

Valorisation des compétences de cadres par la formation continue

Mémoire d'Instructorat Régional

2009-2010

Sandra FIGUET

MF2 1261

Remerciements

Je tiens avant tout à remercier Joël et Éric qui ont su, tout en me laissant la liberté d'aborder le sujet que je souhaitais, guider ma réflexion pour aboutir à ce mémoire. Cela n'a pas été simple au vu de la distance géographique qui nous sépare.

Ensuite l'ensemble du collège des instructeurs du CIALPC, pour avoir accepté ma candidature à l'instructorat régional dans une région où je ne réside pas, mais où je me sens en accord avec une certaine vision de la plongée.

Et enfin à un ensemble de personnes en Bretagne qui ont compris et soutenu mon projet et en particulier Nathalie, Michaël, Laurent et Ronan qui ont toujours été présents et m'ont permis de garder un regard objectif tout au long de l'avancement de ce mémoire.

Sommaire

I) Introduction

II) Les constats

- A) L'organisation fédérale
- B) Niveau moyen de cadres et évolutions des compétences
- C) Bilan actuel : une première démarche

III) Justification et analyse

- A) Rôles et responsabilités des différents acteurs
- B) Utilité de légiférer et de communiquer

IV) La formation continue

- A) Nécessités ou Contraintes
- B) Apports et Risques

V) Présentation d'une organisation

- A) Principe de fonctionnement
- B) Validité et Validation

VI) La Sécurité : le réel enjeu

VII) Conclusion

I) Introduction :

L'acquisition de compétences lors du cursus initial permet à un cadre d'assumer pleinement ses prérogatives en toute sécurité.

Le but de ce mémoire n'est pas de remettre en cause ses compétences acquises mais de permettre aux cadres de rester efficaces et sécuritaires dans leur enseignement. Pour cela il est nécessaire de leur permettre de compléter leurs connaissances techniques, pédagogiques et organisationnelles afin qu'ils puissent faire face aux évolutions de notre activité. En utilisant la richesse des encadrants dans l'ensemble des spécialités de notre fédération, il est possible de mettre en place un système efficace de consolidation et d'actualisation des compétences.

Nous ferons tout d'abord un ensemble de constats sur la situation actuelle, ensuite nous analyserons au vu de ces constats pourquoi un système de formation continue serait un moyen utile pour consolider des compétences.

Enfin en étudiant de plus près l'intérêt d'une formation continue, nous proposerons une organisation possible afin de mettre en évidence l'enjeu sécuritaire de ce dispositif.

L'organisation fédérale

- Un outil de proximité
- des directives générales communes
- des spécificités adaptées aux clubs

La fédération, de part sa décentralisation dans les régions et les départements, propose un outil extrêmement bien adapté pour mettre en place des actions de proximité riches et spécifiques aux besoins des clubs.

Cela permet de transmettre des directives fédérales communes à l'ensemble des régions en France : la mise en place d'un socle commun d'informations actualisées est une nécessité pour homogénéiser la qualité de l'apprentissage de la plongée en France.

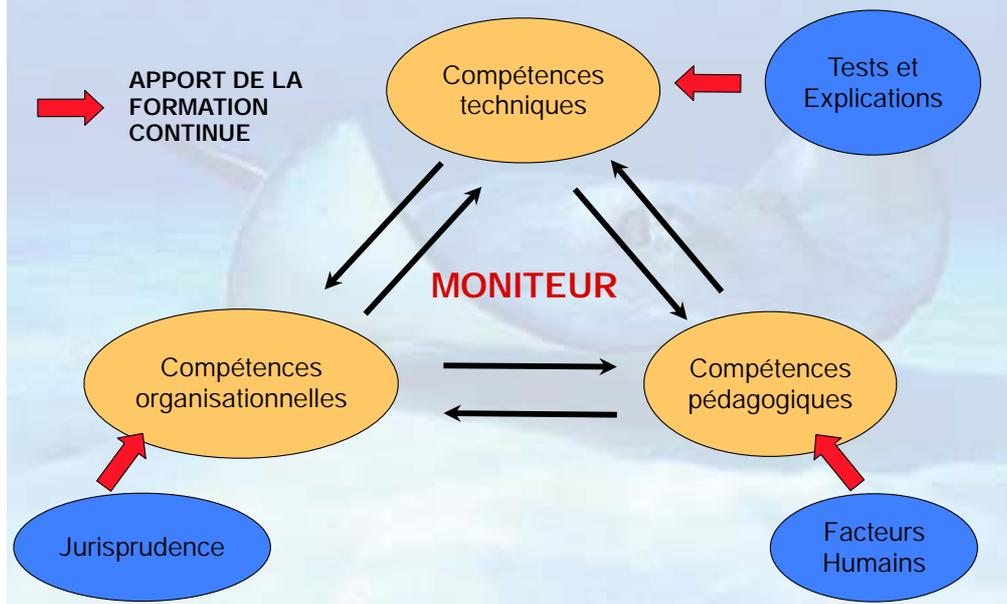
Cette structure pyramidale permet également d'être représentée au plus près des clubs sur le terrain pour faire remonter des demandes à l'échelon national si besoin et proposer des solutions à des difficultés auxquelles doivent faire face les cadres.

Les problèmes que va devoir résoudre un cadre vont être fonction de sa pratique de l'activité.

En effet, il seront différents pour un club d'intérieur allant plonger en bord de mer par rapport à un club de bord de mer voulant aller plonger en lac ou pour un club ayant des sections de nage avec palmes, d'apnée, de hockey... Dans ce contexte, le rôle de conseils des commissions est primordial.

Par exemple, certaines interrogations peuvent aussi trouver des réponses à travers la jurisprudence par le biais de la commission juridique.

Niveau moyen de cadres et évolutions des compétences



Le moniteur doit être placé au centre de ce système.

Il possède différentes compétences : techniques, pédagogiques et organisationnelles acquises dans son cursus initial.

Ces compétences peuvent évoluer soit positivement avec l'acquisition d'expérience (enrichissement), soit négativement à cause de l'isolement dans les clubs générant des dérives. Cela peut engendrer des difficultés d'adaptation aux évolutions tant au niveau du matériel, que du public pratiquant la plongée ou des modifications de cursus.

Le rôle d'une formation continue est d'enrichir les connaissances du moniteur dans ces domaines en actualisant ses compétences.

D'une part, au niveau technique en faisant tester des nouveaux matériels et en lui en expliquant les subtilités et les erreurs à éviter dans leur utilisation.

D'autre part, au niveau pédagogique en lui donnant des informations sur les facteurs humains (stress, âge, catégorie socioprofessionnelle) afin de lui donner des clés pour s'adapter aux différents publics ou à minima savoir orienter certaines personnes vers des cursus spécialisés et adaptés (enfants, handi-plongeurs...) que ne possède pas forcément son club.

Enfin, au niveau organisationnel en faisant appel à la jurisprudence et au retour d'expérience pour lui éviter des erreurs déjà connues ou apporter des solutions à un problème actuel par similitude avec un ou plusieurs problèmes résolus.

Bilan actuel : une première démarche

- Le colloque : Lieu d'échange privilégié
- Internet : Moyen d'accès à l'information en plein essor
- Presse écrite : approfondissement de sujets spécialisés

Il existe déjà à l'heure actuelle différents moyens permettant en partie de mettre à jour des compétences et se rapprochant du système de formation continue nécessaire pour le cadre.

Le colloque tout d'abord, lieu privilégié d'échange d'informations entre moniteurs ayant généralement l'inconvénient du coût et de l'éloignement, prenant parfois des allures de «grande messe» et ne touchant pas généralement l'ensemble des personnes que l'on souhaiterait toucher. Cependant, l'expérience nous a montré que les thématiques abordées et la communication autour du colloque permettaient de rassembler les personnes (dernier en date à Poitiers sur le thème : Plongée et Sécurité).

Internet, ensuite avec l'apparition des listes de diffusion qui a permis un accès facilité à de l'information actualisée sur les cursus, les directives fédérales, et un ensemble de documents spécialisés (juridique, médical, activités des commissions, des départements...etc.). Cependant cela a également mis en marge une catégorie de moniteurs réfractaires à l'informatique. De plus, il n'est pas garanti que toutes les mises en ligne de nouveaux cursus soit connues en temps réel par l'ensemble des moniteurs. Un des manques dans ce domaine, pouvant être résolu par la formation continue, est la justification des différentes réformes. Cela peut permettre aux cadres d'expliquer à un plongeur pourquoi ce qu'il a appris il y a deux ans, son frère ne le voit plus aujourd'hui.

Les moniteurs ont souvent une réponse décrédibilisante car ils ne savent pas quoi dire et pour cause ils n'ont pas l'information. Au mieux, ils se disent qu'ils le savent pas, au pire ils argumentent mal en mélangeant des données floues dans leurs esprits.

La presse écrite, pour finir, aborde dans certains articles sur des domaines variés des thématiques et des points de vue très intéressants. Cependant je ne suis pas convaincue que le moniteur achète une revue pour un unique article, qui l'intéresse, noyé dans un ensemble d'encarts commerciaux, sponsors et autres.

Il n'est pas impossible que certains articles passent inaperçu pour cette raison.

III) Justification et analyse

Rôles et responsabilités des différents acteurs

La fédération :

définit les directives fédérales,
leurs modalités de mise en place,
s'assure de leurs applications.

Les cadres sont responsables:

de la qualité de l'enseignement qu'ils dispensent,
de la validation des compétences des niveaux qu'ils délivrent.

La fédération a pour rôle de définir les directives fédérales qui seront mises en place partout en France. Cependant, actuellement elle est limitée par les moyens humains et logistiques pour vérifier leur application réelle dans les clubs.

Par le biais des CTR et de la responsabilisation des clubs il pourrait être mis en place un dispositif lui permettant de suivre l'évolution de ses cadres dans le temps, et d'accompagner un peu plus les cadres dans leurs activités en post-examen. Cela permettra également de limiter l'isolement des cadres dans des petites structures.

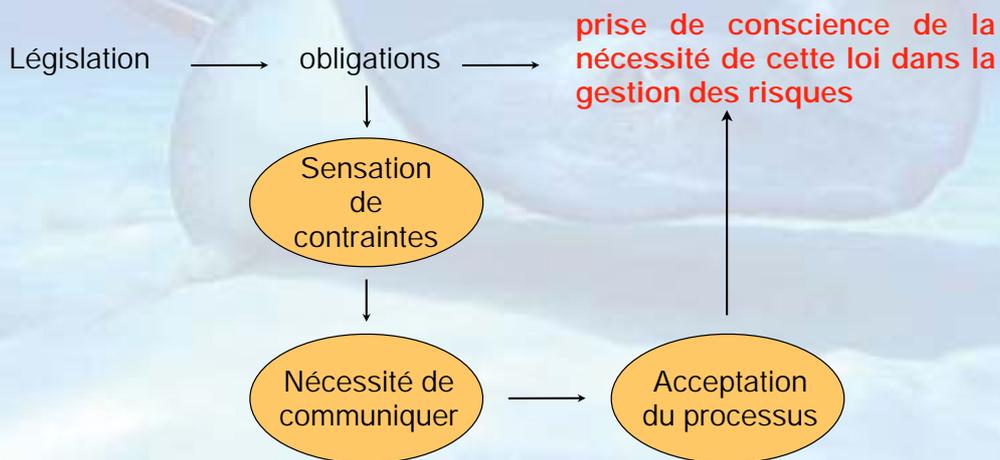
Les cadres quand à eux sont responsables de la qualité de l'enseignement qu'ils dispensent. Si certaines de ses compétences sont obsolètes, le niveau de son élève sera difficilement en accord avec le niveau réellement visé.

Une assistance où on nous apprend à vider entièrement sa stab, n'est pas une technique efficace, d'autant moins quand elle est justifiée en disant que l'assisté aura toujours de l'air dans sa stab donc de tout façon si jamais nous venions à le lâcher il arriverait toujours en surface, c'est donc plus sécuritaire.

De plus, certaines phases considérées comme simples ou de moindres importances sont parfois non abordées dans certains cursus car considérées comme acquises. Il n'est pas rare de voir une personne se présentait au niveau 4 sans n'avoir jamais fait de remontée sur expiration dans toute sa vie de plongeur. En cela, il est nécessaire de faire des piqures de rappel sur la nécessité d'avoir vérifier l'ensemble des compétences avant de valider un niveau ou une aptitude.

Utilité de légiférer et de communiquer

Sans législation, il n'y a pas de moyens de contrôle de l'application des directives nationales.



Pour mettre en place un moyen de contrôle fédéral, il est utile de mettre en place une législation adaptée.

Le fait de mettre en place une législation crée des obligations. Le fait d'avoir une obligation génère une réflexion et une prise de conscience sur l'utilité d'une directive dans la gestion des risques.

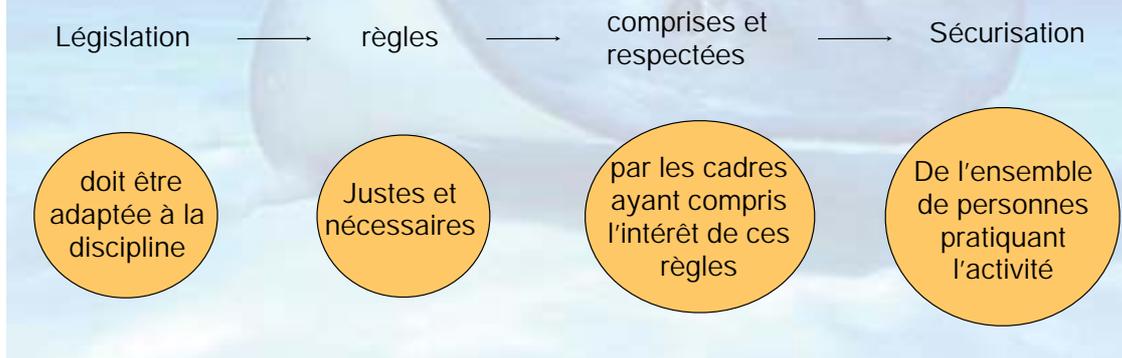
Cependant une obligation génère généralement des contraintes et un frein psychologique pouvant provoquer un rejet en bloc du système. Il est donc nécessaire de communiquer et d'expliquer l'utilité du processus.

Quand les personnes en comprennent l'utilité, il est souvent plus simple d'avoir une adhésion au système.

A valeur d'exemple, dans d'autres secteurs d'activité générant des responsabilités similaires comme le secourisme, le ski ou l'aviation, ont réussi la mise en œuvre de système de formation continue efficace et accepté par tous.

Utilité de légiférer et de communiquer

Permet une homogénéisation de l'évolution des niveaux de cadres dans le temps, et, une sécurisation de l'activité.



Le but de la législation est de permettre une homogénéisation des niveaux de cadres en leur faisant comprendre la nécessité pour eux d'actualiser leurs connaissances. Cela permettra de rapprocher au plus près l'enseignement réel, des compétences devant théoriquement être enseignées (d'après le manuel de formation technique).

Cela permettra à l'élève d'avoir des outils pour s'adapter à une pratique actuelle de l'activité et ainsi de sécuriser sa plongée.

D'autre part, d'un point de vue organisationnel, il pourra être plus simple d'équilibrer le niveaux des encadrants et ainsi de pouvoir permettre à un directeur de plongée de faire varier les encadrants par rapport aux stagiaires, afin de ne pas saturer de techniques certains et de ne pas en utiliser d'autres.

Cette législation doit être adaptée au but recherché c'est à dire qu'elle doit définir que des règles simples et utiles en pratique. Ces règles, si les cadres en comprennent l'intérêt pour eux, seront respectées. Par lien de conséquences, cela permettra de sécuriser l'activité pour l'ensemble des participants.

IV) La formation continue

La formation continue : Nécessités ou Contraintes

Nécessités	Contraintes
<ul style="list-style-type: none">- Actualisation des connaissances- Adaptation aux évolutions de l'activité- Meilleures maîtrises techniques et pédagogiques	<ul style="list-style-type: none">- Le Coût- Le Temps- L'éloignement- L'intérêt des contenus pour l'activité

Pourquoi la formation continue est-elle nécessaire ?

La formation continue va permettre aux cadres d'actualiser leurs connaissances et d'acquérir des compléments techniques et pédagogiques afin de mieux s'adapter aux différentes évolutions de l'activité (matériel, public, cursus). De plus, cette sensation de mieux maîtriser ce que l'on enseigne permet également au cadre de renvoyer vers son élève une image de sérieux, rassurante et sécurisante. La mise en confiance est un maillon essentiel dans la gestion des risques, jouant sur le pôle affectif du stagiaire en limitant le stress généré à l'idée d'être pris en charge par certaines personnes.

Quelles contraintes peut-elle engendrer et que peut-on faire?

La mise en place d'une formation continue doit permettre de minimiser les contraintes de coût, de temps et d'éloignement. Cela fait partie des barrages psychologiques qui peuvent être résolu par une logistique de proximité. En effet, réaliser à l'échelon d'un inter-club ou d'un département cela valoriserait du même coup les réseaux moniteur.

Le choix et le renouvellement de thématiques abordées en formation continue est un des enjeux qui permettra de conserver une réel utilité pratique pour les cadres. C'est la même problématique que celle énoncée pour les colloques.

La formation continue : Apports et Risques

Apports	Risques
<ul style="list-style-type: none">- Valoriser de l'expérience- Cibler les erreurs à éviter- Approfondir les savoirs et savoir-faire sur des thèmes spécifiques liés à la pratique- Répondre aux difficultés rencontrées par les cadres- Justifier les différentes évolutions	<ul style="list-style-type: none">- imposer une façon de faire unique : risque de faire diminuer la diversité pédagogique- Lassitude : Manque d'intérêt pratique dans le renouvellement des thématiques- Absence de mise en application dans la pratique du cadre (système basé en partie sur la confiance et la prise de conscience : pas de garantie de résultat)

L'intérêt réel de la formation continue est donc bien de répondre aux besoins des cadres en valorisant l'expérience et les échanges entre eux. Tous les moniteurs n'ayant pas les mêmes expériences en plongée cela favorisera l'enrichissement global en ciblant les erreurs à éviter en trouvant des solutions aux difficultés qu'ils rencontrent.

Cela permettra également d'approfondir des thématiques spécifiques (savoir et savoir-faire) pour mettre en place des savoir-être.

Et enfin, cette formation permettra aux cadres d'obtenir les justifications des différentes évolutions de cursus et de matériel en particulier.

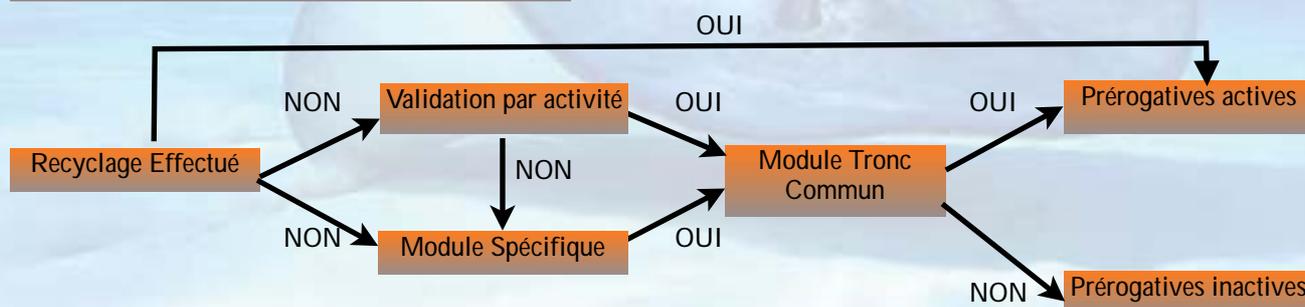
Cependant la mise en place d'un tel dispositif ne doit pas imposer une unique manière d'enseigner la plongée. En effet, la FFESSM a fait le choix de ne pas formater la formation pédagogique en permettant à chaque cadre de garder sa liberté d'enseignant. D'autre part, comme nous l'avons déjà vu il faut assurer un renouvellement des sujets pour éviter la lassitude des cadres.

Cela dit, le fait qu'un cadre suive une formation continue, ne garantit pas qu'il appliquera ce qu'il a appris lors de cette formation dans sa pratique de l'activité. Cela se base fortement sur une relation de confiance entre les cadres et la fédération.

Présentation d'une organisation

1) Exemple de système de fonctionnement

Principe de fonctionnement du recyclage de cadres



Comment cela pourrait se passer?

La participation à une formation continue validerait l'activation des prérogatives.

Cette formation continue se déroulerait en deux temps :

1) Un module spécifique : orienté sur des thématiques dont le cadre peut avoir besoin :

- pour pouvoir assumer pleinement les prérogatives d'un cadre technique dans ce domaine donné ; par exemple une formation à l'apprentissage de l'apnée : validation du premier niveau d'apnée.
- car elle est liée à une particularité de son département: commission hockey ou souterraine très développée...etc.

Ce module spécifique pourra être remplacé par une validation par l'activité du cadre (participation à un cursus départemental, ou avoir suivi sur une formation complète)

2) Un module commun : qui serait le même à l'ensemble des cadres en France. Il regrouperait l'ensemble des directives fédérales, des modifications réglementaires et des évolutions de cursus accompagnées par des justifications pédagogiques émanant de personnes expertes du domaine concerné.

Si ces conditions ne sont pas vérifiées les prérogatives du cadre sont inactivées. Cette inactivation de prérogatives le dégagerait également des responsabilités afférentes à ces prérogatives. Ce système résoudrait par son fonctionnement le cas des anciens encadrants ne souhaitant plus exercer en tant que cadres dans leur club.

2) Validation et Validité

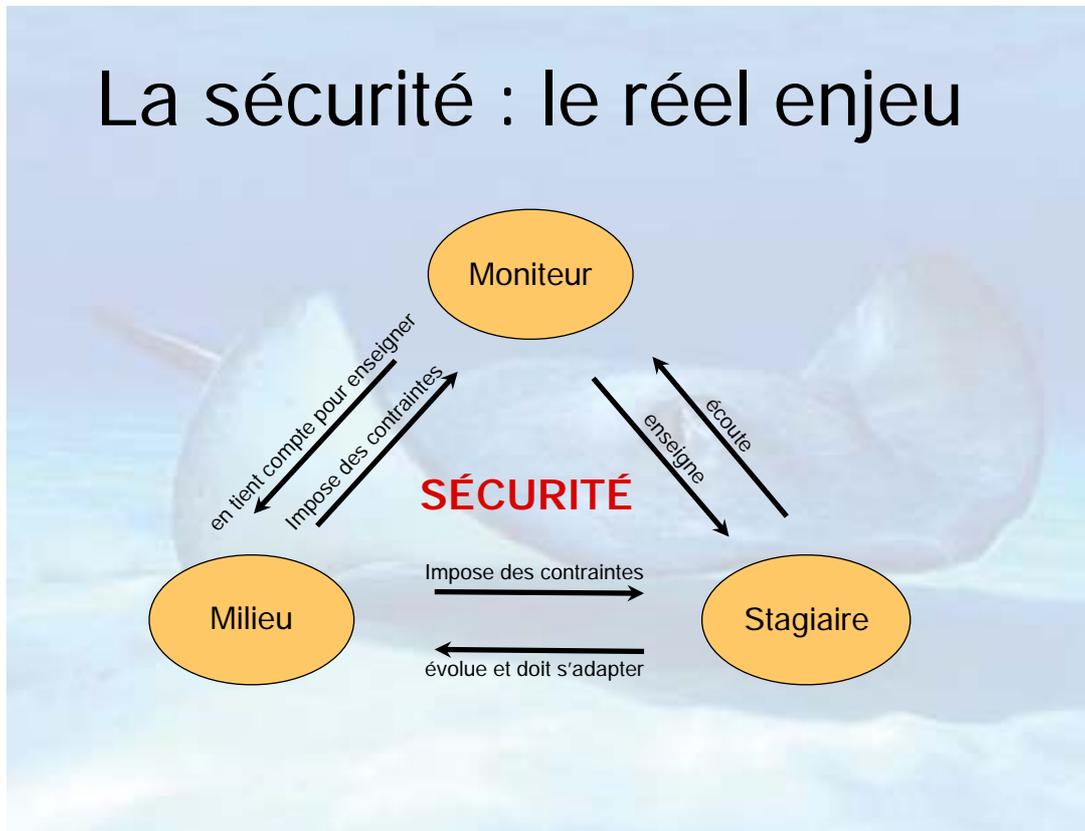
- Trouver une durée qui permette le maintien des compétences sans être trop contraignante pour un cadre bénévole : 3 ans ?
- Différents systèmes de validation sont possibles :
Basés sur une déclaration au niveau d'une instance fédérale (CTR, CTD...) par l'intermédiaire d'une personne responsable de la mise en place de cette formation (responsable technique (représentant le club) , E4....)

La durée de validité d'une formation continue pourrait être de 3 ans. Cela permettrait à la fois de ne pas être déconnecté de la vie fédérale et des évolutions de l'activité et de conserver une souplesse administrative du processus.

En ce qui concerne la validation de cette formation elle se pourrait se faire en deux temps. Tout d'abord, le club met en place une formation conforme à la demande fédérale, et ensuite, le club se charge de retransmettre un listing des moniteurs ayant suivi cette formation continue à la CTR. Elle serait assurée par un E4 ou par l'intermédiaire du responsable technique du club.

Le rôle de contrôle de la CTR est indispensable pour permettre d'éviter les dérives et pour pouvoir proposer des alternatives en orientant des moniteurs sur d'autres formations le cas échéant (gestion du relationnel et des problèmes humains).

La sécurité : le réel enjeu



L'enseignement de la plongée s'articule autour de 3 éléments :

- le moniteur,
- le stagiaire,
- le milieu.

Entre chacun de ces éléments il y existe les interactions suivantes :

- Le moniteur enseigne à l'élève et l'élève écoute et prend exemple sur son moniteur,
- Le stagiaire évolue et est capable de s'adapter au milieu qui lui impose des contraintes,
- Le moniteur est capable de faire face aux contraintes imposées par le milieu pour adapter son enseignement sans pour autant en diminuer la qualité.

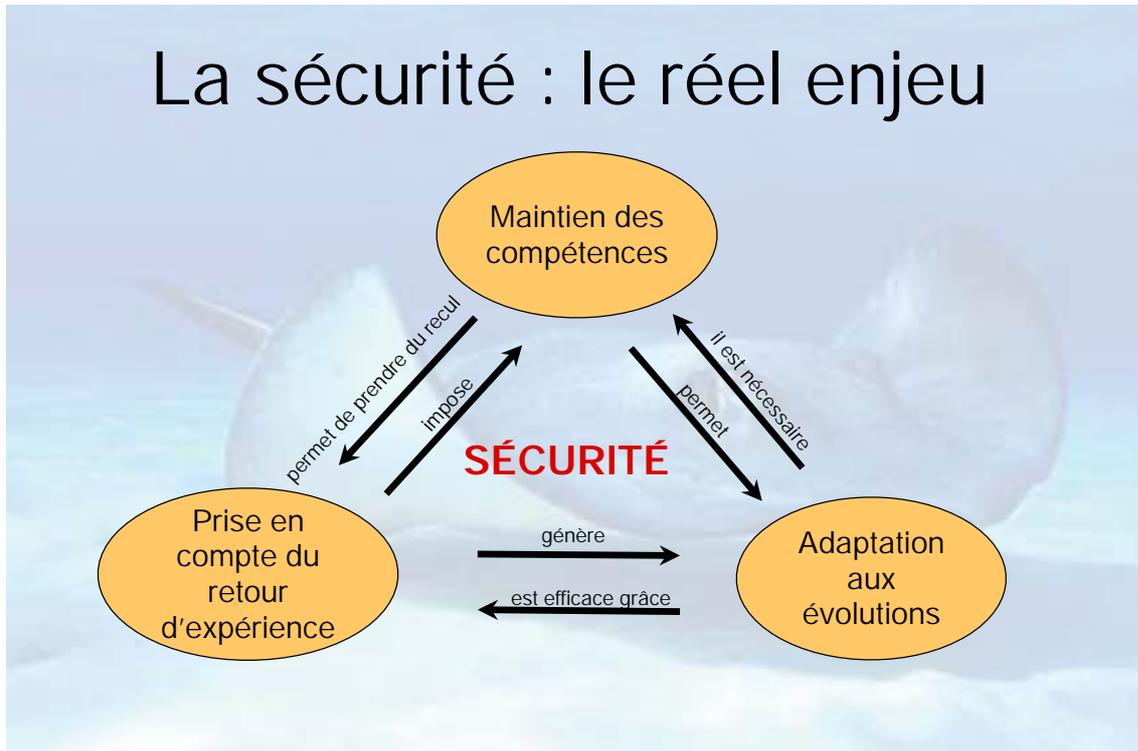
Tout cela permet d'assurer la sécurité d'une plongée.

Cependant, si le moniteur voit ses compétences diminuées car elles ne sont plus adaptées à la pratique actuelle de la plongée, l'élève n'arrivera pas à atteindre le niveau visé.

Apprendre à un N1 que la stab est un élément dangereux est qu'il est nécessaire pour sa sécurité de la vider entièrement à 20m alors qu'il est surlesté de plusieurs kilos engendre un essoufflement, dont le palliatif est l'amélioration de la condition physique.

Donc si le moniteur n'est plus au niveau souhaité, il déséquilibre le système et la sécurité n'est plus complètement assurée.

La sécurité : le réel enjeu



C'est pourquoi il est nécessaire que le moniteur maintienne ses compétences à jour afin d'être capable de s'adapter aux évolutions.

De plus, ce maintien de compétences permet de prendre du recul sur sa propre expérience et de prendre en compte l'aspect jurisprudence et accidentologie dans l'organisation d'une plongée afin d'en limiter les risques.

Ce retour d'expérience a également permis de mettre en place des évolutions (matériel, cursus...) auquel le moniteur saura s'adapter car il a suivi une formation continue sur ce thème.

Tout cela permet d'assurer la sécurité de la plongée.

VII) Conclusion

Bien plus qu'une nécessité, la mise en place d'une formation continue répondrait à un besoin et à une attente de nombreux cadres de la plongée.

Cependant, il est essentiel de légiférer sur les modalités de mise en application afin d'éviter toute dérive et de garantir la qualité et l'utilité d'un tel processus.

La mise en place d'un groupe de travail sur ce thème serait un moyen efficace il me semble de faire avancer ce projet.

Ce groupe pourrait être constitué par un ensemble de cadres, de tous niveaux, représentatif des diverses formes de plongée en France (altitude, spéléo, carrière, mer, associative, commerciale...) afin de proposer une formation compatible avec la réalité et les contraintes de chacun (choix des thématiques...).

L'encadrant reste cependant avant tout un plongeur et ne doit pas ressentir cela comme une corvée mais bien comme une aide réelle dans sa pratique de l'activité.

En effet, permettre à un encadrant de faire lui aussi des ballades sans exercice technique à pour effet d'éviter de lui faire perdre de vue que le but de l'apprentissage technique pour le plongeur est de garantir sa sécurité dans le cadre d'une plongée d'exploration et de loisirs. Il en est de même dans le principe d'ouverture à l'ensemble des autres activités fédérales.

Cela nécessite d'avoir un pool suffisant d'encadrants «compétents» permettant de ne pas « user » un moniteur dans sa volonté d'enseigner ou de plonger.

Ce sujet fait évidemment polémique pour certains c'est une évidence, pour d'autres une utopie ou une perte de temps. Si les personnes arrivent à voir au delà des contraintes, elles verront en cette démarche un moyen de prévention des risques efficace.