



MISSION D'ASSISTANCE À MAITRISE D'OUVRAGE DÉFINITION DU PROJET STRATÉGIQUE CAHIER DES CHARGES



PRESENTATION

La Fédération Française de Vol Libre (FFVL) est une fédération sportive créée en 1974.

L'Etat lui a confié la délégation ministérielle pour 5 disciplines : le delta-plane, le parapente, le cerf-volant, le boomerang et le kitesurf sur terre et sur neige ; jusqu'en 2017 elle était également délégataire du kitesurf nautique qui est désormais délégué à la fédération française de voile.

La FFVL a connu depuis sa création jusqu'en 2016, un fort développement accompagnant la croissance de la pratique sportive et l'attrait de plus en plus prononcé des français pour les sports de nature et de plein air.

En 2019, la FFVL a rassemblé 39550 licencié.e.s. Au regard des particularités de ses disciplines, les clubs la constituant sont principalement implantés dans les régions montagneuses : surtout les Alpes et les Pyrénées et, dans une moindre mesure, le Massif central, les Vosges et le Jura. La délégation du kitesurf nautique avait donné une forte coloration littorale depuis le début des années 2000 qui est en régression depuis la perte de la délégation.

La FFVL présente les particularités essentielles suivantes :

- la pratique du parapente très largement majoritaire avec plus de 74% des licencié.e.s ;
- la population féminine très minoritaire qui ne s'élève qu'à 16% des licencié.e.s ;
- le nombre d'élèves en formation initiale qui représente plus de 50% des licenciés chaque année et dont peu renouvellent leur licence ;
- une majorité des structures d'apprentissage professionnelles qui sont statutairement membres de la FFVL et dont la relation s'appuie sur la base de labels selon un modèle spécifique reconnu ;
- un taux de renouvellement annuel moyen des licences très légèrement supérieur à 50% ;
- cinq disciplines qui sont principalement des activités de loisir mais qui toutes proposent des formes compétitives avec des délivrances de titres de champion de France et des équipes de France mais dont seul le parapente de distance est reconnu comme discipline de haut niveau ;
- la FFVL qui, à travers ses structures territoriales, gère des sites de pratique qu'elle met à disposition de tous les pratiquants ;
- la gestion des risques qui est un enjeu majeur pour la FFVL.



PARTIE 1 : CONTEXTE ET ETAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX

LE CONTEXTE

Plusieurs constats et évolutions, internes comme externes, ont amené les responsables de la fédération à s'interroger sur l'avenir de la fédération et donc son évolution sur les moyen et long termes.

Des transformations profondes sur les ressources internes de la fédération vont remettre en question son organisation et auront des effets notables sur ses actions en direction des clubs et des écoles agréées.

PRINCIPAUX CONSTATS INTERNES

ACTIVITES

Une discipline quasi hégémonique, le parapente, et d'autres disciplines très largement minoritaires, sauf le kite, interrogent l'organisation fédérale, la représentativité, la prise en compte harmonieuse du développement et les préoccupations des disciplines minoritaires. Ce déséquilibre génère aussi des questions sur le pilotage de la discipline parapente.

La perte de la délégation du kite-surf nautique modifie en profondeur les axes de développement de la fédération engagés quinze ans auparavant. En deux ans (2017-2019) ce sont plus de 26% des licencié.e.s kiteurs et kiteuses qui ont quitté la fédération ce qui ne manque pas d'avoir un impact sur les recettes de licences et par conséquent sur les ressources générales de la fédération. Toutefois les autres disciplines permettent de contenir la baisse d'effectif à 5% sur la même période.

L'inégale répartition territoriale des licencié.e.s, des clubs et écoles et des sites de pratique sont des causes de complexité multiple tant concernant l'affectation des ressources nationales que la vie des clubs. D'autre part, certains clubs sont dits "hors sol" du fait que l'essentiel de leurs adhérents habitent loin des sites de pratique ; ceci pose de réels problèmes de recrutement et d'engagement des bénévoles pour animer ces clubs.

MOYENS

Des ressources humaines techniques ont contribué et accompagné le développement de la fédération durant les trois dernières décennies. Elles sont composées d'une part d'effectifs salariés fédéraux et d'autre part de personnels mis à disposition par l'Etat ; cette équipe est désormais en pleine transformation du fait d'une pyramide d'âge vieillissante et donc de départs de cadres hautement qualifiés (durant l'olympiade à venir 2021/2024).

Une direction administrative très investie, à l'expertise reconnue et dont l'effectif est d'une grande stabilité, semble également en limite de point de rupture face à des tâches qui évoluent en diversité, en exigence et en contrainte (assurances et communication par exemple).



ORGANISATION

La FFVL est caractérisée par sa proximité avec les clubs qui se traduit par un système électif des instances fédérales au suffrage direct tous les quatre ans. Sa structuration générale est collée à l'organisation administrative française mais est très disparate dans sa dynamique. Certaines ligues régionales assurent de vrais relais territoriaux de la FFVL, voire disposent d'une réelle autonomie, mais l'échelon départemental est, à quelques exceptions près, très contrasté y compris sur des territoires recouvrant des zones très favorables à la pratique du Vol Libre.

Au regard de ces contraintes internes, plusieurs évolutions externes pèsent ou vont peser sur la vie de la fédération et son développement.

PRINCIPAUX CONSTATS EXTERNES

Le modèle de structure financière basé sur un trio produits de licences/financements publics/sponsoring-événements est à bout de souffle. Les financements publics de l'Etat se raréfient, ceux des collectivités territoriales ne sont pas en progression et ne compensent pas les réductions de l'Etat, elles ont en outre le défaut d'être totalement inégales sur le territoire national, le mécénat est modeste pour nos disciplines peu médiatisées alors que notre nation est la première au monde dans ces disciplines, et il semble qu'on soit arrivé en limite des produits de licences. Le modèle économique et financier est à revoir confronté à l'histoire et aux valeurs de la fédération.

Outre le financement, des modifications législatives, réglementaires sont en gestation au sein des services de l'Etat et du parlement. Les premiers textes préparatoires d'un futur projet de Loi en 2020 qui ont paru, laissent entrevoir de profondes modifications de la place, du rôle et des fonctions des fédérations et de l'organisation associative avec une nette montée en puissance du binôme acteurs du secteur marchand/consommateurs.

Les récents débats sur la mise à disposition des cadres d'Etat dans les fédérations sportives en sont un autre exemple ; les travaux actuellement en cours d'étude au sein du ministère des sports, ne manqueront pas d'impacter les fédérations.

Enfin la création récente de l'Agence nationale du Sport et sa territorialisation partielle interrogent l'avenir proche quant aux ressources globales de la FFVL et à leur répartition sur le territoire.

ETAT D'AVANCEMENT

Le comité directeur de la FFVL a décidé d'engager un travail de réforme interne pour adapter son projet et son organisation aux défis futurs et ainsi renouveler son développement et mieux répondre aux besoins des licencié.e.s et aux attentes des clubs.

Lors de l'assemblée générale de mars 2019, 3 axes stratégiques ont été retenus et validés au vu du nouveau contexte de la FFVL :

1. axe fonctionnel
2. axe pratiquants / licenciés
3. axe communication

Trois groupes de travail ont été constitués. Ils étaient composés de membres des instances fédérales et de volontaires qui s'étaient portés candidats lors de l'assemblée générale de mars 2019

Le contenu de la présente mission AMO porte SUR L'AXE FONCTIONNEL et sur L'AXE PRATIQUANTS / LICENCIÉS, leurs objectifs sont les suivants :

1. repérer les besoins et attentes des licencié.e.s, identifier les leviers qui permettraient d'attirer de nouveaux.elles pratiquant.e.s, déterminer les moyens à mettre en œuvre ;
2. identifier les nouveaux besoins fonctionnels et les freins actuels, proposer des solutions pour un meilleur fonctionnement interne ;
3. adapter la structure, mieux assurer sa représentativité et son efficacité ;
4. s'adapter aux besoins présents et à venir et à la réalité en faisant évoluer les comités nationaux, les commissions, l'APL, les ligues et les CDVL, faire évoluer leurs fonctionnements et/ou statuts, éventuellement leurs modes de scrutin ;
5. adapter les structures aux moyens humains et financiers ;
6. faire évoluer le périmètre et le rôle (missions) des équipes administrative et technique / tâches des bénévoles ;
7. développer l'usage de la plateforme numérique.

PREMIERE ETAPE

Une première étape de réflexion a été engagée au printemps 2019 à l'issue de l'assemblée générale. Un groupe, appuyé par un consultant externe, composé essentiellement d'élus au bureau et au comité directeurs, du directeur technique national et de la directrice administrative a commencé à travailler et a présenté aux instances dirigeantes de la FFVL en octobre 2019 des premières propositions portant sur l'organisation de la structure avec :

- la réduction du nombre de membres du comité directeur et sa composition ;
- la limite du nombre de renouvellements et le cumul des mandats.

D'autres évolutions ont été abordées mais n'ont pas fait l'objet de suite.



SECONDE ETAPE

Au printemps 2020, une nouvelle phase de travail a été lancée sous la forme d'un état des lieux auprès des comités nationaux, des commissions transversales et disciplinaires et des ligues.

Cet état des lieux a pris la forme de 3 questionnaires distincts, réalisés en interne, auprès des membres des comités des disciplines, des commissions et des présidents des ligues régionales.

Le dépouillement et une première analyse et synthèse devaient être réalisés durant l'été et le début d'automne 2020.

SIMULTANEMENT

Le directeur technique national de son côté a engagé durant l'hiver et le printemps 2020, un travail de mise à plat des fonctions et tâches de son équipe. Il sera suivi d'une réflexion de réorganisation des missions qui lui sont confiées.

Ce travail doit passer dans une phase plus opérationnelle dès l'année 2021.



PARTIE 2 : LA MISSION D'ASSISTANCE

LA MISSION

CONSTATS

La première étape a montré ses limites du fait que plusieurs grandes questions n'avaient pas été ou insuffisamment abordées. Le bureau directeur de la fédération a décidé de reprendre le travail sur ces questions, c'est l'objet du présent cahier des charges.

OBJECTIFS DE LA MISSION

Cette mission a pour finalité d'accompagner le comité directeur fédéral à l'élaboration d'hypothèses d'évolution de son nouveau projet pour le moyen-long terme de la FFVL . Elle consiste en un appui conseil à la réflexion et à la définition du projet stratégique. Ce travail d'assistance à maîtrise d'ouvrage, en appui d'un groupe projet dédié (cf. § ci-après), aura deux phases successives :

- Phase 1 : analyse des documents déjà disponibles des travaux précédemment engagés, dépouillement des questionnaires, analyse, production d'une synthèse ;
- Phase 2 : appui et accompagnement à la définition du projet stratégique fédéral à moyen et long termes.

ORGANISATION ET SUIVI DE LA MISSION

Un **comité de pilotage** est créé. Sa composition est arrêtée avec des propositions du prestataire préalablement au lancement effectif de la mission. Il se réunit à minima 2 fois sur la phase 1 et 3 fois sur la phase 2 de la mission ; plus fréquemment si nécessaire à la demande du bureau directeur. Le chef de mission du prestataire doit être impérativement présent.

Un **groupe projet** est l'interlocuteur fonctionnel du prestataire. Tous les deux mois a lieu une séquence de travail avec le prestataire ; ces rencontres sont physiques ou/et téléphoniques, l'ordre du jour est arrêté conjointement avec le chef de mission du prestataire.

Un membre de ce groupe projet est le **réfèrent fédéral** opérationnel du prestataire pour les aspects techniques de sa mission. Un temps de synthèse entre le chef de mission du prestataire et le réfèrent fédéral doit être mené à minima chaque mois selon des modalités et un planning définis entre eux au démarrage.

MODALITES

Les deux phases constituent l'ensemble de la mission mais la réalisation de la seconde phase ne sera acquise par le prestataire qu'après validation formelle de la première phase par le bureau directeur de la FFVL.

Le prestataire doit présenter **la méthode, les outils, le calendrier** qu'il envisage d'utiliser et les **compétences des professionnel.le.s mobilisé.e.s** pour l'accomplissement de chacune des phases de la mission ; ceci sera validé avant son lancement.

Nous considérons **comme essentiel l'adhésion collective** du plus grand nombre au projet fédéral. Aussi, le prestataire devra privilégier le travail commun et les modes de partage afin de faciliter la réflexion et le débat au sein de la fédération en vue de privilégier l'appropriation des travaux par les participants.

En cours de mission, le prestataire aura à rencontrer les principaux acteurs concernés et notamment :

- les membres du comité directeur ;
- les présidents et/ou des représentants des cinq comités nationaux des disciplines ;
- des clubs, des structures territoriales (ligues régionales et comités départementaux) et des commissions fédérales ;
- la direction technique nationale ;
- la direction administrative.

La mise en œuvre et les modalités (entretiens collectifs, interviews, ...) sont préalablement discutées et validées par le groupe projet.

Le prestataire peut formuler des propositions qui vont au-delà de celles énoncées dans le présent document, mais elles doivent répondre impérativement à l'objectif fixé ci-dessus.

LIEUX DE REALISATION

La mission se déroule en divers lieux en France et notamment au siège de la FFVL à Nice.

PERIODE DE REALISATION

Le commanditaire estime à 18 mois la période nécessaire pour la réalisation globale de cette mission. Elle est séquencée en 2 périodes :

- phase 1 avec une échéance à 3 mois après la notification de mission ou au plus tard fin mars 2021 ;
- phase 2 avec une échéance à fin mars 2022.

Dans ce cadre, un planning est élaboré dès le lancement de la mission entre le chef de mission du prestataire et le référent fédéral ; il est validé par le comité de pilotage.

La date de démarrage effective est notifiée par la FFVL au prestataire dans l'envoi de la lettre de mission.

La remise finale du travail est faite au comité de pilotage.

LIVRABLES

- De notes mensuelles de synthèse portant sur l'état d'avancement chaque mois ;
- Un premier rapport en mars 2021 portant sur l'étape 1 ;
- Un rapport intermédiaire à mi-parcours de l'étape 2 ;
- Un rapport final relatif au projet d'orientation fédéral avec différentes hypothèses et préconisations.

COMPETENCES

Il est demandé au prestataire qu'il mobilise des **compétences et des savoirs faire qui favorisent la réflexion et l'aide à la définition et à la rédaction du projet d'orientation stratégique.**

Il doit mixer d'une part des connaissances liées au fonctionnement associatif et à l'environnement sportif (plus particulièrement des sports de nature), d'autre part des capacités d'animation de groupe, de recherche de consensus et de synthèse (un profil psychosociologique est souhaitable).

Nous lui demandons de disposer de références de nature analogue dans des organisations du secteur associatif et du sport voire éventuellement dans d'autres secteurs d'activité.

REMUNERATION

Dans le cadre des prestations attendues, le prestataire propose un prix HT qui tient compte de l'ensemble des prestations, y compris les frais administratifs et de déplacements. Il distingue dans sa présentation le coût de chacune des phases et les parts relevant des prestations et des frais annexes.

La proposition de prix est ferme et définitive.

La seconde phase ne sera lancée qu'après adressage d'un ordre de mission au prestataire qui prendra la forme d'un avenant au contrat.

CRITERES DE SELECTION DES OFFRES

Les critères de choix pour retenir le prestataire sont les suivants :

- | | |
|---|-----|
| • pertinence qualité de la démarche et moyens mis en œuvre | 40% |
| • qualifications, qualité de l'expérience des intervenants proposés | 40% |
| • prix | 20% |

La FFVL procède à l'analyse au classement des offres : l'offre retenue est l'offre économiquement la plus avantageuse au vu des critères pondérés.

La FFVL se réserve la possibilité d'engager librement des négociations avec le ou les candidats de son choix à l'issue de la 1ère analyse des offres.

La FFVL se réserve le droit de ne pas donner suite à la consultation.

MODALITES DE REPONSE

Le candidat adresse rempli dans le cadre de sa réponse 3 documents :

- un dossier de candidature ;
- une proposition d'intervention et son budget prévisionnel détaillé ;
- l'acte d'engagement

Le dossier de candidature comprend :

- la lettre de candidature, DC1 (en annexe) éventuellement complétée et signée par les co-traitants ;
- la déclaration du candidat, DC2 (en annexe), complétée et signée et ses annexes ;
- le CV des personnes proposées pour cette mission ;
- la liste des références de l'intervenant sur des missions à caractère similaire, y compris dans d'autres secteurs ;
- éventuellement, les documents similaires et le DC2 du/des co-traitants ;
- le cahier des charges paraphé et signé par le candidat.

La proposition d'intervention

Le candidat présente sous un format à sa convenance, la démarche détaillée pour la réalisation de la mission.

Il précise les éléments de méthode générale, les entretiens qu'il envisage de mener, les modalités d'animation, le nom du chef de projet et des éventuels autres membres de l'équipe.

L'acte d'engagement

L'acte d'engagement joint, au présent cahier des charges, est complété et signé par le candidat en indiquant le prix global et forfaitaire de sa prestation, le détail des deux phases, ainsi qu'éventuellement en cas de cotraitance, un tableau détaillant la décomposition du prix par prestation et par cotraitant.

La FFVL se réserve le droit d'apporter au plus tard 10 jours avant la date limite fixée pour la remise de candidature des offres, des modifications de détail au cahier des charges où solliciter des documents supplémentaires. Les candidats doivent alors répondre sur la base du dossier modifié sans pouvoir élever aucune réclamation à ce sujet.

Les propositions doivent être rédigées en langue française ; à défaut elles ne peuvent être examinées par la FFVL.



MODALITES DE REMISE DES OFFRES

Les offres sont adressées au plus tard le 28 décembre 2020 14 heures sous pli recommandé avec accusé réception (les Chronopost sont acceptés) ou remises contre récépissé à l'adresse suivante :

FFVL

A l'attention de madame Sophie MAUREL

Directrice administrative
1 place du Général Goiran
06100 NICE

Les candidats doivent simultanément transmettre une copie de leur dossier de candidature à l'adresse suivante : sophie@ffvl.fr

Pour toute information complémentaire concernant l'objet de l'appel d'offre veuillez contacter :

- Monsieur Eric IRVOAS
- Par mail : e.irvoas@ffvl.fr

Pour toute information administrative, personne à contacter :

- Madame Sophie Maurel
- Par mail : sophie@ffvl.fr
- Téléphone : 06.25.51.19.93

Lu et approuvé par le candidat.....

Le

Tampon et signature