L'accompagnement du changement au sein de la FFESSM

Etat des lieux et propositions.

Alix RESPINGER-OLLIVIER (Mémoire du cursus d'Instructeur National)

2012

Sommaire

REMERCIEMENTS 3
AVANT PROPOS 4
1. LE CONTEXTE 5
1.1 L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT - GENERALITES 5
1.2 LE BESOIN D'APPROPRIATION DE CES METHODES PAR LA FFESSM EXISTE-T-IL ? 6
1.2.1 Le besoin d'appropriation des méthodes de conduite du changement par la FFESSM 6
1.2.2 Les évolutions règlementaires récentes, quelques exemples de questions 8
1.2.3 Les enjeux d'adaptation pour la FFESSM existent-ils ? 9
2. LA CONDUITE DU CHANGEMENT 11
2.1 PERCEPTION DE CE QU'EST UNE ORGANISATION ET RAISONS QUI L'OBLIGENT A CHANGER 11
2.2 LES CINQ FACTEURS HABITUELLEMENT AVANCES POUR JUSTIFIER D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT 11
2.3 TYPOLOGIE DES CAUSES DE RESISTANCE AU CHANGEMENT 12
2.4 LES QUATRE LEVIERS DU CHANGEMENT 13
2.4.1 Le management 13
2.4.2 La structure 13
2.4.3 Les systèmes 14
2.4.4 La culture 14
2.5 LES DIFFERENTS DEGRES DU CHANGEMENT 15
2.5.1 Le réglage 15
2.5.2 La réforme 15
2.5.3 La restructuration 15
2.5.4 La refondation 16
2.6 LES FACTEURS FACILITANT LA REUSSITE DU CHANGEMENT 16
2.7 ETUDE DE CERTAINS FACTEURS FACILITANT LE CHANGEMENT 17
2.7.1 Le principe n°8 : « faire participer » 17
2.7.2 Le principe n°9 : « gérer les aspects émotionnels » 18
2.7.3 Le principe n°11 : « communiquer » 19
2.8 MODE OPERATOIRE DANS LA DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT 20
3. L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DANS LA SPHERE ASSOCIATIVE 21
3.1 L'ACCOMPAGNEMENT DANS LA SPHERE ASSOCIATIVE 21
3.2 QUE RETENIR DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS LA SPHERE ASSOCIATIVE ET DONC AU SEIN DE LA FFESSM 21
3.3 METHODOLOGIE ET PROBLEMATIQUE 22
3.4 LES PARAMETRES DU CHANGEMENT RETENUS POUR REALISER CE CONSTAT 23
3.4.1 Les résultats bruts du questionnaire diffusé 23
3.4.2 Analyse des résultats du questionnaire 28
3.4.2.1 L'engagement des bénévoles 28
3.4.2.2 La représentation de la FFESSM par les bénévoles 29
3.4.2.3 La perception des évolutions règlementaires 2010 et 2012 30
3.4.2.4 La complémentarité entre bénévole et professionnels 32
4. PROPOSITIONS 33
4.1 PROPOSITION 1 : AGIR SUR LE SYSTEME CULTUREL ET HUMAIN 33
4.1.1 La réalité d'un plan de communication 33
4.2 PROPOSITION 2 : ETUDIER LE PROFIL DES ACTEURS ET LA STRATEGIE 34
4.3 PROPOSITION 3 : AGIR SUR LA STRUCTURE FFESSM (A L'ECHELLE REGIONALE) 35
4.3.1 Sous proposition 1 : la constitution d'une commission spécialisée 36
4.3.2 Sous proposition 2 : agir sur les interfaces (relations entre organes déconcentrés de la FFESSM) 36
CONCLUSION 38
BIBLIOGRAPHIE 39
ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE D'ENQUETE D'OPINION 40
ANNEXE 2 – SYNTHESE INITIATEURS ET MF1 42
ANNEXE 3 – SYNTHESE MF2 47

Remerciements

Merci, un mot très court, tout simple, que l'on apprend à dire très jeune.

Plus tard et avec un peu d'âge en plus, on apprend qu'il signifie bien plus, avoir eu la chance de croiser sur sa route des personnes qui nous ont conseillées, soutenues, guidées…données.

A mes parrains,
Jean-Noël TRUCCO, tu fais tout particulièrement parti de ces personnes « rares », brillantes, altruistes, un brin anti conformistes. Sans toi mon parcours fédéral n'aurait pas été, pas été le même. Je ne trouve pas les mots alors MERCI.

Michel DENAIS, tu m'as aidé à chausser ma première bouteille, tu m'as montré que la passion et les rêves ne s'éteignent pas avec l'âge. Merci également.

Des remerciements particuliers, à Dominique BISCARAT et Eric HEBERT, pour la qualité du stage initial vécu à Hendaye en octobre 2011 et la richesse de sa dimension humaine.

Enfin, je tenais à remercier tous les encadrants, dirigeants de la fédération qui ont bien voulus répondre à mon enquête, faire que ce mémoire existe. Vos retours, vos réponses m'ont confirmés que les plus belles choses ne peuvent être vues ni même touchées, elles doivent être ressenties. Vous êtes la Fédération, j'espère avoir su restée fidèle à vos propos.

Avant propos

Pour rappel, le sujet du mémoire que j'avais proposé au moment de ma candidature à la fonction d'Instructrice Nationale stagiaire était le suivant :

Construire un projet collectif et le réaliser collectivement, dans une société hyper individualisée où l'absence de repères prédomine, est l'un des enjeux auquel la fédération fait face à tous les échelons de sa déconcentration.

Construire ce projet, c'est s'adapter aux mutations sociétales et donc aux besoins des pratiquants.

La traduction la plus récente et visible de ces évolutions est le changement du cadre règlementaire réalisé et à venir : la plongée à l'air, la plongée aux mélanges, la rénovation de la filière encadrant fédérale, la rénovation de la filière professionnelle…

A l'échelle des comités, ce chantier se doit d'être accompagné pour une bonne compréhension et une juste application de ces évolutions.

La fédération a une responsabilité vis-à-vis de ces adhérents (au sein des clubs associatifs et des structures commerciales), les techniciens certes, mais également tous les pratiquants qui utilisent le scaphandre comme support de leur activité et qui sont donc soumis aux mêmes règles.

La fédération, en sa qualité de fédération délégataire, est et doit être également une tête de réseau, une référence sur le plan du conseil pour l'ensemble de l'environnement institutionnel : Affaires Maritimes, Gendarmerie Maritime, Brigade Nautique,…

L'anticipation du dispositif, la légitimité des acteurs, la concrétisation d'outils pour l'accompagnement du changement sont autant de domaines sur lesquels il est nécessaire de réfléchir.

Je propose, après avoir exploré ce sujet, de définir une méthodologie et un panel d'outils d'aide au changement, à l'échelle d'un comité régional.

Le sujet proposé était large. Il a été nécessaire de le recentrer de façon à pouvoir produire une analyse et un constat « pragmatiques ». En effet, le résultat obtenu a vocation, non pas à s'ériger en vérité (ce n'est pas la volonté initiale du travail et les données statistiques sont trop faibles), mais à être pris comme un constat à une échelle humaine déterminée de la Fédération.

Il s'intéresse aux acteurs de la formation « scaphandre » au sein de la FFESSM, c'est à dire aux moniteurs fédéraux 1er degré, 2ème degré, aux président(e)s de clubs et aux président(e)s de comités départementaux.

En effet, toutes les évolutions qui ont eu lieues, qu'il s'agisse des évolutions réglementaires ou des évolutions du MFT qui en ont découlées, s'adressent à l'ensemble de ces acteurs. Elles se doivent d'être appréhendées dans leur globalité mais également d'être anticipées.

Ce sont les motifs pour lesquels, il m'a semblé pertinent d'aborder le domaine de l'accompagnement au changement, dans le cadre d'un mémoire qui s'inscrit dans l'accès à la fonction d'Instructrice Nationale de la FFESSM.

1. LE CONTEXTE

L'objectif de mon propos est de définir des propositions concrètes ou des réflexions à poursuivre se rapportant à des méthodes et outils d'accompagnement du changement que les acteurs de la FFESSM pourraient mettre en œuvre.

Avant d'en arriver à cette étape, il est nécessaire :

- de présenter les notions théoriques qui se rapportent à l'accompagnement du changement,
- de rappeler et prendre en compte les caractérisques de la FFESSM,
- de s'interroger sur la nécessité et/ou l'intérêt pour la FFESSM d'investir dans ce domaine,
- et enfin, de définir le « cadre » d'application du concept d'accompagnement du changement à la FFESSM.

J'aborderai donc succinctement ces éléments par la suite avant d'en arriver aux propositions et conclusions.

1.1 L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT - GENERALITES

Au cours de ce mémoire, j'utiliserai deux termes distincts qui ne sont certainement pas très éloignés dans le sens que l'on pourra leur donner mais qui seront chacun, à rattacher à un contexte :

- L'accompagnement au changement aura pour vocation d'être le thème central de mon mémoire et s'appliquera à la sphère associative qu'est la FFESSM ;
- La conduite du changement fera référence aux données théoriques issues de la bibliographie que j'ai exploitées et relatera les méthodes développées dans le monde de l'entreprise. Ce sont ces données que je vais exploiter, pour alimenter la réflexion dans le domaine de l'accompagnement au changement.

Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute organisation face à l'instabilité et au développement de son environnement. Conduire le changement, c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place cette démarche.

La conduite du changement désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

Les finalités de la conduite du changement sont donc :

- *Résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation* : résoudre la problématique au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthodes et d'outils.
- *Accompagner le projet d'organisation ou de réorganisation* : organiser le projet au travers de l'utilisation d'une méthodologie de conduite de projets.
- *Prendre en compte la dimension humaine* : prendre en compte les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation/coaching dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus des « nouvelles règles du jeu » résultant du processus de changement
- Les principes de base de la démarche de conduite du changement sont très proches des démarches de résolution de problèmes complexes, d'analyse de la valeur, d'organisation et de gestion de projet.

Cette démarche implique :

- La perception de ce qu'est une organisation et des raisons qui l'obligent à évoluer
- La connaissance des principaux facteurs qui peuvent susciter une réorganisation.

Certains auteurs pointent cependant les limites qui consistent à percevoir la démarche de conduite de changement comme une unique démarche de résolution de problème. Cette dernière passe habituellement par cinq phases :

- identifier le problème
- identifier ses causes
- déterminer les étapes de résolution
- établir un plan d'actions pour atteindre l'objectif
- évaluer si ce plan a permis la résolution du problème.

Dans les limites que l'expérience (de la seule résolution de problèmes) a pu pointer :

- elle induit du négatif, pointe les faiblesses d'une situation et risque de diviser les personnes
- elle développe des sentiments de malaise, désigne un coupable
- les personnes impliquées risquent de se mettre sur la défensive et vont résister.

1.2 LE BESOIN D'APPROPRIATION DE CES METHODES PAR LA FFESSM EXISTE-T-IL ?

1.2.1 Le besoin d'appropriation des méthodes de conduite du changement par la FFESSM

Si l'on revient sur la définition du changement « il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute organisation face à l'instabilité et au développement de son environnement. Conduire le changement c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place cette démarche », on ne peut qu'être d'accord sur le besoin d'appropriation de ces méthodes par la FFESSM. Surtout si l'on retourne deux années en arrière et que l'on se replace au 1er juillet 2010, date du 1er bouleversement règlementaire significatif de ces deux dernières années.

Revenons sur les entités, les spécificités qui composent notre système (à l'origine et majoritairement) : l'association loi 1901 et le bénévole, qui ont été, qui seront peut-être, amenés à changer, à accompagner le changement.

Une association loi de 1901 est d'époque une *association à but non lucratif* qui relève de la loi du 1er juillet 1901 mise en place par *Waldeck-Rousseau* et du décret du 16 août 1901.

Auparavant, il fallait une autorisation royale pour constituer une association. Même après la *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789*, rien n'était prévu pour les associations. La *Constitution française de 1848* en avait autorisé la création et l'avait de nouveau interdite un an après. Diverses lois ont donc ouvert la voie à la loi de 1901 en créant des règles de droit concernant l'association.

L'association se définit selon l'article 1er de la loi du 1er juillet 1901 : « l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations. »

Contrairement à ce que l'on pourrait croire : l'association n'a pas besoin d'être déclarée (une association non déclarée est appelée une *association de fait*), il n'est pas obligatoire que l'association soit administrée par un bureau ou par un *conseil d'administration*, une association peut produire des bénéfices (on parle alors d'excédent d'exploitation), mais leur usage est réglementé, une association peut fonctionner sur un mode horizontal : il n'est pas nécessaire d'avoir une structure hiérarchisée (président / *secrétaire* / *trésorier*), le poste obligatoire au sein d'une association loi de 1901 est celui d'un ou plusieurs responsables face à la loi (administrateur ou encore nommé président, directeur, collège solidaire, ou autre… (*cf.* Art. 5 de la loi de 1901)).

La capacité juridique d'une association ordinaire est dite « réduite » par rapport à la pleine capacité juridique des sociétés commerciales. Par exemple :

- une association ne peut s'inscrire à la *chambre des métiers* ou à la *chambre du commerce*
- ne peut pas obtenir un bail commercial

- ne peut pas répartir ses biens et bénéfices entre ses membres et dirigeants
- doit donner ses biens et son actif à une autre personne (morale ou physique) lorsqu'elle se dissout (interdiction de les répartir entre les membres ou personnes ayant un lien avec ceux-ci ainsi qu'à des parents ou relations proches) en dehors de la reprise des apports.

Contrairement au droit local d'Alsace et de Moselle, aucune administration ou organisme public n'a le pouvoir de contrôler la déclaration de création d'une association. Cette déclaration, ainsi que les déclarations modificatrices, le sont sous la responsabilité de ceux qui signent les documents. Le récépissé délivré par la préfecture, ou la sous-préfecture, n'est que le constat de la présence des éléments prévus par la loi et le décret de 1901. Il n'attribue pas de valeur juridique précise à ces déclarations.

Toutefois, des règles particulières sont appliquées aux *congrégations religieuses* qui doivent être autorisées par un décret en Conseil d'État.

Le régime fiscal des associations est un régime particulier. Il est non lucratif ce qui entraîne l'exonération des impôts commerciaux (*TVA*, *impôt sur les sociétés*). Toutefois il existe de nombreuses situations d'exception à cette non-imposition.

Le régime fiscal peut être requalifié par l'administration fiscale (*critères : examiner la gestion désintéressée ou non, si la gestion est désintéressée, examiner si l'organisme concurrence le secteur commercial, s'il concurrence le secteur commercial, examiner si l'organisme exerce son activité selon des modalités de gestion similaires à celles des entreprises commerciales…*) ou un tribunal, en association à but lucratif. Elle perd alors ses avantages fiscaux, se retrouve pratiquement avec les astreintes fiscales des sociétés commerciales mais conserve le statut juridique d'association et donc la capacité juridique restreinte.

Cependant que le régime fiscal reste non lucratif ou puisse être requalifié, toute activité économique peut se développer sous statut associatif.

En *janvier 2006*, il existait en France plus d'un million d'associations dans lesquelles 1,6 million de salariés travaillent. En 2008, 15,8 millions de personnes, soit un tiers des 16 ans et plus, étaient membres d'une association.

Un bénévole peut se définir en rapport avec la perception qu'ont de lui les personnes qui le sont.
La définition de ce qu'est un bénévole pour les acteurs de la formation technique engagés dans notre Fédération (et qui ont répondu au questionnaire envoyé) sont les suivantes :

Les retours ont été les suivants (la liste n'est pas exhaustive) :

- « Une personne bénévole est une personne qui donne de son temps, de son énergie et de son savoir-faire au sein d'une association, sans rétribution financière »
- « Personne qui donne de son temps sans contrepartie matérielle »
- « Personne qui consacre de son temps à une association sans rémunération, avec plaisir et sans contrainte »
- « Personne qui contribue à la mise en œuvre d'un projet/d'une action avec d'autres personnes sans pouvoir en retirer un bénéfice financier : nécessite de partager un projet autour de valeurs communes »
- « Sympathique, souriant, dévoué, rendre service sans attendre une contrepartie, servir et pas se servir, à l'écoute, donner du plaisir »
- « Quelqu'un qui donne de son temps et de ses compétences sans contrepartie financière »
- « Personne donnant son temps et ses compétences à une tierce personne (physique ou morale), afin de lui apporter le meilleur d'elle-même, sans en attendre de retour »
- « Une personne qui met au service d'autres personnes directement ou indirectement, du temps, des compétences, un savoir-faire, un savoir être et ce, sans rémunération »
- « Individu qui n'a que le seul objectif de partager et transmettre sa passion sans idée de rémunération, de contrepartie, de prise de pouvoir, … »

- « Sans rémunération »
- « Une personne transmettant sa passion pour une activité, sans attente d'aucun retour, et partageant avec les membres de l'association les qualités de chacun au profit du développement par la découverte et le perfectionnement (matériel, logistique, sécuritaire, pratique et pédagogique) »
- « Opérateur agissant en échange de contreparties non pécuniaires »
- « Participer activement à une activité sans recevoir de rémunération »
- « Personne qui donne de son temps volontairement sans contrepartie financière au sein d'une association »
- « un bienveillant, quelqu'un qui se consacre, sans compter son temps, à une cause ou une passion »
- « Quelqu'un qui donne de son temps, de ses compétences, de son énergie pour faire progresser et/ou faire prendre du plaisir aux autres »
- « c'est celui qui met ses savoirs et ses actions au service d'un groupe »
- …

Dans ces définitions construites « librement » par des licenciés de la FFESSM, tous détenteurs du monitorat fédéral 1er ou 2ème degré, on peut retenir les termes suivants : donner de son temps, de ses savoirs faires, partager, transmettre, contribue à la mise en œuvre d'un projet, d'une action, autour de valeurs communes, activement, avec plaisir, sans contrainte, sans contrepartie pécuniaire, en échange de contrepartie non pécuniaire, au service d'autres personnes directement ou indirectement, au service d'un groupe, au sein d'une association.

Nous pouvons reconstruire une définition commune de ce qu'est un bénévole qui recevrait certainement l'acceptation de tous (les définitions données se complètent et ne s'opposent pas).

« Un bénévole est une personne engagée dans la construction d'un projet, d'une action, au sein d'une association, au service d'autres personnes. Ces personnes partagent des valeurs communes et sont engagées sans contrainte (comprendre sans lien de hiérarchie, de subordination). Le plus souvent cet engagement s'exerce dans le plaisir avec la volonté de partager et de transmettre les valeurs qui animent et les savoirs faires transmis. »

1.2.2 Les évolutions règlementaires récentes, quelques exemples de questions

Les évolutions imposées aux organisations de la plongée en France et à la Fédération délégataire, à une période de pratique importante de la discipline (1er juillet 2010) puis au cours de l'année 2012, pour répondre à des « exigences supérieures » a permis de tester notre liberté et notre capacité d'organisation (car parfois les informations ne peuvent être communiquées tant qu'elles ne sont pas publiées) ainsi que notre faculté d'anticipation dans une situation de changement règlementaire « brutal » (en référence à l'arrêté du 18 juin 2010).

Les questions ci-après développées en donnent une certaine illustration :

- SUABAQUA septembre/octobre 2010 - Rubrique CTN Infos

« La reconnaissance des aptitudes telles que définies dans la grille de l'annexe III-14a, est-elle applicable uniquement aux plongeurs « tiers » ou est-il possible pour un DP en prenant comme base de départ l'annexe III-14a d'étendre les aptitudes des plongeurs brevetés de la FFESSM ? Si cette seconde possibilité est effective :
Quels sont les critères objectifs à retenir pour ce « sur-classement » ?
Est-il possible de pérenniser ces reconnaissances d'aptitude ?
Si la possibilité de pérennisation existe, peut-on évoluer par simple reconnaissance d'aptitudes sans passer par la formalisation précise d'un brevet ? (exemple PA3). Merci de vos réponses.

- SUABAQUA septembre/octobre 2010- Rubrique CTN Infos

« Je suis E2 depuis 2003 et j'étais déjà P5 dans mon ancien club (enregistré sur le site de la FFESSM). Croyant savoir que le P5 n'est valable que dans son club, mon Président et notre E3 voudraient que j'ai la qualification P5, or lorsque nous allons que le site de la FFESSM, il nous est impossible de faire la demande, je n'ai pas de RIFAP enregistré. Comment faire ?

- SUABAQUA janvier/février 2011 - Rubrique CTN Infos

« Bonjour. Sur le document téléchargeable : http://www.ffessm.fr/ffessm/pdf/texteregle/joe_20101118_0267_0055618739606524046262 9.pdf, il apparaît que la compétence minimale d'un encadrant en exploration à 40 m doit être E3 ou GP (annexe 16-b). Cela pose un problème dans le sens ou u E2 est N4 par définition et donc GP. Le texte devrait donc indiquer « E2 ou GP ». Sinon cela signifie qu'un E2 perd la compétence de GP…

1.2.3 Les enjeux d'adaptation pour la FFESSM existent-ils ?

Après les deux chapitres précédents, et après avoir rappelé qui nous sommes et ce que nous sommes, discuter les enjeux d'adaptation pour la FFESSM, c'est d'abord remettre un pied dans l'histoire pour comprendre d'où nous venons. La FFESSM est délégataire de plusieurs disciplines dont la plongée scaphandre.

Il faut savoir que cette délégation, historiquement, a été « inventée » au cours de la seconde guerre mondiale. L'année 1940 est une période charnière encadrée par un texte important : la charte des sports (20/12/1940) qui naît sous le gouvernement de Vichy et qui amorce une « étatisation » du sport. Le développement privé des fédérations se trouve confronté à une notion de contrôle administratif par l'obligation de l'agrément pour toute constitution de mouvement sportif. Le contexte particulier de cette période (une France coupée en deux) fait apparaître « une main mise » de l'Etat sur la sphère des fédérations sportives dans le but de mieux en contrôler le développement. Cela permet aussi de faire passer de nouvelles valeurs morales. Cela reste une période paradoxale dans le sens où le sport est vraiment pris en compte.

L'ordonnance du 2 octobre 1943, sous le gouvernement d'Alger, abroge la charte des sports et rétablit la liberté d'association en conservant toutefois l'agrément pour l'attribution d'aides publiques.

L'ordonnance du 28 août 1945 confirme la législation d'Alger. Elle reconnaît le rôle du mouvement sportif mais conserve un contrôle (autorisation ministérielle) notamment pour les compétitions. Apparaît alors la notion de délégation de pouvoirs et de statuts types.

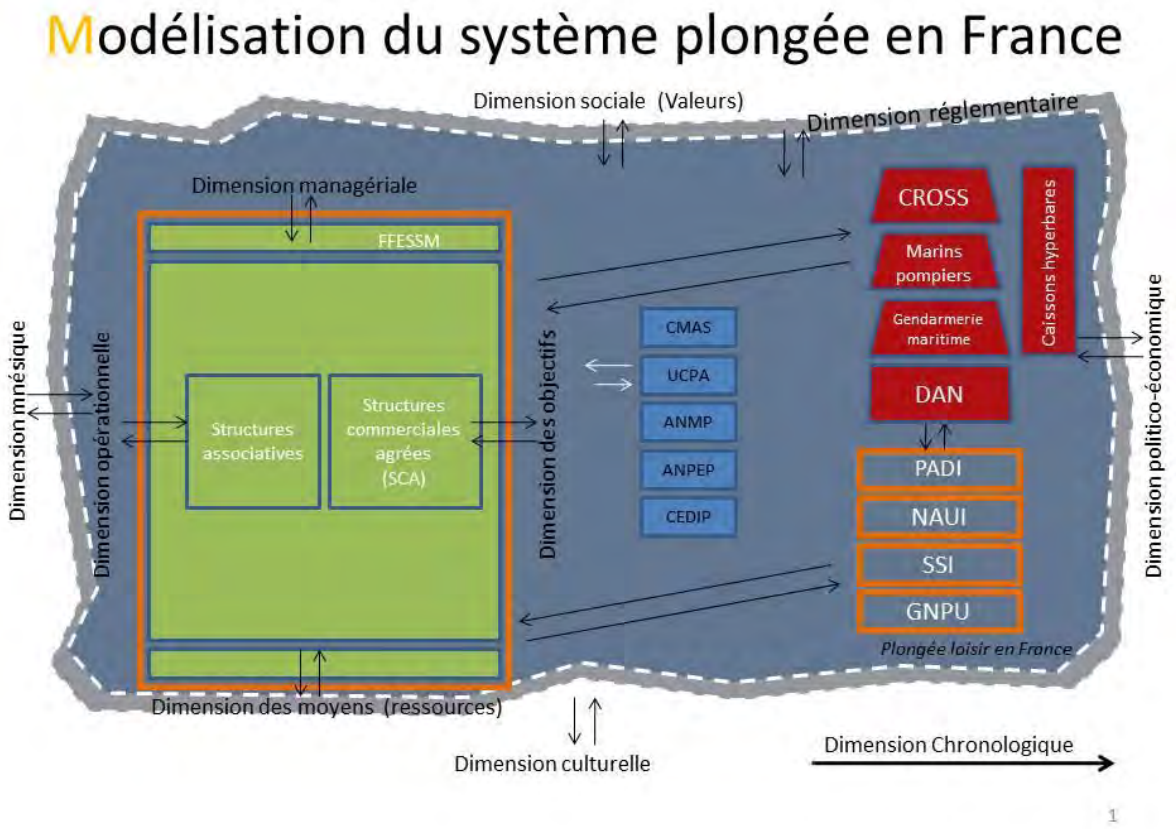
C'est un nouveau souffle pour les mouvements de jeunesses et sportifs. Cependant en quelques années, on passe d'un développement du sport inscrit dans une logique privée, qui place l'Etat dans une position de responsable de cette organisation en donnant délégation à certaines structures. L'Etat va redonner aux fédérations leur rôle initial mais les accompagne grâce à un nouveau régime associatif.

Cette délégation définie une délégation de missions de services publics confiées par l'Etat (au travers du ministère de tutelle, le ministère des Sports). Les deux axes principaux sont les suivants :

- L'édiction des normes
- La sélection et la reconnaissance des sportifs obtenant les titres régionaux, nationaux
- La « constitution » des équipes nationales représentant la France aux championnats d'Europe, du Monde…

Le poids historique de cette situation est non négligeable. Il positionne la FFESSM sur le territoire national comme organisation référente dans l'organisation des pratiques. Il est important que personne n'oublie cette partie de l'histoire du sport en France car elle implique des partenaires multiples qui ont et auraient chacun une part de responsabilité importante.

Considérant aujourd'hui la modélisation du système « plongée en France » suivante :



**thèse de Pierre LEBRUN : Management de la sécurité des loisirs sportifs, analyse systémique des risques en plongée loisirs.*

On peut engager une discussion sur la perception qu'ont les acteurs du système associatif et du rôle de la FFESSM dans le développement de la plongée en France. On a coutume dans notre système de distinguer volontiers l'association de l'entreprise en fonction du régime fiscal, lucratif ou non lucratif, et du statut des personnes engagées dans ces organisations, salariés rémunérés ou bénévoles agissant sans contrepartie financière.

On a (en globalisant), selon moi, oublié la dimension historique qui explique une partie de ce que nous sommes et les finalités qui ont été au cours du temps attribuées à l'association : toucher les publics « spécifiques », soutenir l'éducation à la citoyenneté à l'aide de la pratique sportive, initier la jeunesse à des valeurs représentatives d'une société « en bonne santé ». L'association est devenue un acteur de la vie sociétale soutenu par l'Etat au travers de subventions, notamment du CNDS, et par les collectivités territoriales également (les communes sont les premiers financeurs du sport en France).

La plongée sous-marine a pu parfois être marginalisée au plan local dans cette relation avec le pouvoir institutionnel, étatique ou non, car elle est à la frontière entre discipline sportive (en tant qu'outil de découverte et d'éducation) et offre touristique susceptible de répondre à une demande et générant un impact économique sur nos territoires. Il a été nécessaire de rappeler que la Fédération Française d'Etudes et des Sports Sous-Marins est aussi une fédération qui rassemble de nombreuses pratiques sportives : plongée sous-marine, nage avec palmes, apnée, hockey subaquatique, nage en eaux-vives…

Elle est dans le développement de la plongée scaphandre perçue essentiellement par « ses concurrents » ou ses partenaires, comme un acteur économique, au travers de ses structures commerciales agréées mais également au travers du fonctionnement de ses associations. Une des explications « un peu simple » de cet état de fait est la densité de son maillage sur le territoire national.

Il est en effet facile de « mesurer » un chiffre d'affaires de 76.224 € (cf chapitre 1.1.6 régime fiscal des associations) qui, s'il est dépassé, génère une évolution du statut fiscal des associations.

Il est beaucoup plus compliqué de mesurer l'importance qualitative qui s'attache à l'intervention des bénévoles et les bienfaits générés sur un plan sociétal.

Considérant que la vente du « produit » plongée, les fournitures attenantes et le marché associé (vente de matériels de plongée : combinaisons, détendeurs, ordinateurs, palmes, masques, tubas…) sur un territoire donné sont des enjeux pour les organisations commerciales, la FFESSM doit-elle s'en inquiéter et s'adapter ?

Considérant qu'au sein de l'environnement associatif, les valeurs portées et transmises (environnement social), la mémoire collective, l'environnement culturel sont des enjeux. Doit-on s'adapter aux contraintes imposées par la sphère économique pour les maintenir ? Quels sont nos atouts ?

Peut-on alors envisager qu'environnement social, culturel et politico-économique peuvent se rejoindre dans un intérêt commun?

Ou peut-on rêver que le pouvoir politique institutionnel prenne le temps d'examiner les enjeux, indépendamment des pressions politiques, européennes notamment, pour trouver une réponse spécifique à cette situation, qui est perçue comme peu importante dans la situation économique des pays européens actuellement ?

2. LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Comme indiqué précédemment, la conduite du changement présente dans la littérature spécialisée concerne l'étude du monde de l'entreprise. Les transferts possibles à l'environnement associatif font l'objet du chapitre suivant et sont nommés « accompagnement du changement ».

2.1 PERCEPTION DE CE QU'EST UNE ORGANISATION ET RAISONS QUI L'OBLIGENT A CHANGER

L'organisation : Toute entreprise s'organise pour se donner un cadre de référence cohérent qui permette d'apporter un sens et une sécurité aux actions qu'entreprennent ses membres.

La réorganisation est la réponse provoquée ou subie d'une entreprise à l'existence de facteurs qui la poussent à changer, à se réorganiser. Ces facteurs, d'origine interne et externe, conduisent l'entreprise à adopter d'autres comportements, à adapter son cadre de référence, à modifier son processus d'organisation...

Au final, l'initialisation du changement naît de la perception d'une inadéquation entre le fonctionnement d'une organisation et ses finalités.

2.2 LES CINQ FACTEURS HABITUELLEMENT AVANCES POUR JUSTIFIER D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT

1. La technologie : lorsque l'entreprise adapte ses structures aux évolutions de la technologie ;
   On pourrait citer l'apparition et la généralisation du gilet de stabilisation comme exemple dans ce domaine.
2. La stratégie : lorsque l'entreprise adapte ses structures à un changement de stratégie dû à une évolution du marché (comportement de la clientèle, actions de la concurrence...), à une modification de l'actionnariat, à une évolution de la législation ou de la réglementation...
   Dans ce champ, le développement du « partenariat » avec les structures commerciales agrées constitue un « changement » de stratégie de la FFESSM.
3. La culture : lorsque les valeurs de l'entreprise évoluent en profondeur, lorsque les valeurs de l'environnement l'y conduisent ;
   On peut citer l'approche de la formation par les « compétences », avec l'apparition du Manuel du moniteur en 1997, et plus récemment, la prégnance de plus en forte des considérations environnementales, comme exemples dans ce volet.

4. Le pouvoir : lorsque le fonctionnement de l'entreprise nécessite d'être adapté aux forces et pouvoirs en place, lorsque l'entreprise souhaite mettre en place les typologies de relations qu'elle désire promouvoir ;
   Il apparait préférable de ne pas citer d'exemples dans ce domaine.
5. La configuration : lorsque les structures et procédures sont inadaptées à l'organisation générale, lorsque l'environnement nécessite un certain type de configuration de l'organisation de l'entreprise pour être approché ;
   On pourrait citer l'exemple de l'échelon départemental des organes déconcentrés dont la création est apparue nécessaire avec l'augmentation de la « taille » du système qu'est la FFESSM.

Au final, c'est le degré de réponse ou d'anticipation interne aux mutations de ces facteurs, en corrélation avec la flexibilité propre du système considéré, qui génère l'importance et la durée du changement.

2.3 TYPOLOGIE DES CAUSES DE RESISTANCE AU CHANGEMENT

L'une des difficultés couramment rencontrée dans la conduite du changement est le phénomène dit de « résistance au changement ».

Les origines de la résistance au changement sont très diversifiées, on distingue :

1. Les causes individuelles
2. Les causes structurelles et conjoncturelles
3. Les causes collectives

Sans négliger les causes individuelles, il semble que les causes structurelles, conjoncturelles et collectives sont souvent sources des causes individuelles. L'action à ce niveau est donc primordiale.

L*es causes individuelles : l*e changement est générateur d'anxiété pour les individus dans la mesure où :

- Il est synonyme de rupture, de remise en cause
- Il contribue à la perte des points de repère antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels)
- Il favorise les interrogations sur soi, son devenir, sa qualification…

*Les causes structurelles et conjoncturelles : l*es résistances au changement en matière structurelle et conjoncturelle sont en général au nombre de trois :

- les conditions de travail
  Exemple : dès lors que l'on développe la spécialisation et que l'individu a longtemps été enfermé dans une façon de travailler, les obstacles au changement s'accroissent

- le fonctionnement organisationnel de l'entreprise
  Exemple : les entreprise qui privilégient un fonctionnement du type bureaucratique suscitent la routine et sont pratiquement toujours en difficulté quand elles sont confrontées à l'exigence de transformation

- le climat de l'entreprise
  Exemple : la non prise en compte du climat de l'entreprise au cours du processus de changement constitue un facteur de risque important

Les causes collectives : Normes, rites et stéréotypes s'érigent en systèmes de valeurs. Ils déterminent pour les membres d'un groupe (formel ou informel), ce qui est bien ou non, ce qui est souhaitable ou non, aussi bien au niveau des attitudes que des comportements, des avantages recherchés, et des contraintes ressenties et combattues. Ils favorisent le développement de comportements corporatistes et catégoriels.

Le changement doit donc tenir compte de ce système de valeurs qui caractérise le groupe.

2.4 LES QUATRE LEVIERS DU CHANGEMENT

Quatre leviers sont à actionner pour conduire le changement :

- Le management
- La structure
- Les systèmes
- La culture

Ces leviers sont étroitement imbriqués et sont tous concernés par le changement. Cependant, en fonction du degré de changement recherché, ces leviers peuvent être partiellement ou totalement actionnés et combinés.

2.4.1 Le management

Le management fait référence au mode et à la stratégie de gestion des hommes par les cadres dirigeants.
Dans le cadre de la conduite d'un processus de changement, ce levier doit être actionné en priorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe donc à la fois de veiller à ce que les composantes de ce levier participent à la responsabilisation et à l'implication du management et d'en connaître les points forts et les limites.

Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à un pré diagnostic du management :

Mode de management :

- le mode de management des dirigeants favorise-t-il la réussite du changement ?
- les dirigeants sont-ils en mesure de faire partager une vision de l'entreprise suffisamment claire et forte pour mobiliser les salariés, faciliter et ancrer le changement ?
- le comportement des dirigeants reflète-t-il cette volonté ?
- la personnalité des dirigeants favorise-t-elle certaines orientations de l'entreprise au détriment d'autres ?
- le mode de management des dirigeants tient-il lieu de référence au sein de l'entreprise et tend-t-il à être reproduit aux niveaux inférieurs ?
- quelle est la volonté réelle de changement du management ?
- quelle est la réaction habituelle du management face au changement et à la prise de risques ?
- quelle est habituellement la sensibilité des instances dirigeantes aux nouvelles méthodes de management des hommes et des projets ?
- ...

La stratégie :

- les dirigeants s'appuient-ils sur un projet d'entreprise clair et mobilisateur ?
- les salariés adhèrent-ils à la stratégie et en ont-ils une vision claire ?

2.4.2 La structure

La structure définit la manière dont les ressources d'une entreprise sont organisées. Elle établit la répartition en direction, division, département ou service ainsi que la localisation de chaque entité. Elle précise le cadre dans lequel se situe chaque ressource (homme, machine,...) de même que les relations existantes entre chaque niveau de la structure et le rôle de chacun au sein de la structure.

En définitive, la structure segmente l'entreprise et la divise en parties. Cette segmentation et cette division de l'entreprise sont en pratique génératrices de nombreuses difficultés qui se situent aussi bien au sein de chaque partie que des relations entre les parties, c'est-à-dire au niveau des interfaces. Les problèmes d'interfaces sont donc particulièrement importants entre les grandes fonctions de l'entreprise (commerciale, production, recherche,

administrative...) et doivent faire l'objet d'une attention toute particulière lors de la conduite d'un processus de changement.

Il faut toutefois remarquer que le bon fonctionnement de l'entreprise ne dépend qu'en partie de la structure. Aussi, même si cette dernière est parfois tenue de changer, son impact sur les performances ne doit pas être surestimé.

En effet, le rôle de l'expérience et les relations informelles sont plus importants que la description d'un poste, l'autorité hiérarchique ou le rattachement à un service.

En conséquence, les refontes complètes de structures devraient être rares, car elles conduisent trop souvent à déstabiliser l'entreprise en bouleversant les relations informelles indispensables à son bon fonctionnement en créant l'illusion que la nouvelle organisation résout les problèmes existants, alors qu'elle ne fait dans la réalité que les déplacer. De ce fait, tout changement de structure doit être accompagné parallèlement d'une évolution des systèmes dont l'objectif sera de confirmer la nouvelle réorientation du pouvoir au sein de la structure.

2.4.3 Les systèmes

Les systèmes définissent la manière dont les flux circulent formellement ou informellement dans la structure : flux d'information, de matières, de produits, d'argent, de ressources humaines. La réactivité d'une entreprise face à son environnement est très dépendante de ses systèmes (encore appelés processus) qui influent directement sur ses prises de décisions, sa fluidité et sa capacité de mobilisation.

Les systèmes sont donc :

- extrêmement présents dans l'exercice d'une activité. Leur fonctionnement mobilise en effet une grande partie de l'énergie des entreprises. Les systèmes jouent un rôle important dans le niveau de performances que se fixent les entreprises
- au cœur de tout changement, soit parce-que le changement concerne directement un système, soit parce-que le changement implique d'agir sur les systèmes et les interactions qui existent entre eux pour permettre ensuite de changer la structure, la culture et/ou le mode de management.

<u>On distingue cinq systèmes de base</u> :

- les systèmes financiers et administratifs : processus de facturation, de gestion de la marge, d'allocation des ressources, de dépenses...
- les systèmes de production, gestion des stocks...
- les systèmes économiques et commerciaux : processus d'innovation, de développement de nouveaux produits...
- les systèmes culturels et humains : processus de formation, d'information, de communication, de recrutement, d'évaluation, de gratification, de responsabilisation, de délégation...
- les systèmes décisionnels : processus de préparation et de prise des décisions.

2.4.4 La culture

La culture est un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres d'une entreprise. Elle fait référence :

- à l'attachement aux valeurs sociales de l'entreprise : sentiments d'appartenance à un métier, à l'entreprise, attachement aux valeurs de solidarité, de convivialité, mœurs sociales (portes ouvertes ou fermés, pauses cafés, habillement, politique de règlement des conflits...), relations avec les représentants du personnel,...
- à l'attachement aux valeurs professionnelles : respect du client, du produit, polyvalence ou spécialisation du personnel, ponctualité, respect des procédures et des consignes, prise en compte du temps, des coûts, de la qualité dans les réflexions...

- au vécu de l'organisation et du management : historique de son mode de fonctionnement et de création, organisation efficace ? centrée sur le client, le profit, le personnel ? reconnaissant l'initiative ? mode de management dominant : hostilité, participation, esprit d'équipe ?...

Il s'agit d'un levier trop souvent négligé à l'origine de nombreux échecs de processus de changement.
En effet, la culture change lentement et ne se décrète pas.
La culture change beaucoup plus sous l'effet des actions quotidiennes, que sous celui des efforts de formation ou des décisions des dirigeants.

En conséquence, un des moyens d'utiliser la culture pour faciliter et accélérer le changement est d'en faire une des valeurs partagées de l'entreprise avec tout ce que cela implique : clarté du projet d'entreprise, reconnaissance par la politique de rémunération de l'initiative personnelle et de la prise de risque, partage de l'information affirmé comme un principe fort, recherche permanente de la performance, mise en avant de la fonction recherche et développement...

2.5 LES DIFFERENTS DEGRES DU CHANGEMENT

On distingue, dans l'accompagnement du changement différents degrés de réalisations :

- le réglage
- la réforme
- la restructuration
- la refondation.

2.5.1 Le réglage

Le réglage est l'opération qui consiste à intervenir sur un mécanisme existant afin de retrouver une performance jugée pour l'heure détériorée ou inadéquate par rapport à une norme. Il s'agit d'un changement limité, dû à l'initiative du responsable de la structure immédiatement concerné par l'anomalie constatée.

Le réglage est modeste et ne touche pas au cœur du dysfonctionnement. Il nécessite donc souvent des réglages continuels qui ne font que retarder l'échéance d'une réforme.

On pourrait citer comme exemples de « réglages » les modifications répétitives d'une même épreuve, d'une même compétence, etc. du MFT.

2.5.2 La réforme

La réforme est plus ambitieuse. Elle cherche non pas à retrouver une performance perdue (*) mais à l'améliorer en gardant toutefois la « forme existante » c'est à dire en ne « cassant » pas les systèmes défectueux. La réforme s'impose dès lors que l'évolution de la performance marque le pas ou risque de s'aggraver dans certains secteurs de la structure. La réforme est une sorte de « réglage généralisé » étendu à l'ensemble des systèmes et des pratiques des secteurs en « sous performance ».

(*) Principaux éléments pouvant affecter la performance : les coûts, les délais, la qualité, la flexibilité, la créativité.

Dans ce domaine, l'introduction du dispositif de conservation de groupe d'épreuves à l'examen du MF2 (dans le but de juguler la « baisse de niveau » des moniteurs certifiés) s'apparente à une réforme.

2.5.3 La restructuration

La restructuration donne une nouvelle « forme ». Elle introduit l'idée de remplacement non pas de tous les secteurs de la structure mais de quelques-uns d'entre eux jugés inefficaces. Les quatre leviers du changement sont concernés. Seul le niveau hiérarchique le plus élevé peut engager un changement de cette importance s'il constate que plusieurs secteurs de l'entreprise donnent des signes de détérioration économique ou sociale évidente. Pas

plus que le réglage ou la réforme, la restructuration ne fait fi du passé mais plus que les autres degrés de changement, elle est résolument tournée vers le futur.

Dans ce domaine, la création des qualifications PE et PA peut être considérée comme une restructuration par ses effets induits dans la mise en œuvre de nos offres de formation et donc dans la mise en œuvre de nos formes de pratique.

2.5.4 La refondation

La refondation est l'acte de changement le plus radical. Elle s'applique aux entreprises qui perdent pied sur leur marché. Elle est l'aveu solennel d'une faillite : celles de la structure, des systèmes, de la culture et surtout du management, incapable d'entreprendre les réorientations nécessaires à la survie de l'entreprise. Elle ne peut être engagée que grâce à l'initiative, la volonté et le pouvoir d'une autorité extérieure (actionnariat, conseil de surveillance...) qui via un nouveau personnel de management, entreprend une déstructuration, une remise à plat de l'entreprise. Il n'est pas excessif dans ce cas, de parler de « révolution culturelle ».

Malheureusement, nous pouvons citer l'exemple de l'ex comité régional de Normandie qui après avoir été dissous, à du « renaître » sous la forme de la Ligue des Pays normands.

2.6 LES FACTEURS FACILITANT LA REUSSITE DU CHANGEMENT

Treize facteurs sont identifiés comme tel :

1. Dessiner une vision claire de l'avenir afin de faciliter dès le départ la communication et l'adhésion des salariés. Cela implique de :
    a. définir et de fixer l'objectif du changement
    b. fixer les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre
    c. montrer ce que l'on a à gagner à s'engager dans ce processus
2. Définir la logique de changement recherchée : amélioration ou rupture
3. Définir le degré de changement recherché : réglage, réforme, restructuration, refondation
4. Sélectionner en fonction de ces orientations la méthode d'élaboration de solutions et les outils les plus appropriés (« reengineering » : opération consistant à revoir totalement le mode de fonctionnement d'une entreprise et ses processus...)
5. Planifier une étape de « benchmarking » (c'est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation, des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur). C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleurs pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation et une analyse stratégique concurrentielle afin de faciliter la phase d'élaboration de solutions
6. Créer un sentiment d'urgence afin de mobiliser les acteurs et de les faire adhérer à la « vision » ; convaincre de la nécessité de changer et de s'engager dans un processus de changement (organisation de séminaires de mobilisation et/ou création d'ateliers de réflexion mettant tous les deux en avant la situation problématique actuelle, les opportunités d'amélioration et surtout les avantages attendus pour la communauté et les individus) ; fixer dès le départ des objectifs à court terme afin de maintenir par la suite la mobilisation des acteurs (un processus de changement prenant du temps, il importe de communiquer sur des résultats tangibles à intervalles réguliers afin de maintenir un degré de mobilisation à un niveau élevé)
7. S'assurer d'une implication constante des sponsors (Capacité à mobiliser, crédibilité, motivation, capacité à engager les moyens adéquats...)
8. Faire participer : assurer, à chaque fois que cela est possible, une participation de tous les salariés concernés au processus de changement
9. Gérer les aspects émotionnels : supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation

10. Gérer les enjeux de pouvoir : réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement
11. Former et coacher : apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et leur permettre une compréhension et une acceptation des nouvelles règles du jeu
12. Communiquer intensément : créer une communication organisée qui favorise l'implication
13. Constituer une équipe « projet » pluridisciplinaire et motivée disposant d'aptitudes et de compétences à gérer le processus de changement sur toute sa durée (Capacité de travail en groupe, synergie, degré de maîtrise de la culture de management de projet, capacité d'animation et surtout de négociation,...)

2.7 ETUDE DE CERTAINS FACTEURS FACILITANT LE CHANGEMENT

Parmi les treize facteurs cités, trois méritent une attention et un développement particulier car ils concernent et impliquent plus que d'autres le « cœur » du système : le bénévole.

2.7.1 Le principe n°8 : « faire participer »

La participation est le point d'entrée d'une dynamique d'implication, d'adhésion et de succès des acteurs dans un processus de changement. Il s'agit dans les faits d'offrir aux acteurs la possibilité d'apporter leurs idées, de faire part de leurs craintes et de contribuer aux choix de la solution finale.

Ainsi :

- plus la participation est forte, plus le processus de changement peut capitaliser sur la mine d'expérience et d'idées que représente chaque individu et donc plus la solution finale sera performante puisqu'elle tirera partie de la force de proposition que représente chaque personne
- la participation assure l'adhésion : la solution finalement retenue appartient aux participants et ne génère pas les résistances suscitées par une solution imposée. A son tour, cette adhésion facilite la mise en œuvre de la solution, les individus étant effectivement plus motivés et enthousiastes pour mettre en place les idées qu'ils partagent et cela d'autant plus qu'ils ont contribué à les développer et à les formaliser.

Outils à utiliser :

- création de groupes de travail multidisciplinaire et multi niveaux hiérarchiques spécialisés par thèmes et favorisant l'émergence d'idées
- création d'une interface entre l'équipe projet et les salariés afin de les informer et de les faire réagir (communication régulière...)
- gérer en priorité les attentes des premiers niveaux d'encadrement généralement plus réticents au changement

Les précautions à prendre :

- La stratégie participative part du principe qu'en associant « les gens » au changement, il y a moins de risques de les voir s'élever contre le projet. Néanmoins, faire du participatif « à tout prix » quand les opposants (carte des partenaires) sont nombreux, a deux conséquences fâcheuses :
  - cela donne une tribune à ceux qui sont les plus virulents
  - cela charge le projet de problèmes qui ne sont pas les siens (En effet, mettre comme préalable au projet le fait de traiter les problèmes de l'institution, reporte en permanence le moment de changer)

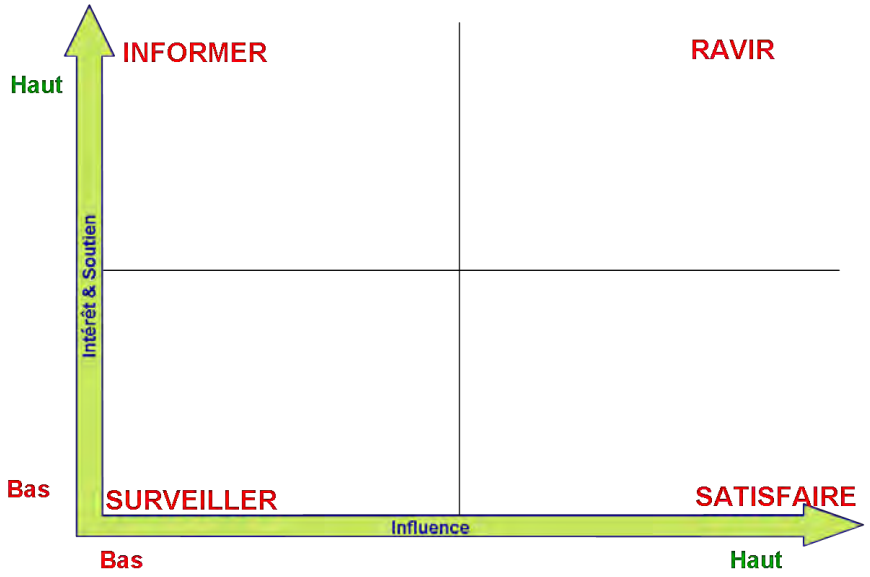
Les recommandations :
Utiliser la démarche participative ponctuellement sur une population développant plus de synergies que d'antagonismes et/ou lorsqu'il existe des micro-tensions, sinon recourir aux principes du projet latéral (gestion des acteurs) dont l'objectif est de mobiliser et d'organiser les alliés afin qu'ils agissent de concert et prennent l'initiative à la fois dans la mise en place du changement et la reconquête des acteurs passifs ou opposés au projet.

2.7.2 Le principe n°9 : « gérer les aspects émotionnels »

Pour gérer les aspects émotionnels, plusieurs outils peuvent être utilisés :

- La réalisation d'un pré-diagnostic servant à évaluer/appréhender le niveau d'adaptabilité au changement de l'entreprise. Les principaux domaines à évaluer sont :
  - La structure socio démographique (âge, ancienneté, niveau d'études, répartition cadres-employés...)
  - La structure hiérarchique (nombre de niveaux, mode de rabattions inter-niveaux, rôles des structures formelles et informelles...)
  - Le style de management (directif, autoritaire, délégué, participatif, consensuel...)
  - L'habitude au changement (types de changement passés, fréquence, succès/échecs...)

- Grille d'analyse des risques centrée sur l'origine des causes de résistances au changement et l'identification des facteurs facilitants :
  - exemples de facteurs facilitants :
    - faire participer ;
    - valoriser les efforts et les résultats obtenus ;
    - réaffirmation continuelle de la volonté des dirigeants de mener à bien le changement ;
    - former et coacher ;
    - communiquer intensément sur le déroulement du changement ;
- Gestion des acteurs : l'information, la communication, les résistances au changement…
- Carte des partenaires :
  - La carte ou carthographie des acteurs ou parties prenantes est l'outil idéal pour dresser un état des lieux des forces en présence, d'appui ou de résistance au changement. L'intérêt est ainsi de pouvoir :
    - Lister toutes les personnes ou groupes de personnes qui seront concernés par le changement (parties prenantes). Se forcer à effectuer ce premier travail peut déjà mener à des découvertes considérables ;
    - Classer subjectivement (car il ne s'agit pas d'un outil scientifique) les parties prenantes en fonction des 2 critères et reprérer ainsi qui pourrait jouer un rôle moteur et qui est au contraire susceptible de resister ;
    - Décider de tactiques et d'actions concrètes à mener selon le positionnement des parties prenantes : informer les parties peu influentes soutenant le changement, ravir les parties influentes soutenant le changement (par exemple, leur donner des responsabilités, les moyens de partager leur soutien au changement), satisfaire les parties influentes ne soutenant pas le changement (par exemple déjà en les écoutant et en dialoguant avec elles) et enfin surveiller les parties influentes ne soutenant pas le changement (peu influentes = à priori peu susceptibles de faire capoter le processus de changement. Toutefois, il est nécessaire de « prendre régulièrement la température » de ces groupes de personnes) ;
  - C'est un exercice à mener préférablement en comité restreint avec tout de même assez de points de vues diférents pour avoir une synthèse raisonnablement réaliste.



- Gérer les enjeux de pouvoir. Le changement peut conduire à modifier ou même bouleverser les relations de pouvoir au sein de l'entreprise. La réorientation du pouvoir est alors assurée par la modification de la structure. A cette occasion, les nouveaux hommes clés de l'entreprise sont désignés à partir de la nouvelle structure et des nouveaux rôles qui en découlent. Pour ancrer et gérer le changement, cette réorientation doit être confirmée en faisant évoluer les systèmes. Les systèmes concernés dans ce cas sont essentiellement les systèmes :
  - de reporting : il reflète la structure de contrôle dans l'entreprise, il indique la ou les personnes auxquelles on doit désormais rendre compte et qui détiennent l'information nécessaire à l'exercice du pouvoir)
  - de rémunération : le système de rémunération permet de traduire concrètement les nouvelles règles du jeu en faisant dépendre la partie variable des revenus à la participation effective aux nouveaux objectifs

C'est souvent un moyen efficace pour s'assurer de la participation effective des personnes au changement.

2.7.3 Le principe n°11 : « communiquer »

La communication doit remplir au moins six objectifs par rapport au changement :

1. faire connaître la vision à tous les acteurs concernés (la problématique, la solution envisagée, les moyens à mettre en œuvre)
2. informer sur le déroulement du processus
3. rassurer sur le bien-fondé du changement et sur la cohérence de la démarche adoptée (mettre tout particulièrement l'accent sur les bénéfices et les améliorations attendus)
4. valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement
5. aider à anticiper/résoudre les difficultés
6. diffuser les nouvelles règles, les comportements qui soutiennent le changement.

Outil à utiliser :

- la construction d'un plan de communication

2.8 MODE OPERATOIRE DANS LA DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

La démarche est articulée autour de 6 étapes :

1. Analyser l'existant
2. Critiquer l'existant
3. Réaliser le diagnostic
4. Elaborer et choisir des solutions
5. Mettre en œuvre
6. Suivre et ajuster

Par ailleurs, avant d'initialiser ces étapes, la démarche d'accompagnement du changement devra veiller à s'assurer que l'ensemble des facteurs facilitant la réussite du changement sont réunis.

Conduire le changement c'est :

1. résoudre la problématique : au travers de la mise en œuvre de méthodes et d'outils adaptés à la logique et au degré de changement recherché par le commanditaire et respectant la démarche préalablement citée ;
2. Organiser le projet en s'appuyant sur une méthodologie de conduite de projets. Pour ce faire, il est nécessaire d'adapter au contexte du projet, la méthode d'accompagnement et les outils associés ;
3. Prendre en compte la dimension humaine : les valeurs, la culture, les résistances au changement, l'impact du changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation/coaching. ;

Il est nécessaire de se reporter par ailleurs aux différentes méthodes de réalisation du produit et aux outils associés afin de sélectionner les méthodes et outils les plus adaptés à la problématique à résoudre.

<u>Proposition de méthodes à utiliser en fonction du degré de changement recherché</u> :

La méthode à sélectionner de préférence est fonction du périmètre d'impact de la méthode utilisée :

- Le réglage : impact limité à quelques flux/circuits et au management de proximité ;
- La réforme : recherche d'amélioration et optimisation. L'impact porte sur :
  - plusieurs circuits d'un système ;
  - la culture attachée au système (impact à long terme) ;
  - le management intermédiaire en priorité ;
- La restructuration : impact portant sur les systèmes clés, quelques secteurs, la culture attachée aux systèmes clés et aux structures impactées (à moyen/court terme), le management (niveau décideurs en priorité) ;
- La refondation : impact direct sur : les systèmes, la culture de l'entreprise, la structure, tout le personnel (impact fort) ;

<u>Les outils à utiliser</u> :

- le plan de communication
- la grille d'analyse des risques centrée sur l'origine des causes de résistances au changement et l'identification des facteurs facilitants
- la gestion des acteurs (élément commenté ci-avant)
- la carte des partenaires (commenté ci-avant)
- construire avec le service emploi-formation un programme de formation/coaching
- réaliser un pré-diagnostic servant à évaluer/appréhender le niveau d'adaptabilité au changement de l'entreprise.

3. L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DANS LA SPHERE ASSOCIATIVE

3.1 L'ACCOMPAGNEMENT DANS LA SPHERE ASSOCIATIVE

Lorsque l'on recherche des données spécifiques sur l'accompagnement au changement dans la sphère associative, la quête est difficile.

On trouve depuis plusieurs années déjà, un intérêt croissant sur la nécessité d'accompagner les systèmes, l'association n'y a pas échappée. C'est souvent sur des thématiques particulières, telle que l'employabilité par exemple (création d'un premier emploi), que cet accompagnement s'est développé. Par contre, on trouve très peu de données sur l'accompagnement au changement, et dans le secteur sportif encore moins.

L'accompagnement dans son étymologie latine (verbe accompagner) est « ad » (aller vers), « cum » (avec), « panis » (le pain), c'est-à-dire littéralement « celui qui mange le pain avec » et induit donc l'idée de mouvement et de partage (aller vers pour aller avec).

Lorsque l'on se penche sur divers domaines (sportif, scolaire, entreprise…), on peut constater une diversité des usages de la notion d'accompagnement. Cependant, on peut relever trois dimensions que recouvre le terme et ce quel que soit le secteur où il est utilisé :

- **Une dimension relationnelle** : l'accompagnement est envisagé comme une relation impliquant un accompagnant et un accompagné (aller avec)
- **Une dimension temporelle** : l'accompagnement est une démarche dans le temps, dans un but donné (aller vers)
- **Une dimension individualisée** : l'accompagnement implique une adaptation à des besoins ou trajectoires particulières

L'accompagnement peut être compris et entendu comme :

- Un processus global : l'ensemble des démarches et des acteurs qui interviennent en réponse aux besoins associatifs afin de soutenir les projets par l'apport de compétences
- Une démarche : l'accompagnement est considéré comme impliquant un ou plusieurs accompagnateurs et une structure ou un porteur de projet et peut se formaliser ainsi :
  - Manifestation d'une demande
  - Identification des besoins : diagnostic plus ou moins formalisé
  - Construction d'une réponse adaptée (niveau d'intervention, niveau des ressources mobilisées, durée de l'intervention,…)
  - Suivi de l'impact sur la structure

3.2 QUE RETENIR DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS LA SPHERE ASSOCIATIVE ET DONC AU SEIN DE LA FFESSM

La FFESSM est dotée d'une organisation au sens défini précédemment (elle est organisée pour se donner un cadre de référence cohérent qui permet d'adopter un sens et une sécurité aux actions qu'entreprennent ses membres). Cette organisation est celle d'une association loi 1901, telle que rappelée au paragraphe 1.2.1 « les besoins d'appropriation des méthodes de conduite du changement par la FFESSM ».

Cette organisation répond au niveau national, régional (ou inter régional), départemental aux exigences de la loi de 1901 ainsi qu'aux impératifs fixés par l'Etat en matière d'agrément et de délégation : fonctionnement démocratique, transparence de gestion, égal accès des hommes et des femmes aux postes à responsabilité…

Par l'étendue géographique de notre pays (et la difficulté de rassembler fréquemment tous les acteurs des organes déconcentrés), de par le statut bénévole de la plupart de nos dirigeants, de nos cadres sportifs (et la non extension du temps disponible pour chacun), de par les valeurs qui animent les acteurs engagés dans le système et qui relèvent majoritairement de la dimension sociale et culturelle (assimilés à des rites, des normes, des stéréotypes

et qui déterminent pour les membres d'un groupe, ce qui est bien ou non et favorisent le développement de comportements corporatistes), on pense parfois à la FFESSM comme à une « vieille Dame », dont l'adaptation ne peut être que difficile. Le tout est associé au fait que le facteur temps est allongé du fait d'un mode de décision collectif et participatif.

On oublie le fait que la structure associative possède en son sein toutes les modalités de fonctionnement qui permettent des prises de décisions rapides. On sous-estime également l'extraordinaire pouvoir de mobilisation inscrit dans les valeurs qui animent les bénévoles de la FFESSM dont on trouvera ci-après quelques exemples. Enfin, l'Etre Humain fait preuve d'une formidable plasticité lorsque les objectifs recherchés sont clairs, partagés par tous et que le discours organisé est délibérément positif (même s'il la réalité l'est moins que ce qui est avancé). Ce dernier point est important car les émotions positives stimulent la réussite :

Exemples de définition de la notion de « valeur » recueillis au cours de l'enquête d'opinion (Cf. annexe 1) :

- Une « valeur » est une manière de concevoir la vie, la société, le « vivre ensemble » ;
- La valeur est quelque chose de fondamental, que chaque cadre doit enseigner à ses futurs plongeurs ; rester humble, se mélanger cadres/débutants/confirmés afin d'échanger et surtout ne pas mettre de barrières ;
- Chose qui a de l'importance et qu'il faut transmettre ;
- Références communes notamment sur le plan moral ;
- Partage, échange, écoute et respect de l'humain, de la nature et des règles ;
- Valeur par rapport au bénévolat c'est large. C'est un comportement, un apport ;
- Règles et éthique associées à l'activité partagée dans le cadre du bénévolat ;
- Valeur morale qui respecte les personnes et les biens ;
- Ne jamais se croire supérieur aux autres, savoir écouter, partager et avancer ensemble sur un projet commun ;
- C'est un ensemble d'élément qui aide à la construction d'un individu « sain », tout un tas d'éléments qui mit bout à bout permettent d'avancer en respect avec soi-même et avec les autres ;
- L'effort et la constance pour se réaliser à travers une activité, dont les volets : condition physique, dépassement de soi, esprit d'équipe , adaptation, respect et connaissance d'un milieu (la mer), responsabilité (loi et sécurité), doivent permettre a chacun de se réaliser (intellectuellement, physiquement, techniquement et moralement) pour mieux appréhender le milieu du travail, sa vie personnelle, par une relation de partage ;
- Représentation morale, personnelle et stable d'un individu, formée par l'action de son environnement et de sa réflexion propre, pouvant servir de guide à son action ;

Parmi ces données, je retiendrai comme éléments et/ou questions essentielles pour aborder l'accompagnement au changement, les sujets suivants :

- La FFESSM a-t-elle besoin de se réorganiser : ce serait la réponse face aux évolutions réglementaires notamment qui la pousseraient à se réorganiser
- Dans le cadre de ces évolutions règlementaires (arrêté du 18 juin 2010 et du 5 janvier 2012), y a-t-il perception d'une inadéquation entre le fonctionnement de la FFESSM et ses finalités ?

L'adaptation des structures de la FFESSM à un changement de stratégie lié à l'évolution de la règlementation, de culture en tant qu'attachement des acteurs à des valeurs communes, de pouvoir si on considère que la FFESSM (à la tête de chacun de ces organes déconcentrés) doit être adaptée aux forces et pouvoir en place, tels qu'ils ont pu apparaître à l'issue des réformes règlementaires, sont à priori les facteurs que l'on peut invoquer comme justifiant d'un processus de changement.

3.3 METHODOLOGIE ET PROBLEMATIQUE

Nous avons rédigé un questionnaire (Cf. annexe 1). Ce dernier a été adressé aux moniteurs 1er et 2ème degré, aux initiateurs et aux présidents de comités départementaux du CIBPL.

Au travers des questions posées, nous souhaitions :

- Identifier le bénévole de la FFESSM d'aujourd'hui, ses valeurs, son positionnement au sein du système et la perception qu'il en a, ainsi que sa perception de cette évolution au cours du temps
- Mesurer l'impact, la perception des évolutions réglementaires et leurs conséquences sur les bénévoles engagés dans le système fédéral (ces dernières projetant le système dans un nouveau cadre de référence).

La problématique que l'on peut poser est la suivante :

La Fédération Française d'Etudes et des Sports Sous-Marins est en période de mutation et se trouve dans l'obligation de s'adapter à des contraintes externes à son environnement mais qui lui sont indissociables (évolutions règlementaires souhaitées par l'Etat notamment).

Dans un premier temps, ces évolutions règlementaires nécessitent une réappropriation des données pour une juste interprétation et application par tous les acteurs concernés : acteurs de la formation scaphandre au sein de la FFESSM, acteurs institutionnels…

Au regard des données concernant l'accompagnement au changement et des attentes identifiées au travers des réponses apportées par les licenciés de la FFESSM, quels outils pouvons-nous développer ?

Dans un second temps, nous pourrions considérer que ces évolutions règlementaires relèvent de pressions de nature économique plus que d'une démarche d'intérêt général visant à améliorer la protection de l'usager (même si le fait de modifier les textes a largement permis de se pencher et de préciser les préoccupations de nature sécuritaire).

En retenant ces considérations, cela signifie que les « sources » à l'origine de ces pressions identifient et positionnent le système fédéral comme un acteur « économique » de premier plan sur le territoire national. Que souhaitons-nous faire de cette situation ? Et comment accompagner le changement dans ce contexte si l'on considère que les valeurs du système, nos valeurs sportives, ne peuvent perdurer qu'au travers d'une adaptation incontournable ?

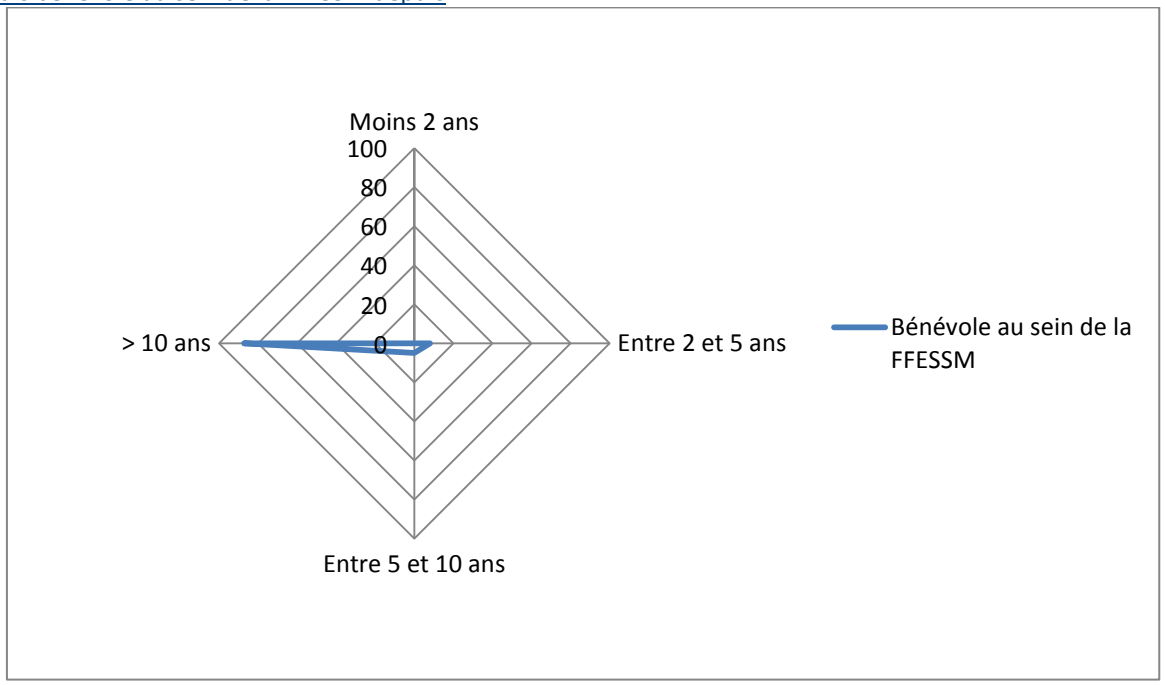
Tenant compte de la « dimension » de ce second volet et de ses connotations « politiques », cette autre partie potentielle de la problématique ne sera pas développée dans ce mémoire.

3.4 LES PARAMETRES DU CHANGEMENT RETENUS POUR REALISER CE CONSTAT

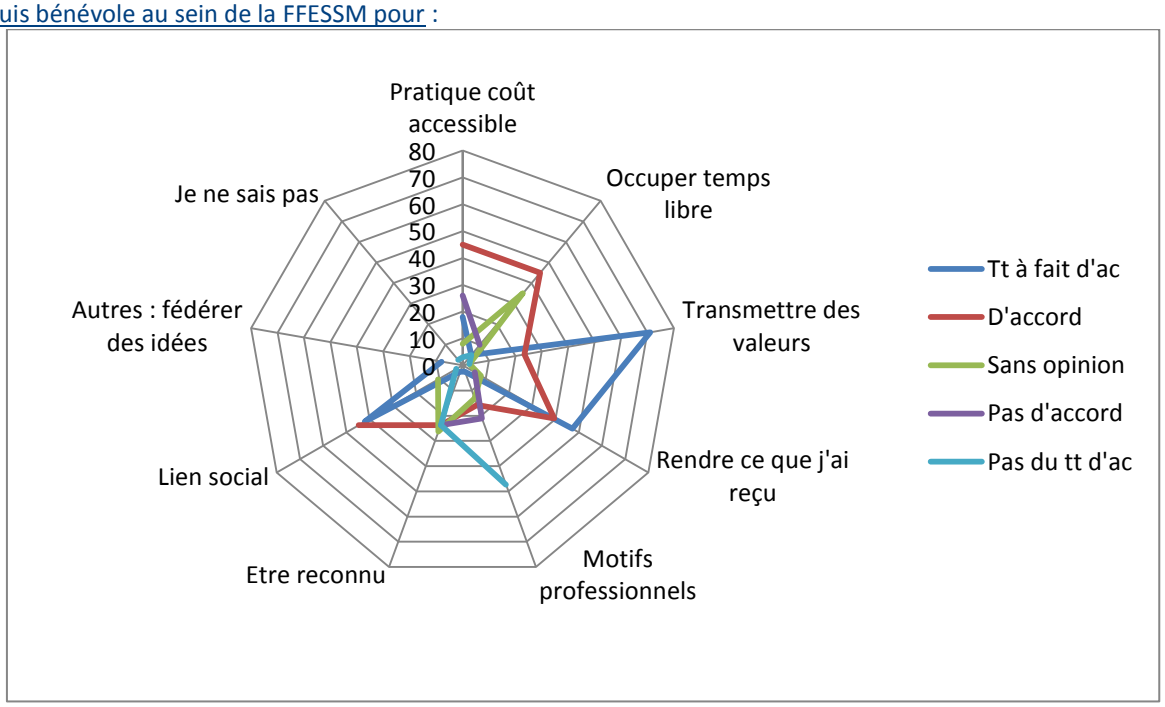
L'ensemble des résultats fait l'objet des annexes 2 (initiateurs et MF1), 3 (MF2). Les réponses des Président(e)s de comités départementaux ont été intégrées aux graphiques ci-dessous et ne font pas l'objet d'une annexe.

3.4.1 Les résultats bruts du questionnaire diffusé

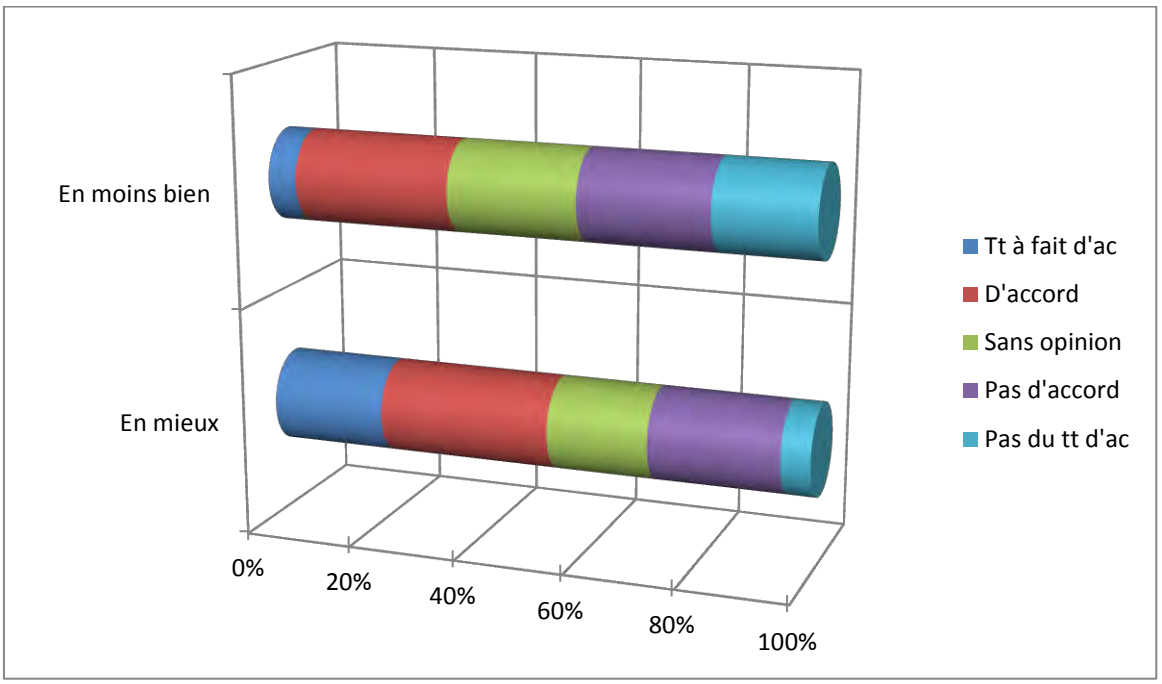
Je suis bénévole au sein de la FFESSM depuis :



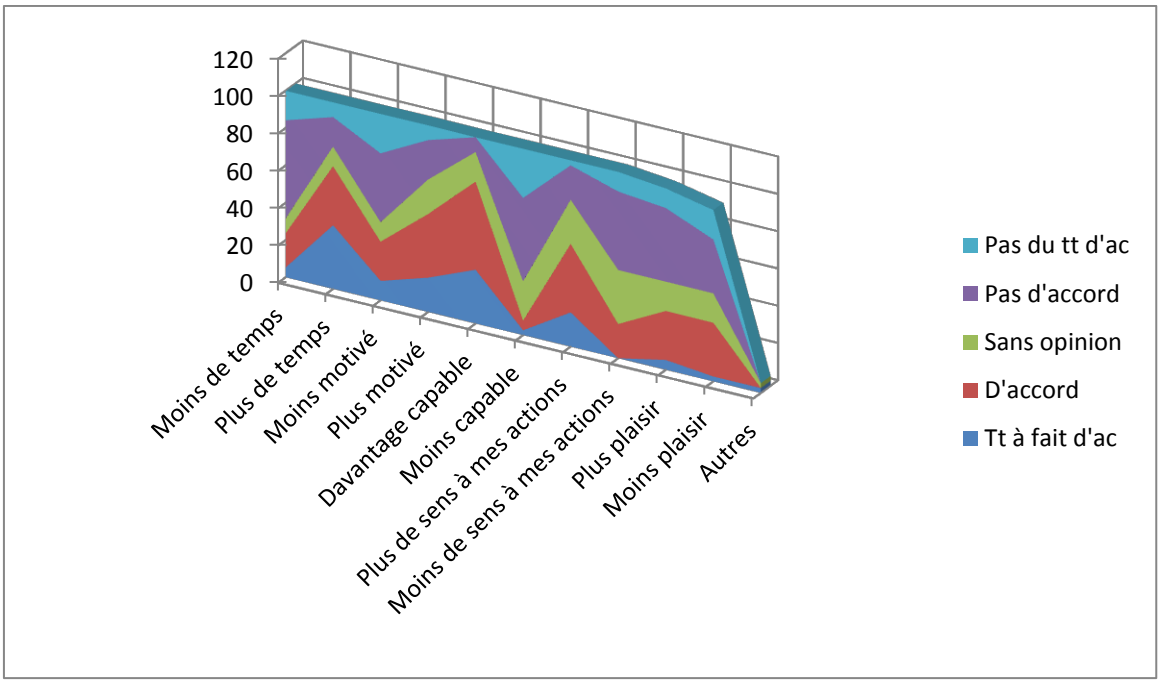
Je suis bénévole au sein de la FFESSM pour :



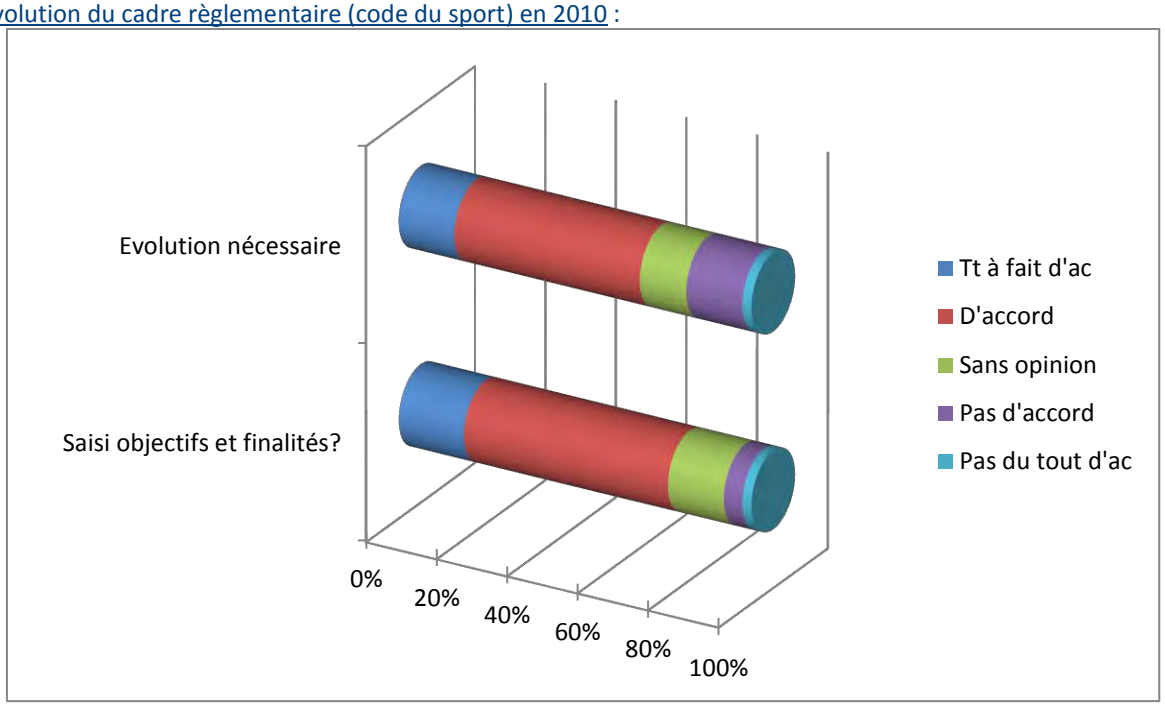
Depuis que je suis engagé(e) en tant que bénévole, je trouve que la FFESSM a changé :



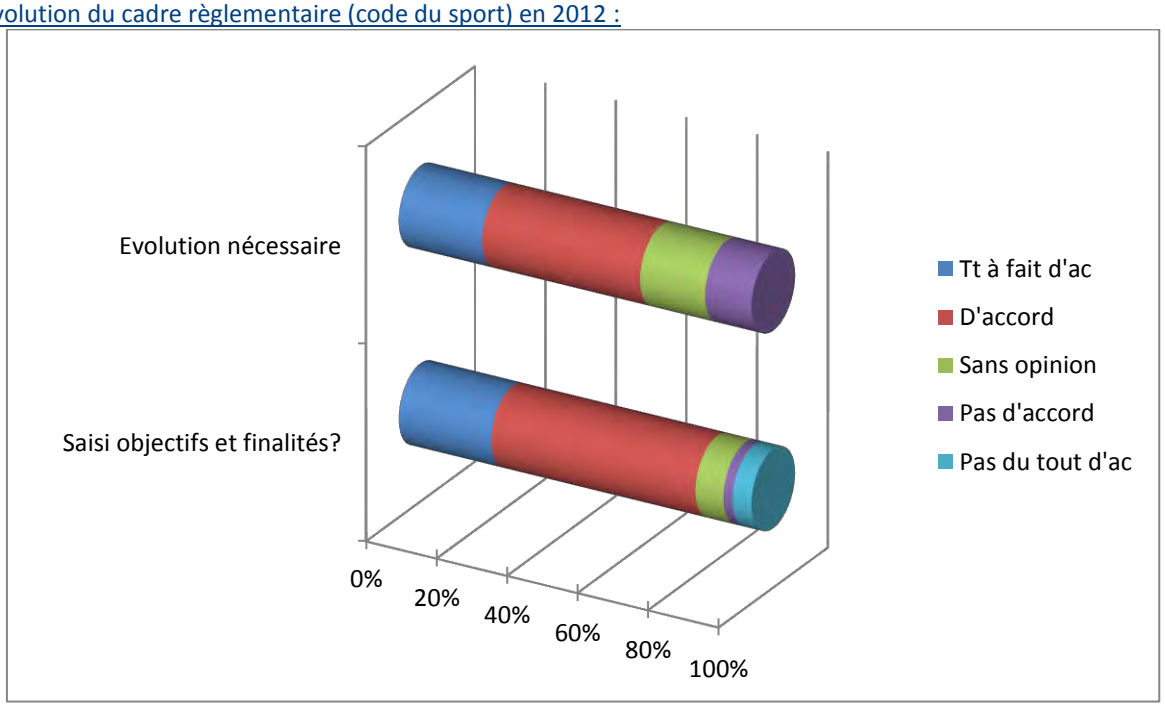
Depuis que je suis engagé(e) en tant que bénévole, je trouve que moins engagement a évolué :



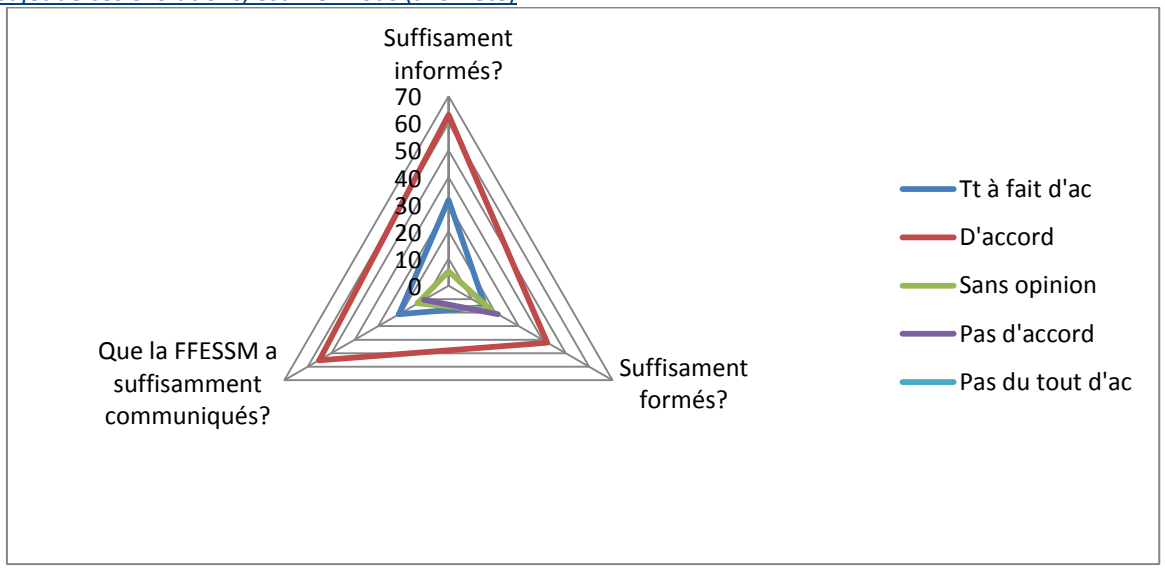
L'évolution du cadre règlementaire (code du sport) en 2010 :



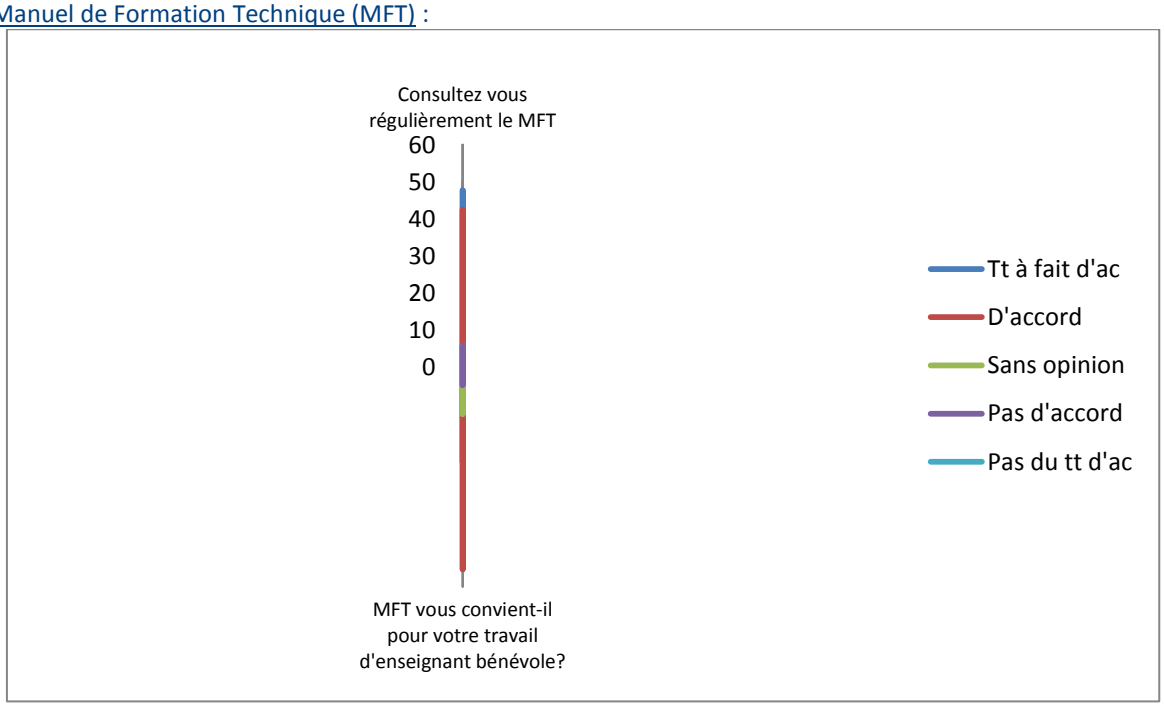
L'évolution du cadre règlementaire (code du sport) en 2012 :



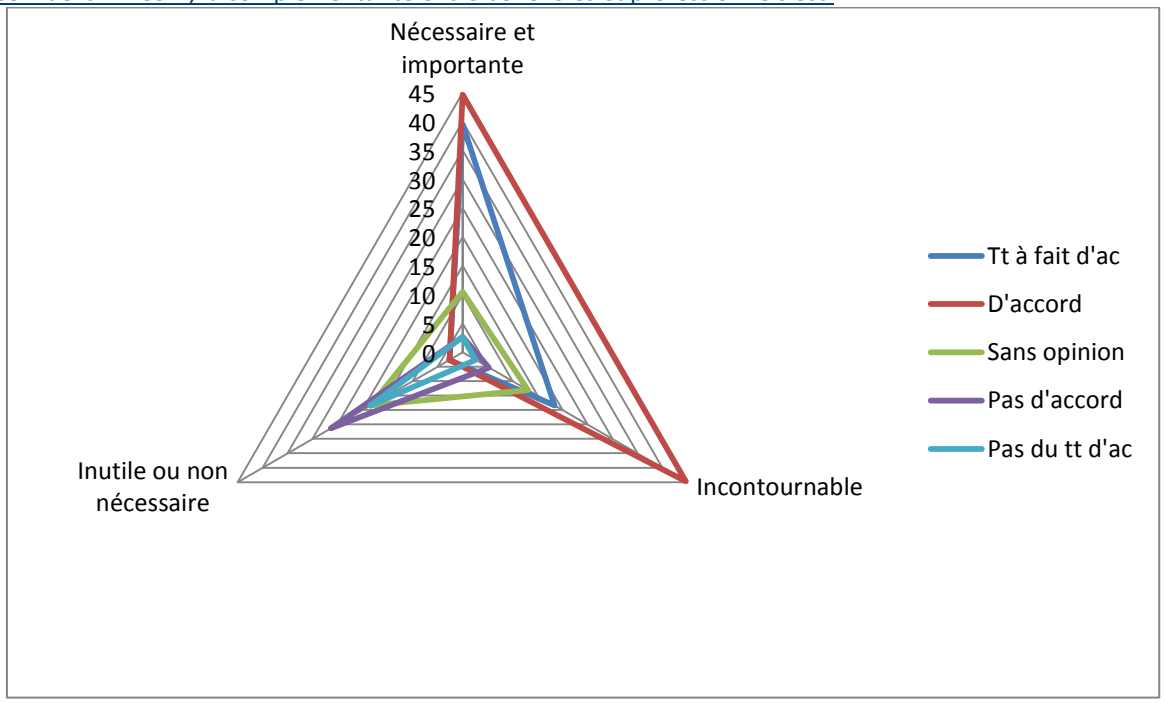
Au sujet de ces évolutions, estimez-vous (avoir été) :



Le Manuel de Formation Technique (MFT) :



Au sein de la FFESSM, la complémentarité entre bénévoles et professionnels est :



3.4.2 Analyse des résultats du questionnaire

Le questionnaire est analysé thème par thème. Ces derniers sont croisés dans le paragraphe qui leur correspond si cela permet de faire émerger des données qui n'apparaîtraient pas autrement.

Les données susceptibles d'aider à la construction d'outils ou à l'émergence de pistes de réflexion sont identifiées en fin de paragraphe.

3.4.2.1 L'engagement des bénévoles

Trois motivations dominent dans l'engagement des bénévoles : la transmission de valeurs, la contribution au système social représenté (« rendre un peu de ce que j'ai reçu »), le lien social qui existe au travers de la pratique sportive.

L'occupation du temps libre et le fait de pouvoir pratiquer à un coût accessible sont des motivations importantes mais citées en second.

Ces éléments sont bien sûr à rattacher au fait que le questionnaire a exclusivement été envoyé à des personnes licenciées au sein du comité FFESSM Bretagne et Pays de la Loire. Ces dernières sont à priori représentatives d'une culture liée au territoire d'appartenance. De nombreux territoires métropolitains peuvent présenter des caractéristiques similaires à une moindre échelle : densité du maillage associatif, réalité de l'implication des bénévoles…

Ces réponses permettent de penser que le système « FFESSM » est confirmé dans ses caractéristiques. C'est une organisation ou la dimension sociale et la dimension culturelle prédominent. Les bénévoles engagés s'y investissent dans leur double dimension d'agents psychologiques et sociaux.

Il est pertinent et interrogateur de croiser ces données avec le fait que ces personnes bénévoles apparaissent comme plus motivées et s'estimant davantage capables de remplir leurs fonctions mais que, pour la majorité d'entre elles, elles ne se font pas plus plaisir qu'avant.

La motivation pouvant être fonction du lien perçu entre les résultats de ses efforts et ce que l'on obtient en échange, on peut avoir le sentiment que les principes « méritocratiques » inculqués aux individus dans leur vie professionnelle imprègnent l'environnement auquel ils consacrent leur temps libre. Cela pourrait permettre d'expliquer ce sentiment.

Au vu des motivations majoritaires précédemment citées, la culture du système et donc des personnes qui y sont engagées tend à se maintenir dans le temps. La culture de l'environnement exogène au système aurait quant à elle tendance à évoluer, se modifier et à être plus prégnante.

Les commentaires associés aux réponses brutes mettent en avant des critiques notamment d'ordre idéologique : augmentation de la dimension commerciale, positionnement des adhérents dans une logique de clientélisme, baisse de la notion de plaisir en lien avec l'accroissement des contraintes règlementaires, augmentation des intérêts personnels au détriment des intérêts collectifs.

Ce sont des facteurs qui reviennent fréquemment et davantage dans les questionnaires complétés par les moniteurs fédéraux 1er degré.

On peut penser que les valeurs de l'environnement exogène à la FFESSM, se modifiant ou devenant plus présentes dans le système fédéral, elles conduisent la FFESSM à une adaptation nécessaire et/mais qu'elle doit choisir pour le maintien de ses propres valeurs.

Le système culturel et humain de la FFESSM, représenté par ses licenciés (que l'on peut identifier par famille : cadres (éventuellement relevant de différents périmètres géographiques), dirigeants…) serait donc à privilégier comme **levier du changement**.

3.4.2.2 La représentation de la FFESSM par les bénévoles

Le profil sociologique des personnes (engagement supérieur à 10 années pour une majorité d'individus, âge moyen, catégorie socio-professionnelle…) peut être également source d'explication quant à la perception que les personnes ont du système FFESSM dans lequel elles sont engagées :

- Dans les points négatifs cités, on peut reprendre les motifs précédemment avancés et y ajouter des éléments strictement rattachés au système et/ou strictement à rattacher aux personnes qui font le système :
  - difficulté à préparer les diplômes d'encadrants en raison du temps nécessaire
  - fonctionnement pyramidal ne permettant pas aux personnes de s'identifier et d'installer une véritable confiance dans les cadres
  - pas assez de prise en compte de la vie des clubs qui vivent de plus en plus en autarcie
  - adaptation à tout public qui conduit à un nivellement vers le « bas » (moins de profondeur, plus de règlementation).
- La représentation positive de la FFESSM pour ses licenciés n'est pas en reste et concerne davantage un environnement macro :
  - meilleure reconnaissance internationale de la FFESSM
  - la FFESSM fait preuve de dynamisme
  - accès facile à la FFESSM, décentralisation plus visible, démocratisation, moins d'ostracisme
  - cursus de formations plus pragmatiques
  - amélioration de l'image et adaptation de l'offre mais sans commune mesure avec l'évolution des pratiques.

D'ailleurs, les quelques questionnaires remplis par des initiateurs et actifs au sein de la FFESSM depuis moins de 5 ans répondent majoritairement être sans opinion à la question « La FFESSM a-t-elle évoluée en mieux ? En moins bien ? ».

Il est intéressant de noter qu'un questionnaire fait référence au fort positionnement de la FFESSM dans le domaine de l'environnement et du développement durable mais avec une telle énergie que son écho résonne sur l'ensemble.

La motivation avancée des bénévoles, la vision de l'aptitude de chacun à mieux remplir ses missions au sein du système et la richesse de l'analyse critique tendent à faire penser que la gestion du système ne peut se faire efficacement que sur un mode participatif.
En effet, les critiques négatives avancées touchent pleinement « le cadre de vie du bénévole » et mettent en évidence la nécessité de l'impliquer pleinement, alors que ce dernier est capable de se décentrer sur une vision nationale, européenne voir mondiale lorsqu'il s'agit d'apprécier les éléments positifs du système. En résumé, ces éléments positifs semblent moins le toucher dans son engagement quotidien.

3.4.2.3 La perception des évolutions règlementaires 2010 et 2012

Tenant compte de ce qui précède : maintien des valeurs internes au système, évolution des valeurs liées à l'environnement exogène ou pression accrue de cet environnement sur le système fédéral, la représentation personnelle de la FFESSM pour les licenciés est impactée par l'ensemble de ces éléments.

Il en découle une perception des évolutions règlementaires qui est peut-être « évidente » au sens ou une majorité d'acteurs considèrent aujourd'hui les évolutions règlementaires comme nécessaires et expriment en avoir saisi les objectifs et les finalités.

Ces évolutions sont rattachées à la perception de l'évolution positive que les licenciés ont de la FFESSM puisque l'on retrouve dans les commentaires bruts les éléments ci-dessous :

- « C'est nécessaire pour uniformiser la plongée au niveau européen et mondial » ;
- « L'adaptation aux nouvelles technologies, l'évolution des textes Européens, la reconnaissance mutuelle des cursus de formation, des brevets et diplômes des diverses Fédérations Européennes et professionnelles imposent cette évolution de nos textes » ;
- « Cette évolution est nécessaire si on conçoit que la standardisation au niveau mondial est obligatoire (ce n'est pas mon cas) » ;
- « J'ai compris qu'il y avait nécessité d'ouverture, notamment dans l'accueil d'autres plongeurs, y compris hors fédé » ;
- « Nécessité de jeter un pont entre les systèmes d'enseignement de la plongée » ;
- « Nécessité de s'adapter à l'Europe et à d'autres systèmes (américains) et dynamisation des cadres » ;
- « Cette nouvelle réglementation nous a permis de ne plus apparaître comme un état protectionniste cherchant à se protéger d'une concurrence » ;
- « La pratique devenant plus « démocratisée », il est logique de mettre en place des règles » ;
- « Elle donne plus de souplesse dans l'application mais cela n'est pas sans risque. Cela est facilement gérable au sein d'une association quand on connait la quasi-totalité des plongeurs, certainement moins facile dans le cadre d'une structure professionnelle » ;

Force est de constater que l'évolution de 2010 qui était la plus conséquente (commentaire à propos de l'évolution de 2012 : « Je n'y vois que l'achèvement de l'évolution incomplète de 2010 ») est aujourd'hui moins présente dans les esprits même si certains acteurs admettent que la formation n'a pas été aboutie et que des confusions existent entre niveaux, PA, PE…

Ce « fatalisme », parfois exprimé quant aux évolutions règlementaires (« L'évolution réglementaire est une obligation, donc il n'y a pas à se poser la question de savoir si elle était nécessaire »), n'élimine pas les critiques plus nuancées :

- « Une partie de cette évolution me semble bien commerciale et destinée à satisfaire des structures professionnelles »
- « Trop de changement, avec des réglementations qui ne vont pas dans le sens des clubs associatif mais des professionnels (notre président technique en est le meilleurs exemple) et ne sont pas aboutis avec des mise aux points tous les 2 mois sur ses nouvelles lois »
- « Evolutions semblent plus adaptés aux structures commerciales et compliquent nos organisations, nos formations »
- « A tout globaliser dans un même texte, cela devient lourd et pas facilement accessible aux plongeurs »
- « elle aurait pu attendre, afin, d'affiner l'ensemble des modifications et de combler les manques du CDS 2010, quelques quiproquo auraient été évités »
- « Oui sur le fond / cohérence mais pas encore suffisamment de lisibilité »

Deux éléments émergent de ces commentaires. Ces évolutions sont fréquemment rattachées à des besoins d'ordre commerciaux et le fait que la globalisation rend l'appropriation des données plus complexes.

On peut potentiellement craindre des difficultés dans la juste application des textes liés à un désintérêt pour ces derniers (même si personne ne discute le fait qu'ils s'appliquent) et à des problèmes d'assimilation parfaitement justifiés du fait même de la construction des textes.

Ces éléments rendent de fait la FFESSM en sa qualité de Fédération délégataire (participant au respect des missions régaliennes) mais également en raison de la densité de son maillage, **l'acteur incontournable de l'accompagnement du changement dans ces domaines.**

On peut se rendre compte que des besoins en formation sont émis et qu'ils sont davantage présents chez les initiateurs et les MF1 que chez les MF2.

Il semble que l'on ne se pose pas forcément la question de la distinction entre information apportée et formation dispensée aux licenciés.

Le niveau d'action le plus pertinent serait celui qui est au plus proche des clubs.

Cela nécessiterait d'optimiser les interfaces entre commission technique régionale (ou interrégionale) et commissions techniques départementales : fonctionner sur un mode collaboratif dans la formation des cadres (au-delà du passage des niveaux) et donc se poser la question des formateurs/accompagnateurs « à l'échelon local ».

Dans les faits, des choses existent, notamment au travers des collèges régionaux d'instructeurs mais il n'y a pas de politique formalisée.

Le manuel de formation technique qui est l'outil de référence des cadres au sein de la FFESSM et qui a donc été impacté par ses évolutions ne subit pas de désamour et les commentaires émis sont davantage en lien avec des points de vue sur les contenus de formation ou sur des souhaits d'organisation :

- « Il convient mais n'est pas toujours suffisant. Souvent les interprétations ou les éclaircissements apportées par la CTN sont importants, il faudrait pouvoir les consulter en-dehors des PV de CTN cela serait plus simple s'il y avait un classement par thèmes des avis émis » ;

3.4.2.4 La complémentarité entre bénévole et professionnels

Les commentaires qui complètent les réponses mettent en avant deux perceptions de la notion de professionnels :

- Les professionnels de la plongée installés à leur compte ou salariés d'une structure commerciale (on distingue assez peu dans les réponses la notion de professionnels salariés de clubs associatifs) ;
- Les professionnels salariés du tissu associatif (deux questionnaires), notamment au niveau des organes déconcentrés et qui permettent d'accompagner des projets d'envergure ;

Il y a une véritable complexité à réussir à analyser les données issues du questionnaire, surtout celles issues des commentaires et observations qui accompagnent les réponses :

La nécessaire et incontournable complémentarité entre bénévoles et professionnels au sein de la FFESSM semble actée (une distinction est faite avec la coexistence du secteur associatif et du secteur commercial). Cette complémentarité semble cependant ambiguë.

Il semble reconnu que les professionnels valorisent les produits de la FFESSM et que leur offre complète celle du tissu associatif (formation à la demande par exemple). Cependant cette complémentarité est estimée nécessaire également au sens où les associations loi 1901 alimentent par leur travail de formation, les structures commerciales en potentiels clients et en main d'œuvre « bon marché » pendant la saison estivale.

Le besoin de complémentarité est également nuancé en fonction des zones géographiques, estimant certainement à juste titre que la cible du professionnel est avant tout une clientèle touristique.
Dans ces démarches, ils vendent leur travail et ont donc des valeurs qui sont forcément distinctes du bénévole engagé.

Cette relation entre bénévoles et professionnels ne semble pas mûre car on les distingue parfois en fonction de leur secteur d'appartenance (commercial ou associatif). Ce retard de maturité tend à se révéler également dans la réalité d'une relation certes existante mais déséquilibrée :

- « selon les pratiques envisagées (nécessité de plus en plus prononcée de professionnels dans le cadre de la plongée dite « récréative », le monde bénévole pouvant a contrario œuvrer de façon plus isolée dans le monde de la plongée sportive) »
- «La plus grosse partie de la formation des plongeurs se fait via le monde associatif donc pour augmenter le nombre de pratiquant c'est un bon moyen. Par contre, du coup le plongeur n'a pas une notion "économique" de la plongée et cela ne favorise pas la stabilité des structures professionnelles, d'autant plus que celles-ci ne savent pas forcément valoriser les plus qu'elles sont capables d'apporter par rapport au monde associatif »

On reconnait un besoin de complémentarité mais on a du mal à positionner les curseurs : par quoi réellement distingue-t-on le bénévole du professionnel, dans le domaine de la formation, à l'exception de l'absence de rémunération du bénévole.

La notion de professionnel de la plongée n'est pas intégrée comme une des composantes du système fédéral (au sein strict de l'association « locale » notamment).

Doit-on faire reconnaître l'association comme un acteur économique de plein droit (puisque c'est le cas) ?

Ce sont des éléments qui rejoignent davantage le 2nde partie de la problématique évoquée ci-avant et qui ne seront à priori pas exploités dans le chapitre « propositions d'outils ».

4. PROPOSITIONS

L'ensemble des éléments ci-avant développés mettent en évidence que la culture de la FFESSM caractérisée notamment par les valeurs qui sous-tendent l'engagement des bénévoles est le point central de la réflexion qui est à mener.

Cette culture doit être préservée.

Les actions engagées pour mener à bien un processus de changement ne doivent donc pas la mettre en danger et être progressifs. En ce qui concerne le processus d'évolution règlementaire, on ne note pas de frein (individuel) majeur, la plupart des acteurs interrogés ayant acté la nécessité du changement dans ce domaine.
C'est par contre dans les causes structurelles et conjoncturelles, au travers du climat évoqué de l'organisation (à l'échelle du comité FFESSM Bretagne et Pays de la Loire), que l'on risque à moyen terme de rencontrer des difficultés.

La dimension participative et collaborative de la conduite du changement est également un point central.

La structure de l'association loi 1901 et son mode de fonctionnement est un argument mais le véritable motif est davantage de positionner les acteurs concernés par le changement sur un « plan d'égalité » : effacer le paradigme « gagnant/perdant » ou « sachant/non sachant » en faveur d'actions coordonnées, autour d'un questionnement structuré qui conduit immanquablement à trouver des solutions.

4.1 PROPOSITION 1 : AGIR SUR LE SYSTEME CULTUREL ET HUMAIN

La culture est l'élément central de notre problématique et ce d'autant plus que les personnes engagées au sein de la FFESSM le sont librement au sens où elles ne touchent pas d'autres gratifications que le plaisir qu'elles ressentent, ce qu'elles apprennent, dans ce qu'elles mettent en œuvre.

Il est important de focaliser sur la communication, l'information et la formation des bénévoles en question.

En effet la culture change lentement, or si elle doit être préservée, il est aujourd'hui nécessaire qu'elle s'adapte à un environnement en mutation.

Associer les acteurs du système est l'élément principal de la réussite de toute démarche de changement.

4.1.1 La réalité d'un plan de communication

Un plan de communication est une façon d'organiser efficacement et avec la plus grande efficience possible, des messages spécifiques que l'on a à communiquer à des destinataires « cibles ».

Les questions que l'on a à se poser lors de sa construction relèvent des champs suivants :

- Le message que l'on veut faire passer : le quoi ?
- Les objectifs que l'on se fixe : le pourquoi ?
- Les cibles ou publics que l'on veut atteindre : A qui ?
- Les moyens que l'on attribue : le combien ?
- Les échéances que l'on se fixe : le quand ?

Toute évolution de fond, notamment règlementaire, peut faire l'objet d'un plan de communication qui précède le changement.

Ce dernier peut présenter des niveaux d'importance et des ordres de priorité en fonction de l'objectif, du public visé et de la nécessité d'inscrire l'utilisation de l'outil dans le temps.

Vous trouverez ci-après une proposition de plan de communication :

Objet : accompagner les évolutions du Code du Sport au sein de la FFESSM

Exemple (non exhaustif) :

Acteurs :	Importance : 1 ou 2	Priorité : 1, 2 ou 3	Validation (oui ou non)
Interne : instances organisées (national ou régional) : CTR (donc comités, CTD (donc CODEP), collèges			
Communiquer l'existence d'une réforme à venir	*1*	*1*	
Communiquer l'objectif de la réforme	*1*	*1*	
Définir les évolutions du système humain nécessaire	*?*	*2*	
Externe* : clubs associatifs et SCA			
Communiquer l'objectif de la réforme à venir	*1*	*1*	
Communiquer les impacts possibles sur la vie des clubs	*2*	*2*	
Communiquer les attentes à l'égard des clubs	*2*	*3*	
Communiquer les outils mis en place pour les accompagner	*2*	*1*	
Partenaires : institutionnels et privés			
JS : établir une relation partenariale au-delà des dossiers de subventions. Rôle d'expert des comités à valoriser	*1*	*2*	
Echelon régional voir départemental : communication sur les attentes (en lien avec les textes)	*?*	*?*	
Définir un moment de rencontres	?	?	

* il est évident que les clubs ne sont pas des acteurs externes à la FFESSM. Ils ont été distingués des organisations départementales et régionales qui se réunissent régulièrement et qu'il est donc plus facile de toucher.

Lorsque l'on regarde ce type de tableau, il va de soi que le mode opératoire et les moyens nécessaires manquent pour une mise en application et qu'il est nécessaire de pouvoir utiliser des outils complémentaires.

4.2 PROPOSITION 2 : ETUDIER LE PROFIL DES ACTEURS ET LA STRATEGIE

Au sein du club, possibilité de soumettre les licenciés à une enquête d'opinion telle que celle réalisée pour mener à bien ce travail (cf. annexe 1).

Au sein d'une commission technique régionale, réaliser une grille de diagnostic humain d'un changement et en déduire une stratégie pour mettre en œuvre le changement.
Nous trouverons ci-après une proposition de démarche :

- **Grille de diagnostic humain d'un changement**

Acteurs impactés	*Nature de l'impact*	*Type d'attitude probable*	*Causes principales de l'attitude*	*Type d'actions pour accompagner l'acteur*
Les CTR et les commissions s'appuyant sur le scaphandre	Fonctionnel : comment je remplis ma mission?	Enclin à accompagner le changement		
Les CTD et les commissions s'appuyant sur le scaphandre	Fonctionnel : comment je remplis ma mission ?			
Les clubs et SCA	Organisationnel Compétences disponibles	Désintérêt potentiel		

Stratégie globale pour mettre en œuvre le changement

Stratégie dominante et secondaire (si justifiée)	*Actions principales à mettre en œuvre*	*Risques principaux anticipés*	*Précautions et contraintes*

Stratégie pour mettre en œuvre le changement **Clé : informer/communiquer**

Acteur(s) concerné(s)	*Objectif(s) recherché(s)*	*Mode(s) de communication choisi(s)*	*Message clefs à faire passer*	*Dates*

Stratégie pour mettre en œuvre le changement **Clé : Former (développer les compétences)**

Acteur(s) concerné(s)	*Compétences à renforcer ou à acquérir*	*Par qui et comment est assurée la formation ?*	*Précaution et commentaire*	*Dates de réalisation*

Stratégie pour mettre en œuvre le changement **Clé : Faire participer**

Acteur(s) concerné(s)	*A quoi faire participer*	*Intérêts et but recherché ?*	*A quoi faire participer ?*	*Eléments non négociables*	*Dates*

4.3 PROPOSITION 3 : AGIR SUR LA STRUCTURE FFESSM (A L'ECHELLE REGIONALE)

Agir sur la structure FFESSM à l'échelon régional semble pertinent pour la réalisation de l'objectif qu'est la formation des acteurs.

En effet, au vu des résultats des questionnaires et d'un constat de terrain, qui reste personnel, nous subissons lors des grandes évolutions un déficit de formation :

Stratégie pour mettre en œuvre le changement **Clé : Former (développer les compétences)**

Acteur(s) concerné(s)	*Compétences à renforcer ou à acquérir*	*Par qui et comment est assurée la formation ?*	*Précaution et commentaire*	*Dates de réalisation*

Nous constatons que l'action principale est la mise en œuvre de colloques, destinés à rassembler un grand nombre de personnes.

Cette démarche est certes pertinente mais elle a vocation à informer et non à former.

Elle doit à priori être un lieu d'échanges et de questionnements entre les intervenants et les personnes qui viennent assister au colloque. Le nombre important de personnes présentes rend en général la chose difficile.

Nous assimilons la démarche d'information à un acte de formation alors même que les questionnaires qui sont remis en fin de « manifestation » visent à mesurer un « taux de satisfaction » à un instant donné et non un degré d'appropriation des connaissances transmises.
La pédagogie est la plupart du temps absente de la démarche d'évaluation de ce type de manifestation.

De plus, lorsque l'on regarde les zones géographiques dont sont issus les publics présents à la manifestation, on se rend compte que 20 à 30% des personnes présentes sont domiciliées dans un périmètre d'une trentaine de kilomètres et que plus les territoires sont éloignés moins on touche de licenciés qui y sont rattachés.

Ce sont les raisons pour lesquelles, il semble important de pouvoir agir à ce niveau.

4.3.1 Sous proposition 1 : la constitution d'une commission spécialisée

Les statuts de la FFESSM définissent très clairement la composition d'une commission :

« pour chaque discipline ou activité, la commission est constitué du Président élu de la commission ainsi que de son vice-président et suppléant désignés, des délégués officiels des commissions départementales de l'activité ou discipline considérée, à savoir leur président, vice-président et un suppléant.

Chaque commission peut inclure des spécialistes non délégués des commissions départementales. »

Dans les phases de changement, il pourrait être pertinent d'impliquer de façon plus importante ces spécialistes non délégués d'une commission départementales : en constituant une équipe « projet » (interdépartementale) motivée disposant d'aptitudes et de compétences à gérer le processus de changement (Capacité de travail en groupe, synergie, degré de maîtrise de la culture de management de projet, capacité d'animation et surtout de négociation).

Cela pourrait conduire à investir des licenciés qui n'ont pas forcément « déroulé » l'ensemble du parcours dévolu au formateur de cadres mais qui disposent de compétences (personnelles ou déployés dans leur milieu professionnel) et qui souhaitent s'investir à destination des clubs.

Ces besoins, de compétences spécifiques à un moment donné, peuvent-ils être estimés par la commission technique nationale pour conduire une politique de diffusion de l'information et de formation souhaitée ?

Par ailleurs, est-ce un besoin exclusif de la CTN que de « communiquer », et de façon plus large, d'accompagner le changement ou bien ne serait-ce pas un besoin « transverse » pour toutes les commissions ?

4.3.2 Sous proposition 2 : agir sur les interfaces (relations entre organes déconcentrés de la FFESSM)

La FFESSM est une fédération de clubs. Ces clubs sont organisés en référence à des comités régionaux (ou inter régionaux), et des comités départementaux (même si les clubs n'ont pas l'obligation de s'affilier à ces derniers).

La commission technique régionale (ou inter régionale) est composée des commissions techniques départementales et fonctionnent avec ces dernières :

- Pour l'organisation des formations (stages initiaux, finaux…) et examens ;
- Pour la mise en œuvre de procédures (enregistrement RIFAP, P5…) ;
- …

Les procédures collaboratives, lorsque cela engage l'entité régionale à se positionner sur l'entité départementale (ou inversement) sont beaucoup moins fréquentes.

Par exemple, lorsqu'il y a des déficits de formation en secourisme sur un territoire donné, on assiste plus souvent à un déplacement du licencié vers la zone ou la formation se met en place, qu'à une collaboration politique et opérationnelle entre la CTR et la CTD. Ce n'est pas spécifique à la commission technique.

Or lorsque l'on relit le chapitre RIFAP du MFT, il est spécifié :
« La délivrance de compétence « réactions et intervention face à un accident de plongée » relève de la commission technique nationale. »
et

« nonobstant les conditions usuelles de la compétence RIFA plongée à l'échelon club, les CTR peuvent s'entourer d'une équipe régionale d'animation, en vue de la formation puis de la délivrance de la compétence RIFA plongée. »

Agir sur les interfaces serait dans un premier temps, agir sur la culture des territoires qui est de considérer qu'il y existe ce qui relève de la région et ce qui relève du département.

Il serait juste, pertinent et efficace de penser qu'il existe le territoire fédéral sur lequel il faut se structurer et agir en fonction des besoins et des axes de développement (cela ne remet en cause ni l'existence des départements, ni l'existence des régions).

En fonction du diagnostic humain et de la stratégie qui en découle, on peut structurer des équipes réduites sur des axes interdépartementaux, chargées d'accompagner les changements et de réaliser les objectifs définis conjointement en commission technique régionale, à l'échelon local.

La sous proposition 1 et la sous proposition 2 peuvent être distinguées ou reliées (l'une agissant sur l'autre).

Conclusion

Aborder l'accompagnement du changement au sein de la FFESSM, implique immanquablement de se pencher sur des domaines aussi divers et complémentaires que le management, l'organisation de la FFESSM, son mode de fonctionnement, les systèmes qui la composent (notamment les commissions et le système culturel et humain) et la culture des licenciés qui la composent.

Ainsi, proposer des outils d'accompagnement au changement sans « empiéter » sur le champ politique, qui est seul décisionnaire, est complexe.

C'est la raison pour laquelle, les « propositions » avancées précédemment l'ont été sous la forme de pistes de réflexion. Ces dernières reposent d'une part sur le champ théorique de l'accompagnement au changement et sur un constat de terrain (retour des questionnaires, mon expérience personnelle tant professionnelle que bénévole).

Le support de réflexion utilisé a été les évolutions règlementaires de ces dernières années car elles ont été conséquentes et ont largement modifiées le cadre de référence dans lequel s'inscrit la FFESSM.
Ces évolutions ont été sans conteste génératrices de « perturbations » et il était évident que la façon dont elles avaient été vécues et « digérées » seraient un excellent témoin du « changement » à la FFESSM.

Il est préférable de devancer le changement que de le subir.
La question qui reste sans doute un peu est « Comment optimiser l'organisation de notre système, la FFESSM », si nous souhaitons poursuivre cet objectif ?

Bibliographie

- La socio-dynamique du changement - JC. Fauvet et Nicolas Buhler - Editions d'organisation, 1994
- L'action stratégique : le management formateur - Roland Calori et Tugrul Atamer - Editions d'organisation, 1989
- Les hommes acteurs dans la stratégie de l'entreprise - Yannik Bonnet - Editions Liaisons
- L'entreprise, l'individu, l'Etat : conduire le changement - Hervé de Carmoy - Editions Odile Jacob
- L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement - Benoit Grouard et Francis Meston - Editions Dunod
- La stratégie du projet latéral -Olivier d'Herbemont et Bruno César - Editions Dunod
- « La motivation dans l'entreprise » et « la crise des motivations » - Claude Levy-Leboyer - Professeur à l'université de René Descartes - article de Sciences Humaines novembre 99
- « Support l'accompagnement du changement dans les organisations publiques » - Hervé Chomienne – Maître de conférences en sciences de gestion – Laboratoire de recherche en management LAREQUOI

Annexe 1 - Questionnaire d'enquête d'opinion

Enquête d'opinion

Le cadre dans lequel s'insère la FFESSM et les autres organisations développant la plongée en France a ces dernières années beaucoup évolué. Ces évolutions ont été depuis 2010, en premier lieu règlementaires. Elles ont impacté également nos contenus de formation en matière de plongée scaphandre. Je souhaiterai recueillir votre opinion à ce sujet (sur la façon dont vous avez appréhendé et déployé ces évolutions). En préambule, pouvez-vous donner :

Votre définition de ce qu'est un bénévole :

Votre définition de la notion de « valeur » :

Affirmation	**< 2 ans**	**Entre 2 et 5 ans**	**Entre 5 et 10 ans**	**>10 ans**	**Autres**
Vous êtes bénévole actif au sein de la FFESSM					
Vous êtes	**Initiateur**	**MF1**	**MF2**	**Dirigeant**	
*Dirigeant : Président(e) club ou CODEP					
Affirmation	**Tout à fait d'accord**	**D'accord**	**Sans opinion**	**Pas d'accord**	**Pas du tout d'accord**
Je suis bénévole au sein de la FFESSM pour :					
Pouvoir pratiquer ma passion à un coût accessible					
Occuper mon temps libre					
Transmettre des valeurs (le partage, la justice sociale, respect des autres, de l'environnement…)					
Rendre un peu de ce que j'ai reçu					
Des motifs professionnels					
Etre reconnu					
Le lien social					
Autre :					
Je ne sais pas					
Depuis que je suis engagé(e) en qualité de bénévole, je trouve que la FFESSM a changé :					
En mieux.					
En moins bien.					
Expliquez :					
Affirmation	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Depuis que je suis engagé(e) en qualité de bénévole au sein de la FFESSM, je trouve que mon engagement a évolué :					
Je consacre moins de temps					
Je consacre plus de temps					
Je suis moins motivé(e)					
Je suis plus motivé(e)					

Je suis davantage capable de remplir mes fonctions					
Je suis moins capable de remplir mes fonctions					
Je trouve plus de sens à mes actions					
Je trouve moins de sens à mes actions					
Je me fais plus plaisir					
Je me fais moins plaisir					
Autre :					
L'évolution du cadre règlementaire (code du sport) en 2010 :					
Avez-vous saisi les objectifs et les finalités.					
Cette évolution était-elle nécessaire ?					
Expliquez :					
L'évolution du cadre règlementaire (code du sport) en 2012 :					
Avez-vous saisi les objectifs et les finalités.					
Cette évolution était-elle nécessaire ?					
Expliquez :					
Au sujet de ces évolutions, estimez-vous :					
Avoir été suffisamment informés					
Avoir été suffisamment formés					
Que la FFESSM a suffisamment communiqué					
Consultez-vous régulièrement le manuel de formation technique :					
Pour mener à bien vos missions de formation					
En tant qu'outil :					
Le MFT vous convient-il pour votre travail d'enseignant bénévole ?					
Expliquez :					
Au sein de la FFESSM, la complémentarité entre bénévoles et professionnels est :					
Nécessaire et importante					
Incontournable					
Inutile ou non nécessaire					
Expliquez :					

Commentaires supplémentaires :

Annexe 2 – Synthèse Initiateurs et MF1

Enquête d'opinion :

Le cadre dans lequel s'insère la FFESSM et les autres organisations développant la plongée en France a ces dernières années beaucoup évolué. Ces évolutions ont été depuis 2010, en premier lieu règlementaires. Elles ont impacté également nos contenus de formation en matière de plongée scaphandre. Je souhaiterai recueillir votre opinion à ce sujet (sur la façon dont vous avez appréhendé et déployé ces évolutions). En préambule, pouvez-vous donner :

Votre définition de ce qu'est un bénévole :

Votre définition de la notion de « valeur » :

Affirmation	< 2 ans	Entre 2 et 5 ans	Entre 5 et 10 ans	>10 ans	Autres
Vous êtes bénévole actif au sein de la FFESSM		8,3%	16,7%	75%	
Vous êtes	**Initiateur**	**MF1**	**MF2**	**Dirigeant**	
*Dirigeant : Président(e) club ou CODEP	8,3%	91,7%		50%	
Affirmation	**Tout à fait d'accord**	**D'accord**	**Sans opinion**	**Pas d'accord**	**Pas du tout d'accord**
Je suis bénévole au sein de la FFESSM pour :					
Pouvoir pratiquer ma passion à un coût accessible	25%	41,7%		33,3%	
Occuper mon temps libre	16,7%	58,3%	16,7%	8,3%	
Transmettre des valeurs (le partage, la justice sociale, respect des autres, de l'environnement…)	66,7%	25%			8,3%
Rendre un peu de ce que j'ai reçu	50%	33,4%	8,3%	8,3%	
Des motifs professionnels	8,3%	25%	8,3%	25%	33,3%
Etre reconnu		16,7%	25%	25%	33,3%
Le lien social	33,3%	50%	8,3%		8,3%
Autre :	8,3%				
Je ne sais pas					
Depuis que je suis engagé(e) en qualité de bénévole, je trouve que la FFESSM a changé :					
En mieux.	25%	16,7%	8,3%	41,7%	8,3%
En moins bien.	16,7%	41,7%	8,3%	16,7%	16,7%

Expliquez :
Prendre des responsabilités et suivre des formations extérieures au club me permet de voir de l'autre côté du miroir.
Les formations sont devenues moins commandos et vieux jeu. La fédération s'est ouverte d'esprit même s'il y a encore à faire. Le côté loisir est trop souvent mis de côté surtout lors des formations de cadres.
Les divers changements CDS sont trop rapprochés. Je ne supporte pas les guerres politiques dans les régions. Nous sommes bénévoles pour passer du bon temps et non pour s'énerver dans notre passion qui est normalement un loisir.
Les adhérents ont plus une logique de consommateur que d'adhérent souhaitant partager quelque chose (mais ce n'est pas propre à la FFESSM). La notion de plaisir est moins forte d'autant que les contraintes notamment juridiques augmentent (ce que je comprends parfaitement).
La FESSM est devenue une structure commerciale ou il faut faire du chiffre. Les membres de la CTN ou des CTR ont

pratiquement tous des clubs. Nous sommes en droit de nous demander où est l'impartialité de certaines personnes. Meilleure reconnaissance affichée du travail bénévole. Accès facile à la FFESSM. Evolutions des valeurs. Communication sur ces évolutions. Ouverture.
Moins rigide, décentralisation plus visible dans les régions, diversification, cursus de formation plus pragmatique et plus près des besoins des plongeurs actuels (même s'il y a encore des améliorations possibles).
Trop de changements de règlementation qui ne sont pas aboutis pour contrer PADI. Cela fait que les plongeurs clubs deviennent des plongeurs consommateurs.
L'impression que les intérêts personnels de chacun passent avant le collectif. Les problèmes de conflits liés à des individus qui ne savent pas passer au-dessus de leur susceptibilité pour se mettre au service des adhérents et non servir leur intérêt personnel. Je trouve que les clubs de plongée sous-marine, français, ne cessent d'augmenter leur prix sans faire évoluer leur prestation et leur sens du service à la clientèle.
Evolution des mentalités et des pratiques de la plongée commando à la plongée loisirs.
En moins bien. On demande un niveau technique professionnel aux bénévoles de la fédé (à partir du MF1 en particulier). Ok concernant la technique: on ne peut pas avoir 2 poids 2 mesures. Par contre, toutes les contraintes associées (responsabilités et cursus de formation) n'ont fait qu'augmenter pour finir très récemment par dégoûter des bénévoles de passer leur monitorat. Je perçois clairement cette nouvelle règlementation (2010 et 2012) comme une atteinte à la vie associative et une réponse à la pression des lobbies des professionnels, PADI en fait partie mais pas seulement.
Il faut savoir que:

- dans le milieu associatif, on "récupère" des gens formés à la va-vite par des soi-disant professionnels. On court donc un risque supplémentaire en exploration et en formation, et nous avons une surcharge de formation à fournir.
- la qualité des formations proposées par les bénévoles des clubs est au vu de mon expérience perso, supérieure à celle de la plupart des clubs professionnels de la côte, soumis à la pression de rentabilité et donc devant faire des formations rapides, et devant faire appel ponctuellement à des bénévoles (c'est pas cher et c'est compétent) et donc à ne pas permettre aux stagiaires qui payent pourtant le prix fort, de suivre une formation avec un suivi sérieux sans changer d'encadrant à chaque plongée.
- la rénovation du cursus du MF1 n'est pas très heureuse. C'est bien trop long et contraignant.

En mieux: La FFESSM prends ENFIN en compte l'existence d'un problème récurrent qui est celui de non-respect de la vie sous-marine par la plupart des plongeurs scaphandre et leur ignorance sur le sujet. L'intégration dans les cursus de formation de cours de bio est donc une progression sensible. Par contre, un bémol par rapport au partenariat avec Longitude 181: On n'en parle pas dans les structures, bénévoles ou professionnelles… et surtout, on n'applique pas trop la charte en général… L'affichage c'est bien (… pour le commerce), mais les actions c'est mieux.
Toujours des conflits / histoires de personnes -> il faudrait un consensus entre les différents niveaux de décision (impression qu'il y a pas mal de guéguerres…),
La FFESSM devrait être plus professionnalisée si elle veut se développer, et aider d'avantage les clubs / OD avec des outils adaptés (saisie en ligne des notes d'examen, des certificats médicaux, services aux licenciés…), je pense que la FFESSM est en retard par rapport à d'autres fédérations sur ce sujet.
Impression que les évolutions du monde de la plongée sont lentes et confuses dans un monde qui évolue rapidement : grande inertie du système FFESSM…
La charge administrative est de plus en plus importante
Le cout des formations encadrant, notamment Niveau Guide palanquée est trop élevé ce qui bloque des nombreux prétendants surtout chez les jeunes.
Cette formation est lourde pour les clubs et moniteurs et cela mériterait quelques subventions
L'accueil des plongeurs hors FFESSM restent très flou. La responsabilité du directeur de plongée et du président de club étant encore plus grande, cela nous oblige en prendre énormément de précautions. Par conséquent, nous avons tendance de rester sur un périmètre connu, et donc refuser des plongeurs.

Affirmation	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Depuis que je suis engagé(e) en qualité de bénévole au sein de la FFESSM, je trouve que mon engagement a évolué :					
Je consacre moins de temps	8,3%	25%	8,3%	58,3%	
Je consacre plus de temps	25%	33,3%	8,3%	25%	8,3%
Je suis moins motivé(e)	25%	8,3%	25%	41,7%	
Je suis plus motivé(e)		33,3%	33,3%	25%	8,3%
Je suis davantage capable de remplir mes fonctions	16,7%	58,3%	8,3%	16,7%	
Je suis moins capable de remplir mes fonctions	8,3%	8,3%	8,3%	58,3%	16,7%
Je trouve plus de sens à mes actions	8,3%	33,3%	8,3%	50%	
Je trouve moins de sens à mes actions		33,3%	16,7%	50%	
Je me fais plus plaisir	8,3%	33,3%	8,3%	41,7%	
Je me fais moins plaisir	8,3%	33,3%	16,7%	33,3%	

Autre :					
L'évolution du cadre règlementaire (code du sport) en 2010 :					
Avez-vous saisi les objectifs et les finalités.	25%	58,3%	8,3%		8,3%
Cette évolution était-elle nécessaire ?	8,3%	50%	16,7%	25%	

Expliquez :

Une partie de cette évolution me semble bien commerciale et destinée à satisfaire des structures professionnelles
L'ouverture par les équivalences très bonne chose, les compétences PE et PA également, mais à quand les modifications des niveaux actuels (N2, et N 4 et MF2 par exemple) ???
c'est nécessaire pour uniformiser la plongée au niveau européen et mondial.
Le plongeur est de plus en plus ouvert sur différentes pratiques sportives ou sur différentes fédérations. Il a tendance à voyager plus => nécessité de s'harmoniser avec les autres et de ne pas rester dans notre bulle
Je suis moins motivé pour la plongée FFESSM.
les licenciés non formés au cadre réglementaire, fond des confusions entre les niveaux et les PA.
Exemple : former un PA 40 ou un N3.
au bout de 30 ans, une usure me semble logique
Evolutions semblent plus adaptées aux structures commerciales et compliquent nos organisations, nos formations.
Je n'ai pas du tout suivi le feuilleton des évolutions réglementaires -> trop confus (je suis resté à l'arrêté de 98 ! ! !) car moins impliqué dans la FFESSM pour diverses raisons :

- Familiales : plus d'enfants (0 à 3), qui grandissent et demandent qu'on leur consacre du temps et que l'on s'implique dans leurs activités (parents d'élèves, sports...)
- Professionnelles : plus de responsabilités la semaine -> moins envie d'assumer des responsabilités le WE (DP, moniteur…)
- Plus sollicité (famille + boulot) -> envie de se garder du temps de repos à soi -> moins enclin à se consacrer aux autres…
- Plus on s'investit et on progresse, plus c'est du boulot et des responsabilités (proches des exigences professionnelles) -> il y a moins de fun…paradoxalement l'expérience acquise ferait qu'on serait plus efficace ! ! !
- Impression que plus on s'investit et moins on plonge / moins on en profite…

L'évolution du cadre règlementaire (code du sport) en 2012 :					
Avez-vous saisi les objectifs et les finalités.	33,3%	50%			16,7%
Cette évolution était-elle nécessaire ?	25%	41,7%	16,7%	16,7%	

Expliquez :

Nécessité de s'adapter à l'Europe et à d'autres systèmes (américains) et dynamisation des cadres
c'est nécessaire pour uniformiser la plongée au niveau européen et mondial.
J'ai compris qu'il y avait nécessité d'ouverture, notamment dans l'accueil d'autres plongeurs, y compris hors fédé.
Elle donne plus de souplesse dans l'application mais cela n'est pas sans risque. Cela est facilement gérable au sein d'une association quand on connait la quasi-totalité des plongeurs, certainement moins facile dans le cadre d'une structure professionnelle
Trop de changement, avec des réglementations qui ne vont pas dans le sens des clubs associatif mais des professionnels (notre président technique en est le meilleurs exemple) et ne sont pas aboutis avec des mise aux points tous les 2 mois sur ces nouvelles lois. Elles mettent le président, toujours responsable même si celui-ci n'est pas encadrant, donc dans l'avenir n'y aura t-il plus de associatifs par manque de président.
la pratique devenant plus « démocratisée », il est logique de mettre en place des règles
Cette évolution est nécessaire si on conçoit que la standardisation au niveau mondial est obligatoire (ce n'est pas mon cas). Cela, l'est peut-être pour les structures commerciales pour une circulation plus simple des plongeurs de niveaux disparates.
L'introduction des PE, PA, est comprise comme le moyen de coller aux standards PADI et d'intégrer leurs plongeurs dans nos cursus formation et dans nos explorations. C'est à mon avis une illusion de penser que cela se passera sans casse sur le terrain!!! En effet, en milieu associatif, n'étant pas payé, nous pratiquons la sécu et le plaisir: nous avons donc toute latitude pour exiger un niveau de pratique, et donc des remises à niveau le cas échéant. Chez les pros, ce n'est pas le cas. De plus, la crise de subvention du milieu associatif fait que de plus en plus de clubs ne doivent leur survie qu'au nombre d'adhérent important. On verra donc de plus en plus de plongeurs avec l'étiquette "qualifié" mais ne possédant pas les aptitudes puisqu'on les acceptera même s'ils refusent toute remise à niveau (c'est payant).
Evolutions semblent plus adaptées aux structures commerciales et compliquent nos organisations, nos formations.
Pas plus intéressé qu'en 2010.

Au sujet de ces évolutions, estimez-vous :					
Avoir été suffisamment informés	8,3%	83,3%	8,3%		
Avoir été suffisamment formés		25%	33,3%	33,3%	8,3%
Que la FFESSM a suffisamment communiqué	8,3%	58,3%	8,3%	25%	
Consultez-vous régulièrement le manuel de formation technique :					
Pour mener à bien vos missions de formation	33,3%	58,3%	8,3%		

En tant qu'outil :					
Le MFT vous convient-il pour votre travail d'enseignant bénévole ?		75%	25%		

Expliquez :
C'est une base de travail, mais certains modules ne me semblent pas très pertinents et certains exercices me semblent devenus très artificiels depuis quelques années sous prétexte de "sécurité" alors qu'il suffirait que les moniteurs soient performants pour que la sécurité soit respectée.
Utile pour les moniteurs mais moins pour les dirigeants
Le MFT est une trame, mais n'est pas assez claire quant à la méthode souvent divisé pour arriver à l'objectif de compétence ou de formation, retour des prépas initiateurs chaque année : Trop de différentes méthode avec des formateurs qui restent fermés sur leur façon de voir leur enseignement.
Je pense que la FFESSM aurait dû revoir sa méthode de formation et certains exercices (RSE, pas de physique pour les MF1, est ce que la plongée guide de palanquée se résume à faire des YOYO aux encadrés ?).
De nos jours, nous devrions promouvoir la plongée et offrir la découverte de ce sport à un maximum de personnes.
Malheureusement avec le système de formation FFESSM nous ne développons que l'élite avec un coût relativement élevé ce qui freine beaucoup de personne (il faut rajouter le prix du matériel).
Sert de repère et de construction de progression. Définit les critères.
même si j'enseigne de moins en moins, je l'utilise en cas de doute
Avoir une cible est suffisante. Libre à nous de maîtriser telle ou telle pédagogie dans le respect du cadre législatif. C'est bien là la valeur ajoutée des formations FFESSM.
Je pense cependant que les formations liées au NITROX devraient être approfondies par rapport à la décompression. C'est trop light. Je commence à voir à l'étranger des gens rester plus de 4 heures par jour sous l'eau (4 plongées) sous prétexte qu'elles plongent au NITROX.
Adapté, mais je pense que pour des bénévoles il faudrait alléger le travail de préparation des cours, avoir une trame / un socle ou des supports communs avec des fiches pratiques / théoriques utilisables plus ou moins telles quel devraient permettre aux moniteurs :

- D'être toujours à jour (la FFESSM publierait des supports et les tiendrait à jour), plus homogènes dans leurs enseignements,
- Plus efficaces.
- S'inspirer d'une démarche plus proche de PADI (sans renter dans le clonage) et en laissant un peu de souplesse / initiative aux moniteurs pour s'adapter me paraitrait être un grand pas en avant…

Au sein de la FFESSM, la complémentarité entre bénévoles et professionnels est :					
Nécessaire et importante	41,7%	50%	8,3%		
Incontournable	25%	50%		8,3%	
Inutile ou non nécessaire			8,3%	25%	8,3%

Expliquez : Incontournable (absence de réponse 16,7%). Inutile ou non nécessaire (absence de réponse 58,3%)
L'image de la FFESSM est véhiculée plus largement par les associations mais est valorisée face à d'autres systèmes commerciaux dans les SCA. Les SCA contribuent à valoriser les principes de la FFESSM.
Trop de problèmes entre les structures associatives et certaines structures commerciales.
Cela dépend de chaque centre et région, dû à la demande extérieur et interne de plongées, formations etc …
C'est dans la logique que j'expose sur l'attente du consommateur/adhérent => quand on a des clients, nécessité d'être pro mais on partage autre chose
Associations et structures professionnelles sont forcément complémentaires, les plongeurs formés dans les cadres associatifs étant les futurs clients des structures professionnelles
Ambigüité de la fonction d'un mf1 dans une structure privé : payé pas payé, repas , logé ou non logé contre des formations pendant les vacances, son rôle lors de la formation de mf1 dans une structure pro.
Certain mf1 désertent leur club pour des vacances payé par des professionnels. Donc difficulté d'organisation de plongée l'été.
L'investissement des bénévoles (qui ont une activité professionnelle) ne permettrait pas de mener des projets d'envergure, ni sur le long terme. L'activité des professionnels et leur investissement permettent au CIBPL d'entreprendre des actions plus nombreuses et mieux encadrées et organisés de manière plus professionnelle.
le bénévolat ses limites et les contraintes sont parfois difficilement compatibles avec la vie de famille ou le travail
Parfois nous dirigeons vers les structures commerciales des gens qui n'arriveraient pas à tenir le planning de nos formations. Nous ne faisons pas des plannings à la carte. C'est très bien perçu. Nous sommes complémentaires.
La plongée est très chère maintenant. Sans système associatif, les clubs de la côte ne rempliront plus leur bateau si ce système associatif disparait car beaucoup de gens n'ont pas les moyens de faire des formations en structure commerciale.
Cadres bénévoles suffisamment informés et compétents, réunions régulières pour faire le point, suivre les évolutions.
Je vois mal la collaboration pro / asso au niveau des clubs.
Je pense que la professionnalisation doit surtout se faire au niveau de la FFESSM et des OD (Région et Codeps) ou il faut des locomotives / soutiens aux structures associatives et professionnelles.
Pour moi la professionnalisation passe aussi par une mutualisation des moyens et doit s'orienter vers des activités

complémentaires à celles qui sont habituellement assurées par les bénévoles :

- Encadrement jeunes et scolaires,
- Entraineurs apnée, NAP…

Commentaires supplémentaires :

Je vais revoir mon investissement au sein de la FFESSM à la fin de l'année !!!
Comme je l'ai dit, 30 ans c'est bien et parfois le relais tarde à venir. Il serait bon de rajeunir certains cadres.

Annexe 3 – Synthèse MF2

Enquête d'opinion :

Le cadre dans lequel s'insère la FFESSM et les autres organisations développant la plongée en France a ces dernières années beaucoup évolué. Ces évolutions ont été depuis 2010, en premier lieu règlementaires. Elles ont impacté également nos contenus de formation en matière de plongée scaphandre. Je souhaiterai recueillir votre opinion à ce sujet (sur la façon dont vous avez appréhendé et déployé ces évolutions). En préambule, pouvez-vous donner :

Votre définition de ce qu'est un bénévole :

Votre définition de la notion de « valeur » :

Affirmation	**< 2 ans**	**Entre 2 et 5 ans**	**Entre 5 et 10 ans**	**>10 ans**	**Autres**
Vous êtes bénévole actif au sein de la FFESSM				100%	
Vous êtes	**Initiateur**	**MF1**	**MF2**	**Dirigeant**	
*Dirigeant : Président(e) club ou CODEP					
Affirmation	**Tout à fait d'accord**	**D'accord**	**Sans opinion**	**Pas d'accord**	**Pas du tout d'accord**
Je suis bénévole au sein de la FFESSM pour :					
Pouvoir pratiquer ma passion à un coût accessible	15%	50%	10%	25%	
Occuper mon temps libre		30%	45%	15%	10%
Transmettre des valeurs (le partage, la justice sociale, respect des autres, de l'environnement…)	75%	20%	5%		
Rendre un peu de ce que j'ai reçu	35%	50%	10%	5%	
Des motifs professionnels		15%	10%	15%	60%
Etre reconnu	5%	30%	20%	20%	25%
Le lien social	45%	50%	5%		
Autre :					
Je ne sais pas					
Depuis que je suis engagé(e) en qualité de bénévole, je trouve que la FFESSM a changé :					
En mieux.	15%	45%	15%	20%	5%
En moins bien.					

Expliquez :
Le monde évolue, la FFESSM aussi. Grace au travail de nos dirigeants notre Fédération est très représentative sur le plan international.
Expliquez : L'accès à la plongée s'est démocratisé, on a plus de plongeurs "occasionnels". Cela permet d'élargir mais le public (enfants, ATP, handi, …).
En ce sens, les modifications sont positives.
Mais ça a conduit à restreindre les conditions d'activités et à légiférer sur de nombreux points, parfois à outrance.
Les diplômes d'encadrants sont devenus tellement difficiles à préparer, ils demandent tellement de temps, que le vivier des encadrants bénévoles se réduit, et la durée d'activité des professionnels est courte

En ce sens, les modifications sont négatives
En fait, j'ai du mal à répondre à cette question et je ne serais sans doute pas objectif.
Pour ma part, je ne me retrouve plus dans ce fonctionnement pyramidal.
Je pense que moi aussi j'ai évolué et je n'ai plus envie de cela. Je pense que la fédération ne fait pas assez confiance à ses cadres (MF2) et qu'il faut toujours alourdir le mode de fonctionnement en mettant en place des procédures, chartes (qui devraient déjà être respectées par les dirigeants eux-mêmes)…
De plus, ce mode décentralisé, fait que nous retrouvons un très forte « compétition » entre les régions et des modes d'enseignements et d'évaluation complètement différents d'une région à l'autre.
Je ne comprends pas pour ma part que l'on ne puisse pas commencer une formation à Lille, la continuer à Royan et la finir à Nice sans que cela ne déclenche les foudres de certains responsables.
En fait, j'ai l'impression d'évoluer dans de mini-fédérations regroupées au sein d'une entité.
Moins d'ostracisme. Plus d'ouverture aux autres pays, meilleur accueil des femmes. Mais pas encore une pleine acceptation que le monde des plongeurs n'est pas qu'un monde de personnes évoluant dans les associations.
La FFESSM a un système trop pyramidal ou on doit rendre compte de tout un tas d'éléments De moins en moins de liberté d'action.
Trop de conflit d'intérêts, liés à la soif de pouvoir de certains individus, liés au non-respect de certaines règles, ou non-respect de certaines valeurs.
Des coûts de fournitures toujours plus importants (toutes les cartes, niveaux, NITROX, ANTEOR, RIFAP, …)
Pas assez de prise en compte des souhaits des clubs.
On ressent de plus en plus que les clubs vivent en autarcie, il y a de moins en moins de mutualisation, …
Pas assez de liberté de choix, trop de contraintes, …

Pas facile de répondre parce qu'à mon sens, ce n'est pas la Fédération qui change c'est la relation avec les personnes dirigeantes des différents échelons et comme elles changent aussi ! ! !
En mieux, en s'adaptant à l'évolution de la population du plongeur sportif et militaire pour aller vers la plongée loisirs avec malheureusement les inconvénients du nivellement par le bas : plus de sécurité, moins de profondeur, des techniques et une pédagogique adaptée pour eux.
Les contraintes du bénévolat sont différentes dans la relation hiérarchique au sein d'un Club et celle du travail. Mais existent quand même .une ambiance de club doit rester convivial et sérieuse pour que le bénévolat s'épanouisse
Sinon le rôle du président et des dirigeants dépassés, sous l'effet de leur responsabilité en plongée surtout, ou des exigences, s'il y a compétition, besoin de rentrée d'argent importante pour de gros investissement (bateaux, compresseurs…) tout cela peut créer des conflits grave au sein d'une association
Une Evolution des pratiquants plus consommateurs.
Par contre l'appartenance à la FFESSM n'est pas très communicative, logo, site internet, boutique… et partenariat avec sponsor qui ne profite pas aux clubs (mais certainement à l'organisation de la Fédé)
Ex : Air liquide partenariat FFESSM pour l'oxygène, élément obligatoire, pour un club cela coute moins chère de louer l'oxy chez le concurrent d'air liquide, je ne comprends pas la notion de partenariat…
Légère amélioration de l'image et de l'adaptation de l'offre, mais sans commune mesure avec l'évolution des attendus des pratiquants.
Position arcboutée sur le quantitatif et l'hégémonie du pouvoir malgré la diversification des pratiques et de leurs modalités, au détriment de la logique de discipline, ajustée sur des orientations gouvernementales successives obéissant à des considérations exogènes à nos pratiques (écologisme politique, olympisme…). Volonté sclérosante de préservation des « élites » fédérales en place. Manque général d'ambition éthique.
Le système FFESSM évolue vers un système trop pyramidal et hiérarchique ou malheureusement trop d'encadrants veulent Exister (avec un grand « E ») au travers d'un pouvoir afin d'asservir le plongeur ! la lecture que font trop d'encadrants du système pédagogique par objectif fait qu'on s'éloigne trop de la notion de « plaisir » en plongée. Plus précisément, « casser » un candidat parce qu'il n'a pas mis la virgule là où il fallait la mettre, même si l'objectif attendu est atteint … La valorisation et la considération d'un cursus de formation est souvent plus représentatif qu'une évaluation normative !
En mieux : Ouverture sur le monde et d'autres disciplines, développement de la plongée loisir, souci de la personne, amélioration de la pédagogie, , communication améliorée
En moins bien : à mon avis, toujours une course aux diplômes et niveaux (trop de diplômes)
Plus de considération des clubs, de transparence et une réelle volonté d'adaptation au monde qui nous entoure. Plus de « cocorico « humilité
Concernant les 2 premières questions, mon investissement est tel que je ne me pose plus la question du temps passé et du pourquoi. La plongée à la Ffessm est devenue une évidence, une seconde nature.
Pour ce qui est de la reconnaissance, je n'ai pas d'opinion, car il est évident que tous les dirigeants ont plus ou moins soif de reconnaissance. Ne pas l'admettre serait un mensonge. Cela dit, entre reconnaissance et pouvoir… ce n'est pas la même chose.
Bien entendu que la Ffessm à évoluer en bien… notamment depuis 3,5 ans !!! Il faut dire qu'elle avait bien reculé les 8 années précédentes le mandat actuel ☺
Je trouve que les enseignants ont bien évolué et on voit beaucoup moins le fossé qui existait entre moniteurs et plongeurs. D'autre part les diplômes fédé ont beaucoup évolué grâce à la mise en place des compétences et en allant de plus en plus vers la réalité de la plongée et vers le plaisir.
je trouve que l'adaptation à tous les publics est très enrichissante, la diversification des activités au travers du

développement des commissions FFESSM, la communication de tous les changements est rapide et fiable, FFESSM fait preuve de dynamisme (un peu trop parfois pour que tout le monde suive mais vaut mieux que cela soit dans ce sens)
Les intérêts commerciaux ont pris une part trop importante dans un paysage qui était déjà pollué par les besoins personnels et les intérêts politiques.
La FFESSM s'est modernisée dans ces actions et a su donner un cadre a beaucoup d'activités subaquatiques.

Affirmation	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Depuis que je suis engagé(e) en qualité de bénévole au sein de la FFESSM, je trouve que mon engagement a évolué :					
Je consacre moins de temps	5%	20%	10%	45%	20%
Je consacre plus de temps	30%	30%	15%	15%	10%
Je suis moins motivé(e)	5%	30%	5%	40%	20%
Je suis plus motivé(e)	20%	40%	10%	20%	10%
Je suis davantage capable de remplir mes fonctions	25%	50%	20%	5%	
Je suis moins capable de remplir mes fonctions		5%	25%	45%	25%
Je trouve plus de sens à mes actions	35%	45%	20%	10%	5%
Je trouve moins de sens à mes actions		15%	20%	45%	20%
Je me fais plus plaisir		15%	20%	45%	20%
Je me fais moins plaisir		30%	15%	25%	20%
Autre :			5%		
L'évolution du cadre règlementaire (code du sport) en 2010 :					
Avez-vous saisi les objectifs et les finalités.	15%	65%	15%	5%	
Cette évolution était-elle nécessaire ?	15%	65%	5%	10%	5%

Expliquez :
L'adaptation aux nouvelles technologies, l'évolution des textes Européens, la reconnaissance mutuelle des cursus de formation, des brevets et diplômes des diverses Fédérations Européennes et professionnelles imposes cette évolution de nos textes.
On peut maintenant recevoir correctement les plongeurs de nationalité différente, et intégrer des pratiques différentes (être autonome à 20m sans avoir l'envie de plonger encadré à 40 ou inversement)
Il y a de très bonnes évolutions, mais je pense que nous ne sommes pas allés au bout des choses.
Nous devrions réfléchir beaucoup plus à la place des plongeurs et à ce que nous attendons d'eux réellement.
Exemple : je suis fatigué de voir les formations niveau 2 basée sur l'assistance.
Je pense que le vrai travail des cadres est d'uniformiser les contenus de formation et les critères d'évaluation.
J'avoue ne plus trop m'en souvenir
Adapter la réglementation française à la pratique internationale de l'activité
Nécessité de jeter un pont entre les systèmes d'enseignement de la plongée.
Cette évolution a permis d'évoluer vers une ouverture et une amorce d'harmonisation des qualifications des plongeurs du système FFESSM avec les autres systèmes de formations étrangers.
Par contre je trouve que la déclinaison et les appellations des qualifications et aptitudes étaient peu lisibles pour le plongeur.
changement des pratiques et des pratiquants. Evolutions des besoins, des attentes, harmonisation avec les autres organismes
dans un contexte ou le législatif devient de plus en plus important il devenait nécessaire de bien réglementer.
Par trop de loi tue la loi. Attention de ne pas tomber dans les travers.
Ouverture à l'ensemble des plongeurs et ne plus rester dans notre bulle (d'air !) était inéluctable. De plus le cadre juridique général évolue (en France et en Europe), le notre devait se mettre au diapason. Enfin, la législation devait prendre des décisions d'inclure l'ensemble des plongeurs tech utilisant des mélanges
Nécessaire car il fallait à mon avis sortir du cadre des brevets fédé et proposer des évolutions pour les clubs accueillant des « clients » : PE, PA….
le directeur de plongée a plus de responsabilité mais c'est aussi le rendre plus libre sans pour autant qu'il se trouve en situation ambigüe.
Cette nouvelle réglementation nous a permis de ne plus apparaître comme un état protectionniste cherchant à se protéger d'une concurrence.
Il faut faire attention a toujours vouloir insérer une activité dans un cadre règlementaire.

L'évolution du cadre règlementaire (code du sport) en 2012 :					
Avez-vous saisi les objectifs et les finalités.	25%	60%	10%	5%	
Cette évolution était-elle nécessaire ?	20%	55%	15%	10%	

Expliquez :
Les plongées aux mélanges sont enfin intégrées comme étant des plongées « normales »
A notre niveau, l'évolution ne semble pas indispensable, ne change pas beaucoup le fonctionnement de nos activités quotidienne, si ce n'est un peu plus de complication.
A tout globaliser dans un même texte, cela devient lourd et pas facilement accessible aux plongeurs.
elle aurait pu attendre, afin, d'affiner l'ensemble des modifications et de combler les manques du CDS 2010, qlq quiproquo auraient été évités
Oui sur le fond / cohérence mais pas encore suffisamment de lisibilité !
Quelques éléments demandent à être revus (ex la notion du rôle de « l'exploitant »).
suite logique et adaptations nécessaires : il fallait s'adapter et contrer l'offensive de PADI. Nous nous devons d'être novateur et d'affirmer nos valeurs et notre façon de voir la Plongée.
Pour moi cette évolution a permis de gommer les imperfections de 2010 et de pousser vers l'évolution des PA et PE.
Je n'y vois que l'achèvement de l'évolution incomplète de 2010.
Tenir compte des remarques faites par les professionnels.

Au sujet de ces évolutions, estimez-vous :					
Avoir été suffisamment informés	40%	55%	5%		
Avoir été suffisamment formés	25%	45%	10%	20%	
Que la FFESSM a suffisamment communiqué	25%	55%	15%	5%	
Consultez-vous régulièrement le manuel de formation technique :					
Pour mener à bien vos missions de formation	60%	35%		5%	
En tant qu'outil :					
Le MFT vous convient-il pour votre travail d'enseignant bénévole ?	45%	40%	5%	10%	

Expliquez :
Un souci, un oubli, une vérification, une organisation à mettre en place, la sécurité de l'activité, la MFT permet de répondre rapidement aux questions et interrogations des enseignants bénévoles. C'est un outil indispensable avec ses mises à jour.
En tant qu'enseignant, le MFT suffit.
Mais en tant que dirigeant ou membre actif, il manque une partie « gestion d'asso », qui regrouperait les informations pour les dirigeants d'associations (infos légales bateau/club, assurance bateau/club, …)
Pour rappeler ce que je dis au-dessus, le MFT n'est qu'un support, maintenant cela commence beaucoup plus haut, il faut que tout le monde soit bien d'accord sur :
Qui nous formons, qu'est-ce que nous attendons, comment nous évaluons. Alors oui, c'est écrit, mais nous retrouvons d'énorme disparité entre les centres et les régions.
Il est beaucoup trop sujet à d'interprétation, et certains critères de niveaux me semblent décalés vis-à-vis d'une activité loisir.
OUI en tant que référence, pour harmonisation nationale
Outil de bonne facture pour un document fédéral qui constitue, malgré toutes ses imperfections, un bon compromis entre les aspirations d'homogénéité des formations et de liberté pédagogique.
Constitue un guide pédagogique tout en laissant une certaine autonomie dans la conception de nos formations.
bien que très complet et volumineux, le document reste d'un accès relativement abordable
C'est la bible dans laquelle on trouve toutes les références. Bonne transversalité parfois maque un peu de clarté dans tomber dans les excès de PADI
je serai mal placé pour dire que je n'ai pas été informé ou formé
Pour la communication, on peut toujours et toujours faire mieux
Le MFT permet d'être une référence pour tous les moniteurs et d'avoir des objectifs communs quels que soit le moniteur tout en laissant une certaine liberté pédagogique.
Il convient mais n'est pas toujours suffisant. Souvent les interprétations ou les éclaircissements apportées par la CTN sont importants, il faudrait pouvoir les consulter en-dehors des PV de CTN cela serait plus simple s'il y avait un classement par thèmes des avis émis.
Le MFT est un référentiel de compétences. En cela, il est cohérent avec la politique de la FFESSM vis-à-vis de ses cadres qui prône l'autonomie des moniteurs dans leur démarche de formateur.
A côté de cela, la formation des cadres me parait insuffisante pour être cohérente avec cette politique.
Il a le mérite d'exister et de donner des points importants.

Au sein de la FFESSM, la complémentarité entre bénévoles et professionnels est :					
Nécessaire et importante	40%	50%	10%		
Incontournable	20%	50%	10%	5%	5%
Inutile ou non nécessaire		5%	15%	35%	20%

Expliquez : incontournable : 10% absence de réponse – Inutile ou non nécessaire 25% absence de réponse.
Les motivations intrinsèques et extrinsèques des uns et des autres ne sont pas spécialement identiques. La notion de « valeur» n'a plus le même sens. Une autre notion qui s'infiltre, la notion de rentabilité qui est à prendre en considération ainsi que le terme amortissement.
De nombreux professionnels exercent aussi en tant que bénévoles, et leur investissement important aide à former des plongeurs. C'est tout autant un métier qu'une passion pour la plupart. Ils sont en général bien formés, bien informés et donc leur appart au système fédéral est important.
La difficulté est dans l'équilibre, je trouve que pour avoir des professionnels mieux formés, on a « obligé » les bénévoles à être mieux formés. Cela rend difficile un investissement associatif.
Prenons le MF1 : 6 jours de stage initial ° 72 actions validées par un MF2 + 5 jours de stage final + 2 jours d'examen. Cela devient difficile si on n'a que 5 semaines de congés par an et/ou qu'on essaie d'être un encadrant (E1 ou E2) actif au niveau de son club.
Pour l'initiateur, il commence aussi à y avoir beaucoup d'actions à valider et pour le MF2, c'est encore pire.
De plus, les stages obligatoires ont un cout non négligeable qui freine aussi (bénévole oui, mais de là à payer des stages que tu ne fais que pour aider ton club ….)
On a donc de moins en moins de bénévoles en haut de la pyramide des encadrants. Or s'il faut des professionnels, une partie des clubs sont associatifs et ne marchent que grâce au bénévoles.
Il faudrait essayer de plus prendre en compte les validations d'acquis, la formation continue en club, … dans les passages de diplômes. A ce niveau, les progrès faits dans l'enseignement supérieur pourraient inspirer la FFESSM.
De même, la responsabilité de dirigeant de club s'est alourdie. Les responsabilités sont conséquentes et pas toujours bien mesurées, il est difficile d'avoir toutes les informations.
Je ne sais pas comment nous pouvons gérer cela. Les professionnels vendent (cela est très clair et c'est d'abord leur travail) peut être bradent ils, je ne saurais pas dire et certains bénévoles se prennent pour les rois du monde et mettent des barrières énormes à des personnes qui voudraient simplement avancer et donner.
C'est indispensable car pour cela permet de pouvoir accueillir ou prendre en charge toutes les catégories de plongeurs avec des optiques complémentaires.
chacun a son « public »
Pour le développement de l'activité il faut les 2 possibilités, puisqu'en fonction des demandes il faut être disponible à tout moment mais ça a un coût (rôle du pro) ou suivre un planning défini en groupe et donc à moindre coût (associatif)
pour moins user la corde du bénévolat, pouvoir pratiquer plus librement l'activité, la synergie entre les deux est nécessaire et incontournable suivant la dimension de l'association
La difficulté devient le coût d'une activité, (démocratisation, temps libre , sécurité, bénévolat) et de l'harmonie entre tout cela
Selon les pratiques envisagées (nécessité de plus en plus prononcée de professionnels dans le cadre de la plongée dite « récréative », le monde bénévole pouvant a contrario œuvrer de façon plus isolée dans le monde de la plongée sportive)
Elle me parait effectivement essentielle dans la mesure où les brevets de nos plongeurs FFESSM peuvent être délivrés par les 2 types de structures.
complémentarité évidente, mais toujours simple pour des SCA qui ont les deux casquettes
Tout le monde doit vivre y compris les professionnels. Attention à éviter les dérives entre bénévoles te pro. Chacun doit rester dans son domaine de compétences sans rivalité mais en complémentarité.
Tous les acteurs de la plongée doivent travailler de concert. Ne pas se parler, ne pas comprendre que chacun à son domaine et qu'à un moment il y a des intérêts communs seraient une erreur. Il est plus judicieux de travailler ensembles plutôt que de s'ignorer et de se mettre des bâtons dans les roues. Si chacune des 2 parties se respectent, il y a un terrain d'entente très facile à trouver.
J'ajouterai à ces 2 types d'acteurs, les institutionnels qui doivent être aussi complémentaires avec les bénévoles/professionnels
Je pense que la complémentarité entre bénévoles et professionnels est indispensable :

- pour faire évoluer la plongée ;
- car il faut justement un équilibre entre pro et bénévoles pour améliorer notre plongée et notre fédé ;

La plus grosse partie de la formation des plongeurs se fait via le monde associatif donc pour augmenter le nombre de pratiquant c'est un bon moyen. par contre, du coup le plongeur n'a pas une notion "économique" de la plongée et cela ne favorise pas la stabilité des structures professionnelles, d'autant plus que celles-ci ne savent pas forcément valoriser les plus qu'elles sont capables d'apporter par rapport au monde associatif.
La situation actuelle est le résultat du cadre réglementaire français, de son évolution ces dernières années et de notre culture.
La coexistence de bénévoles et de professionnels est une chose. La coexistence du secteur associatif et du secteur commercial en est une autre…

Commentaires supplémentaires :
Considérations ne tenant pas compte de l'inévitable inertie d'un système fédéral. Le constat serait plus complaisant en regard d'autres fédérations sportives délégataires.
Néanmoins, la FFESSM semble stagner dans son indécision face à un bouleversement plus profond que celui que traversent d'autres structures semblables car touchant, en plus des problématiques universelles (« crise » du bénévolat, explosion des activités de nature, progression du consumérisme…), des problématiques plus spécifiques à notre fédération (cohabitation de disciplines aux finalités divergentes, accessibilité de la plongée bouteille sans commune mesure avec ce qu'elle était il y a 20 ans, refus hypocrite du constat de l'irréductible paradoxe entre d'une part l'impact environnemental néfaste des pratiques et, d'autre part, les aspirations écologiques affichées…)
Je ne sais pas si mes commentaires pourront t'aider, mais je pense pour ma part que la FFESSM ne reflète plus mes attentes.
Il y a d'énormes compétences et des personnes formidables (vous en faites partie) mais quel gâchis de voir ou d'entendre des gens se battre ou se déchirer pour un bout de pouvoir (qui emmène l'argent !!).
Il n'y a rien de plus dangereux que de donner du pouvoir à des gens sans valeurs et sans "intelligence".
En fait, le mieux serait de faire une soirée et de discuter de tout cela autour d'un bon repas.
Attention aux institutions qui sont de plus en plus exigeantes et qui ont devant eux des bénévoles qui ont un métier. Il devrait y avoir une comptabilité entre les deux dans le respect des horaires de réunions et du temps passé pour certains dossiers. Il faut éviter de décourager les bonnes volontés par de « l'administratif » à outrance.
Il reste à mon sens au niveau de la Fédé (pas le code du sport) à faire évoluer la formation et l'examen de GP en raison du caractère obligatoire de N3 avant de passer le GP (ce qui est une bonne chose). Afin de former réellement des GP.
Vive le sport !