



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

MINISTÈRE DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

**RAPPORT**  
**DE LA MISSION D'AUDIT RELATIVE A L'ÉCOLE**  
**NATIONALE DE VOILE ET DES SPORTS NAUTIQUES DE**  
**SAINT-PIERRE-QUIBERON**

**Rapport établi par :**

**M. François MASSEY,**  
Inspecteur Général de la Jeunesse et des Sports

**Mme Claudie QUILLIEN,**  
Inspectrice Générale de la Jeunesse et des Sports

**RAPPORT N° 2011-M-12**

**JUIN 2011**

## SOMMAIRE

<b>SYNTHESE</b>	<b>P. 5 à 6</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>P. 7 à 8</b>
<b>CHAPITRE 1. LES 40 ANS DE L'ECOLE, D'UNE FORTE LEGITIMITE A LA CRISE D'IDENTITE</b>	<b>P. 9</b>
<b>1.1. Une construction interne traversée par des aléas</b>	<b>P.9</b>
1.1.1. Une création volontariste suivie d'une première crise d'identité (1970-1983) 1.1.2. Une tentative de redressement de 1984 à 1990 suivie d'initiatives discontinues	<b>P.9 à 10</b> <b>P 10 à 11</b>
<b>1.2. Des relations complexes entre l'ENVSN et la FF Voile</b>	<b>P. 11</b>
1.2.1. Des orientations politiques qui pourraient expliquer en partie la difficulté de l'Ecole à se situer par rapport à la FF Voile 1.2.2. L'ambiguïté de la tutelle dans ses relations avec les deux instances 1.2.3. Une Ecole considérée par La FF Voile davantage comme un groupe Ressource que comme un partenaire 1.2.4. Une Ecole qui a souvent affirmé son indépendance à l'égard du monde fédéral	<b>P. 11</b>  <b>P. 11</b> <b>P. 12</b>  <b>P. 12</b>
<b>CHAPITRE 2. DES MISSIONS NATIONALES INSUFFISAMMENT MISES EN ŒUVRE DANS UN PERIMETRE ELARGI</b>	<b>P. 13</b>
<b>2.1. Les nouvelles missions au regard de la réforme statutaire du 25 juillet 2007</b>	<b>P. 13</b>
<b>2.2. La perte du monopole des formations</b>	<b>P. 13</b>
2.2.1. Du fait d'une forte contrainte de la réglementation de la formation dans les établissements... 2.2.2. ...avec pour conséquence un bilan modeste pour les formations en environnement spécifique et dans les secteurs en tension... 2.2.3. ...mais cependant une progression intéressante des autres activités prioritaires... 2.2.4. ...et une expertise reconnue en matière de formation	<b>P. 13 à 14</b>  <b>P. 14 à 15</b>  <b>P. 16</b> <b>P. 17</b>
<b>2.3. Le difficile développement du sport de haut niveau à QUIBERON</b>	<b>P. 18</b>
2.3.1. Qu'entend-on par sport de haut niveau et quelle est la place du secteur nautique dans ce domaine? 2.3.2. Des évolutions difficiles à maîtriser 2.3.3. Un bilan modeste pour le sport de haut niveau stricto sensu... 2.3.4 ...mais conséquent pour l'accès au haut niveau et pour l'accompagnement des sportifs de haut niveau	<b>P. 18</b>  <b>P. 18 à 20</b> <b>P. 20 à 22</b>  <b>P. 22</b>

<b>2.4. Un accueil apprécié d'activités sportives nationales et régionales</b>	P. 22 à 23
<b>2.5. Un centre multi ressources au service des professionnels du nautisme mais au demeurant fragile</b>	P. 23 à 24
<b>2.6. Une mission « recherche » très fluctuante : des intentions... à la réalité</b>	P. 24
2.6.1. Un secteur difficile à cerner au sein de l'activité de l'Ecole...	P. 24 à 25
2.6.2. ...mais une collaboration soutenue entre l'ENVSN et l'Ecole centrale de Nantes	P. 25 à 26
<b>2.7. Un fonctionnement toujours marqué par le poids de l'histoire</b>	P. 27
2.7.1. La tendance naturelle au repli	P. 27
2.7.2. Les microcultures des 5 groupes d'agents	P. 27 à 28
<b>CHAPITRE 3. DES ATOUS REELS</b>	P. 29
<b>3.1. Un outil maintenu en état de marche dans un environnement porteur</b>	P. 29
3.1.1. Un outil maintenu en état de marche...	P. 29 à 32
3.1.2. ...dans un environnement porteur	P. 32 à 34
<b>3.2. Un partenariat renouvelé avec la FF Voile</b>	P. 34
3.2.1. La convention du 26 novembre 2009	P. 34 à 35
3.2.2. Le premier bilan après un an d'application	P. 35 à 36
<b>3.3. Une consolidation des partenariats avec le mouvement sportif nautique</b>	P. 37
3.3.1. Avec la fédération française handisport	P. 37
3.3.2. Avec les autres fédérations du monde nautique	P. 37
<b>CHAPITRE 4. LES PERSPECTIVES</b>	P. 38
<b>4.1. Hypothèse 1 : le ministère des sports se désengage de l'établissement</b>	P. 38
4.1.1. En faveur d'un opérateur privé ou d'un opérateur du tourisme sportif	P. 38 à 39
4.1.2. En faveur du ministère de l'éducation nationale qui pourrait créer un internat d'excellence pour les jeunes issus des milieux défavorisés	P. 39 à 40
4.1.3. En faveur d'une collectivité territoriale	P.40
4.1.4. En faveur de la Fédération française de voile	P 40 à 41
<b>4.2. Hypothèse 2 : l'établissement demeure un opérateur de l'Etat et conserve son statut d'Ecole nationale</b>	P. 42
4.2.1. La nécessaire évolution des missions	P. 42 à 46
4.2.2. L'indispensable réforme des conditions de fonctionnement	P. 47 à 50

<b>4.3. Hypothèse 3 : le ministère des sports maintient sa présence dans une instance partenariale, les solutions alternatives</b>	<b>P. 50</b>
4.3.1. La cohabitation interministérielle avec le ministère de l'éducation nationale	<b>P. 50</b>
4.3.2. La collaboration ou l'intégration au campus de l'excellence sportive de Bretagne	<b>P. 50 à 51</b>
4.3.3. Le transfert de l'ENVSN sur un autre site	<b>P. 51 à 52</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>P. 53</b>
<b>TABLEAU SYNOPTIQUE DES PRECONISATIONS</b>	<b>P. 54 à 57</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>P. 58 à 59</b>
<b>LISTE DES ENTRETIENS</b>	<b>P. 60 à 63</b>

## SYNTHESE

L'Ecole nationale de voile et des sports nautiques, implantée dans la presqu'île de Quiberon, a fêté ses quarante années d'existence en avril 2011. Son histoire est jalonnée d'épisodes qui laissent apparaître **un parcours chaotique** dont témoignent les différents rapports d'audit et d'évaluation de ces vingt dernières années.

Longtemps considérée comme une référence nationale au plan de la formation et du sport de haut niveau dans le monde de la voile, elle a peu à peu perdu de sa légitimité sous l'effet conjugué des orientations de la politique de l'Etat à l'égard des fédérations sportives, de l'évolution de la réglementation, de la concurrence des nouvelles structures nautiques publiques et privées et de l'intervention financière grandissante des collectivités locales. Par ailleurs la forte influence des cadres enseignants dans le fonctionnement interne de l'établissement a freiné les évolutions et les tentatives de réformes des équipes de direction qui se sont succédé.

Les relations complexes entre l'établissement et la Fédération française de voile, la position ambiguë de l'autorité de tutelle ont contribué également à la situation à laquelle l'Ecole se trouve aujourd'hui confrontée : justifier son statut d'établissement public national au regard des nouveaux enjeux et des besoins du monde nautique.

La réforme statutaire du 25 juillet 2007 étend le périmètre d'intervention de l'Ecole nationale à l'ensemble des sports nautiques et incite l'Ecole à une collaboration accrue avec le mouvement sportif nautique et tout particulièrement avec la FFVoile.

L'analyse de la période qui a suivi cette réforme fait état de **bilans contrastés et plutôt modestes**.

Ainsi dans le domaine de la formation, l'abandon de la filière des brevets d'Etat au profit d'un nouveau cursus de diplômes de niveaux IV (BPJEPS), III (DEJEPS) et II (DESJEPS) ne bénéficie pas à l'établissement. Par contre l'établissement connaît une progression des autres activités prioritaires répondant à la demande des fédérations sportives ou d'autres partenaires ministériels.

En matière de sport de haut niveau, l'activité s'est fragilisée, l'Ecole nationale ayant perdu peu à peu ses structures de haut niveau ne conservant que le pôle France handivoile. Toutefois l'Ecole prend une part active dans la détection, l'accompagnement et le suivi des sportifs de haut niveau, son site se révélant particulièrement bien adapté pour l'accueil de stages de jeunes, des équipes de France et pour l'organisation des compétitions nationales et régionales (championnat de France minimes...).

L'activité liée à la recherche appliquée à la performance sportive repose plus sur des compétences individuelles que sur une démarche stratégique de l'Ecole soutenue par l'autorité ministérielle. Son absence de lisibilité ne doit pas masquer des résultats importants et appréciés par les responsables fédéraux ainsi que la collaboration soutenue de l'Ecole nationale avec l'Ecole centrale de Nantes. Quant à la recherche dans le secteur de la formation, elle est aujourd'hui difficilement repérable.

Ce bilan en demi-teinte est également le résultat d'une absence de continuité dans les politiques menées de manière autonome par chacun des directeurs successifs, ce qui n'a pas permis au personnel de s'inscrire dans un projet d'établissement mobilisateur.

Ainsi, tout en saluant les efforts particuliers réalisés par l'équipe en place pour redonner à l'Ecole sa place dans le paysage de la voile et des sports nautiques, un certain nombre d'activités actuelles relève davantage d'une bonne école régionale de voile.

**Les atouts sont pourtant réels** pour que cette Ecole justifie sa place dans l'organisation et la pratique des sports nautiques.

L'ENVSN dispose d'infrastructures en bon état et d'une flotte qu'elle s'attache à renouveler. Elle peut s'appuyer sur des ressources humaines conséquentes (74 agents) et des compétences individuelles de qualité fondées sur l'expertise.

Elle est implantée sur un site qualifié d'exceptionnel, unique en France dans un environnement socio-économique régional particulièrement favorable et un contexte de haut niveau porteur.

La signature récente de la convention de partenariat entre la Fédération française de voile et l'Ecole nationale laisse entrevoir une nouvelle ère relationnelle plus positive : l'Ecole devient le partenaire institutionnel privilégié de la fédération comme centre d'excellence national multi ressources et inscrit son action comme acteur de la stratégie fédérale.

Par ailleurs la nouvelle dynamique régionale avec l'émergence du campus de l'excellence sportive de Bretagne constitué sous forme de groupement d'intérêt public et présidé par le conseil régional ouvre des perspectives qui pourraient être intéressantes pour l'Ecole.

L'analyse de ce contexte en pleine mutation amène la mission à dresser **plusieurs scénarii d'avenir autour des trois hypothèses** : le ministère des sports se désengage de l'Ecole ; l'établissement demeure un opérateur de l'Etat et conserve son statut d'Ecole nationale ; le ministère des sports maintient sa présence dans une instance partenariale.

**La première hypothèse** conduit les rapporteurs à s'interroger sur les possibilités de transfert

- à un opérateur privé ou un opérateur du tourisme sportif ;
- au ministère de l'éducation nationale qui créerait un internat d'excellence pour les jeunes issus des milieux défavorisés ;
- à une collectivité territoriale, et tout particulièrement au conseil régional de Bretagne;
- à la Fédération française de voile.

**La seconde hypothèse** prévoyant le maintien des activités nécessite une évolution des missions, une réforme en profondeur du pilotage stratégique, des modes d'affectation des ressources humaines et de la gouvernance.

**La troisième hypothèse** présente des solutions alternatives :

- le maintien de l'Ecole sur site avec l'accueil d'un internat d'excellence en partenariat avec le ministère de l'éducation nationale ;
- l'intégration ou la collaboration avec le campus de l'excellence sportive de Bretagne ;
- le transfert éventuel de l'Ecole sur un autre site.

## INTRODUCTION

La mission d'audit relative à l'Ecole nationale de voile et de sports nautiques(ENVSN) s'inscrit dans le cadre du programme de travail 2010 de l'inspection générale de la jeunesse et des sports.

Proposée par le directeur des sports qui assure la tutelle de cet établissement et confiée par le chef de service de l'inspection générale à Claudie QUILLIEN et François MASSEY, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports, la mission vise à évaluer les perspectives, à identifier les orientations envisageables pour cet établissement qui a déjà fait l'objet de nombreuses enquêtes d'inspection générale et d'audits, le dernier effectué par la Cour des comptes datant de juin 2008.

Pour mener à bien ses travaux, la mission s'est appuyée sur les rapports d'audit et d'évaluation existants des inspections générales et de la Cour des comptes, sur une période de 1983 à 2008.

Après avoir rencontré le directeur des sports, la mission s'est rendue dans la presqu'île de Quiberon, sur le site de BEG ROHU où est implantée l'Ecole, et a auditionné l'équipe de direction ainsi qu'un panel d'agents composé de cadres et de personnels administratifs et techniques. Elle a ensuite rencontré les responsables de l'Etat (le préfet de région, le directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Bretagne), le conseil régional, les représentants régionaux du mouvement sportif (ligue régionale de voile de Bretagne, comité régional olympique sportif). Elle s'est également entretenue avec le président du conseil d'administration de l'Ecole et les instances nationales sportives du monde nautique et tout particulièrement la Fédération française de voile. Elle a entendu les anciens directeurs de l'ENV et le directeur de l'institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP). Elle a enfin interrogé les services de la direction des sports.

L'émergence dans les années 1970 de trois écoles nationales, dédiées respectivement au ski, à l'équitation et à la voile, et l'ouverture d'un centre de plein air polyvalent à Vallon-Pont-d'Arc répondaient à une demande sociale nouvelle : la formation de l'encadrement d'activités de plein air. Avec l'évolution des pratiques sportives, la redéfinition du rôle des acteurs du sport et notamment l'intervention croissante des fédérations et des collectivités locales, l'Etat s'est très légitimement interrogé sur le positionnement de ces établissements. Alors que l'Ecole nationale des sports de montagne (ENSM) et l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) ont connu dernièrement de profondes transformations statutaires, sans que leur identité ne soit remise en cause, l'avenir de l'Ecole nationale de voile et des sports nautiques pose aujourd'hui question au regard de ses 40 ans d'existence.

Dans le contexte de la révision générale des politiques publiques (RGPP) cette interrogation est d'autant plus légitime que l'établissement dispose de 74 agents et gère un budget qui atteint 5 M d'euros en 2011 avec la masse salariale.

Pour réaliser son audit, la mission s'est d'abord attachée à analyser l'évolution de l'établissement depuis sa création (Chapitre 1), permettant de justifier en partie l'insuffisance actuelle des activités (Chapitre 2), malgré ses nombreux atouts (Chapitre 3). La dernière partie (Chapitre 4) dresse quelques perspectives autour de trois hypothèses : le ministère des sports se désengage de l'École ; l'établissement demeure un opérateur de l'Etat et conserve son statut d'École nationale ; le ministère des sports maintient sa présence dans une instance partenariale.

# **CHAPITRE 1. LES 40 ANS DE L'ECOLE, D'UNE FORTE LEGITIMITE A LA CRISE D'IDENTITE**

L'Ecole nationale de voile et des sports nautiques a fêté ses quarante ans d'existence en avril 2011. Véritable référence pour la pratique de la voile dans sa première décennie, l'Ecole nationale n'a pas réussi à conserver cette identité forte qui a marqué ses premières années d'existence. Les raisons sont à la fois inhérentes à l'établissement et à son contexte.

## **1.1. Une construction interne traversée par des aléas**

### **1.1.1. Une création volontariste suivie d'une première crise d'identité (1970-1983)**

Instaurée par décret n° 70-20 du 5 janvier 1970, l'Ecole nationale de voile est née 5 ans plus tôt de la volonté du Haut Commissaire à la Jeunesse et aux Sports, M. Maurice HERZOG. Pour l'anecdote, celui-ci avait été enthousiasmé par le site lors d'un survol par hélicoptère le jour où il était venu inaugurer le centre de thalassothérapie que Louison BOBET avait créé à Quiberon début 1965.

L'Ecole nationale de voile avait pour mission d'élaborer une doctrine en matière de navigation sportive et de pédagogie appliquée à la voile. Elle était chargée d'assurer la formation et le perfectionnement des différents acteurs de la voile (membres des équipes de France de Voile, jeunes espoirs, équipages de croisière et de course de croisière, entraîneurs, personnels techniques d'encadrement...). Elle avait également la charge de constituer un centre de documentation et de recherche dans le domaine de l'enseignement nautique et de la pratique de la voile en France.

Dix ans après sa création son statut se précise avec la parution du décret n° 80-537 du 11 juillet 1980 relatif au régime administratif et financier de l'ENV, de l'arrêté du 5 août 1980 fixant l'organisation intérieure de l'Ecole et de l'arrêté du 23 mars 1982 créant un conseil d'orientation.

Implantée sur le site de la baie de Quiberon, elle devint rapidement le fer de lance de la pratique de la voile en France et de la réflexion pédagogique liée à l'enseignement de cette discipline sportive. L'ENV se construit une identité en développant ses activités dans des domaines aussi variés que les colloques médicaux, les séminaires du Conseil Supérieur de la Plaisance, les relations internationales (conventions de coopération avec les universités de Cologne, Hambourg ainsi qu'avec des organismes anglais).

Les nouvelles orientations de la politique de l'Etat à l'égard des fédérations sportives et l'apparition de nouvelles pratiques sportives dans le domaine de la voile viennent contrariées les missions de l'établissement, provoquant une première crise d'identité.

La loi n° 75-988 du 29 octobre 1975 attribue aux fédérations habilitées un rôle important dans l'organisation ou le contrôle de la formation sportive de la discipline considérée.

L'essor fulgurant de la planche à voile fait fondre la clientèle des écoles de voile dont les cadres étaient formés à l'ENV : le collectif d'enseignants refuse d'intégrer cette nouvelle discipline dans son programme d'activités, à l'instar d'un rejet général du milieu de la voile à l'égard de cette nouvelle spécialité sportive.

En interne, l'Ecole semble imperméable à ces évolutions et continue de fonctionner comme un établissement scolaire : horaires de restauration immuables, statut d'enseignant inadapté aux évolutions de la pratique sportive (20 heures/semaine et 35 semaines par an), orientation idéologique des enseignants anti compétition.

Les enseignants, essentiellement des professeurs d'éducation physique et sportive formés à l'Ecole normale supérieure d'éducation physique et sportive (ENSEPS), et proches pour beaucoup de la Fédération sportive et gymnique du travail (FSGT) ne favorisaient pas la promotion du sport de haut niveau, du moins jusqu'aux jeux Olympiques de...Moscou. Certains allaient même jusqu'à faire publier le résultat de leurs travaux dans la revue de la FSGT et non dans celle de l'ENV. Alors qu'il fallait des professeurs-entraîneurs, l'Ecole disposait de pédagogues peu favorables au sport de haut niveau.

A l'issue de cette période, l'inspection générale de la jeunesse et des sports ainsi que la Cour des comptes dressent un « constat de carence » sur la plupart des missions qui faisaient la renommée de l'établissement : la formation des formateurs, l'entraînement de haut niveau, les relations avec la FFVoile, les relations internationales, la recherche et la médecine sportive.

Les activités réelles de l'ENV l'apparentent plus à un centre régional qu'à une école nationale. En terme de notoriété auprès du grand public arrive derrière celles de l'Union des centres de plein air (UCPA) et de l'école de voile des Glénans.

### **1.1.2. Une tentative de redressement de 1984 à 1990 suivie d'initiatives discontinues**

Le projet de développement établi par le nouveau directeur, nommé en 1983, s'articule autour de six grands domaines, parmi lesquels l'élaboration d'une doctrine de navigation sportive et de pédagogie appliquée pour les formateurs, l'amélioration des relations avec la FFVoile et les instances sportives régionales, le développement de la recherche et de la médecine sportive.

En 1992 un rapport conjoint des inspections générales de la jeunesse et des sports, et de l'éducation nationale témoigne de l'impact de ce plan d'action approuvé et soutenu par le ministère chargé des sports : la situation financière de l'établissement est rétablie ; la contractualisation du statut des enseignants a conduit à l'élimination du « noyau dur » qui imposait sa loi à l'Ecole ; la politique d'ouverture sur l'extérieur améliore sensiblement l'image de l'Ecole et les relations avec la FFVoile se sont globalement améliorées.

Pendant les 20 années qui vont suivre, l'Ecole va connaître des fortunes diverses et ne retrouvera pas sa légitimité malgré les efforts de la direction de l'établissement.

Ne pouvant s'appuyer sur des directives ministérielles claires et concertées avec la Fédération française de voile, les 5 directeurs successifs vont - pour reprendre une expression de l'un d'entre eux- « *vouloir être capitaines et ils ne pourront être qu'affrêteurs* ».

Tous seront fortement mobilisés par le fonctionnement interne de l'établissement, confrontés à la résolution de conflits et à la recherche d'un équilibre entre les différentes catégories de personnel.

On note cependant de nombreuses initiatives pour améliorer les conditions d'accueil et de fonctionnement et pour permettre à l'Ecole de trouver des compensations à la perte progressive des structures relatives au sport de haut niveau, à la disparition du monopole des formations et à la concurrence des autres acteurs chargés du développement de la pratique de la voile ( clubs, comités départementaux, ligues régionales, fédérations, collectivités locales, initiatives privées etc..).

Ces efforts ne permettront pas à l'Ecole de retrouver son attractivité et son aura, alors que la FFVoile, qui devrait être son partenaire naturel, est davantage perçue comme un concurrent.

## **1.2. Des relations complexes entre l'ENVSN et la FFVoile**

L'Ecole est née d'une décision politique ministérielle sans que la FFVoile, dénommée à l'époque « fédération de yachting à voile », n'en ait été informée et dans un contexte encore non concurrentiel. Les relations entre l'ENV et la FFVoile se sont établies dans un climat de méfiance, voire d'opposition. Les orientations politiques et la position ambiguë du ministère de tutelle dans cette relation triangulaire entre l'Ecole, la fédération et l'autorité de tutelle ont pu amplifier le phénomène.

### **1.2.1. Des orientations politiques qui pourraient expliquer en partie la difficulté de l'Ecole à se situer par rapport à la FFVoile**

Les choix politiques des années soixante dix et quatre vingt ont conféré des pouvoirs importants aux fédérations sportives pour la formation des cadres ainsi que des moyens conséquents pour l'entraînement des coureurs.

Dans un autre domaine, l'Ecole aurait pu devenir un vaste champ d'expérimentation et de recherche de pointe pour la haute compétition en complémentarité ou en appui de la FFVoile ; de fait, elle s'est trouvée en position de concurrence avec cette dernière.

### **1.2.2. L'ambiguïté de l'autorité ministérielle dans ses relations avec les deux instances**

Au moment de la création de l'établissement, l'Ecole disposait d'une feuille de route claire : la formation des professionnels et des bénévoles de la voile.

Au fil des décennies, en l'absence de directives du ministère chargé des sports, les équipes de direction qui se sont succédé se sont retrouvées seules pour définir les orientations stratégiques de l'établissement.

Par ailleurs depuis la mise en place des conventions d'objectifs entre le ministère chargé des sports et la FFVoile, il n'est jamais fait mention de l'Ecole nationale.

On peut également s'étonner que le ministère ait laissé se développer une filière de haut niveau n'incluant pas l'ENV, à l'instar de la mise en place du pôle France de Port-la-Forêt qui bénéficie par ailleurs de la mise à disposition d'un cadre d'Etat.

Enfin, dans les périodes difficiles qui ont marqué les relations entre les deux instances, l'autorité ministérielle, qui par ailleurs présidait le conseil d'administration de l'établissement, a joué au mieux le rôle d'arbitre sans engager une réflexion en profondeur sur la construction d'un partenariat à trois.

### **1.2.3. Une Ecole considérée par La FFVoile davantage comme un groupe Ressource que comme un partenaire**

Les nombreuses déclarations des représentants de la fédération, lors des conseils d'administration de l'Ecole, en témoignent.

L'Ecole a en effet apporté une aide unilatérale à la fédération : mise à disposition de ses enseignants ou de ses infrastructures d'hébergement, de restauration et de logistique (bateaux, grutage, hangar, stockage ...).

Longtemps l'image de l'Ecole véhiculée par la FFVoile était celle d'une équipe de fonctionnaires, agissant de manière autonome, très éloignée dans son mode de fonctionnement et ses méthodes des enjeux du monde fédéral, tourné essentiellement vers la compétition et le haut niveau.

Cette relation ambivalente a été une constante avec des périodes d'embellie. Et bien que les relations entre la FFVoile et l'Ecole se soient institutionnalisées en 2000 par une première convention cadre puis une seconde en 2004, les « incompréhensions » entre la direction technique nationale (DTN) et l'Ecole ont néanmoins subsisté comme l'évoque le dernier rapport de la Cour des comptes.

### **1.2.4. Une Ecole qui a souvent affirmé son indépendance à l'égard du monde fédéral**

Soucieux de valoriser un établissement, opérateur de l'Etat, les équipes de direction, souvent contraintes en interne par le comportement des cadres techniques et pédagogiques, ont été amenées à prendre des initiatives qui n'étaient pas toujours en phase avec les besoins de la FFVoile, voire qui apparaissaient comme concurrentes.

Ainsi la création « coup de cœur » de l'ENVSU sur le site de BEG ROHU, son histoire marquée dès le départ par des relations ambiguës avec la FFVoile, la forte influence en interne des enseignants, l'absence de directives claires et formalisées de l'autorité ministérielle vont très largement conduire les responsables de l'Ecole à naviguer à vue et à déterminer eux-mêmes la politique de l'établissement. Dans le même temps, la pratique de la voile se diversifie, se démocratise et l'Ecole éprouve des difficultés à se situer dans ce contexte en pleine mutation. Les modifications institutionnelles réalisées en 2007 prendront en compte l'évolution des activités de l'Ecole sans donner une nouvelle impulsion mobilisatrice.

La question de maintenir un établissement dont les missions nationales sont restreintes et insuffisamment mises en œuvre se pose aujourd'hui avec acuité.

## **CHAPITRE 2. DES MISSIONS NATIONALES INSUFFISAMMENT MISES EN ŒUVRE DANS UN PERIMETRE ELARGI.**

### **2.1. Les nouvelles missions au regard de la réforme statutaire du 25 juillet 2007**

L'article D 211-37 du code du sport fixant les nouvelles missions de l'Ecole étend le périmètre d'intervention de l'Ecole à l'ensemble des sports nautiques. L'Ecole Nationale de Voile (ENV) prend le nom d'Ecole Nationale de Voile et des Sports Nautiques (ENVSN).

Par ailleurs, l'Ecole devient un interlocuteur de la FFVoile en contribuant à sa politique sportive.

Elle a également pour mission de soutenir le développement du secteur handivoile et de sa pratique de haut niveau. Elle est aussi chargée de développer la recherche appliquée dans les domaines de la performance sportive et de l'ingénierie de formation.

Cette nouvelle rédaction s'avère imprécise et ne prend en compte que partiellement les évolutions des activités de l'Ecole.

Pour clarifier les rôles réciproques des établissements relevant du ministère des sports, il eut été intéressant de préciser la notion de sports nautiques en limitant l'activité de l'Ecole aux sports nautiques s'exerçant sur le littoral.

Pour tenir compte de l'extension des activités à tous les sports nautiques et de l'ensemble des missions de l'Etat, il convenait de ne pas se limiter à citer les fédérations sportives de voile et handisport et de ne mettre l'accent que sur la recherche et la performance sportive.

Depuis la mise en œuvre de la réforme, le bilan des trois années écoulées se traduit par des résultats contrastés.

### **2.2. La perte du monopole des formations**

#### **2.2.1. Du fait d'une forte contrainte de la réglementation de la formation dans les établissements...**

La création et l'implantation des établissements publics nationaux trouvent leur origine dans la volonté ministérielle de leur confier une mission prioritaire, la formation des cadres sportifs professionnels et bénévoles.

Cette situation de monopole a commencé à s'éroder dans les années 1980 avec la nouvelle répartition des compétences entre le ministère de l'éducation nationale chargé de l'éducation physique et sportive et le ministère des sports chargé des activités sportives extra scolaires. Les directives européennes relatives à la concurrence et la multiplication des organismes de formation agréés ont fini par conduire l'Etat à recentrer l'intervention de ses établissements nationaux sur le « cœur de métier ».

L'instruction n° 09-112 du 8 septembre 2009 relative aux priorités ministérielles en matière de formation organise ainsi les objectifs de formation autour de quatre axes :

- **Le secteur relatif aux activités s'exerçant en environnement spécifique** (article R.212-7 du code du sport) qui regroupe notamment la plongée en scaphandre, en tous lieux, et en apnée, en milieu naturel et en fosse de plongée, la voile au-delà de 200 milles nautiques d'un abri et quelle que soit la zone d'évolution le surf de mer et le vol libre (glisse aérotractée nautique). Ces activités impliquent le respect de mesures de sécurité particulières ;
- **Les formations dans les secteurs en tension** : il s'agit des formations rares, celles pour lesquelles le nombre de stagiaires annuel est très modeste et par conséquent le nombre de diplômés très faible. Ce sont également les formations du domaine concurrentiel mais où l'offre privée, pourtant active, se révèle insuffisante ;
- **Les autres secteurs prioritaires** : ce sont les formations ne relevant pas des deux premiers axes mais considérées prioritaires soit par une autorité publique ou fédérale au titre de leurs missions d'intérêt général soit pour améliorer l'employabilité des usagers. Ils regroupent notamment les nouveaux diplômes, les formations expérimentables, les formations bi-qualifiantes, les formations préparatoires à des diplômes délivrés par d'autres ministères dans les activités physiques et sportives (permis mer, brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique, secourisme...) ;
- **La formation professionnelle initiale** et le parcours animation sport (le PAS concerne uniquement les CREPS).

#### 2.2.2. ...avec pour conséquence un bilan modeste pour les formations en environnement spécifique et dans les secteurs en tension...

En application de l'instruction rappelée supra, le bilan des actions de formation mises en œuvre à l'ENVSN s'établit ainsi :

- **Les activités en environnement spécifique pour trois disciplines**
  - *La voile*, la partie classée en environnement spécifique (au-delà de 200 milles nautiques d'un abri) ne permet pas à l'ENVSN de formuler une offre de formation à ce titre. D'ailleurs, conscient de l'inutilité de cette mesure (classement en environnement spécifique), le ministère des sports étudie actuellement l'hypothèse de sa suppression. Il apparaît en effet que la distance de 200 miles qui a été retenue correspond à la limite maximale d'intervention d'un hélicoptère : celui-ci peut en 2 heures environ aller secourir quelqu'un sur un bateau à moins de 200 miles de la côte. Le bilan des accidents montre que ceux-ci se déroulent en moyenne à 2.3 miles de la côte et qu'il n'y a pas d'accident au-delà de 200 miles de la côte. Lors de la création de la nouvelle filière de formations, le ministère a d'ailleurs déjà anticipé sur la suppression de cet environnement spécifique puisqu'aucun de ces nouveaux diplômes n'autorise l'accès dans cette zone.
  - *La glisse aérotractée nautique ou « kitesurf »*. Une convention de partenariat lie l'ENVSN à la Fédération française de vol libre (FFVL) qui a reçu délégation pour la gestion de cette discipline. Seul centre habilité en France pour la formation des professionnels, l'ENVSN organise depuis 2003 des parcours de formation au brevet professionnel et accueille tous les ans des promotions de 24 stagiaires.

Cette formation semble avoir atteint son cycle de maturité et le nombre de stagiaires ne devrait plus progresser. Les raisons sont multiples : le non renouvellement des professionnels en activité dont la durée de vie professionnelle est supérieure aux 5 années initialement estimées, la saturation des spots les plus attractifs, la présence d'une activité essentiellement saisonnière, concentrée entre avril et octobre et la situation économique peu propice à l'installation de nouvelles structures.

- *Le surf* : la Bretagne est, après l'Aquitaine (70% de la pratique), le deuxième site national pour la pratique du surf si on en juge par les podiums sportifs internationaux des derniers championnats.

L'ENVSN est ainsi devenue en 2009 partenaire du CREPS d'Aquitaine, établissement de référence pour la mise en place d'une formation conduisant au brevet professionnel surf.

Même si cette activité reste très attachée à son bassin originel et culturel, la côte du sud-ouest Atlantique, l'évolution de la pratique sur les côtes charentaises et bretonnes peut laisser augurer un développement de ce secteur. Actuellement, l'ENVSN accueille et encadre une des trois formations nationales au brevet professionnel jeunesse éducation populaire et sport (BPJEPS) dans cette discipline. Le bilan reste toutefois modeste : 11 stagiaires en 2009 et 9 stagiaires en 2010.

- **Les formations des secteurs en tension**

La politique de formation dans ce domaine doit tenir compte de plusieurs aspects :

- *la nécessité d'abandonner la filière des brevets d'Etat*, dès l'année 2010, au profit du nouveau cursus composé du brevet professionnel jeunesse éducation populaire et sport (BPJEPS) de niveau IV, du diplôme d'état jeunesse éducation populaire et sport (DEJEPS) de niveau III et du diplôme d'état supérieur jeunesse éducation populaire et sportif (DESJEPS) de niveau II ;
- *les besoins exprimés par le milieu professionnel* souhaitant pouvoir disposer d'un encadrement titulaire des diplômés du niveau IV au niveau II et ayant des compétences pour intervenir dans l'entraînement, la formation, la gestion et le management ;
- *l'offre importante du secteur privé associatif et des services territoriaux de l'Etat* essentiellement au niveau du brevet professionnel ;
- *l'individualisation des nouveaux parcours de formation* qui pose le problème de la fidélisation des candidats sur un site unique de formation.

L'Ecole se trouve ainsi confrontée à une forte concurrence pour l'organisation des BPJEPS (diplôme de niveau IV qui ne relève pas prioritairement d'une Ecole nationale). Par ailleurs elle subit le manque d'attractivité pour les diplômés de niveau III et II, le public habituel des formations au brevet d'Etat d'éducateur sportif de voile (BEES) ne s'orientant que partiellement vers ces nouvelles formations : 15 stagiaires en 2010.

Toutefois, dans ce secteur, grâce à l'expertise de ses cadres, il convient de noter que l'ENVSN a apporté un concours déterminant dans la conception et la mise en œuvre de ces nouveaux diplômes, en amont et en étroite collaboration avec le ministère des sports.

### **2.2.3. ...mais cependant une progression intéressante des autres activités prioritaires...**

Dans ce secteur, l'Ecole met en place une offre de formation courte correspondant aux besoins de plusieurs partenaires.

- **Au niveau de la FFVoile**

En application de la convention ENVSN/FFVoile du 26 novembre 2009, l'Ecole a formé 203 personnes en 2010 (96 en 2009) dans 4 domaines : formateurs au certificat d'assistant moniteur de voile (AMV), coordonnateurs de formations au certificat d'assistant moniteur de voile (AMV), entraîneurs (UC5), responsables des dispositifs de surveillance et d'intervention (DSI).

- **En partenariat avec le ministère chargé des transports (direction des affaires maritimes)**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, la réforme du dispositif de formation et de délivrance du permis pour la conduite des bateaux de plaisance à moteur (mer et eaux intérieures) a confié aux formateurs le soin d'évaluer les candidats pour la partie pratique.

En conséquence tout professionnel doit suivre une formation de 20 heures visant à apprécier ce rôle « d'évaluateur ».

L'ENVSN s'est positionnée sur cette offre de formation qui répond à son public cœur de cible (les centres nautiques et associations de pompiers volontaires, Société nationale de sauvetage en mer, prestataires de bateau école). De 2008 à 2010, l'ENVSN a ainsi formé 290 personnes dont 224 professionnels issus du secteur associatif ou marchand et 68 contrôleurs et administrateurs des directions départementales des affaires maritimes, pour un total de 928 journées stagiaires.

- **Pour le compte du ministère de l'éducation nationale et du ministère chargé des universités**

L'Ecole participe à la formation continue voile des professeurs d'EPS et à la formation initiale des étudiants de l'Institut universitaire européen de la mer de Brest.

A titre d'exemple, chaque année en octobre, 30 étudiants servent de « public support » pour les épreuves pédagogiques des stagiaires du brevet professionnel kitesurf. Ils présentent des exposés sur le milieu marin devant ce type de public, en étant notés par les enseignants de l'Université.

Elle accueille par ailleurs des colloques et séminaires universitaires en servant à la fois de cadre de travail et de lieu de pratique sportive.

- **Pour le ministère des sports**

L'établissement accueille tous les ans des stages de formation continue inscrits dans le cadre du plan national de formation (PNF) ou des plans régionaux de formation (PRF) ou des colloques de cadres techniques sportifs (CTS).

#### **2.2.4. ...et une expertise reconnue en matière de formation**

L'ENVSN apporte son expertise dans la construction et l'évaluation de la nouvelle filière des formations. Il s'agit de travaux d'étude ayant pour objet de renforcer la performance des activités de formation dans les domaines suivants : sécurisation des pratiques nautiques, intégration des conclusions du Grenelle de la Mer dans les activités de formation, ingénierie pédagogique des pratiques de formation, aide au développement de la formation initiale.

Ces actions ont pour but d'élaborer et de transmettre les « bonnes pratiques » méthodologiques, réglementaires et techniques directement utilisables par l'ensemble des acteurs concernés.

A titre d'exemple en ce qui concerne la sécurisation des pratiques nautiques, l'Ecole s'est saisie de cette problématique à partir d'une analyse des pratiques : il est apparu que les réponses aux carences constatées relevaient moins d'une action réglementaire que d'interventions d'ordre technique et pédagogique.

Cette expertise accompagne la politique nationale des formations de la FFVoile, notamment en direction des responsables, des moniteurs et des formateurs des centres nautiques : création d'un outil spécifique de sécurisation des activités nautiques nomades (Surf – Kitesurf- entraînements délocalisés et de suivis de régates), création d'une unité d'enseignement et de démonstration à la sécurité en navigation de plaisance, développement du dispositif de formation SECURIMAR.

Elle donne lieu à la conception de formations spécifiques dédiées (référentiels et contenus pour France station Nautique, les Glénans, l'UCPA), de production de vidéos, de fiches synthétiques avec une mise en ligne de ces outils (par exemple dans l'espace multimédia de la FFVoile), à la publication de livrets référentiels de formation en surf et kitesurf.

Cette expertise s'exerce auprès des services déconcentrés du ministère des sports dans le cadre du plan national de formation, notamment en ce qui concerne le contrôle des centres nautiques.

La qualité du travail des « experts » est reconnue par tous les interlocuteurs mais beaucoup s'accordent à souligner que si l'Ecole effectue d'excellents travaux sur les contenus de formation, elle pourrait s'investir davantage sur une véritable ingénierie de formation. Celle-ci consiste à identifier les besoins, concevoir des dispositifs de formation prenant en compte notamment le coût et le financement, veiller à l'emploi et effectuer le suivi des cohortes.

## **2.3. Le difficile développement du sport de haut niveau à QUIBERON**

Conformément à l'article D 211-37 du code du sport, l'ENVSN doit «*Contribuer à la politique sportive de la Fédération Française de Voile et soutenir le développement du secteur handivoile et de sa pratique de haut niveau ;... ».*

### **2.3.1. Qu'entend-on par sport de haut niveau et quelle est la place du secteur nautique dans ce domaine ?**

Le sport de haut niveau représente l'excellence sportive. Il trouve ses fondements dans les dispositions législatives et réglementaires du code du sport et dans la charte du sport. Il repose sur des critères bien établis : la reconnaissance du caractère de haut niveau des disciplines sportives ; les compétitions de référence ; la liste des sportifs de haut niveau ; les parcours de l'excellence sportive.

Il repose sur un réseau de structures dédiées, notamment les pôles France, centres ressources pour les athlètes de haut niveau leur permettant de mener de front une carrière sportive et professionnelle.

La voile est reconnue comme discipline de haut niveau pour l'olympiade 2009-2012 dans sa dimension olympique (dériveurs, multicoques, quillards...) et paralympique. Le haut niveau inclut notamment le match race et la course au large, spécialités où la France se distingue dans les compétitions internationales avec des navigateurs de renom.

Le surf l'est également, bien que n'étant pas classé parmi les disciplines olympiques.

### **2.3.2 Des évolutions difficiles à maîtriser**

L'Ecole nationale n'a pas réussi à se positionner en appui de la Fédération française de voile pour plusieurs raisons :

- **L'Etat a confié par délégation l'organisation des filières de haut niveau aux fédérations sportives**

La mise en place des structures dans le cadre des filières du haut niveau résulte de plusieurs facteurs :

- l'initiative appartient à la fédération sportive (direction technique nationale) ;
- la cartographie des structures de haut niveau va tenir compte de nombreux éléments : proximité des clubs, de structures scolaires et universitaires, importance du soutien des collectivités territoriales, climat...;
- la filière sera ensuite validée par le ministère des sports dans le cadre de la commission nationale du sport de haut niveau (CNSHN).

De fait, si le sport de haut niveau est « une compétence partagée », le rôle de la Fédération reste déterminant et l'Ecole est totalement dépendante du mouvement sportif pour l'implantation des structures de haut niveau.

- **L'environnement local et national s'est révélé plus concurrentiel que complémentaire**

Dès sa création en 1970 et son implantation en Bretagne, l'établissement s'est trouvé en situation de concurrence.

En Bretagne, la structuration du secteur local avec le développement d'associations comme « Nautisme en Finistère » puis « Nautisme en Bretagne », s'est construite par opposition au pouvoir central parisien, l'implantation de l'ENVSN apparaissant comme une intrusion « parisienne » par rapport au particularisme breton : la ligue régionale de Bretagne d'une part, l'ENVSN et la FFVoile d'autre part ont longtemps vécu en concurrence.

Les collectivités locales par ailleurs ont beaucoup investi dans le financement de la voile en développant leurs propres centres comme à Saint-Brieuc ou Lorient.

Avec le soutien de l'Etat, de nouveaux pôles France ont vu le jour sur l'ensemble du territoire national et notamment en Bretagne, à Brest et Port-la-Forêt.

A cet égard, l'exemple de Port-la-Forêt illustre bien cette évolution : cette petite école de voile du Finistère ouverte en 1990 est devenue un site de référence et de renommée internationale dans le domaine de la course au large en solitaire. Labellisé pôle France « Finistère Course au Large » en 1995 par le ministère chargé des sports, le centre assure la formation et l'entraînement des skippers non seulement au sport de haut niveau (préparation aux courses transocéaniques telles que le Vendée Globe, la route du Rhum) mais également à la gestion économique de leurs projets professionnels et sportifs.

Le centre fait d'ailleurs appel aux cadres de l'ENVSN pour des actions de coaching.

Un cadre de la direction départementale de cohésion sociale du Finistère a été mis à disposition du centre pour l'animation de ce pôle France.

Le pôle s'est fait un nom par sa capacité de détection de talents devenus des skippers de renom comme Michel DESJOYEUX, Franck CAMMAS, Roland JOURDAIN et bien d'autres. Il représente un élément structurant du site ; il est le lien entre ses composantes : les chantiers de construction, les experts, la structure portuaire adaptée. Il bénéficie en effet de l'appui financier du conseil général du Finistère, du mouvement sportif (Nautisme en Bretagne, la FFVoile) et de l'Etat. Il rassemble une trentaine de sponsors du monde de la banque, des assurances, de la grande distribution, de l'industrie agroalimentaire...pour un « budget sponsoring » de 13,5 millions d'euros en 2008.

L'impact du pôle sur le développement économique régional est également à souligner : le conseil économique, social et environnemental régional (CESER) de Bretagne indique dans son rapport que « en juin 2008, le Pôle estimait que... 45 entreprises étaient en lien direct avec l'activité des navigateurs rattachés au Centre de Port-la-Forêt : construction, architecture, composites, grément-matelotage, équipements-services, médias-communication... ».

Selon son directeur « Port-la-Forêt serait le Chamonix de la course au large ».

En Bretagne même, l'Ecole nationale se trouve ainsi confrontée à la concurrence d'un pôle France fortement soutenu financièrement, bien implanté régionalement et reconnu au plan international, véritable laboratoire au service de sportifs de haut niveau, dans une discipline donnée, la course au large en solitaire.

Elle n'apparaît à aucun moment comme un interlocuteur des projets développés dans la région ou des évènements nautiques d'envergure pourtant soutenus par la FFVoile comme le Tour de France à la voile ou la coupe de l'America. A travers ces exemples, il semble que l'excellence nautique en matière de structure, qui devrait être la caractéristique d'une Ecole nationale, réside ailleurs.

- **L'augmentation des charges d'entraînement induit des conséquences préjudiciables pour l'ENVSN**

Avec le développement de la concurrence de nombreux pays et l'élévation du niveau de pratique, les jeunes athlètes ou compétiteurs sont désormais soumis à des charges d'entraînement de plus en plus importantes.

Les sportifs recherchent la proximité et la combinaison des lieux de formation (centres universitaires notamment) avec les secteurs d'emploi», ce que la situation géographique excentrée de l'ENVSN ne peut offrir.

Ce constat a conduit une commission d'évaluation des CREPS à faire observer dans son rapport du 25 juillet 2008 :

*« L'unicité de lieu est une condition incontournable pour une bonne gestion du double projet des sportifs de haut niveau, même si la mise en place et la généralisation de la formation à distance permet la réalisation des projets de formation de certains sportifs ».*

- **La régularité des entraînements et la nécessité de se confronter à la concurrence internationale**

La nécessité d'un entraînement toute l'année et l'indispensable confrontation avec l'élite mondiale obligent les athlètes à rechercher des lieux de pratique favorables sur le plan climatique et pour se mesurer aux meilleurs le plus souvent hors de l'hexagone. La température, les eaux chaudes sont devenues pour les équipes nationales des critères incontournables pour l'entraînement de haut niveau. Pour les 11 séries olympiques aux JO, il existe 11 sites d'entraînement à l'année pour les 5 ou 6 meilleurs équipages mondiaux.

Le haut niveau est international et donc sans frontières.

### **2.3.3. Un bilan modeste pour le sport de haut niveau stricto sensu...**

- **L'Ecole a peu à peu perdu ses structures de haut niveau**

En 1987 l'Ecole accueillait le Centre Permanent d'Entraînement et de Formation (CPEF), ancêtre du pôle France. Il fut transféré à Brest deux ans plus tard.

En 1996 un pôle France et un pôle espoir avaient été créés autour du catamaran (Tornado) et du funboard, en perspective des Jeux olympiques de Sydney de 2000. Alors que le catamaran constitua les heures de gloire de l'ENVSN, cette activité s'est retrouvée en perte de vitesse après la décision, à l'issue des Jeux de Pékin de 2008, de sortir le Tornado de la sphère olympique.

Pour les raisons évoquées supra, les pôles France voile se sont implantés ailleurs :  
- trois sont spécialisés en voile olympique : Brest, La Rochelle et Marseille-Antibes. Ces centres utilisent les bateaux du programme des jeux olympiques : Laser Radial, Laser Standard, 4.70, Elliott, 49er, RSX et Star.

- les deux autres, Pays de Loire à Nantes et Port-la-Forêt dans le Finistère, préparent respectivement au Match Racing et à la Course au Large. Ils accueillent le Groupe France Espoir, les Bleuets ponctuellement et l'Equipe de France.

Seul demeure dans l'établissement le pôle France handivoile. Son maintien vient conforter la politique active développée par l'ENVSN en faveur du haut niveau handivoile depuis l'entrée de la voile aux jeux paralympiques de Sydney en 2000.

- **Le bilan haut niveau se limite au secteur de la voile handisport**

Le centre d'excellence national pour le handivoile est inscrit dans le parcours d'excellence sportive (PES) de la FFVoile validé par la Commission Nationale du Sport de Haut Niveau de juin 2009.

Dès 2001, une collaboration étroite et soutenue avec la fédération française handisport (FFH) et la Fédération française de voile (FFVoile) s'est instaurée dans le cadre d'une convention tripartite qui est restée en vigueur jusqu'aux Jeux Olympiques de Pékin en 2008.

Cela s'est traduit par la constitution d'une flotte adaptée avec l'acquisition de 2.4 (quillard de sport monoplace) en 2003 puis de Sonar (quillard de sport à 3 équipiers) en 2005 entièrement reconfigurés par l'équipe technique de l'ENVSN.

La présence sur le site d'une plate forme technique et technologique adaptée (préparation des bateaux, accompagnement « météo », préparation physique et mentale...), et la permanence de l'équipe d'entraîneurs (2 cadres de l'ENVSN pratiquement à plein temps) au cours des deux olympiades ont contribué à la qualité des résultats obtenus : une médaille d'or en série 2.4, aux Jeux Olympiques d'Athènes de 2004 ; 2 médailles d'argent sur les 2 séries 2.4 et Sonar aux Jeux Olympiques de Pékin de 2008.

Cet accompagnement se poursuit en 2011, en perspective des jeux paralympiques de 2012, en relation étroite avec la FFVoile et les entraînements des équipes de France.

L'ENVSN et le CEN préparent deux groupes de coureurs :

- *l'équipe de France* composée de 4 membres, un athlète en 2.4 et un équipage de trois athlètes en Sonar : cette préparation vise un objectif de 2 médailles d'or aux prochains jeux olympiques. A noter les excellents résultats obtenus par les deux séries au cours du premier trimestre 2011 : aux championnats du monde de Miami en janvier avec une médaille d'or en 2.4 et une médaille d'argent pour l'équipage en sonar ; à la 43<sup>ème</sup> semaine olympique de voile à Hyères en avril avec 2 médailles d'or ;

- *le groupe de partenaires d'entraînement* censé assurer le vivier de la future relève pour les jeux olympiques de 2016 : ce groupe constitué initialement de 10 coureurs en 2009 a connu une très forte déperdition puisqu'en 2010 un seul d'entre eux a accepté de poursuivre un programme pluriannuel de préparation sportive intensive en 2.4.

Le centre d'excellence national handivoile peut apparaître comme un bel exemple de collaboration entre trois partenaires, l'École nationale et les deux fédérations concernées, avec un lieu commun d'opération sur le site de QUIBERON. Cependant au-delà de l'image qui associe étroitement l'ENVSN à la voile handisport la réalité laisse percevoir les fragilités du système : à ce jour la relève au-delà de 2016 n'est pas assurée et va donc reposer sur la capacité des deux fédérations à se mobiliser pour détecter de nouveaux talents et surtout les convaincre d'accepter de se lancer dans un entraînement intensif.

Par ailleurs le temps de présence à l'entraînement des 4 athlètes actuels ne justifie pas la mobilisation de deux cadres de l'ENVSN à 90% de leur temps.

#### **2.3.4. ...mais conséquent pour l'accès au haut niveau et pour l'accompagnement des sportifs de haut niveau**

La détection et le repérage des jeunes coureurs à potentiel sont essentiels pour faire émerger des sportifs de haut niveau. Pour la FFVoile, l'ENVSN est le lieu idéal pour assurer cette mission. Ainsi, l'École est devenue un centre de référence pour la détection, l'accueil des espoirs et la préparation de la relève (Bleuets) et elle doit permettre d'effectuer un travail de fond pour l'horizon 2016-2020. Au cours de l'année 2010 l'ENVSN a réalisé 418 journées stagiaires.

Par ailleurs, si L'ENVSN n'a pas vocation à accueillir de façon permanente les équipes de France pour les raisons invoquées supra, elle apparaît comme un centre de regroupement régulier pour la préparation de l'ensemble des séries.

L'accompagnement de la pratique du haut niveau se concrétise par des actions menées soit à l'extérieur de l'établissement (4 équivalents temps plein), soit au sein de l'établissement. Ainsi 84 sportifs de haut niveau voile sur 210 en liste ont été suivis dans les différents domaines de l'amélioration de la performance : préparation physique, préparation mentale, préparation psychologique, préparation tactique, suivi du double projet....

Compte tenu de la dispersion des athlètes, l'ENVSN assure également l'organisation administrative et financière du suivi médical réglementaire de l'ensemble des coureurs inscrits sur les listes ministérielles des sportifs de haut niveau en voile. Cette gestion centralisée des dossiers médicaux réalisée en collaboration avec la commission médicale de la FFVoile consiste en l'envoi des dossiers nominatifs, des lettres de relance, de la collecte des résultats médicaux, de l'archivage des dossiers médicaux et de la participation à la réalisation du bilan annuel. En 2009, pour 378 sportifs, on note 275 bilans complets réalisés, soit 73%, ce qui représente une forte augmentation en pourcentage par rapport à 2008.

L'ENVSN participe aussi à la préparation des sportifs de haut niveau non olympique notamment en catamaran, funboard et course au large.

#### **2.4. Un accueil apprécié d'activités sportives nationales et régionales**

Les activités consistent principalement à accueillir des compétitions nationales ou régionales comme par exemple le championnat de France minimes (400 jeunes) et l'Open de France, la régata sélective en championnat du Monde junior ISAF (International Sailing Federation) qui réunit 100 jeunes compétiteurs, le championnat du monde de la classe des Micro ainsi que le Mondial solo.

Cette activité représente 6954 journées stagiaires soit 44 % des activités de la mission sport de l'ENVSN.

L'ENVSN accueille également des stages d'entraînement des ligues, des associations de classe ainsi que certaines structures universitaires (universités de Créteil et de Saclay...).

Par ailleurs elle utilise le Pen Duick II dont l'Ecole est propriétaire et le Pen Duick V, propriété du musée de la marine-pour la formation : moniteur des activités nautiques, semaine croisière avec les BE voile légère, découverte complémentaire pour les BPJEPS kitesurf, stages du plan national de formation (PNF).

Ces bateaux servent également pour l'accueil d'un public adolescent défavorisé dans le cadre de l'opération « Grand Largue ».

Membre de l'association Eric Tabarly, l'ENVSN participe à différentes manifestations nautiques et assure des sorties en mer lors de grands événements (exemple : ouverture de la cité de la Voile à Lorient).

## **2.5. Un centre multi ressources au service des professionnels du nautisme mais au demeurant fragile**

Conformément à l'article D 211.637 du code du sport, l'Ecole a pour mission de « *Créer un centre de ressources techniques, scientifiques, pédagogiques et juridiques indispensables à la pratique de la voile et des sports nautiques ;...* ».

Depuis sa création, l'ENVSN dispose d'un centre de ressources. Initialement fondé sur une base documentaire classique, le centre de ressources pédagogiques n'a cessé d'étendre son rayon d'action pour devenir un centre multi ressources doté d'une plateforme numérique accessible par internet et intranet : le rapport d'activité de 2009 et le contrat de performance de 2010 en détaillent le contenu et les outils.

Cette compétence s'est construite à partir de l'existant : des compétences pointues (juriste, chercheur, documentaliste...), des partenariats anciens (1997 avec France Stations Nautiques) ou plus récents avec le mouvement sportif (la FFVoile et la ligue de voile de Bretagne en 2008) ou en interministérialité avec notamment la direction des affaires maritimes.

Ce centre regroupe des activités aussi variées que l'accompagnement des professionnels du nautisme (centre de ressources documentaires, information, orientation et accueil, séminaires et colloques...), la « formation évaluation » au permis pour la conduite des bateaux à moteurs, la sécurisation des activités nautiques, les activités de coordination du groupe ressources littorales en soutien au pôle Ressources National des Sports de Nature, les activités de recherche.

Ce centre est à la disposition de la mission sport et de la mission formation. Il est également au service du ministère de tutelle (direction des sports), des partenaires et des professionnels du nautisme en leur fournissant l'expertise et l'ingénierie qui leur sont nécessaires.

Le fonctionnement de ce centre mobilise aujourd'hui un informaticien, une documentaliste, un spécialiste de l'audiovisuel, un juriste, une responsable de communication un professeur de sport et deux ingénieurs de recherche. Par ailleurs la plupart des personnels techniques et pédagogiques de l'Ecole concourent à l'activité du centre.

L'exemple de l'expertise juridique illustre ce rôle de l'Ecole comme institution ressource. L'ENVSNI apporte son expertise à la direction des sports : dans le domaine des sports de nature, son expert figure sur la liste des experts juridiques ; il est sollicité sur les questions touchant au domaine littoral, en particulier sur les conflits intéressant le domaine maritime ; il représente la direction des sports au conseil supérieur de la navigation de plaisance et des sports nautiques et participe aux travaux des commissions. Il apporte son appui technique auprès des fédérations nautiques, ou des services publics nationaux ou territoriaux (direction des affaires maritimes, direction de la sécurité civile).

Ainsi l'Ecole peut apparaître comme la concentration de compétences en étant tout à la fois une plateforme technique, un pôle de ressources humaines, un fonds documentaire. Ses experts sont identifiés par les acteurs du nautisme comme des experts de l'ENVSNI, leurs interventions étant formalisées par une convention.

Ce centre multi ressources des professionnels du nautisme est un des enjeux forts du contrat de performance de novembre 2010. Il paraît cependant fragile en raison de la faiblesse de la ressource humaine certes de qualité mais qui limite sa compétence. Il semble davantage reposer sur des compétences individuelles qui néanmoins sont en voie de mutualisation.

## **2.6. Une mission « recherche » très fluctuante : des intentions... à la réalité**

La recherche tient une place à part dans le centre de ressources. C'est une constante des missions statutaires de l'Ecole réaffirmée à l'article D 211-37 du code du sport : « *Développer la recherche appliquée dans les domaines de la performance sportive et de l'ingénierie de formation ;...* ».

### **2.6.1. Un secteur difficile à cerner au sein de l'activité de l'Ecole...**

Ce secteur a fluctué au gré des orientations choisies et de l'intérêt manifesté par les directeurs qui se sont succédé à la tête de l'établissement. Ainsi, les tentatives de structuration menées pendant la période 1995-2000, avec la constitution d'un *service de recherche et développement* et le fonctionnement d'un *conseil d'orientation stratégique de la recherche*, n'ont pas été pérennisées. Alors que la demande existait, des projets ont démarré puis se sont interrompus faute de continuité dans la gouvernance et de véritable soutien du ministère en charge des sports.

Par ailleurs, la FFVoile et l'Ecole s'en sont disputées le leadership pendant de nombreuses années.

La recherche, notamment dans le domaine technique, s'est recentrée sur un champ ciblé sur la mesure, en relation avec les olympiades (Athènes, Pékin).

Au cours de ces dernières années le secteur de la recherche était difficilement repérable parmi les champs d'activités de l'ENVSU : peu de publications dans les revues scientifiques, aucune mention dans les rapports d'activités de l'ENVSU.

Actuellement il repose sur 2 chercheurs dont les conceptions et le positionnement en matière de recherche sont différents, ce qui complique leur collaboration.

Le premier, recruté en 1985 en qualité d'ingénieur de recherche et de développement, est spécialisé dans la métrologie. Il mène à l'ENVSU des travaux de laboratoire et de modélisation. Il se positionne davantage sur l'aide à la performance ; il est essentiellement centré sur l'opérationnel ; en privilégiant davantage les actions de terrain que les liens avec le monde de la recherche universitaire.

La seconde chercheuse, attachée scientifique de la fédération française des sociétés d'aviron (FFSA), a intégré l'Ecole en 2003. Elle est également chercheuse associée au laboratoire de l'Ecole Centrale de Nantes pour 30 % de son activité. Bien que son action de recherche porte essentiellement sur le domaine de l'aviron, elle figure parmi les cadres de l'ENVSU. Elle se positionne davantage comme personne ressource, à l'interface entre le monde scientifique et le monde sportif opérationnel. Ses compétences devaient s'inscrire en complémentarité avec la recherche dans le domaine de la voile.

En réalité chacun des chercheurs mène ses travaux indépendamment l'un de l'autre.

## **2.6.2. ...mais une collaboration soutenue entre l'ENVSU et l'Ecole centrale de Nantes**

Si ce secteur d'activité manque de visibilité, le programme pluriannuel de 4 ans (2005 - 2009) intitulé « CAPVoile » mené avec le laboratoire de mécanique des fluides de l'Ecole Centrale de Nantes, en relation avec la direction technique nationale de la FFVoile, témoigne d'une collaboration soutenue. Il a permis d'analyser et de mesurer le comportement du bateau et de son équipage dans un environnement donné dont on mesure les effets (mer, vent, courant), l'objectif étant de produire des outils d'aide à l'entraînement et d'alimenter les travaux de recherche.

Ces travaux qui reposaient sur les chercheurs des deux établissements ont également associé des chercheurs du CNRS, des stagiaires de l'IUT de Nantes, des universités de Bretagne occidentale (Brest) et de Bretagne Sud (Lorient), de l'université de la Méditerranée (Marseille) et de l'institut national des sciences appliquées de Rouen (INSA).

Il a fait l'objet d'un rapport final en juin 2010.

On peut regretter la discrétion qui a entouré ce programme : entre 2005 et 2008, les rapports annuels d'activités de l'établissement n'en font pas état alors que 5 rapports techniques entre 2007 et 2009 rendent compte de ces recherches à destination des experts sportifs. Comme l'indique le rapport final, « *le programme CAPVoile a surtout été consacré à des développements technologiques.* » Ce choix s'est fait au détriment des publications scientifiques.

Ce programme est une réussite pour l'aide à la performance car il a permis de construire des outils (réalisations audio-video ; utilisation du GPS pour le repérage de tracé) et des matériels (réalisation de prototypes) transposables à d'autres situations et d'autres plans d'eau.

Cependant, malgré ces résultats, la tentative de pérennisation et de consolidation des acquis résultant de cette collaboration entre les deux écoles n'a pas abouti. Le projet NAVIPERF qui devait être le prolongement du programme « CAPVoile », visait à faire de l'ENSVN une base permanente pour l'expérimentation et la recherche dans le domaine du haut niveau en voile et de la plaisance, y compris pour les gros bateaux participant à de grandes épreuves. Ce programme devait s'inscrire dans le cadre d'un groupement d'intérêt scientifique regroupant les partenaires utilisateurs et développeurs (ENSVN, Ecole centrale de Nantes, FFVoile, entreprises de constructions nautiques, universités et instituts de recherche...).

Ce projet n'a pas retenu l'attention du conseil d'administration de l'Ecole.

Interrogée sur le sujet, la FFVoile a reconnu la pertinence du projet, en regrettant toutefois son caractère individuel et l'absence de consultation dans son élaboration: la FFVoile n'avait pas été associée à la démarche engagée par le laboratoire de Nantes et le chercheur de l'ENSVN. Une instance telle qu'un conseil scientifique aurait peut-être permis de résoudre ce problème de concertation.

Par ailleurs, alors que la direction des sports assurait encore en 2008 la présidence du conseil d'administration en la personne de son directeur, il est regrettable que l'instance ministérielle qu'elle représentait n'ait pas appuyé la démarche. Ce non interventionnisme illustre l'absence de réflexion ministérielle sur le sujet et l'incapacité à impulser une politique en ce domaine.

La collaboration entre les deux établissements se poursuit pour les 5 années à venir avec le renouvellement de la convention cadre en février 2011 (*Cf. Annexe n°11*). On peut cependant regretter que les deux fédérations concernées (la voile et l'aviron) par le périmètre de recherche, ne figurent pas comme signataires.

A ce stade, l'ENV, puis ENSVN, n'a pas réussi à devenir un grand centre de recherche coordinateur des différents projets nationaux et artisan d'une certaine cohérence pour la recherche technologique au plan national en matière de voile notamment. Le secteur de la recherche repose plus sur des capacités individuelles que sur une démarche stratégique de l'établissement soutenue par l'autorité ministérielle. Il reste peu lisible dans les bilans d'activités de l'établissement et ne contribue que faiblement à son rayonnement identitaire.

A son corps défendant, l'absence de ligne directrice ministérielle a contribué de manière conséquente à cette situation.

Ce secteur de la recherche illustre bien le fonctionnement historique plus général de l'établissement caractérisé par une tendance au repli et une collaboration délicate entre les différentes catégories d'agents.

## 2.7. Un fonctionnement toujours marqué par le poids de l'histoire

### 2.7.1. La tendance naturelle au repli

L'ENVSN constitue comme tout établissement un milieu fermé.

Le repli sur soi est accentué par l'isolement de la presqu'île (Vannes est à 45kms), sa faible fréquentation en dehors de la période estivale et son éloignement des pôles économiques et universitaires.

Par ailleurs, le personnel, nommé souvent moins pour des motivations professionnelles que pour des raisons personnelles, aurait plutôt tendance à se satisfaire d'un fonctionnement en autarcie, privilégiant ainsi une certaine qualité de vie.

Il convient cependant de noter que toutes les équipes de direction ont effectué des efforts avec plus ou moins de succès pour contrecarrer cette tendance.

### 2.7.2. Les microcultures des 5 groupes d'agents

L'ENVSN comporte cinq groupes d'agents (Cf. Annexe 4) :

- *l'équipe de direction*, qui a connu dans le passé un assez fort turn over (Cf. Annexe 7) s'emploie dans un style de management apaisé à créer un climat propice au bon fonctionnement de l'établissement : mise en place d'outils de gestion et d'administration, réunions fréquentes de l'équipe de direction et de l'ensemble du personnel, réorganisation de l'organigramme, redéfinition des missions, réactivation des relations partenariales... Cependant l'urgence de la mise en place de certaines mesures commanderait quelquefois le recours à des méthodes plus autoritaires ;

- *le groupe de cadres techniques et pédagogiques*, autrefois perçus comme « les seigneurs », semble évoluer dans le bon sens, selon le témoignage de l'équipe de direction actuelle.

Toutefois les rapporteurs observent qu'il reste des marges de progrès pour que les cadres s'impliquent davantage et organisent leurs activités en fonction des orientations et directives données par la direction.

Il est indispensable en particulier que l'emploi du temps soit connu et validé par l'équipe de direction et qu'une évaluation régulière et sans concession soit réalisée ;

- *le groupe « atelier »*, de culture plus ouvrière, composé de bons techniciens mais qui gagnerait à se perfectionner, semble un peu isolé dans des locaux séparés ;

- *le groupe « restauration »* dont le statut ne permet pas l'indispensable souplesse que requièrent les activités du point de vue des horaires et des publics au niveau de la confection des menus (sportifs de haut niveau, stages de jeunes, adultes en séminaires,...) ;

- *le groupe « administration »*, principalement sous statut éducation nationale, dont l'activité était ou est encore souvent mal perçue par le groupe de cadres techniques et pédagogiques, toujours plus soucieux de pédagogie ou de technique que du respect des règles administratives.

Ainsi, les équipes de direction ont été amenées à devoir prendre en compte dans leur management le « choc des cultures » : celle de l'Education Nationale confrontée à celle de Jeunesse et Sports, celle du monde ouvrier et administratif face à celle des cadres pédagogiques et techniques, celle de la direction, autorité hiérarchique, avec celle des enseignants et des entraîneurs revendiquant l'autonomie, voire l'indépendance.

Tout en saluant les efforts particuliers réalisés par l'équipe en place pour redonner à l'Ecole sa place dans le paysage de la voile et des sports nautiques, un certain nombre d'activités actuelles relève d'une bonne école régionale de voile avec des moyens nautiques fort satisfaisants mais limitant son influence à des domaines classiques qui peuvent être abordés par d'autres écoles de voile, d'autres organismes ou des CREPS.

Les atouts sont pourtant réels pour que cette école justifie sa place dans l'organisation et la pratique des sports nautiques.

## CHAPITRE 3. DES ATOUTS REELS

### 3.1. Un outil maintenu en état de marche dans un environnement porteur

A la fois qualifiée, lors des entretiens, d'outil merveilleux sinon remarquable, de fer de lance de la voile au plan pratique et pédagogique, mais également d'établissement caractérisé par l'absence de projet et d'enjeu stratégique, l'Ecole est confrontée à ce paradoxe, l'attachement porté à l'institution et aux valeurs qu'elle est encore censée incarner et une réalité où les enjeux de la voile et du nautisme résident aujourd'hui ailleurs.

#### 3.1.1. Un outil maintenu en état de marche...

- **Un patrimoine globalement en bon état mais insuffisamment utilisé**

L'ENVSN dispose de 8 bâtiments d'une superficie totale de 8000 m<sup>2</sup> construits pour la plupart dans les années 1970 et se présente comme un site intégré permettant une autonomie totale des activités : (Cf. Annexe n 3)

- un espace de restauration entièrement rénové en 2009, situé face à la baie de Quiberon, pouvant accueillir près de 250 convives ;
- deux espaces dédiés à l'hébergement d'une capacité totale de 106 chambres (dont 36 chambres doubles) et 142 lits ;
- un bâtiment à vocation technique, dénommé Ressources Nautiques et Logistiques (RNL), avec notamment une plateforme logistique assimilable à un chantier naval qui la rend quasiment autonome pour l'entretien de sa flotte ou encore le grutage des bateaux des entraîneurs et des quillards olympiques.

Ce patrimoine est très apprécié de la FFVoile qui considère que c'est le seul centre en France à pouvoir offrir ce type de prestation (accueil des équipages, grutage, stockage et entretien de bateaux). La Cour des comptes elle-même fait état « *de services d'hôtellerie et de restauration précieux pour l'entraînement des équipes,* » mais elle rajoute « *insuffisamment utilisés* ».

Le budget consacré à la rénovation et au développement de ce patrimoine a représenté en 10 ans un investissement de plus de 4 millions d'euros.

Dans le cadre de la politique immobilière de l'Etat, l'Ecole a élaboré son schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). Le service France Domaine a souligné la qualité du dossier tout en assortissant les travaux restant à réaliser d'une valorisation du foncier disponible et du taux d'occupation de l'hébergement. La première tranche triennale 2011-2013 des travaux à réaliser est estimée à près de 2 millions d'euros.

Cette politique de rénovation aurait dû contribuer à améliorer le taux d'occupation annuel. Celui-ci reste encore trop modeste (autour des 30 %) malgré des pointes de remplissage, notamment lors des grandes compétitions sportives ou lors des vacances scolaires, périodes où la FFVoile et les ligues régionales de voile organisent des stages d'entraînement pour leurs meilleurs sportifs.

En fait, alors qu'il avait connu une embellie de 2007 à 2008, les rapporteurs ont observé entre 2008 et 2010 une diminution du taux de fréquentation de l'hébergement (de 18 500 nuitées à 14 700 soit 31% du taux de remplissage) et du taux de la restauration (de 43 000 repas à 31 000 soit 30% du taux de remplissage).

- **Une flotte nautique adaptée à ses missions et aux exigences du monde nautique**  
(Cf. Annexe n°6)

L'ENVSN dispose d'une flotte dont le renouvellement est une préoccupation constante en raison du vieillissement des bâtiments et de la nécessité de disposer de supports adaptés aux besoins et aux évolutions de la pratique nautique.

Selon les années le matériel nautique peut représenter jusqu'à trois quart des dépenses d'investissements : plus de 75 % des dépenses pour un montant de 331 000 euros en 2007 ; 70 % en 2008 pour un montant de 371 000 euros et 80 % pour un montant de 280 000 euros en 2010.

- *Le choix des supports repose sur plusieurs conditions*

Comme l'indique le document relatif au conseil d'administration de l'établissement du 18 novembre 2009, le type de bateau doit servir à plusieurs types de pratique (formation et entraînement), pour un public très large, avec comme priorité l'accès au haut niveau et la formation (BPJEPS, DE et DES) ; d'où l'intérêt de disposer de plusieurs flottes qui se différencient notamment par la taille des bateaux, le type de spi ainsi que le nombre de personnes à bord.

L'Ecole doit pouvoir proposer des supports attractifs (bateau solide et technique avec possibilités de spi symétrique et asymétrique, aptes à l'entraînement de haut niveau avec notamment des bateaux équipés de barre à roues), modernes et performants, peu diffusés dans les centres nautiques au regard de leur coût. De plus l'établissement est en capacité d'assurer leur entretien spécifique : un avantage qualitatif, et donc concurrentiel, par rapport à d'autres centres nautiques.

Cette flotte doit être également compatible, dans la mesure du possible, avec les politiques fédérales dans la détection des jeunes coureurs et la préparation des collectifs de la FFVoile équipes de France A et B, France Espoirs et Bleuets. La Fédération participe à ce titre au financement de l'acquisition de nouvelles unités.

- *Dans son renouvellement et son utilisation la flotte est un enjeu important des relations entre l'ENVSN et la FFVoile*

L'ENVSN essaie de concilier ses choix avec les priorités fédérales. Le choix des unités est toujours un point sensible des relations entre l'ENVSN et la Fédération française de voile et l'objet de discussions lors des conseils d'administration de l'établissement. Ainsi, alors que l'ENVSN envisageait pour 2010 de renouveler les 8 bateaux de type B7.5, elle décida en fait de les conserver car ils répondaient au projet fédéral pour le championnat de France espoirs équipage en ouvrant la possibilité d'organiser des sessions d'entraînement et de compétition match race.

Cependant la prise en compte des priorités fédérales et donc la concertation avec la fédération ne constituent pas toujours un préalable dans les propositions de l'ENVSN. Des divergences se sont exprimées en 2009 lors des conseils d'administration d'avril et de novembre 2009. Le président de la fédération s'est en effet fortement interrogé sur la pertinence de l'acquisition de 2 unités de 35-40 pieds équipées de barre à roue en remplacement des 2 Figaros en fin de parcours. Ces deux unités devaient permettre de faire à la fois de la formation hauturière ciblée sur la croisière (manœuvre et navigation, vie à bord et gestion de l'équipage) et de l'entraînement à haut niveau (Match Racing), l'Ecole pouvant assurer leur entretien.

Le président, peu convaincu de l'utilité de ces bateaux de gros gabarit, a fait valoir les priorités fédérales : constituer une équipe de France de course au large en équipage en catégories sénior et espoir, sur des unités M34, dans le cadre d'un tour de France à la voile. Il a ainsi évoqué les évolutions auxquelles est confrontée la voile française, avec le retour de la transat en équipage au niveau des compétitions internationales. Il souhaitait donc que l'Ecole puisse être un acteur de ces nouveaux enjeux, en servant de base d'entraînement.

L'Ecole s'est rangée à ces arguments.

Une collaboration s'est par ailleurs instaurée dans l'utilisation des matériels avec la mise à disposition permanente de matériel acquis par l'ENVSN pour les sportifs de haut niveau désignés par les entraîneurs nationaux. Cette formule, qui a eu cours entre 2003 et 2007, concerne notamment une quarantaine de dériveurs (4.70, Laser, Forty Niner, Yinling). Ce matériel revient dans la flotte de l'Ecole quand il cesse d'être suffisamment performant ; il est alors soit vendu, soit affecté à une utilisation moins compétitive. De même, l'ENVSN met à disposition sa flotte pour des actions fédérales de détection et d'entraînement, y compris pour la sécurité.

Avec l'achat des deux monocoques M34, un nouvel espace de collaboration en sport de haut niveau est en train de s'établir entre les deux partenaires.

Ce patrimoine est un atout indéniable face aux missions de l'établissement qui depuis la réforme statutaire du 22 juillet 2007 couvrent l'ensemble du champ nautique.

- **Des ressources humaines conséquentes et des compétences individuelles de qualité**

L'ENVSN dispose d'une équipe importante : 74 personnes au total, tout statut confondu, dont la répartition est la suivante : 1 directeur et 1 secrétaire de direction, 4 personnes aux services généraux, 4 à l'agence comptable, 2 au service informatique, 1 au centre ressources, 1 en communication, 8 à la restauration et à la cafétéria, 4 à la maintenance et aux espaces, 9 au service « Ressources Nautiques et Logistiques », 17 à la mission formation, 2 au service recherche et développement, 4 au service accueil, 16 à la mission sport (Cf. Annexe n°3).

Tous les interlocuteurs s'accordent à souligner que, lorsqu'ils font appel aux cadres de l'ENVSN, ils ont affaire à de véritables experts aux parcours souvent diversifiés.

Ces cadres justifient une expérience de terrain presque systématique et au moins initiale ; ils expriment un fort attachement à l'Ecole ; ils ont un contact, à titre personnel, avec la compétition pour beaucoup, voire avec le plus haut niveau. Le collectif est en mesure d'apporter des réponses à de nombreuses situations: accueil et encadrement partiel ou total de stages de haut niveau, apport de prestations ciblées, réflexion sur l'ingénierie de formation ...

Reste malheureusement à constater un certain sous emploi, notamment des cadres techniques et pédagogiques, compte tenu des activités actuelles de l'établissement.

### 3.1.2. ...dans un environnement porteur

- **Un site géographique qualifié d'exceptionnel malgré une situation géographique excentrée** (Cf. Annexe 2)

L'Ecole, située au fond de la presqu'île de Quiberon, bien que reliée au continent par des lignes régulières de transport en commun avec la gare d'Auray où arrivent les TGV, demeure éloignée des centres administratifs de Vannes et de Lorient. Par ailleurs elle ne bénéficie pas de la proximité d'un environnement scolaire ou universitaire comme d'autres centres concurrents (Brest par exemple). Elle est également loin de toute entreprise de pointe et d'un bassin d'emploi. Cet éloignement géographique pèse de manière significative sur son activité jusqu'à constituer un obstacle à son attractivité alors même que le site présente de nombreux atouts.

Dans ses observations, la Cour des comptes indique que cette école nationale est « installée sur un plan d'eau remarquable en baie de Quiberon ». Cette qualité est reconnue par l'ensemble des interlocuteurs auditionnés par les rapporteurs.

Implantée au cœur d'un parc de 7 hectares sur la presqu'île de Quiberon, l'ENVSN bénéficie en effet d'un plan d'eau exceptionnel. Orienté nord-sud, navigable toute l'année en toute sécurité, il offre des conditions de pratiques diversifiées et adaptées à tous les niveaux.

L'accès à un plan d'eau, abrité, ouvert à la houle, suffisamment dégagé, sujet aux phénomènes météo recherchés par les coureurs, avec des mises à l'eau directe de la flotte nautique, demeure autant d'atouts pour des activités nautiques.

Par ailleurs, pour le surf, la façade océanique avec ses trains de houle et ses longues plages permet en complément la pratique de nombreux sports nautiques à moins de 5 kms (surf, kitesurf, char à voile, kayak de mer, plongée).

Plus conjoncturellement, la configuration du plan d'eau, proche de celle du bassin de Weymouth qui accueillera les prochains jeux olympiques de Londres en 2012, est un argument supplémentaire : plans d'eau fermés de manière très semblable, urbanisation et couvert végétal comparables, d'où des interactions presque similaires entre la terre et la mer, déterminantes sur les conditions de navigation. En outre les deux sites bénéficient d'un climat très proche, tant en ce qui concerne la température de l'air et de l'eau que la pluviosité. Le régime des vents et de courants est assez comparable.

- **Un environnement socio-économique régional particulièrement favorable**

L'ENVS est implantée dans la première région sportive de France. La Bretagne rassemble plus de 920 000 licenciés, tous sports confondus, rapporté à sa population (3,1 millions d'habitants) et compte près de 2 millions de pratiquants amateurs et 80 comités et ligues regroupant 6 000 clubs dans des disciplines phares comme le cyclisme, la voile, l'athlétisme, le football ou encore les sports de nature, en plein essor.

Le rapport publié en mars 2010 « *A vos marques, prêts...bougez ! En avant pour une région active et sportive* » par le conseil économique, social et environnemental régional de Bretagne le souligne. Les sports nautiques y occupent une place essentielle dans un contexte particulièrement favorable : un littoral de 2730 kms de côtes, l'existence d'une culture maritime, un secteur associatif régional et départemental structuré et regroupé dans un organe de concertation et de coordination « Nautisme en Bretagne ».

Quelques données chiffrées illustrent cette vitalité :

- les sports nautiques (tourisme, loisirs, classes de mer...<sup>o</sup>) regroupent près d'un million de pratiquants dont 80 000 licenciés, sur 620 bases nautiques ;
- sur les 292 000 licenciés de la Fédération française de voile, la Bretagne en regroupe à elle seule près de 70 000 ;
- la Bretagne est le deuxième site national pour la pratique du surf, juste derrière l'Aquitaine : la fédération française de surf compte 30 structures associatives et professionnelles sur le littoral de Bretagne, Vendée et Charentes.

Par ailleurs la dimension économique des sports nautiques et plus globalement de la filière nautique bretonne est prépondérante.

Les sports nautiques génèrent près de 1800 emplois pour un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros (chiffres 2007 de Nautisme en Bretagne). La filière nautique qui regroupe les bases nautiques, les ports de plaisance, les entreprises de construction, de commerce et de services nautiques rassemble un million de pratiquants pour un chiffre d'affaires de 725 millions d'euros et génère 7500 emplois dont 1600 directement liés à la voile.

Au cas particulier de l'École nationale, celle-ci est à proximité du pôle nautique de Lorient qui accueille la Cité de la Voile Eric Tabarly, une cinquantaine de skippers (Groupama, Banque Populaire, Generali, Virbac-Paprec etc...), des entreprises pointues du nautisme, le 1<sup>er</sup> salon multicoque à flot. Pour développer le pôle course au large, accompagner les skippers et organiser l'accueil d'événements nautiques, vient de se créer une structure « Lorient Grand Large » qui fédère les entreprises, les clubs, les teams et skippers lorientais.

- **Un contexte de haut niveau porteur**

La voile olympique s'est distinguée aux Jeux olympiques de Pékin, avec une médaille d'argent et deux médailles de bronze, et sur les séries paralympiques avec 2 médailles d'argent.

Pour la première fois, la France est devenue en 2010 la première nation mondiale de la voile devant le Royaume-Uni : les régatiers tricolores ont en effet gagné la coupe du monde, battant leurs rivaux britanniques avec 28 podiums et 12 victoires.

Elle est également présente dans le domaine de la course au large (Vendée Globe, la route du Rhum, Volvo Ocean Race...) avec des navigateurs de renom.

Au niveau régional la Bretagne accueille trois pôles d'excellence nationaux : la voile olympique à Brest, la course au large à Port-la-Forêt, handivoile à l'ENVSN de Quiberon.

Par ailleurs, la Bretagne est un vivier de l'excellence sportive toutes disciplines confondues. Elle présente en effet sur l'ensemble de son territoire 6 pôles France, 14 pôles Espoirs et 9 structures associées à un rayonnement régional ou interrégional pour 19 disciplines dont la voile, le surf et le canoë-kayak.

### **3.2. Un partenariat renouvelé avec la FFVoile**

L'article D.211-37 du code du sport stipule que l'ENVSN doit notamment « *Contribuer à la politique sportive de la Fédération française de voile* ».

La convention du 26 novembre 2009 en est la traduction.

#### **3.2.1. La convention du 26 novembre 2009**

- **La convention traduit un nouvel état d'esprit dans les relations entre les deux instances** (Cf. Annexe n°8)

Elle est l'aboutissement d'un travail en collaboration des deux partenaires. Elle clarifie en les simplifiant leurs modes de relation et de fonctionnement.

Elle exprime la volonté de rechercher une complémentarité entre les deux structures : elle prévoit ainsi l'intervention réciproque des cadres de l'ENVSN et de la FFVoile dans les actions pilotées respectivement par chacune des deux instances, dans le respect du projet fédéral ou des objectifs de l'établissement.

- **L'ENVSN devient le partenaire institutionnel privilégié de la fédération comme centre d'excellence national multi ressources**

L'article 2 de la convention stipule que « *le parcours de l'excellence sportive défini par la FFVoile reconnaît l'ENVSN en qualité de centre d'excellence national multi ressources pour l'ensemble du haut niveau et pour les supports voile légère, inshore, handivoile... ».*

L'ENVSN s'engage ainsi à mettre à disposition des athlètes des équipes de France, France espoirs et Bleuets et de leur encadrement ses compétences en matière d'ingénierie, d'expertise et de recherche, sa plateforme technique et ses structures d'accueils, son centre de ressources (documentation, multimédia...) sur l'ensemble des champs de la performance (voile olympique et inshore, handivoile, séries funboard et catamaran).

La convention prévoit la nomination d'un directeur (conseiller technique sportif placé auprès de la FFVoile) à la tête du centre d'excellence national.

- **L'ENVSN devient un acteur de la stratégie fédérale**

*- comme centre de détection et de formation pour les minimes et espoirs « athlètes de haut niveau de demain » (article 2)*

La fédération a placé la détection parmi les axes clés de sa stratégie : détection sportive, détection de la personnalité, résistance au stress... Il s'agit de détecter des personnalités qui n'ont pas forcément un cursus voile important mais qui présentent des potentialités pour atteindre le haut niveau. Il faut en effet 8 à 12 ans pour sortir un champion olympique en voile et en handivoile. Pour la FFVoile, l'ENVSN est déjà en capacité de remplir ce rôle.

L'Ecole, en sa qualité de centre d'excellence national avec sa plateforme de ressources, est toute désignée pour accueillir sur site et sur ce créneau, de façon permanente, les équipes France Espoirs en équipage, athlètes de haut niveau de demain (horizon 2016-2020), ainsi que les équipages d'athlètes partenaires auxquels pourront se confronter les équipes de France lors de leurs stages d'entraînement à l'Ecole en perspectives des Jo de Londres de 2012.

*- pour la formation de l'encadrement de la voile (article 5)*

L'ENVSN apportera son concours aux actions menées par la fédération dans le cadre du plan national de formation de la FFVoile.

*- comme centre de recherche appliquée des projets FFVoile (article 9 et annexe 3):*

La FFVoile entend en effet relancer la recherche appliquée sur les voiles, l'analyse scientifique de la performance (mesure de la raideur des mâts, jauge...), la météo (mesures du vent et du courant...) pour toutes les équipes de France.

### **3.2.2. Le premier bilan après un an d'application**

Les récentes déclarations des responsables de la FFVoile lors des derniers conseils d'administration de l'établissement en 2010 de même que le rapport moral du président de la fédération de mars 2011 semblent confirmer le renouveau de ces relations : la FFVoile entend s'appuyer davantage sur l'ENVSN comme centre multi ressources pour l'ensemble du haut niveau (olympique, Match Racing, handivoile, funboard et catamaran).

Au-delà des déclarations d'intention, le rapport d'activités de 2010 de l'Ecole semble confirmer cette réorientation de l'ENVSN dans son positionnement et sa contribution à la stratégie fédérale.

La coopération des professeurs de l'ENVSN aux projets initiés par la FFVoile (en matière de développement, d'arbitrage, de formation, d'encadrement de stages et de compétitions pour le haut niveau) connaît une progression certaine avec plus de 700 journées en 2010 contre moins de 580 en 2007. Par ailleurs, sur un total de 1171 journées d'intervention des cadres techniques en 2010, 85 % d'entre elles concernent des actions de la FFVoile, les trois autres fédérations (FFVoile, FFSA et FFS) se partageant les 15 % restants.

Ce partenariat a donné un nouvel élan au secteur recherche avec en perspective les jeux olympiques sur le bassin de Weymouth en 2012. Les deux axes retenus sont d'une part la météo et l'étude du plan d'eau de Weymouth ; des équipes collégiales ENVSN et FFVoile se sont constituées en 2010 pour réaliser des mesures sur les plans d'eau de Quiberon et de Weymouth, avec l'appui de deux cadres de l'ENVSN : un professeur de sport, spécialiste de météorologie appliquée au nautisme (auteur d'un ouvrage : « météo et plaisance » aux éditions Vagnon) et l'ingénieur de recherche en métrologie. Les données obtenues sont considérées comme stratégiques par la FFVoile, dans le cadre de la préparation des prochains JO. La FFVoile envisage de poursuivre cette collaboration avec l'Ecole pour l'étude du plan d'eau de RIO de JANEIRO à l'horizon des JO de 2016.

Les actions sur site liées au centre d'excellence national multi ressources démontrent une hausse significative puisque le nombre de journées stagiaires est passé de 2845 en 2009 à 4490 en 2010, soit une augmentation de près de 60 %. Ces stages concernaient notamment les Equipe de France, de France Espoir et des Bleuets. Ces actions ont permis d'assurer des préparations mentale, physique, technique, tactique et technologique avec une mise à disposition de la plateforme logistique. Elles ont attiré 84 sportifs de haut niveau sur les 210 en liste, soit 40 % de l'effectif.

Toutefois, le CEN multi ressources n'est pas une mission nouvelle. Il n'est de fait que la traduction de la mission actuelle d'accompagnement du haut niveau. Alors qu'il pouvait apparaître comme un enjeu majeur de la refondation de l'Ecole nationale en constituant l'ossature du haut niveau de la voile, il n'a en rien modifié la structuration et l'organisation de l'Ecole. En effet, la nomination d'un conseiller technique sportif comme directeur du CEN est restée théorique : le cadre technique dédié à cette fonction joue en réalité un rôle de coordination entre l'ENVSN et les entraîneurs de la FFVoile. Sa position n'est pas clairement identifiée dans l'établissement ; son action n'est pas intégrée dans le management de l'Ecole alors qu'il est bien présent dans l'activité de l'établissement. Sa position fonctionnelle telle qu'elle était envisagée à l'article 2 aurait posé d'ailleurs problème en raison de sa non conformité aux règles statutaires en vigueur.

La convention permet seulement de mieux identifier ce secteur.

Si l'on s'en réfère au dernier rapport d'activité de la FFVoile présenté à son assemblée générale de mars 2011, l'Ecole n'apparaît pas comme un partenaire mais tend à toujours faire figure de simple prestataire.

### **3.3. Une consolidation des partenariats avec le mouvement sportif nautique**

#### **3.3.1. Avec la Fédération française handisport**

En une décennie, l'Ecole est devenue le centre d'entraînement du haut niveau handivoile en offrant à ces sportifs une préparation à l'identique des équipes de France olympiques. Cette politique doit sa réussite à la cohérence de la démarche et au fort engagement des trois partenaires, la FFVoile, la FFH et l'ENVSN. Elle le doit également à une génération exceptionnelle de régatiers avec notamment 2 compétiteurs d'exception, Damien SEGUIN et Bruno JOURDREN, et à l'engagement d'un entraîneur qui veille à en assurer la pérennité.

Toutefois, malgré l'exemplarité de la démarche qui vise à faire de l'Ecole un lieu de perfectionnement des jeunes régatiers handicapés pour les mener à l'élite, on en mesure la fragilité. Au-delà de la symbolique que représente cette activité, celle-ci n'a pas l'envergure suffisante pour permettre à l'Ecole d'en faire l'élément moteur de son projet de performance. Cependant la question du transfert sur un autre site est difficilement envisageable pour la FFH. Interrogée sur le sujet, il est impossible selon cette dernière de trouver dans un autre endroit un dispositif aussi performant que celui mis en place à l'Ecole : un établissement public, accessible à moindre coût, doté de supports adaptés à la compétition de haut niveau et disposant d'infrastructures totalement dédiées.

La relève est un autre élément de fragilité : à ce jour elle n'est pas assurée au-delà de 2016.

La commission mixte FFVoile/FFH/ENVSN prévue par la convention du 26 novembre 2009 et qui doit se tenir deux fois par an est chargée de faire le point sur ces questions. Il conviendra d'y veiller.

#### **3.3.2. Avec les autres fédérations du monde nautique**

Les conventions entre l'Ecole et les fédérations du surf et du vol libre ont été reconduites le 12 mai 2010 (Cf. *Annexes n°9 et n°10*).

Les disciplines du surf et du kitesurf sont déjà très présentes dans l'établissement sur le volet de la formation : elles représentent en effet près de 60% de l'activité globale de formation, la voile étant en perte de vitesse. Les partenariats restent cependant à construire sur le secteur du haut niveau.

En vol libre (kitesurf), l'Ecole accueille de plus en plus de stages d'entraînement. Par ailleurs la fédération n'abandonne pas l'espoir de voir la discipline du kitesurf figurer dans la liste des disciplines olympiques pour 2016. Cela viendrait à valoriser le partenariat développé depuis plusieurs années avec la mise en place d'un dispositif d'accès à la performance.

La Fédération Française de Canoë-Kayak (FFCK) entretient des relations régulières avec l'ENVSN. L'Ecole nationale a accueilli les championnats de France d' « Ocean Racing » il y a 3 ans. Elle lui apporte sa compétence juridique en lui permettant de défendre ses intérêts par rapport à la Fédération des Industries Nautiques (FIN).

En coordonnant le groupe ressource littoral en lien avec le PRNSN de Vallon-Pont-d'Arc, elle veille à préserver la pratique de la discipline face aux gestionnaires d'espace naturel en mer comme les aires marines protégées ou Natura 2000 en mer.

## CHAPITRE 4. LES PERSPECTIVES

Au regard des critères d'exigence de l'autorité de tutelle à l'égard de ses écoles nationales, centrés sur l'entraînement au haut niveau, la formation et la notion d'environnement spécifique, dans un lieu unique, l'ENVSN ne répond que très partiellement à ces conditions aujourd'hui. Les effets conjugués de la politique de l'Etat à l'égard des fédérations sportives et l'évolution des pratiques du milieu sportif de la voile ont conduit à rendre ce cadre de référence national inadapté. En revanche, ses atouts sont réels, ce qui conduit la mission à proposer trois hypothèses selon que l'Etat se désengage ou maintient ses activités.

### 4.1. Hypothèse 1 : le ministère des sports se désengage de l'établissement

Le ministère des Sports se désengage au profit de repreneurs publics ou privés mais peut conserver par convention dans l'une ou l'autre hypothèse des activités régaliennes.

#### 4.1.1. En faveur d'un opérateur privé ou d'un opérateur du tourisme sportif

En excluant à priori l'hypothèse de la vente à une société privée comme par exemple à un promoteur immobilier, parmi les offres possibles, il nous a paru intéressant de demander aux deux grands opérateurs de tourisme sportif que sont les Glénans et l'Union des centres de plein air (UCPA) quelle serait leur position si l'Etat se désengageait de cette Ecole.

- **L'Union nationale des Centres Sportifs de Plein Air**

C'est une association loi de 1901, créée en 1965 afin de promouvoir les activités physiques. Comme son nom l'indique, cet organisme est une réunion d'associations françaises. Elle est administrée par l'Etat, les collectivités territoriales et les grands mouvements de jeunesse et d'éducation populaire. L'UCPA « *inscrit son projet humaniste, social et citoyen dans le prolongement du service public, et participe à la mise en œuvre des politiques publiques destinées à la jeunesse* ».

L'UCPA répond à trois missions, les vacances sportives, les loisirs sportifs de proximité, la formation professionnelle aux métiers du sport.

L'activité principale de l'UCPA est une offre de vacances sportives fondée sur des stages. Un stage peut durer de deux jours à trois semaines. La plupart des stages durent une semaine. Les stagiaires de l'UCPA doivent adhérer à une certaine conception de vacances centrée sur le plaisir sportif, avec une certaine exigence technique, un confort parfois spartiate et la participation à une dynamique collective.

Cette association n'a plus vocation à être propriétaire de sites ni à reprendre l'exploitation de sites existants. Par contre, cet organisme est prêt à se comporter en « client » pour obtenir de l'Ecole un programme de formation conduisant à la délivrance de diplômes dans les disciplines sportives suivantes : voile, surf, kitesurf.

De même, en fonction des prestations offertes, l'UCPA pourrait organiser également des séjours sportifs et profiter ainsi de ce site qui présente des atouts indéniables pour les jeunes avec ses possibilités d'hébergement, de restauration, ses bateaux et sa plate-forme logistique.

- **L'école de voile des GLENANS**

L'école de voile des GLENANS, première école de voile d'Europe, est née en 1947 en Bretagne, sur l'Archipel de Glénan. Elle est aujourd'hui reconnue comme LA référence dans le monde de l'enseignement de la voile, et accueille plus de 15 000 stagiaires et moniteurs par an. Si l'école s'est développée depuis sa création, l'esprit reste le même : celui du bénévolat, de la vie en collectivité, de la solidarité et de l'autonomie. L'école des Glénans est une association loi 1901 reconnue d'utilité publique et agréée par le ministère des sports.

Ses activités sont essentiellement tournées vers la découverte, l'initiation et la formation dans le domaine de la voile de loisirs (70% de croisières). Cette association n'est pas positionnée sur la compétition.

Aussi les relations avec l'ENVSN se limitent-elles à quelques actions de formation de moniteurs (15 stagiaires BPJEPS) et à une collaboration pédagogique des enseignants pour la formation de formateurs en lien avec la FFVoile. Une intensification des relations trouverait ses limites dans le matériel, les bateaux de l'ENVSN, plutôt conçus pour la pratique compétitive, n'étant pas adaptés aux besoins de l'école de voile des Glénans.

A la question du positionnement de cette association si l'Etat se désengageait, la réponse est claire. Les Glénans disposent actuellement de 3 bases exceptionnelles en Bretagne, dont une sur le Golfe du Morbihan, qui couvrent leurs besoins. Ils ne cherchent donc pas à s'étendre tout en reconnaissant que, pour la voile légère, le site de Quiberon, à la fois bien abrité et venté, est « *fabuleux*. ». Et de rajouter également: « *Quand une opportunité se présente, on l'analyse.* »

#### **4.1.2. En faveur du ministère de l'éducation nationale qui pourrait créer un internat d'excellence pour les jeunes issus des milieux défavorisés**

Les internats d'excellence ont vocation à accueillir les élèves des établissements des zones d'éducation prioritaire et des quartiers de la politique de la ville. Il s'adresse à des collégiens, lycéens et étudiants motivés, ne bénéficiant pas d'un environnement favorable pour réussir leurs études. Il repose sur un projet pédagogique et éducatif conforme à la charte de l'internat d'excellence, qui reçoit la labellisation du ministère de l'éducation nationale.

Le projet s'appuie sur une ou plusieurs dominantes comme le sport, l'art et la culture.

L'ENVSN, de par sa structure et son site, pourrait se prêter à l'ouverture d'un internat d'excellence à vocation sportive (nautique au premier chef) en permettant à des jeunes (niveaux collège et lycée) de mener un double projet scolaire et sportif. Le grand Ouest pourrait être la zone de recrutement. Cette réorientation présenterait plusieurs intérêts : offrir un projet à des jeunes, mieux utiliser l'équipement (hébergement, restauration et flotte), mobiliser l'équipe pédagogique présente dans l'établissement.

Il conviendrait d'organiser le transport des élèves par navette vers leurs établissements de rattachement. Actuellement dans le Morbihan et dans le secteur géographique le plus proche, deux établissements pourraient être concernés par ce dispositif : le lycée professionnel Jean Guehenno à Vannes et le lycée professionnel Bertrand du Guesclin à Auray.

Dans le cas probable d'une utilisation partielle de l'hébergement, cette hypothèse pourrait faire l'objet d'une étude pour vérifier la faisabilité de l'implantation de cet internat avec le maintien d'une autre activité.

#### **4.1.3. En faveur d'une collectivité territoriale**

Trois collectivités seraient susceptibles de s'intéresser à cet établissement : la communauté d'agglomération Cap l'Orient, le conseil général du Morbihan et le conseil régional de Bretagne. Les rapporteurs ont écarté l'hypothèse d'un rapprochement avec les deux premières : le peu d'intérêt manifesté jusqu'à présent par ces instances à l'égard de l'Ecole n'a pas incité les rapporteurs à se rapprocher de ces collectivités pour recueillir leur avis. Toutefois si l'Etat décidait de se désengager de l'Ecole, il conviendrait de ne pas les exclure de la liste des éventuels repreneurs.

En ce qui concerne le conseil régional, il est présent au conseil d'administration de l'ENVSN et subventionne une partie conséquente des stages de formation professionnelle organisés par l'Ecole : sa participation annuelle s'élevait à 160 000 euros en 2009 et 2010, la contribution annuelle de l'Etat étant de 50 000 euros.

L'émergence du campus de l'excellence sportive de Bretagne pourrait donner un nouvel élan à ces relations et offrir à l'Ecole nationale une des perspectives d'évolution.

Le président du conseil régional a exprimé son intérêt pour l'Ecole nationale en juin 2010 dans un courrier aux élus sur la participation du conseil régional au groupement d'intérêt public (GIP) chargé de la gestion du dispositif : « ...Il s'agit enfin de poser le principe d'un rayonnement du campus sur l'ensemble du territoire breton. Ainsi l'Ecole nationale de Voile, pourrait, à terme, trouver intérêt à s'y intégrer.... ».

Des entretiens avec le vice-président du conseil régional chargé des sports et président du GIP et avec certains interlocuteurs régionaux, il semblerait que, compte tenu de l'investissement important que cette collectivité envisage de réaliser pour développer le campus, la reprise éventuelle de l'Ecole n'est pas à l'ordre du jour.

#### **4.1.4. En faveur de la Fédération française de voile**

Dans cette hypothèse, la Fédération française de voile pourrait devenir propriétaire en fonction des conditions offertes.

Tout en soulignant au préalable que la FFVoile ne dispose pas des moyens comparables à ceux des fédérations françaises de football ou de rugby qui ont créé leurs propres centres nationaux, le président et le directeur technique national se disent intéressés par l'idée de prendre en charge cet établissement et d'en faire un centre national de voile (CNV), voire un centre international de la voile (CIV) fonctionnant sur deux sites : Saint-Pierre-Quiberon et Lorient.

Il s'agirait d'un double projet associant le secteur public et le secteur privé pour travailler ensemble sur les grands enjeux sportifs de la prochaine décennie dans les différents domaines de la voile olympique, de la voile océanique, de la course au large, ou de la coupe de l'America.

Le site de Saint-Pierre-Quiberon serait dédié au secteur public et devrait permettre d'assurer les missions suivantes :

- accueil des équipes de France espoirs de la voile olympique : stages nationaux, détection, voile légère, kitesurf...mais aussi l'équipe de France handivoile ;
- centre de recherche appliquée, d'expérimentation et d'essais technologiques ;
- centre multi ressources ;
- centre d'entraînement de l'équipe de France Espoirs de la course au large ;
- antenne de la FFVoile pour les activités de formation, la réglementation, l'organisation de course ...

Sur ce site pourrait se développer également un secteur privé consistant à offrir par contrat à une chaîne hôtelière privée la possibilité d'aménager une hôtellerie de qualité et un centre de congrès et de séminaires qui pourraient trouver une clientèle intéressée par l'activité du CNV (ou CIV) et notamment la présence des équipes de France ainsi que par un environnement tourné vers la thalassothérapie.

Le site de Lorient serait concerné lui aussi par des activités relevant des secteurs public et privé. Après des négociations pour déterminer les conditions d'utilisation du site, ce deuxième lieu servirait, grâce à la présence de grands voiliers multicoques et monocoques 60 pieds, pour l'entraînement des équipages de course au large en solitaires et en équipage et pour la coupe de l'America. Il pourrait également devenir un centre de recherche appliquée pour grands voiliers en lien avec les universités.

Pour assurer une cohérence dans la détermination et la mise en œuvre de la politique de ce centre, la direction serait assurée par un cadre ayant la fonction de DTN adjoint de la FFVoile et bénéficierait du concours des cadres techniques sportifs de l'Etat permettant ainsi à l'Etat, dans le cadre d'une organisation conventionnée, de poursuivre ses activités régaliennes.

En définitive, l'examen de cette première hypothèse fait ressortir un scénario se traduisant par un nouveau désengagement de l'Etat, peu de temps après la fermeture du CREPS de Dinard. Il mettrait un terme à l'intervention directe de l'Etat dans une région considérée pourtant comme emblématique dans le monde du nautisme.

## 4.2. Hypothèse 2 : l'établissement demeure un opérateur de l'Etat et conserve son statut d'Ecole nationale

Les atouts qu'offre l'Ecole, l'attachement manifesté par la quasi-totalité de nos interlocuteurs et les perspectives d'évolution de l'établissement plaident en faveur du maintien du statut d'école nationale, sous réserve de faire évoluer les missions, et de réformer les conditions de fonctionnement dans les domaines du pilotage, de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines.

### 4.2.1 La nécessaire évolution des missions

L'ENVSN ne peut maintenir ses activités que si elle réussit à les recentrer sur le cœur de métier, à apporter une plus-value dans des activités ne relevant pas traditionnellement d'une Ecole nationale et à prendre des initiatives nouvelles légitimant davantage son existence.

- **Des activités recentrées sur le cœur de métier**

- *Dans le domaine de la formation*, et dans les *disciplines à environnement spécifique*, quelques perspectives d'augmentation du nombre de stagiaires peuvent être envisagées si le kitesurf est retenu comme discipline olympique et si le surf poursuit son développement, notamment sur les côtes bretonnes et charentaises.

Dans les *secteurs en tension*, l'Ecole devrait concentrer ses efforts sur la formation continue des professionnels (cadres formateurs, dirigeants, gestionnaires de projets sportifs, de micro-entreprises nautiques), les formations de niveau III (DEJEPS) et II (DEJEPS) et les formations expérimentales. L'Ecole pourrait retrouver ce qui a fait sa renommée, l'innovation pédagogique, en lien avec les fédérations.

Elle pourrait investir de *nouveaux champs* comme celui de la formation des utilisateurs des bateaux de plaisance et des professionnels des ports de plaisance, le marché des bateaux de plaisance représentant 80% de l'achat des bateaux actuellement.

Elle pourrait aussi répondre à de *nouvelles sollicitations* : ainsi pour la fédération française de char à voile, l'environnement de l'Ecole est propice puisqu'il existe sur la presqu'île trois clubs, dont une école qui pratique en « Inland » (hors les plages) et un club historique à Plouharnel. Ces deux structures permettent d'offrir aux stagiaires du char à voile l'opportunité d'une zone de roulage tout à fait adaptée. La fédération est intéressée pour organiser à l'Ecole l'ensemble des formations nationales : regroupement annuel des arbitres, des moniteurs, des bénévoles et présidents des instances dirigeantes, des formations de formateurs, soit au total 350 journée/stagiaires.

- *Au plan du sport de haut niveau*, au-delà de la poursuite de l'entraînement des sportifs handivoile, l'ENVSN doit saisir les opportunités d'accueillir d'autres structures telles que le pôle espoir de surf implanté dans le Morbihan à Plomeur et dont le transfert est envisagé dès la rentrée 2011 ou la probable création d'un pôle France et d'un pôle espoir de kitesurf si cette discipline bénéficie du classement haut niveau.

Par ailleurs il conviendrait de mettre en cohérence la définition du haut niveau telle que l'entend l'autorité de tutelle avec les dispositions de la convention de partenariat entre l'Ecole et la FFVoile de novembre 2009. En effet la définition très restrictive du sport de haut niveau ne doit pas faire oublier que celui-ci n'est que l'émergence d'une intense activité sportive située en amont. A ce titre, il conviendrait d'intégrer à cette rubrique tout ce qui relève de la détection et de l'accompagnement des sportifs de haut niveau comme le prévoit la convention.

Dans cette perspective, *en matière de détection*, l'ENVSN doit devenir *un centre de repérage et de formation* pour les minimes et espoirs « athlètes de haut niveau de demain » en voile et dans les autres sports nautiques. Le site de l'ENVSN est le seul en France, voire en Europe, à présenter des conditions de sécurité et de services multiformes indispensables pour l'accueil de ces jeunes coureurs.

- *Au plan de l'expertise*, ce champ doit moins reposer sur des compétences individuelles que sur une véritable mission nationale de l'établissement, au service du monde nautique.

C'est une composante de la « *Mission M3 : Le Centre multi ressources des professionnels du nautisme* » du contrat de performance (Cf. Annexe 12). Il conviendrait de la mettre davantage en exergue pour en faire un des enjeux stratégiques majeurs de l'Ecole autour de trois axes : la recherche, la réglementation et la ressource documentaire.

***Le secteur de la recherche en est l'illustration.*** Ce secteur doit sortir de son isolement et se structurer par :

- *une meilleure identification du domaine au sein des missions de l'Ecole*, ce qui suppose la définition d'un programme de recherche pluriannuel dont les orientations et les thématiques seront choisies en concertation avec les partenaires du monde nautique (FFVoile, FFS, FFVL, FFSA) et soumis à l'avis du conseil d'administration ;

- *la réactivation du conseil d'orientation stratégique de la recherche* pilotée par l'Ecole nationale et rassemblant tous les acteurs de la chaîne : monde universitaire, mouvement sportif avec la FFVoile et les fédérations du monde nautique, les représentants du monde économique avec la fédération des industries nautiques ;

- *la reconstitution d'un service de recherche et de développement* regroupant les sciences de l'éducation, l'ingénierie de formation et les sciences à caractère mathématique, physique et technique, qui soit à l'interface des cultures scientifique et sportive ;

- *des productions agréées* par la communauté scientifique (centre national de la recherche scientifique) et publiées dans des revues nationales, voire internationales de rang A (reconnues par le CNRS) sous un label unique, celui de l'ENVSN, ou partagé avec les partenaires ;

- *un travail partenarial avec le ministère de la recherche, les universités et les écoles, ainsi que l'institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP)* en devenant la branche nautique de cet Institut.

La recherche retrouvera ainsi un rôle transverse à la fois en interne par rapport aux missions de formation et aux missions liées à l'entraînement, et à l'égard de ces partenaires universitaires et sportifs. L'ENVSN pourra ainsi jouer ce rôle d'interface entre les scientifiques et les coureurs en s'appuyant sur un secteur recherche au service de la performance et devenir un véritable centre d'application au croisement de la connaissance et de l'opérationnel.

Cette démarche ne peut s'envisager sans une politique volontariste de l'autorité ministérielle clairement établie.

Ces recommandations valent pour les deux autres domaines, la réglementation et la ressource documentaire.

L'ensemble de ces conditions devrait conduire l'Ecole à jouer véritablement son rôle de centre d'excellence national multi ressources à vocation interfédérale en devenant une tête de réseau de référence pour l'ensemble du monde nautique.

- **Des activités ouvertes sur d'autres champs**

- *Comme tête de réseau des activités nautiques*

L'ENVSN peut s'impliquer dans de nouvelles activités en devenant *la tête de réseau des activités nautiques*. Les interventions des institutions et de leurs cadres dans le domaine des sports nautiques sont nombreuses mais non coordonnées. L'initiative en 1993/1994 de créer un réseau « bleu » pour les activités nautiques est restée au stade des bonnes intentions.

Le rapport de la commission d'évaluation des CREPS citée supra mettait en évidence le besoin « *d'une réelle mutualisation au travers de réseau permettant le partage des travaux* » mais aussi et surtout des compétences. Outre l'intérêt que représenterait cette mise en synergie « *dans une période où l'Etat s'interroge sur son train de vie et réduit très sérieusement les moyens mis à disposition de son administration,* », cette organisation apporterait une intelligence collective susceptible de faire progresser plus rapidement certains secteurs.

Il en est ainsi comme nous l'avons vu de la recherche, des questions juridiques dont certaines, notamment liées à l'environnement, sont communes aux disciplines nautiques, Il en est aussi de la mutualisation des bonnes pratiques, des connaissances en matière d'environnement.

Dans cette perspective, la création d'un observatoire serait un outil d'expertise apprécié. Il aurait pour mission notamment d'analyser le fonctionnement des organismes publics et privés chargés des activités nautiques, de suivre l'évolution des pratiques sportives et de comprendre les besoins des fédérations et du grand public. L'Ecole deviendrait alors une force de propositions sur l'ensemble de ses champs y compris les activités nautiques de loisirs, l'emploi et le développement durable.

Le réseau doit être installé en premier lieu au sein des structures publiques et parapubliques chargées du sport (INSEP, CREPS, DDI et DRJSCS, fédérations sportives, autres ministères). Il doit, dans un deuxième temps, se développer dans les autres sphères publiques et privés (collectivités locales, universités, professionnels du nautisme, organismes européens).

### *- A des activités complémentaires*

Dans d'autres secteurs, l'Ecole dispose des remarquables atouts évoqués infra pour organiser des *activités complémentaires* permettant de maintenir l'équilibre financier de l'établissement. L'une des problématiques énoncées plus haut consistait à souligner qu'en dehors des missions « cœur de métier », l'Ecole, pour des raisons économiques, avait besoin de développer de nouveaux champs d'activité. Ceux-ci sont souvent qualifiés à tort d'« alimentaires » car s'ils permettent d'améliorer les ressources propres, ils apportent aussi beaucoup à l'Ecole, notamment sur le plan de la notoriété. Il s'agit de colloques, séminaires dans les secteurs du nautisme (ex. colloque annuel des cadres techniques placés auprès de la FFVoile, journée de développement du nautisme organisée par Nautisme en Bretagne) mais aussi dans des domaines plus éloignés des missions de l'Ecole (formation continue des enseignants d'éducation physique et sportive, colloques de l'Université, rencontres d'organismes de formation, ...).

L'isolement de l'Ecole présente pour la circonstance un véritable intérêt. Les congressistes, étant captifs sur le site, seraient davantage enclins à s'impliquer dans les travaux et à créer le climat convivial qui est souvent recherché dans ce type d'initiatives.

C'est d'ailleurs dans cet esprit que pourrait se mettre en place un partenariat avec le centre de thalassothérapie de Quiberon dans la perspective d'offrir un complément « bien-être » aux participants.

### *- A l'international*

La légitimité de l'Ecole comme établissement national passe également *par une ouverture au plan international*. Les relations internationales de l'Ecole se limitent à quelques accueils traditionnels avec la Pologne et certains pays du Maghreb.

L'ENVSN pourrait investir ce champ sur plusieurs axes :

- à l'heure où le haut niveau se mondialise, elle gagnerait à accueillir des équipes étrangères en imaginant un système itératif. Elle devrait être en capacité d'assurer une veille permanente sur la performance internationale ;

- en matière de formation elle devrait nouer des liens avec les pays européens voisins comme l'Espagne, le Portugal, la Grande Bretagne, les Pays Bas : la dimension géographique de l'Arc Atlantique est bien une réalité. Dans un champ géographique plus large, la création d'un réseau de centres européens de la formation, de l'enseignement et de l'encadrement de la voile, reconnu par la fédération internationale de voile (ISAF), pourrait s'envisager. Des contacts avec les centres espagnols de Santander et polonais de Gdansk sont d'ailleurs en cours.

Par ailleurs la mise en équivalence des diplômes professionnels d'encadrement des activités nautiques (brevet de technicien voile espagnol et BPJEPS activités nautiques français) pourrait être envisagée sous l'impulsion de l'autorité de tutelle (direction des sports) ;

- au plan de la communication, l'Ecole pourrait se faire connaître en systématisant la publication des travaux de recherche pédagogiques et technologiques dans les revues internationales spécialisées, ou encore en participant à la création d'un centre de documentation numérisé partagé des sports nautiques dont le centre de ressources de l'ENVSN pourrait être l'une des composantes.

La FFVoile a toujours été réticente à voir l'Ecole accueillir des équipes étrangères de haut niveau, par peur de la concurrence. Par ailleurs elle estime que l'international doit demeurer du ressort des autorités fédérales.

Cette frilosité de la Fédération est difficilement compréhensible dans la mesure où l'ouverture à l'international d'un établissement comme l'Ecole nationale est plutôt une démarche positive qui valorise l'élite sportive française. Elle permet la confrontation avec les meilleurs et contraint les coureurs et leurs entraîneurs à imaginer par la suite la plus value nécessaire pour rester en tête des compétitions. C'est par ailleurs une des conditions essentielles pour bâtir une réputation mondiale et acquérir une renommée internationale.

L'ENVSN doit reconstruire son image vis-à-vis de l'extérieur pour espérer redevenir le centre de rayonnement à dimension internationale qu'elle était il y a trente ans. Elle ne peut l'envisager que dans le cadre d'une politique ministérielle bien identifiée et en articulation avec les stratégies fédérales.

- **Des activités nouvelles pour la course au large**

La FFVoile souhaiterait favoriser le développement du « haut niveau globalisé » : un parcours de haut niveau intégrant le passage de la voile légère olympique à la course au large.

L'ENVSN pourrait se positionner sur la course au large in situ et à Lorient.

Sur le site de Quiberon, l'Ecole est susceptible d'intégrer le PES de la FFVoile en tant que *Centre d'Excellence National pour la course au large en équipage sur voiliers monotypes* (les M34) sachant que Port-la-Forêt est déjà CEN pour la course au large en solitaire.

Pour les grosses unités (monocoques et multicoques) le site de l'Ecole n'est pas adapté : une nouvelle implantation s'impose.

Compte tenu du développement du site de Lorient devenu en 10 ans l'un des plus importants pôles du nautisme et de la course au large, la création par convention d'un *site annexe de l'ENVSN à Lorient pour la course au large* serait de nature à donner un nouveau souffle à l'Ecole. Certes Lorient n'est pas inscrit dans le PES de la FFVoile mais la dynamique mise en œuvre va conduire les responsables du site à accentuer leur implication dans la voile de haut niveau en fixant sur place les teams et en attirant d'autres. La relative proximité géographique de Lorient avec l'Ecole devrait favoriser cette complémentarité des activités et lui donner accès à la force économique et médiatique de la voile et à tout ce que représente aujourd'hui l'industrie de la voile et le partenariat privé des grandes entreprises.

On pourrait ainsi considérer, si l'ENVSN devient centre d'excellence national pour le monotype en équipage, que serait constitué dans le Sud Bretagne, un grand Pôle dévolu à plusieurs formes de courses au large porteur de synergies et de partenariats croisés.

#### 4.2.2. L'indispensable réforme des conditions de fonctionnement

- **Un pilotage de l'Etat plus affirmé**

L'Ecole est juridiquement un opérateur de l'Etat chargé de la mise en œuvre des politiques publiques conduites par le gouvernement. A ce titre, elle est placée sous la tutelle du ministère des sports et soumise, entre autres, aux dispositions de la circulaire n° 5454/SG du Premier Ministre du 26 mars 2010. Elle doit en particulier s'astreindre à mettre en œuvre « *les objectifs de politique publique* » assignés par la tutelle et rendre compte à l'aide « *d'indicateurs d'efficacité, d'efficience et de qualité de service* ».

Encore faut-il que ces objectifs reposent sur des orientations ministérielles claires et formalisées qui lui ont fait défaut pendant de très longues années.

*Le contrat de performance* (Cf. Annexe n°12), enfin signé le 16 novembre 2010 entre le ministère des sports et l'Ecole pour la période 2010-2012, apparaît comme une avancée significative : il fixe en effet les objectifs opérationnels, notamment en vue de la préparation des jeux olympiques de 2012. Toutefois il doit être complété d'une mise en perspective de l'Ecole dans son environnement et d'orientations stratégiques à moyen et long terme (constat de la Cour des comptes dans son rapport annuel de février 2011).

Il a été accompagné en mai 2011 d'une *lettre de mission* (Cf. annexe n°13) adressée au directeur conformément aux dispositions de la circulaire du Premier Ministre qui rappelle : « *Au vu des priorités et objectifs retenus par le contrat de performance, une lettre de mission sera adressée par le ministre de tutelle à chaque dirigeant nommé par un acte du gouvernement* ».

Reste à mettre en place *un projet d'établissement* avec une démarche participative du personnel et en concertation avec la FFVoile et les fédérations concernées.

Par ailleurs, l'ENVSN étant un opérateur au service de la politique sportive des fédérations, il paraît indispensable que le ministère des Sports intègre l'Ecole dans les *conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO)* signés entre l'Etat et les Fédérations. Cette initiative permettrait de formaliser dans ses grandes lignes la contribution apportée par l'ENVSN à la réalisation des politiques fédérales, les dispositions plus pratiques étant précisées dans une convention ENVSN /Fédération comme celle qui existe déjà entre l'Ecole et la FFVoile.

Cette inscription aurait l'avantage de donner une orientation stratégique pluriannuelle à l'établissement.

- **Une gouvernance élargie**

L'Ecole, au service des fédérations, doit davantage tenir compte des besoins exprimés par leurs représentants. Dans cette perspective, la mission propose un renforcement de la présence des fédérations nautiques au sein de l'Ecole :

- *au conseil d'administration de l'Ecole*, en intégrant les nouvelles fédérations utilisatrices de l'Ecole : par exemple celles du vol libre et du surf ;

- *dans un conseil d'orientation stratégique*, nouvel organisme, qui réunirait outre les représentants de l'Etat et les fédérations sportives, les collectivités locales (la commune de St Pierre Quiberon, le conseil général du Morbihan, le conseil régional) et des partenaires privés comme la fédération des industries nautiques. Ce comité serait chargé de définir le plan d'action annuel de l'Ecole, soumis ensuite à l'approbation du conseil d'administration ;

- *dans les comités consultatifs techniques à créer ou à faire revivre* : les relations établies avec le mouvement associatif dans le domaine de la formation professionnelle et celles établies avec les fédérations sportives dans le domaine de l'entraînement aboutissent à définir une forme moderne de coopération, la « cotraitance ».

Dans cet esprit, les fédérations et en particulier leurs directions techniques nationales utilisatrices de l'ENVSAN doivent pouvoir trouver une place significative dans les instances de concertation et de décision. Il paraît indispensable que les DTN et tout particulièrement celui de la voile soient systématiquement invités aux réunions des instances de concertation, comme le comité technique et scientifique chargé de déterminer le programme de recherche ou la commission consultative chargée de mettre en place le programme de formation ;

- *dans l'équipe des cadres techniques et pédagogiques*, chaque fédération présente sur le site doit pouvoir disposer chacune d'un référent ;

- *dans l'équipe de direction* : l'un des adjoints de l'équipe de direction doit pouvoir être nommé sur proposition de la FFVoile.

- **Une gestion rénovée des ressources humaines**

L'Ecole est soumise à de fortes contraintes qui nécessitent de la part des agents non seulement les compétences requises mais également une grande disponibilité et une réelle motivation. L'Ecole doit pouvoir disposer d'une équipe soucieuse de créer un esprit collectif propice à une conduite souple et offensive de l'établissement.

- *Une équipe de direction aux compétences managériales affirmées*

Comme les autres Ecoles nationales, l'ENVSAN dispose d'une équipe de direction composée de 5 personnes : un directeur, véritable patron, deux adjoints, un secrétaire général et un agent comptable.

La mission propose que le recrutement du directeur et des deux adjoints s'effectue après avis de la FFVoile et sur des critères parmi lesquels deux s'avèrent déterminants : une excellente connaissance de la voile (et si possible une bonne approche des autres disciplines nautiques) et des compétences managériales affirmées. Par ailleurs, le directeur doit pouvoir donner son accord pour la nomination du personnel et tout particulièrement des deux adjoints.

Par ailleurs il serait utile de placer auprès du directeur un chargé de mission qui se verrait confier la promotion de l'Ecole : faire connaître en France et au plan international les services offerts par l'Ecole ainsi que rechercher les usagers et clients potentiels.

L'Ecole ne pourra mener à bien un grand projet qu'avec une équipe de direction très impliquée, volontariste, solidaire et visionnaire.

**- Une équipe de cadres techniques et pédagogiques compacte et motivée**

Les enseignants ont trop souvent été nommés davantage pour des raisons personnelles que pour des raisons professionnelles.

L'histoire de l'Ecole a été marquée en interne selon les époques par une opposition larvée ou aigüe des enseignants avec l'équipe de direction : refus d'appréhender l'organisation de l'ENVSN dans son ensemble, ce qui entraîne des exigences et des intransigeances ; grande prudence, pour ne pas dire méfiance à l'encontre des propositions de l'Administration, quelque fois même attitude de « censeurs » ; peu de coopération et de participation à la vie de l'établissement en dehors de l'horaire Cette situation a souvent constitué un obstacle majeur au développement de l'Ecole.

Le climat est désormais apaisé mais il reste des marges de progrès pour une meilleure implication de l'équipe et pour passer d'un travail individuel à un travail plus collectif, plus transversal entre les trois missions principales : la formation, le sport de haut niveau et la recherche.

Afin d'apporter la souplesse nécessaire à une Ecole en constante évolution, la mission préconise la constitution d'un noyau « permanent » de cadres techniques sportifs aux compétences reconnues, notamment par leurs pairs, et de haut niveau mais soumis malgré tout à une mobilité dans des conditions qu'il conviendra d'organiser. Seraient par ailleurs associés des spécialistes contractuels recrutés pour des missions précises et à durée déterminée ainsi que des cadres fédéraux mis à disposition par les fédérations sportives également pour des missions précises et à durée déterminée et au besoin des spécialistes en provenance de sociétés privées.

Cette nouvelle orientation pourrait conduire à une diminution des effectifs permanents mais celle-ci serait compensée par une augmentation des possibilités financières pour recruter des contractuels.

Il conviendra par ailleurs de s'assurer de la motivation de ces personnels. Une commission de sélection présidée par le directeur de l'Ecole, et composée du ou des DTN concernés et d'un représentant de la direction des sports serait chargée de procéder aux entretiens, de sélectionner les candidats et de transmettre les propositions d'affectation à la direction des ressources humaines. Le cahier des charges serait clairement annoncé : annualisation de l'emploi du temps, adaptation des congés au rythme des activités, missions déterminées ou au moins validées par l'autorité hiérarchique, participation régulière aux actions relevant de la formation continue afin que l'Ecole puisse disposer en permanence de véritables spécialistes dans les disciplines concernées.

**- Un statut adapté pour les autres personnels**

La nécessaire souplesse pour s'adapter aux contraintes de l'Ecole suppose de la part des autres personnels également une disponibilité et une implication particulières. Les résistances au changement devront faire l'objet d'une analyse au cas par cas et au besoin d'une mise en place de mesures d'externalisation ou de contractualisation.

Une fois ces recommandations réalisées, il restera à l'équipe de direction de faire évoluer les mentalités en passant d'une culture de travail individuel à une culture de travail collectif et d'amener l'équipe actuellement sur la défensive à une véritable culture de projet qui pourrait s'inscrire dans l'une ou l'autre des solutions alternatives proposées ci-après.

#### **4.3. Hypothèse 3 : le ministère de sports maintient sa présence dans une instance partenariale, les solutions alternatives**

##### **4.3.1. La cohabitation interministérielle avec le ministère de l'éducation nationale : l'ENVSN abrite un internat d'excellence**

L'ENVSN dispose d'une capacité d'hébergement conséquente mais qu'elle a quelques difficultés à valoriser. Il a été envisagé supra un transfert de l'établissement au ministère de l'éducation nationale. L'alternative pourrait consister en une structure mixte interministérielle, sous tutelle conjointe des deux ministères.

Cette hypothèse aurait un double avantage pour l'établissement : accueillir des jeunes, motivés pour intégrer dans leur cursus scolaire un parcours à dominante sportive, et leur permettre d'être au contact d'athlètes de haut niveau dans un parcours d'excellence sportive.

La traduction statutaire de cette interministérialité ne présenterait pas de difficulté majeure au regard de celle que vient de vivre l'Ecole nationale d'équitation devenue l'Institut national du cheval et de l'équitation placé sous la tutelle des ministères en charge de l'agriculture et des sports.

##### **4.3.2 La collaboration ou l'intégration au campus de l'excellence sportive de BRETAGNE**

La réforme de la politique nationale du sport de haut niveau a conduit l'Etat à restructurer le réseau de ses opérateurs publics, notamment les CREPS. C'est dans ce contexte que le campus a vu le jour (protocole d'accord du 29 janvier 2010 puis convention constitutive du 30 octobre 2010 relative au groupement d'intérêt public) entre l'Etat et ses partenaires locaux, en particulier le conseil régional (Cf. *Annexes n°14 et n°15*).

Il s'agit en effet de mettre en place un environnement favorisant les projets des sportifs de haut niveau en combinant l'optimisation de la performance et la réussite scolaire/universitaire et professionnelle.

Le projet de Campus vise à développer, dans le cadre d'une gouvernance partagée, quatre secteurs d'activité dont les trois premiers relèvent du champ national : le sport de haut niveau, les formations aux métiers du sport, le développement et la recherche scientifique multidisciplinaires, l'accueil des stages du mouvement sportif et des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

Le Campus va s'appuyer dans un premier temps sur les sites existants (Rennes pour le siège et l'ancien CREPS de Dinard) mais n'exclut pas d'intégrer d'autres sites participant à l'excellence sportive en Bretagne. Il participe au réseau national du sport de haut niveau animé par l'INSEP au même titre que les CREPS.

Le dispositif s'inscrit dans une phase expérimentale d'une durée de trois ans qui prend fin en 2013. La région est chef de file de l'opération : elle a la présidence du GIP et a nommé son directeur, le directeur- adjoint étant nommé par l'Etat.

L'ENVSN ne peut rester à l'écart de ce dispositif dont le champ d'intervention la concerne à plusieurs titres : les formations initiales et les formations aux métiers du sport à environnement spécifique, le sport de haut niveau avec notamment la recherche appliquée à la performance sportive, le centre multi ressources.

Actuellement l'ENVSN participe à la réflexion menée par l'équipe technique du Campus dans le domaine des formations. Elle devrait contribuer à mettre en place le niveau 3 et apporter son éclairage sur l'élaboration du parcours complet de formation (du niveau 5 au niveau 1) qui sera conçu avec le secteur université, la DRJSCS et le mouvement sportif dans le domaine large de l'activité sportive. Par ailleurs elle est en mesure d'apporter son expertise sur la question du sport de haut niveau.

Ainsi se pose la question de sa place dans le contexte de cette structure naissante, certes encore fragile.

Si L'Ecole n'est plus en mesure de justifier son statut d'Ecole nationale, son *intégration* dans le campus pourrait être envisagée. Elle apporterait la valence nautique de la Bretagne – Sud, aux côtés de la nouvelle structure de Dinard pour la Bretagne-Nord. Elle deviendrait un acteur de la stratégie territoriale bretonne en étant notamment un de ses accès régionaux à l'excellence sportive. Elle perdrait son statut d'établissement public national pour devenir un opérateur territorial du conseil régional.

Par contre si elle peut conforter l'ensemble de ses missions, elle pourra très efficacement apporter *sa collaboration* dans les domaines de la formation, du sport de haut niveau et de la recherche Elle serait un partenaire et y retrouverait d'autres partenaires qui lui font défaut actuellement, le monde universitaire notamment : les pôles de recherche universitaires de Rennes, Brest, Nantes ou encore de Lorient sont bien présents sur ce champ de la performance.

Des différentes informations recueillies, il semble toutefois que l'avancée de la réflexion sur la mise en œuvre du dispositif ne permet pas, aujourd'hui, d'aller bien au-delà des déclarations de principe.

#### **4.3.3. Le transfert de l'ENVSN sur un autre site**

Le relatif isolement de l'Ecole par rapport aux centres urbains disposant de structures éducatives diversifiées, l'absence de bassin d'emploi à proximité plaideraient pour un transfert de l'Ecole sur un autre site. Mais l'atout majeur que représente le site actuel, considéré comme exceptionnel par tous les spécialistes de la voile, limite les recherches si on considère qu'une Ecole nationale de voile et des sports nautiques ne se réduit pas à la mise à disposition d'experts.

Aucun des interlocuteurs interrogés n'a pu formuler de propositions satisfaisantes d'une nouvelle implantation présentant des avantages déterminants par rapport à ceux offerts actuellement par l'ENVSN, sauf à considérer que l'Ecole ne devienne un centre d'expertise et d'ingénierie, excluant de son activité les missions d'accueil et d'hébergement ainsi que le soutien logistique apporté par la plateforme nautique. Cette situation aurait alors des similitudes avec le nouveau statut de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP).

Le conseil régional et les responsables de la FFVoile ont bien souligné leur attachement au site de Lorient. En fait ils ont surtout évoqué l'intérêt pour l'Ecole d'étudier des collaborations avec ce nouveau et spectaculaire complexe nautique.

Au stade actuel de la réflexion, la mission n'a donc pas jugé opportun d'approfondir l'hypothèse d'un véritable transfert sur un autre site.

## CONCLUSION

A l'issue des travaux conduits dans le cadre de cet audit, la mission ne peut que reprendre à son compte l'observation formulée par la Cour des comptes dans son rapport publié en février 2011 : « *l'ENVSN est confrontée à la nécessité impérative de s'appuyer sur une définition précise de ses missions, de sa stratégie et de ses activités, au-delà des seules perspectives ouvertes par le contrat de performance, récemment signé* ».

40 ans après sa création, l'ENVSN est désormais placée face à un défi majeur : justifier son existence par des activités traduisant une plus value incontestable et incontestée par rapport aux nombreux organismes ou structures publics ou privés qui ont vu le jour durant les vingt dernières dans le domaine de la voile et des activités nautiques.

L'établissement dispose d'atouts incontestables : un site remarquable, des compétences très appréciées, des moyens techniques importants et des services de qualité.

Si malgré ce constat, le ministère des sports veut se désengager de l'Ecole en maintenant une vocation sportive, la seule hypothèse envisageable actuellement repose sur une vente, un transfert ou une mise à disposition de la Fédération française de voile. Toutefois il conviendra, dans le cadre d'une commission de travail, d'en examiner les modalités, cette association reconnue d'utilité publique ne disposant pas des moyens financiers nécessaires pour faire face aux exigences de France Domaine, organisme chargé de la liquidation du patrimoine de l'Etat.

Si par contre, comme le souhaitent les rapporteurs et la quasi-totalité des personnes auditionnées, l'Ecole conserve son statut, la mise en œuvre des préconisations formulées dans ce rapport est de nature à corriger certaines faiblesses et à donner un nouveau souffle à cet établissement, emblématique d'un pays maritime qui dispose d'environ 18000 km de côtes et qui est devenue première nation sportive mondiale en voile en 2010.

Les progrès accomplis depuis quelques années et les évolutions actuelles vont dans le bon sens. Il convient de les encourager, de les soutenir mais aussi de les amplifier et d'en accélérer le rythme.

L'Ecole, opérateur de l'Etat, doit être l'outil public au service du développement de la voile. A ce titre, elle doit mettre en œuvre les orientations ministérielles mais aussi associer à la définition de son programme d'activités et à la gouvernance les fédérations sportives concernées et tout particulièrement la Fédération française de voile.

La situation actuelle appelle une prise de position ferme et sans délai du ministère des sports et une action volontariste pour éviter qu'à très court terme, c'est-à-dire après les Jeux olympiques de Londres en 2012, ne sonne le glas de l'existence même de l'Ecole Nationale de Voile et des Sports Nautiques.

François MASSEY  
Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Claudie QUILLIEN  
Inspectrice générale de la jeunesse  
et des sports

## TABLEAU SYNOPTIQUE DES PRECONISATIONS

N°	Préconisations	Pilote
	<b>Hypothèse 1 : le ministère des sports se désengage de l'établissement en faveur de la FFVoile</b>	
1	<b>Mettre en place une commission de réflexion pilotée par la DS avec l'ensemble des acteurs concernés.</b>	DS

	<b>Hypothèse 2 : l'établissement demeure un opérateur de l'Etat et conserve son statut d'Ecole nationale</b>	
	<b>Missions de l'ENVSN</b>	
2	<p><b>Recentrer les activités sur le cœur de métier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En matière de formation :</i></li> </ul> <p><b>a)</b> Concentrer les efforts sur la formation continue des professionnels, les formations de niveau III (DEJEPS) et II (DEJEPS) et les formations expérimentales.</p> <p><b>b)</b> Investir de nouveaux champs comme celui de la formation des utilisateurs des bateaux de plaisance et des professionnels des ports de plaisance.</p>	<p style="text-align: center;">DS/ENVSN</p> <p style="text-align: center;">ENVSN</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En matière de sport de haut niveau :</i></li> </ul> <p><b>c)</b> Mettre en cohérence la définition du haut niveau de la DS et les dispositions de la convention de partenariat ENVSN/FFVoile en intégrant la détection et l'accompagnement des sportifs de haut niveau dans le champ du haut niveau.</p> <p><b>d)</b> Accueillir de nouveaux pôles : la course au large en équipage sur voilier monotype (CEN) ; le surf (pôle Espoir) ; le kitesurf (pôles Espoirs et France si la spécialité est classée sport de haut niveau).</p>	<p style="text-align: center;">DS</p> <p style="text-align: center;">ENVSN/fédérations</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Au plan de l'expertise en matière de recherche :</i></li> <li>e) Mieux identifier le secteur de la recherche dans l'organisation de l'établissement en réactivant le conseil d'orientation stratégique.</li> <li>f) Définir un programme de recherche pluriannuel en concertation avec le monde universitaire de la recherche et les acteurs du monde nautique, au regard des orientations stratégiques interministérielles définies par les ministères en charge des sports et de la recherche.</li> <li>g) Construire un réseau partenarial avec les universités et les écoles de recherche.</li> <li>h) S'inscrire résolument dans le réseau de l'INSEP en devenant la branche nautique de cet institut.</li> <li>i) Systématiser les productions liées aux travaux de recherche et agréées par la communauté scientifique (CNRS...) en favorisant leur publication.</li> <li>• <i>Au plan de l'expertise en matière de réglementation et de ressources documentaires :</i></li> <li>j) Travailler en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs du champ nautique (fédérations, affaires maritimes...).</li> </ul>	DS/ENVSN
3	<p><b>Ouvrir l'ENVSN à d'autres champs</b></p> <p>a) Positionner l'Ecole comme tête de réseau des activités nautiques sur le littoral, en complémentarité avec le pôle Ressources National Sports de Nature de nature de Vallon-Pont-d'Arc.</p> <p>b) Créer un observatoire relatif aux activités nautiques.</p> <p>c) Développer à l'Ecole des activités complémentaires permettant de maintenir l'équilibre financier.</p> <p>d) Etendre les missions à la course au large pour les grosses unités (monocoques et multicoques) avec le site de Lorient, par convention avec la collectivité territoriale.</p> <p>e) Ouvrir l'Ecole aux activités internationales afin qu'elle se construise une stature internationale sinon européenne.</p>	<p>ENVSN</p> <p>ENVSN</p> <p>ENVSN</p> <p>ENVSN</p> <p>DS</p>

<b>Fonctionnement de l'ENVSN</b>		
<b>4</b>	<p><b>Assurer de la part de l'autorité ministérielle un pilotage de l'Etat plus affirmé sur l'ENVSN</b></p> <p>a) Fixer des orientations ministérielles assorties d'indicateurs de résultats.</p> <p>b) Evaluer chaque année la mise en œuvre de ces orientations telles qu'elles ressortent notamment de la lettre de mission et du contrat de performance pluriannuels.</p>	DS
<b>5</b>	<p><b>Elargir la gouvernance de l'ENVSN en renforçant la présence des fédérations nautiques au sein de l'Ecole</b></p> <p>a) Intégrer de nouvelles fédérations nautiques au conseil d'administration : celle de surf et celle de vol libre.</p> <p>b) Créer un comité d'orientation composé de tous les acteurs intéressés par l'Ecole, chargé de définir le plan d'action annuel de l'Ecole.</p> <p>c) Créer des comités consultatifs techniques par secteur d'activité associant les DTN et tout particulièrement celui de la voile.</p> <p>d) Donner à la FFVoile la possibilité de proposer la nomination d'un des 2 directeurs-adjoints.</p> <p>e) Permettre aux fédérations de désigner des référents parmi les cadres techniques et pédagogiques.</p>	<p>DS</p> <p>ENVSN</p> <p>ENVSN</p> <p>DRH/DS</p> <p>DS</p>

6	<b>Rénover en profondeur la gestion des ressources humaines</b>	
	a) Nommer des directeurs et directeurs adjoints spécialistes de la voile et aux compétences managériales affirmées en concertation avec la FFVoile.	DRH/DS
	b) Créer un poste de chargé de mission relatif à la promotion de l'Ecole et la recherche d'usagers et de clients potentiels.	DRH/DS
	c) Affecter à l'Ecole des cadres techniques et pédagogiques motivés, ayant des parcours et des compétences correspondant aux besoins et prêts à accepter un cahier des charges spécifique aux contraintes de l'établissement.	DRH/DS
	d) Prévoir un dispositif de contractualisation ou d'externalisation pour les emplois occupés par des agents ne pouvant pas s'adapter aux contraintes de l'établissement.	DRH/DS
e) Elaborer un projet d'établissement en concertation d'une part avec l'ensemble du personnel et d'autre part des partenaires.	ENVSN	

	<b>Hypothèse 3 : le ministère des sports maintient sa présence dans une instance partenariale, les solutions alternatives</b>	
7	<b>Mettre en place un internat d'excellence dans le cadre d'un partenariat avec le ministère de l'éducation nationale</b>	DS
8	<b>Développer un partenariat avec le conseil régional dans le cadre du GIP «Campus de l'excellence sportive de Bretagne »</b>  a) Etudier l'hypothèse des conditions d'une intégration de l'ENVSN dans le dispositif régional.  b) Etudier l'hypothèse des conditions d'une collaboration de l'ENVSN au dispositif régional.	DS
9	<b>Transférer l'ENVSN sur un autre site maritime à proximité immédiate d'une ville universitaire</b>	DS

## GLOSSAIRE

AMV :	Assistant moniteur de voile
BPJEPS :	Brevet professionnel jeunesse éducation populaire et sport
CEN :	Centre d'excellence national
CESER :	Conseil économique, social et environnemental régional
CIV:	Centre international de voile
CNRS :	Centre national de la recherche scientifique
CNSHN :	Commission nationale du sport de haut niveau
CNV :	Centre national de voile
CPEF :	Centre permanent d'entraînement et de formation
CPO :	Convention pluriannuelle d'objectifs
CREPS :	Centre d'expertise et de performance sportive
CTS :	Cadre technique sportif
DEJEPS :	Diplôme d'état jeunesse éducation populaire et sport
DDI :	Direction départementale interministérielle
DRJSCS :	Direction régionale de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale
DESJEPS :	Diplôme d'état supérieur jeunesse éducation populaire et sportif
DRH :	Direction des ressources humaines
DS :	Direction des sports
DSI :	Dispositif de surveillance et d'intervention
DTN :	Directeur technique national
ENSM :	Ecole nationale des sports de montagne
ENV :	Ecole nationale de voile
ENVSN :	Ecole nationale de voile et des sports nautiques

EPS :	Education physique et sportive
FFH :	Fédération française handisport
FIN :	Fédération des industries nautiques
FFSA :	Fédération française des sociétés d'aviron
FFS :	Fédération française de surf
FFVoile :	Fédération française de voile
FSGT :	Fédération sportive et gymnique du travail
GIP :	Groupement d'intérêt public
IFCE :	Institut français du cheval et de l'équitation
INJEP :	Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire
INS :	Institut national des sports
INSEP :	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
ISAF :	International Sailing Federation / Fédération Internationale de Voile
Jo :	Jeux olympiques
PAS :	Parcours Animation Sport
PES :	Parcours d'excellence sportive
PNF :	Plan national de formation
PRF :	Plan régional de formation
PRNSN :	Pôle ressources national des sports de nature
RGPP :	Révision générale des politiques publiques
RNL :	Ressources nautiques et logistiques
SPSI :	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STAPS :	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
UC :	Unité capitalisable
UCPA :	Union des centres de plein air

## LISTE DES ENTRETIENS

## LISTE DES ENTRETIENS

### **Direction des sports**

Bertrand JARRIGE, directeur des sports  
Christian MARTIN, sous-directeur de la vie fédérale et des sports de haut niveau  
Jacky AVRIL, bureau DS A2  
Vianney SEVAISTRE, sous-directeur de l'emploi et des formations  
Annie LAMBERT-MILON, chef du bureau C2  
Eric EKAMBI-KINGUE, bureau C2

### **Inspection générale de la jeunesse et des sports**

Jacques DONZEL, inspecteur général  
Hervé MADORE, inspecteur général  
Jacques PRIMAULT, inspecteur général

### **INSEP**

Thierry MAUDET, directeur général  
Jean-Michel PINEL, coordonnateur réseau national sport de haut niveau  
Gianni CAPPAL, coordonnateur réseau national sport de haut niveau

### **CREPS d'Aquitaine**

Claire BRUNET, conseillère d'animation sportive

### **Ecole nationale de voile et des sports nautiques**

Xavier de LESQUEN du PLESSIS CASSO, président du conseil d'administration,

### ***Equipe de direction***

Jean-Léopold COPPÉ, directeur  
Jean Yves Le DEROFF, directeur adjoint sports  
Jean-Paul RUSSEIL, directeur adjoint formation  
Virginie MERLET, secrétaire générale  
Frédéric BERZIN, agent comptable

## *Personnel*

Sophie BARRE, ingénieur recherche et développement  
Michel BAZILE, personnel technique et pédagogique/mission formation  
Cathy BELZ, secrétaire de l'agence comptable  
Pascale BOUTON, personnel technique et pédagogique/mission formation  
Yves CLOUET, personnel technique et pédagogique /mission sport  
Laure COLLIN personnel technique et pédagogique/mission formation  
Stéphane CORBINIEN, personnel technique et pédagogique/mission formation  
Carlos DIAS, chef cuisinier  
Isabelle ETIENNE, responsable du centre de ressources  
Jean-Claude GERARD, responsable du réseau informatique  
Matthieu GRAVELEAU personnel technique et pédagogique/mission formation  
Paul IACHKINE, ingénieur recherche et développement  
Céline JOVIADO, personnel technique et pédagogique /mission sport  
Philippe JUHEL, professeur des écoles CN service informatique  
Isabelle KERZERHO, secrétariat de la formation  
Stéphane KRAUSE, personnel technique et pédagogique /mission sport  
Florence LE BRUN, technicienne atelier voile/RNL  
Frédéric LE CALONNEC, entretien espaces verts  
Franck LECOMTE, personnel technique et pédagogique /mission sport  
Dominique LE RAY, responsable du service communication  
Fabrice LEVET, personnel technique et pédagogique /mission sport  
Christophe LINO, responsable juridique/mission formation  
Gilles MONIER, personnel technique et pédagogique /mission sport  
Pierre MOUROT, responsable du pôle RNL  
Florence PELLETIER, secrétariat du pôle RNL  
Joseph PENGAM, entretien et maintenance,  
Thierry POIREY, personnel technique et pédagogique /mission sport  
Laurent RUMEN, personnel technique et pédagogique/mission formation  
Loïc SOUFFLET, personnel technique et pédagogique/mission formation

## *Anciens directeurs ou directeurs adjoints de l'ENVS*

Serge AGREKE  
Yannick BARILLET  
Christophe DEBOVE  
Jacques THIOLAT  
François BEAUCHARD

## **DDCS du Morbihan**

Annick PORTES, directrice départementale  
Dominique CONIN, conseiller d'animation sportive  
Jean-Yves LEROUX, conseiller d'animation sportive  
Jean Paul RENOU, conseiller d'animation sportive

## **DRJSCS de Bretagne**

Christian CARADEC, directeur régional

Yves SAMSON, chargé de mission sur le projet « Campus de l'excellence sportive de Bretagne »

Philippe NEIRAS, conseiller technique national

## **Préfecture de Région**

Michel CADOT, préfet de la région Bretagne, préfet du département d'Ille-et-Vilaine

## **Fédération française de voile**

Jean-Pierre CHAMPION, président,

Philippe GOUARD, directeur technique national,

Philippe DELHAYE, directeur technique national adjoint

## **Fédération française handisport**

Jean MINIER, directeur technique national

## **Fédération française de vol libre**

Yves GOUESLAIN, directeur technique national

Gérard DELACOTE, conseiller technique national

## **Fédération française d'aviron**

Pascal BEREST, directeur technique national

## **Fédération française de ski nautique et de wakeboard**

Yves PARET, directeur technique national

## **Ligue de voile de Bretagne**

Michel KERHOAS, président

## **Association Lorient Grand Large**

Christophe BAUDRY, Directeur de Lorient Grand Large

Thierry FRECHIER, Directeur de la SELLOR

Eve BOUGAULT, chargée de communication événementielle de Lorient Grand Large

**Union des centres de plein air**

Laurent MARTINI, directeur adjoint

**Association Les GLENANS**

Luc FOURRICHON, président

**CROS de Bretagne**

Lucien THOMAS, président

**Conseil régional de Bretagne**

Daniel GILLES, vice-président chargé des sports et président du GIP « Campus de l'excellence sportive de Bretagne »