               | 8,50               |
| Aspirant guide 1                                                                  |                    | 15,10              |
| Aspirant guide (2, 3 et 4)                                                        |                    | 15,35              |
| Guide                                                                             |                    | 16,15              |
| DEJEPS Canyon                                                                     |                    | 16,15              |
| <b>Frais pédagogique Pisteurs Secouriste</b>                                      |                    |                    |
| Pisteur Secouriste 2ème degré                                                     | 13,00 €            | 13,65 €            |
| Pisteur Secouriste 3ème degré                                                     | 14,00 €            | 14,70 €            |
| <b>Frais pédagogique Vol Libre</b>                                                |                    |                    |
| BPJEPS Vol Libre                                                                  | 13,90 €            | 14,60 €            |
| DEJEPS Vol Libre                                                                  | 14,00 €            | 14,70 €            |
| <b>Frais Pédagogique DE ski</b>                                                   |                    |                    |
| Cycle préparatoire                                                                | 10,15 €            | 10,30 €            |
| Formation générale commune aux métiers                                            | 8,10 €             | 8,50 €             |
| UF Fondamentaux de l'enseignement du ski alpin en milieu montagnard enneigé       | 12,55 €            | 13,20 €            |
| UF Positionnement                                                                 |                    |                    |
| UF Maîtrise technique et pédagogique de l'enseignement du ski Alpin               |                    |                    |
| UF Approfondissement de la sécurité sur pistes, hors pistes et milieux montagnard |                    |                    |
| <b>Frais pédagogique DE Entraînement / BEES 2ème degré</b>                        |                    |                    |
| DE Entraînement / BEES 2ème degré                                                 | 13,00 €            | 13,65 €            |
| <b>Divers</b>                                                                     |                    |                    |
| Supplément frais pédagogique stage délocalisé                                     | 8,10 €             | 8,50 €             |
| Préparation épreuve concours                                                      | 9,30 €             | 9,75 €             |
| Frais Techniques                                                                  | 15,00 €            | 15,00 €            |

| TARIFICATION VOL LIBRE          | 2015         | 2016         |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Stage application vol libre     | 10,30€/heure | 10,45€/heure |
| Stage tuteur Vol Libre          | 10,30€/heure | 10,80€/heure |
| Stage positionnement Vol Libre  | 82,25 €      | 86,65 €      |
| Suivi de l'alternance           | 100,00 €     | 105,00 €     |
| Forfait certification Vol Libre | 1 030,00 €   | 1 081,00 €   |
| Demi certification vol libre    | 515,00 €     | 541,00 €     |

| AUTRES TARIFS                                                                                      | 2015         | 2016          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| Vérification, examen / épreuve                                                                     | 42€ par jour | 44 € par jour |
| Frais technique Probatoire / jour                                                                  | 53,5€/jour   | 56,20 €/jour  |
| Frais technique semaine évaluation alpinisme et canyon / jour                                      | 120€/jour    | 126€/jour     |
| Recyclage guide encadrement (forfait 3jours)                                                       | 640          | 690 €         |
| Droits d'inscriptions (lors de l'entrée en formation : Aspi 1, vol libre, UF fondamentaux, canyon) |              | 50 €          |



## TARIFS D'HEBERGEMENT ET DE RESTAURATION

|                                                                                                           | 2015      | 2016      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| STAGES PROFESSIONNELS FRANCAIS ET ETRANGERS                                                               |           |           |
| ENSA et stages externés à Chamonix<br>Pension complète                                                    | 36,50     | 37,10     |
| Forfait nuit + petit déjeuner                                                                             | 17,70     | 18,00     |
| Forfait nuit + petit déjeuner+ 1 repas                                                                    | 27,10     | 27,55     |
| Forfait Hébergement semaine ENSA et stages externés à Chamonix ( lundi midi au vendredi AM)               | 155,40    | 157,95    |
| Forfait Hébergement semaine ENSA et stages externés à Chamonix ( dimanche soir avec repas au vendredi AM) | 164,80    | 167,50    |
| Forfait journée sans hébergement                                                                          | 9,40      | 9,55      |
| Forfait par WE avec petit déjeuner ( entre semaine de stage)                                              | 25,75     | 26,15     |
| Stages externés Tignes( hotel Diva) , Les deux Alpes (hotel Mercure)                                      | Coût réel | Coût réel |
| STAGE FEDERAUX MONTAGNE ( pension complète)                                                               |           |           |
| VOL LIBRE, MINISTERE CHARGE DES SPORTS                                                                    | 41,20     | 43,30     |
| FFS-FFME-FFSG-FFCAM-Handisport- FFVL -                                                                    |           |           |
| DRJSCS, DDCCS, ETS, stage sportif régulièrement déclaré et stage ACM régulièrement déclaré                |           |           |
| ORGANISMES DIVERS (pension complète)                                                                      |           |           |
| Pension complète                                                                                          | 51        | 53,5      |
| STAGE APPLICATION                                                                                         |           |           |
| Stage application pension complète par jour                                                               |           | 109,00    |
| Stage application demi pensionnaire par jour                                                              |           | 98,00     |

# Centre National de ski Nordique et de Moyenne Montagne

Tarifs 2016 (Proposés au CA du 26 novembre 2015 et applicables à partir du 01 janvier 2016)

| Tarifs pension dans le bâtiment d'hébergement principal comprenant l'accès sur réservation et selon disponibilités à une salle de réunion, au gymnase, à la salle de musculation et au stade des Tuffes.<br>L'hébergement dans les chalets fera l'objet d'une majoration de 5€ / jour / personne sauf pour les équipes du centre d'entraînement de haut niveau. | Tarifs pension complète<br>Prix /jour /personne |       |       |      |                         |                      | Tarifs d'une nuit seule           |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-------|------|-------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | PTD                                             | Repas | Repas | Nuit | TOTAL en chambre double | En chambre hypoxique | Prix/nuit /pers en chambre double | Prix/ pers en chambre hypoxique |
| Stages plein tarif individuels et groupes hors publics particuliers ci après                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 6 €                                             | 12 €  | 12 €  | 29 € | 59 €                    | 86 €                 | 34 €                              | 56 €                            |
| Stages sportifs associations des fédérations nationales agréées                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 6 €                                             | 12 €  | 12 €  | 25 € | 55 €                    | 76 €                 | 30 €                              | 46 €                            |
| Stages sportifs de partenaires :<br>- FF Ski et Comités Régionaux, C Départementaux, Clubs qui y sont affiliés,<br>- Associations sportives agréées JS dont le siège social est en Franche Comté,<br>- Douanes, DRJSCS, DDCSPP de Franche Comté.                                                                                                                | 6 €                                             | 12 €  | 12 €  | 15 € | 45 €                    | 66 €                 | 20 €                              | 36 €                            |
| Stages de formations professionnelles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 6 €                                             | 12 €  | 12 €  | 13 € | 43 €                    |                      | 18 €                              |                                 |
| Tarif FFS hors collectifs (actions prises en charge financièrement par la FFS)                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3 €                                             | 7 €   | 7 €   | 20 € | 37 €                    |                      | 25 €                              |                                 |
| Centre National d'entraînement du ski nordique (équipes de France)                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3 €                                             | 7 €   | 7 €   | 13 € | 30 €                    | 48 €                 | 18 €                              | 31 €                            |
| Stages bi qualifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |       |       |      | 25 €                    |                      |                                   |                                 |
| <b>Hébergement et restauration</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                 |       |       |      |                         |                      | Tarifs/personne                   |                                 |
| Nuit veille de stage pour les stagiaires en formation professionnelle                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                 |       |       |      |                         |                      | 14,0 €                            |                                 |
| Majoration pour chambre simple                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                 |       |       |      |                         |                      | 14,0 €                            |                                 |
| Petit déjeuner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                 |       |       |      |                         |                      | 6,0 €                             |                                 |
| Petit déjeuner athlète et encadrement sur liste Centre National d'entraînement du ski nordique                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                 |       |       |      |                         |                      | 3,0 €                             |                                 |
| Repas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                 |       |       |      |                         |                      | 12,0 €                            |                                 |
| Repas athlète sur liste Centre National d'entraînement du ski nordique (en stages et payé par FFS)                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                 |       |       |      |                         |                      | 7,0 €                             |                                 |
| Repas athlète sur liste Centre National d'entraînement du ski nordique (hors stages et payé par l'athlète)                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                 |       |       |      |                         |                      | 5,0 €                             |                                 |
| Repas midi intervenants formateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                 |       |       |      |                         |                      | Gratuit                           |                                 |
| Repas stagiaires en immersion professionnelle et repas du soir intervenants hébergés                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                 |       |       |      |                         |                      | 6,4 €                             |                                 |
| Majoration si vin et café                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                 |       |       |      |                         |                      | 2,5 €                             |                                 |
| Repas amélioré                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                 |       |       |      |                         |                      | 19,0 €                            |                                 |
| Repas très amélioré                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                 |       |       |      |                         |                      | 26,5 €                            |                                 |
| <b>Restauration</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                 |       |       |      |                         |                      | Tarifs / unité                    |                                 |
| Apéritif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |       |       |      |                         |                      | 3,0 €                             |                                 |
| Bouteille de vin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                 |       |       |      |                         |                      | 7,3 €                             |                                 |
| Pause café (avec biscuit)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                 |       |       |      |                         |                      | 2,1 €                             |                                 |
| Collation (avec boisson chaude ou jus de fruit)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                 |       |       |      |                         |                      | 4,2 €                             |                                 |
| Bouteille eau 0,5 litre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                 |       |       |      |                         |                      | 0,2 €                             |                                 |
| Bouteille d'eau 1,5 litre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                 |       |       |      |                         |                      | 0,5 €                             |                                 |
| <b>Hébergement saisonniers</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                 |       |       |      |                         |                      | Prix/nuit                         | Prix/mois                       |
| Tarifs pour les personnels et athlètes du centre d'entraînement majeurs, hébergés au CNSNMM pour une longue durée et sous réserve de disponibilités.                                                                                                                                                                                                            |                                                 |       |       |      |                         |                      | 6,7 €                             | 124,7 €                         |
| <b>Repas commensaux, familles des personnels</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                 |       |       |      |                         |                      | Tarif / repas                     |                                 |
| Indice NM inférieur ou égal à 340                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                 |       |       |      |                         |                      | 2,25 €                            |                                 |
| Indice NM inférieur ou égal à 390                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                 |       |       |      |                         |                      | 2,95 €                            |                                 |
| Indice NM inférieur ou égal à 440                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                 |       |       |      |                         |                      | 3,65 €                            |                                 |
| Indice NM inférieur ou égal à 480                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                 |       |       |      |                         |                      | 4,35 €                            |                                 |
| Indice NM supérieur à 480                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                 |       |       |      |                         |                      | 5,00 €                            |                                 |
| Repas conjoint ou enfant de + de 16 ans d'un personnel de l'établissement                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                 |       |       |      |                         |                      | 6,00 €                            |                                 |
| Repas enfant de - de 16 ans d'un personnel de l'établissement                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                 |       |       |      |                         |                      | 3,00 €                            |                                 |

66



| Frais pédagogiques des formations                                                                                                                              |                   |                                 | Prix / heure            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Droits d'inscription d'entrée dans les cursus (ski, amm, vtt)                                                                                                  |                   |                                 | 50,0 €                  |
| Stage entraînement bi qualification - Stage préparation test et capacité technique                                                                             |                   |                                 | 7,6 €                   |
| Aide individuelle à la formation hors entraînement bi qualification                                                                                            |                   |                                 | 1 € (maxi 160 €)        |
| Formation générale commune métiers Enseignement Encadrement Entraînement des sports de Montagne                                                                |                   |                                 | 8,5 €                   |
| Brevet professionnel (BPJEPS) VTT                                                                                                                              |                   |                                 | 8,7 €                   |
| Autres formations                                                                                                                                              |                   |                                 | 14,2 €                  |
| Diplôme d'Etat (DE) ski alpin : Cycle préparatoire                                                                                                             |                   |                                 | 11,0 €                  |
| Conseil régional (tarif du 01 décembre 2015 au 30 novembre 2016)                                                                                               |                   |                                 | 8,5 €                   |
| Diplôme d'Etat (DE) ski nordique de fond 1er degré                                                                                                             |                   |                                 | Prix / heure            |
| - Cycle préparatoire                                                                                                                                           |                   |                                 | 9,0 €                   |
| - UF Fondamentaux enseignement du ski nordique fond et de ses activités dérivées                                                                               |                   |                                 | 8,9 €                   |
| - UF Sécurité I - SNF en milieu montagnard et de ses activités dérivées                                                                                        |                   |                                 | 8,7 €                   |
| - UF Environnement professionnel - réglementation et adaptation aux publics                                                                                    |                   |                                 | 8,7 €                   |
| - UF Pratiques compétitives du SNF et de ses activités dérivées                                                                                                |                   |                                 | 7,7 €                   |
| - UF Maîtrise technique et pédagogie enseignement SNF et activités dérivées                                                                                    |                   |                                 | 8,7 €                   |
| - UF Sécurité II - SNF et activités dérivées en milieu montagnard                                                                                              |                   |                                 | 9,0 €                   |
| - Cycle initiale AHN                                                                                                                                           |                   |                                 | 8,7 €                   |
| BEES Ski nordique 2ème degré ou DE entraîneur de ski                                                                                                           |                   |                                 | 9,9 €                   |
| Diplôme d'Accompagnateur Moyenne Montagne (AMM)                                                                                                                |                   |                                 | Prix / heure            |
| - Droits d'inscription AMM UF5 pour les personnes ayant déjà le BE AMM                                                                                         |                   |                                 | 12,0 €                  |
| - Cycle préparatoire (UF1)                                                                                                                                     |                   |                                 | 8,6 €                   |
| - UF Hivernale                                                                                                                                                 |                   |                                 | 9,0 €                   |
| - Toutes les autres UF AMM                                                                                                                                     |                   |                                 | 8,7 €                   |
| - Recyclage AMM (3 jours de formation)                                                                                                                         |                   |                                 | 490,0 €                 |
| Les membres du personnel, leur conjoint et enfant(s) bénéficient d'une réduction de 50% sur les frais pédagogiques ENSM                                        |                   |                                 |                         |
| Mise à disposition matériaux, espaces                                                                                                                          | Tarif/heure       | Tarif/ demi journée             | Tarif /journée          |
| Salle de réunion, petite salle de cours                                                                                                                        | 8,3 €             | 26,0 €                          | 47,0 €                  |
| Grande salle de réunion                                                                                                                                        | 13,0 €            | 41,0 €                          | 78,0 €                  |
| Majoration avec vidéo projecteur                                                                                                                               |                   | 12,0 €                          |                         |
| Salle de musculation                                                                                                                                           | 25,0 €            | 62,0 €                          | 115,0 €                 |
| Gymnase (location hivernale du 1 novembre au 15 avril)                                                                                                         | 25,0 €            | 62,0 €                          | 115,0 €                 |
| Gymnase (location 16 avril au 31 octobre)                                                                                                                      | 15,0 €            | 30,0 €                          | 50,0 €                  |
| Stades (Chaux Neuve ou Les Tuffes)                                                                                                                             |                   | 1 000,0 €                       | 1 800,0 €               |
| Accès carte année (1 janvier au 31 décembre) salle de musculation, gymnase, stade des Tuffes pour les athlètes sur liste centre d'entraînement du ski nordique |                   | 120,0 €                         |                         |
| Location matériel électronique et applications informatiques (Probatoire 150 candidats ou +)                                                                   |                   | 1 500,0 €                       |                         |
| Location matériel électronique et applications informatiques (Probatoire - de 150 candidats)                                                                   |                   | 1 000,0 €                       |                         |
| Perte de puce électronique par le candidat                                                                                                                     |                   | 45,0 €                          |                         |
| Mise à disposition espaces de récupération                                                                                                                     | Tarif/heure/ pers | Tarif/ heure /groupe de 10 ou - | Tarif/ h / + de 10 pers |
| Espace récupération (bain chaud + bain froid + sauna)                                                                                                          | 20,0 €            | 100,0 €                         | 150,0 €                 |
| Accès au sauna                                                                                                                                                 | 10,0 €            | 50,0 €                          | 75,0 €                  |
| Accès au bain chaud                                                                                                                                            | 12,0 €            | 60,0 €                          | 100,0 €                 |
| Mise à disposition véhicules                                                                                                                                   | Tarif/heure       |                                 |                         |
| Dameuse avec chauffeur et treuil                                                                                                                               | 140,0 €           |                                 |                         |
| Dameuse avec chauffeur sans treuil                                                                                                                             | 117,0 €           |                                 |                         |
| Dameuse sans chauffeur et avec treuil                                                                                                                          | 117,0 €           |                                 |                         |
| Dameuse sans chauffeur et sans treuil                                                                                                                          | 94,0 €            |                                 |                         |
| Tracteur                                                                                                                                                       | 45,0 €            |                                 |                         |
| Tracteur de déneigement avec chauffeur                                                                                                                         | 70,0 €            |                                 |                         |
| Voiture + chauffeur (en dépannage exceptionnel)                                                                                                                | 2 € / Kms         |                                 |                         |

| Mise à disposition de personnels et atelier structureuse                                                                                 |  | Tarifs                       |                           |                      |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|
| Initiation et perfectionnement sportif                                                                                                   |  | 35 € / heure                 |                           |                      |                           |
| Espace dédié + intervention osteopathe ou kinésithérapeute                                                                               |  | 50 € / consultation          |                           |                      |                           |
| Formation de formateurs et séminaires                                                                                                    |  | 50 € / heure                 |                           |                      |                           |
| Journée séminaire                                                                                                                        |  | 300,00 €                     |                           |                      |                           |
| Participation à l'organisation de courses, d'événements                                                                                  |  | 150 € / jour                 |                           |                      |                           |
| Tous type de structures de skis                                                                                                          |  | 20 € / paire                 |                           |                      |                           |
| Structures de skis partenaires                                                                                                           |  | 11,50 € / paire              |                           |                      |                           |
| Location tremplins, piste, espaces de tir pour les personnes non hébergées au CNSNMM                                                     |  | Licenciés FFS                |                           | Hors licenciés FFS   |                           |
|                                                                                                                                          |  | Tarif / athlète /1/2 journée | Tarif / athlète / journée | Tarif / athlète /1/2 | Tarif / athlète / journée |
| Tremplin les Tuffes HS81                                                                                                                 |  | 8,0 €                        | 14,0 €                    |                      |                           |
| Tremplin les Tuffes HS46                                                                                                                 |  | 6,5 €                        | 10,5 €                    |                      |                           |
| Tremplin Chaux Neuve HS117                                                                                                               |  | 11,5 €                       | 19,0 €                    |                      |                           |
| Tremplin Chaux Neuve HS60                                                                                                                |  | 6,5 €                        | 10,5 €                    |                      |                           |
| Piste seule (ski roulette / ski) pour licenciés FF Ski                                                                                   |  | 2,6 €                        | 4,0 €                     | 4,0 €                | 7,0 €                     |
| Piste + pas de tir non couvert pour licenciés FF Ski                                                                                     |  | 3,8 €                        | 6,0 €                     | 6,5 €                | 10,5 €                    |
| Pas de tir non couvert pour licenciés FF Ski                                                                                             |  | 2,6 €                        | 4,0 €                     | 4,5 €                | 7,0 €                     |
| Stand tir couvert pour licenciés FF Ski                                                                                                  |  | 3,2 €                        | 5,0 €                     | 5,2 €                | 8,5 €                     |
| Les associations affiliées à la FFS et dont le siège est situé en Franche Comté bénéficient des installations ci-dessus à titre gratuit. |  |                              |                           |                      |                           |
| Prestations atelier biathlon                                                                                                             |  |                              |                           | Forfait              |                           |
| Petites opérations de maintenance, tests de munition                                                                                     |  |                              |                           | 34,0 €               |                           |
| Préparation et adaptation du matériel                                                                                                    |  |                              |                           | 51,0 €               |                           |
| Mise en service de crosse + changement de canon (hors fourniture du canon)                                                               |  |                              |                           | 68,0 €               |                           |
| Prototype carbone                                                                                                                        |  |                              |                           | 170,0 €              |                           |
| Tests d'exploration fonctionnelle effectués au CNSNMM                                                                                    |  |                              |                           | Tarifs               |                           |
| Vo2 max directe en laboratoire                                                                                                           |  |                              |                           | 110,0 €              |                           |
| Vo2 max directe sur le terrain                                                                                                           |  |                              |                           | 50,0 €               |                           |
| Vo2 max directe sur le terrain pour la FF Ski et les pôles                                                                               |  |                              |                           | 25,0 €               |                           |
| Test EFR                                                                                                                                 |  |                              |                           | 38,0 €               |                           |
| Test ECG                                                                                                                                 |  |                              |                           | 14,0 €               |                           |
| Test lactiques (par lactate)                                                                                                             |  |                              |                           | 2,6 €                |                           |
| Test d'analyse VFC (variabilité fréquence cardiaque)                                                                                     |  |                              |                           | 25,0 €               |                           |
| Test d'analyse VFC pour la FF Ski et les pôles                                                                                           |  |                              |                           | Gratuit              |                           |
| Enquête nutritionnelle                                                                                                                   |  |                              |                           | 40,0 €               |                           |
| Consultation diététique                                                                                                                  |  |                              |                           | 35,0 €               |                           |
| Visite médicale                                                                                                                          |  |                              |                           | 46,0 €               |                           |
| Visio test                                                                                                                               |  |                              |                           | 45,0 €               |                           |
| Analyse urinaire                                                                                                                         |  |                              |                           | 8,0 €                |                           |
| Photocopies, impression cartes                                                                                                           |  | A4                           |                           | A3                   |                           |
| Impression carte spécifique orientation                                                                                                  |  | 1,0 €                        |                           | 1,5 €                |                           |
| Photocopie noir et blanc                                                                                                                 |  | 0,2 €                        |                           | 0,4 €                |                           |
| Photocopie couleur                                                                                                                       |  | 0,3 €                        |                           | 0,6 €                |                           |
| Divers                                                                                                                                   |  |                              |                           | Tarifs               |                           |
| Facturation clef de chambre perdue                                                                                                       |  |                              |                           | 50,0 €               |                           |
| Facturation carte (chambre, self) perdue                                                                                                 |  |                              |                           | 40,0 €               |                           |
| Pack linge de toilette à disposition                                                                                                     |  |                              |                           | 5,0 €                |                           |
| Frais techniques                                                                                                                         |  |                              |                           | 10,0 €               |                           |
| Facturation dégradation matérielle :                                                                                                     |  |                              |                           |                      |                           |
| - Paiement de la facture dans le cas de l'intervention d'une entreprise extérieure;                                                      |  |                              |                           |                      |                           |
| - Facturation prix coutant matériau(x) + heures consacrées à la réparation (15 €/heure) si effectuée par les agents du C.N.S.N.M.M.      |  |                              |                           |                      |                           |





## Annexe 7 - Ventilation des dépenses par activité (Année 2014)

### VENTILATION DES DEPENSES PAR ACTIVITE ( en K€)

#### ENSA CHAMONIX

| Dépenses            | Formation |          | Expertise |          | Haut niveau |      | Fonction support |           | Total    |           |
|---------------------|-----------|----------|-----------|----------|-------------|------|------------------|-----------|----------|-----------|
|                     | 2013      | 2014     | 2013      | 2014     | 2013        | 2014 | 2013             | 2014      | 2013     | 2014      |
| Poids de l'activité | 82%       | 48%      | 9%        | 7%       | 0%          | 0%   |                  | 45%       |          |           |
| Fonctionnement      | 1 763,36  | 2 194,08 | 66,37     | 71,51    | 0,00        | 0,00 | 1 783,80         | 1 860,67  | 3 613,53 | 4 126,26  |
|                     | 40%       | 46%      | 9%        | 10%      | 0%          | 0%   | 37%              | 42%       | 37%      | 41%       |
| Personnel           | 2 533,40  | 2 533,22 | 656,44    | 616,40   | 0,00        | 0,00 | 1 835,75         | 1 868,38  | 5 025,59 | 5 018,00  |
|                     | 58%       | 53%      | 90%       | 88%      | 0%          | 0%   | 38%              | 42%       | 51%      | 50%       |
| Investissements     | 65,62     | 55,11476 | 8,4       | 10,73879 | 0           | 0    | 707,78           | 165,21016 | 781,8    | 231,06371 |
|                     | 2%        | 1%       | 1%        | 2%       | 0%          | 0%   | 15%              | 4%        | 8%       | 2%        |
| Amortissements      | 0         | 0        | 0         | 0        | 0           | 0    | 473,16           | 576,08374 | 473,16   | 576,08374 |
|                     | 0%        | 0%       | 0%        | 0%       | 0%          | 0%   | 10%              | 13%       | 5%       | 6%        |
| Budget global       | 4 362,38  | 4 782,42 | 731,21    | 698,65   | 0,00        | 0,00 | 4 800,49         | 4 470,35  | 9 894,08 | 9 951,42  |

#### CNSNMM Prémanon

| Dépenses            | Formation |        | Haut niveau |          | Expertise |        | Fonction support |           | Total    |           |
|---------------------|-----------|--------|-------------|----------|-----------|--------|------------------|-----------|----------|-----------|
|                     | 2013      | 2014   | 2013        | 2014     | 2013      | 2014   | 2013             | 2014      | 2013     | 2014      |
| Poids de l'activité | 60%       | 16%    | 15%         | 28%      | 25%       | 4%     |                  | 51%       |          |           |
| Fonctionnement      | 135,87    | 109,82 | 384,95      | 414,24   | 71,04     | 59,55  | 464,35           | 429,05    | 1056,21  | 1012,6665 |
|                     | 21,21%    | 19,49% | 32,66%      | 42,76%   | 40,51%    | 41,32% | 30,50%           | 24,25%    | 30,03%   | 29,39%    |
| Personnel           | 504,74    | 453,76 | 462,69      | 478,75   | 104,32    | 75,22  | 816,09           | 887,46    | 1 887,84 | 1 895,19  |
|                     | 78,79%    | 80,51% | 39,25%      | 49,42%   | 59,49%    | 52,19% | 53,61%           | 50,15%    | 53,68%   | 54,99%    |
| Investissement      | 0         | 0      | 331,18      | 75,82048 | 0         | 9,3492 | 23,35            | 60,33102  | 354,53   | 145,5007  |
|                     | 0,00%     | 0,00%  | 28,09%      | 7,83%    | 0,00%     | 6,49%  | 1,53%            | 3,41%     | 10,08%   | 4,22%     |
| Amortissements      | 0         | 0      | 0           | 0        | 0         | 0      | 218,5            | 392,80159 | 218,5    | 392,80159 |
|                     | 0,00%     | 0,00%  | 0,00%       | 0,00%    | 0,00%     | 0,00%  | 14,35%           | 22,20%    | 6,21%    | 11,40%    |
| Budget global       | 640,61    | 563,58 | 1 178,82    | 968,81   | 175,36    | 144,12 | 1 522,29         | 1 769,64  | 3 517,08 | 3 446,15  |



## Annexe 8 - Récapitulatif des conventions de partenariat de l'ENSM

AU 19/03/2015

|           |           | PARTENAIRES                                                 | OBJET                                                                                                                                                                       |
|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FORMATION | SKI       | REGION RHONE ALPES/ACADEMIE GRENOBLE/DRJSCS/DRAAF           | Convention cadre pour les "formations sportives bi qualifiantes"                                                                                                            |
|           |           | Ministère des sports / SNMSF                                | Convention de coopération                                                                                                                                                   |
|           |           | CREPS VICHY AUVERGNE                                        | Cycles préparatoires du DE de Ski - Moniteur national de ski alpin                                                                                                          |
|           |           | CREPS RHONE-ALPES                                           |                                                                                                                                                                             |
|           |           | CREPS PACA                                                  |                                                                                                                                                                             |
|           |           | CREPS TOULOUSE MIDI-PYRENEES                                |                                                                                                                                                                             |
|           |           | CREPS LANGUEDOC-ROUSSILLON                                  |                                                                                                                                                                             |
|           |           | CREPS LORRAINE                                              |                                                                                                                                                                             |
|           |           | SNMSF                                                       | EUROTEST                                                                                                                                                                    |
|           |           | EPLEFTA LEGTA LA MOTTE SERVOLEX                             | BIQUALIFICATION<br>Organisation de la formation générale commune aux métiers d'enseignement, d'encadrement et d'entraînement des sports de montagne et cycles préparatoires |
|           |           | CFMM THÔNES                                                 |                                                                                                                                                                             |
|           |           | Lycee Ambroise Croizat MOUTIERS                             |                                                                                                                                                                             |
|           |           | Lycee de la Matheysine LA MURE                              |                                                                                                                                                                             |
|           |           | Lycee Métiers de la Montagne ST MICHEL MAURIENNE            |                                                                                                                                                                             |
|           |           | Lycee Frison Roche CHAMONIX                                 |                                                                                                                                                                             |
|           |           | UCPA                                                        | Convention de coopération sur la mise en place des cycles préparatoires du DE de Ski - Moniteur national de ski alpin                                                       |
|           |           | FFS                                                         | UF Pratiques Compétitives                                                                                                                                                   |
|           | ALPINISME | SNGM                                                        | Protocole de collaboration                                                                                                                                                  |
|           |           | APRIAM                                                      | Actions de formation continue                                                                                                                                               |
|           |           | CNISAG                                                      | Protocole de partenariat de formation                                                                                                                                       |
|           |           | FFME                                                        | Convention cadre<br>Mise à disposition et échange formateurs                                                                                                                |
|           |           | FFCAM                                                       | Convention cadre<br>Mise à disposition et échange de formateurs                                                                                                             |
|           |           | SDIS                                                        | Mise à disposition ponctuelle de formateurs du SDIS                                                                                                                         |
|           |           | CNEAS                                                       | Protocole de partenariat formation                                                                                                                                          |
|           |           | SOCIETE DE SECOURS EN MONTAGNE ALPES MARITIMES              | Protocole d'alerte au secours (réseau radio Mercantour)                                                                                                                     |
|           |           | UCPA                                                        | Convention de formation alpinisme et canyon                                                                                                                                 |
|           |           | ENM Météo de France                                         | Echange de formateurs                                                                                                                                                       |
|           |           | SBO (association des guides suédois)                        | Formation aspirant-guides                                                                                                                                                   |
|           |           | ECOLE DES GUIDES DE MONTAGNE DE LA REGION AUTONOME DU TIBET | Convention de coopération entre les 2 établissements                                                                                                                        |
|           |           | ASEGUIM                                                     | Formation guides équatoriens                                                                                                                                                |
|           |           | BMG (association des guides britanniques)                   | Formation aspirant-guides                                                                                                                                                   |
|           |           | ASGM (association des guides suisses de montagne)           | Formation aspirant-guides                                                                                                                                                   |
|           |           | UVGAM (Union Valdôtaine des Guides de Haute Montagne)       | Formation aspirant-guides                                                                                                                                                   |
|           |           | Sécurité civile                                             | Action de formation avec le groupement d'hélicoptère                                                                                                                        |
|           | VOL LIBRE | FFVL                                                        | COLLABORATION ET PARTENARIAT                                                                                                                                                |
|           |           | LIGUE RHÔNE-ALPES                                           | Prestation de service pour une salariée                                                                                                                                     |
|           |           | CREPS MIDI PYRENEES                                         | Convention de collaboration sur l'organisation des tests de sélection<br>Convention de collaboration sur les formations professionnelles de vol libre                       |
|           | FGCMEEESM | CREPS VICHY AUVERGNE                                        | DELEGATION DE FORMATION                                                                                                                                                     |
|           |           | CREPS PACA                                                  |                                                                                                                                                                             |
|           |           | CREPS RHÔNE-ALPES                                           |                                                                                                                                                                             |
|           |           | CREPS TOULOUSE MIDI-PYRENEES                                |                                                                                                                                                                             |
|           |           | CREPS LANGUEDOC-ROUSSILLON                                  |                                                                                                                                                                             |
|           |           | CREPS LORRAINE                                              |                                                                                                                                                                             |
|           |           | CREPS ANTILLES-GUYANE                                       |                                                                                                                                                                             |
|           | RECYCLAGE | APRIAM                                                      | GUIDE                                                                                                                                                                       |
|           |           | CFAM                                                        | AMM                                                                                                                                                                         |

|                        |                                              | PARTENAIRES                                                 | OBJET                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Professeurs de sport concours "Loi Sauvadet" | CREPS POITOU CHARENTES                                      | Actions de formation pour profs stagiaires                                                                           |
|                        | Personnels administratifs                    | Rectorat de Grenoble                                        | Dispositifs de formation pour la promotion professionnelle                                                           |
| RECHERCHE MEDICALE     |                                              | IFREMMONT                                                   | PROTOCOLE DE COOPERATION dans le cadre du prog. européen INTERREG                                                    |
| SNOSM                  |                                              | CISA IKAR                                                   |                                                                                                                      |
|                        |                                              | DGSCGC / DS / ENSM                                          | Protocole d'accord                                                                                                   |
| ACCUEIL HEBERGEMENT    |                                              | CREPS Poitou Charentes                                      | Convention de prestations de service                                                                                 |
|                        |                                              | UCPA                                                        | Mise en place des cycles préparatoires du DE de ski - moniteur de ski alpin                                          |
|                        |                                              | COLLEGE FRISON-ROCHE                                        | MISE A DISPOSITION GYMNASE                                                                                           |
|                        |                                              | LYCEE FRISON-ROCHE                                          | MISE A DISPOSITION GYMNASE                                                                                           |
|                        |                                              | EMHM                                                        | MISE A DISPOSITION GYMNASE pontuelle                                                                                 |
| LABORATOIRE            |                                              | Société SIMOND                                              | Essais de matériel                                                                                                   |
|                        |                                              | Blue Ice / UP France                                        |                                                                                                                      |
|                        |                                              | Goeman                                                      |                                                                                                                      |
| ASSOCIATION SOLIDARITE |                                              | ASCENSA                                                     | Mise en œuvre de différents moyens pour l'action sociale en faveur des personnels de l'ENSA                          |
|                        |                                              | KANG GURU                                                   | Mise à disposition de moyens divers                                                                                  |
| SERVICE FINANCIER      |                                              | Agent comptable                                             | Déf. des interventions de l'A.C. ds le champ de compétence de l'ordonnateur                                          |
|                        |                                              | SNMSF                                                       | Convention financière de coopération                                                                                 |
|                        |                                              | CCI Haute-Savoie                                            | Convention de partenariat portant sur l'utilisation de l'outil facilitax et services associés (taxe d'apprentissage) |
| EVENEMENTS             |                                              | Les Trailers du Mont Blanc / Autour du Mont Blanc           | Ultra trail - Convention de partenariat                                                                              |
|                        |                                              | DRJSCS Rhône-Alpes                                          | Actions de promotion du sport                                                                                        |
|                        |                                              | Commune de Chamonix - Maison de la Mémoire et du Patrimoine | Mise à disposition de documents d'archives                                                                           |

|                                       | PARTENAIRES                                         | OBJET                                                                                              |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CNSNMM<br>personnes<br>publiques      | Communauté de Communes des Hauts du Doubs           | Damage                                                                                             |
|                                       | Département du Doubs                                | Subvention d'exploitation du stade de Chaux Neuve                                                  |
|                                       | Département du Doubs                                | PDESI                                                                                              |
|                                       | Région Franche Comté                                | Partenariat tripartite associant la FFS                                                            |
|                                       | Syndicat mixte stade de sauts à skis de Chaux Neuve | Mise à disposition des installations                                                               |
|                                       | Syndicat mixte Mont d'Or                            | Prise en charge de salariés (stade de Chaux Neuve)                                                 |
|                                       | Collège des Rousses                                 | Encadrement section sportive                                                                       |
| CNSNMM<br>acteurs<br>économiques      | Orthovox et Nic Impex                               | <b>Prêt d'appareils pour test</b>                                                                  |
|                                       | SAEM SOGESTAR                                       | Damage                                                                                             |
|                                       | SAEM SOGESTAR                                       | Partenariat formations secourisme & forfaits gratuits                                              |
|                                       | 2P2L                                                | tournage émission de TV au stade de Chaux-Neuve                                                    |
|                                       | ESF Foncine                                         | vente de carabines biathlon                                                                        |
|                                       | ESF les Rousses                                     | accès au stade des Tuffes (stand de tir)                                                           |
|                                       | Golf des Rousses                                    | accès des athlètes du Pôle France au golf et hébergement des athlètes de la coupe des champions    |
| CNSNMM<br>associations<br>fédérations | Fédération française de ski (FFS)                   | partenariat haut niveau                                                                            |
|                                       | FFS/Publiski                                        | achat du camion atelier                                                                            |
|                                       | FFS                                                 | mise à disposition du camion atelier                                                               |
|                                       | <b>Trans'Organisation</b>                           | Organisation de la Transjurassienne                                                                |
|                                       | Ski club de Prémanon                                | Organisation de la Traversée du Massacre                                                           |
|                                       | FF de tennis                                        | Partenariat haut niveau                                                                            |
|                                       | <b>Comité Départemental de Course d'Orient 39</b>   | convention de prêt de matériel                                                                     |
| CNSNMM<br>formation                   | O'Jura                                              | mise à disposition du gymnase                                                                      |
|                                       | LEGTA Montmorot                                     | formation biquelification                                                                          |
|                                       | Nordic France                                       | organisation BNPS 2ème degré ski nordique                                                          |
|                                       | CREPS Rhône-Alpes                                   | cycle préparatoire DES moniteur national de ski nordique de fond                                   |
|                                       | CREPS Vichy                                         | cycle préparatoire DES moniteur national de ski nordique de fond                                   |
|                                       | Villages clubs du soleil                            | <b>partenariat pour l'accueil de stagiaires AMM pendant leur stage de pré-professionnalisation</b> |





## Annexe 9 - Liste des personnes rencontrées

### Administrations centrales du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports

|         |           |                      |                                                                      |
|---------|-----------|----------------------|----------------------------------------------------------------------|
| CHARRE  | Dominique | Direction des sports | Sous-directeur de la vie fédérale et du sport de haut-niveau (DS-A)  |
| BETHUNE | Bruno     |                      | Sous-directeur de l'emploi et des formations (DS-C, ex DG de l'ENSM) |
| MALVES  | Alaric    |                      | Chef du bureau des établissements publics (DS-A2)                    |
| AVRIL   | Jacky     |                      | Adjoint au chef du bureau des établissements publics (DS-A2)         |

### Inspection générale de la jeunesse et des sports

|         |          |                           |                                             |
|---------|----------|---------------------------|---------------------------------------------|
| CANNEVA | Hervé    | Inspection générale de la | Chef du service                             |
| JARRIGE | Bertrand | jeunesse et des sports    | Inspecteur général, ex directeur des sports |

### Services territoriaux de l'État

|                 |                  |                                                                      |                                                                                    |
|-----------------|------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| LECLERC         | Georges-François | Préfecture Haute-Savoie                                              | Préfet                                                                             |
| PREISS          | Éric             | Direction régionale des finances publiques Rhône-Alpes               | Contrôleur budgétaire en région                                                    |
| LOUVET          | Jérôme           | Académie de Grenoble                                                 | Inspecteur d'académie, IPR EPS                                                     |
| DELORME         | Thierry          | Commissariat général à l'égalité des territoires                     | Commissaire de massif du Jura                                                      |
| MORDANT         | Nadine           |                                                                      | Commissaire à l'aménagement au développement et à la protection des Alpes          |
| PARODI          | Alain            | Direction régionale de la                                            | Directeur                                                                          |
| FEUTRIER        | Bruno            | jeunesse, des sports et de la                                        | Directeur-Adjoint                                                                  |
| LESBROS-ALQUIER | Astrid           | cohésion sociale de Rhône-Alpes (DRJSCS)                             | Chef de pôle emploi, formations, certifications                                    |
| DEGUILHEM       | Fabienne         | Direction régionale de la                                            | Directrice                                                                         |
|                 |                  | jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Franche-Comté      |                                                                                    |
| DUFOURG         | Danielle         | Direction départementale de la cohésion sociale de l'Isère           | Directrice                                                                         |
| BOBO            | Vincent          | Direction départementale de la cohésion sociale de l'Isère / PNMESSA | Responsable du pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme |

### Établissements de formation montagne « en uniforme » implantées à Chamonix-Mont-Blanc

|           |         |                                                        |                                                  |
|-----------|---------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| THIEBAULT | Nicolas | Centre National d'Entraînement à l'Alpinisme et au Ski | Commandant de la CRS Alpes, responsable du CNEAS |
| STOËSSEL  | Jérôme  | École militaire de haute                               | Directeur général de la                          |

|            |          |                                                                      |                                                                    |
|------------|----------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| JACQMIN    | Augustin | montagne                                                             | formation EMHM<br>Lieutenant-colonel,<br>Commandant en second EMHM |
| BONNEVILLE | Nicolas  | Centre d'instruction au ski et alpinisme de la gendarmerie nationale | Lieutenant-colonel,<br>commandant du CNISAG                        |

### Collectivités territoriales

|            |              |                                                      |                                                                                                  |
|------------|--------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PEIZERAT   | Gwendal      | Conseil régional de Rhône-Alpes                      | Conseiller délégué aux sports                                                                    |
| VUILLERMOZ | Denis        | Conseil régional de Franche-Comté                    | Vice-président chargé des sports                                                                 |
| POUILLET   | Claude       |                                                      | Directeur des sports                                                                             |
| ERARD      | Olivier      | Conseil départemental du Doubs                       | Directeur du syndicat mixte du Mont d'Or                                                         |
| PAGNIZER   | Jérôme,      | Syndicat mixte du stade de saut à ski de Chaux-neuve | responsable du stade de Chaux-Neuve                                                              |
| FOURNIER   | Éric         | Mairie de Chamonix-Mont-Blanc                        | Maire, président de la communauté de communes de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc                |
| FLEURY     | Marie-Noëlle |                                                      | Élue chargée des sports                                                                          |
| PLAUD      | Yvonick      |                                                      | Élu chargé des finances                                                                          |
| GODIN      | François     | Ville de Bois d'Amont                                | Maire, Conseiller départemental du Jura, Vice-président de la communauté de communes des Rousses |

### Fédérations sportives et associations nationales

|                     |           |                                                             |                                     |
|---------------------|-----------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| YOU                 | Pierre    | Fédération française de la Montagne et Escalade             | Président                           |
| VION <sup>153</sup> | Michel    | Fédération française de Ski                                 | Président                           |
| SAGUEZFabien        |           | DTN                                                         |                                     |
| COULMY              | Nicolas   |                                                             | Conseil sportif et scientifique FFS |
| LEGENDRE            | Rodolphe  | Union des centres de plein-air (UCPA)                       | DTN, directeur stratégie éducative  |
| LOUCEL              | Benoît    |                                                             | Référent activités sport de neige   |
| LETANG              | Dominique | Association nationale d'étude de la neige et des avalanches | Directeur                           |
| CARREZ              | Gilbert.  | Comité régional de ski du massif jurassien                  | président                           |
|                     |           | Comité régional de ski de Savoie (Albertville)              | Vice-Présidente                     |

### Organisations professionnelles

<sup>153</sup> Champion du Monde de ski (combiné 1982)

|                                               |             |                                                 |                                                         |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| CHABERT                                       | Gilles      | Syndicat national des moniteurs de ski français | Président du SNMSF                                      |
| CRABIERE                                      | Denis       | Syndicat des guides de Montagne SNGM            | Président SNGM                                          |
| CAMUS                                         | Philippe    | Syndicat international des moniteurs de ski     | Directeur général du SIMS                               |
| CHAUDIEU                                      | Christophe  |                                                 | Président du SIMS                                       |
| VALLENCANT                                    | Yannick     | Syndicat interprofessionnel de la montagne      | Président du SIM                                        |
| <b>École nationale des sports de montagne</b> |             |                                                 |                                                         |
| PELEN                                         | Perrine     | ENSM                                            | Présidente du conseil d'administration                  |
| JOSSERON                                      | Hervé       | ENSM                                            | Directeur général                                       |
| DERAIN                                        | Joëlle      |                                                 | Agent comptable ; responsable des services financiers   |
| BOUCHET                                       | Gilles      | ENSM-ENSA / Site de Chamonix-Mont-Blanc         | Ex directeur, à la retraite, de l'ENSA                  |
| GIRAUD                                        | Florence    |                                                 | Directrice adjointe ENSA                                |
| CHARLET                                       | Jean-Franck |                                                 | Responsable laboratoire d'essais                        |
| CLARET-TOURNIET                               | Elsa        |                                                 | Responsable centre documentation                        |
| COLONEL                                       | Martine     |                                                 | Service documentation                                   |
| DESGRANGES                                    | Sandrine    |                                                 | Adjointe administrative                                 |
| DURAND                                        | Thierry     |                                                 | Responsable logistique                                  |
| FILLIERE                                      | Hervé       |                                                 | Responsable des systèmes informatiques                  |
| GUIBERT                                       | Stéphanie   |                                                 | Chargée des RH                                          |
| HERRY                                         | Jean-Pierre |                                                 | Médecin                                                 |
| IDESHEIM                                      | Maxence     |                                                 | Département ski, coordonnateur technique et pédagogique |
| JACOT                                         | Claude      |                                                 | Chargé de mission du SNOSM                              |
| LOBERT                                        | Géraldine   |                                                 | Représentante du personnel                              |
| MALLON                                        | Alexis      |                                                 | Responsable du département Alpinisme                    |
| ORTHLIEB                                      | Sylvain     |                                                 | Responsable du département Vol libre                    |
| ROBACH                                        | Paul        |                                                 | Mission médicale, recherche biomédicale                 |
| VIROULET                                      | François    |                                                 | Service documentation                                   |
| PINGUET                                       | Arnaud      | ENSM-CNSNMM / Site de Prémanon                  | Directeur du CNSNMM                                     |
| MICHAUD                                       | Nicolas     |                                                 | Dir Adjoint CNSNMM                                      |
| JEANNEROD                                     | Yannick     |                                                 | Enseignant                                              |
| JONNIER                                       | Emanuel     |                                                 | Enseignant                                              |
| MOREL                                         | Philippe    |                                                 | Enseignant                                              |
| POIROT                                        | Xavier      |                                                 | Enseignant                                              |
| BADIOU                                        | 154 Franck  |                                                 | Enseignant, Technicien armurier                         |

<sup>154</sup> Vice Champion olympique de tir – Carabine 10m - Barcelone 1992

|              |            |                                                            |
|--------------|------------|------------------------------------------------------------|
| BERTHET      | Christine  | Service accueil, Assistante CHSCT                          |
| BOULAY       | Alexandra  | Personnel d'entretien et aide de cuisine                   |
| CRESSIER     | Antoine    | Conseil national du Nordique                               |
| GRAND-CHAVIN | Florence   | Pôle comptabilité                                          |
| GREBOT       | Christelle | Pôle formation, suivi des SHN - Représentante du personnel |
| KOLLY        | Bertrand   | Cuisinier                                                  |
| KONARSKI     | Gaëlle     | Responsable RH                                             |
| LAURENT      | Lionel     | Responsable pôle France de ski nordique                    |
| LIPARELLI    | Patricia   | Pôle formation - Représentante du personnel                |
| MARCHAND     | Georges    | Technicien                                                 |
| MONNIN       | Michaël    | Technicien expert (structureuse)                           |
| SCHMITT      | Laurent    | Pôle performance, expertise, recherche                     |
| TEDOLDI      | Nelly      | Pôle comptabilité                                          |
| THERY        | Bruno      | Pôle informatique (ancien responsable PF ski nordique)     |



Annexe 10 -

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



## Annexe 11 - État des travaux immobiliers et de maintenance réalisés en autoproduction par les personnels du CNSNMM de Prémanon entre 2012 et 2015

Source : Plan pluriannuel d'investissement ENSM 2015-2018. Page 32 & 33

PPI 2015/ 2018

### ANNEXE 3

PROJETS réalisés en partie par les personnels du CNSNMM

| PROJET                                                                                                                                                | Devis avec entreprises                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Réalisé en partie par CNSNMM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Commentaires                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>STAND DE TIR COUVERT</b><br><br>(Automne 2012 et 2013)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maçonnerie 8000€</li> <li>Achat et pose de l'ossature + couverture 75000€</li> <li>Fermeture porte et volets 22 000€</li> <li>Vitrage 16 000€</li> <li>Cibles 36 000€</li> <li>Filets vent + pose 21 000€</li> </ul> <b>Total 182 000€</b><br>(A ce prix nous devrions ajouter le coût d'un maître d'œuvre 12% soit un coût total de 200 000€) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maçonnerie 1 toupie 900€ + treillis + planches 1500€</li> <li>Ossature achetée découpée et montée par nos soins 22 000€</li> <li>Fermeture idem 22 000€</li> <li>Vitrage achetée et posé par nos soins 6000€</li> <li>Cibles 24 000€</li> <li>Filets + pose (terrassement + maçonnerie et poteaux) 3500€</li> </ul> <b>Total 79 000€</b><br>4 semaines avec 3 personnes en cumulées (environ 500 heures de personnels à 18€ = 9000€) | Projet non réalisé si nous avions attendu d'avoir les 200 000€ de budget |
| <b>ECLAIRAGE STADE NORDIQUE DES TUFFES</b><br>(Automne 2014)<br> | 55 phares led 12000€<br>Pose sur mats + perches à neige 9500€<br>Electricité 8600€<br>Terrassement, tranchée, câbles 7600€<br><b>Total 37 700€</b>                                                                                                                                                                                                                                    | 55 phares led 12000€<br>Pose sur mats + perches à neige par nos personnels<br>Electricité 3600€<br>Terrassement tranchée câbles 2800€<br><b>Total 18 400€</b><br>(environ 350 heures de personnels à 18€ = 6300€)                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                          |

32 | Page



|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>CUISINE</b></p>  <p>(Avril 2015)</p>                    | <p>Equipements 83000€<br/>Carrelage 17000€<br/>Démolition cheminée + murs + montage des murs 18000€<br/>Peinture 8800€<br/>Plafond dalles 6500€<br/>Sanitaire 9500€<br/>Electricité 10500€<br/><b>Total 153 300€</b><br/>(A ce prix nous devrions ajouter le coût d'un maître d'œuvre 10% soit un coût total de 170 000€)</p>              | <p>Equipements 83000€<br/>Carrelage 10000€ (Evacuation par nos personnels<br/>Démolition cheminée + murs + montage des murs + Peinture + Plafonds + Sanitaire + Electricité par nos personnels 25 000€<br/><b>Total 118 000€</b><br/>(environ 800 heures de personnels à 18€ = 15000€)</p>                                                                                      |                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Complexe CHALETS HEBERGEMENT</b></p>  <p>(Ete 2015)</p> | <p>Terrassement 36 000€<br/>Gros œuvre + Réseaux + ossatures bois + Peintures et crépis + huisseries intérieurs extérieurs + Electricité + sanitaire<br/>750 000€ de travaux (consultation)<br/>Finitions des ateliers (doublage + murs + enduits) 40 000€<br/>Finitions extérieurs 57 000€<br/><b>Total 883 300€</b><br/>(de travaux)</p> | <p>Terrassement 6 000€<br/>Gros œuvre + Réseaux + ossatures bois + Peintures et crépis + huisseries intérieurs extérieurs + Electricité + sanitaire<br/>750 000€ de travaux (consultation)<br/>Finitions des ateliers (doublage + murs + enduits) 25 000€<br/>Finitions extérieurs 36 000€<br/><b>Total 817 000€</b><br/>(environ 1100 heures de personnels à 18€ = 19800€)</p> | <p>Nous n'aurions pas pu garder le projet dans l'état sans le travail en interne du CNSNMM, devoir faire des coupes dans ce projet pouvait le remettre en cause.</p> |

## Annexe 12 - Glossaire

|          |                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| AE       | Autorisation d'engagement                                                                    |
| AFRAT    | Association pour les formations des ruraux aux activités de tourisme                         |
| AGEFICE  | Association de gestion du financement de la formation des chefs d'entreprise                 |
| ANEM     | Association nationale des élus de la montagne                                                |
| ANENA    | Association nationale d'étude de la neige et des avalanches                                  |
| APRIAM   | Association pour la recherche, l'innovation et l'adaptation en montagne                      |
| ARS      | Agence régionale de santé                                                                    |
| ARTT     | Aménagement du temps de travail                                                              |
| CA       | Conseil d'administration                                                                     |
| CBR      | Conseiller budgétaire régional                                                               |
| CET      | Compte-épargne-temps                                                                         |
| CFAM     | Centre de formation des accompagnateurs en moyenne montagne                                  |
| CGET     | Commissariat général à l'égalité des territoires                                             |
| CHSCT    | Comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail                                    |
| CIF      | Congé individuel formation                                                                   |
| CIMMES   | Centre d'instruction aux métiers de la montagne, de l'environnement et des sports            |
| CNEAS    | Centre national d'entraînement à l'alpinisme et au ski                                       |
| CNISAG   | Centre national d'instruction au ski et à l'alpinisme de la gendarmerie                      |
| CNM      | Conseil national de la montagne                                                              |
| CNSN     | Centre national du ski nordique                                                              |
| CNSNMM   | Centre national du ski nordique et de moyenne montagne                                       |
| CP       | Crédits de paiement                                                                          |
| CQC      | Certificat de qualification complémentaire                                                   |
| CQP      | Certificat de qualification professionnelle                                                  |
| CR       | Conseil régional                                                                             |
| CREPS    | Centre régional d'éducation physique et sportive                                             |
| CREPS    | Centre d'éducation populaire et de sport (Décret 1986-581 du 14 03 1986)                     |
| CREPS    | Centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (Décret 2011-630 du 3 06 2011) |
| CRET     | Centre de formation BRIANCON (Chambre de commerce et d'industrie des Hautes-Alpes)           |
| CRS      | Compagnie républicaine de sécurité                                                           |
| CSSM     | Conseil supérieur des sports de montagne                                                     |
| CTPS     | Conseiller technique et pédagogique supérieur                                                |
| DDCS     | Direction départementale de la cohésion sociale                                              |
| DDCSPP   | Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations          |
| DDJS     | Direction départementale de la jeunesse et des sports                                        |
| DDT      | Direction départementale des territoires                                                     |
| DE       | Diplôme d'État                                                                               |
| DEAAMM   | Diplôme d'État d'alpinisme et d'accompagnateur de moyenne montagne                           |
| DEAMM    | Diplôme d'État d'accompagnateur en moyenne montagne                                          |
| DES-MNSA | Diplôme d'État de ski – Moniteur national de ski alpin                                       |
| DES-     |                                                                                              |
| MNSNF    | Diplôme d'État de ski-moniteur national de ski nordique de fond.                             |
| DRDJSC   | Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale                     |
| DRDJSCS  | Direction régionale et départementale de la jeunesse, des sports et de la cohésion           |

|         |                                                                          |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|
|         | sociale                                                                  |
| DRFIP   | Direction régionale des finances publiques                               |
| DS      | Direction des sports                                                     |
| DTN     | Directeur technique national                                             |
| EMHM    | École militaire de haute montagne                                        |
| ENSA    | École nationale du ski et de l'alpinisme                                 |
| ENSM    | École nationale des sports de montagne                                   |
| EPLE    | Établissement public local d'enseignement                                |
| EPSCP   | Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel |
| ERP     | Établissement recevant du public                                         |
| ESF     | École de ski français                                                    |
| ESI     | École de ski internationale                                              |
| ETP     | Équivalent temps plein                                                   |
| ETPT    | Équivalent temps plein travaillé                                         |
| FAFAB   | Fonds d'assurance formation des artisans du bâtiment                     |
| FFME    | Fédération française de la montagne et de l'escalade                     |
| FFS     | Fédération française de ski                                              |
| GBCP    | Gestion budgétaire et comptable publique                                 |
| GRETA   | Groupement d'établissements /Ministère éducation nationale               |
| IFCE    | Institut français du cheval et de l'équitation                           |
| IGJS    | Inspection générale de la jeunesse et des sports                         |
| INS     | Institut national du sport                                               |
| INSEP   | Institut national du sport, de l'expertise et de la performance          |
| IPR-EPS | Inspecteur pédagogique régional-Éducation physique et sportive           |
| MNS     | Maître nageur sauveteur                                                  |
| MVJS    | Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports                      |
| NOTRe   | Loi portant nouvelle organisation territoriale de la République          |
| PGHN    | Peloton de gendarmerie en haute montagne                                 |
| PNMESA  | Pôle national des métiers de l'encadrement du ski et de l'alpinisme      |
| PPI     | Plan pluriannuel d'investissement                                        |
| PQN     | Presse quotidienne nationale                                             |
| PQR     | Presse quotidienne régionale                                             |
| PRNSN   | Pôle ressources national des sports de nature                            |
| RGPP    | Révision générale des politiques publiques                               |
| RH      | Ressources humaines                                                      |
| RIE     | Réseau informatique de l'établissement                                   |
| SACD    | Service à comptabilité distincte                                         |
| SES     | Secrétariat d'État aux sports                                            |
| SHN     | Sport de haut niveau                                                     |
| SHON    | Surface hors œuvre nette                                                 |
| SIM     | Syndicat interprofessionnel de la montagne                               |
| SIMS    | Syndicat international des moniteurs de ski                              |
| SMR     | Service médical réglementaire                                            |
| SNAM    | Syndicat national des accompagnateurs de montagne                        |
| SNGM    | Syndicat national des guides de montagne                                 |
| SNMSF   | Syndicat national des moniteurs de ski français                          |
| SNOSM   | Système national d'observation de la sécurité en montagne                |

|       |                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------|
| SPA   | Section permanente de l'alpinisme /CSSM                     |
| SPEF  | Section permanente de l'emploi et de la formation /CSSM     |
| SPS   | Section permanente du ski /CSSM                             |
| SPSI  | Schéma pluriannuel de stratégie immobilière                 |
| UCPA  | Union des centres de plein air                              |
| UIAA  | Union internationale des associations d'alpinisme           |
| UIAGM | Union internationale des associations de guides de montagne |
| UNAM  | Union nationale des accompagnateurs en moyenne montagne     |
| VIVEA | Fonds pour la formation des Entrepreneurs du Vivant         |



## Annexe 13 - Liste des documents sollicités par la mission auprès de l'opérateur et de la direction des sports

|                                                               | Thématique                                              | Documents nécessaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1/VOLET<br/>STATUTAIRE ET<br/>STRATEGIQUE</b>              | Présentation de l'établissement                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-décret constitutif</li> <li>- règlement intérieur et autres documents d'organisation (commissions etc....)</li> <li>-composition du CA et autres comités et conseils</li> <li>-rapports (Cour des Comptes, consultants, RGPP....)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                               | Orientations stratégiques                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-projet d'établissement + bilan ou points d'étape</li> <li>-éléments de références sur l'économie des sports de montagne</li> <li>-document stratégique sur le développement durable</li> <li>- fiche sur la stratégie de dématérialisation des documents et en matière de simplification des procédures internes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                               | Comptes-rendus des CA et autres conseils ou commissions | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PV des CA post-fusion</li> <li>- dossiers d'orientation des CA relatifs « lourds » à l'appui des réunions du CA:</li> <li>-comptes-rendus des comités de direction ou autres conseils et commissions pérennes PV CO ENSA &amp; CNSNMM</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                               | Performance                                             | -contrat en cours + bilans derniers exercices                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                               |                                                         | -rapports d'activité des 3 derniers exercices                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                               |                                                         | -bilan social des 3 derniers exercices - 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>2/ VOLET<br/>RESSOURCES<br/>HUMAINES ET<br/>MANAGEMENT</b> | Organisation interne                                    | -organisation générale des services : organigramme détaillé                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                               |                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-lettres de mission (du directeur général et des autres principaux chefs de service, le cas échéant depuis la première année de la fusion ENSM). Chefs départementsts ENSA</li> <li>-délégations de signatures</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                               |                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-schéma d'emploi prévisionnel (Plafond d'emploi et typologie par catégorie statutaire et fonction ...)</li> <li>-liste générale des personnels par unité fonctionnelle (direction ; formation, haut-niveau etc en reflet avec l'organigramme).</li> <li>Préciser noms, prénoms, fonction, grade, date arrivée. Préciser temps partiels et décharges éventuelles</li> <li>-évolution des effectifs (base ETPTT et plafond unique comprenant emplois État et contrats ENSM) sur les exercices post -regroupement ENSM. Pyramide des âges</li> </ul> |
|                                                               |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



|                                                                            |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            |                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- autres emplois mis à disposition (formellement ou non) contribuant aux missions de l'institut</li> <li>-état (par nature et montant) des vacations sur les 3 derniers exercices selon le statut ou l'affectation des agents concernés</li> <li>-tableau et notes internes sur la situation des contractuels au regard du dispositif « Sauvadet »</li> </ul> <p>Document GPEC</p> |
|                                                                            | Compléments de rémunérations et avantages en nature                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>état des avantages en nature éventuels aux agents (matériel, tenue etc)</li> <li>modalités et état nominatif de remboursement des notes de frais</li> <li>cumul de rémunération ; activités accessoires ; politique de l'établissement en ce domaine et modalités</li> </ul>                                                                                                       |
| <b>3/ VOLET FINANCIER ET BUDGETAIRE</b><br><br><b>MAITRISE DES RISQUES</b> | Données générales                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-description de l'organisation budgétaire</li> <li>- évolution de la masse salariale sur les exercices post fusion</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                            | Modèle économique                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-stratégie tarifaire (estimation des coûts et détermination des tarifications correspondantes)</li> <li>-stratégie en matière de production et de vente de prestations spécifiques (expertise, normalisation etc....)</li> </ul>                                                                                                                                                   |
|                                                                            | Budget-Comptes-financiers                                                                  | -BP, DM et CF des 3 dernières années                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                            |                                                                                            | -relations établissement/Ministère / CBCM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                            |                                                                                            | comptabilisation compte 26 (budget de l'État)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                            | Contrôle budgétaire                                                                        | -arrêté de contrôle, protocole                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                            | Documentation relative au contrôle comptable interne et en matière de maîtrise des risques | <ul style="list-style-type: none"> <li>-gouvernance :</li> <li>-description de l'organisation du CIC, rôles et responsabilités des acteurs.</li> <li>-comptes-rendus de réunions de pilotage, de sensibilisation</li> <li>-Formations</li> <li>-Audit interne</li> </ul>                                                                                                                                                  |
|                                                                            | Dispositif qualité (si existant)                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-description de la démarche</li> <li>-cartographie des processus, des risques</li> <li>-comptes-rendus des réunions de revue des processus</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                            | Assurances                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Modalités de souscription ;</li> <li>-contenus</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                  |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |                       | -accidentologie interne (personnels et usagers)<br>-contentieux en cours                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>DIALOGUE SOCIAL ET CLIMAT SOCIAL INTERNES</b> |                       | -PV des CTE, CHSCT, CVSS (sur 2ans)<br>-CR d'autres réunions avec les partenaires sociaux<br>-accord RTT<br>-fiche sur l'évaluation des agents État et Établissement (méthode, calendrier ...)<br>-fiche sur les contentieux RH (toutes causes)<br>-fiche sur l'emploi des personnels en situation de handicap. Conventions avec les organismes habilités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>PARTENARIATS EXTERNES</b>                     |                       | -en référence aux différents objets statutaires de l'établissement, fiche sur les relations partenariales (Préfets et services État; Rectorats, IP R; Collectivités territoriales; Universités et recherche; mouvement sportif; Syndicats professionnels; milieux économiques; relations internationales ENSA<br>Listes conventions etc...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>VOLET LOGISTIQUE</b>                          | Politique immobilière | -SPSI et fiches bâtimentaires et avis de France Domaine<br>- historique. Identification du (des)propriétaire(s)<br>-plan des sites<br>- diagnostic handicap ENSA, diagnostic sur l'état du patrimoine et rapports de visite éventuellement<br>-valorisation comptable du patrimoine<br>-relations (courriers récents avec DRFIP)<br>-liste des infrastructures utilisées par l'établissement et nature conventionnelle des autorisations d'accès / AOT, Bail etc). Coût<br>- liste des investissements durant les 10 dernières années (avec montant et origine des crédits,)<br>-fiches sur les difficultés ou problématiques particulières en matière de patrimoine et d'accès aux équipements nécessaires aux différentes activités de l'établissement. |
|                                                  | Système d'information | -cartographie des SI<br>-description synthétique des différentes applications de gestion (RH, Finances...)<br>- Plan de continuité<br>- Gestion des habilitations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                  | Dossier logistique    | -fiche sur la politique générale de fonctionnement et d'externalisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                         |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | /Régie/externalisation                                       | <p>-restauration : si externalisation, contrat (nom du prestataire ; nature des prestations, nombre de repas, durée du contrat etc.)</p> <p>-véhicules (existant ; achat ou location ;</p> <p>-entretien des installations, du matériel, des équipements individuels (vestimentaires)</p> <p>-gardiennage</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                         |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>ACTIVITES / MISSIONS STATUTAIRES</b> | Activité formation                                           | <p>Ces différentes missions statutaires seront documentées à l'issue de la réunion de lancement du 4 juin.</p> <p>L'établissement est invité cependant à réunir à ce stade toute documentation (rapports d'activités et financiers ; évaluation ; documents de communication etc....) de nature à permettre à la mission de préparer ses entretiens ultérieurs avec les différentes unités fonctionnelles (calendrier des entretiens à fixer lors de la réunion de lancement du 4 juin).</p> <p><u>A titre simplement indicatif</u>, il est joint en annexe, les tableaux et documents de référence relatifs à la formation et au haut-niveau demandés lors des missions de contrôle des CREPS*</p> |
|                                         | Activité Haut-niveau                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                         | Recherche-innovation-Expertise                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                         | Fonction documentaire et observatoire                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                         | Relations internationales                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                         | Santé ; Suivi médical                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                         | Autres champs d'activités de l'établissement, le cas échéant |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## Annexe 14 - Récapitulatif des notes de bas de page

<sup>1</sup> Le regroupement de l'École nationale d'équitation, implantée à Saumur, bien connue au travers de la formation d'excellence que constitue le « Cadre Noir », avec les Haras Nationaux s'est traduit par la création d'une nouvelle entité, l'institut français du cheval et de l'équitation (IFCE), placée sous la double tutelle du ministère chargé de l'agriculture et du ministère chargé des sports

<sup>2</sup> Extrait de la lettre en date du 18 décembre 2008 du Secrétaire d'État aux sports, M. Bernard Laporte, aux directeurs et présidents des conseils d'administration des établissements concernés.

<sup>3</sup> La Cour des comptes dans son relevé d'observations définitives adressé en septembre 2014 au directeur général de l'ENSM faisant suite aux contrôles diligentés sur les exercices 2007 à 2012 et dans un référé remis au ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et au secrétaire d'État aux sports, constatait que « l'ENSM regroupe des concepts et des finalités très variés dont la cohérence globale est indéniable, même si la pratique sur le terrain conduit à constater des réalités finalement bien différenciées et peu de synergies. » (Page 3). La Cour des comptes relevait parallèlement « qu'il résulte de cette dualité une certaine pesanteur en terme de gouvernance et une véritable interrogation quant au ciblage et à l'efficience des crédits publics qui sont consacrés, notamment par l'État, à l'ENSM... » (Page 5).

<sup>4</sup> Extrait d'un rapport demandé par le directeur des sports à un groupe de travail interne chargé d'une réflexion en vue de la constitution d'un établissement multi sites dédié aux sports de montagne et de nature / Avril 2009

<sup>5</sup> Cf. communiqué de presse du groupe d'études du sport du Sénat du 4 juin 2009.

<sup>6</sup> Le Conseil national de la montagne (CNM), à l'instar des comités de massif a été créé par la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection des massifs, dite « loi montagne ». Instance consultative de 59 membres représentant toutes les forces vives de la montagne, elle est présidée par le Premier ministre, qui l'a réunie chaque année.

<sup>7</sup> Extrait du dossier établi à l'occasion de la réunion du CNM / services du Premier ministre -25 septembre 2015 ; page 20.

<sup>8</sup> Compte-rendu du Conseil des ministres du 30 septembre 2015.

<sup>9</sup> Le projet d'implantation à Bourg-Saint-Maurice n'ayant pu aboutir, la fédération a décidé de créer son centre national du ski de haut niveau à Albertville. L'ouverture de ce centre est prévue mi-2016.

<sup>10</sup> Fédération française de ski ; fédération française de la montagne et de l'escalade ; fédération française des clubs alpins et de montagne ; UCPA.

<sup>11</sup> Représentation des moniteurs de ski et des guides de haute montagne.

<sup>12</sup> Conseil régional de Rhône-Alpes et de Franche Comté ; Conseil départemental de Haute-Savoie et du Jura ; Association nationale des élus de la montagne.

<sup>13</sup> Décret n°2014-783 du 7 juillet 2014 portant modification de dispositions relatives à l'École nationale des sports de montagne.

<sup>14</sup> Médaillée olympique aux JO de 1980 (Lake Placid -Bronze) et aux JO de 1984 (Sarajevo - Argent et Bronze), Perrine PELEN a été nommée présidente du CA de l'ENSM par arrêté du 26 septembre 2014 en remplacement de M. Vincent ROLLAND, 1<sup>er</sup> adjoint au Maire d'Albertville.

<sup>15</sup> Lettre de mission non signée au moment des premières auditions

<sup>16</sup> Extrait de la quatrième de couverture de l'ouvrage « ENSA, l'école des sommets » Éditions Glénat, Juin 2015.

<sup>17</sup> « L'ENSA à la conquête des sommets, la montagne sur les voies de l'Excellence » sous la direction de Michael ATTALI, professeur à l'Université de Rennes 2 –Presses universitaires de Grenoble, Juin 2015. « ENSA, l'école des sommets. 70 ans de ski et d'alpinisme » Gilles CHAPPAZ – Éditions Glénat, Juin 2015.

<sup>18</sup> Les délibérations portant sur le budget et ses modifications ainsi que sur le compte financier sont approuvées par le ministre chargé des sports et le ministre chargé du budget dans les conditions

déterminées par le décret n°99-575 du 8 juillet 1999 relatif aux modalités d'approbation de certaines décisions financières des établissements publics de l'État.

<sup>19</sup> La périodicité des réunions des deux conseils d'orientation des sites de Prémanon et de Chamonix a été ramenée de deux à un, et l'obligation de leur consultation préalable à certains types de délibération du conseil d'administration a été modifiée au profit d'une simple information.

<sup>20</sup> Seul le site de Prémanon dispose désormais d'un directeur, celui de l'ENSA étant transformé en directeur adjoint.

<sup>21</sup> Loi n°2015-991 du 7 août 2015 : cf. les articles 28 et 29 de la loi concernant spécifiquement le transfert des CREPS.

<sup>22</sup> Document interne de travail Direction des sports / ENSM daté du 06/07/2015. 3 pages.

<sup>23</sup> 6 domaines sont retenus et déclinés ensuite pour chacun d'eux en thématiques, objectifs généraux et objectifs opérationnels. Au titre de ces six domaines: la gouvernance de l'ENSM ; la formation ; le sport de haut niveau ; l'expertise et le rayonnement ; l'accueil et l'administration ; les ressources humaines.

<sup>24</sup> CSSM. Conseil supérieur des sports de montagne/Commission consultative créée par le décret n°83-144 du 23 février 1983.

<sup>25</sup> Roger Taillibert est l'architecte du Parc des princes et de la piscine Georges Valleray (Paris) ainsi que du stade olympique et du vélodrome de Montréal.

<sup>26</sup> ERP type R de 1<sup>ière</sup> catégorie pouvant accueillir plus de 1500 personnes.

<sup>27</sup> Art 2 de l'arrêté du 23 décembre 2015 fixant les listes de fonctions des établissements relevant du ministère des sports prévus aux articles R.2124-65 et R.2124-68 du code général de la propriété des personnes publiques pouvant ouvrir droit à l'attribution d'une concession de logement par nécessité absolue de service ou d'une convention d'occupation précaire avec astreinte.

<sup>28</sup> Cf. Code de l'éducation Art. R.216 4 à R.216-19.

<sup>29</sup> Projet de Plan pluriannuel d'investissement 2015-2018 page 10

<sup>30</sup> Rapport d'inspection de l'ENSM – Site de l'ENSA à Chamonix-Mont-Blanc (Haute-Savoie) /, inspection de santé et sécurité au travail, 23 juillet 2013.

<sup>31</sup> Rapport d'inspection de l'ENSM – Site du CNSNMM à Prémanon (Jura) / inspection de santé et sécurité au travail, 16 mai 2014.

<sup>32</sup> Plan pluriannuel d'investissement 2015-2018. Page 14.

<sup>33</sup> Loi n°2015-991 du 7 août 2015, portant nouvelle organisation territoriale de la République, promulguée (NOTRe): cf. les articles 28 et 29 de la loi concernant spécifiquement le transfert des CREPS.

<sup>34</sup> Cf. Projet de PPI 2015- 2018 page 15.

<sup>35</sup> La responsable des RH de l'ENSM a été nommée au 1<sup>er</sup> septembre 2015.

<sup>36</sup> Correction techniques et transferts du Programme 124 en ce qui concerne les emplois.

<sup>37</sup> Présentation du projet de budget 2016 de l'ENSM, page 11.

<sup>38</sup> Cf. Mission inter-inspections générales sur les collaborateurs occasionnels du service public. Inspection générale des Finances ; Inspection générale des services judiciaires ; Inspection générale des affaires sociales, 2014.

<sup>39</sup> Aux termes d'un arrêt de la Cour de cassation (Cass.soc.213 novembre 1996 n°94-12.187), « le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ».

<sup>40</sup> Cf. rapport précité. Page 19/ 612

<sup>41</sup> Cf. Bulletin officiel des Finances publiques-Impôts. DGFIP. 20 11 2013 Page 2/12

<sup>42</sup> Code du travail – Art.6351-1 Déclaration à faire auprès du préfet (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi -DIRECCTE)

<sup>43</sup> Seuil fixé actuellement à 27 000 €.

<sup>44</sup> Les prestations des moniteurs de ski exerçant leur activité dans le cadre d'une école de ski bénéficient de l'exonération de la TVA au titre de l'article 261.4-4-B du code général des impôts, dès

lors qu'ils dispensent directement leur enseignement à des personnes physiques et que les écoles de ski n'interviennent que pour orienter les élèves, fixer les rendez-vous et redistribuer le prix des leçons (Instruction du 24/11/1982 3A-16-82)

<sup>45</sup> Le seuil des marchés est passé de 15 000 € à 25 000 € au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

<sup>46</sup> Art. 5 du code des marchés publics Décret n°2015-1904 du 30 décembre 2015, applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

<sup>47</sup> Audition de l'ancien cuisinier, victime d'un sévère accident de circulation et reconverti dans des fonctions de support logistique et de gestion des travaux.

<sup>48</sup> L'Ugap a contracté avec le loueur longue durée « ALD Automotive France », filiale de la Société Générale, ce qui ouvre la possibilité pour l'État et les collectivités territoriales d'acheter du « *fleet management* » (gestionnaire de flotte) sans passer par la procédure de l'appel d'offres, celle-ci étant effectuée en amont.

<sup>49</sup> Circulaire Premier ministre n°5767/SG du 1<sup>er</sup> février 2015 relative à la mutualisation et à l'optimisation de la gestion du parc automobile de l'État et des opérateurs.

<sup>50</sup> Id Circulaire Premier ministre n°5767/SG du 1<sup>er</sup> février 2015 relative à la mutualisation et à l'optimisation de la gestion du parc automobile de l'État et des opérateurs.

<sup>51</sup> Décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

<sup>52</sup> DAO dépense avant ordonnancement

<sup>53</sup> Instruction du Premier ministre n°5798/SG du 23 juin 2015 relative au pilotage des opérateurs et autres organismes publics contrôlés par l'État.

<sup>54</sup> Délibération n°26/2015 du 26 novembre 2015 du conseil d'administration de l'ENSM relative au taux de remboursement des frais de mission.

<sup>55</sup> Liste en annexe de l'arrêté du 15 avril 2015 pris pour l'application du décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 et portant politique du voyage des personnels civils du ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social et du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.

<sup>56</sup> Décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'État.

<sup>57</sup> Arrêté du 15 avril 2015 pris pour l'application du décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 et portant politique du voyage des personnels civils du ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social et du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.

<sup>58</sup> Cf. art D.211-59 alinéa 1 du code du sport

<sup>59</sup> Participation au réseau grand INSEP – domaine de la recherche

<sup>60</sup> Le CNSNMM n'a plus le monopole pour la formation « tronc commun montagne »

<sup>61</sup> Le responsable du nouveau a été désigné par la FFS et l'ENSM au moment du déroulement de la mission

<sup>62</sup> Le tireur doit faire corps avec son arme, d'où des adaptations de crosses très individuelles mais aussi des allègements de poids de chaque arme.

<sup>63</sup> Accord-cadre national pour la mise en œuvre de l'aménagement et de la réduction du temps de travail au ministère de la jeunesse et des sports, 23 octobre 2001.

<sup>64</sup> Art D.211-53-1 9 du code du sport ? « *L'ENSM a pour mission : 9- L'accueil pour leur formation et leur perfectionnement de skieurs et d'alpinistes étrangers ; la conduite d'actions en matière de relations internationales et de coopération dans son domaine de compétence.* »

<sup>65</sup> Cet aspect est d'autant plus flagrant que beaucoup de missions sont largement portées par le seul cadre qui en a la responsabilité (cf. infra 621).

<sup>66</sup> Le comité « *Coopération Alpes-Sichuan* » porté par les deux régions Rhône-Alpes et PACA, avec le concours de plusieurs ministères et le CGET (ex-DATAR) a été créé en février 2007 pour « *valoriser les*



compétences françaises dans le tourisme alpin, incluant l'aménagement des infrastructures, les sports de montagne, la promotion des opérateurs, le partage des compétences acquise en la matière dans les Alpes ».

<sup>67</sup> Guide de haute montagne, formateur à l'ENSA et docteur en sciences (Physiologie- 1998)

<sup>68</sup> Les normes UIAA sont d'application volontaire et leur respect donnent lieu à la délivrance du label UIAA, mondialement reconnu, pour les matériels dont le fabricant en fait la demande.

<sup>69</sup> L'action du SNOSM est inscrite dans la commission de l'information et de la sécurité du conseil supérieur des sports de montagne (CSSM). Cette commission a été dissoute en 2014.

<sup>70</sup> Conseiller technique et pédagogique supérieur (CTPS), moniteur de ski et guide de haute montagne est l'ancien chef du département ski de l'ENSA. Il conduit, à la demande du parquet d'Annecy, des missions d'analyse sur des accidents de ski.

<sup>71</sup> Observation de l'établissement dans le cadre de la procédure contradictoire (cf. infra page 149):

«La date de départ à la retraite de cet agent n'est pas encore définie et son remplacement fera l'objet d'un appel à candidature, même si effectivement un cadre de l'établissement s'est dit intéressé et commence, dans la limite de son temps disponible, à se former sur les normes afin de ne pas laisser partir de l'établissement cette compétence stratégique. A noter enfin, qu'un groupe de travail piloté par le chef du département alpinisme a été constitué pour élaborer le futur projet pour le laboratoire d'essais avant le départ à la retraite de l'actuel responsable ».

<sup>72</sup> Audition du 10 décembre 2015 au siège de l'IGJS, 95 avenue de France Paris-13<sup>ème</sup>.

<sup>73</sup> En s'engageant dans son « Pacte générationnel », le syndicat national des moniteurs de ski français a donné une actualité certaine à la question de l'âge du départ à la retraite des moniteurs pour favoriser l'employabilité des nouveaux entrants dans le métier. Les débats en découlant et les quelques contentieux liés témoignent de la réalité du problème.

<sup>74</sup> Note interne SC.DSC du 25 novembre 2014.

<sup>75</sup> L'accès à la formation professionnelle a été ouvert aux travailleurs indépendants par l'Accord du 3 juillet 1991 et la loi n°91-1405 du 31 décembre 1991, ainsi que le décret d'application n°93-281 du 3 mars 1993.

<sup>76</sup> Art. L.6313-1 du code du travail, portant définition de l'action de formation professionnelle.

<sup>77</sup> Centre de formation des accompagnateurs en montagne. Plaquette « 30 ans 1970-2000 » ; p.42.

<sup>78</sup> Cf. Relevé d'observation provisoires de la Cour des comptes – N°70145 / Juin 2014 page 5.

<sup>79</sup> Compte-rendu du CA de l'ENSM du 24 mars 2015. Page 7.

<sup>80</sup> Cf. compte-rendu du comité technique d'établissement du 17 mars 2015- p. 4

<sup>81</sup> Cf. rapports de la cour des comptes sur les coûts de formation d'un élève de l'ENA, de l'École normale supérieure ou de l'École polytechnique, juin 2013

<sup>82</sup> Sur un budget de dépenses en fonctionnement, masse salariale comprise, de 9 720 000 €

<sup>83</sup> Nombre de diplômes attribués en 2014 : guides de haute-montagne, 56 ; moniteurs de ski alpins, 447 ; vol libre, 39 ; AMM, 149.

<sup>84</sup> Extrait de « L'État de l'école 2015 » Dépenses d'éducation 2014. Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance / Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

<sup>85</sup> Audition de M. Gilles Chabert, Président du Syndicat national des moniteurs de ski français. 10 décembre 2015 au siège de l'IGJS.

<sup>86</sup> Relevé d'observations provisoires / cour des comptes Juin 2014. Référé n°70703 du 12 septembre 2014.

<sup>87</sup> Cour des comptes. Relevé d'observations provisoires. Juin 2014. Page 15.

<sup>88</sup>

<sup>89</sup> ENSM : Réponses du directeur général aux observations provisoires de la cour des comptes 11 juillet 2014 ; Page 6.

<sup>90</sup> Dans le l'enseignement universitaires, les droits d'inscription sont fixés annuellement par le Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et du ministre chargé du budget. Leurs montants variables selon le diplôme préparé et le niveau d'études, restent d'un montant

raisonnable, allant de 184 euros pour les diplômes nationaux relevant du cycle de licence à 610 euros pour le diplôme d'ingénieur (arrêté du 7 juillet 2015 du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère chargé du budget).

Ces droits d'inscriptions semblent être, le plus souvent, exclusifs de toutes autres contributions aux frais d'études. A contrario, dans les Écoles privées, (études de commerce, communication, ingénieurs...), les étudiants s'acquittent globalement de frais d'étude, généralement d'un montant significatif, sans distinction entre les frais de structures (droit d'inscription) et les frais de formation (frais pédagogiques).

<sup>91</sup> La mission a cependant noté que le projet de convention (N°12 014) du 10 janvier 2014 qu'elle a pu consulter, entre l'ENSM et une entreprise spécialisée dans la production du matériel de montagne prenait en compte 'art. 7) la problématique de propriété industrielle et d'intéressement des contractants au bénéfice d'exploitation.

<sup>92</sup> Cf. Art.211-53-1 2° et 3° du code du sport.

<sup>93</sup> Cf. Décret n°2010-1378 du 12 novembre 2010.

<sup>94</sup> Extrait du procès verbal du compte-rendu du conseil d'administration de l'ENSM du 24 novembre 2014.

<sup>95</sup> Arrêté du 31 octobre 2014 modifiant l'arrêté du 11 avril 2012 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État de ski-moniteur national de ski alpin.

<sup>96</sup> Cf. Réponse du 22 septembre 2015 à la question écrite n°70 575 du Député, M. Lionel Tardy.

<sup>97</sup> Cf. Cahier des charges IGJS du 20 juillet 2015.

<sup>98</sup> Arrêté du 31 octobre 2014 modifiant l'arrêté du 11 avril 2012 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État de ski-moniteur national de ski alpin.<sup>i</sup>

<sup>99</sup> Le décret n°2015-634 du 5 juin 2015 renouvelant certaines commissions administratives à caractère consultatif relevant du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports à prorogé pour cinq ans le CSSM.

<sup>100</sup> Le CNM est l'instance d'orientation au niveau national de la politique de la montagne. Il a été créé par l'article 6 de la loi montagne du 9 janvier 1985 tel que modifié par l'article 179 A-IV de la loi relative au développement des territoires ruraux du 23 février 2005. Présidé par le Premier ministre, il rassemble des représentants du Parlement, des syndicats, des corps consulaires et de toutes les instances représentatives spécifiques de la montagne, telles que les associations d'élus (ANEM et Association Nationale des maires des Stations de Montagne) ou socioprofessionnelles (remontées mécaniques, moniteurs de ski, accompagnateurs en montagne, pisteurs secouristes.). Le DG de l'ENSM est membre du CNM.

<sup>101</sup> 11 avril 2012 ; 26 avril 2013 ; 31 octobre 2014 ; 28 avril 2015.

<sup>102</sup> JO Sénat du 31/03/2011; page 818 / Réponse à question écrite. Les trois autres impératifs cités pour justifier la réforme de la filière des sports de montagne concernaient la prise en compte des spécificités de l'environnement montagnard, les enjeux européens et la nécessité d'une plus grande lisibilité de la filière.

<sup>103</sup> « Dans les régions comprenant une zone de montagne au sens des articles 3 et 4 de la loi n°85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne, les établissements d'enseignement agricole inclus dans le schéma prévisionnel des formations et les programmes visés au premier alinéa de l'article 10 de la même loi prennent en considération, dans l'accomplissement de leurs missions de développement agricole et rural, les conditions spécifiques de l'environnement naturel, économique et social des différents massifs de montagne. Ils veillent à proposer une offre suffisamment diversifiée de formations bi-qualifiantes».

<sup>104</sup> Rapport « Les formations bi-qualifiantes : état des lieux et conditions de développement » / Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt - Inspection de l'enseignement agricole.

<sup>105</sup> L'arrêté du 25 septembre 2014 abrogeant l'arrêté du 21 juillet 1994 entre en application à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2017, à l'exception de son article 4 concernant l'organisation de l'examen probatoire dont l'entrée en vigueur est immédiate.

<sup>106</sup> Conformément au guide des procédures internes à l'IGJS, le champ des investigations de la mission de contrôle sont précisés dans le cahier des charges établis sous la responsabilité des inspecteurs généraux concernés.

<sup>107</sup> Art 3 – alinéa 1 de l'arrêté du 25 septembre 2014. Le même article prévoit toutefois que l'unité de formation « milieu naturel estival et milieu humain » et l'unité de formation « environnement professionnel et encadrement des publics » peuvent être organisées par un établissement public ou un autre organisme de formation conventionné annuellement à cet effet par l'ENSM, après avis de la section permanente de l'alpinisme de la commission de la formation et de l'emploi du Conseil supérieur des sports de montagne. L'unité de formation optionnelle « moyenne montagne tropicale et équatoriale » relève de modalités de formation spécifiques, sous la responsabilité des services et établissements territoriaux du ministère chargé des sports.

<sup>108</sup> Circulaire DS/C2 n°2015-158 du 5 mai 2015 relative aux priorités du service public de formation relevant du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports et à la contribution des établissements publics de formation au service régional de formation (SPRF). Direction des sports/ Sous-direction de l'emploi et des formations / DS.C2.

<sup>109</sup> Sources SNMSF / Syndicat national des moniteurs de ski français

<sup>110</sup> Source SIMS / Syndicat international des moniteurs de ski

<sup>111</sup> Les rares, statistiquement parlant, ayant le statut de salariés exercent auprès d'employeurs, comme l'UCPA.

<sup>112</sup> Syndicat international des moniteurs de ski (École de ski international).

<sup>113</sup> Données chiffrées et éléments statistiques 2013-2014 / PNMESSA ; page 26.

<sup>114</sup> Cf. infra 55.

<sup>115</sup> 3 sections permanentes sont installées au sein de la Commission de la formation et l'emploi : ski alpin ; ski de fond ; alpinisme. La section du ski alpin est composée comme suit : 1° Le directeur de l'École nationale de ski et d'alpinisme, président; 2° Un représentant des enseignants de l'École nationale de ski et d'alpinisme désigné par le directeur de cet établissement ; 3° Le président de la fédération française de ski ; 4° Un représentant de la fédération française de ski désigné par son président; 5° Le président de l'organisation professionnelle la plus représentative des moniteurs de ski; 6° Un représentant de l'organisation professionnelle la plus représentative des moniteurs de ski désigné par son président; 7° Le président de l'Union nationale des centres sportifs de plein air ; 8° Un directeur régional de la jeunesse, des sports et de la vie associative, désigné par le président.

<sup>116</sup> Décret n°2015-1527 du 24 novembre 2015 relatif au brevet professionnel, au diplôme d'État et au diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

<sup>117</sup> Art.211-53-1 du code du sport.

<sup>118</sup>

<sup>119</sup> Arrêté du 11 mars 2015 relatif au contenu et aux modalités d'organisation du recyclage des titulaires des diplômes de guide de haute montagne.

<sup>120</sup> Arrêté du 11 mars 2015 relatif au contenu et aux modalités d'organisation du recyclage des titulaires des diplômes de guide de haute montagne.

<sup>121</sup> Arrêté du 1er octobre 2013 modifiant l'arrêté du 11 avril 2012 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État de ski-moniteur national de ski alpin.

<sup>122</sup> Arrêté du 11 mars 2015 relatif au contenu et aux modalités d'organisation du recyclage des titulaires des diplômes d'accompagnateur en moyenne montagne.

<sup>123</sup> Arrêté du 11 avril 2012 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État de ski-moniteur national de ski alpin (Article 1) & Arrêté du 26 avril 2013 relatif à la formation spécifique du diplôme d'État de ski-moniteur national de ski nordique de fond.

<sup>124</sup> L'obligation d'un recyclage périodique pour continuer à exercer la fonction d'éducateur sportif à titre rémunéré s'applique également aux MNS. Les MNS sont les seuls cependant à être évalués sur leurs capacités, techniquement et physiquement, tous les cinq ans, à la différence des éducateurs des sports de montagne qui ne sont soumis qu'à une obligation de participation, sans évaluation.

<sup>125</sup> Deux requêtes auprès du Conseil d'État introduites par le Syndicat interprofessionnel de la montagne affilié à l'UNSA, contre les arrêtés du 11 mars 2015 relatifs, respectivement, au contenu et aux modalités d'organisation par l'ENSM du recyclage des titulaires des diplômes de guide de haute montagne et d'accompagnateur en moyenne montagne.

Plainte auprès du Procureur de la République d'Albertville du Président du Centre de formation des accompagnateurs en montagne, délégataire d'une mission de service public de formation de l'ENSM, pour malversations comptables, donnant lieu à une enquête préliminaire

<sup>126</sup> Cf. Cahier des charges IGJS du 20 juillet 2015. Paragraphe 4 / Calendrier prévisionnel des travaux de la mission- deuxième alinéa. Page 4.

<sup>127</sup> [REDACTED]  
<sup>128</sup> [REDACTED]  
<sup>129</sup> [REDACTED]

<sup>130</sup> [REDACTED]

<sup>131</sup> [REDACTED]

[REDACTED]

<sup>132</sup> [REDACTED]

<sup>133</sup> [REDACTED]

<sup>134</sup> [REDACTED]

<sup>135</sup> Art. A 142-8 du code du sport.

<sup>136</sup> A. 142-9 du code du sport.

<sup>137</sup> Arrêté du 11 avril 2012 relative à la formation spécifique du diplôme d'État de ski – moniteur national de ski alpin.

<sup>138</sup> Arrêté du 25 septembre 2014 relatif à la formation spécifique d'Etat d'alpinisme-accompagnateur en moyenne montagne.

<sup>139</sup> Art. R.212-88 et R.212-92 du code du sport sur la liberté d'établissement ou de libre prestation de services des ressortissants d'un État membre de la Communauté européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen.

<sup>140</sup> Art. 28 loi n°2015-991 du 7 août 2015 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation de la République.

<sup>141</sup> Arrêté du 11 avril 2012 modifié relatif à la formation spécifique du *diplôme d'État de ski - moniteur national de ski alpin*.

<sup>142</sup> CF Art. 217-7 du Code du sport.

<sup>143</sup> Loi 48-267 du 18 février 1948.

<sup>144</sup> Loi 48-269 du 18 février 1948.

<sup>145</sup> Cf. Rapport au secrétaire d'État aux sports / direction des sports « Pour un pôle d'excellence dédié aux sports de montagne et de nature ». Avril 2009.

<sup>146</sup> [REDACTED]

<sup>147</sup> Le Pôle « Performance Expertise Recherche » créé au sein du CNSMM de Prémanon intervient sur l'optimisation de la performance des athlètes des disciplines nordiques, mais aussi auprès d'athlètes issus d'autres fédérations.

<sup>148</sup> Art. R.212-2 du code du sport. Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) relevant de la catégorie des grands Établissements au sens du code de l'éducation « concourt à des programmes de recherche scientifique, médicale, technologique en

matière d'activités physiques et sportives, produit et diffuse des connaissances liées au sport de haut niveau et valorise ses ressources documentaires ».

149

150

---