

FEDERATION FRANCAISE DE VOLLEY-BALL



# ZENITH

*Chef de projet : **Arnaud BESSAT**  
Direction Technique Nationale*

Projet de développement par les bassins de pratique  
Analyse de Saison Sportive  
Episode 1 // 2013-2014

1- Rappel des objectifs généraux	page 2
2- Résultats et points de repère	page 3
3- Difficultés rencontrées	page 5
4- Préconisations	page 6
5- Analyses détaillées	page 7
Annexes	page 10

## 1- Rappel des objectifs généraux

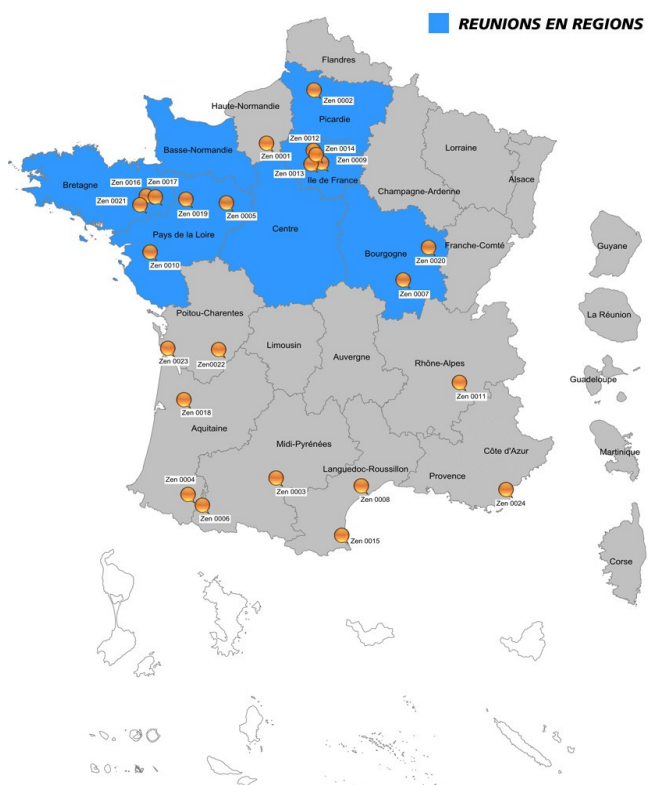
Fidéliser les pratiquants pour réduire le turn-over des licencié(e)s et enregistrer une croissance de licences FFVB. Cette fidélisation passe par une amélioration de l'offre de pratique au sein de clubs regroupés en bassins de pratique. Le regroupement en bassin de pratique est un acte volontaire et collectif, qui ne constitue pas une obligation fédérale.

L'amélioration de l'offre de pratique repose sur différents dispositifs qui seront déployés sur plusieurs saisons : formation des jeunes par le biais de projets individualisés (Option Open), mutualisation des ressources entre clubs (équipements sportifs mutualisés et encadrements bénévoles et professionnels mutualisés), valorisation de la croissance et de la qualité de la vie dans les bassins. Une vie associative qui répond aux attentes multiples des pratiquant(e)s doit permettre de fidéliser les licencié(e)s sur plusieurs saisons, actuellement plus de 50% des licencié(e)s quittent la FFVB avant leur troisième licence.

Une seconde phase du projet Zenith visera à prospector des pratiquants ((re)conquérir des joueurs et joueuses jouant au volley-ball ou au beach-volley sans licence FFVB). A terme, prospection et fidélisation doivent nous amener à 200 000 licencié(e)s, objectif de croissance affiché par la FFVB.

Il est à noter que ces objectifs ne sont pas toujours compris ou acceptés. Parfois, le principe prioritaire de fidélisation est opposé à la nécessité de conquérir de nouveaux licencié(e)s. Le choix de donner priorité à la fidélisation s'explique par le turn-over FFVB (deux licenciés sur trois ne renouvellent pas leur licence volley avant la troisième année), presque le double de celui de disciplines comparables.

Par métaphore, on commence d'abord par mieux isoler un logement, avant de le doter d'un système de chauffage plus performant. La maison volley-ball doit diminuer sa fuite de licencié(e)s en les fidélisant, avant de chercher à en conquérir de nouveaux. Le phénomène de zapping n'est pas une fatalité, il peut même être perçu comme une opportunité. Le projet Zenith 2 visera précisément à conquérir des licencié(e)s, lorsque nos structures seront en capacité de les fidéliser avec un rendement supérieur à celui existant depuis plusieurs décennies.



## 2- Résultats et points de repère (l'intégralité des analyses se trouve en chapitre 5)

### 2-1 TAUX DE PARTICIPATION

- ✓ Le projet Zenith a concerné directement 5% des licencié(e)s FFVB en année 1.
- ✓ 11 ligues métropolitaines sur 21 ont des bassins labellisés.
- ✓ Un seul bassin inter-régional.
- ✓ 8 ligues métropolitaines n'ont pas participé au projet Zenith.
- ✓ 23 bassins se sont engagés, 72 clubs participants

Sur la base du volontariat, cette participation est significative en lancement de projet, mais **devrait être étendue** à l'ensemble du territoire. L'effet de bouche-à-oreille devait avoir un rôle important puisque participer au projet ne constitue pas une obligation. Peu de bassins inter-régions, or ce projet est particulièrement adapté aux clubs isolés en bordures de « territoires Ligues ». Il est plus facile de s'associer avec un club que l'on connaît qu'un club d'une autre région : nous devons appuyer et accompagner la **démarche de création de bassins de pratique** (densité démographique et densité de licencié(e)s).

### 2-2 PRODUCTION DE LICENCES

- ✓ 7 bassins ont une capacité de production de licence supérieure à 5%.
- ✓ 50% des clubs ont augmenté le nombre de leurs licences payantes.
- ✓ +119 licences de mai 2013 à mai 2014, soit une augmentation de 2%.
- ✓ + 47 licences compétition / + 72 licences competlib.
- ✓ détail de la production: 466 création et 347 pertes sur un total de 5942 licences.

Il n'y a pas de tendance générale pour les clubs: certains clubs qui gagnent en licences compétition peuvent perdre ou gagner des licences competlib, et réciproquement. Il n'y a pas de tendances géographiques ou démographiques. Il n'y a pas de tendances liées au référent technique. Ces données portent sur une seule année, **il est actuellement impossible d'extrapoler sur une variation du turn-over !** Ces données ne sont que des repères en année 1, la fidélisation pourra commencer à être mesurée en année 3.

### 2-3 OUTIL « CREATION DE BASSIN / CRENEAU MUTUALISE »

Les remontées d'information sur ce dispositif ne sont pas fiables. Les déclarations portées dans les projets sportifs de bassin n'ont pu être contrôlées ou constatées par les référents techniques. Il apparaît toutefois que plusieurs bassins ont utilisé le dispositif, avec des réussites variables. Un accompagnement de terrain par les référents sera indispensable.

Les référents techniques proposent de **supprimer les obligations** de rédaction d'un projet sportif de bassin et de créneau mutualisé, et de les remplacer par un **double entretien annuel**. Sur la base d'un accompagnement de terrain plus performant et moins technocratique, les référents techniques seront les experts garants de la qualité du projet et de l'amélioration de l'offre de pratique dans le bassin, sur un principe fondateur de « Grandir ensemble ». Ce sont les référents techniques qui valideront la demande de création de bassin auprès de la FFVB, par le biais d'un courrier officiel de la Ligue de rattachement, avec copie aux clubs engagés dans le projet.

## 2-4 OUTIL « OPTION OPEN »

- 128 options demandées (64% de garçons) soit environ 2% des licencié(e)s des bassins labellisés qui sont concerné(e)s par un projet de formation individualisé.
- 16 bassins sur 19 ont engagé des équipes en Coupe de France jeunes. Toutes les options ont été faites en vue de la Coupe de France pour 12 des 16 bassins. La Coupe de France est une raison importante, mais pas l'unique raison.
- La moitié de projets de formation a été reçue par les référents, ce qui démontre la difficulté des clubs à rédiger un projet écrit, par manque de temps dans la plupart des cas, et ce malgré la trame de document proposée par la cellule ZENITH.

Les référents soulignent le fait que beaucoup de bassins ont été créés dans une logique de participation à la Coupe de France, ce qui constituait un puissant facteur de motivation. Toutefois, la croissance par la fidélisation ne peut se résumer à la réussite sportive en Coupe de France de jeunes, et les référents auront désormais légitimité pour évaluer la **pertinence** d'un projet de bassin de pratique, et éventuellement demander sa dissolution.

Le bassin de pratique ne doit pas devenir une sorte d'entité sportive **départementale**, le référent technique sera aussi attentif sur ce point, l'objectif principal restant une croissance de licencié(e)s par le biais d'une fidélisation, le résultat de Coupe de France constituant un moyen parmi d'autres. A ce titre, les référents ne souhaitent pas qu'un **nombre maximum d'options Open** soit fixé par équipe, et préfèrent des études au cas par cas. Une harmonisation sera toutefois nécessaire pour préserver l'équité sportive.

Il est rappelé que les options Open s'adressent aux jeunes de 12 à 20 ans, le système sera **étendu** aux catégories les plus jeunes. Concernant la possibilité d'évoluer en championnat senior, elle est laissée à la discrétion des ligues concernant les championnats **régionaux**. Concernant les championnats fédéraux **nationaux**, malgré les demandes répétées par les clubs à la cellule Zenith, la CCS et la CCSR demeurent maîtres de délivrer des dérogations ou non aux licencié(e)s de bassins, dans le respect des prérogatives qui sont les leurs.

## 2-5 OUTIL « INCITATION ET VALORISATION »

Une aide à la création a été versée aux clubs appartenant à des bassins labellisés qui en ont fait la demande, sur présentation de factures. Les demandes devaient porter sur des frais inhérents à la création de bassin (déplacements réunions préparatoires, matériel commun au bassin, matériel de communication liée au bassin). Dans cas où la Ligue est partie prenante du projet de bassin, la demande était prise en charge à 33% (club 33% / ligue 33% / ffvb 33%), dans le cas contraire à 50% (club 50% / ffvb 50%). Au total, la FFVB a reversé 6921,60 € aux clubs ayant participé à la proposition de prise en charge. Ainsi, la totalité des 1280 € collectés par le biais de la licence Open a été reversée.

Aucune valorisation n'a été effectuée lors de ce premier exercice. Dans une logique de véritable incitation, il est indispensable de proposer des **bases forfaitaires** ou des **grilles de paiement** simplifiées pour les actions éligibles. Des **contrôles** des actions subventionnées seront aussi renforcés par le biais des référents techniques.

### 3- Difficultés rencontrées

Le Projet Zenith est **souvent réduit à sa dimension « Option Open »**, par manque de temps pour s'imprégner du projet dans sa globalité, ou par volonté de raccourcir les raisonnements parfois complexes nécessaires pour appréhender les mécanismes du développement dans leur globalités. Il apparaît toutefois qu'une majorité des clubs engagés dans le projet Zenith ont perçu tous les enjeux du projet, même si quelques uns ne semblent préoccupés à court terme que par le fait de performer en Coupe de France de Jeunes. **Il est indispensable que les idées reçues ou déformées sur le projet Zenith et son contenu soient rectifiées et remises en perspective chaque fois que cela sera nécessaire !** Cela passera par inviter les critiques et les sceptiques à réellement lire l'intégralité des documents proposés, ainsi que participer aux réunions d'information. Par ailleurs, une **brochure** marketing avec une **approche simple et accessible** permettra prochainement de comprendre les enjeux et avantages du projet dans un temps réduit. Nous espérons aussi **étendre le projet sur tout le territoire** grâce à cet outil de communication.

Nous avons été particulièrement attentifs aux **délais de réponses** par mail, à la disponibilité permanente par téléphone, et à la qualité des réponses offertes aux clubs qui nous ont contacté. Les remontées à ce niveau sont excellentes, et nous avons été souvent remerciés et félicités pour cela, c'est un **élément de satisfaction** en termes de **service rendu aux clubs**, qu'il est important de souligner. Malgré cela, le projet est affecté par la perception administrative lourde qui grève l'image de la FFVB depuis plusieurs décennies : si la procédure de demande de labellisation est acceptable mais perçue comme archaïque (formulaires papier), les obligations de **rédiger projet sportif de bassin et projets de formation individualisé** (et pourtant simplifié) a été perçu comme **très contraignant**. Les référents techniques se positionnent en solution alternative, en proposant de remplacer cette rédaction par un **entretien deux fois par saison**, qui servira aussi d'accompagnement de bassin. Cela fait partie des préconisations proposées en page suivante, qui va en faveur d'une simplification, de la création d'un climat de confiance, et qui renforce l'importance du rôle du référent technique. Cela implique nécessairement une **augmentation du temps de travail** accordé au projet Zenith et au développement. Le référent technique aura toutefois toute latitude pour répartir la charge de travail au sein de sa commission technique et/ou de son ETR. Il sera le **garant** de ce travail d'équipe.

Un frein important souvent soulevé à la création d'un bassin de pratique est celui de **l'intérêt particulier du club**, au delà de l'attrait des Options Open. Le risque de **dilution de l'identité** d'un club au sein d'un ensemble parfois peu concret est une crainte parfois exprimée. Le manque de visibilité sur **l'intérêt financier** de participer au projet (réduction de dépenses ou aides fédérales) est aussi une raison de ne pas s'engager. A tel point qu'on a parfois l'impression que le développement ne serait pas un domaine difficile si l'on pouvait injecter des sommes conséquentes, et faire une partie du travail à la place des clubs... Mais le développement est porté en grande partie par les clubs qui sont en prise directe avec les pratiquants, comités ligues et fédération devant accompagner les clubs en mettant à leur disposition les outils adaptés et une partie des moyens nécessaires. Proposer les outils n'est pas suffisant, il apparaît indispensable d'afficher à l'avance la **valorisation** du travail effectué par les bénévoles dans les clubs, avec des **incitations et des récompenses d'ordre matériel et financier**.

## 4- Préconisations

Ces préconisations sont émises à destination du Conseil d'Administration de la FFVB.

### 4-1 AMÉLIORATION DES OUTILS ET DISPOSITIFS EXISTANTS

- Flêcher un budget prévisionnel ZENITH pour les deux saisons à venir (2014-2016)
  - Ligne budgétaire d'**aide à la création** de bassin (conditions à préciser)
  - Ligne budgétaire de **valorisation de la croissance** (critères à préciser)
  - Ligne budgétaire d'**aide à l'animation** de bassin (conditions à préciser)
- Renforcer le rôle du **référént technique** dans ses prérogatives d'accompagnement et de régulation des bassins (création, projet sportif, options open, mutualisation)
- **Déployer** le projet dans toutes les ligues, toujours sur la base du volontariat
- Créer une « commission mixte » CFD / CCSR / CCS / ZENITH / DTN
- Favoriser la création de bassins **inter-ligues**, par un accompagnement de référent
- Création des bassins de pratique : validation par le référent technique, qui informe la FFVB (suppression d'obligation de rédaction de **projet sportif de bassin**).
- Suppression d'obligation de **créneau mutualisé**, qui reste un outil recommandé.
- Suppression d'obligation de rédaction du **projet individualisé** de formation remplacé par un entretien avec le référent technique, qui peut demander à la CCSR d'**invalidier l'option Open** comme c'est actuellement le cas dans le RGLIGA. Il est demandé d'**alléger la procédure administrative** de demande d'option Open.
- Les représentants du bassin devront rencontrer le référent technique **deux entretiens par saison**, ce qui constituera l'unique obligation administrative et sportive des clubs participants.

### 4-2 NOUVEAUX OUTILS ET DISPOSITIFS EN PRÉPARATION

- Créer un **dépliant marketing** de présentation des avantages Zenith pour les clubs, en simplifiant la compréhension du projet et pour déclencher des initiatives.
- Créer une **carte interactive** du développement (dans le tableau de bord) avec précision géographique au niveau **IRIS** (communal)
- Créer un outil **Beachcampus** (beach-volley dans les bassins de pratique) pour annualiser la pratique, fidéliser les licencié(e)s, conquérir de nouveaux pratiquants.
- Créer un outil **Championnat des débutants**, par ailleurs existant dans certaines régions, et qui pourrait être décliné dans une version Zenith.
- Mettre en œuvre l'accompagnement à la création d'**emplois mutualisés** d'animation et d'encadrement dans les bassins de pratique (voir annexes)

### 4-3 COÛTS DES PRÉCONISATIONS (FLÊCHAGE ANNUEL) :

■ Aide à la création de bassins :	5 K€
■ Valorisation de la croissance :	5 K€
■ Aide à l'animation de bassin :	5 K€
■ Dépliant marketing :	2 K€
■ Cartes interactives IRIS :	3,5 K€* uniquement en 2014-2015
■ Beachcampus :	10 K€
■ Championnat des débutants :	20 K€
■ Accompagnement dans l'emploi mutualisé :	dispositif à affiner (voir annexe)
■ Renforcement du rôle du référent technique :	5 K€
■ Coordination Nationale et réunions référents:	7 K€

## 5- Analyses détaillées

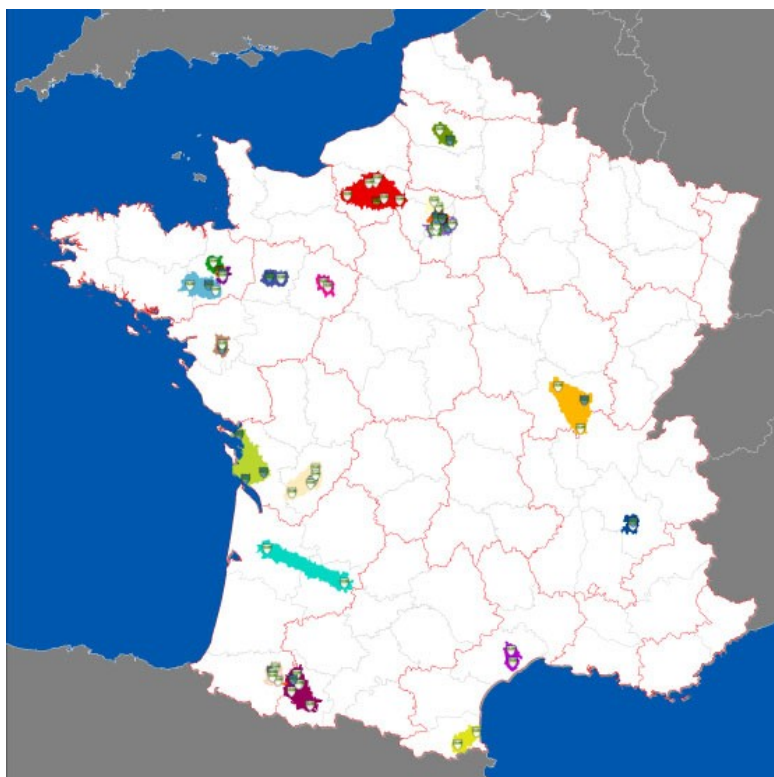
### 5-1 TAUX DE PARTICIPATION (analyse détaillée)

Il est rappelé que l'engagement dans le projet Zenith relève du volontariat des ligues ou des clubs, et ne représente en aucun cas une obligation. En outre, cette participation ne représente aucun coût fédéral direct pour les ligues et les clubs, hormis le temps consacré au projet.

23 bassins se sont engagés, 7 bassins ont une capacité de production de licence supérieure à 5%, soit 1/3 des bassins que l'on peut considérer comme « performants » en 2013-2014. 72 clubs se sont engagés, 34 clubs ont augmenté le nombre de leurs licences payantes, soit 50% des clubs. Un seul bassin inter-régional a été labellisé, ce qui laisse penser qu'il n'est pas évident de travailler en collaboration avec un ou plusieurs clubs situés dans une autre ligue.

11 ligues métropolitaines sur 21 ont des bassins. 7 ligues ont spontanément et volontairement demandé une présentation par le chef de projet. Il n'y a pas de corrélation directe entre présentations et créations de bassin, même si on peut penser que cela y contribue.

8 régions n'ont pas du tout participé au projet zenith (Flandres, Champagne, Lorraine, Alsace, Franche-Comté, Limousin, Auvergne, Provence Côte d'Azur) malgré l'implication et la volonté des cadres / référents techniques.



On peut considérer que le projet Zenith a concerné directement 5942 personnes soit 7% des licencié(e) des régions engagées / 5% des licencié(e)s FFVB. Les régions non engagées représentent 28% des licencié(e)s.

## 5-2 PRODUCTION DE LICENCES (analyse détaillée)

+119 licences de mai 2013 à mai 2014 (+ 47 licences compétition / + 72 licences competlib), soit une augmentation de 2% des licences pour le projet zenith en saison 1. Projection d'une augmentation de 2% par an pour 100 000 licenciés pendant deux olympiades: 117 200 licencié(e)s.

Dans le détail de la production: 466 licences créées et 347 licences perdues pour un total final de 5942 licences. Il n'y a pas de tendance générale pour les clubs: certains clubs qui gagnent en licences compétition peuvent perdre ou gagner des licences competlib, et réciproquement. Il n'y a pas de tendances géographiques ou démographiques. Il n'y a pas de tendances liées au référent technique.

### **>>> podium des clubs ayant produit le plus de licences:**

- 1- L'Arche (0270020) + 51 licences
- 2- US Talence (0334980) + 43 licences
- 3- Paris Camou (0757954) + 30 licences

### **Groupe 1 - Bassins qui ont un rendement satisfaisant: (IND > 5%)**

- ZEN0001 (référént Bribes) HNO
- ZEN0006 (référént Abboub) MPY
- ZEN0008 (référént Salvan) LAN
- ZEN0010 (référént Levi Di Leon) PDL
- ZEN0014 (référént Van Caeneghem) IDF
- ZEN0016 (référént Corbin) BRE
- ZEN0018 (référént Penigaud) AQU

### **Groupe 2 - Bassins dont le fonctionnement peut être optimisé (-5%<IND<5%)**

- ZEN0002 (référént Cyrulik) PIC
- ZEN0004 (référént Penigaud) AQU
- ZEN0005 (référént Levi Di Leon) PDL
- ZEN0007 (référént Bernou) BOU
- ZEN0011 (référént Morel) RHO
- ZEN0012 (référént Van Caeneghem) IDF
- ZEN0017 (référént Corbin) BRE
- ZEN0019 (référént Levi Di Leon) PDL
- ZEN0021 (référént Corbin) BRE
- ZEN0022 (référént Laborde) POI
- ZEN0023 (référént Laborde) POI

### **Groupe 3 - Bassins à placer sous surveillance (IND < -5%)**

- ZEN0009 (référént Van Caeneghem) IDF
- ZEN0013 (référént Van Caeneghem) IDF
- ZEN0015 (référént Salvan) LAN

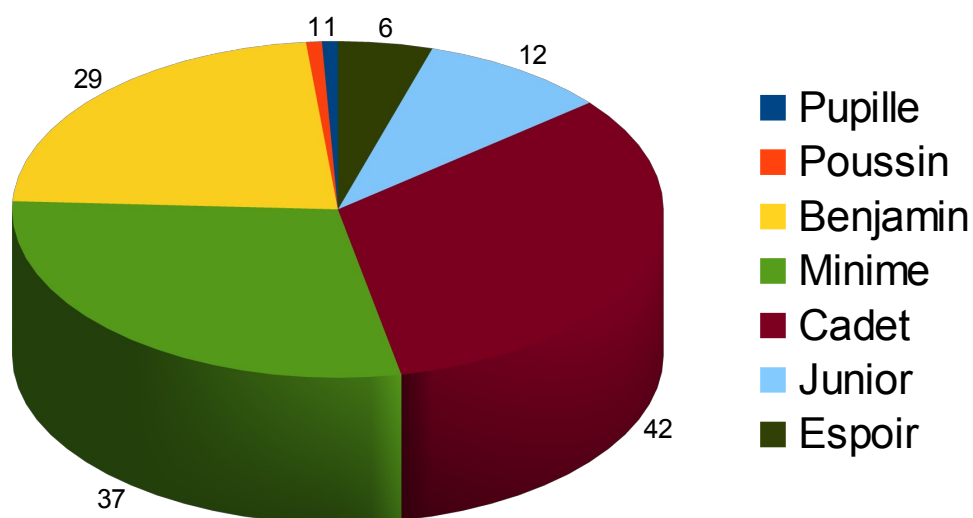


**>>> Clubs à accompagner** (perte >15% licences / > 20 licences / tendance négative)

Volley-Ball Saint-Orennais	0319190
Volley Balma Quint Fonsegrives	0319191
Lescar Promotion Volley	0640001
Dangeul-Yvre-Savigne VB	0729412
Jeunesse Sannois St Gratien	0957900
Le Trait d'Union Verrieres	0918250
AS Villebon Volley-Ball	0912770
Athletic Club Saint Nazaire	0660030
ASPTT Dijon VB	0213827
VB Club ST Michel	0168178

5-3 OPTIONS OPEN (analyse détaillée)

- 128 options demandées (64% de garçons) soit environ 2% des licenciés des bassins labellisés. 85% des demandes d'options sont effectuées en début de saison.
- 16 bassins sur 19 ont engagé des équipes en Coupe de France jeunes. Toutes les options ont été faites en vue de la Coupe de France pour 12 des 16 bassins. La Coupe de France est une raison importante, mais pas unique.
- 61 projets de formation ont été reçus seulement, soit environ la moitié de projets de formation existants. 47 documents signés pour la prise de licence, soit seulement 1/3 de joueurs et joueuses en règle seulement. L'exigence du dispositif actuel semble constituer un frein au développement. Les référents techniques préconisent de ne plus demander de production écrite consécutive à la demande d'option Open. La pertinence de la demande sera étudiée par le référent technique, sous contrôle du Président de Ligue, et par le support de son choix.
- 2 bassins n'ont pas souscrit d'option, car non ouvertes suite à l'absence de projet sportif (ZEN0003 et ZEN0020). 3 bassins n'ont pas souscrit d'option, bien qu'autorisés à le faire (ZEN0016, ZEN0020 et ZEN0022)
- Sur la base des équipes participant aux finales de Coupe de France, les équipes ayant des Options Open ne sont pas significativement représentées cette saison.



## Annexe - La Cellule Zenith :

<u>Mise en œuvre :</u>	Arnaud BESSAT (CTN – Chef de projet FFVB) Stéphane LAMIRAND (Référént développement FFVB)
<u>Porteurs de projet :</u>	Cyrille BOULONGNE-EVTOUCHENKO (DTN FFVB) François FOCARD (Vice Président FFVB)
<u>Référénts techniques :</u>	Aquitaine: Christian PENIGAUD Basse-Normandie: Gabriel DENYS Bourgogne: Chrystel BERNOU Bretagne: Edwige CORBIN Centre: Gaëtan WOJCIK Flandres: Philippe CHEVALET Haute-Normandie: Olivier BRIBES Ile de France: Carl VAN CAENEGHEM Languedoc: Philippe SALVAN Lorraine: Véronique KAPPE Midi Pyrénées: Ali ABOUB Pays de Loire: Michel LEVI DI LEON Picardie: Gaëtan CYRULIK Poitou-Charentes: Marie-Christine LABORDE Rhône-Alpes: Johann MOREL



*Remerciements aux Présidents de Ligue ayant invité le Chef de Projet pour une présentation individualisée du projet, avec un accueil toujours cordial. Remerciements aux correspondants de clubs, encadrants bénévoles ou professionnels, s'étant engagé(e)s et investi(e)s dans le projet, ayant témoigné soutien ou intérêt, et ayant permis de faire progresser ce projet complexe et le volley-ball Français. C'est en travaillant tous ensemble dans la même direction, avec envie et détermination, compréhension et partage, que nous arriverons à faire progresser le volley-ball Français !*

**Arnaud BESSAT**

## Annexe - Outils utilisés :

Tableau de bord responsive design, mis à jour hebdomadairement, contenant toutes les informations nécessaires à la consultation et au pilotage du projet : <http://zenith.ffvb.org>

Logiciel de cartographie et d'analyse de données : ARCTIQUE Cartes et Données

## Annexe - Outils en préparation (2014-2016)

**BEACHCAMPUS** : cours de création – pilotage Patrice MARQUET (Directeur BEACH FFVB)  
*Bientôt en présentation sur le tableau de bord Zenith*

\*\*\*\*\*

**CHAMPIONNAT DES DEBUTANTS** : en cours de création - pilotage Arnaud BESSAT (CTN)  
*Bientôt en présentation sur le tableau de bord Zenith*

\*\*\*\*\*

## AIDE A LA PROFESSIONNALISATION : pilotage Arnaud BESSAT (CTN)

*Outil en cours de préparation : à titre informatif uniquement !:*

### Objectif du dispositif:

Augmenter le nombre de licencié(e)s dans les bassins de pratique, par une amélioration de la fidélisation grâce à un accueil et un encadrement professionnel mutualisé.

### Éléments contextuels:

- la qualité de l'offre de pratique est étroitement liée à la disponibilité d'un encadrement compétent et investi
- la professionnalisation de l'encadrement permet aux bénévoles d'une association de se décharger de certaines tâches quotidiennes pour dégager du temps disponible qui sera alors réaffecté au développement de l'association.
- la professionnalisation de l'encadrement permet aux adhérents d'une association d'avoir une personne référente disponible qui assure l'encadrement technique et l'animation des séances.
- la professionnalisation de l'encadrement ne constitue pas un risque de désengagement des bénévoles, à condition que les bénévoles soient investis de missions de structuration et développement de l'association: il y a un nouvel équilibre à trouver.
- les associations qui disposent de moins de 200 adhérents ne peuvent pas asseoir un modèle économique viable qui permet de maintenir l'emploi salarié au delà de la période d'emploi aidé.
- les associations qui pourraient se positionner en employeur ne le font pas pour les principales raisons suivantes (non exhaustives):
  - Complexité du droit du travail (plus particulièrement: établissement de la feuille de salaire et calcul des charges, menace de redressement ou de contrôle URSAFF, ...)
  - Peur de devoir surveiller les activités du salarié(e), d'avoir éventuellement à prendre des sanctions, de perdre le contrôle de la situation (...)
  - Peur de devoir assumer les responsabilités de l'employeur (sécurité du salarié et des adhérents, risque financier pour l'association, respect de la convention collective...)
  - Peur de se tromper sur le casting, et de bousculer les habitudes et les équilibres, de fragiliser l'équilibre financier souvent précaire de l'association.
  - Refus d'assumer les charges administratives supplémentaires liées au contrat de travail, au détriment du temps passé sur le terrain.

### Opportunités:

Le bassin de pratique permet de mutualiser les énergies, compétences et possibilités financières nécessaires à l'emploi d'un salarié. Le nombre de licencié plus important au sein du bassin de pratique (par exemple 3 ou 4 clubs) rend le montage financier viable sur le court et le moyen terme, au delà des aides sur certains contrats aidés. Le risque financier est partagé entre les différentes associations qui constituent le bassin de pratique. Le dirigeant n'est plus seul à porter la responsabilité fonctionnelle du système, les décisions peuvent être collégiales et partagées. Il est plus aisé d'arriver à un travail à

temps complet, de par le nombre de créneaux à animer. Le professionnel peut assurer la formation interne des bénévoles et des jeunes encadrants, ce qui doit permettre d'améliorer l'accompagnement en compétition le weekend.

Une association du bassin en perte d'adhérent(e)s ne se traduit immédiatement par un licenciement économique. Une annualisation de la pratique sur la saison devient possible, particulièrement sur la période estivale. Le salarié peut aussi intervenir dans les temps périscolaire, auprès des municipalités, créant ainsi un lien direct entre l'école et le club. Le salarié dispose d'une vue d'ensemble sur l'activité du bassin, et peut ainsi prévenir/agir rapidement si un club semble en difficulté.

#### Risques nouveaux:

L'équilibre entre les différentes associations doit être trouvé pour que chaque partie y retrouve son compte, en fonction des sommes investies. En cas de désaccord, des arbitrages devront être rendus: ce mode de fonctionnement devra être contractualisé avant même la signature du contrat de travail. Le risque de désengagement de certains bénévoles ne doit pas être sous-estimé: le plan de développement du bassin doit nettement faire apparaître toutes les nouvelles activités proposées, que cela soit par l'intermédiaire du salarié ou des bénévoles des clubs du bassin.

#### Propositions:

Afin de travailler sur la réticence à "devenir employeur", la FFVB pourrait proposer un service à ses clubs (gratuit ou payant) pour faciliter et sécuriser la démarche:

- Conseil et assistance pour la rédaction du contrat de travail et la recherche de financement (support au choix: groupement d'employeurs ou employeur principal avec convention de mise à disposition)
- Conseil et assistance pour la gestion quotidienne du salarié (droits et devoirs des parties, gestion des conflits, employabilité et encadrement, plan individualisé de formation du salarié)
- Sous-traitance de la rédaction du contrat de travail, de la feuille de paie et des déclarations légales auprès de l'administration.
- Assistance au recrutement, à l'entretien d'embauche et au reclassement du salarié.

Plusieurs organismes dans les territoires proposent ce type d'aide ou sous-traitance, avec des limites liées à l'absence de connaissance de l'activité volley / beachvolley. Cette aide est bornée à l'aspect juridique et administratif, et ne solutionne pas de nombreuses autres réticences à devenir employeur. La FFVB, en accompagnant la professionnalisation des bassins, peut proposer un service plus complet et personnalisé aux clubs qui n'osent pas franchir le pas malgré toutes les aides et organismes existants. Cette activité nouvelle peut constituer un service à valeur ajoutée, qui peut justifier un certain coût d'affiliation ou d'adhésion, ou qui peut être facturé en plus des coûts habituels (positionnement à définir).