



# SOMMAIRE

- 1. Présentation de la Chaire OPTIMA**
2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche
3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA



## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (1/4)

Son **ambition** est de dynamiser les **relations entre collectivités locales et université** en :

- Constituant un **observatoire** du pilotage et de l'innovation managériale locale pour mieux connaître et comprendre les pratiques concernées,
- en **partageant** ces innovations à l'échelle locale et nationale, entre universitaires et praticiens,
- en **accompagnant** les collectivités locales dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes,
- en constituant un **laboratoire** collaboratif de fabrication de l'innovation locale (notamment les usagers/citoyens/contribuables),
- et en étant force de **propositions** en termes d'outils et de modalités de fonctionnement innovants répondant aux mutations du contexte local.



## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (2/4)

Son équipe à l'UPPA :

- Une **vingtaine de chercheurs** rattachés au CREG et spécialistes du management public territorial,  
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/management-public>
- Un **Master Management des collectivités locales** et ses enseignants (universitaires et praticiens),  
<http://iae.univ-pau.fr/etudiants/formations/master-mcl>

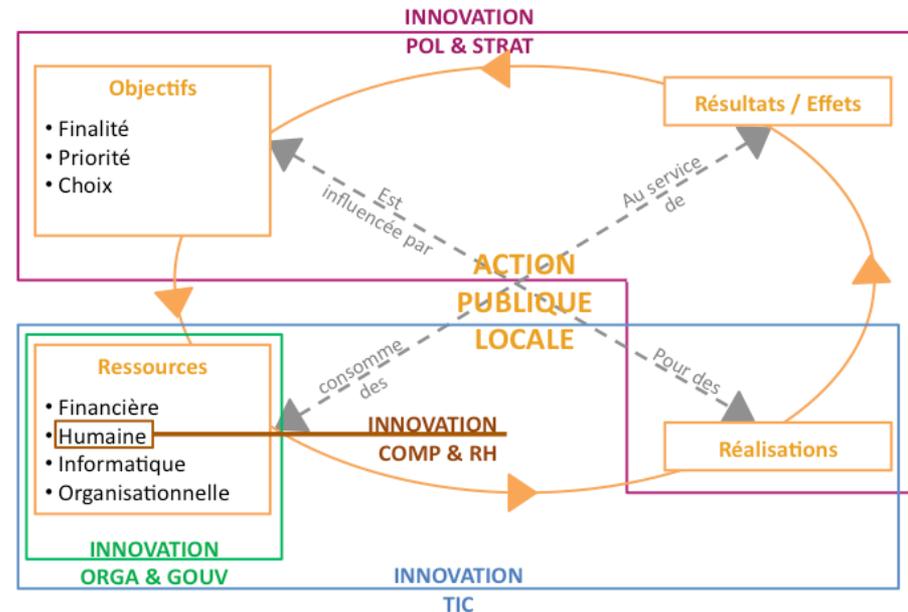
Ses productions antérieures :

- Des **publications, communications et rapports d'études**
- Des **doctorants et docteurs**,
- Des **colloques** :
  - Rencontres et Workshop **Ville-Management**; Congrès **PILOTE**,
  - Séminaires **OPTIMA** (1<sup>er</sup> : 14 mai 2014, 2<sup>nd</sup> : 21 mai 2015)  
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/colloques-conferences/colloque-innovation-locale#>

## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (3/4)

### 4 axes de recherches et d'accompagnement :

- L'innovation « politique et stratégique »** : offre/besoins, évaluation, communication, priorité, choix, objectifs, projet, territoire, etc.
- L'innovation « organisationnelle et de gouvernance »** : modes de fonctionnement, économies, patrimoine, achats, qualité, mutualisation, pilotage, etc.
- L'innovation « comportementale et RH »** : RPS, qualité de vie au travail, changement, innovation, culture, collaboration, climat social, etc.
- L'innovation « TIC »** : rénovation du service public, rénovation des fonctionnements internes, etc.





## 1. Présentation de la Chaire OPTIMA (4/4)

Quelques uns de ses partenariats passés et présents :

- avec la **ville de Pau/CAPP** (2011/2014), « *L'optimisation de la gestion patrimoniale* », (2012/2015), « *Définition et mise en œuvre du pilotage des politiques publiques paloises* »
- avec le **Conseil Général 65** (2007-2011), « *La définition et la mise en œuvre d'un pilotage des politiques publiques* »,
- avec le **SDIS 64** (2009/2013), « *L'analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance de la collectivité locale* »,
- avec la ville de **Lescar** (2010/2011), « *La mise en œuvre de Lescar 21* »,
- avec la ville de **Nevers** (2012/2014), « *La mise en œuvre d'un management par activités et par objectifs* »,
- avec la ville de **Rezé** (2013), « *La définition et la mise en œuvre d'un baromètre de mesure de la performance RH* »,
- avec le **Conseil régional Auvergne – ARDTA** (2014), « *Accompagnement des acteurs locaux sur l'intégration du numérique dans des politiques économiques et d'attractivité du territoire* ».



# SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
- 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche**
3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (1/10)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

- **Un échelon territorial en mutation** : des **changements politiques et institutionnels importants** (fusions, regroupements, etc.) combinés avec des **contraintes financières plus lourdes** :
  - Des **ressources** des collectivités et des établissements **en diminution** (dotations, fiscalité, endettement, etc.),
  - Des **obligations** réglementaires de plus en **plus pressantes** : réformes des collectivités locales, mise en place des mutualisations, réforme de l'Etat en région, etc.,
  - Des transferts de compétences non financés/compensés,
  - Des dépenses de masse salariale en augmentation structurelle (GVT),
  - Des difficultés à mobiliser des leviers externes, comme l'augmentation de la pression fiscale ou de l'endettement,
  - Un **investissement local en diminution** (en tant que variable d'ajustement).
  - Une **dégradation** des agrégats financiers des collectivités.

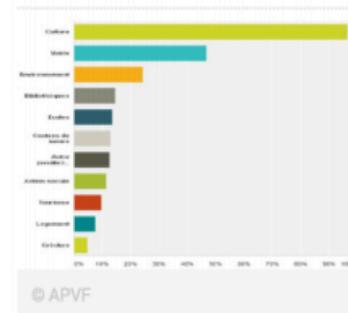
## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (2/10)

### 2.1) Le contexte de l'étude :

- Des **impacts négatifs** pouvant être importants pour la mise en œuvre de la **politique sportive** :

### 95 % des petites villes tailleront dans leur budget culturel en 2015

Publié le 24/10/2014 • Par Pierre Cheminade • dans : [A la Une finances, Actu experts finances](#)



Des coupes budgétaires concernent la culture et le sport dans plus de 9 petites villes sur 10. C'est l'enseignement d'une enquête menée par l'Association des petites de France auprès de ses membres sur les budgets 2015. Globalement, plus de deux répondants sur trois diminueront leurs dépenses d'investissement et de fonctionnement.

L'Association des petites villes de France a présenté, mardi 21 octobre, les résultats de son enquête<sup>(1)</sup> menée auprès de ses adhérents sur les perspectives budgétaires pour 2015 alors que le projet de loi de finances, voté le même jour à l'Assemblée nationale, prévoit une baisse de 3,67 milliards d'euros des dotations de l'Etat. Les résultats sont plutôt tranchés puisque 70 % des répondants anticipent de diminuer à la fois leurs dépenses d'investissement (de 20 % en moyenne) et de fonctionnement.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (3/10)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

- Une **politique sportive** représentant pourtant un **poids important** pour les collectivités locales :
  - **30% de la dépense sportive globale** est apportée par les collectivités territoriales,
  - **80% du parc d'équipements sportifs** est détenu par les collectivités territoriales,
  - le budget des collectivités territoriales pour le sport représente **10,8 Mds d'euros par an**,
  - la politique sportive représente **1/3 du budget** national global des collectivités territoriales.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (4/10)

### 2.1) Le **contexte** de l'étude :

- Des **pratiques de pilotage** de la politique sportive analysées toutefois comme **limitées** au regard des enjeux actuels, même si des pratiques innovantes se développent :
  - des **outils** plutôt de nature administrative, court-termiste et centrés sur les moyens consommés de manière endogène avec une prise en compte très faible de la demande (besoins/satisfaction en matière sportive),
  - mais des **démarches innovantes** par le développement constant d'initiatives locales de co-pilotage de la politique sportive, par exemple :
    - **Ville de Villeurbanne** : mise en œuvre d'un projet sportif local associant les usagers et citoyens sur la définition de la stratégie sportive et des actions à engager
    - **Ville de Nantes** : évaluation de la satisfaction des usagers et analyse des besoins en matière sportive,
    - Etc.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (5/10)

### 2.2) La problématique de l'étude :

**Comment améliorer le pilotage (planification, responsabilisation, évaluation) des politiques sportives dans un contexte contraint ?**

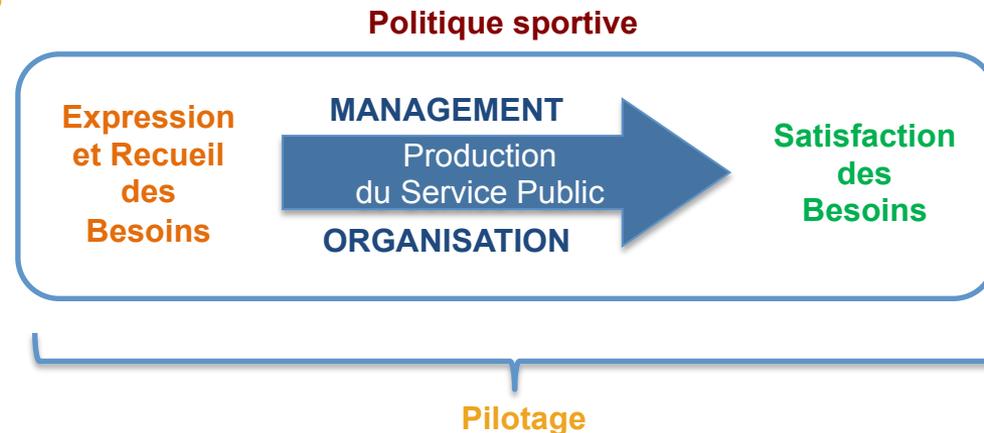
Il en découle les interrogations suivantes:

- Comment **élaborer une stratégie locale en matière sportive** et fixer des priorités en tenant compte des forces et faiblesses de la collectivité sur son territoire et des évolutions de son environnement ?
- Comment **mesurer la performance de la politique sportive locale** en permettant une aide à la décision pour les élus ?
- Comment mieux **responsabiliser les différents acteurs**, internes et externes, autour d'un projet sportif local partagé ?

## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (6/10)

### 2.3) Les enjeux de cette étude

- De manière globale : repenser une nouvelle chaîne de valeur concernant la politique sportive en prenant mieux en compte les citoyens, usagers et contribuables



« Piloter la performance d'une organisation suppose donc de résoudre deux problèmes : définir les besoins auxquels elle doit répondre (le contenu de la valeur), et déployer le couple "valeur-coût" à l'intérieur de l'organisation, dans ses divers rouages »  
(LORINO. P, 2000)



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (7/10)

### 2.3) Les enjeux de cette étude

- De manière opérationnelle :
  - **Caractériser** les pratiques actuelles de pilotage de la politique sportive,
  - **Analyser** leurs facteurs clés de succès, ainsi que leurs effets (aide à la décision ? Connaissance du territoire ?),
  - **Proposer** de nouvelles modalités de pilotage aux collectivités partenaires, en particulier sur l'évaluation *ex-ante* des besoins et *ex-post* des satisfactions des usagers, pour :
    - Mieux connaître les besoins en matière sportive,
    - Fixer des priorités, faire des choix/arbitrages, trouver des marges de manœuvre,
    - Adapter l'offre de service public sportif en cohérence avec les besoins et objectifs.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (8/10)

### 2.3) Les enjeux de cette étude

- De manière spécifique pour les acteurs de la politique sportive :
  - **Les élus locaux** : amélioration de la lisibilité de la politique sportive, priorisation des actions sportives en fonction des besoins exprimés et recensés et des moyens disponibles sur les territoires concernés, etc.,
  - **Les directeurs et les services** : responsabilisation des services dans le pilotage de leurs ressources et leurs activités, amélioration de l'efficacité de moyens humains, financiers et techniques alloués aux activités, Valorisation des actions garantissant la satisfaction des usagers, etc.
  - **Les citoyens/usagers/contribuables** : participation au développement de la participation citoyenne à la vie locale (élection, décision contributions...), amélioration de la qualité de l'offre de services publics.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (9/10)

### 2.4) Les **résultats** envisagés :

- L'**analyse des besoins sportifs** sur votre territoire, sur la base d'analyses quantitatives (statistiques, enquêtes par questionnaires, etc.) et qualitatives (focus group, etc.),
- L'analyse de **cohérence entre votre offre de services sportifs** (actions, équipements, etc.) **et la demande** de votre territoire, la proposition d'**évolution de votre offre**,
- La **confrontation de vos pratiques** avec celles d'autres collectivités locales, après la réalisation d'une étude nationale en matière de pilotage des politiques sportives,
- La réalisation de **formations et form-actions** (sous forme d'accompagnement au regard de vos pratiques), au pilotage des politiques sportives auprès des acteurs administratifs et politiques concernés.



## 2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche (10/10)

### 2.4) Les **résultats** envisagés :

- La proposition d'**évolution de vos outils de pilotage et modes d'organisation**, en cohérence avec l'analyse des besoins sportifs de votre territoire,
- La proposition d'un **outil de décision financier** en matière sportive, mêlant fonctionnement et investissement, sur la base d'une matrice stratégique-financière,
- La production de **vos projet sportif local pluriannuel**,
- La proposition d'**indicateurs et de tableaux de bord** de la politique sociale et des actions engagées,
- La production de vos **rapports d'activités** concernant la politique sportive (annuel et pluriannuel), à destination interne et/ou externe.



# SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. Présentation du thème d'accompagnement/recherche
- 3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA**

### 3. Proposition de modalités de mise en œuvre (1/3)

Des **partenariats gagnants-gagnants et durables** :

- Pour les **organisations publiques locales**
  - Bénéficier de l'expertise des chercheurs pour le pilotage et le management de leur organisation,
  - Être pilote dans l'expérimentation de nouveaux principes et outils de gestion de leurs activités,
  - Développer des bonnes pratiques en connaissance de l'existant (autres collectivités, national, privé) et les diffuser,
  
- Pour l'**Université**
  - Expérimenter, sur le terrain, le résultat de nos travaux de recherche,
  - Réaliser des études quantitatives et qualitatives à travers des recherches-actions,
  - Avoir le soutien des « acteurs du terrain » pour des rencontres ou séminaires université – secteur local.

### 3. Proposition de modalités de mise en œuvre (2/3)

Deux **types de partenariats** avec la Chaire :

- Un **partenariat principal**

- = soutien durable de la Chaire (sur trois ans),
- n'attend pas de retours spécifiques, mais subventionne des recherches innovantes sur le management public local (**5 000 € par an** a minima),
- bénéficie des travaux menés dans le cadre de la chaire (rapport d'activité annuel, la participation au colloque annuel, etc.).

- Un **partenariat spécifique**

- s'engage en fonction des besoins qui lui sont spécifiques,
- attend des retours, dans le cadre d'une convention spécifique mentionnant les résultats attendus et livrables attendus,
- finance donc des travaux particuliers qui lui sont utiles, et bénéficie en retour des analyses d'une équipe de chercheurs dédiés sur la base d'une **convention (financement calculé au cas par cas)**.

Dans ce cas



### 3. Proposition de modalités de mise en œuvre (3/3)

#### Des modalités d'accompagnements adaptées :

- Un changement dans le **temps** (processus incrémental et itératif),
- Un **processus** clair, partagé et piloté (comité de suivi, communication),
- Une **méthodologie** déjà éprouvée (« *Le processus de changement est plus important que le changement lui-même* » - CROZIER, 1998),
- Des jeunes **chercheurs** et des experts (du public pour le public),
- Du **sur-mesure** et non du prêt-à-porter (le résultat se crée avec la collectivité locale et n'est pas imposé ou connu à l'avance),
- Des **solutions** instrumentales et culturelles (le résultat est à la fois dans la dimension technique – outils, dispositifs de gestion, mais aussi, et surtout, dans la dimension comportementale des acteurs).

# Merci de votre attention

## CONTACTS

**David CARASSUS**

Professeur des universités  
Directeur de la Chaire

[david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

**Victor BOLLORE**

Doctorant en sciences de gestion

[victor.bollore@gmail.com](mailto:victor.bollore@gmail.com)

<http://optima.univ-pau.fr>

