

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 2 // 2014-2015

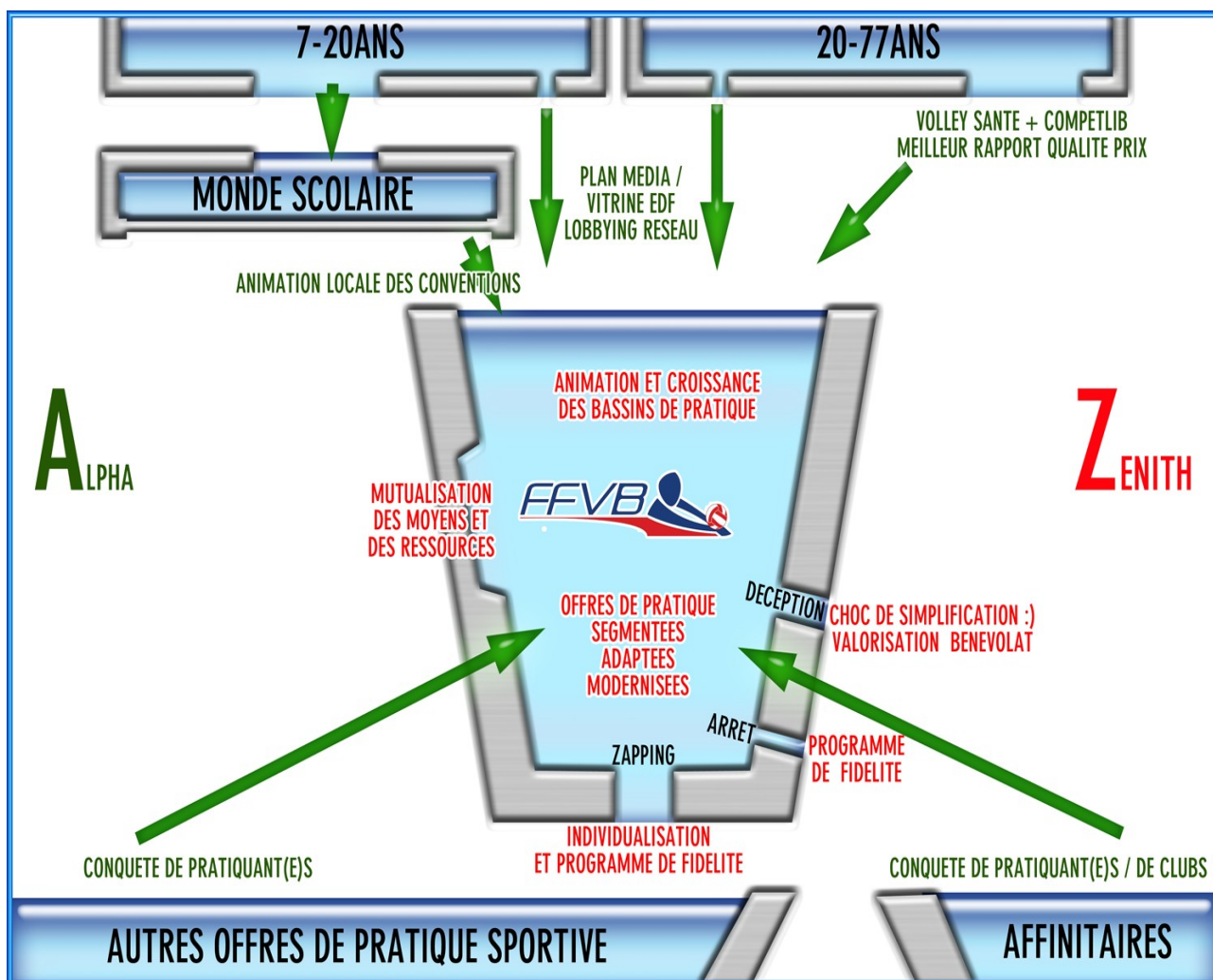
1- Rappel des objectifs généraux	page 2
2- Résultats et points de repère	page 3
3- Difficultés rencontrées	page 6
4- Préconisations	page 7
5- Annexes	page 8

## 1- Rappel des objectifs généraux

**Fidéliser** les pratiquants pour réduire le turn-over des licencié(e)s et enregistrer une croissance du nombre de licences FFVB. Cette fidélisation passe par une amélioration de l'offre de pratique au sein de clubs regroupés en bassins. 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 60% des licencié(e)s quittent la FFVB avant leur troisième licence.

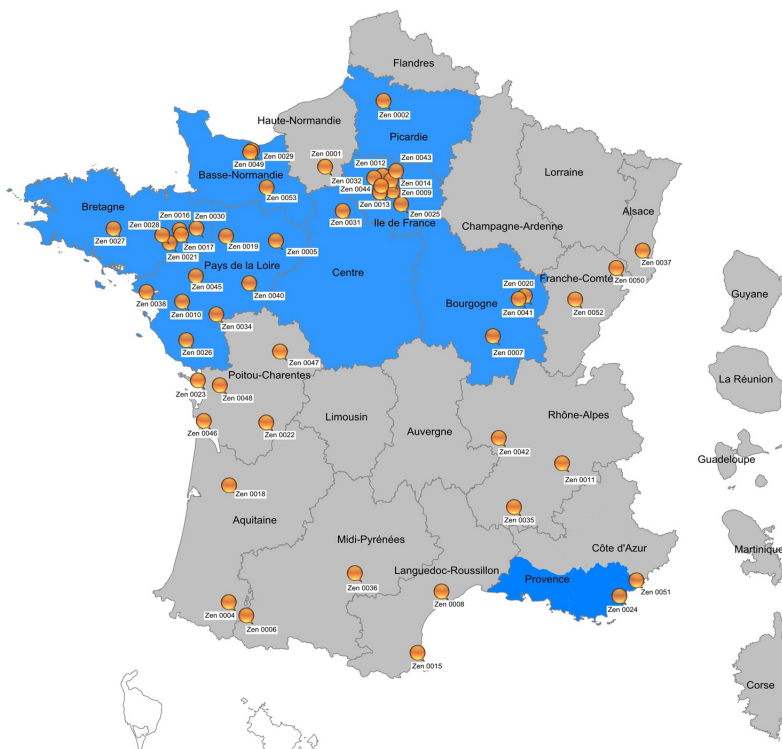
Le projet Zenith se voit complété en 2015 par le projet **Alpha**, dont l'objectif est de **(re)conquérir des pratiquant(e)s**, via une stratégie de réseaux actifs et un repositionnement des offres de pratique. A terme, prospection et fidélisation doivent conduire la FFVB à **200 000** licencié(e)s, objectif de croissance ambitieux mais réaliste.



## 2- Résultats et points de repère

### 2-1 TAUX DE PARTICIPATION

- ✓ Le projet Zenith a concerné directement 10% des licencié(e)s FFVB en année 2.
- ✓ 17 ligues métropolitaines sur 21 ont des bassins labellisés.
- ✓ Un seul bassin inter-régional.
- ✓ 53 bassins identifiés, 50 labellisés, 159 clubs participants



en bleu : présentations du chef de projet

### 2-2 PRODUCTION DE LICENCES

- ✓ 40% des clubs ayant participé 2 saisons ont augmenté de plus de 5% le nombre de licences payantes.
- ✓ licences compétition : 403 créations et 350 non-renouvellements (total : 6287).

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 deux années pour 21 bassins, **il est actuellement impossible d'extrapoler sur une variation du turn-over !** Ces données ne sont que des repères en saisons 1 et 2, la fidélisation pourra commencer à être mesurée à l'issue de la saison 3.

Après deux saisons de fonctionnement, le bilan fait apparaître des **résultats contrastés** en termes de croissance du nombre de licencié(e)s. Si l'étude de la fidélisation à trois ans sera possible à l'issue de la prochaine saison, la baisse du nombre de licences dans quelques bassins pose le questionnement de leur maintien dans le projet.

ref bassin	13-14	14-15	compétition	13-14	14-15	competitib/vpt	resultat	note	pv referent
1	9%	-8%	inversion de dynamique	80%	2%	Ralentissement d'une bonne dynamique	62	**	HNO
2	1%	-18%	inversion de dynamique	67%	-90%	inversion de dynamique	-39		PIC
3	-13%	6%	inversion de dynamique	0%	0%	pas de dynamique			non labellisé
4	-6%	-4%	mauvaise dynamique sur deux saisons	-5%	4%	inversion de dynamique	-29	*	AQU
5	-3%	-10%	mauvaise dynamique sur deux saisons	30%	-10%	inversion de dynamique	0	*	PDL
6	14%	12%	excellente dynamique sur deux saisons	25%	-9%	inversion de dynamique	77	***	MPY
7	7%	-6%	inversion de dynamique	-28%	-35%	mauvaise dynamique sur deux saisons	-37		BOU
8	11%	-13%	inversion de dynamique	66%	-15%	inversion de dynamique	7	*	LAN
9	-6%	-6%	mauvaise dynamique sur deux saisons	4%	-28%	inversion de dynamique	-46		IDF
10	13%	2%	Ralentissement d'une bonne dynamique	0%	100%	inversion de dynamique	31	**	PDL
11	5%	8%	bonne dynamique sur deux saisons	0%	0%	pas de dynamique	15	***	RHO
12	6%	2%	bonne dynamique sur deux saisons	-21%	-9%	mauvaise dynamique sur deux saisons	3	***	IDF
13	-22%	-11%	mauvaise dynamique sur deux saisons	-40%	17%	inversion de dynamique	-81	**	IDF
14	6%	7%	bonne dynamique sur deux saisons	26%	-13%	inversion de dynamique	77	***	IDF
15	-22%	14%	inversion de dynamique	-27%	24%	inversion de dynamique	-12	**	LAN
16	0%	3%	inversion de dynamique	45%	-9%	inversion de dynamique	19	**	BRE
17	-1%	15%	inversion de dynamique	-20%	-5%	inversion de dynamique	-9	*	BRE
18	15%	16%	excellente dynamique sur deux saisons	-5%	-8%	mauvaise dynamique sur deux saisons	58	***	AQU
19	-13%	2%	inversion de dynamique	106%	11%	Ralentissement d'une bonne dynamique	-3	**	PDL
20	-16%	6%	inversion de dynamique	36%	59%	excellente dynamique sur deux saisons	0	**	BOU
21	4%	8%	bonne dynamique sur deux saisons	-83%	167%	inversion de dynamique	77	***	BRE
22	-5%	13%	inversion de dynamique	28%	13%	Ralentissement d'une bonne dynamique	30	***	POI
23		-2%			-7%		-9		POI
24		-14%			81%		-13		CA
25		-10%			-50%		-47		IDF
26		6%			-6%		14		PDL
27		-19%			18%		-22		BRE
28		-15%			12%		-15		BRE
29		-23%			10%		-30		BNO
30		6%			275%		30		BRE
31		7%			33%		14		CEN
32		5%			-17%		3		IDF
33		18%			14%				non labellisé
34		-14%			0%		-16		PDL
35		-3%			-16%		-9		RHO
36		-2%			-41%		-13		MPY
37		-5%			0%		-8		ALS
38		18%			7%		38		PDL
39		11%			-6%				non labellisé
40		0%			14%		5		PDL
41		-24%			36%		-29		BOU
42		-20%			36%		-52		RHO
43		-16%			-36%		-58		IDF
44		-2%			4%		-7		IDF
45		-18%			9%		-19		POI
46	-2%	8%	inversion de dynamique	5%	0%	inversion de dynamique	20	**	POI
47		8%			22%		45		POI
48		6%			4%		10		POI
49		-2%			26%		4		BNO
50		9%			0%		17		FRC
51		-21%			0%		-73		CAZ
52		-11%			0%		-3		FRC

Il sera proposé aux référents techniques concernés la **délabellisation** des bassins Zen0002, zen0005, zen0007 et zen0009. Les référents pourront choisir de proposer la poursuite du projet Zenith après entretien avec les Présidents des GSA concernés, ou acter la sortie du projet s'il est constaté que les progrès en termes de mutualisation des moyens humains et structurels ne donne pas pleinement satisfaction. Ces propositions interviennent après deux saisons de fonctionnement, ce qui laisse le temps aux clubs de s'approprier le projet et de mettre en oeuvre les changements nécessaires. Ainsi seuls les bassins 0001 à 0022 sont concernés cette saison par cette première évaluation. Il est à noter que le référent technique Rhône Alpes a demandé la délabellisation du bassin zen0035 dès la première saison.

Aucune **valorisation ou incitation** n'a été effectuée lors de ce second exercice malgré la demande du Chef de Projet de reconnaître et récompenser le travail remarquable effectué dans certains bassins.

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

La suppression de l'**obligation** de rédaction d'un projet sportif de bassin et de créneau mutualisé (remplacés par un **double entretien annuel avec le référent technique**) **est apprécié par les GSA**. Ce moment d'accompagnement de terrain plus performant et moins technocratique est toutefois difficile à mettre en œuvre dans les ligues, les référents techniques n'ayant pas encore spontanément intégré cet événement dans leur agenda, ou n'ayant tout simplement pas le temps de réaliser cet accompagnement des bassins. Si les acteurs du volley-ball sont tous d'accord pour dire que le développement est important et que les clubs doivent être au cœur des préoccupations, il faut bien reconnaître que le temps et les moyens qui y sont accordés devront être considérablement augmentés pour constater la croissance de licencié(e)s tant espérée. Cette disponibilité devra être améliorée l'an prochain, un conventionnement spécifique de la FFVB avec les ligues étant une des solutions à étudier.

## 2-4 OUTIL « OPTION OPEN »

- 297 options demandées (52% de filles) soit environ 2% des licencié(e)s des bassins labellisés qui sont concerné(e)s par un projet de formation individualisé. En saison 1, 128 options avaient été souscrites pour moitié moins de clubs.
- 37 bassins sur 49 ont utilisé ce dispositif, pour un nombre de bénéficiaire par bassin de pratique inférieur à 10 licencié(e)s dans une majorité de cas. Les bassins zen0004, zen0007 et zen0034 ont massivement utilisé ce dispositif, il sera demandé aux référents techniques concernés de s'assurer de la pertinence d'utiliser massivement les options Open l'an prochain, et éventuellement de réguler leur utilisation. 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. Dans la même logique, le chef de Projet Zenith avait proposé de plafonner le nombre d'options Open par équipe engagée en Coupe de France de Jeunes, mais cette proposition n'a pas été adoptée en Assemblée Générale 2015 de la FFVB.

Comme en saison 1, beaucoup de bassins fonctionnent dans une logique de participation à la Coupe de France, qui constitue un puissant facteur de **motivation**. C'est cohérent dans une fédération dont l'offre de pratique est majoritairement compétitive. Toutefois, la croissance par la fidélisation ne peut se résumer à la réussite sportive en Coupe de France de jeunes, et les référents doivent évaluer la pertinence d'un projet de bassin de pratique en fonction de la mutualisation de l'ensemble des moyens humains et structurels.

Les options Open s'adressent aux jeunes de 12 à 20 ans. Concernant la possibilité d'évoluer en championnat senior, elle est laissée à la discrétion des ligues concernant les championnats **régionaux**. Concernant les championnats **nationaux**, et malgré les demandes répétées des clubs et les vœux en AG FFVB 2015, la CCS et la CCSR demeurent maîtres de délivrer des dérogations ou non aux licencié(e)s de bassins.

### 3- Difficultés rencontrées

Le Projet Zenith est encore et toujours **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 mais nécessaires pour appréhender l'ensemble des mécanismes du développement. Il apparaît toutefois qu'une majorité des clubs engagés dans le projet Zenith a 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 personnes critiques ou sceptiques à réellement lire l'intégralité des documents proposés, ainsi qu'à participer aux réunions d'information. Par ailleurs, une **brochure** marketing avec une **approche simple et accessible** pourrait permettre 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 (5% en saison 1, puis 10% en saison 2)

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.

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 pratiquant(e)s, comités ligues et fédération devant accompagner ces clubs en mettant à leur disposition les outils adaptés et une partie des moyens nécessaires. Proposer des outils n'est pas suffisant, il apparaît indispensable de **valoriser** le travail effectué par les bénévoles dans les clubs, avec des **incitations et des reconnaissances d'ordre matériel et/ou financier**.

En interne, plusieurs **difficultés fonctionnelles** liées à la mission du chef de Projet, au suivi du projet par le Conseil d'Administration et par le Conseil de Surveillance, à l'émission de vœux en vue de l'Assemblée Générale 2015 de la FFVB, ont retardé ou impacté la conduite du projet et son efficacité. Ces difficultés fonctionnelles devront être solutionnées lors de la saison 2015-2016.

## 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 la saison à venir (2015-2016)
  - 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 **réfèrent 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
- Mettre en œuvre un **conventionnement** FFVB/Ligues, incluant Zenith et Alpha.
- Favoriser la création de bassins **inter-ligues**, par un accompagnement de réfèrent

### 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 un outil **Championnat des débutants**, par ailleurs déjà 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€
■ Championnat des débutants :	20 K€
■ Accompagnement dans l'emploi mutualisé :	dispositif à affiner (voir annexe)
■ Renforcement du rôle du réfèrent technique :	5 K€
■ Coordination Nationale et réunions référents:	7 K€

## **Annexe - La Cellule Zenith :**

Mise en œuvre : Arnaud BESSAT (CTN – Chef de projet FFVB)  
Stéphane LAMIRAND (Référent développement FFVB)

Porteur de projet : Cyrille BOULONGNE-EVTOUCHENKO (DTN FFVB)

Référents techniques : Alsace : Slimane BELMADI  
Aquitaine: Christian PENIGAUD  
Basse-Normandie: Arnaud BESSAT  
Bourgogne: Chrystel BERNOU  
Bretagne: Edwige CORBIN  
Centre: Gaëtan WOJCIK  
Côte d'Azur : Clément ROBEAU / Simon CAYRON  
Flandres: Philippe CHEVALET  
Franche-Comté : Samuel BOYE  
Ile de France: Carl VAN CAENEGHEM  
Languedoc: Philippe SALVAN  
Lorraine: Véronique KAPPE  
Midi Pyrénées: Ali ABBOUB  
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 (2015-2016)

BEACHCAMPUS : cours de création – pilotage Bertrand LEYS (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 entre GSA appartenant à un même bassin de pratique.

### 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 besoins des 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 (inclus ou payant) pour faciliter et sécuriser la démarche:

- Conseil et assistance pour la gestion quotidienne du salarié (droits et devoirs des parties, gestion des conflits, employabilité et encadrement, plan individualisé de formation)
- Assistance au recrutement, à l'entretien d'embauche et au reclassement du salarié.

La FFVB, en accompagnant la professionnalisation des bassins, peut proposer un service 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).