



# Mission d'analyse comparée de modélisation économique et des pratiques managériales des CREPS en 2018

Maître d'ouvrage

CPDE

Contacts

Muriel ROTH HIRT, directrice adjointe du CREPS de Toulouse  
05 62 17 90 22 - [muriel.hirt@creps-toulouse.sports.gouv.fr](mailto:muriel.hirt@creps-toulouse.sports.gouv.fr)

Thierry BEDOS, directeur adjoint du CREPS Auvergne-Rhône-Alpes, Vallon Pont d'Arc  
04 82 77 04 12 - [thierry.bedos@creps-rhonealpes.sports.gouv.fr](mailto:thierry.bedos@creps-rhonealpes.sports.gouv.fr)

Patrice BEHAGUE, directeur du CREPS de Poitiers  
06 80 46 91 43 - [patrice.behague@creps-poitiers.sports.gouv.fr](mailto:patrice.behague@creps-poitiers.sports.gouv.fr)

Soumission de l'offre

À envoyer par voie postale au :

CPDE  
M. Jérôme ROUILLAUX  
CREPS de Bordeaux-Aquitaine  
653 cours de la Libération  
33405 Talence Cedex

Par voie électronique à :

[jerome.rouillaux@creps-bordeaux.sports.gouv.fr](mailto:jerome.rouillaux@creps-bordeaux.sports.gouv.fr)

# 1. Contexte de la prestation

## L'évolution du statut et des missions des CREPS

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 les Centres de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportive (CREPS) ont été décentralisés et sont aujourd'hui sous la double tutelle de la région et du ministère des Sports.

Le code du Sport définit le statut des CREPS et leurs missions effectuées au nom de l'État et des régions. « Art. L. 114-1. Les centres de ressources, d'expertise et de performance sportive sont des établissements publics locaux de formation dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire [...]

« Art. L. 114-2.-Les centres de ressources, d'expertise et de performance sportive exercent, au nom de l'État, les missions suivantes :

« 1° Assurer, en liaison avec les fédérations sportives, la formation et la préparation des sportifs figurant sur les listes mentionnées à l'article L. 221-2 ;

« 2° Participer au réseau national du sport de haut niveau et assurer le fonctionnement des pôles nationaux de ressources et d'expertise dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire ;

« 3° Mettre en œuvre des formations initiales et continues dans les domaines des activités physiques ou sportives, en application de l'article L. 211-1, et dans les domaines de la jeunesse et de l'éducation populaire, conformément aux objectifs nationaux et en lien avec le schéma régional des formations de la région concernée ;

« 4° Assurer la formation initiale et continue des agents de l'État exerçant leurs missions dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire.

« Art. L. 114-3 Les centres de ressources, d'expertise et de performance sportive peuvent, au nom de la région, exercer les missions suivantes :

« 1° Assurer l'accueil et l'accompagnement de sportifs régionaux, le cas échéant par le biais de conventions entre régions fixant les modalités de leur prise en charge ;

« 2° Promouvoir des actions en faveur du sport au service de la santé et du sport pour tous ;

« 3° Développer des activités en faveur de la jeunesse et de l'éducation populaire ;

« 4° Mettre en œuvre des offres de formation aux métiers du sport et de l'animation, conformément aux besoins identifiés par le schéma régional des formations.

## Le Conseil Permanent des Directeurs d'Etablissement (CPDE)

Le CPDE est une association professionnelle regroupant les directeurs et directeurs adjoints des CREPS, des Ecoles nationales du ministère des Sports et de l'INSEP.

Il a pour objet :

- de favoriser les échanges de pratiques professionnelles entre ses membres;
- de promouvoir et coordonner les fonctions de directeur d'établissement dans leurs spécificités auprès des différents interlocuteurs institutionnels, collectivités territoriales, État, syndicats professionnels, organismes de formation, etc.

- d'organiser et d'assurer la défense des intérêts matériels et moraux de ses membres;
- de coordonner au plan national l'action et les réflexions des personnels de direction;
- d'éclairer ses membres sur les questions professionnelles;
- d'assurer leur représentation dans les instances administratives et auprès des pouvoirs publics
- de faire œuvre de solidarité en toutes circonstances envers les adhérents;
- de promouvoir les établissements sous tutelle du ministère chargé des sports.

A ce titre il est l'instance de représentation des personnels de direction des CREPS auprès de la direction des sports.

## Session de formation continue des chefs d'établissement

Le CREPS de Toulouse, en co-construction avec le CPDE et la direction des Sports, met en œuvre une formation du 11 au 13 décembre 2018 sur « Manager un CREPS dans un environnement institutionnel et économique en constante évolution ».

Cette formation a pour objectif d'apporter des connaissances et développer des compétences en termes de management et de pilotage d'un CREPS, et sera centrée sur deux objectifs plus opérationnels :

- Elaborer une charte commune des principes essentiels au management moderne et agile des CREPS dans leur nouvel environnement « comment concilier les fonctions de chef d'établissement et de chef d'entreprise publique », préfiguratrice d'un « référentiel métier » du directeur et directeur adjoint d'établissement ;
- Partager les expériences à partir de l'analyse de quelques situations professionnelles.

Pour préparer les contenus de cette formation le CPDE et le CREPS de Toulouse ont souhaité, avec l'appui de la direction des Sports conduire une mission d'analyse comparée et de modélisation des modèles économiques et des pratiques managériales des CREPS en 2017. Ce cahier des charges vise à définir les attendus de cette mission.

## 2. Prestation attendue et livrables

### Objet

A travers cette analyse, il convient après une étude des modèles économiques et des pratiques managériales actuelles des CREPS, d'accompagner les directeurs des CREPS et leurs équipes dans la construction d'un nouveau modèle d'établissement en phase avec les évolutions de la gouvernance du sport pour la décennie à venir.

Les missions des CREPS étant relativement stabilisées il n'est pas attendu une réflexion sur celles-ci. La volonté est de focaliser l'analyse sur les modèles économiques et les pratiques managériales. Sur ces dernières, il convient de s'intéresser tant au management des équipes au sein de l'établissement qu'au management du réseau de partenaires du CREPS.

La cible prioritaire de cette prestation est bien le collectif des directeurs de CREPS représenté par le CPDE.

## Trois phases d'étude pour accompagner le changement

### ✓ L'audit des pratiques actuelles des 17 CREPS :

Le prestataire s'appuiera sur une base documentaire fournie par les établissements comprenant à minima les conventions triparties (DRJSCS, Région, CREPS) pour celles qui sont finalisées, les projets des établissements, les organigrammes, les communautés de projets et de moyens dans lesquelles les CREPS sont engagées, les politiques et projets patrimoniaux, les budgets et politiques tarifaires. Le prestataire définira s'il a besoin d'analyser d'autres documents. Cette phase d'audit sera complétée par des entretiens oraux avec un certain nombre d'équipes de direction de CREPS selon les profils (vocation plus marquée sur le haut niveau, la formation, etc.) et les situations des établissements (avancement de la décentralisation, etc.).

### ✓ L'analyse des pratiques et des besoins :

Suite à l'audit le prestataire fournira une analyse favorisant une lecture nationale du mode de fonctionnement de ces établissements. Cette analyse pourrait être élaborée sous forme d'une typologie des organisations et missions des CREPS. Cette phase d'analyse doit également permettre d'identifier précisément les besoins des équipes de direction pour évoluer dans leurs pratiques managériales.

### ✓ Des préconisations :

Cette étude doit amener des propositions pour accompagner le changement de manière opérationnelle et selon plusieurs scénarii de modèles économiques et de management des CREPS en 2020 et au-delà. Elle contribuera à l'élaboration du « référentiel métier » de directeur et directeur adjoint.

Ces 3 phases d'étude pourront opportunément être accompagnées d'une démarche de benchmark dans l'observation d'établissements en dehors du champ de la jeunesse et des sports d'une part, et dans le même champ dans d'autres pays européens d'autre part.

## Profil du prestataire

Le prestataire retenu, expert des politiques publiques et des pratiques managériales devra faire preuve

- d'une grande curiosité et d'ouverture quant à la démarche engagée par le CPDE pour faire évoluer les CREPS vers des entreprises de service public agiles et performantes ;
- d'une capacité d'analyse économique précise et fiable ;
- d'une haute qualité d'écoute, d'analyse et de production synthétique et modélisable ;
- d'une force de proposition innovante en tenant compte du contexte institutionnel en constante évolution ;
- d'une grande capacité d'animation et de présentation dynamique.

Le maître d'ouvrage accorde une importance particulière à la qualité des échanges avec le prestataire pendant toute la phase d'élaboration du projet. Le prestataire veillera ainsi à prendre contact

avec la personne chargée du projet le plus régulièrement possible, en plus des réunions de travail prévues pour la validation des propositions.

## Echéancier et livrables

L'étude sera conduite entre mars et décembre 2018.

- ✓ Livrable 1 : le rendu des 3 phases présentées ci-dessus sera effectué auprès du bureau du CPDE, au plus tard fin septembre
- ✓ Livrable 2 : le prestataire sera présent à la formation mise en œuvre par le CREPS de Toulouse du 11 au 13 décembre 2018 (projet ci-joint) pour présenter son analyse et animer des ateliers de travail en relation avec cette production. Le prestataire fournira début novembre une proposition d'intervention et des modalités d'organisation d'ateliers de travail
- ✓ A la suite de ces premiers livrables, il sera étudié l'opportunité de poursuivre un travail d'accompagnement du CPDE sur l'année 2019

## 3. Sélection

### Présentation de l'offre

Cette offre sera composée :

- d'une note d'intention dans laquelle le candidat exprimera sa perception des enjeux liés à l'évolution du modèle économique et des pratiques managériales au sein des CREPS;
- d'une référence du candidat au regard des enjeux et objectifs de la consultation (objectifs et solutions apportées) ;
- d'une proposition financière détaillée.

### Publicité de l'appel d'offre

Cette offre sera publiée sur le site du ministère des sports ainsi que sur les sites de chaque établissement pendant 3 semaines.

Les candidatures seront étudiées par le groupe de travail relatif au cahier des charges pour validation par le bureau du CPDE.

### Calendrier prévisionnel

16.03.2018	Date limite de réception des offres
Début avril	Réunion avec le groupe de travail interne du CPDE ad hoc
28.09.2018	Réception livrable 1
05.11.2018	Réception livrable 2
11-13.12.2018	Formation à Toulouse

## Évaluation des offres

Les propositions seront examinées par le CPDE et appréciées en fonction des critères de jugement indiqués ci-dessous.

50 %	Valeur technique de l'offre appréciée au regard de : <ul style="list-style-type: none"><li>○ la pertinence de la note d'intention au regard des enjeux et des objectifs du projet ;</li><li>○ la méthodologie et la capacité d'accompagnement.</li></ul>
40 %	Coût de la prestation
10 %	Expérience des candidats (au regard de l'analyse de la référence notamment)

## Modalités de paiement

Le délai de paiement est de 30 jours et sera compté à partir de la date de réception d'une facture, émise par le candidat selon l'échéancier suivant :

- facturation de 30 % du montant à réception de la commande du CPDE ;
- facturation de 30 % du montant à livraison du livrable 1 ;

facturation du solde soit 40 % du montant à l'issue de la formation.