

FEDERATION FRANCAISE DE VOLLEY-BALL



ZENITH

Projet de développement par les bassins de pratique
Analyse de Saison Sportive
Episode 3 // 2015-2016

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

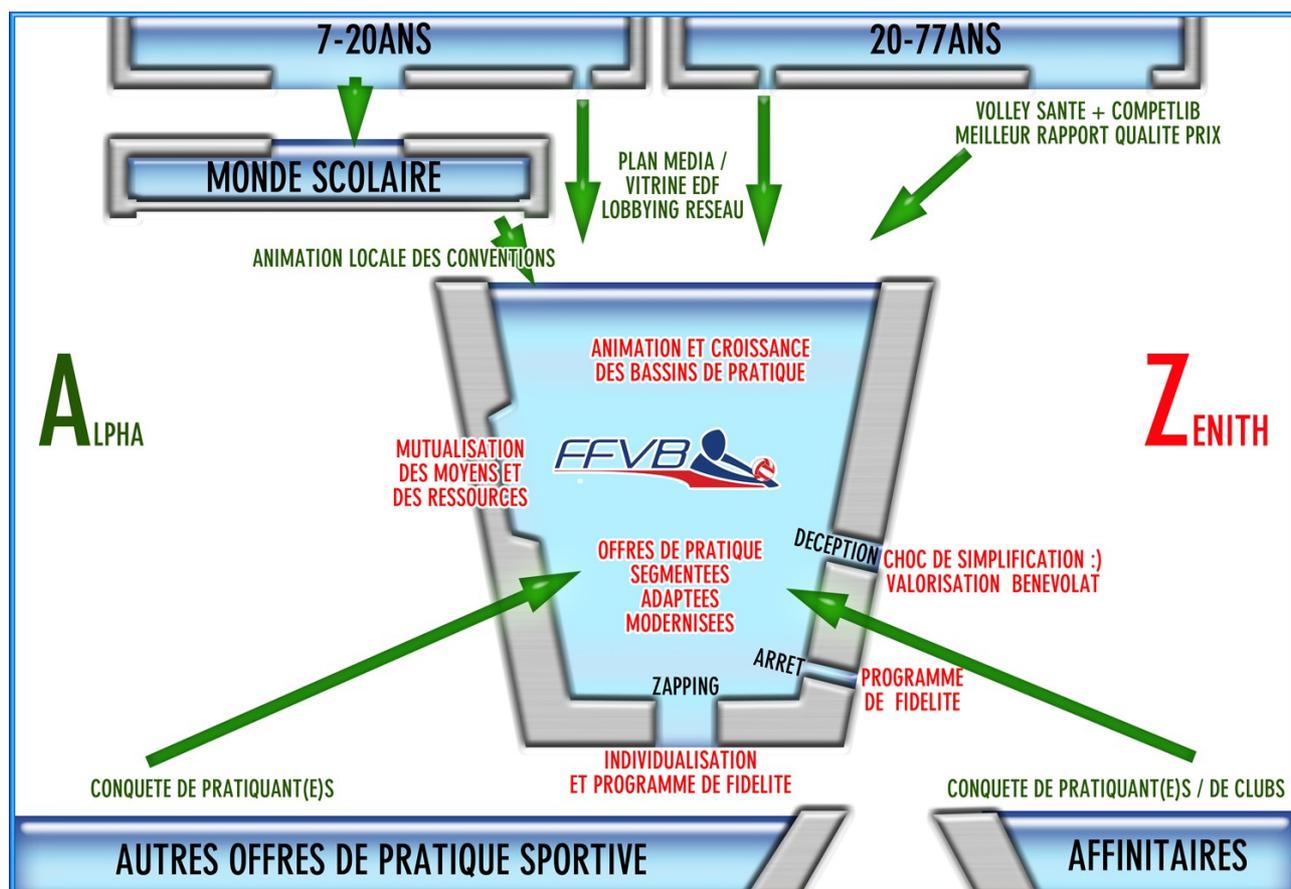
1- Rappel des objectifs généraux	page 2
2- Résultats et analyses	page 3
3- Difficultés rencontrées	page 7
4- Préconisations	page 8
5- Annexes	page 10

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.

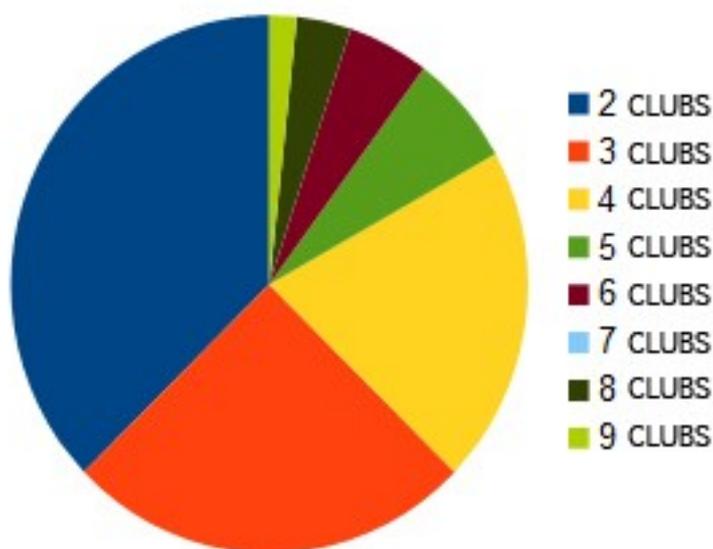
Le projet Zenith a été complété par le projet **Alpha**, dont l'objectif est de **(re)conquérir des pratiquant(e)s**, via une stratégie de réseaux actifs et un repositionnement des offres de pratique. A terme, prospection et fidélisation doivent conduire la FFVB à **200 000** licencié(e)s, objectif de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



2- Résultats et analyses

2-1 PARTICIPATION

- ✓ 70 bassins identifiés, **59** labellisés, 3 non labellisés, et 8 délabellisés au 01/05/2016
- ✓ Le projet Zenith est utilisé par **197 clubs** au 01/05/2016, dont **9 clubs pros**.
- ✓ 78 clubs sont en bassins depuis 3 ans, dont le taux de fidélisation va être mesuré
- ✓ En trois saisons, 4 clubs ont souhaité sortir de bassins, 23 sont sortis sur délabellisation, pendant que 28 autres ont intégré des bassins existants.
- ✓ Toutes les ligues métropolitaines ont des bassins de pratique, hormis Flandres, Champagne, Lorraine, Auvergne, et Limousin. Avec la réforme territoriale, toutes les grandes régions seront dotées d'au moins un bassin de pratique Zénith.
- ✓ L'immense majorité des bassins est constituée de clubs d'une même région, et du même département : la création se réalise le plus souvent autour de réseaux de dirigeants se connaissant. Le dispositif des bassins de pratique destiné à désenclaver les clubs excentrés dans les régions administratives n'est pas utilisé.
- ✓ Les bassins de pratique sont majoritairement constitués de 2 à 4 clubs. La critique parfois entendue stipulant que « le bassin de pratique est une entité départementale » semble donc mal documenté, et à minima exagéré. Par ailleurs, les trois bassins constitués de plus de 6 clubs seront scindés en deux (avec leur accord) en 2016-2017: Zen001 (HNO), Zen011 (RHO) et Zen030 (BRE).



2-2 PRODUCTION DE LICENCES

- ✓ Etat des stocks : par rapport au 01/05/2015, les bassins de pratique labellisés ont enregistré une hausse globale de 962 licences, ce qui représente **+5% de licences compétition, et +4% de licences competlib/VPT.** (+3% les deux saisons précédentes).
- ✓ Sur 59 bassins, **19 ont enregistré une hausse** de plus de 25 licences par rapport à l'an passé, la médaille d'or revenant au bassin Zen014 avec 151 licences supplémentaires, principalement par l'intermédiaire du Paris Amicale Camou.
- ✓ Sur 59 bassins, **7 ont enregistré une baisse** de plus de 25 licences par rapport à l'an passé, la difficulté se situant souvent sur un des clubs composant le bassin. A ce sujet, les clubs suivants devraient faire l'objet d'un accompagnement individualisé par leur référent technique:
 - ✓ Pertes sur licences compétition :
 - ✓ Club Omnisport des Ulis (0919165)
 - ✓ Volley-Ball Saint-Estève (0668034)
 - ✓ Saintes VB (0176607)
 - ✓ Fontaine le Comte VB (0869652)
 - ✓ Sport Athlétique Rochefortais VB (0174953)
 - ✓ Asptt Perigueux (0245511)
 - ✓ Pertes sur licences competlib / VPT:
 - ✓ Olympique Club Cessonais (0357501)
 - ✓ Sporting Club Briard VB (0777942)
 - ✓ VBC Francheville (0698828)

Cela représente 9 clubs sur 197 en situation difficile, ce qui réfute la critique parfois entendue que les « bassins de pratique assèchent le territoire environnant ». Cela n'exclue pas en revanche d'apporter aide et assistance aux clubs concernés, pour comprendre la difficulté et trouver des solutions adaptées quand elles existent.

- ✓ Aucune **valorisation de la croissance du nombre de licences** n'a été effectuée lors de ce troisième exercice, malgré les suggestions du Chef de Projet pour reconnaître et récompenser le travail remarquable effectué dans certains bassins.
- ✓ La **mesure du taux de fidélisation** pour les 18 bassins ayant atteint trois années d'existence sera mesurée dans le courant de l'été 2016, l'outil informatique servant à cette mesure devant être finalisé. Il est rappelé que c'est ce seul critère d'évaluation qui permet réellement de mesurer et d'apprécier le concept de fidélisation par les bassins de pratique, les autres mesures portant sur des stocks (non des flux) et ne différenciant pas la croissance par les nouvelles licences ou par les licences existantes.

ref bassin	13-14	14-15	15-16	commentaires	pv referent	preco 2015	preco 2016
zen001	106	-44	58	activité réelle du bassin à vérifier, pas de référent	HNO	délabelliser ?	conserver
zen002	7	-46	61		PIC	délabelliser ?	conserver
zen003						non labellisé	
zen004	-20	-9	30		AQU	accompagner	conserver
zen005	3	-15	-1		PDL	délabelliser ?	accompagner
zen006	49	28	-4		MPY	valoriser	accompagner
zen007	-4	-33	135		BOU	délabelliser ?	conserver
zen008						accompagner	délabellisé
zen009	-16	-68	2		IDF	délabelliser ?	accompagner
zen010	27	4	89		PDL	accompagner	conserver
zen011	6	9	88		RHO	accompagner	conserver
zen012	1	2	82		IDF	accompagner	conserver
zen013						accompagner	délabellisé
zen014	57	-128	140		IDF	accompagner	conserver
zen015	-28	18	-31		LAN	accompagner	accompagner
zen016	17	2	31		BRE	accompagner	conserver
zen017	-12	6	-21		BRE	accompagner	accompagner
zen018	27	31	-12		AQU	valoriser	accompagner
zen019	-10	7	37		PDL	accompagner	conserver
zen020						accompagner	délabellisé
zen021	-10	16	-1		BRE	accompagner	accompagner
zen022	-1	31	5		POI	accompagner	accompagner
zen023		-9	28		POI		conserver
zen024		-13	43		CAZ		conserver
zen025		-9	-33		IDF		accompagner
zen026		4	-31		PDL		accompagner
zen027		-22	11		BRE		accompagner
zen028		-15	-15		BRE		accompagner
zen029		-30	83	bonne dynamique, diversification pratiques et mutualisation emploi	BNO		conserver
zen030		30	64		BRE		valoriser
zen031		14	58		CEN		conserver
zen032		3	1		IDF		accompagner
zen033							non labellisé
zen034		-16	22		PDL		accompagner
zen035							délabellisé
zen036		-13	-15		MPY		accompagner
zen037		-8	-5		ALS		accompagner
zen038		38	14		PDL		accompagner
zen039							non labellisé
zen040							délabellisé
zen041							délabellisé
zen042		-62	-35		RHO		accompagner
zen043		-16	42		IDF		conserver
zen044							délabellisé
zen045		-19	-5		PDL		accompagner
zen046	-8	33	-75		POI		accompagner
zen047		45	12		POI		accompagner
zen048		10	-48		POI		accompagner
zen049							délabellisé
zen050		17	-7		FRC		accompagner
zen051		-73	11		CAZ		accompagner
zen052		-3	0		FRC		accompagner
zen053			13				
zen054			43				
zen055			0				
zen056			18				
zen057			34				
zen058			5				
zen059			-8				
zen060			0				
zen061			0				
zen062			8				
zen063			-1				
zen064			14				
zen065			-1				
zen066			13				
zen067			47				
zen068			-80				
zen069			11				
zen070							
zen071							
zen072							
zen073			40				

2-3 OUTILS

La mutualisation des créneaux et encadrants est un dispositif compris et utilisé, malgré quelques difficultés logistiques dans certains bassins. Aucun critère de mesure de l'utilisation de ce dispositif n'a été réalisé.

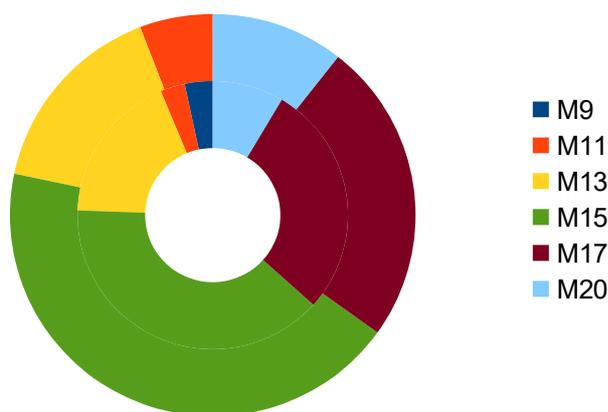
Les options Open sur licence compétition, clef de la motivation du dirigeant pour adhérer à un bassin de pratique et conduire un projet sportif, et outil de formation et de fidélisation des jeunes licencié(e)s, voit son succès grandir un peu plus cette saison :

- 459 options, **en augmentation de 54%** par rapport à la saison passée
- 270 options pour les féminines, soit **58%** (52% en 2014-2015)
- 14 bassins sur 59 n'ont pas utilisé les options Open cette saison

L'option Open n'est pas la seule source de motivation pour créer un bassin de pratique.

- 41 clubs (21%) sont club initial uniquement,
- 29 clubs (15%) sont club support uniquement,
- 73 clubs (37%) ne sont ni club initial ni club support,
- 54 clubs (27%) sont à la fois club initial et club support.

De nombreux flux existent, sans tendance particulière : répartition masculin/féminin, équipes complétées, regroupements pour performer, concentration d'option sur un club ou équilibre entre plusieurs clubs, tous les montages existent et varient d'un bassin à l'autre.



Série intérieure : masculins

C'est la catégorie M15 la plus utilisée (40% du total, comme les saisons passées).

Concernant la **Coupe de France**, il est à noter que seules 212 options sur 459 peuvent être utilisées en Coupe de France. Une majorité des options n'est pas utilisée en Coupe de France, ce qui tort le cou à nombre de fantasmes concernant les créations de bassins.

Sur les 1048 équipes engagées, seules 84 équipes appartiennent à un bassin de pratique et utilisent des options Open, soit **seulement 8% des équipes participantes**.

Sur les 80 équipes qualifiées pour les phases finales, 11 équipes ont des options Open. Cela représente seulement 10 joueurs et 8 joueuses sur l'ensemble des finales de Coupe. On est donc loin de la critique du « regroupement départemental inéquitable », le phénomène étant **marginal** et le lien de cause à effet étant impossible à établir.

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 devient d'ailleurs inquiétant de constater qu'à force de se focaliser sur les enjeux des options Open, on ne puisse pas avancer sur la mise en place des dispositifs supplémentaires évoqués au point 4. De ce fait, aucun nouvel outil ou dispositif n'a été proposé aux clubs cette saison.

Le plafonnement de l'option Open à un nombre maximum de trois par équipe, décidé par la CCS sans aucune information directe à la cellule de pilotage Zénith n'est pas un fonctionnement transversal souhaitable, bien que ce plafonnement semble être un compromis qui permette à la fois de réguler la tendance à vouloir concentrer les talents dans une même équipe au détriment des adversaires isolés, tout en permettant à de nombreux petits clubs d'expérimenter la Coupe de France sans autre ambition que de proposer un challenge motivant à ses licencié(e)s et leurs encadrant(e)s.

Il est indispensable de **pouvoir faire évoluer le règlement** en ce qui concerne le pilotage du projet au plan national et local, pour régler des situations parfois malheureuses (mutations non autorisées car situations non prévues au règlement).

Sur le plan des **référents techniques**, la charge de travail est importante (double réunion annuelle, rédaction et suivi des PV) pour des professionnels souvent seuls pour réaliser le travail d'accompagnement si important et nécessaire. Le double entretien annuel est lourd à gérer et parfois incompatible avec des agendas déjà serrés. Les décisions prises par les référents concernant les options open peuvent parfois être remises en cause avec légitimité / brutalité, il devient important que la régulation des bassins soit produite par un groupe de personnes et non par un individu isolé, aussi expert soit-il/elle.

Au plan national, le **non-remplacement du référent fédéral Stéphane Lamirand** sur le projet Zénith complique le travail de suivi et d'analyse (Stéphane s'occupait de collecter les données et de la correspondance directe avec les clubs) des bassins. Le pilotage national du projet, la correspondance avec les clubs et la totalité des analyses portés par une seule personne constitue une baisse d'efficacité et présente un risque de parti-pris et de baisse de qualité dans la conduite du projet.

4- Préconisations

Lors de la réunion annuelle des référents (18 mai 2016), il a une nouvelle fois été question des options Open et de la coupe de France, ce qui ne constitue pourtant qu'une partie du projet Zenith. Il est rappelé que le groupe de travail CCSR/CCS/DTN avait préconisé le 15/12/2015 l'abandon du support de Coupe de France pour les options Open, au profit de l'adoption d'un nouveau système incitatif devant être proposé par la CCS. Il n'y a pas d'orientation récente du CA concernant la poursuite du projet Zenith.

Sur la base de la volonté du CNL du 14 mai 2016 de conserver 3 options/mutés pour la coupe de France, voici les préconisations pour améliorer le positionnement des référents techniques et répondre au souhait du CNL :

- Le référent technique ne serait plus l'unique personne qui demande l'invalidation des options Open. **Les options open seraient désormais étudiées par l'ETR qui émettrait un avis sur la pertinence de chaque demande d'option, puis c'est le comité directeur de la ligue régionale qui donnerait sa validation définitive** à la demande d'option open (ce qui suppose que les options seront délivrées au rythme des comités directeurs régionaux, et que l'on passe d'un principe d'invalidation à postériori vers une autorisation administrative Ligue).
- **Le projet-type de formation ferait son retour**, plus simple mais permettant de contrôler des points essentiels (la réalité de la formation, y compris si le club est éliminé de coupe de France par exemple). Chaque ligue pourrait l'organiser à sa convenance. Le référent technique ligue pourrait ainsi se recentrer sur l'accompagnement du projet associatif du bassin et des clubs qui souhaitent se structurer.
- **Le règlement Zenith serait extrait du RGLIGA**, ce qui donnerait plus de souplesse de fonctionnement (cela avait été proposé en réunion CCS/CCSR/DTN). Le RGLIGA ne comporterait plus que les procédures de demande et d'invalidation des options Open sur licence compétition. Le règlement zenith serait un dossier ne nécessitant plus de passage en AG FFVB pour évoluer en fonction du cap décidé par le conseil d'administration. Cela permettrait aussi d'alléger la charge de travail administrative des référents techniques, pour le pilotage des bassins (une seule réunion annuelle obligatoire au lieu de deux, au profit d'un accompagnement plus individualisé).

La valorisation de la croissance du nombre de licencié(e)s, l'amélioration du taux de fidélisation, l'incitation à proposer de nouvelles offres de pratique (santé, sociale) et à les annualiser (beachcampus), la possibilité de construire un projet multisaison (points DAF standards qui deviennent un contrat d'objectif individualisé sur plusieurs saisons) sont les prochains dispositifs à aborder pour favoriser la fidélisation à la pratique du volley-ball et du beachvolley.

En complément, le schéma suivant est proposé pour encourager les clubs à structurer leurs offres de pratique, leur encadrement et les amener à une taille supérieure à 200 licencié(e)s payant(e)s :

ZENITH: Stratégies d'incitation et de valorisation vis à vis des GSA. Faire évoluer les GSA vers le profil E

A	Profil GSA: Club < 80 licencié(e)s	Inciter à diversifier les offres de pratique et intégrer un bassin Zenith Valoriser la croissance du nombre de licences payantes (ex: +50% / 2 saisons)
	Objectif: 150 licencié(e)s / 4 ans	Obligation de se doter d'un plan de développement Obligation d'actions pour fidéliser les bénévoles
B	Profil GSA: Club < 100 lic, offres de pratiques diversifiées	Inciter à organiser des événements sportifs et intégrer un bassin Zenith Valoriser la croissance du nombre de licences payantes (ex: +50% / 2 saisons)
	Objectif: 200 licencié(e)s / 4 ans	Obligation de se doter d'un plan de développement Obligation d'actions pour fidéliser les bénévoles
C	Profil GSA: Club < 200 licencié(e)s sans salarié	Inciter à mutualiser un salarié et intégrer un bassin Zenith Valoriser le cap de plus de 200 licences payantes
	Objectif: 200 licencié(e)s / 4 ans	Obligation de se doter d'un plan de développement Obligation de diversifier les offres de pratique
D	Profil GSA: Club > 200 licencié(e)s sans salarié	Inciter à mutualiser un salarié et annualiser la pratique Valoriser le cap des 300 licences payantes
	Objectif: Stabiliser entre 250 et 300 licencié(e)s	Obligation de créer et animer un bassin Zenith Obligation de créer un ou plusieurs emplois
E	Profil GSA: Club > 200 licencié(e)s, avec un ou plusieurs salariés	Inciter à annualiser la pratique Valoriser le cap des 300 licences payantes
	Objectif: Stabiliser entre 250 et 300 licencié(e)s	Obligation de créer et animer un bassin Obligation de nouveaux lieux de pratique

Annexe - La Cellule Zenith :

Mise en œuvre : Arnaud BESSAT (CTN – Chef de projets 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

Documentation: Tableau de bord : <http://zenith.ffvb.org>
Suivi administratif et analyses complètes sur Google Drive

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