



Fédération Française de Volley-Ball

FEDERATION FRANCAISE DE VOLLEY-BALL
DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE
Mise à jour juin 2016

PROJET ZENITH

Exploitation des bassins de pratique du volley-ball français
Chef de Projet : Arnaud BESSAT

1- LE CONCEPT

1-1	Les objectifs du projet ZENITH	page 2
1-2	Structuration, mutualisation et accompagnement	page 2
1-3	La modélisation de l'offre de pratique	page 3
1-4	Le bassin et ses points d'intérêt	page 4

2- LA MISE EN OEUVRE

2-1	La cellule de pilotage les objectifs opérationnels	page 5
2-2	Les moyens déployés	page 6
2-3	La création et l'animation d'un bassin	page 7

3- LA FEUILLE DE ROUTE

3-1	Vision 2020	page 8
3-2	La boîte à outils	page 9

1- LE CONCEPT DU PROJET ZENITH

1-1 Les objectifs généraux

- 1- Mutualiser les moyens humains financiers et structurels de chaque bassin,
- 2- Détecter, former, accompagner les joueurs, entraîneurs, arbitres, dirigeants à potentiel,
- 3- Fidéliser les adhérent(e)s avec une offre de pratique attrayante,
- 4- Atteindre à terme 200 000 adhérent(e)s dans les GSA de la FFVB.

Le projet ZENITH repose sur le concept de mutualisation-fidélisation. Il est complémentaire du projet ALPHA qui repose sur le concept de rayonnement et conquête de pratiquant(e)s. Le projet ZENITH a été initié en janvier 2013, il est mené conjointement avec le projet ALPHA qui a été voté par le Conseil d'Administration de la FFVB et le Conseil Nationale des Ligues en 2015.

1-2 Structuration, mutualisation et accompagnement

L'architecture du volley-ball Français repose sur un découpage territorial traditionnel : les ligues au plan régional et les comités au plan départemental : ces entités organisent et font la promotion des deux disciplines Olympiques sur les territoires par le biais des GSA, en cohérence avec le **plan fédéral** et les directives techniques nationales.

Dans les années 1990, la création des zones techniques regroupant plusieurs ligues répond à des besoins de compétitions et de formations sur une dimension intermédiaire entre l'échelon fédéral et régional : « on fait dans la zone ce qu'on ne peut pas faire dans sa ligue » est la pierre de voûte de ce **principe de mutualisation** des moyens et de partage d'expériences entre ligues de profils différents. Mais un maillage plus fin est nécessaire : au sein d'une même ligue, ou d'un même département, la forte disparité des situations locales (volley-ball urbain ou rural, pratique « traditionnelle » de compétition, pratiques sociales ponctuelles ou régulières) crée **des besoins qui varient énormément d'un territoire à un autre.**

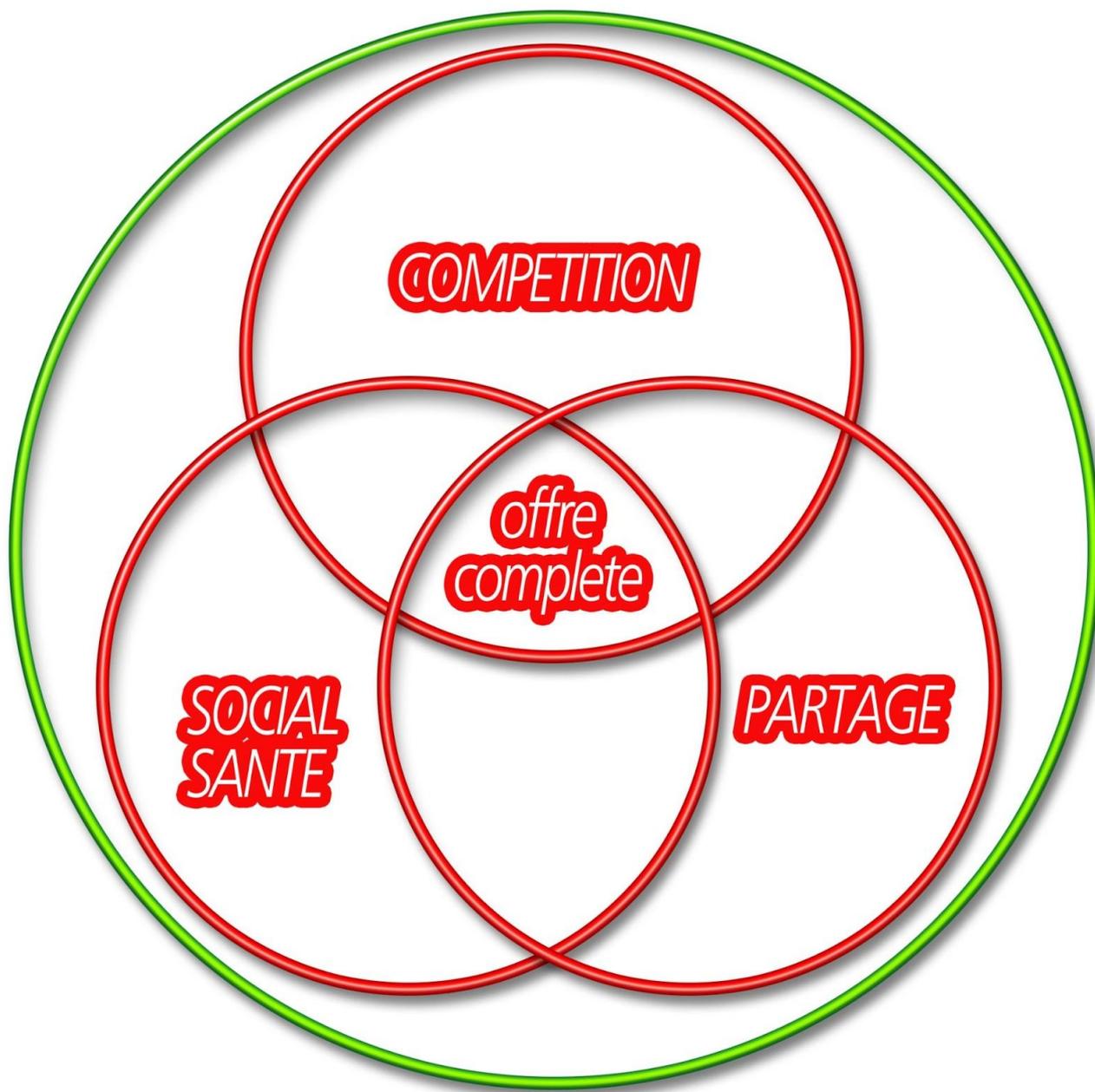
L'isolement ou la concentration des clubs, ainsi que les zones géographiques dans lesquelles nos deux disciplines sont absentes, appellent à des solutions plus individualisées pour l'animation et la détection au sein de ces « bassins de pratique ». Les GSA qui participent au projet ZENITH disposent d'un **accompagnement** lors de la création et du suivi de leur projet sportif mutualisé, qui permet une amélioration de la qualité de l'offre de pratique et donc une meilleure fidélisation.

Plusieurs entités et réseaux d'acteurs sportifs sont concernés par le projet Zenith: Conseil National des Ligues, LNV, Direction Technique Nationale, Commissions Centrales et Régionales, Cadres Techniques et Agents de Développement, Directions Régionales Sport Jeunesse Cohésion Sociale Vie Associative, collectivités territoriales et Mouvement Olympique et Sportif. Tous ces **réseaux** aux imbrications complexes sont une force et parfois aussi une faiblesse. Le projet Zenith repose sur une cellule de pilotage (élu FFVB et DTN) et un réseau de référent(e)s techniques, dont le but est de **faciliter la mise en œuvre** des projets sportifs des GSA et leur recours à ces réseaux.

A terme, **l'attribution des responsabilités et des moyens** financiers et humains devra probablement être repensée : on pourrait (par exemple) imaginer que l'organisation de l'offre de pratique compétitive et la détection et formation des talents pourrait incomber aux Ligues, tandis que l'offre de pratique sociale et de proximité constituerait le périmètre d'activité des comités départementaux. Cette organisation favoriserait **l'annualisation et la diversification** de la pratique pour tou(te)s les adhérent(e)s FFVB, avec ici aussi des effets attendus sur la **fidélisation.**

1-3 Modélisation de l'offre de pratique

Chaque bassin de pratique peut être caractérisé par trois composantes : pratique compétitive, pratique sociale et de santé, partage des valeurs volley-ball et beach-volley :



Pratiques de compétition :

- championnats LNV/FFVB/ligues
- détection des talents (RHN)
- formation des talents (PES)
- culture olympique

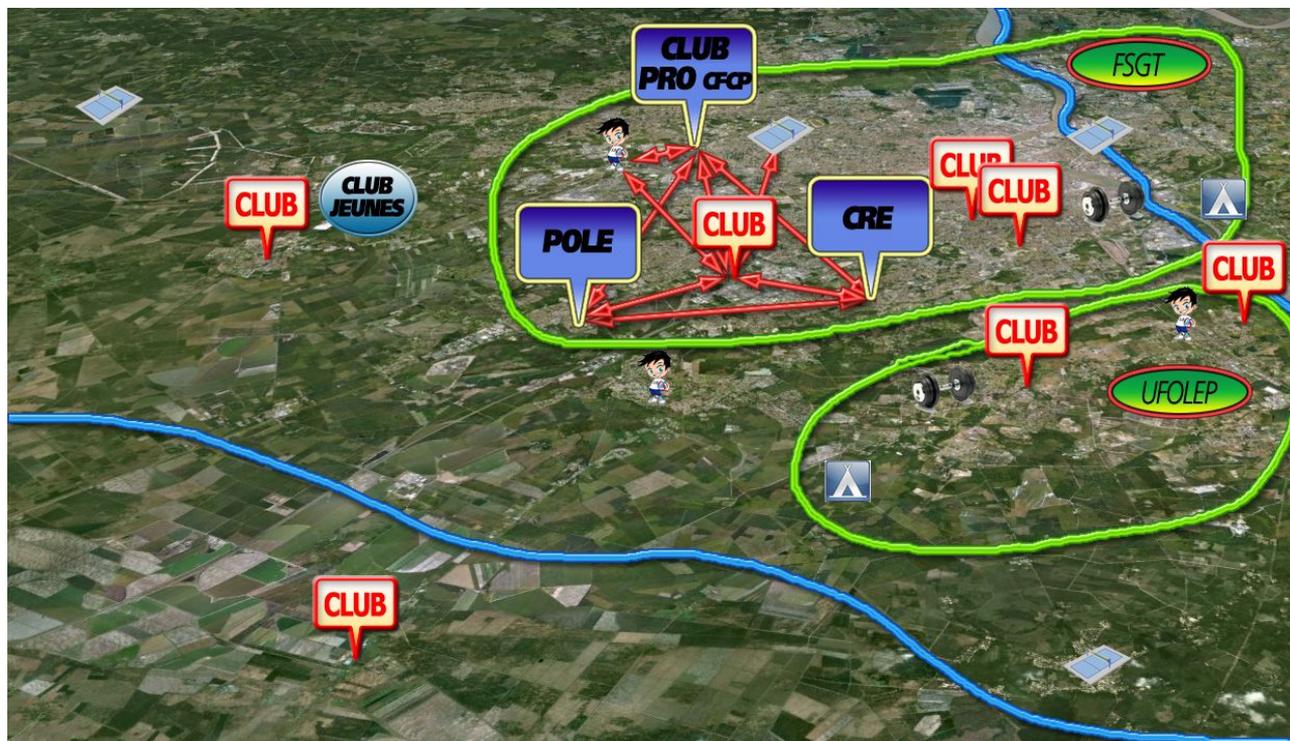
Pratiques sociales/santé :

- pratiques ponctuelles
- pratiques sans contraintes
- accueil des débutant(e)s
- publics cible

Valeurs partagées :

- (télé)spectateurs
- accompagnateurs
- parents, famille
- bénévolat

Chaque bassin dispose de ses propres caractéristiques, de sa propre culture et histoire. Une offre de pratique globale et diversifiée constitue un argument de fidélisation des adhérent(e)s.



Ci-dessus, un territoire fictif avec un découpage de départements (en bleu), des bassins identifiés (en vert) et des implantations isolées. En rouge : l'animation du bassin de pratique prend forme par les relations entretenues entre les différentes entités.

1-4 Les Points d'Intérêt (POI) du bassin de pratique

- ✓ Présence de professionnels (CTS, ADR ADD, entraîneurs, emplois aidés...).
- ✓ Clubs amateurs, avec ou sans labels clubs jeunes.
- ✓ Clubs pros et CFCP.
- ✓ Clubs jeunes.
- ✓ Pôles France, Espoirs.
- ✓ Centres régionaux, Sélections départementales.
- ✓ Gymnases sans volley-ball.
- ✓ CREPS et Etablissements Publics.
- ✓ Etablissements scolaires, avec ou sans opération smashy.
- ✓ Etablissements privés de pratique sportive, clubs de fitness.
- ✓ Sections Sportives Scolaires.
- ✓ Lieux de pratiques affinitaires (UFOLEP, FSGT...) ou sauvages.
- ✓ Entreprises avec un gymnase interne, comités d'entreprises.
- ✓ Campings avec ou sans terrains de volley.
- ✓ Plages à affluence touristique.
- ✓ Possibilité de création de terrain(s) de sable.
- ✓ Salles de plus de 3000 places sans club de volley.
- ✓ Clubs de sports collectifs évoluant en nationale et plus.
- ✓ Salons et foires.
- ✓ Magasins de sport.
- ✓ Offices du tourisme.
- ✓ Clubs de loisirs de plein air.
- ✓ Tout autre élément constituant une opportunité d'implantation de (beach) volley...

2- LA MISE EN OEUVRE

Le Projet ZENITH est une proposition de la Direction Technique Nationale au Conseil d'Administration de la Fédération Française de Volley-Ball.

2-1 Pilotage du projet et objectifs opérationnels

Les stratégies du Projet ZENITH induisent un travail coopératif et collaboratif entre la FFVB et ses Ligues, Comités et Clubs, dans l'intérêt supérieur du volley-ball. Pour cela, le Conseil d'Administration fédéral mobilise ses commissions centrales afin qu'elles participent pleinement à la mise en place des conditions de réussite du Projet. Les Commissions Centrales Développement, Sportive, Statuts et Règlements et Financière constituent des rouages essentiels à la conduite et au succès du Projet ZENITH. Une visibilité sur le projet est aussi apportée au Conseil de Surveillance de la FFVB

- Conseil d'Administration FFVB : M. LABROUSSE (Vice-Président)
- Porteur de projet : M. BOULONGNE (Directeur Technique National)
- Chef de projet: M. BESSAT (Conseiller Technique National)
- Commissions Centrales : CCS, CCE, CCSR, CFD, CCT
- Référent beachvolley : M. MARQUET

Les objectifs opérationnels du projet ZENITH sont :

- Accompagner sur le terrain les projets sportifs des clubs, ligues et comités,
- Mutualiser les moyens humains, matériels et financiers entre clubs d'un même bassin,
- Professionnaliser l'encadrement dans les bassins de pratique grâce à la mutualisation,
- Annualiser la pratique du volley-ball et du beach-volley sur l'ensemble de la saison,
- Proposer des projets de formation individualisés aux profils à potentiel,
- Individualiser l'offre de pratique pour fidéliser, faciliter l'accès à la pratique pour tous,
- Fidéliser les licencié(e)s dans les clubs en améliorant la qualité des offres de pratique et les devoirs d'accueil et de formation de chacun des GSA du bassin de pratique.

Le suivi du projet est disponible depuis le site fédéral sur un tableau de bord dont l'url est :

<http://zenith.ffvb.org>

2-2 Moyens déployés

Il est complexe d'évoquer l'ensemble des moyens afférents au projet Zenith: certains sont mutualisés avec des partenaires, d'autres sont des quotes-parts variables de budgets ou d'équivalents temps-plein. Toutefois, une partie des moyens est directement fléchée sur le projet ZENITH, avec une variation dans le temps en fonction des évaluations intermédiaires.

2-2-1 Un engagement global

L'ambition (et la durée) du projet de développement ZENITH, à combiner avec le projet ALPHA, doivent être partagée par toutes et tous. A chaque niveau, cela implique de l'engagement, de la détermination, et l'acceptation du changement, de l'évolution. La FFVB est la locomotive de ce projet porté par le Conseil d'Administration. Fidéliser les licencié(e)s ne peut se faire que de façon engagée, on ne peut se contenter d'observer les flux existants de pratiquant(e)s si l'on veut enregistrer une croissance durable.

2-2-2 Fonds propres, Convention d'Objectifs et CNDS

La convention d'objectif et les fonds fédéraux attribués au projet ZENITH sont de 16 K€ en 2016

- 5K pour cartographie (fonctionnalités logiciel Cartes et Données)
- 5K pour la création et la structuration des bassins
- 6K pour les incitations et la valorisation du travail dans les bassins

2-2-3 moyens humains

- ½ d'équivalent temps plein de Cadre Technique d'Etat (Chef de Projet)
- quote-part de temps de travail de CTS en régions
- quote-part de temps de travail de salariés FFVB, ligues et comités
- Il n'y a plus de permanence téléphonique au siège fédéral sur le projet Zénith

2-2-4 moyens matériels

Néant (logiciel Cartes et Données sans utilisateur)

2-3 La création et l'animation d'un bassin

*L'identification des points d'intérêt (voir 1-4) sur un territoire circonscrit (piloté par la ligue régionale) constitue un travail de terrain reposant sur une très bonne connaissance de l'environnement local. Le périmètre recommandé pour créer un bassin de pratique ne devrait pas excéder un **rayon de 25km / 25min**, afin que les durées / moyens de transport ne constituent pas un frein au développement et à l'animation du bassin. Cela n'est qu'indicatif, des bassins de périmètre plus importants peuvent être imaginés. Un **nombre maximum de 6 GSA** est recommandé, au delà il est préférable de scinder le bassin en deux nouveaux bassins. La procédure de création de bassin de pratique est disponible sur le tableau de bord WEB du projet. Le suivi des bassins, et d'autres données en libre consultation sont aussi disponibles. Le travail d'animation des bassins porte prioritairement sur la **fidélisation** des adhérent(e)s. Cette animation comporte des actions ciblées (voir chapitre 4) reposant sur les personnes ressources dans les différents réseaux locaux. Chaque bassin peut ainsi se développer à son propre rythme et en autonomie, avec pour objectif national d'atteindre le nombre de **200 000 licencié(e)s FFVB** à terme (en passant d'un turn-over de 57% en moyenne, à un **turn-over de 40%** grâce à cette démarche qualité de bassin).*

2-3-1 Animation d'un bassin de pratique:

- Educvolley (prospector).
- Créneau d'animation mutualisé (fidéliser).
- Option OPEN pour la formation de joueurs et joueuses (rayonner, fidéliser).
- Points DAF (prospector, fidéliser).
- Camps d'été / camps de vacances (prospector, fidéliser).
- Emplois d'Avenir / Emplois Aidés / RSE (prospector, fidéliser).
- Offres de pratiques : championnat des débutants, initiations (prospector, fidéliser).
- Séminaires de dirigeants (prospector, fidéliser).
- Formations d'entraîneurs, d'accompagnateurs, d'animateurs, d'arbitres (fidéliser).
- Clubs Jeunes (prospector).
- Labels FFVB (fidéliser).
- Opérations Smashy (prospector).

2-3-2 Recherche et formation des talents dans un bassin

La détection de joueurs et joueuses à potentiel est essentielle pour pour la progression du niveau de jeu général, qu'il s'agisse de la vitrine constituée par les Equipes de France Olympiques et les clubs LNV, ou du niveau général de jeu dans les clubs nationaux et régionaux de volley-ball et de beachvolley. Le bassin de pratique permet d'augmenter le volume d'entraînement et de compétition de chaque jeune potentiel tout en individualisant les supports de jeu (Licence Option Open). Le bassin de pratique réduit aussi le risque de mutation pour un GSA participant. A la détection et la formation des joueurs et joueuses doit s'ajouter celle des arbitres, des dirigeants et des entraîneurs. Au-delà des dispositifs « traditionnels » de formation d'entraîneurs et d'arbitres déjà existants, de nouvelles actions d'accompagnement des profils à fort potentiel doivent être imaginées et mises en place sur tout le territoire. Ces actions seront portées par les référents techniques ligues, et la Direction Technique Nationale.

2-3-3 Professionnalisation de l'encadrement d'un bassin

Un volume de 250 adhérent(e)s est souhaitable pour pérenniser un emploi sans subvention publique. Un bassin constitué de trois GSA de 80 adhérent(e)s chacun peut devenir porteur d'emploi. Le bassin peut devenir un groupement d'employeur, ou un des GSA devient employeur, avec des conventions de mise à disposition pour les autres clubs du bassin.

3- LA FEUILLE DE ROUTE

Le projet comporte plusieurs phases, dans une logique de démarche projet. Il ne s'agit pas ici de décrire une activité habituelle de la FFVB, mais de coordonner un ensemble d'actions visant à accroître le nombre de licencié(e)s sur une période inhabituellement longue.

3-1 Vision 2020

Phase 1: conception du projet et validation politique - novembre 2012 à juin 2013

Phase 2: mise en oeuvre des stratégies de création de bassin - septembre 2013 à mai 2016

Phase 3: point d'étape et validation politique: juin à septembre 2016

Phase 4: mise en oeuvre des stratégies ajustées - octobre 2016 à mai 2018

Phase 5: point d'étape et validation politique: juin à septembre 2018

Phase 6: mise en oeuvre des stratégies ajustées - octobre 2018 à mai 2020

Phase 7: évaluation finale et tenue des Etats Généraux du Volley-Ball Français (?)- juin 2020



3-2 La période 2013 / 2016 et focus sur la saison 2015-2016

Trois rapports annuels détaillés sont disponibles pour analyser la création des bassins de pratique, suivre l'évolution de la croissance des clubs qui les composent ainsi que les modifications d'offres de pratique et les évolutions structurelles des GSA. Les résultats sont encourageants, mais surtout le nombre de clubs impliqués reste insuffisant pour changer la physionomie de la FFVB et son poids économique vis à vis des partenaires et des médias. 59 bassins labellisés impliquant 197 clubs ont été créés en 3 ans, avec une croissance moyenne de 4% des licencié(e)s pour les clubs engagés dans le projet depuis une, deux ou trois saisons. Par ailleurs, la saison 3 a démontré l'utilité du projet, tout en mettant fin aux polémiques sur les options Open (voir le bilan de saison, disponible sur le tableau de bord). Tous ces indicateurs son extrêmement encourageants, bien que 1300 clubs ne se soient toujours pas engagés.

Lors de la troisième saison (2015-2016), et en raison de difficultés fonctionnelles internes à la FFVB, il n'a pas été possible de proposer de nouveaux dispositifs opérationnels aux clubs. Le fonctionnement a été rigoureusement identique pour les clubs sur le plan réglementaire. En ce qui concerne les services apportés aux clubs, de nouveaux référents ligues ont été impliqués. En revanche la permanence téléphonique et la correspondance électronique avec le siège fédéral a été interrompue, ce qui a impacté de façon négative le fonctionnement du projet.

Pour la quatrième saison (2016-2017), il sera indispensable de compléter le dispositif d'accompagnement des clubs (contrats d'objectifs pluri-annuels, incitation, valorisation du travail accompli dans les clubs, professionnalisation des bassins de pratique) pour maintenir la dynamique positive. Il faudra aussi dépasser les clivages de l'option Open en Coupe de France, étant donné les effets marginaux démontrés dans le bilan de troisième saison, pour enfin avancer sur la suite du projet. Il sera nécessaire de placer le projet Zenith plus au coeur des sujets du développement (par exemple des Aides Aux Ligues), afin d'en faire une priorité et pas uniquement une expérimentation. Enfin, il faudra restructurer les ressources humaines affectées au projet (non remplacement du référent Zenith Stéphane Lamirand, nouvelles missions du Chef de Projets Arnaud Bessat).

La boîte à outil de la saison 2015-2016

- ❑ **Création et labellisation de bassin de pratique (obligatoire):** La procédure simplifiée, réalisable via un formulaire papier (bientôt dématérialisée), permet à plusieurs clubs de se regrouper dans un bassin qui a pour objectif une croissance du nombre de ses licencié(e)s et une amélioration de l'offre de pratique et des devoirs d'accueil et de formation de chacun des clubs du bassin de pratique.
- ❑ **Créneau mutualisé (conseillé):** Chaque club met à disposition de la communauté un créneau de salle de deux heures. L'objectif est d'amener les clubs à coordonner leurs ressources pour permettre l'augmentation du volume de pratique d'un certain nombre de licencié(e)s du bassin. Il constitue aussi une entrée en matière pour amener les clubs à formaliser un projet sportif pertinent visant l'augmentation des licencié(e)s et/ou du niveau de jeu. (voir doc créneau mutualisé).
- ❑ **Option Open (conseillée):** Le principe est de fidéliser le jeune joueur / la jeune joueuse en améliorant sa formation, par le biais d'un projet individualisé. Il se caractérise par un suivi renforcé et la possibilité de pratique de niveau supérieur. Cette option de la licence compétition est encadrée par un référent technique Ligue. (voir documents Option Open et Référent Technique)
- ❑ **Professionnalisation (conseillée):** le développement et la croissance du volley-ball et du beach-volley passeront par la professionnalisation de l'encadrement. Les emplois d'avenir, l'observatoire de l'emploi, les emplois aidés, les emplois mutualisés et le métier d'animateur de bassin seront les supports de cette professionnalisation. La cellule Zenith peut vous accompagner dans la création d'un emploi mutualisé.
- ❑ **Valorisation de bassin:** des aides financières pourront être attribuées par la FFVB sur la base d'une typologie de projets de développement de bassin, et de critères de croissance. L'augmentation du nombre de licencié(e)s, les vecteurs prospection ou fidélisation seront les principaux critères de subventionnement. Ces aides, incitations et valorisations n'ont pas encore été mises en place.

