



**Manuel pour
directeurs
techniques**

FIFA®





Le développement technique occupe une place fondamentale dans la construction de l'avenir du football. À ce titre, il constitue l'un des domaines les plus importants au sein de toute fédération de football. Il s'agit d'un processus à long terme où la vision, la persévérance, la stabilité et la continuité sont indispensables pour obtenir des résultats. Le directeur technique joue un rôle clé en définissant et en dirigeant le programme de développement technique à l'échelle du pays. Il est au volet technique ce que le secrétaire général est au volet administratif, ses principales activités et responsabilités se concentrant sur l'augmentation du nombre de joueurs, le développement du football de jeunes et du football féminin, le renforcement de la formation des entraîneurs, ainsi que la recherche et la documentation. Avec l'introduction du programme de développement de la FIFA, Forward 2.0, le poste de directeur technique d'une association membre est devenu encore plus important pour l'analyse, la planification, la mise en œuvre et le suivi des différents projets. L'objectif principal de ce manuel est d'aider le directeur technique dans la gestion des activités quotidiennes. Il ne se veut pas exhaustif, mais il fournit au lecteur des conseils et des méthodes d'auto-apprentissage et de développement personnel. J'espère que ce manuel aidera tous les directeurs techniques dans leurs activités quotidiennes et contribuera au développement du football dans le monde entier.

Gianni Infantino
Président de la FIFA



Le développement du football étant au cœur de la mission de la FIFA, il est essentiel que le potentiel de chaque association membre soit pleinement exploité dans ce domaine. Le développement durable est une approche à long terme qui exige dévouement, confiance et patience, ainsi que continuité des rôles. Les directeurs techniques se chargent de concevoir et de déployer les programmes de développement technique à l'échelle nationale. Ils occupent à ce titre un poste aussi important que celui du secrétaire général de leur organisation.

Arsène Wenger
Directeur du Développement du football mondial

Introduction

Ce manuel est le fruit du travail réalisé par la FIFA dans le domaine du développement technique et de la formation ces dernières années. Son élaboration a mobilisé un panel composé de directeurs techniques (DT) et d'experts du développement technique et du leadership technique issus de tous les continents, qui ont apporté le riche bagage de connaissances hérité de leur travail assidu dans le domaine. Ce manuel s'adresse aux DT et aux cadres du département technique des fédérations de football.

Objet du manuel

Avant toute chose, le manuel doit être considéré comme un outil d'auto-apprentissage et de développement personnel. Il ne prétend pas être exhaustif ni répondre à toutes les questions et tous les problèmes qui peuvent se poser dans les associations membres du monde entier. Il propose plutôt un ensemble de méthodologies à l'efficacité éprouvée et un certain nombre de références (liées à des supports de la FIFA et à d'autres sources) qui orienteront le lecteur dans la bonne direction et l'aideront à trouver ce qu'il recherche.

La deuxième vocation de ce manuel consiste à fournir des supports pédagogiques pour les formations et cours de la FIFA spécifiquement destinés aux DT. Le manuel peut être utilisé pendant la préparation, l'animation et le suivi des cours ou des événements, en association avec des présentations PowerPoint et des supports spécifiques. Il a été conçu pour être adapté par les DT, qui peuvent ainsi se l'approprier pour leur propre développement en y ajoutant des informations liées à leur expérience dans leur contexte.

Par ailleurs, il sert de cadre global à d'autres manuels techniques que la FIFA a élaborés par le passé et qui couvrent pratiquement toutes les facettes du domaine technique (football féminin, football de base, football de jeunes, etc.).

Le manuel ne vise pas à définir des normes pour le développement technique, mais il est attendu, entre autres choses, qu'il crée des trames communes aux différentes associations membres, avec pour effet d'homogénéiser les approches de développement du football de par le monde.

Mode d'emploi

Le Manuel pour directeurs techniques est actuellement disponible en versions papier et électronique (Centre de ressources techniques de la FIFA). Sa conception est celle d'un outil pratique qui peut être consulté suivant les besoins grâce à sa table des matières claire. Par exemple, les DT qui s'intéressent principalement au processus de suivi et d'évaluation peuvent facilement se reporter au chapitre 8 et en comprendre le contenu sans avoir à lire les chapitres précédents.

Cela dit, ils peuvent également lire ce manuel dans son intégralité, en suivant l'ordre des chapitres, et l'utiliser pour enrichir leurs connaissances sur le sujet dans son ensemble dans le cadre d'une approche d'apprentissage systématique. Ce processus prendra davantage de temps, mais il les dotera de bases solides pour approfondir le sujet.

Le manuel est une ressource qui peut être utilisée pour identifier vos besoins. À ce titre, il doit être adapté en enrichissant son contenu et en y ajoutant des notes (voir les boîtes à outils à la fin de chaque chapitre) afin de le relier à votre propre développement dans le cadre de votre rôle.

► Nous vous encourageons à lire le chapitre 9 afin de vous guider dans votre évolution professionnelle en tant que DT.

Contenu du manuel

Le manuel est composé de neuf chapitres, dont le contenu est expliqué ci-après. Les chapitres 5, 6, 7 et 8 sont étroitement liés car ils portent sur les quatre phases du cycle d'un projet. À la fin de chaque chapitre, un exemple présente le contenu sous un angle pratique et aide à appliquer la théorie au contexte quotidien. Vous trouverez aussi à la fin de chaque chapitre une boîte à outils liée à votre propre évolution professionnelle et des ressources destinées à vous accompagner dans votre développement.

1

Rôle et responsabilités du DT

Ce chapitre définit de façon synthétique le rôle du DT et son profil. Il présente également la notion de plan de développement à long terme, qui est approfondie dans le chapitre 6.

2

La place du DT au sein de la fédération

Ce chapitre présente les principaux aspects liés à la position hiérarchique du DT au sein de la fédération de football, en particulier sa place dans l'organigramme, ses interactions avec les autres départements et ses rapports avec les membres élus.

3

Organisation du département technique

Ce chapitre explique les fonctions du DT en matière d'encadrement du département technique, ainsi que ses responsabilités relatives aux ressources humaines, à la gestion financière et à la logistique.

4

Contacts et relations externes

Ce chapitre analyse les relations entre le DT et les différentes parties prenantes : entraîneurs, clubs, associations régionales/territoriales, ligues, autorités gouvernementales et autres institutions. Il contient également quelques informations de base sur les rapports de travail avec la FIFA et ses équipes en charge du développement.

5

Analyse de l'environnement footballistique

Ce chapitre porte sur la première étape du cycle d'un projet (analyse). Il signale les principaux éléments nécessaires à l'analyse de l'environnement footballistique dans un pays donné et les facteurs à prendre en compte.

6

Stratégie et planification

Ce chapitre porte sur les différentes phases stratégiques du cycle d'un projet, en particulier la définition de la stratégie à long terme (quatre ans) et le plan d'action annuel.

7

Mise en œuvre (domaines d'activité)

Ce chapitre analyse la phase de mise en œuvre et contient une liste détaillée de toutes les facettes de la mission du DT. La priorité est donnée à la formation, aux licences d'entraîneurs, aux équipes nationales de jeunes, aux centres de formation et aux compétitions. Pour les domaines ayant fait l'objet d'un manuel dédié (ex. : football féminin ou football de jeunes), le lecteur est invité à consulter les ouvrages correspondants.

8

Suivi et évaluation

Ce chapitre est consacré à la dernière étape du cycle d'un projet : l'évaluation et le suivi. Il analyse les mécanismes de contrôle à court, moyen et long terme, et explique le rôle de supervision des commissions permanentes.

9

Comment évoluer sur le plan professionnel

Ce chapitre porte sur la nécessité pour le DT de renforcer en permanence ses connaissances et compétences au moyen de l'auto-apprentissage, des échanges entre pairs et de l'enseignement formel. L'évolution professionnelle est le thème central de ce chapitre, mais aussi le fil rouge du manuel, qui vise à accompagner votre développement et le transfert des connaissances.

Sommaire

Introduction	2
1. Stratégie du football national et développement technique	6
2. La place du directeur technique au sein de la fédération	22
2.1 L'organigramme du secrétariat général	24
2.2 La relation entre le secrétaire général et le directeur technique	26
2.3 La relation entre le directeur technique et le sélectionneur de l'équipe nationale « A »	27
2.4 La relation entre le directeur technique et les entraîneurs des équipes nationales féminines et de jeunes	27
2.5 Les interactions du directeur technique avec les autres départements	28
2.6 La relation avec les membres élus	35
3. Organisation du département technique dans une association membre	42
3.1 Structure du département technique	44
3.2 Gestion des ressources humaines	47
3.3 Responsabilités financières	54
3.4 Logistique	57
4. Contacts et relations externes	62
4.1 Contacts avec les clubs	65
4.2 Contacts avec les associations régionales/territoriales et les ligues	69
4.3 Contacts avec le gouvernement et les collectivités locales	70
4.4 Universités et centres de recherche	72
4.5 Relations avec d'autres instances	73
5. Analyse de l'environnement footballistique	82
5.1 Analyse des différents niveaux de football	86
5.2 Type d'analyse	88
5.3 Outils analytiques	94
5.4 Résultat de l'analyse	100
5.5 Cas pratique	102
6. Planification à long terme	106
6.1 L'importance de la priorisation	108
6.2 Priorités, objectifs et sous-objectifs	109
6.3 Approbation des projets techniques	111
6.4 Plans d'action	111
6.5 Plan d'action annuel	112
7. Mise en œuvre (domaines d'activité)	120
8. Suivi et évaluation	128
8.1 Mise en place du suivi	130
8.2 Évaluation	132
8.3 Suivi du football de base	134
8.4 Suivi des programmes de formation des entraîneurs et des licences d'entraîneur	136
8.5 Suivi du développement du football de jeunes	137
8.6 Suivi du football féminin	139
8.7 Le rôle de supervision des commissions et les responsabilités de l'encadrement	140
9. Comment évoluer sur le plan professionnel	144



STRATÉGIE DU FOOTBALL NATIONAL ET DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE

1. Stratégie du football national et développement technique

Chaque association membre est unique – il s’agit d’un principe du développement de la FIFA – et chaque association membre doit trouver une façon qui lui est propre de respecter l’histoire et la réalité du football dans son pays, l’indépendance des clubs, des associations régionales/territoriales et des autres acteurs de son football.

Typiquement, le comité exécutif de la fédération devrait être le principal acteur de l’ensemble de la procédure à travers son approbation d’un plan stratégique global. Par conséquent, il est essentiel que le président de la fédération, le secrétaire général et le directeur technique (DT) participent pleinement à la procédure de planification dans les domaines technique et stratégique.

Si une stratégie ou un plan de développement à long terme (PDLT) est déjà en place, il est essentiel que le DT le/la comprenne, tout comme le processus que la fédération a mis en place pour l’élaborer. Il doit prendre le temps de bien comprendre ce plan et d’en discuter avec le secrétaire général afin d’être pleinement informé, ce qui est essentiel pour élaborer une philosophie de jeu et d’entraînement et organiser d’autres programmes techniques.

FIFA – développement du football

En vertu de ses obligations statutaires et de ses responsabilités envers ses membres, la FIFA est tenue de contribuer au développement du football par l’intermédiaire de ses associations membres. Elle a notamment pour but (cf. art. 2 des Statuts de la FIFA) :

- A. d’améliorer constamment le football et de le diffuser dans le monde en tenant compte de son impact universel, éducatif, culturel et humanitaire, et ce en mettant en œuvre des programmes de jeunes et de développement ;
- B. d’organiser ses propres compétitions internationales ;
- C. d’établir des règles et des dispositions régissant le football et les questions y afférentes, et de veiller à les faire respecter ;
- D. de contrôler le football sous toutes ses formes par l’adoption de toutes les mesures s’avérant nécessaires ou recommandables afin de prévenir la violation des Statuts, des règlements, des décisions de la FIFA et des Lois du Jeu ;
- E. de s’efforcer de s’assurer que le football soit accessible et offre les ressources à tous ceux qui souhaitent y prendre part, indépendamment de la question du sexe ou de l’âge ;
- F. de promouvoir le développement du football féminin et la pleine participation des femmes à tous les niveaux de la gouvernance du football ;
- G. de promouvoir l’intégrité, l’éthique et l’esprit sportif en vue d’empêcher que des méthodes et pratiques, telles que la corruption, le dopage ou la manipulation de matches, ne mettent en danger l’intégrité des matches, compétitions, joueurs, officiels et membres ou ne donnent lieu à des abus dans le football association.

Ces objectifs constituent la base de toutes les activités de la FIFA, mais c’est bel et bien le football qui est au cœur des programmes de développement de l’instance. La FIFA a pour principale responsabilité de créer un cadre permettant de régir les relations entre les nombreuses parties prenantes du football, de définir les macrostructures du football mondial, pour pouvoir ensuite soutenir et guider ces structures et ces parties prenantes de sorte qu’elles puissent gérer et développer leur propre football.

Programme de la FIFA en matière de développement des compétences

La FIFA se concentre de manière proactive sur le développement des compétences des personnes qui jouent un rôle clé dans le développement du football au sein de leur association membre. L'objectif principal de cette initiative consiste à mettre les associations membres dans les meilleures conditions pour que leurs propres formateurs (formés par la FIFA et/ou les confédérations) puissent dispenser des cours. Le programme de développement des compétences de la FIFA est basé sur un principe fondamental : fournir à chaque association membre un soutien efficace et adapté à ses besoins. En vue de sa mise en œuvre, la FIFA a imaginé plusieurs services et activités pour le développement du football féminin et masculin, de la base à l'élite.

Le programme repose sur une approche à trois axes :

- Activités régionales pour les responsables techniques (DT, responsable de la formation, football de base, football féminin) et les formateurs d'entraîneurs au sein des associations membres
- Conseils individualisés et mentorat afin de répondre aux besoins spécifiques des responsables techniques et des formateurs d'entraîneurs
- Cours sur des sujets spécifiques, comme la formation des gardiens, le futsal et le beach soccer

Planification stratégique

Pour toute association membre de la FIFA, l'importance de la planification stratégique est clairement liée à trois de ses fonctions principales :

- Régir le football sur son territoire (respecter les objectifs statutaires de la fédération : améliorer, promouvoir, contrôler et protéger le football)
- Développer le football sur son territoire (direction technique nationale, augmentation de la participation et performances footballistiques)
- Administrer le football sur son territoire (financer et gérer les activités, gestion financière, création d'activités administratives et commerciales)

Ces dernières décennies, l'évolution du football en tant que sport – en plus d'être une activité événementielle et de loisir, ou une plateforme d'activités commerciales – a compliqué le travail quotidien des associations membres de la FIFA. Les associations membres doivent désormais gérer leurs propres systèmes et réformes de gouvernance, à l'instar de toute autre entreprise ou organisation. Une stratégie ou un PDLT sont des outils importants pour obtenir des résultats probants en matière de développement du football.

Pour faire simple, la planification stratégique consiste à déterminer des objectifs et à élaborer des plans pour les atteindre.



Une stratégie ou un PDLT définira les ambitions de la fédération et constituera une feuille de route claire pour les matérialiser en tenant compte des ressources nécessaires ainsi que du moment et de la façon de les utiliser. Tout comme il est important d'élaborer des plans lors de la construction d'un nouveau bâtiment, l'élaboration d'un plan stratégique permettra de disposer d'un outil de gestion pour améliorer tous les domaines de l'organisation. Il deviendra tout simplement le plan de la fédération vers le succès.

En règle générale, une stratégie est déterminée par les hauts dirigeants d'une organisation qui devront déterminer la mission de l'entreprise, sa vision et ses objectifs généraux. La planification stratégique est également un processus qui voit la direction affecter en continu des ressources aux initiatives prioritaires.

Un PDLT vise à établir la procédure détaillant comment le plan stratégique sera mis en œuvre. Il permet d'aligner un projet à ses objectifs stratégiques et de coordonner les différents services afin qu'ils soient sur la même longueur d'onde et prêts à atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Contrairement à la planification stratégique, le PDLT s'accompagne d'un calendrier qui s'étale le plus souvent sur plus de cinq ans, suivant l'objectif stratégique visé.

Ces deux sortes de planification doivent expliciter ce qu'une fédération souhaite atteindre au niveau footballistique dans le pays et par quels moyens (vision, mission, objectifs et plans de mise en œuvre). Il convient ainsi de définir l'identité footballistique sur laquelle toutes les parties prenantes de la fédération doivent se rejoindre.

- **En tant qu'outil de prise de décision**, ce plan aidera à évaluer les circonstances et opportunités au regard de sa vision et de ses objectifs ; comment gérer les circonstances afin qu'elles n'aient pas d'impact sur la fédération à long terme ; la fédération dispose-t-elle des ressources nécessaires (financières et humaines) pour gérer les

circonstances ou profiter d'opportunités ; et y a-t-il suffisamment de temps pour tirer profit de ces nouvelles opportunités en tenant compte des autres activités qu'il faudra également mener à bien.

- **Véritable feuille de route**, le plan de développement de la fédération est le point de départ de tous les autres projets, que ce soit au niveau du développement technique, de l'administration, du marketing, du sponsoring, des finances ou de la communication.
- **Un plan de développement** peut également être utilisé comme un précieux outil de communication afin de montrer au monde entier les ambitions, les capacités et la détermination de la fédération.
- Enfin, le plan constituera une **vitrine pour la fédération** et la représentera comme professionnelle, déterminée, consciente de son environnement et de son rôle, ayant une ambition et des objectifs clairement définis, et consciente de la façon dont elle peut les réaliser.

Si elle est bien gérée, la procédure de planification peut être très intéressante pour l'organisation, dans la mesure où elle renforcera la compréhension de l'environnement de la fédération, ainsi que de ses défis, ses opportunités, ses différents acteurs ou ses ressources. Ces informations sont déterminantes pour pouvoir améliorer les capacités de gestion de la fédération.

Pour ce faire, la FIFA demande à toutes ses associations membres d'élaborer une stratégie ou un PDLT et de l'utiliser comme base de leur travail. Un contrat d'objectifs explicitant les projets de développement de chaque fédération pour les deux à quatre années à venir doit être approuvé par la Commission de Développement de la FIFA. Cette condition est le premier critère permettant d'être soutenu par le programme de développement Forward de la FIFA (FIFA Forward).



Chaque association membre est unique. Les plans stratégiques doivent ainsi être individuels et spécifiques. Ainsi, il ne faut pas calquer sa planification sur d'autres associations membres, mais développer sa propre stratégie. Il sera souvent très risqué de mettre en place un plan basé sur les idées d'autres fédérations plutôt que de concevoir un plan personnalisé répondant au contexte spécifique au pays.

La planification à long terme est tout d'abord un travail d'équipe qui ne doit pas être réalisé de façon isolée ou individuelle. L'implication du personnel clé de votre fédération sera la meilleure façon de s'assurer que tous les aspects essentiels à la réussite de votre organisation ont bien été pris en considération. De plus, la relation de la fédération avec les différentes parties prenantes sera renforcée dans la mesure où celles-ci auront participé à l'élaboration du plan stratégique. Le fait d'impliquer les parties prenantes permettra de mettre en valeur leur importance pour le développement. Pour que le plan stratégique soit un succès, tout le monde doit bien comprendre son rôle et ses responsabilités dans la création, la planification et la mise en œuvre dudit plan, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Comité exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Définition de la direction stratégique à long terme et approbation du plan de développement Contrôle de la performance au regard de la stratégie
Commissions permanentes	<ul style="list-style-type: none"> Soutien de la procédure de planification grâce à des compétences spécialisées (statuts, finances, marketing, communication)
Président	<ul style="list-style-type: none"> Définition de la mission et de la vision de la fédération Consultation des parties prenantes Supervision de la procédure et de la mise en œuvre de la stratégie
Secrétaire général	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de projet pour l'ensemble de la procédure de planification Consultation des parties prenantes Soutien en matière de mise en œuvre et de contrôle du plan Lien entre le comité exécutif et l'administration
Directeur technique	<ul style="list-style-type: none"> Consultation des parties prenantes techniques – de la base à l'élite Définition du plan de développement technique Philosophie de jeu et d'entraînement Mise en œuvre des plans de développement technique et leadership Rapports auprès du secrétaire général concernant la progression du plan stratégique
Personnel du département technique	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise en œuvre des plans d'action Contrôle et évaluation des plans du département Rapports auprès du DT concernant les avancées réalisées

Le secrétaire général et le DT jouent des rôles clés dans la procédure de planification. Le secrétaire général est chargé de soutenir et de contrôler l'élaboration de la stratégie propre au football national, sa mise en œuvre et son évaluation. Il est par conséquent un bâtisseur chargé de recruter et de diriger le personnel de l'association membre et d'allouer les ressources. Le DT doit définir une philosophie de jeu et d'entraînement et diriger les programmes de développement technique nationaux. Il est l'architecte qui façonne l'avenir du football dans le pays. Il est important que ces deux personnes connaissent leur rôle au cours des différentes étapes. Pour plus d'informations, se reporter aux chapitres 5 à 8.

Mise en place du plan de développement d'une fédération

Chaque association membre a besoin d'un plan stratégique. Cependant, pour pouvoir élaborer un plan, il est à la fois important et utile de savoir comment gérer la procédure d'élaboration d'un PDLT avant d'en avoir une version définitive. La FIFA propose à toutes ses associations membres d'élaborer un plan stratégique basé sur le principe d'un cycle de projet comprenant quatre phases interdépendantes : analyse de la situation, stratégie, mise en œuvre et suivi.



Les étapes principales sont expliquées ci-après. Elles sont toutes essentielles pour s'assurer qu'un plan de développement reste à la fois ambitieux et réalisable. Les plans stratégiques ne sont souvent pas suffisamment précis sur la mise en œuvre et le contrôle, en particulier sur les actions et les ressources (financières). Ils doivent ensuite mener à des programmes plus concrets. Dans le cas contraire, ils ne seront pas matérialisés.

La première étape majeure de l'élaboration du plan stratégique consiste à examiner de manière approfondie l'environnement d'une fédération, ses capacités, ses compétitions, ses opportunités et ses défis.

Cette analyse fournit à la fédération des informations concernant :

- la façon dont le football a été développé dans le pays ;
- les attentes des parties prenantes ;
- la perception de votre fédération en interne et depuis l'extérieur ;
- les forces et faiblesses spécifiques de vos principaux concurrents ;
- les opportunités que votre personnel dirigeant peut ou pourra exploiter ;
- tout risque ou toute menace qui requiert votre attention ; et
- le niveau et les capacités de votre personnel dirigeant et de vos employés.





Analyse situationnelle

Quelle est la situation aujourd'hui ?

Cette analyse initiale et les informations recueillies constitueront la base de la stratégie à long terme d'une fédération et le point de départ des étapes suivantes, qui comprennent l'élaboration de la vision, de la mission, des valeurs, des objectifs et des plans d'actions.

En réalisant une telle analyse, l'association membre pourra élaborer une vision et des objectifs à long terme qui soient :

- réalistes et réalisables, en tenant compte de sa situation, de ses ressources et de ses capacités actuelles ;
- validés par les parties prenantes ; et
- étudiés avec soin et de manière approfondie.

L'étape suivante consiste à utiliser les informations rassemblées au cours de la phase précédente pour vous aider à concevoir une vision à long terme ainsi que des objectifs stratégiques et spécifiques. Il faut procéder de la sorte afin d'éviter de se lancer dans l'inconnu.



Stratégie

Quels sont nos objectifs ?

Les buts stratégiques doivent être atteints sur le long terme et des ressources doivent leur être allouées à cette fin. La fédération devra atteindre ces buts stratégiques en suivant des étapes spécifiques, qui peuvent être qualifiées de « sous-objectifs ». Afin que la direction et les employés puissent atteindre ces objectifs dans leurs activités quotidiennes, il conviendra d'appliquer le principe SMART (voir chapitre 6) lors de leur élaboration.

Ces éléments fondamentaux constitueront la base de la vision et du travail de la fédération, de son processus de prise de décision et de ce qu'elle devra faire ou ne pas faire. Ils serviront de feuille de route pour la réalisation de cette vision et des objectifs spécifiques et permettront de mettre en œuvre des plans d'action ainsi que d'évaluer les performances de la fédération au regard de sa stratégie.

La troisième étape consiste à concevoir les procédés qui permettront à la fédération d'atteindre ses buts stratégiques. Ceux-ci se présenteront sous la forme de plans d'action, divisant les objectifs spécifiques en « tâches » pouvant être effectuées quotidiennement par la direction et l'administration. Cette étape prévoit également la préparation des budgets afférents aux différentes tâches définies. Il est important de noter qu'en intégrant la procédure de budgétisation à celle de planification stratégique, la fédération pourra mieux cerner l'impact financier des objectifs à long terme ainsi que leur mise en œuvre.



Mise en œuvre

Comment atteindre nos objectifs ?

Tout comme les objectifs peuvent être utilisés comme feuille de route pour matérialiser la vision de la fédération, les plans d'action pourront être utilisés de la même manière dans le cadre des objectifs fixés, en les convertissant en activités et tâches opérationnelles que le personnel devra mener à bien.

Une fois les plans d'action élaborés et les budgets établis, ceux-ci doivent être communiqués à toute le personnel afin d'assurer une mise en œuvre efficace. De plus, les plans d'action doivent également être intégrés à la description du poste de chaque employé, ainsi qu'à leurs évaluations de performances, en particulier pour les hauts dirigeants.

Afin de permettre que le plan stratégique soit utilisé comme un outil de gestion dynamique et qu'il soit suivi d'effets, la fédération (par l'intermédiaire de son secrétaire général et de sa direction) doit systématiquement s'y référer comme une feuille de route de ses activités.

Les fonctions de contrôle et d'évaluation sont directement liées aux phases précédentes du cycle du projet. Sans contrôle continu de la mise en œuvre, le plan risque de rester lettre morte. Une stratégie doit commencer avec un objectif à l'esprit.



Suivi

Sommes-nous sur la bonne voie ?

Cette étape consiste à se réunir régulièrement pour scruter d'un œil critique les performances de l'organisation au regard des objectifs et plans d'action établis. De même, le comité exécutif et les hauts dirigeants de la fédération – notamment le secrétaire général et le DT – doivent constamment contrôler la progression et l'exécution des plans d'action.

Typiquement, la fédération doit contrôler la mise en œuvre du plan stratégique sur une base

mensuelle. Les fédérations disposant de plus ressources pourront toutefois opter pour un suivi trimestriel. Il en va de la responsabilité du secrétaire général de faire en sorte que chaque département mène à bien les tâches et activités qui lui ont été assignées conformément au calendrier prévu. Cet exercice permettra à la fédération de rester focalisée sur l'aspect stratégique et de mieux communiquer sur cette stratégie. De cette façon, les buts stratégiques de la fédération resteront toujours d'actualité.

Exemples de stratégies d'associations membres

Encore une fois, l'environnement footballistique de chaque pays est unique et nécessite une planification personnalisée. Il est toutefois évident que l'arrivée d'une nouvelle direction peut générer des changements. Il ne faut pas oublier que la publication d'un plan stratégique sous la forme d'un superbe document, avec de beaux schémas colorés et de belles photos, ne vaudra pas nécessairement dire que ce plan sera accepté ou mis en œuvre. Si les exemples suivants peuvent donner des idées et stimuler la créativité, l'idée n'est certainement pas de les copier.

Plan stratégique de l'AIFF
2019-2022



Fédération Indienne
de Football (AIFF)

Vision de la SAFA 2022 –
synthèse détaillée



Fédération Sud-Africaine
de Football (SAFA)

Un plan de travail pour
élaborer une stratégie
nationale (2014)



Fédération de Football
de Sainte-Lucie (SLFA)

L'importance du développement technique

Le développement technique est sans doute le domaine d'activité le plus important de chaque association membre car il façonne l'avenir du football dans le pays. Toutes les autres composantes (statuts et gouvernance, gestion et ressources humaines, communication et marketing, finances et audit) assurent un mode de fonctionnement efficace qui profite au football.

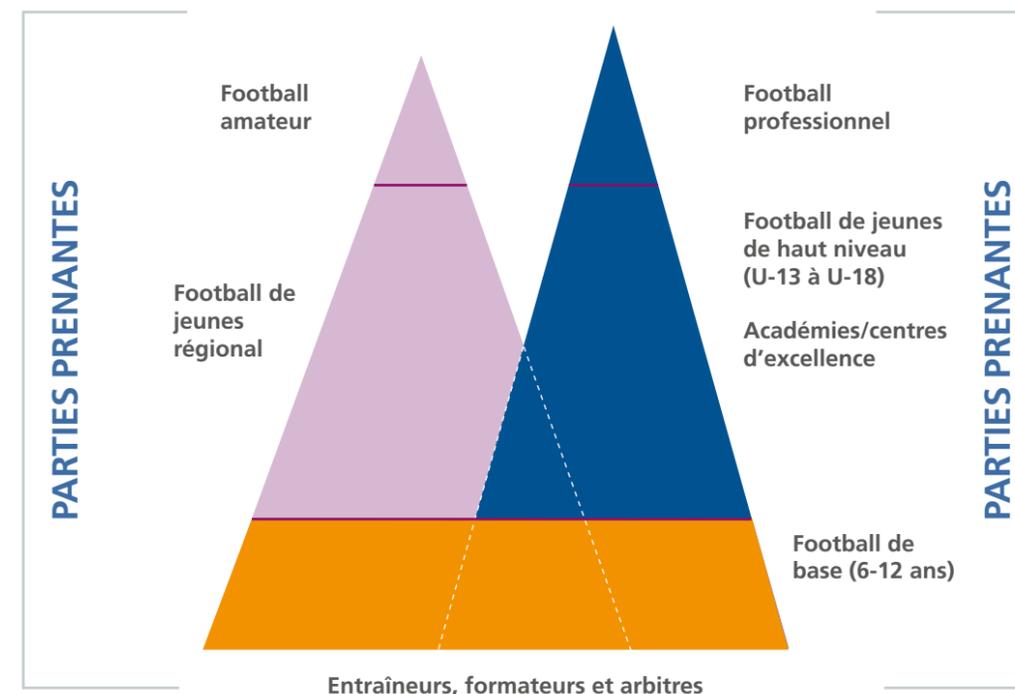
Selon le plan stratégique (voir ci-dessus), le DT propose au secrétaire général, au président et enfin au comité exécutif une vision à long terme et élabore une stratégie sur plusieurs années afin d'améliorer le niveau du jeu et augmenter la participation dans le pays, pour ainsi atteindre des objectifs identifiés sur le terrain et en dehors. Ceci implique d'avoir beaucoup d'ambition (pour aller le plus haut possible) et une approche réaliste (garder les pieds sur terre). Ceci implique également de bien comprendre toutes les variables interdépendantes liées au développement du football.

Ces projets sont complexes. Prenons l'exemple d'un projet de développement d'un nouveau championnat U-17 de haut niveau. De nombreuses questions se posent rapidement :

- D'où proviendront les joueurs ?
- Qui va les recruter et les sélectionner ?
- Où joueront-ils une fois qu'ils auront 18 ou 19 ans ?
- Qui sera chargé de les entraîner/arbitrer ?
- Les entraîneurs/arbitres sont-ils qualifiés ?
- Y a-t-il suffisamment de formateurs pour offrir une formation adéquate aux entraîneurs ?
- Y a-t-il des clubs pouvant offrir l'environnement adapté pour que les joueurs puissent progresser de façon optimale ?
- Quelles installations peuvent être utilisées ?
- Qui s'assurera qu'il n'y ait pas de tricherie sur l'âge ?

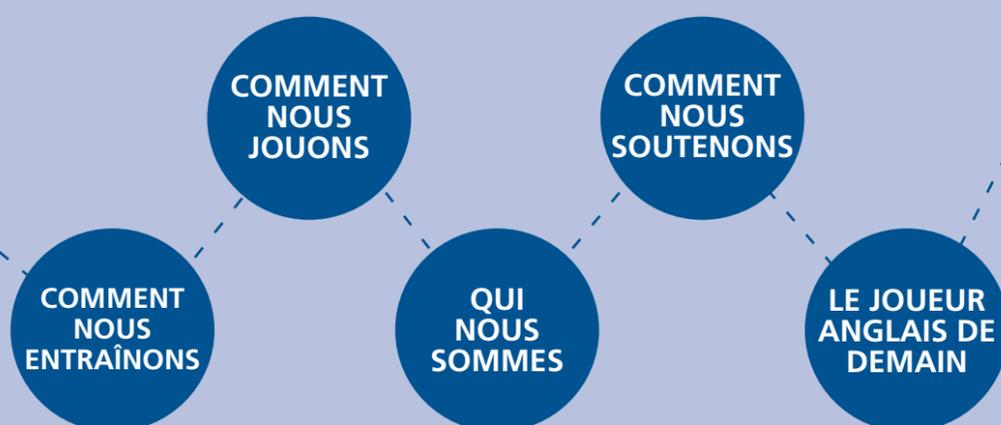
De nombreux éléments doivent être pris en compte lors de l'élaboration d'une vision pour l'avenir. L'illustration ci-dessous – sous forme de double pyramide – est une description simplifiée des connexions logiques qui existent entre les différents niveaux du football masculin ou féminin et leurs objectifs respectifs – voire dans les autres disciplines du football, comme le futsal et le beach soccer.

Structure du football national



Le PDLT est un moyen d'identifier la façon dont les différentes étapes peuvent être réalisées sur plusieurs années et comment ces étapes peuvent se renforcer mutuellement. Par exemple, tout le monde sait que le football de jeunes est une composante essentielle de tout plan de développement à long terme parce que les jeunes joueurs talentueux d'aujourd'hui seront les grands joueurs de demain, tandis que les joueurs moins talentueux apporteront leur contribution au football en devenant des joueurs amateurs, entraîneurs de jeunes, des arbitres ou des supporters. En rassemblant toutes les pièces du puzzle (et plus encore), il sera possible d'obtenir un cadre de développement cohérent. Par conséquent, un PDLT est un ensemble intégré d'activités qui respectent une approche cohérente et se renforcent mutuellement sur le long terme.

Le plan « England DNA » de la Fédération Anglaise de Football est un exemple probant de stratégie de développement technique :



Cependant, lorsqu'il définit les priorités et les approches spécifiques à adopter, le DT doit toujours garder à l'esprit l'interdépendance complexe des facteurs fondamentaux du développement du football. À l'image d'un puzzle, il est essentiel de rattacher les pièces les unes aux autres, mais aussi de visualiser l'image finale.

Rôle et responsabilité du directeur technique

Le DT est responsable des programmes de développement de l'association membre et façonne ainsi l'avenir du football national. Il est ainsi responsable de la mise en œuvre de toutes les activités liées au développement technique, mais aussi de leur supervision et de leur évaluation. En d'autres termes, il est à l'aspect technique ce que le secrétaire général est aux questions de gestion.

Il doit :

- analyser le passé et la situation actuelle ;
- préparer une stratégie et un plan (en tenant compte des ressources) ;
- obtenir le soutien du président et du secrétaire général à l'égard de son plan et obtenir les ressources correspondantes ;
- présenter le plan au comité exécutif ;
- interagir avec les parties prenantes (clubs, entraîneurs, régions, etc.) ;
- recruter et diriger l'équipe technique de l'association membre ;
- élaborer – avec la collaboration des entraîneurs – une philosophie de jeu et d'entraînement personnalisées ;
- diriger, contrôler et soutenir le personnel du département technique ; et
- suivre les différents processus avec recul et patience.

Parmi les nombreux domaines qui seront analysés dans le présent manuel – en particulier au chapitre 7 – le DT possède d'importantes responsabilités vis-à-vis du football masculin comme féminin :

FOOTBALL DE MASSE (PARTICIPATION)

- Encourager la pratique du football et favoriser sa croissance auprès du plus grand nombre (de la base jusqu'aux adultes, hommes et femmes confondus)
- Promouvoir les valeurs éducatives du football
- Favoriser la croissance du football féminin, du beach soccer et du futsal
- Adapter l'organisation des compétitions aux catégories d'âge, aux saisons, aux infrastructures sportives, au niveau, etc.

FORMATION DES ENTRAÎNEURS ET ARBITRES

- Organiser des formations pour les entraîneurs, les arbitres et les formateurs concernés
- Définir un système d'octroi de licences pour entraîneurs (Pro, A, B, C, D) conforme aux besoins de la fédération selon les paramètres établis par la confédération
- Veiller à ce que les clubs respectent leur obligation d'employer des entraîneurs qualifiés/certifiés (lien avec le système d'octroi de licences aux clubs de l'association membre)

FOOTBALL DE HAUT NIVEAU (SENIOR + JEUNES)

- Façonner l'avenir du football de haut niveau dans le pays et améliorer le niveau des compétitions nationales
- Renforcer les compétitions de jeunes de haut niveau et la compétitivité des équipes nationales de jeunes
- Aider à identifier, former et protéger les jeunes joueurs talentueux
- Sélectionner et superviser les entraîneurs pour les différentes équipes nationales de jeunes
- Contribuer à l'élaboration des règlements des compétitions interclubs (joueurs étrangers, jeunes joueurs, format de compétition, nombre d'équipes, etc.)

RECHERCHE ET DOCUMENTATION

- Promouvoir des analyses techniques auprès des universités
- Rassembler et gérer autant d'informations que possible sur le développement du football
- Étudier les compétitions majeures et organiser des séminaires thématiques
- Produire des documents et des présentations audiovisuelles sur les questions techniques
- Mettre en place un centre de documentation et un service audiovisuel

Profil du directeur technique

Un bon DT cumule quatre compétences interdépendantes :



Personnalité

- Reconnaissance/acceptation de la part des acteurs du football national
- Leadership (prise de décision, planification, auto-apprentissage)
- Reconnaissance en tant que modèle à suivre crédible pour les entraîneurs et les formateurs d'entraîneurs
- Compétences en communication lui permettant de convaincre les principaux acteurs du football de la qualité de ses projets



Connaissances

- Vastes connaissances footballistiques
- Théorie de l'apprentissage
- Formation et entraînement
- Identification des talents et formation
- Gestion (recrutement, finance)
- Histoire du football dans le pays



Compétences

- Compétences analytiques (concernant le football et l'environnement footballistique en général)
- Capacité à définir et à élaborer une stratégie et des projets
- Compétences organisationnelles permettant de mettre en œuvre un système de programmes nationaux complexe
- Compétences managériales lui permettant de coordonner, motiver et superviser le personnel technique
- Compétences en communication



Expérience

- Expérience de footballeur (pas nécessairement au plus haut niveau)
- Expérience d'entraîneur et de formateur d'entraîneurs
- Expérience de responsable de groupe
- Qualifications footballistiques et sportives pertinentes (ex. : licence d'entraîneur nationale ou internationale, diplôme universitaire dans un domaine pertinent)



Important

La FIFA estime que le développement technique est un pan majeur de chaque fédération de football et encourage depuis longtemps le recrutement d'un DT ainsi que la création d'un département technique au sein de chaque fédération. Le DT est essentiel à la planification et à la mise en œuvre des activités de développement financées par la fédération, la confédération ou la FIFA elle-même.

Afin de veiller à ce que cette obligation soit respectée, la FIFA exige de recevoir un exemplaire du contrat (longue durée) du DT, de la description de poste et de son CV comme conditions préalables pour la mise à disposition du soutien financier annuel prévu dans le cadre de FIFA Forward.

Il convient de noter que le poste de DT et celui de sélectionneur de l'équipe nationale senior ne peuvent être cumulés. Il s'agit de deux postes radicalement différents : le sélectionneur national prépare le prochain match tandis que le DT façonne l'avenir du football dans le pays.

CHAPITRE 1 – BOÎTE À OUTILS

Difficultés les plus fréquentes	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de plan stratégique général ou de plan de développement à long terme • Nécessité de convaincre la direction de l'association membre de l'importance du développement technique • Construction d'une meilleure relation avec le secrétaire général(chapitre 2) • Nécessité d'expliquer la complexité du développement du football à des personnes qui n'ont pas de formation dans le domaine technique • Nécessité de convaincre les principaux acteurs (clubs, associations régionales/territoriales) • Nécessité d'avoir en permanence à l'esprit une vue d'ensemble lors des activités quotidiennes
Compétences et connaissances nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences d'auto-apprentissage • Compétences de planification • Mentalité pluridisciplinaire • Engagement et détermination à poursuivre le plan de développement et à surmonter tous les obstacles pendant la phase de mise en œuvre et de suivi • Esprit de persuasion
Soutien de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Consultants techniques régionaux de la FIFA à disposition des DT pour des informations supplémentaires et des conseils propres à leur poste et leurs responsabilités • Plateforme SharePoint de la FIFA • Programme de leadership technique de la FIFA (mentorat individualisé) • Cours et séminaires sur le leadership technique de la FIFA
Soutien des confédérations	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils techniques



CADRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL – PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Prévoyez du temps pour réfléchir à cette tâche importante. Utilisez la boîte à outils ci-avant pour vous aider. Faites part de vos solutions à votre mentor et discutez-en avec lui.

Quelles seront vos tâches principales sur ce projet dans les mois à venir ?

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

Quelles connaissances ou compétences vous seront utiles pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l'évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/consultants de la FIFA/cellule de leadership/réseau étendu) et de quelle manière ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

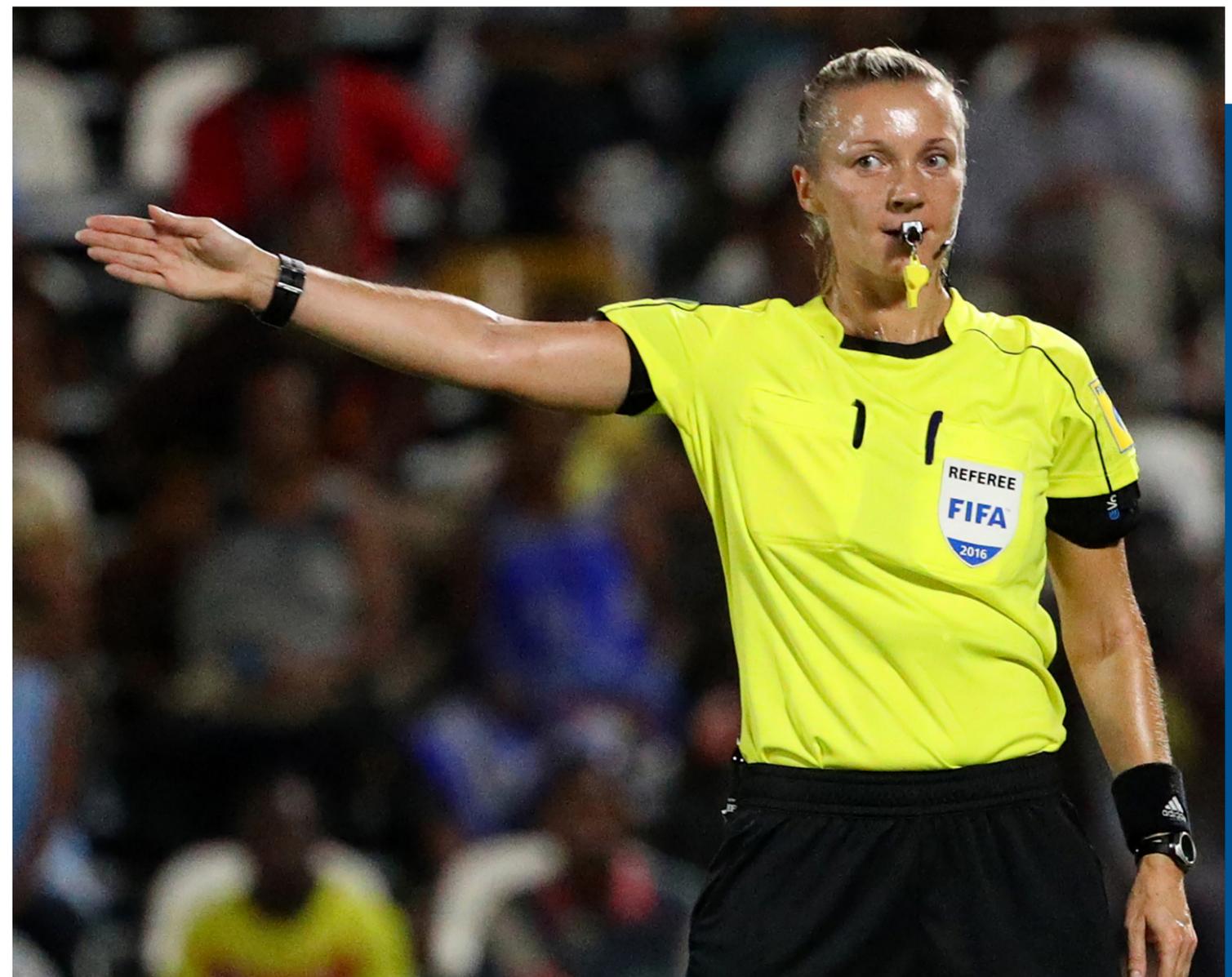
Fixez-vous des échéances :

2

LA PLACE DU DIRECTEUR TECHNIQUE AU SEIN DE LA FÉDÉRATION

2. La place du directeur technique au sein de la fédération

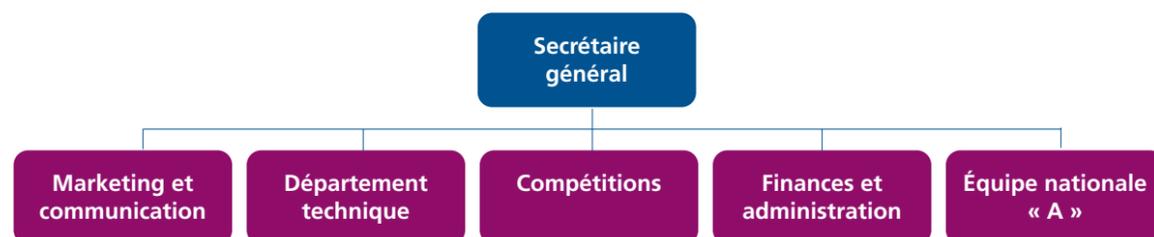
Les associations membres doivent gérer leurs propres systèmes et, le cas échéant, mener leurs propres réformes de gouvernance tout en continuant à jouer un rôle moteur et stabilisateur dans le développement du football. Et comme n'importe quelle autre entreprise ou organisation, elles doivent également veiller au bon déroulement des activités administratives et commerciales. Conformément à une conception moderne du management, il convient de respecter le principe selon lequel « la structure doit suivre la stratégie ». Cela signifie que la structure du secrétariat général et de la direction de l'association membre doit refléter la stratégie de développement qui a (normalement du moins) déjà été mise en place.



2.1 L'organigramme du secrétariat général

Le secrétariat général de l'association membre est constitué de plusieurs départements. En qualité de chef du département technique, le DT fait donc partie des grandes figures de la fédération.

L'organigramme d'une petite ou moyenne fédération ressemble généralement à ceci :

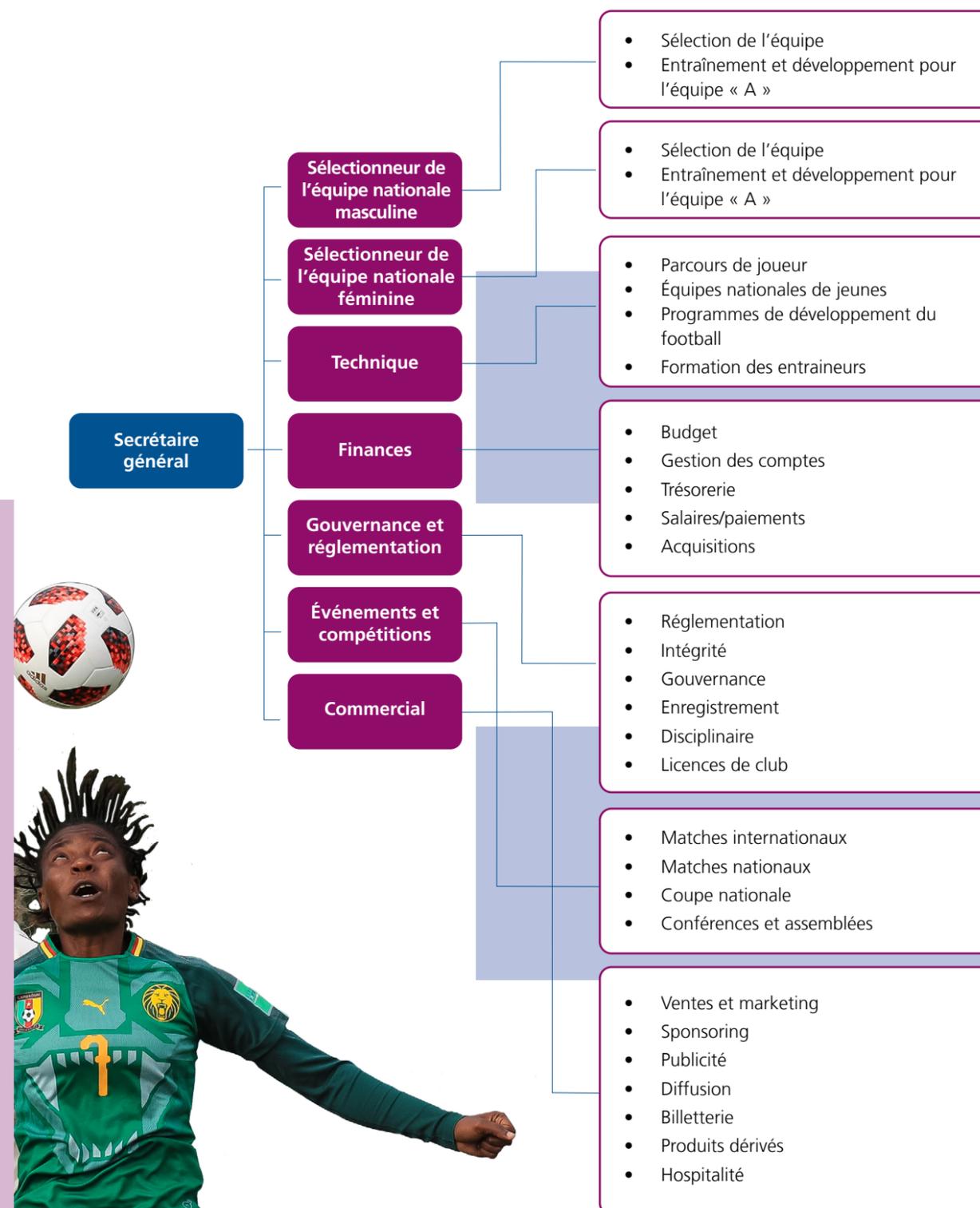


Les fédérations plus importantes et plus développées peuvent comporter davantage de départements, et la responsabilité technique peut même être répartie entre plusieurs départements – par exemple, un qui s'occupe de la performance et un autre de l'aspect participatif du football (voir chapitre 3).

Quelques points clés du comité directeur :

- Tous les directeurs de département font partie du comité directeur et assistent à ses séances. Si un membre est absent, celui-ci doit être remplacé par son adjoint ou une personne désignée.
- La séance du comité directeur se tient généralement sur une base hebdomadaire, le même jour et à la même heure (ex. : le lundi matin à 10 heures).
- Chaque directeur présente brièvement les actions passées et à venir de son département.
- La séance du comité directeur porte sur des questions qui concernent l'ensemble du secrétariat général et qui figurent à l'ordre du jour.
- Le plan stratégique est à la base du processus décisionnel.
- Il est impératif que chaque participant informe ses collaborateurs le jour même des décisions prises lors de la séance, soit par courriel, soit lors d'une courte réunion.
- Le procès-verbal est distribué peu de temps après la tenue de la séance.

Quelle que soit la structure d'une fédération donnée, il est évident que le superviseur direct (et mentor) du DT est le secrétaire général, qui, en règle générale, chapeaute toutes les fonctions dirigeantes au sein de la fédération. Au même titre que les autres directeurs de département, le DT est membre du comité directeur, où interviennent les échanges et où s'organise la coordination entre les différents départements et services.



2.2 La relation entre le secrétaire général et le directeur technique

Leur cœur de métier commun est de développer le football à l'échelle nationale. En dehors de l'aspect hiérarchique, la relation entre le secrétaire général et le DT doit être particulièrement forte et à double-sens car ces deux postes sont fondamentalement complémentaires : la confiance, l'intégration des rôles et une coopération étroite sont des éléments essentiels.

CHEF



Le DT se concentre sur tout ce qui a trait au développement du football. Il a pour lui les connaissances techniques, l'expérience du terrain, la vision et la reconnaissance de ses pairs. Il est le référent privilégié des entraîneurs et des formateurs d'entraîneurs du pays, qui s'adresseront à lui pour obtenir son avis ou des conseils.

LEADER



Le secrétaire général est lui chargé de mettre en place les meilleures conditions pour permettre au DT de travailler. Il canalise ainsi l'énergie et les ressources disponibles pour garantir la mise en œuvre fluide et efficace de la stratégie technique et des programmes. Le secrétaire général conserve clairement les fonctions de supervision, de contrôle et d'évaluation et peut favoriser des échanges réguliers entre le président, le DT et lui-même.

La contribution du secrétaire général au développement technique

- Mettre le développement technique au centre du plan stratégique de la fédération
- Choisir la personne ayant le meilleur profil pour le poste de DT
- Assurer une structure cohérente au sein du département technique et maintenir des liens logiques avec les autres départements et l'équipe nationale (comité directeur)
- Fournir suffisamment de soutien et de ressources au développement technique
- Faciliter des contacts et un dialogue réguliers entre le président, le DT et lui-même
- Effectuer, avec le DT, un travail de *benchmarking* et analyser les paramètres extérieurs des activités techniques et de développement

2.3 La relation entre le directeur technique et le sélectionneur de l'équipe nationale « A »

Dans certaines fédérations, le sélectionneur (ou la sélectionneuse) de l'équipe nationale « A » ne rend pas compte au DT et il est à noter que son rôle se caractérise par une forte indépendance. Le sélectionneur fait généralement partie du département des équipes nationales (s'il existe), qui est chargé de la planification et du soutien logistique et administratif. Sinon, il est supervisé par une commission permanente et s'entretient directement avec le président de cette commission et/ou le président de la fédération.

Néanmoins, la relation professionnelle entre le DT et le sélectionneur de l'équipe nationale « A » doit être horizontale et reposer sur une communication et une coopération de tous les instants. Comme nous l'avons vu, l'objectif du DT est de construire l'avenir du football dans le pays de sorte que l'équipe nationale puisse progresser sur le long terme. À cet égard, et en tant que responsable du football de jeunes de haut niveau, il est le mieux placé pour donner son avis sur les jeunes joueurs talentueux et sur le potentiel footballistique. D'autre part, il sera informé par le sélectionneur de l'équipe nationale des lacunes d'ordre technique, tactique, physique ou psychologique auxquelles il faudra remédier en mettant en place des programmes de développement, des cours et licences pour entraîneurs et des exercices d'entraînement spécifiques au niveau des équipes de jeunes de haut niveau. En sa qualité de technicien aguerri, le sélectionneur de l'équipe nationale « A » est un référent pour tous les entraîneurs du pays en quête de conseils.

2.4 La relation entre le directeur technique et les sélectionneurs des équipes nationales féminine et de jeunes (voir chapitre 3)

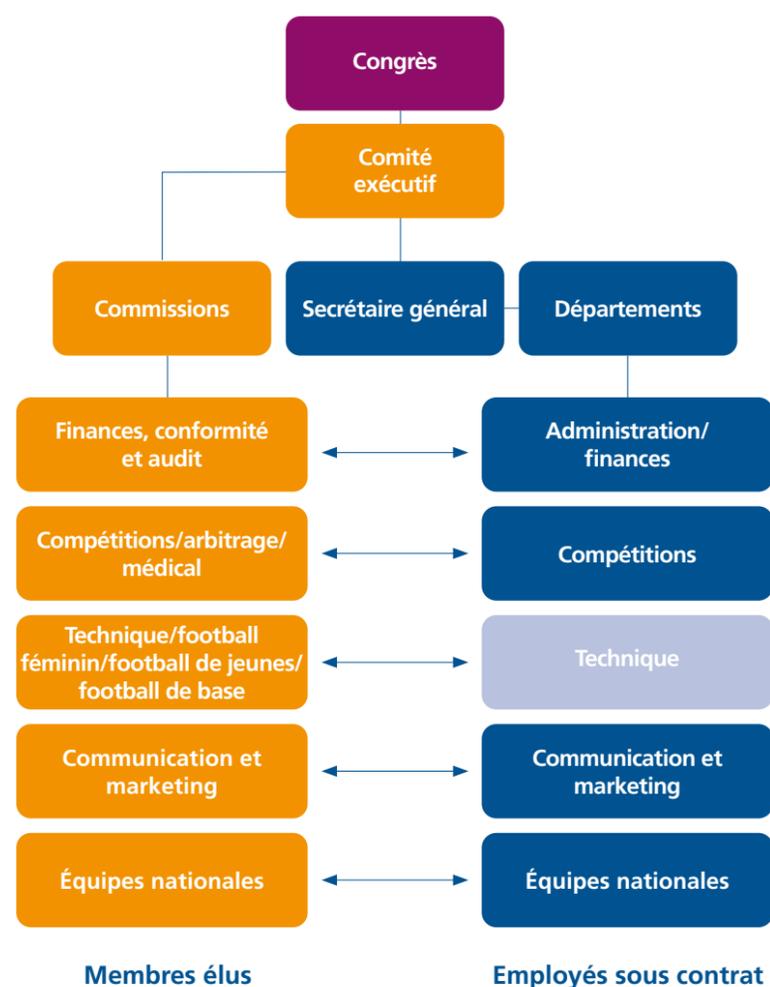
La relation entre le DT et les sélectionneurs des équipes nationales féminine et de jeunes est verticale, dans le sens où le DT est leur superviseur direct. Le DT organise et contrôle le travail des équipes nationales de jeunes et – si elles existent – celui des équipes nationales de beach soccer et de futsal. Dans ce cadre, il fournit aux sélectionneurs des objectifs, des instructions et des plans/programmes, et supervise toutes les questions relatives aux équipes de jeunes. En général, il n'entraîne aucune sélection directement, mais il peut participer activement à la planification, à la budgétisation et à l'organisation des stages d'entraînement et des programmes de préparation.

Il est également évident qu'il existe un fort lien direct entre le travail effectué par les sélectionneurs des équipes nationales de jeunes (ex. : au niveau U-20 ou U-21) et le sélectionneur de l'équipe nationale « A », car l'une des fonctions principales des équipes de jeunes est d'alimenter l'équipe nationale « A » en formant de jeunes joueurs talentueux. La coordination entre le sélectionneur de l'équipe « A » et ceux des équipes de jeunes est assurée par le DT, qui fait office de maillon de communication.

2.5 Les interactions du directeur technique avec les autres départements

En tant que chef du département technique, le DT entretient des relations horizontales régulières avec d'autres membres de la fédération, en particulier les chefs d'autres départements. Comme évoqué précédemment, c'est lors de la séance du comité directeur qu'ont lieu les discussions entre les différents départements. Cependant, le DT interagit régulièrement avec les départements concernés et prend part à un certain nombre de réunions bilatérales avec ses homologues pour mieux cerner les questions d'intérêt commun et étudier de plus près la façon de les traiter en synergie.

Voici un organigramme simplifié de la fédération incluant les commissions permanentes :



Département des compétitions

Une coopération étroite est nécessaire entre le DT et le département des compétitions, qui organise normalement les championnats seniors au niveau national. Le département des compétitions et le DT entretiennent chacun des contacts réguliers avec les clubs (bien qu'à des fins et à une fréquence différentes), et il convient de s'assurer que la communication est bonne et qu'il n'y a pas d'ingérences ni de chevauchements entre leurs activités.

Par ailleurs, le DT émet des recommandations utiles pour une meilleure intégration des compétitions nationales dans la stratégie générale de la fédération. Dans une perspective de développement, la structure des compétitions, le nombre de rencontres disputées, les règles applicables en matière d'éligibilité des joueurs (ex. : âge et nationalité) et les normes imposées aux clubs sont autant de variables clés qui doivent faire l'objet de discussions et d'un consensus entre les deux départements. La capacité du DT à peser dans la façon de structurer les compétitions peut avoir une influence importante sur l'évolution du football national sur le long terme.

Exemple

Dans le domaine des compétitions, l'un des rôles clés du DT est d'élaborer des formats qui facilitent l'intégration des jeunes joueurs dans le football de haut niveau. L'une des possibilités consiste à faire jouer des équipes U-21 de clubs professionnels dans des championnats amateurs pour donner aux joueurs U-21 qui n'ont pas encore intégré l'équipe première l'opportunité de jouer à un niveau raisonnablement élevé.

Le DT et le département des compétitions peuvent également être amenés à échanger sur l'augmentation ou la diminution du nombre d'équipes en première et deuxième divisions, ou sur les critères de recrutement, notamment le nombre de joueurs étrangers.

Le système de licence des joueurs est un autre domaine d'intérêt commun entre le DT et le département des compétitions, qui gère souvent directement les licences des joueurs. La base de données du système de licence – notamment en ce qui concerne les jeunes joueurs – représente un outil précieux pour le DT et le département technique. Elle contient des informations sur tous les joueurs actifs dans le pays et peut servir à suivre les chiffres des activités de football de masse (ex. : l'augmentation ou la diminution du nombre de licenciés dans le temps), ainsi qu'à obtenir des informations utiles sur les joueurs à des fins de détection et de sélection.

La FIFA accompagne les fédérations en vue d'établir une norme mondiale pour les licences des joueurs grâce au programme FIFA Connect. Pour en savoir plus, se référer au consultant technique régional de la FIFA (voir la partie 4 du chapitre 4).

Important

Dans certains pays, les compétitions de haut niveau sont organisées par un organe indépendant ou semi-indépendant (la ligue). Dans d'autres pays, la commission des compétitions (composée de membres élus et nommés) est fortement investie dans les aspects organisationnels et opérationnels. Indépendamment de qui est responsable des compétitions et de la manière dont celles-ci sont organisées, le DT doit établir une ligne de communication formelle constante avec les compétitions.

Département de l'équipe nationale « A »

Dans certaines fédérations, l'équipe nationale masculine n'est (en règle générale) pas intégrée au département technique. Dans ce cas, un département des équipes nationales (dans certaines fédérations, celui-ci est remplacé par une commission ou par certains membres du comité exécutif) est principalement chargé de planifier et d'organiser toutes les activités liées à l'équipe nationale « A », notamment les rencontres officielles, la participation aux compétitions et aux matchs amicaux. Si tel est le cas, le DT doit établir une collaboration étroite avec le département ou la commission en question, notamment avec son directeur/président, et veiller à ce que la planification annuelle des activités de développement soit intégrée et parfaitement compatible avec la planification annuelle des activités de l'équipe nationale « A ». Sur le long terme, il convient d'instaurer un lien fonctionnel fort entre les deux pour s'assurer que l'équipe nationale « A » bénéficie du travail effectué au niveau des équipes de jeunes de haut niveau (voir la partie 3 du chapitre 2).

Arbitrage

Il n'existe pas de norme FIFA concernant la place que doit occuper l'unité chargée de l'arbitrage dans l'organigramme d'une fédération. Parfois, cela peut être un département autonome. Dans d'autres cas, cette unité peut être intégrée au département des compétitions, voire au département technique. Enfin, l'arbitrage peut également être administré par une entité distincte ayant signé un accord formel avec la fédération (ex. : une association d'arbitres).



Pour en savoir plus sur l'organisation de l'unité chargée de l'arbitrage, veuillez vous référer [au Règlement de l'organisation de l'arbitrage au sein des associations membres de la FIFA](#).

Outre l'organisation de la fédération, les grands principes que doit suivre le DT en matière d'arbitrage sont les suivants :

- Travailler en totale synergie et établir une relation fructueuse avec l'unité opérationnelle chargée de l'arbitrage
- Coopérer activement pour veiller à ce qu'il y ait suffisamment d'arbitres qualifiés pour l'ensemble des compétitions (y compris dans le football féminin, le football de jeunes, le futsal et le beach soccer) : nécessité de bien planifier et d'anticiper les besoins en matière de formation
- S'assurer que les activités pédagogiques pour les arbitres (cours, programmes de certification) sont en adéquation avec les parcours des joueurs et le cadre pédagogique de la fédération
- Établir une coopération dans laquelle les arbitres sont disposés à participer à des activités avec les joueurs ou les entraîneurs (ex. : pour expliquer les Lois du Jeu et les normes adoptées dans le pays), ou dans laquelle des entraîneurs évoluant à certains niveaux interviennent lors de cours pour arbitres (ex. : pour présenter la philosophie de jeu et d'entraînement de la fédération)
- Influencer sur les règles du jeu appliquées au niveau du football de base et amateur

Médical

À l'instar de l'arbitrage, l'unité médicale (si elle existe) peut être autonome ou intégrée au département technique ou à celui des compétitions.

Voici quelques points d'intérêt commun entre le DT et l'unité médicale :

- Prévention des blessures : définir des protocoles et des normes de formation à l'intention des clubs et des académies afin de réduire les risques de blessures
- Récupération des joueurs : accompagner les joueurs en rééducation après une grave blessure ou une grosse opération, en particulier ceux évoluant en équipe nationale. Maintenir le contact avec les médecins qui travaillent en club ou à l'hôpital
- Hygiène et nutrition : améliorer le régime alimentaire des joueurs et la façon dont ils prennent soin de leur corps en dehors du terrain, en particulier au niveau des jeunes
- Rencontres et compétitions internationales : définir des conditions spéciales de préparation (ex. : chaleur, altitude, humidité)
- Suivi des examens médicaux et de la préparation physique : assurer la liaison entre le personnel médical et les préparateurs physiques des clubs ou au niveau international (selon les normes internationales)
- Établir une coopération dans laquelle les médecins sont disposés à participer à des activités de formation des entraîneurs et à intervenir auprès des clubs et des entraîneurs dans des domaines liés à la nutrition, à la prévention des blessures et aux examens médicaux des joueurs



Faire en sorte que le football reste un sport propre, et protéger et améliorer la santé des footballeurs du monde entier, de la base au plus haut niveau.

Marketing

Le département qui s'occupe du marketing joue un rôle essentiel pour générer les recettes à même de financer des activités footballistiques (sponsoring / marketing / billetterie / génération de revenus) et projeter une image positive de la fédération auprès du grand public (via la presse, les réseaux sociaux, le site Internet, etc.).

D'un point de vue marketing, les activités de développement peuvent représenter un atout évident car elles concernent des catégories d'âge associées à certains produits qui s'adressent aux jeunes ou aux consommateurs de demain en général. Une fédération qui est particulièrement active dans le football de base et de jeunes pourrait avoir de meilleures chances de signer un contrat de sponsoring avec une entreprise dont les activités ciblent particulièrement les jeunes. La mise en place de programmes marketing innovants peut servir les intérêts de tous les membres de la famille du football.

Les possibilités de synergie doivent être étudiées et discutées entre le DT et le chef du marketing. Le point de vue des deux parties doit être pris en considération afin de concevoir des activités qui répondent à la fois aux besoins de développement footballistique et aux exigences marketing pour que les sponsors adhèrent au projet.

Exemple : Copa Coca-Cola

La *Copa Coca-Cola* (U-15 ou U-17) est disputée dans de nombreux pays du monde entier. Financée par Coca-Cola, elle bénéficie du soutien du pouvoir central et des collectivités locales. Cette compétition se déroule à l'échelle du pays tout entier, en commençant à l'échelon municipal puis régional. Les meilleures équipes de jeunes accèdent aux tournois des districts puis des régions. Lorsque la compétition atteint l'échelle nationale, la fédération nationale prend généralement le relais (parfois avec l'appui de la FIFA) et organise des cours pour entraîneurs et arbitres, tout en aidant à l'organisation de la phase finale. Les objectifs sont multiples et visent notamment à développer le football de masse chez les jeunes et à détecter les joueurs talentueux.

Communication

Les activités de développement représentent un atout indéniable du point de vue de la communication. Elles permettent en effet aux fédérations d'être visibles, y compris dans les périodes où l'équipe nationale n'est pas active, ou durant l'intersaison. Par ailleurs, les activités de développement telles que la formation des entraîneurs, les cours de football de base ou les stages d'entraînement pour jeunes joueurs sont des événements qui peuvent être entièrement contrôlés par la fédération et qui ne présentent aucun élément de surprise ou de risque, contrairement aux résultats des équipes nationales, par exemple.

Le DT doit apprendre à décrypter la manière dont son travail est perçu par le grand public et l'effet positif qu'il peut générer en améliorant l'image de la fédération. Il doit participer à la définition de la politique de communication de la fédération au travers des activités de développement. Par ailleurs, le DT et les cadres du département technique doivent fournir au département de la communication des informations pertinentes et des images ou vidéos de bonne qualité pour lui permettre de produire des articles sur le site Internet de la fédération et/ou des publications sur les réseaux sociaux.

Finances et administration

En tant que membre du secrétariat général, le DT est soumis aux règles générales applicables à l'ensemble des employés, notamment le règlement du personnel et les procédures financières. En tant que chef du département technique, le DT a des responsabilités liées aux ressources humaines (recrutement, définition et révision des descriptions de postes, évaluations annuelles, sanctions, etc.) et à la manière d'investir l'argent (centres de coûts). Le chapitre 3 (et notamment sa partie 2) concerne spécifiquement les fonctions de gestion du DT et fournit des orientations sur les responsabilités partagées du personnel dirigeant.

L'un des domaines dans lesquels le DT coopère étroitement avec le directeur du département des finances et l'administration est la préparation du budget annuel, le département technique étant souvent associé aux investissements importants de la fédération. Si le DT ne comprend pas et ne pèse pas dans la planification financière, son département ne bénéficiera pas des fonds nécessaires pour mener à bien les programmes techniques.

Nous examinerons la contribution du DT à l'exercice budgétaire annuel dans la partie 3 du chapitre 3.



2.6 La relation avec les membres élus

Relation avec le président

Le président de la fédération est élu par le congrès tous les quatre ans, comme généralement la plupart des membres du comité exécutif, sur la base d'un programme stratégique qui doit inclure les questions liées au développement du football. Le président s'appuiera donc sur le DT, ainsi que sur l'ensemble du secrétariat général, pour mettre en œuvre son programme.

Dans certaines fédérations, des réunions de routine ont lieu entre le président, le secrétaire général et le DT pour discuter de questions spécifiques liées au développement technique et/ou aux équipes nationales. Étant donné le rôle central du président dans certaines fédérations, il est important que le DT maintienne un certain niveau de contact direct avec lui, sans pour autant court-circuiter le secrétaire général d'aucune manière.

Les présidents peuvent avoir des profils différents, qui peuvent être plus ou moins proches des activités de développement technique :

Président honorifique	Président exécutif	Président gestionnaire
Loin de l'action	Au cœur de l'action	Approche stratégique
Souvent issu du monde politique/famille royale	Pragmatique	Tourné vers le résultat
Le secrétaire général a parfois le champ libre	Le secrétaire général dispose de pouvoirs limités	Secrétaire général = directeur général
Inaccessible	Accessible	Accessibilité structurée
Prise de décision complexe	Prise de décision rapide	Prise de décision structurée

Il est utile pour le DT de bien cerner le profil du président et le type d'autorité qu'il exerce afin d'établir une stratégie commune avec le secrétaire général pour traiter avec celui-ci.

Il est toujours de bon ton d'inviter le président au lancement de cours pour entraîneurs, aux compétitions de football de base, aux rencontres des équipes nationales féminine et de jeunes et à d'autres activités de développement. Cela contribue non seulement à accroître la visibilité du président et de l'activité, mais permet aussi au DT de maintenir un contact informel avec une personne qui dispose du pouvoir de décision nécessaire pour débloquer des ressources et des moyens supplémentaires pour le développement technique.

Important

Le président est particulièrement exposé aux critiques liées aux résultats de l'équipe nationale « A » et accordera le plus d'attention à ce domaine. Il est suggéré d'expliquer – et on ne le répétera jamais assez – que les activités de développement représentent un atout fondamental sur le plan du progrès à long terme et que d'être un « champion » du développement peut largement compenser les mauvais résultats des équipes nationales.

Le rôle du comité exécutif

Le comité exécutif est l'organe décisionnaire de la fédération. Il est mandaté par le congrès, lequel rassemble tous les membres de la fédération. Le comité exécutif se réunit régulièrement au cours de l'année et fait office de gouvernement de la fédération.

Les séances du comité exécutif concernent tous les domaines d'activité de la fédération (marketing, communication, finance, compétitions, développement footballistique, etc.). En principe, le DT participe aux séances du comité exécutif – ou au moins à la partie consacrée au développement technique. À cet égard, il doit être capable d'apporter sa contribution au débat et de participer activement aux séances. Outre cette participation orale, il est toujours suggéré de soumettre une contribution écrite (un bref rapport ou une présentation), car celle-ci pourra être annexée au procès-verbal de la séance et il en restera une trace.

Il est important de maintenir une ligne de communication ouverte avec le secrétaire général et le président. Ainsi, le DT sera informé lorsque des questions le concernant sont abordées par le comité exécutif, et il sera en mesure de préparer des rapports/présentations en conséquence.

Dans certaines fédérations, certains membres du comité exécutif participent régulièrement (parfois chaque semaine) à des réunions informelles ne faisant l'objet d'aucun procès-verbal. Si tel est le cas, le DT devrait pouvoir contacter ces membres directement ou indirectement (par l'intermédiaire du secrétaire général). Cela permettra au DT d'apporter un avis éclairé sur le processus de décision concernant, par exemple, la présentation de nouveaux formats de compétition ou de nouveaux critères d'octroi de licence aux clubs.

Les commissions permanentes

« Les commissions permanentes et *ad hoc* ont pour fonction de conseiller et d'assister le Comité Exécutif dans l'exercice de ses fonctions » (art. 20, al. 3 des Statuts Standards de la FIFA, édition 2014). Les commissions sont composées de membres élus ou nommés. Elles se réunissent en moyenne deux ou trois fois par an et sont généralement présidées par un membre du comité exécutif. Elles offrent un forum où se tiennent les discussions sur l'élaboration des politiques, et approuvent et supervisent les travaux menés par le secrétariat général.

Le nombre de commissions et leur nature dépendent de la taille, de l'histoire et du niveau d'activité de la fédération. Il n'existe pas de norme à l'échelle mondiale quant au nombre de commissions qui doivent être créées et à la nature de leurs travaux. L'édition 2014 des Statuts Standards de la FIFA (article 42) contient une liste de 16 commissions suggérées, dont certaines sont liées aux travaux du département technique : la commission technique et de développement, celle du football féminin, du football de jeunes, du futsal, du football ou encore de l'équipe nationale.

Le DT doit savoir quelles sont les commissions prévues par les statuts de la fédération et celles qui sont encore en activité (il se peut que certaines commissions n'existent que sur le papier). À cet égard, son rôle consiste :

- à discuter de l'ordre du jour de la séance avec le président de la commission ;
- à organiser les éléments qui seront distribués ou présentés (rapports d'activité, statistiques, différents types d'informations, présentations, etc.) ;
- à participer aux séances de la commission et à apporter une contribution utile aux débats, en proposant notamment de nouvelles activités ou des changements dans les méthodes de travail ; et
- à exécuter des décisions prises ou ratifiées par la commission après approbation finale du comité exécutif par l'intermédiaire du secrétaire général.

Les commissions offrent au DT la possibilité de faire approuver la stratégie de développement ainsi que certains plans d'action et projets de manière formelle par un organe institutionnel de la fédération. Cela s'accompagne généralement de l'allocation (ou de la proposition d'allocation par le comité exécutif) des ressources nécessaires à la mise en œuvre. Le DT doit donc comprendre les fondamentaux du processus politique au sein de la fédération et interagir avec les commissions en apportant son expertise et des justifications techniques aux décisions à prendre. La relation avec le président de la commission, qui, comme indiqué ci-avant, est généralement aussi membre du comité exécutif, est particulièrement importante. En établissant une ligne de communication directe et personnalisée avec celui-ci, le DT sera à même de faire passer son message efficacement et d'obtenir un appui sur les décisions d'ordre politique.

À l'instar de la FIFA, certaines fédérations planifient les tâches de leurs commissions sur une base annuelle et organisent des « semaines de commissions » lors desquelles la plupart des séances des commissions ont lieu, suivies d'une séance du comité exécutif. Dans ce contexte, le DT peut planifier les travaux en lien avec les différentes commissions et mobiliser ses collaborateurs autour des tâches organisationnelles requises. Il est à noter que les collaborateurs du département technique travaillant sur des questions spécifiques (ex. : sur le football féminin) doivent également participer à la séance de la commission concernée (en l'occurrence, la commission du football féminin).

Important

Le DT doit être en mesure de suggérer des changements quant au nombre et à la nature des commissions liées au département technique et, éventuellement, d'avoir son mot à dire sur le profil des membres désignés. Il doit pouvoir approcher le secrétaire général et le président afin de suggérer des propositions à soumettre au comité exécutif et au congrès.

De manière générale, il est conseillé aux fédérations de maintenir le nombre de leurs commissions à un niveau raisonnable. Il est parfois préférable d'avoir une seule commission chargée de l'ensemble des activités de développement mais qui se réunit plus souvent, plutôt qu'un grand nombre de commissions pour chaque domaine qui ne se réunissent que rarement, voire jamais.



CHAPITRE 2 – BOÎTE À OUTILS

Difficultés les plus fréquentes	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les obligations statutaires • Établir une bonne relation avec le secrétaire général (et le président) • Comprendre le processus politique et participer aux séances du comité exécutif et des commissions liées au département technique • Expliquer les questions techniques aux personnes qui ne connaissent pas bien le football • Acquérir un haut degré d'autonomie tout en respectant les structures hiérarchiques • Instaurer une bonne coopération avec les personnes se situant au même niveau hiérarchique
Connaissances et compétences nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance totale et respect des obligations statutaires et liées à la gouvernance • Compréhension du processus politique et capacité à proposer des programmes qui soient en adéquation avec la stratégie de la fédération et les promesses de campagne du président. Participation aux séances du comité exécutif, en tout cas pour les questions liées au développement technique • Capacité à adapter son discours et ses arguments pour s'adresser à une audience non spécialisée. • Fiabilité, compétence et travail sans relâche sont les facteurs clés pour acquérir plus d'indépendance et de reconnaissance • Une bonne coordination et une ligne de communication ouverte permettent d'expliquer les besoins du département technique aux autres unités fonctionnelles
Soutien de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Informations supplémentaires sur les aspects institutionnels et statutaires du travail d'une fédération sur le site Internet de la FIFA • Consultants techniques régionaux de la FIFA à disposition des DT pour des informations supplémentaires et des conseils sur la façon d'interagir avec le secrétariat général et les organes élus
Soutien des confédérations	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les confédérations disposent d'un DT et de responsables du développement attirés pour aider votre département technique à traiter ses problématiques



CADRE D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE – ORGANISATION DE LA FÉDÉRATION

*Consacrez le temps qu'il faut à une réflexion sur votre carrière.
Évoquez vos solutions avec votre mentor.*

Quelles sont ou seront les principales difficultés dans ce domaine au cours des mois à venir ?

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

Quelles connaissances ou compétences vous seront utiles pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l'évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/cellule de leadership/réseau étendu) ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

Fixez-vous des échéances :

3

ORGANISATION DU DÉPARTEMENT TECHNIQUE DANS UNE ASSOCIATION MEMBRE

3. Organisation du département technique dans une association membre

En tant que cadre dirigeant de la fédération, le DT est à la tête d'un département et doit donc développer les capacités organisationnelles nécessaires, comprendre la gestion des ressources humaines et avoir des compétences en communication. Certaines de ces notions peuvent être nouvelles pour les DT récemment nommés, qui se sont principalement intéressés jusqu'ici aux aspects footballistiques (entraînement, tactique et théorie). Toutefois, pour évoluer professionnellement et atteindre un haut niveau d'efficacité, il est impératif de s'intéresser à ces autres domaines.



3.1 Structure du département technique

Comme nous l'avons mentionné aux chapitres 1 et 2, le département technique joue un rôle central dans une fédération de football car il traite justement, sous ses différentes facettes, de l'activité principale de cette dernière : le football.

La structure technique

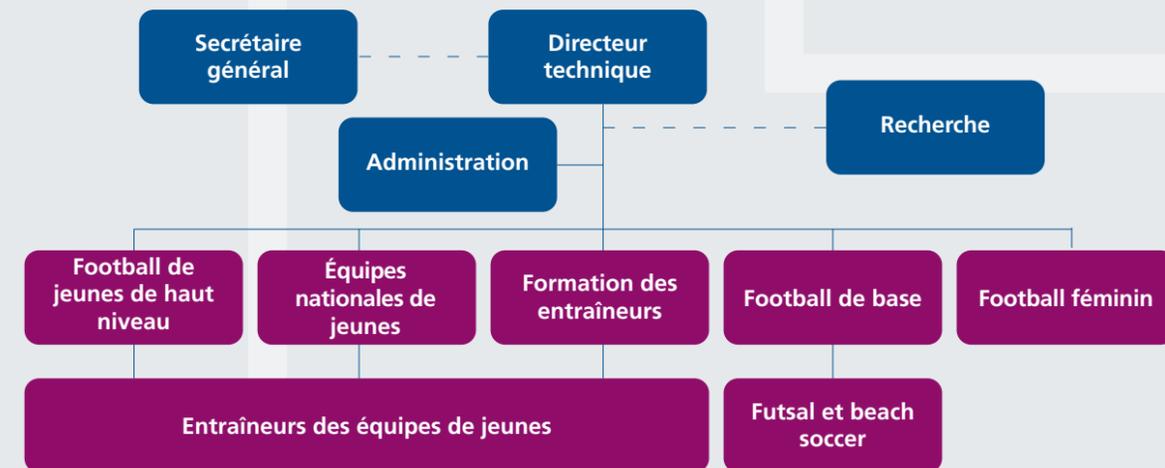
Compte tenu de la multitude de tâches à accomplir et de l'importance du développement pour chaque fédération, le DT ne peut travailler seul. Il doit être à la tête d'une structure qui lui permette d'atteindre les objectifs techniques de la fédération et de contribuer personnellement à la réalisation des objectifs stratégiques. Les fonctions et domaines d'activité du DT varient considérablement d'une fédération à l'autre selon la stratégie à long terme de cette dernière (en d'autres termes, la structure doit suivre la stratégie), les priorités qu'elle a établies et les ressources dont elle dispose.

Dans les fédérations plus modestes, créer une structure technique entièrement professionnelle, avec au moins une personne chargée de chaque fonction, peut présenter des difficultés en raison du manque de ressources financières. Dès lors, certaines fonctions doivent être cumulées par la même personne.



Si les ressources sont particulièrement limitées, le DT doit essayer de développer un réseau de bénévoles compétents encadré par le personnel salarié. Une autre possibilité serait de nouer des partenariats avec les ministères des Sports et/ou de l'Éducation pour renforcer les effectifs, en particulier au niveau régional (ex. : éducateurs de football de base, formation des entraîneurs et détection).

Grâce à leurs ressources et à leur plan de développement technique, les fédérations avec plus de moyens peuvent réussir à nommer une, voire plusieurs personnes, pour gérer chaque fonction essentielle.



Il est important de souligner que ce n'est pas le nombre de collaborateurs qui fait la différence, mais la qualité de leur contribution (voir la section « Comment recruter du personnel » ci-après). Il vaut mieux avoir deux personnes compétentes chargées de plusieurs unités fonctionnelles qu'une dizaine de personnes dont aucune ne possède les compétences requises *a minima*. Cela étant dit, chaque collaborateur doit avoir une charge de travail raisonnable.

Structure technique au niveau régional

Bien que l'activité soit souvent plus soutenue dans la capitale, la responsabilité du DT s'applique à l'ensemble du pays. Pour permettre à un pays d'exprimer pleinement son potentiel footballistique, en particulier si son territoire est vaste, il est essentiel de pouvoir organiser le développement du football de manière systématique à l'échelle du pays tout entier. Le DT doit faire en sorte que la fédération soit au centre des activités de développement, et, lorsque cela est possible, mobiliser l'ensemble des parties prenantes en assurant un rôle de soutien et de coordination.

Cela ne peut se faire que si les structures techniques adaptées existent déjà dans les régions et sont intégrées aux associations et championnats régionaux, ou organisées/coordonnées par le siège.

En fonction des ressources disponibles et du niveau d'organisation des branches régionales, ces dernières peuvent prendre diverses formes et se limiter à un seul référent (salarié ou bénévole) ou au contraire avoir une petite structure comportant plusieurs fonctions. Indépendamment du niveau de complexité des structures au niveau régional, il est primordial que leurs activités suivent des lignes directrices clairement définies et que le travail du département technique soit mené de façon cohérente dans tout le pays. À cet effet, il est absolument indispensable qu'il y ait une excellente communication, notamment via un système de remontée d'informations opérationnel, entre le personnel technique de la fédération et le personnel technique régional.

Le tableau ci-dessous indique les fonctions qui doivent idéalement être couvertes par des ressources humaines (principalement des bénévoles) au niveau régional ainsi que leurs référents techniques au niveau de la fédération :

Référent technique au niveau de la fédération	Personnel technique régional
DT	<ul style="list-style-type: none"> Gérer les activités techniques régionales (ex. : compétitions des jeunes, féminines et amateurs) Expliquer les questions techniques aux personnes n'ayant que peu de bagage footballistique Parvenir à un degré élevé d'autonomie tout en respectant la hiérarchie Bien collaborer avec des collègues du même niveau hiérarchique
Responsable du football de base	<ul style="list-style-type: none"> Football de base (6-12 ans) Football amateur (jeunes et adultes) Football féminin
Responsable de la formation des entraîneurs	<ul style="list-style-type: none"> Formateurs d'entraîneurs et cours (si cours régionaux disponibles) Activités (compétitions de jeunes, féminines et amateurs)
Responsable des équipes nationales de jeunes	<ul style="list-style-type: none"> Équipes de jeunes et académies à l'échelle régionale (s'il en existe)



3.2 Gestion des ressources humaines

Profil des collaborateurs

Chaque fonction du département technique est associée à un certain type de connaissances, de compétences et d'expérience d'ordre technique et organisationnel. Le responsable de la formation et des licences pour entraîneurs et le responsable du football de base n'auront ni la même expérience ni le même profil. Il revient au DT de définir et d'évaluer les tâches et compétences principales pour chaque poste. Il est à noter que si le personnel technique se doit d'avoir des connaissances techniques, il doit également maîtriser l'outil informatique, avoir des aptitudes rédactionnelles de base (rédaction de rapports), une bonne capacité d'organisation ainsi qu'une bonne compréhension des règles et règlements internes. De plus, pour qu'un département fonctionne comme une véritable équipe, il doit y avoir un esprit d'équipe, une bonne intégration des rôles et une excellente communication interne, autant de conditions nécessaires à l'efficacité de n'importe quel département.

Lorsqu'un nouveau DT est désigné, celui-ci doit s'entretenir avec les collaborateurs placés sous sa responsabilité et déterminer comment leur profil peut être le plus utile au département. Si une personne présente des lacunes par son profil personnel ou son expérience, celle-ci peut éventuellement améliorer ses compétences par le biais d'une formation ou en apprenant au contact de ses pairs (voir ci-dessous pour en savoir plus en ce qui concerne la formation).

Il est absolument fondamental que tout responsable d'une fonction donnée soit en mesure de s'acquitter de ses responsabilités et reçoive le soutien nécessaire de la part du DT. Si le profil de la personne ne répond pas aux exigences *a minima* pour son poste et qu'une formation n'est pas jugée suffisante pour y remédier, un remplacement doit être envisagé.

Dans le cas d'un poste vacant, il sera nécessaire de recruter du personnel.

Comment recruter du personnel

Le processus de recrutement est généralement conduit au niveau de la fédération, soit sous la responsabilité du directeur des ressources humaines (si ce poste existe), soit sous celle du secrétaire général. Quelle que soit la personne chargée de coordonner l'ensemble du processus, le DT doit, en tant que responsable du département technique, y être impliqué, notamment pour :

- définir le profil recherché en termes de compétence technique, d'autonomie et d'esprit d'équipe (description du poste / annonce du poste) ;
- contribuer à la définition des critères d'évaluation ;
- participer activement au processus de recrutement (présélection, entretiens) ; et
- donner un avis pertinent concernant la décision finale.

Selon la complexité de la structure de la fédération et la spécificité du poste à pourvoir (un plan de recrutement a-t-il été mis en place ?), le processus de recrutement peut grandement varier. Dans certains cas, et pour des postes nécessitant une expérience et des compétences spécifiques, la sélection s'effectuera parmi un petit groupe de personnes facilement identifiables (ex. : le ou la responsable du football féminin dans un pays comptant peu de techniciens/techniciennes ou d'anciennes joueuses de haut niveau). Dans d'autres cas, en particulier si le pays compte beaucoup de personnes possédant les compétences requises, le processus sera plus long et plus complexe. Voici une description schématique du processus de recrutement standard :



Responsabilité du DT



Responsabilité du directeur de l'administration et des ressources humaines (ou secrétaire général)

Outils en matière de ressources humaines

Selon la taille et la complexité de la structure du département technique, la gestion du personnel peut demander plus ou moins de temps et d'efforts au DT. Plus la structure organisationnelle est complexe, plus le DT devra superviser la mise en œuvre des activités plutôt que d'y participer directement. La gestion des ressources humaines est plus efficace lorsqu'elle s'appuie sur des outils spécifiques.

- 1 Pour un bon gestionnaire, le point de départ consiste toujours à définir la structure idéale afin d'être dans la meilleure position possible pour mettre en œuvre la stratégie de la fédération et atteindre les objectifs fixés. La définition d'un organigramme optimal et sa diffusion au sein du département et auprès du secrétaire général constitue le point de départ pour établir clairement les rapports hiérarchiques et les responsabilités en matière de supervision.
- 2 La deuxième étape consiste à s'entretenir avec chaque collaborateur et à discuter en détail de son rôle et de ses responsabilités, puis à fixer des objectifs en termes de résultat sur les prochains mois ou prochaines années. La meilleure façon de formaliser cette discussion est de la coucher par écrit sous forme de description de poste.
- 3 Une autre étape importante consiste à suivre et à évaluer les performances d'un collaborateur au regard des cibles définies à la phase de description de poste. Ce type d'évaluation doit être mené régulièrement de manière informelle, et au moins une fois par an de manière formelle (écrite). Idéalement, cette évaluation doit s'inscrire dans un processus mené à l'échelle de la fédération entière. Pour plus d'informations, se reporter au chapitre 9.

Communication interne

La communication interne est une discipline qui relève fondamentalement de la gestion car il s'agit de définir l'environnement de travail et ses règles. Elle est donc directement liée à la gestion des ressources humaines. En tant que responsable de département, le DT doit décider de quelle manière il souhaite que ses collaborateurs interagissent, entre eux et avec lui.

Voici quelques questions clés à se poser pour mieux comprendre le concept de communication interne au sein du département :

- Est-ce que les rapports hiérarchiques fonctionnent efficacement dans les deux sens (ascendant/descendant) ?
- Les relations horizontales entre collaborateurs sont-elles efficaces ? Comment fonctionnent-elles ?
- Comment les différentes personnes souhaitent-elles donner/recevoir les informations (ex. : par écrit ou par oral) ? Cette approche est-elle efficace ?
- Quels sont les obstacles les plus fréquents en matière de partage des informations et de coordination ?
- La coordination avec les autres départements est-elle efficace ? Comment peut-elle être améliorée ?
- Où sont basés les individus (ex. : dans les régions) et quels sont les obstacles à la communication (accès Internet, électricité, couverture mobile, etc.) ?
- Quels sont les outils généralement utilisés et quels sont leurs avantages et inconvénients ?

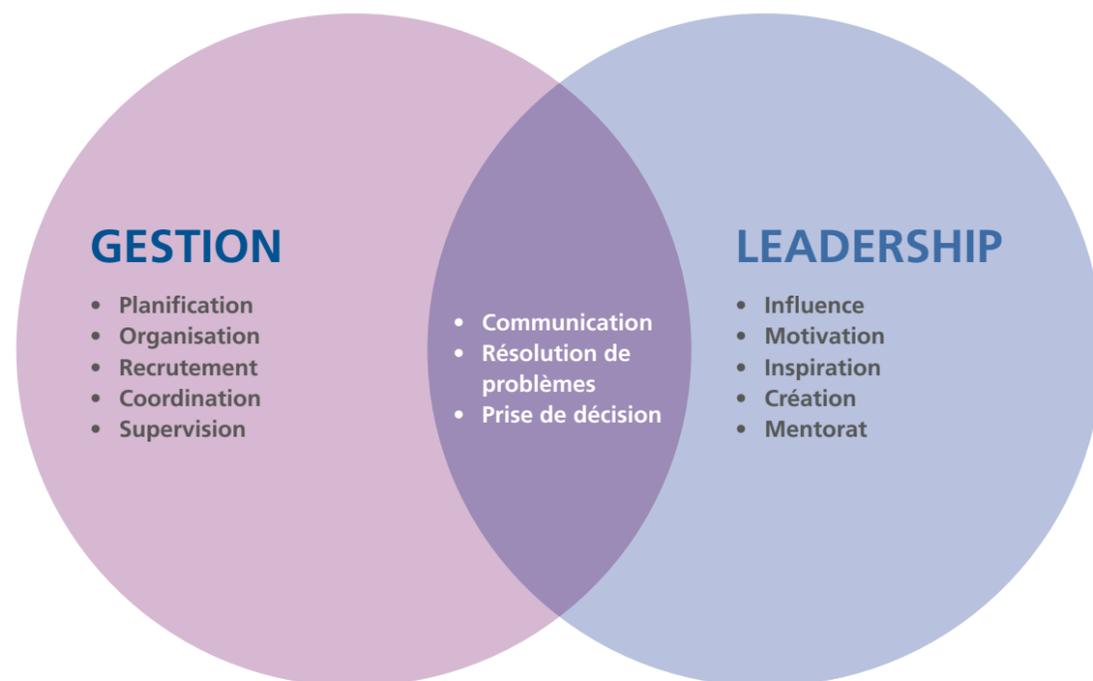
Collaboration avec les cadres au sein du département

Le DT est le principal référent au sein de la fédération pour tout ce qui a trait au développement du football. Il a pour lui les connaissances techniques, l'expérience du terrain, la vision et la reconnaissance de ses pairs. Pour développer le football convenablement dans tous les domaines, le DT doit pouvoir compter sur un personnel compétent et bien organisé, qui s'adressera à lui pour obtenir des conseils (voir section 3.1). Ces collaborateurs sont des spécialistes du football de base, de la formation de haut niveau chez les jeunes, de l'entraînement ou encore du football féminin. Le DT peut avoir une expertise dans un ou deux de ces domaines, mais jamais dans tous. Il est davantage un généraliste qui doit superviser le développement du football dans le pays et comprendre les liens unissant ces différentes disciplines.

Diriger le département technique est un art qui s'apparente à celui d'entraîner :

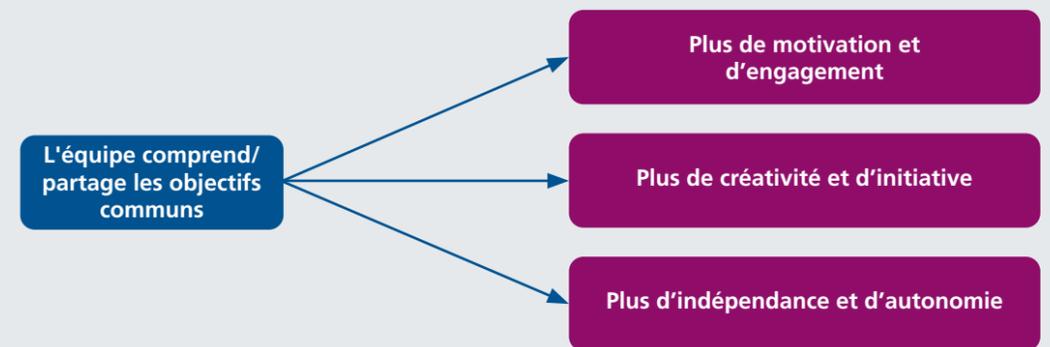
Rendre ses joueurs meilleurs et assembler la meilleure équipe possible !

Pour diriger le département technique avec succès, le DT doit agir tantôt comme un gestionnaire, tantôt comme un leader. Le côté « gestion » fait davantage référence à l'organisation du personnel et du département en vue d'atteindre des objectifs. Le côté « leadership » renvoie davantage à la capacité du DT à motiver, influencer et inspirer les autres.



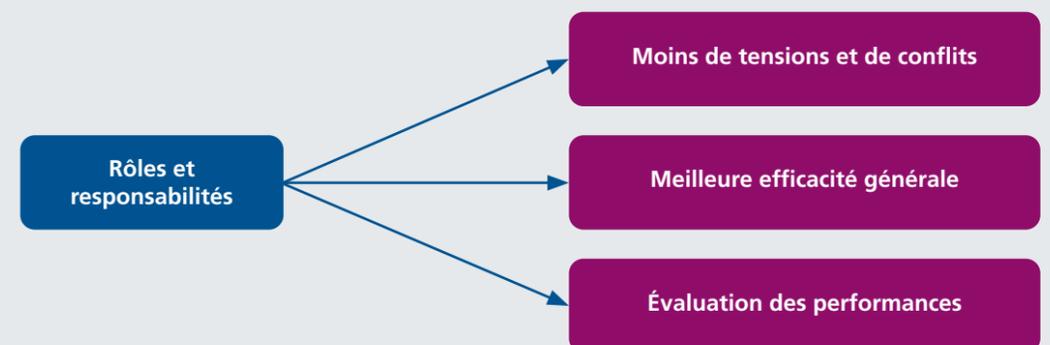
La maîtrise de ces deux aspects est la chose la plus importante pour garantir l'efficacité du personnel – gérer les objectifs et les rôles.

FAIRE ACCEPTER ET PARTAGER LES OBJECTIFS COMMUNS



Si les personnes sont impliquées dans le processus, elles sont plus susceptibles d'adhérer et de suivre.

CLARIFIER ET COORDONNER LES RESPONSABILITÉS



Si les personnes connaissent les responsabilités liées à chaque rôle, elles peuvent comprendre ce que signifie le travail d'équipe.

La relation entre le directeur technique et les sélectionneurs des équipes nationales de jeunes

La relation entre le DT et les sélectionneurs des équipes nationales de jeunes (masculines et féminines) est verticale, dans le sens où le DT est leur superviseur direct. Le DT organise et contrôle le travail des équipes nationales de jeunes et – si elles existent – celui des équipes nationales de beach soccer et de futsal. Dans ce cadre, il fournit aux sélectionneurs des objectifs, des instructions et des programmes détaillés, et supervise toutes les questions relatives aux équipes de jeunes. L'un des axes de cette collaboration est la mise en œuvre et la révision périodique de la philosophie de jeu et d'entraînement de la fédération.

En général, le DT n'entraîne aucune sélection directement, mais il peut participer activement à la planification, à la budgétisation et à l'organisation des stages d'entraînement et des programmes de préparation.

Il est également évident qu'il existe un fort lien direct entre le travail effectué par les sélectionneurs des équipes nationales de jeunes (ex. : au niveau U-20 ou U-21) et le sélectionneur de l'équipe nationale « A », car l'une des fonctions principales des équipes de jeunes est de former des talents destinés à rejoindre un jour l'équipe nationale « A ». La coordination entre le sélectionneur de l'équipe nationale « A » et ceux des équipes de jeunes est assurée par le DT, qui fait office de maillon de communication.



Réunions et discussions bilatérales

Les réunions sont un moyen classique pour transmettre des informations et prendre des décisions. Elles peuvent servir à beaucoup de choses, notamment :

- à fournir des informations ;
- à analyser précisément un dossier ;
- à prendre une décision ;
- à gérer les conflits et les malentendus ; et
- à travailler ensemble pour trouver des solutions originales et proposer de nouveaux projets (*brainstorming* / réflexion stratégique).

Chaque type de réunion nécessite une approche différente, voire des règles différentes. En règle générale, il est toujours préférable de distribuer le programme à l'avance et d'établir un procès-verbal de la réunion, pour que les informations ne soient pas perdues et puissent être transmises efficacement aux personnes n'ayant pu y assister. Plus une réunion est préparée et organisée, plus il y a de chances que ses objectifs soient atteints.

Comment encadrer et former le personnel

Une façon d'améliorer les connaissances et les compétences des collaborateurs du département technique consiste à les former dans les domaines où ils ont besoin de progresser. S'il existe plusieurs possibilités de formation, il faut choisir la plus économique. Généralement, on peut retenir cinq types de formations pertinentes pour une fédération de football (voir chapitre 9) :

- L'auto-apprentissage
- Le mentorat
- Les cellules de leadership
- L'apprentissage entre pairs
- L'enseignement formel

Le DT est tenu d'évoluer sur le plan professionnel, (voir chapitre 9), et cela vaut également pour l'ensemble du personnel. Sur la base des évaluations et bilans réalisés à titre régulier, le DT (ou le responsable des ressources humaines, s'il existe) doit proposer et trouver des solutions sur mesure pour former le personnel.

3.3 Responsabilités financières

Dans une fédération de football, la personne responsable des finances est le directeur du département des finances et de l'administration, ou parfois le secrétaire général. Néanmoins, en tant que cadre supérieur, le DT a également certaines responsabilités et obligations en matière de gestion financière.

Le budget

La première étape dans l'établissement du budget consiste à prévoir les recettes escomptées sur la durée du plan stratégique (voir chapitre 1). Sans plan budgétaire à long terme, le plan de développement technique ne peut être réalisé. Avec le concours des autres départements, le département des finances de la fédération doit synthétiser les projections de coûts, qui sont basées sur les activités prévues par la fédération. Il est primordial – et cette tâche incombe au département des finances – de vérifier et de valider attentivement l'exactitude des sources de revenus et des coûts qu'il est proposé d'inclure dans le budget de la fédération. En intégrant la procédure de budgétisation à celle de planification stratégique, la fédération peut commencer à établir l'impact financier des objectifs à long terme et de leur mise en œuvre. Une fois le budget à long terme finalisé et approuvé, il est vivement recommandé de l'inclure dans le document de planification stratégique et de l'utiliser comme outil financier d'aide à la décision pour la fédération.

Le budget annuel est le document financier qui permet à la fédération de prévoir comment l'argent sera dépensé d'une année à l'autre. Contribuer à l'exercice budgétaire au nom du département technique et obtenir des fonds est une responsabilité importante pour le DT.

- L'établissement du budget annuel est fondamental pour pouvoir mettre en œuvre vos projets et programmes techniques
- Cela renforce la compréhension des objectifs annuels du département
- Il s'agit d'un exercice qui peut améliorer la cohésion au sein de l'équipe en faisant de chacun un acteur du processus
- Cela donne au département une idée précise des fonds disponibles et des activités qui peuvent être réalisées
- Cela vous permet de connaître votre marge de manœuvre et de déterminer les besoins en termes de financements
- Cela permet également de prévoir en amont pour combler les besoins
- Cela favorise une gestion efficace des fonds
- Cela peut encourager les collaborateurs à faire plus d'économies et à faire preuve de créativité pour trouver d'autres sources de financement
- Cela permet d'éviter des (mauvaises) surprises

Au sein d'une fédération de football, ce sont généralement le département technique et les équipes nationales « A » qui génèrent la majeure partie des dépenses. Cela implique un certain niveau de responsabilité et de compréhension des enjeux financiers de la part du DT et de ses collaborateurs.

Une fois le budget défini et approuvé, les dépenses doivent être contrôlées et adaptées. Il s'agit d'un processus conduit de manière régulière (ex. : une fois par mois), avec le concours du directeur des finances et/ou du secrétaire général.



Les fédérations modestes disposant de ressources limitées comptent beaucoup sur FIFA Forward pour obtenir leurs financements (plus d'informations sur <https://www.fifa.com/fr/football-development/fifa-forward>).

Règlement du programme de développement Forward de la FIFA – FIFA Forward Forward 2.0

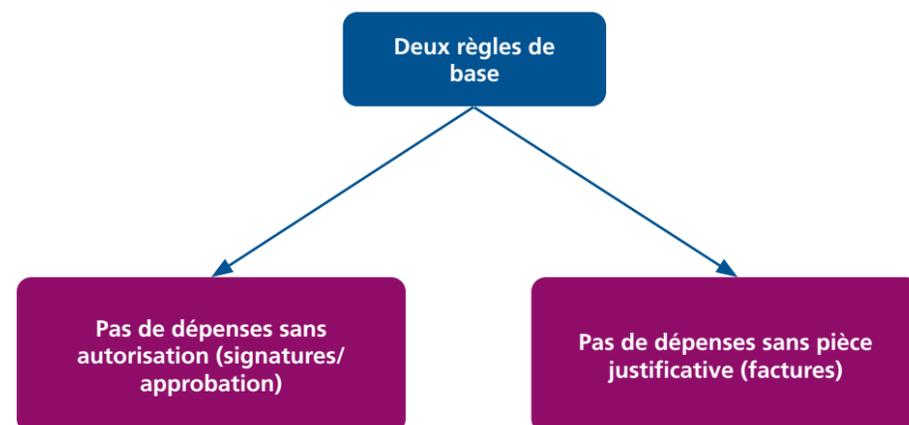
FIFA Forward offre aux fédérations un soutien sur mesure qui répond à leurs besoins individuels, grâce à une analyse de la situation footballistique actuelle sur leur territoire qui permet d'établir leurs besoins et priorités spécifiques pour le développement du football. Il semble logique d'intégrer pleinement le DT dans ce processus. Celui-ci doit garantir l'affectation des ressources nécessaires sur la base du plan de développement technique.

Procédures financières et comptabilité

La gestion financière s'accompagne de procédures financières qui sont des règlements internes applicables à tous sur la façon dont l'argent est attribué, dépensé et géré. Ces procédures portent notamment sur les aspects suivants :

- Contrôle budgétaire : qui peut dépenser combien et à quelle fin ? Quelles dépenses nécessitent une autorisation spéciale ?
- Contrôle des ressources humaines : qui peut recruter et pour quels postes ? Quelles sont les autorisations nécessaires ?
- Contrôle des biens corporels : par exemple, qui peut autoriser la vente et la location d'équipements ou de bâtiments ?

Le DT doit toujours être pleinement conscient de ces différents éléments car il est responsable du budget mis à sa disposition et doit pouvoir justifier tout écart (à la hausse ou à la baisse) entre le budget prévu et les coûts réels.



Les DT peu au fait des questions financières doivent combler leurs lacunes en demandant à leurs collaborateurs du département financier de leur dispenser une formation accélérée, qui leur permette de satisfaire aux exigences *a minima* inhérentes à leur poste et de se conformer à la réglementation de la fédération.

Centres de coûts et types de coûts

Dans les fédérations dotées d'un système de comptabilité de base, deux termes reviennent régulièrement : les centres de coûts et les types de coûts.

Centre de coûts : il s'agit d'une section du budget (généralement désignée par un numéro) qui fait directement référence à une unité ou à un département. Selon la complexité des opérations et du système de comptabilité, le département technique sera rattaché à un centre de coûts et/ou à plusieurs comptes (parfois appelés types de projets ou unités de coûts) liés à des activités ou à des projets spécifiques (formation, football de jeunes, football de base, etc.). Il incombe généralement au DT d'approuver les dépenses qui relèvent de son centre de coûts et des comptes affiliés.

Type de coût : les types de coûts renvoient à la façon dont l'argent est dépensé (hébergement, transport, matériaux, etc.) et sont généralement traités par le département des finances. Toutefois, le DT peut en tirer des informations utiles pour mieux comprendre comment sont dépensés les fonds alloués au développement et savoir si cela cadre avec les besoins préétablis.

3.4 Logistique

En fonction de la répartition des tâches entre les différents départements, la logistique peut être gérée par une unité distincte ou par le département de l'administration. Bien que la logistique ne fasse pas partie des responsabilités fondamentales du DT, certains de ses aspects méritent d'être évoqués.

Bureaux

Dans les fédérations où l'adresse du centre technique ne coïncide pas avec celle du siège, il peut y avoir une confusion concernant l'endroit où le DT doit avoir son bureau. Celui-ci passe généralement beaucoup de temps au centre technique pour superviser les séances d'entraînement, les matches, les stages de l'équipe nationale et les cours. D'un autre côté, il fait partie des cadres dirigeants de la fédération et doit également maintenir un contact permanent avec le secrétaire général et d'autres cadres. Dans ce contexte, où doit se trouver le bureau du DT ?

La bonne réponse est qu'il doit avoir un bureau au centre technique et au siège. Son bureau principal se trouvera au siège, car c'est là que s'établit la coordination avec les autres départements, que se tiennent les réunions et que sont donc prises les décisions les plus importantes. Toutefois, compte tenu du temps passé au centre technique, il est normal qu'il y dispose également d'un bureau équipé et meublé pour pouvoir travailler.

En général, ce principe vaut également pour ses collaborateurs du département technique, notamment les entraîneurs. Naturellement, ceux dont le travail s'effectue principalement au centre technique (ex. : les entraîneurs des équipes nationales de jeunes) peuvent y avoir leur bureau principal et se contenter d'un bureau commun au siège.

La situation est beaucoup plus simple dans les fédérations où le centre technique se trouve à proximité du siège et où le DT peut passer des terrains à son bureau sans déplacement à travers la ville.

Dans tous les cas, il doit toujours y avoir un minimum d'équipement pour pouvoir travailler, par exemple des ordinateurs (de bureau ou portables), un accès Internet, des imprimantes, des téléphones et un écran de télévision pour analyser les matches. En tant que chef du département technique, le DT doit veiller à ce que tous ses collaborateurs puissent bénéficier de ces équipements.

Équipements

Le centre technique et toutes les installations utilisées pour des activités de développement, telles que les stages d'entraînement pour les équipes nationales de jeunes, doivent être dotés d'un minimum d'équipement de football permettant d'organiser des exercices spécifiques et des matches. Cette liste d'équipements inclut généralement :

- Des ballons : une bonne séance d'entraînement nécessite une quantité importante de ballons de bonne qualité (si possible des ballons officiels de qualité certifiée)
- Des buts amovibles : pouvant être de taille différente (de normale à mini), ils permettent de réduire la longueur du terrain ou de mieux exploiter l'espace disponible en alternant le sens du jeu (ex. : horizontalement ou verticalement)
- Des chasubles de couleurs différentes : pour répartir les joueurs en plusieurs groupes (ex. : les défenseurs contre les attaquants) ou équipes
- Des cônes, des coupelles et des piquets : pour réduire la taille du terrain, créer des parcours en slalom et bien d'autres exercices
- Filets : pour éviter d'envoyer le ballon au loin et de perdre du temps à le récupérer
- Mannequins fixes : silhouettes en plastique ou en métal de la taille d'un joueur debout. Ils servent de murs artificiels pour frapper des coups francs
- Échelle : constituée de barreaux amovibles fixés à deux supports verticaux, elle sert pour les exercices de saut et les séances d'échauffement
- Kit médical : boîte contenant les ustensiles médicaux les plus importants et les plus utilisés (ex. : spray cryogène)
- Portiques de chronométrage : pour disposer de données précises sur la vitesse des joueurs et de l'arbitre sur une distance donnée
- Équipement électronique pour l'analyse du match et des performances

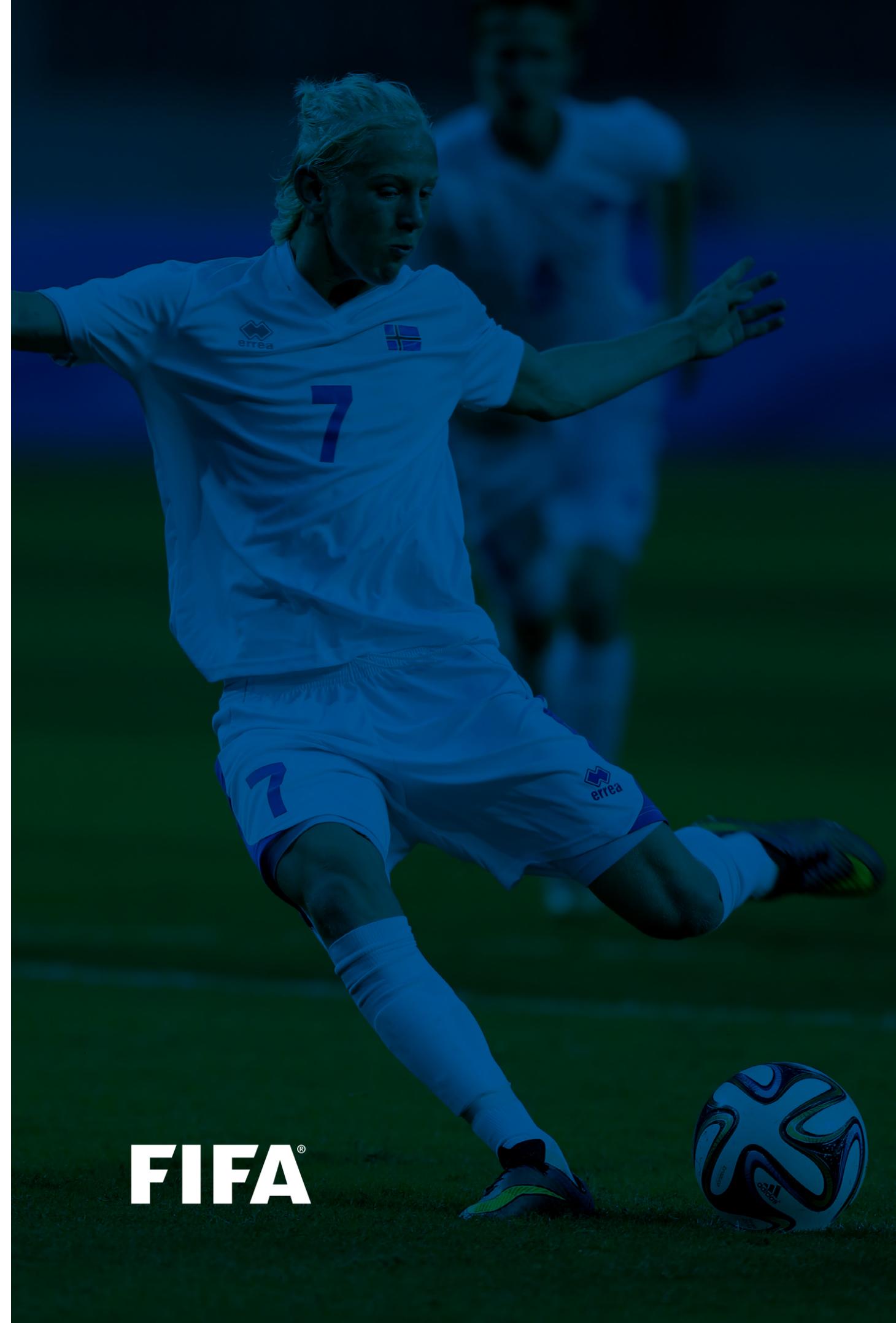
Nous devons aujourd'hui avoir recours à toujours plus de technologies, de connaissances et de compétences pour diriger avec succès un département recouvrant plusieurs fonctions. Le DT moderne doit mesurer le savoir-faire du personnel chargé de la performance et les avantages offerts par la science du sport, en particulier les équipements électroniques.

Beaucoup de fédérations ont du mal à obtenir des sponsors technologiques, et dans certains pays, les équipements peuvent être onéreux ou difficiles à trouver. Pour utiliser efficacement les ressources, il est important de planifier et de déterminer à l'avance quels seront les besoins sur une période donnée, afin de réduire les coûts (voir le budget des coûts de fonctionnement de FIFA Forward ou leur intégration dans toute proposition de projet au titre de FIFA Forward).

Il est également essentiel de manipuler les équipements avec précaution et de les conserver en lieu sûr. Un responsable des équipements pourra ainsi être nommé – une fonction pouvant par exemple être associée à celle de responsable des infrastructures.

Important

Veillez à ce qu'il y ait toujours un défibrillateur externe automatique (AED) à proximité des terrains d'entraînement. Il doit être accessible en quelques secondes car il peut sauver des vies.



CHAPITRE 3 – BOÎTE À OUTILS

Difficultés les plus fréquentes	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une culture de gestion au sein du département technique • Associer une expérience technique de haut niveau avec de solides qualités de gestionnaire et de leader • Gérer des aspects du travail qui ne sont pas directement liés au football (ressources humaines, planification et supervision financière, logistique, etc.) • Coordonner des personnes travaillant depuis différents sites (ex. : centre technique et siège) • Veiller au respect des règlements internes • Prévoir les ressources financières pour le recrutement de personnes qualifiées • Contrôler les ressources financières en général
Compétences et connaissances nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Excellentes qualités de gestionnaire et de leader • Excellentes capacités de communication • Bonnes capacités organisationnelles et maîtrise de l'outil informatique • Compréhension des bases de la gestion financière
Qualités de délégation	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des critères de finalisation des tâches avant et après les réunions • Fournir une aide et effectuer un suivi
Soutien de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Renseignements sur la structure technique d'une fédération • Consultants techniques régionaux de la FIFA à disposition des DT pour des informations supplémentaires et des conseils sur la façon de structurer et de diriger le département technique



CADRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL – DIRIGER LE DÉPARTEMENT TECHNIQUE

*Prévoyez du temps pour réfléchir à votre carrière professionnelle.
Faites part de vos solutions à votre mentor et discutez-en avec lui.*

Quelles sont ou seront les principales difficultés dans ce domaine au cours des mois à venir ?

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

Quelles connaissances ou compétences vous seront utiles pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l'évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/cellule de leadership/réseau étendu) ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

Fixez-vous des échéances :

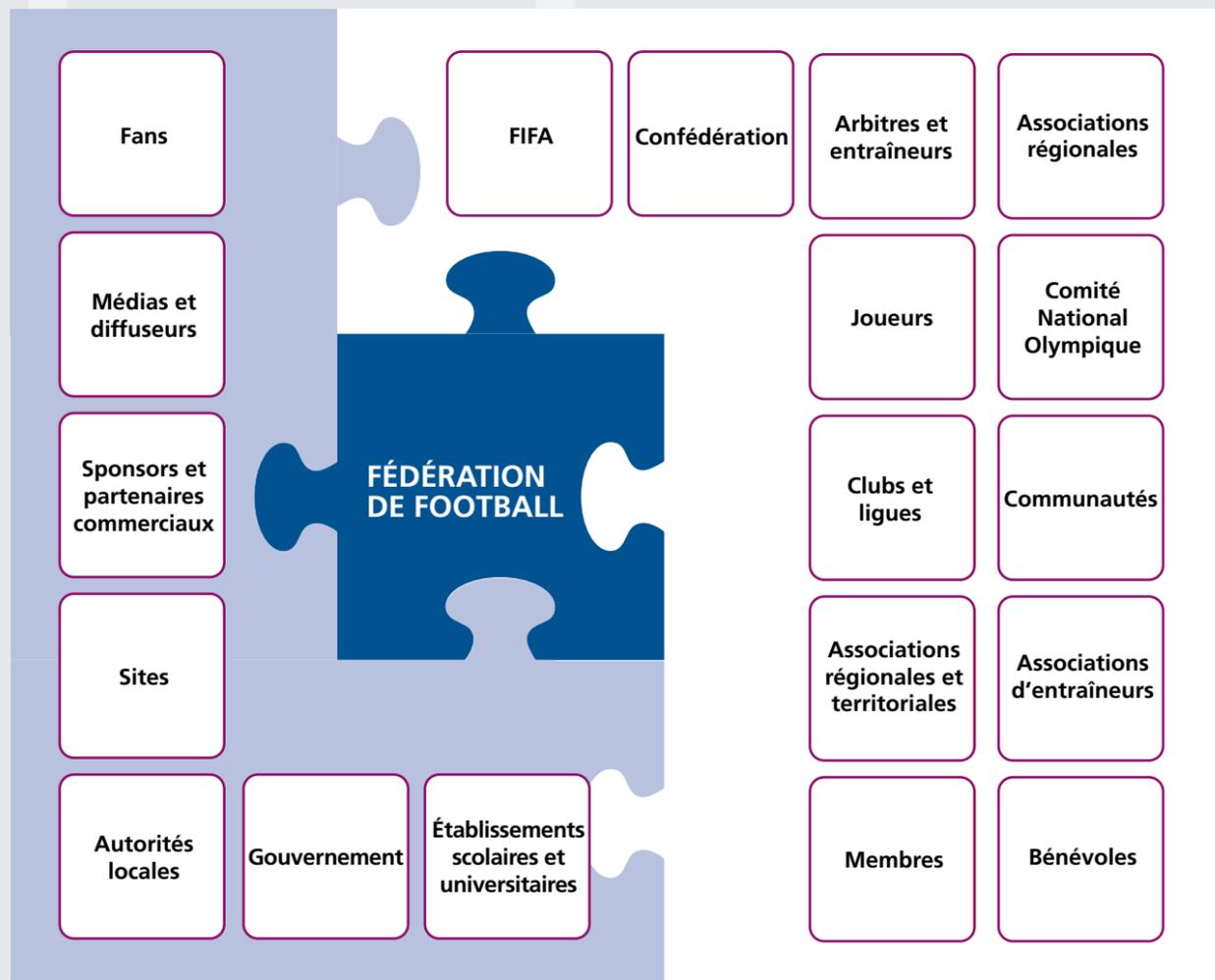
4

CONTACTS ET RELATIONS EXTERNNES

4. Contacts et relations externes

Dans le chapitre 2, nous avons analysé les interactions du DT au sein de sa fédération, en mettant l'accent sur les relations avec le secrétaire général, la direction et les organes statutaires. Le chapitre 4 vient enrichir cette présentation en analysant les contacts et relations avec toutes les parties prenantes externes. Nombreuses, ces dernières peuvent faciliter la systématisation et la décentralisation des activités de développement, ce qui leur confère un rôle majeur dans la bonne mise en œuvre de la stratégie de développement technique.





L'identification globale des parties prenantes des associations membres peut être réalisée en interne, sous la direction du secrétaire général, à l'occasion d'un atelier. Une fois ce travail effectué, il convient de les répartir en catégories et par ordre de priorités selon les différents projets techniques (voir chapitre 5).

Pour les plans et programmes techniques, les parties prenantes principales sont celles qui exercent une influence majeure sur la mise en œuvre de ces initiatives. Il s'agit par exemple des entraîneurs, des clubs, des associations régionales/territoriales ou des ligues, des autorités nationales et locales.

Les parties prenantes secondaires sont celles qui, sans forcément influencer de façon directe sur l'orientation des programmes techniques, peuvent jouer un rôle considérable dans la réalisation d'opérations spéciales et l'apport de soutien. Il peut s'agir, par exemple, de la FIFA, des confédérations, du Comité National Olympique, de Special Olympics, et d'universités ou de centres de recherche.

4.1 Contacts avec les clubs

Contacts avec les entraîneurs de clubs

Les entraîneurs de clubs de haut niveau font généralement partie des groupes de parties prenantes les plus importants pour le département technique dans son ensemble. En tant que responsable de la définition de la structure et du programme de formation des entraîneurs, aux côtés du chef de la formation des entraîneurs, le DT est un référent pour ses collègues, que ce soit sur le plan professionnel ou au niveau personnel. Il doit donc tirer parti de toutes les occasions d'échanger avec eux.

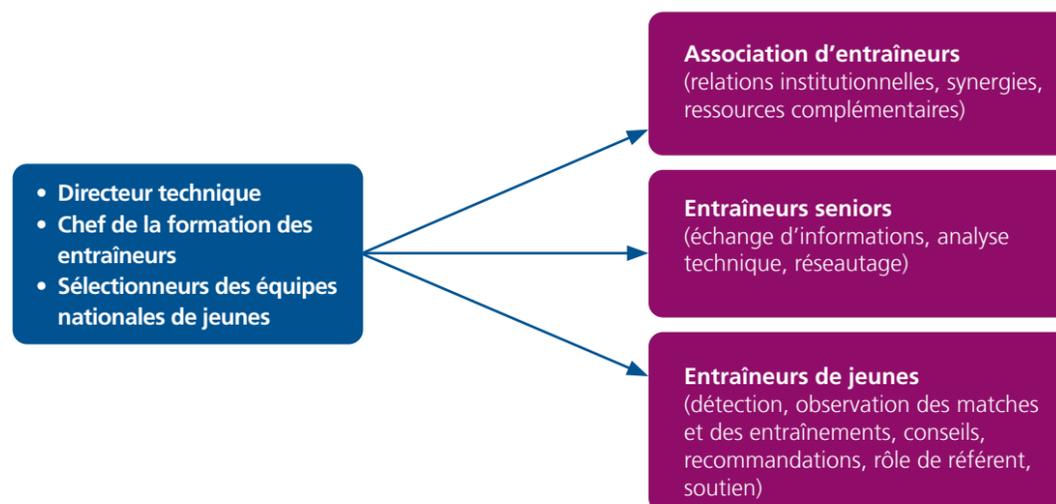
Celles-ci se présentent généralement lors de cours pour entraîneurs, ou encore lors d'ateliers, de conférences pour entraîneurs et de séminaires d'analyse. Chacun de ces événements ciblant un public de nature différente, le DT doit adapter sa contribution en conséquence. Par exemple, lors d'un séminaire s'adressant à des entraîneurs préparant des licences de premier niveau, il participera aux cérémonies d'ouverture/de clôture, donnera des conférences et se tiendra à disposition pour des séances de questions/réponses.

À un niveau plus élevé, par exemple lors de séminaires d'analyse technique portant sur les matches de première division ou sur une compétition internationale, le groupe de participants comprendra probablement certains des entraîneurs les plus expérimentés du pays. La relation sera alors plus horizontale, comme lors d'échanges avec des collègues ou des amis. Cette posture permettra au DT de recevoir de nouvelles idées et des contributions pertinentes de la part des autres entraîneurs, tout en instaurant un dialogue constant et ouvert avec eux. À ce niveau, son rôle relèvera davantage du mentorat pour les entraîneurs de clubs les plus intéressants.

Parallèlement aux forums multilatéraux, le DT est tenu d'entretenir un dialogue ouvert au niveau individuel. Les relations bilatérales demandant davantage de temps que la participation aux événements, il ne sera peut-être pas possible de les entretenir en permanence avec tous les acteurs. Cependant, il est important de maintenir un contact personnel par téléphone ou par courriel avec les entraîneurs les plus pertinents, de manière à ce que vous puissiez les joindre et qu'ils puissent vous joindre en cas de besoin. En adoptant une approche positive et ouverte, le DT obtiendra les meilleures informations possibles et bénéficiera si nécessaire du soutien de ses pairs. L'éventail des sujets à aborder comprend :

- la mise en application de la philosophie pour le football national ;
- des informations au sujet des jeunes joueurs talentueux ;
- des observations sur les entraînements et les matches dans les catégories de jeunes (à haut niveau) ;
- les faiblesses récurrentes remarquées chez les jeunes joueurs professionnels ;
- les difficultés auxquelles les entraîneurs sont fréquemment confrontés sur et en dehors du terrain (programme de formation des entraîneurs) ;
- les méthodes de détection des talents ;
- l'état des infrastructures, des installations, du matériel ; et
- les formats de compétitions (en seniors et en jeunes).

Tout dépend de la taille du pays et de la complexité des compétitions, mais une fédération nationale peut compter des milliers d'entraîneurs licenciés. Il va de soi qu'il sera impossible d'entretenir un lien personnel avec chacun d'entre eux, voire de retenir quelques informations de base sur la plupart d'entre eux. Le cas échéant, il est fondamental d'instaurer un système permettant d'établir et de maintenir en permanence les contacts nécessaires. Les autres membres du département technique doivent prendre part à la relation avec les entraîneurs de clubs. L'encadrement technique des associations membres des grands pays peut aussi jouer un rôle dans ce domaine.



Il convient de constituer une base de données contenant les points les plus importants de la carrière des entraîneurs (clubs dans lesquels ils ont travaillé, années d'expérience, niveau de licence, diplômes universitaires, etc.) et le nombre d'entraîneurs par niveaux. La confédération doit également disposer d'une convention collective pour les entraîneurs. Cette base de données, qui pourra être constituée grâce à FIFA Connect, fournira un aperçu du niveau de formation des entraîneurs du pays et de leur expérience pratique en s'appuyant sur des chiffres fiables. Il s'agira d'un outil précieux pour analyser l'environnement footballistique et d'une bonne base pour planifier les changements à apporter au cadre de formation des entraîneurs (se référer au chapitre 5 pour plus de détails sur l'analyse et au chapitre 7 pour plus de détails sur la formation des entraîneurs).

Enfin, le DT doit instaurer une relation officielle avec les associations représentant les entraîneurs au niveau national et (le cas échéant) international (ex. : Alliance of the European Football Coaches' Association, AEFC). Les associations d'entraîneurs représentent les entraîneurs titulaires de licences au sein d'un pays et elles défendent leurs intérêts vis-à-vis des clubs, de la fédération et de la ligue. À bien des égards, elles s'apparentent à des syndicats, mais dans certains pays, elles peuvent entretenir des relations étroites avec la fédération et disposent du droit de vote lors du congrès ou se voient confier certaines fonctions organisationnelles par la fédération elle-même.

Selon le poids et le rôle de l'association d'entraîneurs dans un pays donné, le DT déterminera la pertinence de sa contribution et l'importance de mettre en place une relation de travail rapprochée avec elle. Cette décision doit être prise en tenant compte du rôle et de la fonction de l'association d'entraîneurs (y compris d'un point de vue statutaire), et de ses capacités opérationnelles.

Contacts avec les officiels des clubs

Parallèlement à sa relation avec les entraîneurs, le DT maintient un contact régulier avec les clubs et les équipes concernés par sa mission. Les meilleurs interlocuteurs sont les directeurs sportifs et les responsables des catégories de jeunes et des centres de formation, si ces postes existent, ou bien toute personne exerçant une autorité sur le plan technique (dans certains cas, les présidents de clubs en personne). Là encore, ces contacts prennent la forme de réunions multilatérales et de relations bilatérales. Si les discussions avec les entraîneurs portent principalement sur des points techniques, les relations avec les clubs englobent aussi d'autres aspects, comme les structures pour les jeunes. Les clubs très bien structurés dans les catégories de jeunes revêtent un grand intérêt pour le DT. Ils sont susceptibles de fournir les joueurs les plus talentueux aux équipes nationales de jeunes (intérêt en matière de détection), mais ils sont aussi mieux placés pour apporter du contenu sur des thèmes ayant trait à l'entraînement, aux compétitions et à la formation (intérêt en matière de développement du football). Notons que ce sont souvent les clubs qui décident de la quantité de ressources consacrées aux équipes de jeunes, du type d'entraîneurs à engager et des compétitions auxquelles l'équipe doit participer. Le DT doit donc comprendre le processus de prise de décision au niveau des clubs, de même qu'il doit savoir à qui s'adresser et avec qui échanger sur ces sujets.

Un autre aspect fondamental de la relation entre le DT et les clubs concerne l'investissement dans le football de jeunes à haut niveau. Essentiel au développement du football, ce secteur suppose aussi des coûts qui peuvent se révéler très élevés pour les clubs. C'est en partie pour cette raison que certains clubs préfèrent se tourner vers l'étranger pour acheter des joueurs « moins chers » au lieu de former leurs propres talents sur place. Cet aspect peut être encadré par le programme d'octroi de licences aux clubs, en obligeant chaque club à disposer d'un centre de formation et de plusieurs équipes de jeunes. Pour ce faire, la fédération doit être en mesure de proposer/organiser ces compétitions.

À cet égard, la mission du DT consiste à veiller à ce que la fédération et les clubs du pays maintiennent et augmentent leur investissement dans le football de base et de jeunes (chez les amateurs comme chez les professionnels). Il doit plaider dans ce sens dès que l'occasion s'offre à lui. Dans certains cas, il sera possible d'imposer aux clubs, par le biais d'un programme d'octroi de licences, certaines obligations, comme celle de disposer d'une ou plusieurs équipe(s) de jeunes, ou encore d'aligner un nombre minimum de jeunes joueurs en équipe première. Dans d'autres, il s'agira de convaincre les décideurs et d'obtenir leur soutien. Le DT se doit aussi de sensibiliser les clubs aux bienfaits liés à l'investissement dans le football de jeunes. Au-delà de la découverte ou la formation de joueurs talentueux, ils concernent également les revenus que peut générer la vente de joueurs. Il convient également de souligner que les clubs formant de jeunes joueurs ont droit à des indemnités de formation et au mécanisme de solidarité.



Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs de la FIFA

Article 20

Des indemnités de formation sont redevables à l'ancien club ou aux anciens clubs formateur(s) : (1) lorsqu'un joueur est enregistré pour la première fois en tant que joueur professionnel, et (2) lors de chaque transfert d'un joueur professionnel jusqu'à la fin de l'année calendaire de son 23^e anniversaire. [...]

Article 21

Si un joueur professionnel est transféré avant l'échéance de son contrat, tout club ayant participé à la formation et à l'éducation du joueur recevra une proportion de l'indemnité versée à l'ancien club (contribution de solidarité). [...]

Pour de plus amples informations au sujet de ces mécanismes, veuillez consulter le Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs, disponible sur <https://www.fifa.com/fr/legal>.

La mise à disposition des joueurs constitue également un point important pour les DT et les clubs. Les clubs sont tenus de mettre leurs joueurs à disposition avant les matches des équipes nationales, ce qui peut donner lieu à des tensions, en particulier avec les clubs de première division (ex. : craintes de blessure). Dans le cadre de leur rôle, le DT et les entraîneurs des équipes nationales de jeunes doivent exposer aux clubs le fonctionnement de ces mises à disposition et présenter en détail les règles en vigueur, en mettant l'accent sur les équipes de jeunes sous leur responsabilité directe. Le DT doit également expliquer aux clubs les vertus liées à la participation d'un jeune joueur à des matches de l'équipe nationale, que ce soit en termes d'expérience acquise à haut niveau ou d'éventuelles retombées économiques pour le club (visibilité accrue et augmentation de la valeur potentielle du joueur). En d'autres termes, les bienfaits l'emportent sur les éventuels risques, et il doit insister là-dessus.

Enfin, les DT et les clubs trouvent un intérêt commun dans les déplacements pour assister à des matches ou des séances d'entraînement, car les DT se rendent généralement sur les entraînements de différentes équipes (seniors, jeunes, féminines). Il s'agit probablement du meilleur moyen de comprendre les méthodes de travail des clubs, des entraîneurs et des joueurs, et d'évaluer leur véritable potentiel. Cette partie du travail, qui peut souvent être déléguée à d'autres membres du département technique, peut donner l'occasion de s'entretenir avec d'autres membres et officiels des clubs.

4.2 Contacts avec les associations régionales/territoriales et les ligues

Associations régionales/territoriales

La qualité du football au niveau régional est un bon indicateur du potentiel global du pays sur le plan footballistique. Pour la stratégie de développement, les associations régionales/territoriales, parfois appelées ligues régionales ou provinciales, doivent être les relais des associations membres sur le terrain. La fédération doit, dans la mesure du possible, s'appuyer sur les organes territoriaux disposant des structures et du personnel adéquats, car ils entretiennent des liens de proximité avec les établissements scolaires, les clubs et les communautés. Des structures décentralisées, dotées de leur propre encadrement technique, peuvent supplanter le département technique de la fédération, ou l'accompagner, pour toutes les activités mises en place au niveau régional ou local (voir chapitre 3).

Sur le plan politique, les statuts de la fédération leur confèrent généralement le droit de vote lors du congrès et, parfois, un siège permanent au comité exécutif.

Ligues de football

Une ligue de football est une entité dont la mission consiste à organiser des compétitions au sein du pays, le plus souvent au niveau professionnel. Elle peut être indépendante de l'association membre, y être affiliée ou totalement intégrée. Le DT est en contact direct avec les ligues pour un certain nombre de raisons :

- Les ligues de football et le département technique doivent maintenir un contact régulier avec les clubs
- La structure et le format des compétitions influent fortement sur l'évolution technique des joueurs et le développement du football au sein du pays. Le DT doit participer à la définition des règles des matches à effectif réduit dans le football de base et de celles du football de jeunes au niveau territorial
- Les règles applicables en matière d'éligibilité des joueurs (ex. : âge et nationalité) et les normes imposées aux clubs constituent des variables fondamentales en termes de développement. Elles doivent faire l'objet d'échanges et d'approbations

Les ligues de football territoriales dépendent généralement des associations régionales/territoriales et elles partagent parfois le même nom.

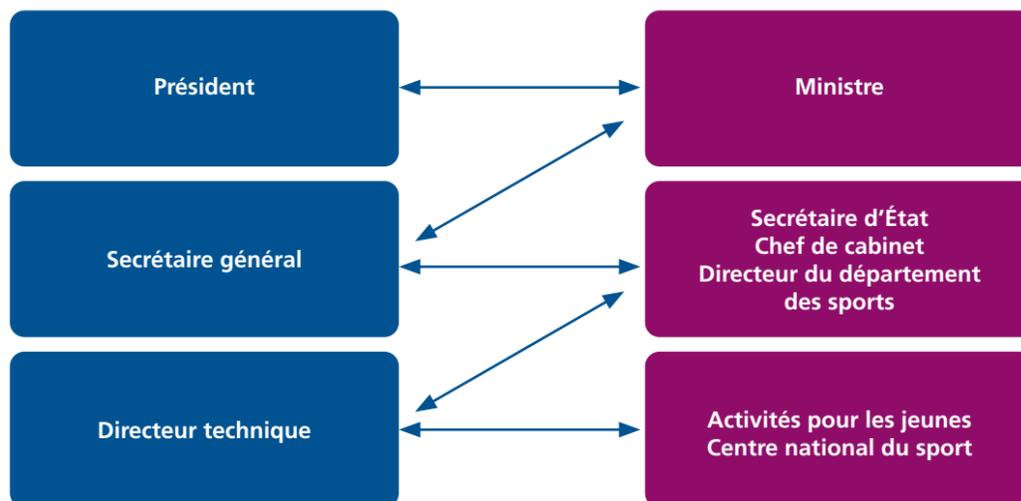


4.3 Contacts avec le gouvernement et les collectivités locales

Gouvernement

Deux ministères sont généralement en prise directe avec le développement du football : le ministère des Sports et le ministère de l'Éducation. Il arrive également que le ministère de la Santé et les collectivités territoriales jouent un rôle majeur dans ce domaine.

Avant d'examiner ces relations en détail, il convient de rappeler que les contacts avec les organes du gouvernement relèvent en premier lieu de la responsabilité du président et du secrétaire général, en tant que représentants officiels de la fédération. Cependant, le DT, tout comme les autres principaux dirigeants de la fédération, se doit d'entretenir des contacts professionnels qui lui permettent de concrétiser ses programmes et d'échanger des informations sans devoir s'adresser systématiquement au président et au secrétaire général. Vous trouverez ci-dessous une représentation graphique des relations entre les différents acteurs.



Ministère des Sports

Les relations avec le ministère des Sports revêtent une importance stratégique incontestable, car cette institution apporte souvent des financements essentiels, que ce soit pour couvrir les coûts liés aux équipes nationales, ou pour soutenir les clubs et/ou l'organisation des compétitions.

Dans de nombreux pays, le ministère des Sports est, avec le Comité National Olympique, le principal acteur du développement sportif. À ce titre, il peut injecter des sommes considérables dans les infrastructures, le matériel, la formation, le soutien aux différentes équipes nationales, et l'organisation de compétitions nationales et internationales. En termes de développement du football, cet apport concerne essentiellement les infrastructures d'entraînement, et le soutien et le financement du football de masse (y compris le football féminin, le football de base et le football de jeunes). Certaines associations membres ont également passé un accord portant sur la création d'un programme de formation spécifique pour les entraîneurs de haut niveau.

Il convient de souligner qu'outre son aide financière directe, le ministère des Sports fournit également des structures et des ressources humaines pouvant se révéler très précieuses dans la mise en œuvre de la stratégie de la fédération. Il est fortement suggéré d'impliquer le ministère dès les premiers stades de la définition de la stratégie (voir chapitre 1), y compris sur la partie analytique (voir chapitre 5). Dans la mesure du possible, il convient d'officialiser la relation avec ce ministère sous la forme d'une convention écrite ou d'un protocole d'accord qui définira les responsabilités des parties, empêchera les litiges et facilitera le versement des contributions financières en temps voulu.

Il revient au secrétaire général de superviser l'élaboration du protocole d'accord, mais le DT se doit de participer aux échanges techniques et d'apporter les contributions nécessaires. Il doit aussi être le référent principal concernant tous les aspects liés à la mise en œuvre pratique de l'accord. En fonction de la complexité de l'organigramme de la fédération, et de la quantité et la nature du travail prévu, d'autres départements (ex. : département juridique) et d'autres membres du département technique pourront être mis à contribution et collaboreront avec le ministère dans certains domaines spécifiques (ex. : football féminin).

Ministère de l'Éducation

Le ministère de l'Éducation est un partenaire essentiel pour toute fédération de football, car il a accès à une ressource fondamentale : le vivier de futurs footballeurs. Les programmes de développement d'une fédération passent nécessairement par l'organisation d'activités de football de base qui s'adressent aux jeunes garçons et jeunes filles, et leur offrent un cadre propice à leur évolution vers des compétitions et des entraînements plus structurés. Il est donc presque obligatoire de collaborer avec les établissements scolaires, notamment si le réseau du football de base est faible et si aucune activité spécifique n'est mise en place.

De plus, l'éducation physique fait généralement partie des matières inscrites aux programmes d'enseignement. Quant aux professeurs d'éducation physique, ils peuvent devenir une ressource pour le football de base, grâce à leur travail sur le terrain, et à leur grande expérience auprès des enfants et des jeunes. Pour une association membre, il est fondamental d'avoir accès au football scolaire et de mettre une coopération en place. Il est recommandé de procéder à la signature de protocoles d'accord spécifiques entre la fédération et le ministère de l'Éducation, s'agissant notamment de l'accès au football scolaire et de la définition des missions correspondantes. Afin de garantir un soutien total aux activités de développement, il peut être judicieux qu'un accord tripartite soit signé avec le ministère des Sports et le ministère de l'Éducation.

Ministère de la Santé

Le football et le sport, de façon générale, sont les meilleurs supports pour promouvoir un mode de vie sain, lutter contre la consommation excessive de tabac, d'alcool et de drogues, et contribuer à la prévention des maladies. Cette activité nécessite une étroite collaboration avec les ministères de la Santé et de l'Éducation. Même si elle ne relève pas de sa responsabilité première, le DT pourra participer directement ou indirectement à une partie de sa mise en œuvre. En tout cas, il doit maîtriser tous les aspects des accords entre la fédération et le ministère.

Autorités territoriales et locales

Les autorités locales (gouvernorats, autorités régionales/provinciales, antennes locales des ministères, municipalités) peuvent devenir de précieux partenaires pour la mise en œuvre de la stratégie d'une association membre au niveau territorial. Celle-ci pourra concerner :

- la coopération autour de l'amélioration des installations de football existantes et la construction de nouvelles infrastructures ;
- l'utilisation de terrains appartenant à des collectivités locales ou territoriales ;
- la mise à disposition de bureaux, de mobilier et d'équipement pour les associations régionales/territoriales ; et
- la collaboration avec les établissements scolaires locaux ou les centres communautaires pour l'organisation de festivals de football de base ou de compétitions locales.

Plus le travail des associations territoriales présente une composante technique forte, plus il est important de pouvoir compter sur le soutien total des autorités locales. Même si la plupart des contacts interviennent de façon directe au niveau local, le DT et ses collaborateurs doivent en connaître les modalités et superviser la mise en œuvre de l'accord par la fédération.

4.4 Universités et centres de recherche

Les universités et centres de recherche peuvent être des partenaires privilégiés pour le DT en raison des diverses études qu'ils consacrent à différents aspects de la performance individuelle et collective, et au développement du football, sous un angle scientifique et universitaire. Ces contributions peuvent se révéler très utiles à l'amélioration de l'analyse technique et l'élaboration de programmes mieux adaptés aux besoins identifiés. Il en va de même pour d'autres domaines connexes, tels que la santé, la nutrition, la prévention des blessures et la rééducation, ou encore la préparation mentale et psychologique.

L'instauration de contacts réguliers avec des établissements universitaires peut contribuer à :

- nourrir une culture de l'évaluation et de la présentation de résultats ;
- produire des comparaisons objectives des activités et des résultats par rapport aux objectifs fixés ;
- veiller à la qualité du processus et à son amélioration ; et
- mettre à profit les connaissances et l'expérience d'autres acteurs.

Ces contacts très précieux se révèlent faciles à concrétiser si les deux parties prennent conscience de ce qu'elles ont à gagner de ces collaborations. Par exemple, en participant à des projets de recherche pertinents, des étudiants en master obtiendront des crédits universitaires en même temps qu'ils fourniront des analyses et des données utiles à la fédération. Voici quelques exemples de partenariats :

- Projet de fins d'études dans l'enseignement supérieur (formation des professeurs d'éducation physique, technologies de l'information, médecine, etc.)
- Obtention des diplômes d'entraîneur de haut niveau (ex. : licence Pro)
- Travaux sur des projets de données internes (ex. : avec le département informatique)

4.5 Relations avec d'autres instances

Le DT entretient des contacts réguliers avec un certain nombre d'instances, que ce soit au sein de la famille du football (FIFA, confédérations et associations membres) ou en dehors (mouvement olympique, autres fédérations sportives, organisations non gouvernementales, universités, centres de recherche, etc.).

FIFA

La FIFA comptant parmi ses principaux objectifs le développement du football dans le monde entier (voir chapitre 1), elle est un interlocuteur primordial pour un DT. Ses principaux partenaires sont la division Développement technique et la division du Football féminin de la FIFA.



Les projets et programmes de la FIFA suivants apportent un soutien direct au DT dans sa mission :

Leadership technique, renforcement des capacités et développement des talents

Afin d'assurer le développement du football dans tous les domaines, une association membre doit être dotée d'un département technique bien structuré piloté par un DT fort (voir chapitre 3). La FIFA propose des cours, des séminaires et du mentorat individualisé à l'attention des DT des associations membres afin de renforcer leurs connaissances spécifiques et leurs compétences en matière de leadership (voir chapitre 9).

Bureaux régionaux et consultants techniques de la FIFA

Implantés dans le monde entier, les bureaux régionaux apportent aide et soutien aux associations membres. Chaque bureau est dirigé par un responsable de développement. La FIFA dispose d'un réseau de consultants techniques régionaux chargés des questions techniques pour un territoire donné. Le consultant technique régional est un interlocuteur essentiel pour le DT, qui doit échanger avec lui de façon régulière pour informer la FIFA de l'évolution de la stratégie nationale et demander du soutien.

Soutien en ligne

La division Développement technique de la FIFA utilise sa propre plateforme Microsoft SharePoint comme élément central pour ses projets et programmes. Les DT disposent d'un accès direct à la plateforme, tout comme les présidents, les secrétaires généraux, et les chefs de la formation des entraîneurs et du football féminin.

Les associations membres ont ainsi accès aux thèmes suivants :

- Haute performance et détection des talents
- Formation des entraîneurs
- Leadership technique
- Services de développement technique

Ces informations incluent notamment les coordonnées de l'équipe de la division Développement technique ainsi que des consultants techniques régionaux, des mises à jour sur les projets et programmes, des modèles de formulaires de demande, les dates des événements à venir, des supports pédagogiques, des enregistrements de séminaires/forums/webinaires, des publications, des lettres d'information et bien plus encore.

FIFA Forward

Le programme Forward de la FIFA apporte un soutien (financier) personnalisé, adapté aux caractéristiques de la fédération, grâce à un travail d'identification de ses besoins et priorités spécifiques pour le développement du football (voir chapitre 1). En tenant compte du plan de développement à long terme et de l'analyse de la situation en termes de développement technique, la fédération doit déterminer ses objectifs pour un cycle de deux à quatre ans.

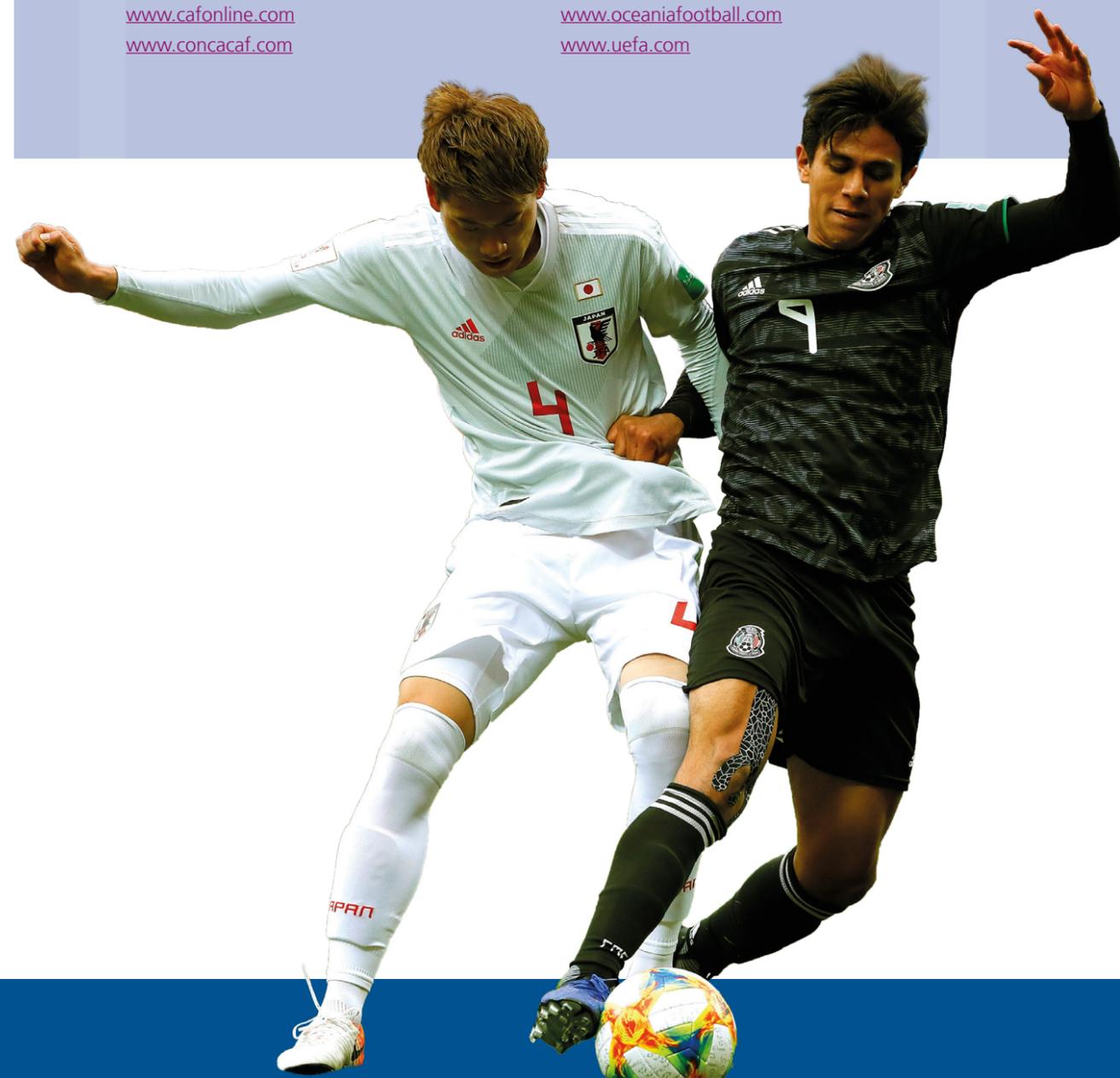
Sachant que la plupart des critères à remplir par les associations membres portent sur le développement technique, les DT doivent participer à part entière à la préparation de l'ébauche du projet, avec le soutien des consultants techniques régionaux.

Confédérations

Organisations collectives regroupant les fédérations de football par zones géographiques, les confédérations ne sont pas membres de la FIFA à proprement parler. Différentes de par leur taille et leur histoire, elles jouent un rôle important au niveau continental. Les DT récemment nommés se doivent de se familiariser avec les procédures de leur confédération pour solliciter des programmes de développement et participer aux compétitions régionales au niveau senior, dans le football féminin et dans le football de jeunes. Le DT de la confédération est un interlocuteur particulièrement important pour tous les DT. De la même manière que la FIFA, certaines confédérations ont mis en place des intranets sur lesquels leurs membres peuvent trouver des informations complémentaires et accéder à certains documents. Leurs sites Internet contiennent également des conseils précieux et des informations générales, comme les règlements des compétitions :

www.the-afc.com
www.cafonline.com
www.concacaf.com

www.conmebol.com
www.oceaniafootball.com
www.uefa.com



Les responsabilités des confédérations se répartissent selon les domaines suivants :

- Organisation des compétitions continentales : celles-ci englobent le football féminin et le football de jeunes, ainsi que d'autres disciplines, comme le futsal ou le beach soccer. Les confédérations pilotent également les compétitions de clubs continentales
- Rôle de supervision : faire respecter les Statuts de la FIFA et veiller à ce qu'aucune ligue internationale ou aucun groupement de clubs ne soit formé sans son autorisation et sans l'approbation de la FIFA
- Fonctions représentatives : élections des membres du Conseil de la FIFA, y compris des représentantes féminines
- Programmes d'octroi de licences aux clubs au niveau continental
- Convention collective et programmes d'octroi de licences aux entraîneurs au niveau continental



La relation entre la FIFA et les confédérations repose sur la coopération et tend vers un objectif commun : le développement du football. À cet effet, la FIFA s'efforce d'harmoniser ses activités de façon à ce qu'elles soient complémentaires avec celles organisées par les confédérations.

En fonction des ressources et des capacités de la confédération concernée, certains des services et programmes de développement au soutien des associations membres pourront être dispensés par la FIFA, la confédération ou au moyen d'un partenariat entre ces dernières. De manière générale et dans la mesure du possible, il est suggéré au DT d'intégrer le soutien fourni par les deux organisations de la façon la plus cohérente possible.

Autres associations membres

Il est essentiel pour le DT d'entretenir une étroite collaboration et de rester en contact permanent avec ses homologues dans d'autres pays. Certaines problématiques relèvent certes des caractéristiques des pays, mais les DT et les services techniques sont souvent confrontés à des difficultés similaires, indépendamment de leur situation géographique. Ils sont donc souvent les plus à même d'avoir une fine compréhension des difficultés et des défis liés à ce poste. À ce titre, ils peuvent donner des conseils, partager leurs expériences personnelles ou tout simplement se tenir à disposition pour des discussions informelles. La FIFA et les confédérations organisent régulièrement des activités et des événements destinés aux DT, qui prennent des formes différentes d'une confédération à l'autre. La plupart du temps, des conférences sont organisées pour l'ensemble des DT du continent. Aussi est-il généralement très facile de rencontrer les autres DT et membres de l'encadrement technique, et de rester en contact avec eux.

Comité National Olympique et Solidarité olympique

Le Comité National Olympique est l'institution chargée de coordonner et de soutenir les différentes fédérations sportives dans un pays donné. Selon la situation, il peut s'agir d'un organe puissant et indépendant doté de ressources considérables, ou bien d'une entité fortement tributaire du ministère des Sports ou d'autres institutions de l'État. Quelle que soit la nature du Comité National Olympique, le DT se doit, dans le cadre de sa mission, d'établir et d'entretenir des relations de travail privilégiées avec lui. Il convient de souligner que Solidarité olympique (organe du Comité International Olympique chargé du développement du sport) offre des formations gratuites et des bourses aux fédérations sportives. Celles-ci peuvent être utilisées pour, par exemple, former des entraîneurs, des arbitres ou encore des membres du personnel de la fédération. Elles doivent être sollicitées auprès du Comité National Olympique.

Autres fédérations sportives

En tant que sport numéro un dans la plupart des pays du monde, le football dispose généralement de ressources supérieures aux autres disciplines. Cependant, cela n'est pas le cas partout : certaines fédérations de football sont confrontées dans leur quotidien à des difficultés comparables à celles d'autres fédérations sportives. Des sports comme le rugby et le football américain utilisent des infrastructures très semblables à celles du football. D'autres, comme l'athlétisme, nécessitent des préparations physiques très similaires. Enfin, l'organisation de cours et de séminaires de formation pour les instructeurs, les entraîneurs et les arbitres est un point commun à de nombreux sports. L'identification de synergies avec d'autres sports peut mettre à jour des opportunités jusque-là inexploitées et aboutir à une utilisation plus efficace des ressources existantes. Cela peut prendre la forme, par exemple, d'échanges d'expériences et d'informations, de formations d'entraîneurs de haut niveau, de stages d'entraînement partagés dans les catégories de jeunes et de programmes scolaires communs pour les centres de formation.

Organisations non gouvernementales

Les organisations non gouvernementales bénéficient souvent de l'assistance de l'État ou d'organismes extérieurs (UNICEF, Comité international de la Croix-Rouge, Union européenne, etc.), et agissent au nom du gouvernement dans des secteurs bien ciblés, notamment les projets de développement et d'assistance. Ces organisations ont des objectifs qui peuvent être associés aux actions de développement du football, par exemple :

- un soutien spécialisé de la part de Special Olympics pour le football handisport ;
- les formations aux premiers secours du Comité international de la Croix-Rouge, lors des formations de football pour les éducateurs ou pour les professeurs d'école ;
- les messages de santé de l'UNICEF (ex. : contre le paludisme) associés à des rencontres entre établissements scolaires ; et
- les partenariats financiers de l'Union européenne pour des programmes de développement sportif et éducatifs.

Contact avec les parents des joueurs des équipes nationales de jeunes

Bien qu'ils ne soient pas des parties prenantes à proprement parler, les parents des joueurs des équipes nationales de jeunes constituent un groupe auquel le DT doit accorder l'attention requise. La tranche d'âge 13-20 ans se distingue par des traits de caractère très particuliers qui doivent être abordés avec une communication interpersonnelle de qualité. La création d'une relation directe avec les familles de joueurs protégera les joueurs et rassurera leur famille. Les entretiens avec les parents de jeunes joueurs offrent notamment l'occasion :

- de présenter les avantages et les risques liés à une carrière dans le football professionnel, et d'insister sur l'importance de poursuivre des études (plan B) ;
- d'être à l'écoute de leurs craintes et de leur expliquer comment leurs enfants seront pris en charge par leur club et l'encadrement de l'équipe nationale de jeunes ;
- de modérer les attentes des parents quant à la carrière potentielle de leur enfant et veiller à ce que toute décision prise par la famille repose sur des considérations réalistes ; et
- d'expliquer le rôle des agents de joueurs et d'éviter une influence excessive de leur part.



FIFA[®]

CHAPITRE 4 – BOÎTE À OUTIL

Difficultés les plus
fréquentes

- Manque de contact direct avec les personnes chargées du football (officiels de clubs, associations régionales/territoriales, etc.)
- Obtention de la plus haute reconnaissance professionnelle et personnelle auprès de leurs homologues (les entraîneurs)
- Manque de temps pour entretenir des relations de qualité avec les entraîneurs, les clubs et les autres entités pertinentes
- Explication des besoins techniques à des publics spécialisés et non spécialisés, et adaptation du contenu et de la forme
- Intégration d'une bonne compréhension de la dynamique politique tout en se tenant à la neutralité et en se cantonnant au domaine technique
- Compréhension des critères relatifs aux programmes de développement établis par la FIFA et la confédération
- Assimilation de l'éventail de services fournis par la FIFA et les autres parties prenantes

Compétences et
connaissances nécessaires

- Expertise technique de très haut niveau associée à un bon niveau d'enseignement (acquis, si nécessaire, au moyen de programmes d'enseignement pour adultes)
- Excellentes capacités organisationnelles pour une gestion du temps optimale
- Capacité à tirer parti de toutes les occasions lors desquelles les groupes cibles sont rassemblés (ex. : cours ou séminaires de formation) pour rencontrer les gens en personne
- Compréhension des règlements des compétitions internationales qui sont rédigés en jargon juridique
- Maintien de sources et de réseaux d'informations de haut niveau

Soutien de la FIFA

- Brochure de la FIFA « Renforcement des capacités et Développement des talents »
- Plateforme SharePoint de la FIFA
- Conseillers techniques régionaux à disposition du DT à tout moment

CADRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL – CONTACTS ET RELATIONS EXTERNES

*Consacrez du temps pour réfléchir à votre carrière professionnelle.
Faites part de vos solutions à votre mentor et discutez-en avec lui.*

Quelles sont ou seront les principales difficultés dans ce domaine au cours des mois à venir ?

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

Quelles connaissances ou compétences vous seront utiles pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l'évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/cellule de leadership/réseau étendu) ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

Fixez-vous des échéances :

5

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT FOOTBALLISTIQUE

5. Analyse de l'environnement footballistique

L'expérience de la Fédération de Football des Îles Féroé

Pætur S. Clementsen, directeur technique, Fédération de Football des Îles Féroé (FSF) : « J'ai commencé en 2016, donc la planification sur le long terme est intervenue assez tôt après ma prise de fonctions et pour être honnête, je n'ai pas trop été associé aux discussions autour des grands axes de la stratégie. Mais la stratégie ayant été approuvée par le comité exécutif et par nos clubs, nous avons commencé à travailler sur la façon d'atteindre nos objectifs techniques. En premier lieu, nous avons élaboré un plan de développement du football chez les enfants et les jeunes. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur le principe de cycles de projet, en nous concentrant sur plusieurs aspects : analyser la situation, impliquer les bonnes personnes et faire en sorte qu'elles se sentent parties prenantes dans le processus. Il était absolument essentiel d'impliquer tous les acteurs afin que notre stratégie obtienne une large adhésion auprès de nos clubs, de nos entraîneurs, des administrateurs, etc.



Les plus grandes difficultés se sont manifestées lorsque le document stratégique a été bouclé et que nous sommes entrés dans le vif du sujet. Il s'agissait alors de mobiliser les membres du personnel autour des objectifs partagés et de donner vie à ce document stratégique sur le terrain. Il est facile de se noyer dans les tâches du quotidien. Et il est difficile de trouver le juste milieu entre la discipline à garder pour atteindre les objectifs stratégiques et l'ouverture aux idées créatives formulées par les membres de l'encadrement. Elles peuvent être très judicieuses, mais cadrent-elles avec nos objectifs stratégiques ? Il faut aussi éviter l'écueil de ne pas s'ouvrir à de nouvelles idées qui peuvent réellement nous aider à atteindre nos objectifs.

L'autre défi d'ordre général consiste à faire en sorte que tous les membres du personnel, dans tous les départements, soient au fait de la stratégie et adhèrent à nos objectifs. Même dans une petite fédération, il peut se révéler compliqué de mobiliser différents départements ou services (le personnel) autour du même objectif. Cela vient en partie du fait que nous ne nous aménageons pas de temps d'échanges autour du projet au sens large. Nous sommes tellement immergés dans nos projets personnels que nous avons tendance à nous égarer et à perdre de vue l'objectif que nous cherchons à atteindre ensemble. Il serait utile de prévoir des réunions régulières pour faire le point sur l'avancement du projet global et évaluer notre travail au regard de la stratégie. Ces réunions donneraient aux membres du personnel une vue d'ensemble de toutes nos activités et pourraient améliorer la collaboration entre départements. Concernant le principe des cycles de projet, les phases de mise en œuvre et de suivi ont donc été les plus délicates. »

Les deux erreurs les plus fréquentes

On retrouve deux erreurs classiques chez les DT fraîchement nommés. La première est d'estimer qu'ils savent déjà tout au sujet du pays et de son football. Bien que les DT possèdent généralement une large palette d'expériences et de connaissances, certains éléments nécessitent toujours une analyse et une assimilation plus approfondies. De plus, les DT auront probablement tout à gagner à se mettre en relation avec de nombreuses parties prenantes (dans le monde du football et à l'extérieur) afin de se faire une idée complète de toutes les opportunités possibles.

La deuxième erreur consiste à s'imposer une pression et un sentiment d'urgence. La volonté d'obtenir des résultats sur le court terme conduit à faire l'impasse sur la phase analytique, considérée comme une perte de temps. Les activités lancées à la hâte, sans prendre le temps de réfléchir, d'analyser et d'élaborer un document stratégique se traduisent souvent par un manque d'efficacité et un gaspillage de ressources. Le temps consacré à l'analyse est un investissement qui porte ses fruits sur le long terme.



Avancement de la planification

L'expérience de la FSF montre que la planification revêt une importance primordiale et constitue un passage obligé pour un DT. Le DT doit être capable de faire progresser le football de sa fédération par rapport à son niveau actuel. Cela passe nécessairement par une utilisation habile des outils et des connaissances en matière de planification. Le rôle du DT en tant qu'architecte de son football est axé autour de la planification, qu'il travaille sur un plan de développement technique global ou sur les modalités de projets de moindre ampleur intégrés au plan global.

Dans une configuration idéale, le DT serait responsable du plan technique global avec toutes ses composantes, tandis que ses collaborateurs seraient chargés de l'élaboration (sous sa supervision) des plans destinés à des projets à plus petite échelle. Cependant, dans la mesure où le DT est souvent seul et ne dispose pas d'assez de personnel qualifié, il doit assurer les deux facettes du travail. La réalité du terrain dépend donc fortement de la taille et du stade de développement de la fédération. Si le DT travaille pour une fédération dotée de ressources importantes et du personnel nécessaire pour assurer toutes les missions principales du département, il disposera peut-être de davantage de temps, ce qui lui permettra d'adopter une approche plus stratégique et détachée du terrain. Il pourra aussi avoir le temps d'analyser ce qui est proposé et concrétisé au moyen d'un programme de suivi efficace. Lorsque le DT dispose d'une équipe restreinte et que la fédération a un budget limité, il aura probablement une approche beaucoup plus centrée sur le terrain, ce qui lui laissera bien moins de temps pour analyser, planifier et assurer un suivi. Ce constat ne veut pas dire que la préparation doit être reléguée au second plan. Il reflète simplement la réalité du rôle du DT et un potentiel de croissance limité pour la fédération.

Les chapitres 5 à 8 sont donc très importants. S'il n'est pas en mesure de planifier (ex. : préparation du budget), le DT n'est pas en position de répondre aux attentes. Le DT ne doit pas nécessairement être un expert dans ce domaine, mais il doit être conscient de ses forces et faiblesses, et les intégrer dans le cadre de leadership. De plus, il doit réaliser qu'un plan, si beau soit-il sur le papier, ne pourra peut-être pas se concrétiser s'il n'est pas porté par un leadership de qualité (voir chapitre 9). Si le présent manuel et les ateliers correspondants n'aident pas suffisamment le DT, le soutien de la FIFA pourra être complété par les conseils des consultants techniques régionaux de la FIFA.

Le principe des cycles de projet

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, la FIFA recommande à l'ensemble des associations membres d'élaborer un plan stratégique basé sur le principe des cycles de projet, qui se décompose en quatre phases liées les unes aux autres : l'analyse de la situation, la planification, la mise en œuvre et le suivi. Ce principe est valable pour les stratégies globales, mais aussi pour tous les plans à moyen et long terme. De même, le DT doit, en tant qu'architecte, posséder le savoir-faire nécessaire à la planification de tous les projets, indépendamment de leur ampleur.

5.1 Analyse des différents niveaux de football

Tout projet a pour point de départ une analyse de la situation actuelle. Impossible, en effet, de savoir où aller sans savoir où l'on se trouve. Le DT doit assimiler la structuration et l'organisation des différents niveaux et différentes disciplines dans le pays, et comprendre les grands liens entre les différents éléments du football national.



Définitions

Niveau de football : pour les besoins du présent manuel, le terme « niveau de football » désigne le type de compétition (ex. : territoriale/nationale), le statut d'une équipe (ex. : amateur/professionnelle) et la catégorie d'âge des joueurs concernés.

Disciplines de football : pour les besoins du présent manuel, le terme « disciplines de football » désigne les différentes formes du football, en particulier le football à 11 (masculin et féminin), le futsal, le beach soccer et les autres variantes utilisées à l'entraînement.

Lors de la planification d'un projet, quelques questions peuvent se révéler utiles pour lancer le processus. Par exemple, si vous devez travailler sur un plan de développement du football de base, il peut être intéressant de chercher à répondre aux questions suivantes :

- Comment, pourquoi, quand et où les enfants commencent-ils à jouer au football ?
- Le socle du football de base peut-il être élargi ?
- Quelle est l'attitude des jeunes filles et de leurs familles vis-à-vis du football ?
- Qui organise les activités, les tournois et les compétitions ?
- Quelles sont les catégories d'âge ou les niveaux concernés ?
- Combien d'équipes participent à chaque activité/événement ?
- À combien d'activités ou de matches une équipe participe-t-elle au cours d'une saison ?
- Quel est le format des matches, des festivals et des compétitions ?
- À quelle période de l'année les activités sont-elles organisées ? Quelles sont les conséquences de cette programmation ?
- Quelles installations sont utilisées (matches, compétitions et entraînements) ? Quel est leur niveau de disponibilité ?
- D'autres terrains sont-ils disponibles pour renforcer le développement du football de base (y compris pour les entraînements) ?
- Combien d'arbitres sont disponibles ? Quel est leur profil ?
- Qui sont les entraîneurs ? Quel est le niveau d'entraînement proposé ?
- Comment un joueur entré dans le circuit du football de base peut-il continuer à jouer ? Dans quels clubs ? Dans quelles compétitions ?
- Quel est le lien entre le football de base et les compétitions de jeunes ?

Il convient de noter que les différents niveaux et différentes disciplines de football peuvent être placés sous la responsabilité et/ou le contrôle de différents acteurs du football. On distingue trois grands types de configurations :

- 1 Les activités et les matches sont entièrement organisés par la fédération (ex. : le football de base est directement géré par le département technique)
- 2 Les activités et les matches sont organisés par des organes affiliés (ex. : ligues amateur, associations régionales/territoriales, ligues de beach soccer, etc.)
- 3 Les activités et les matches sont organisés par des acteurs extérieurs (ex. : académies privées)

Indépendamment des niveaux d'implication et de responsabilité directe, la fédération conserve les pleins pouvoirs sur le plan réglementaire, et elle est chargée de la coordination et l'harmonisation globales des différents domaines.

5.2 Type d'analyse

L'analyse de chaque niveau de football comporte deux variables principales. La première consiste à savoir précisément comment les activités, les matches et les compétitions sont organisés ; la deuxième consiste à mieux connaître la qualité du football. En fonction du niveau de football, les principaux facteurs d'analyse pourront changer. Par exemple, dans le football de base et le football amateur, où la participation compte davantage que les résultats ou la qualité des matches, il est essentiel de se concentrer sur les aspects pratiques liés à la fréquence et la distribution géographique des activités, des festivals et des tournois, car elles peuvent fortement influencer sur le nombre de pratiquants y ayant accès.

Critères quantitatifs

Il convient de recenser les différentes activités proposées à l'échelle du pays. Un simple tableau, comme celui donné ci-dessous en exemple pour les activités de football de base, peut être très utile :

Critères					
Organisateur	Catégorie d'âge	Nombre de joueurs et format des matches	Nombre d'équipes (par groupe)	Nombre de matches par équipe sur la saison	Période des activités (mois)
Exemples de réponses possibles					
Association régionale/ territoriale A	U-12	300 (9 contre 9)	10-12	18-22	4-6/8-10
Association régionale/ territoriale B	U-12	500 (11 contre 11)	10-12	10-11	5-6/9-10
Association régionale/ territoriale C	U-10	425 (7 contre 7)	8-10	14-18	5-6/9-10
Association régionale/ territoriale D	U-10	100 (7 contre 7)	8	7	5-7

Dans le football de base, sauf très rares exceptions, la réussite se mesure au nombre de participants et de matches disputés. Ce tableau peut être complété à la suite d'un séminaire ou d'une visioconférence, ou encore sur la base de réponses à des questionnaires.



Critères qualitatifs

À d'autres niveaux, une analyse de la qualité du football est plus pertinente. Cela concerne en particulier le football et la formation des entraîneurs dans le football professionnel et le football de jeunes à haut niveau. La variable principale n'est plus seulement le nombre de matches disputés ou de séances d'entraînement organisées, mais la qualité de la performance. L'analyse technique des matches de première division, notamment dans le football professionnel et le football de jeunes à haut niveau, fourniront de très bons indicateurs quant à la nature et à la qualité des programmes de formation (des jeunes). L'analyse qualitative est étroitement liée à la philosophie de jeu que le DT souhaite mettre en place dans l'ensemble de la fédération. Voici quelques questions à envisager :

- Comment les équipes défendent-elles ?
- Comment les équipes attaquent-elles ?
- Comment les équipes négocient-elles la transition (attaque-défense et vice-versa) ?
- Qu'en est-il des coups de pied arrêtés (coup francs, corners, etc.) ?
- Quelles sont les principales forces/faiblesses techniques, tactiques, physiques et mentales des équipes ?
- Quel est le niveau individuel des joueurs ?
- Quel est le niveau des gardiens de but ?
- Comment développer le potentiel des joueurs ?
- Quel est le niveau des entraîneurs ?

Exemple de grille analytique des performances des équipes dans les compétitions de football de jeunes à haut niveau

Qualité des matches U-15/U-16

X = Équipes U-15/U-16 de clubs
O = Équipe nationale U-17

Niveau : 4 = excellent 2 = moyen
 3 = bon 1 = médiocre

- Motivation, leadership, esprit d'équipe
- Explosivité, vitesse
- Construction, positionnement du ballon, utilisation de la largeur et de la profondeur
- Utilisation des couloirs en phase offensive
- Efficacité dans la surface (attaque)
- Transition (attaque-défense et défense attaque)
- Défense de zone et pressing
- Agressivité dans les duels
- Technique en mouvement

	4	3	2	1
	O	X		
		O	X	
		OX	OX	
		OX	OX	
		O	X	
		O	X	
		O	X	X
			OX	
		OX		

Les critères utilisés pour l'observation des matches doivent reposer sur la philosophie et le style de jeu du football national.

En l'absence de philosophie du football national, l'analyse pourra reprendre les critères des différents Groupes d'étude technique de la FIFA.

Le DT peut, avec l'aide d'entraîneurs des équipes nationales de jeunes ou d'observateurs spécialisés, définir des mécanismes de supervision et de rapport pour différentes catégories. La réalisation d'une évaluation annuelle peut fournir des résultats intéressants à propos de la qualité du jeu et de l'encadrement technique aux niveaux observés.

Analyse des performances individuelles

Dans certains cas, notamment pour les compétitions de football de jeunes à haut niveau et les équipes nationales de jeunes, le DT et ses collaborateurs peuvent gagner à étudier les performances individuelles des joueurs. Nécessaire pour la détection des talents, ce travail peut aider à évaluer l'influence du programme de formation des entraîneurs et de la qualité de la formation dans les académies et/ou les centres de formation.

Voici quelques critères :

- Traits de caractère (motivation, capacité d'apprentissage, maturité, etc.)
- Qualités techniques (ex. : conduite de balle)
- Comportement tactique (en défense et en attaque)
- Qualités athlétiques (vitesse, constitution physique, etc.)
- Environnement (ex. : accompagnement des parents)

Exemple de grille analytique des performances individuelles dans le football de jeunes à haut niveau

Facteurs d'efficacité et de performance	Profil de performance ¹			
	4	3	2	1
Qualités techniques				
Fondamentaux techniques				
Aptitudes techniques sous pression				
Tactique				
1 contre 1 en attaque				
1 contre 1 en défense				
Comportement en phases offensives				
Comportement en phases défensives				
Condition et constitution physiques				
Vitesse, sprints				
Puissance musculaire, explosivité				
Puissance des abdominaux				
Endurance				
Robustesse, état général				
Force mentale, personnalité				
Leadership				
Maturité				
Agressivité, soif de victoire				
Concentration				
Attitude positive				
Esprit d'équipe				

4 = excellent ; 3 = bon ; 2 = moyen ; 1 = médiocre.

Analyse de la formation des entraîneurs

L'analyse de l'environnement footballistique exige également de se pencher sur une autre variable : l'état des lieux de la formation des entraîneurs et des joueurs. Comme nous le verrons dans le chapitre 7, le DT a aussi pour responsabilité d'élaborer un cadre de formation des entraîneurs pour l'ensemble du pays. Avant d'apporter d'éventuels changements, il convient d'évaluer la qualité du programme de formation des entraîneurs. Ce travail ne doit pas se cantonner aux chiffres. Il doit explorer en profondeur le contenu du programme, et la façon dont les entraîneurs acquièrent leurs compétences et dont ils les appliquent sur le terrain. Il est évident qu'un réservoir de plusieurs milliers d'entraîneurs licenciés ne se traduira par des résultats tangibles que s'ils ont reçu un certain niveau de formation et si les techniques acquises sont appliquées lors des entraînements et des matches.

Exemple de grille analytique de la formation des entraîneurs et de l'activité des entraîneurs en clubs

Critères	Outils de contrôle	Responsabilité
Qualité de la formation des entraîneurs (plusieurs niveaux)	Comptes rendus écrits des formateurs d'entraîneurs et des participants après chaque cours ; rencontre annuelle avec les formateurs d'entraîneurs	Chef de la formation des entraîneurs/DT
Nombre de participants (plusieurs niveaux)	Statistiques (annuelles)	Département de l'enregistrement des joueurs/entraîneurs
Activité des entraîneurs dans les clubs	Règlements encadrant l'activité des entraîneurs Ex. : licence B pour les U-16	DT/département des compétitions
Qualité de la formation et des entraîneurs dans les clubs	Visites des entraîneurs des équipes nationales de jeunes en clubs ; rapports écrits au DT ; réunions semestrielles des entraîneurs des équipes nationales de jeunes (masculines et féminines)	DT/entraîneur de l'équipe nationale « A »/entraîneurs des équipes nationales de jeunes

Pour être efficace, un système de formation des entraîneurs nécessite la présence d'un certain nombre de formateurs (et de concepteurs de contenus) qualifiés capables de relayer rapidement et précisément la philosophie de jeu au niveau des entraîneurs (voir chapitre 7). Il convient d'analyser les qualifications, l'expérience, la motivation et les relations professionnelles avec la fédération des formateurs car toute faiblesse se répercutera automatiquement sur leur programme de formation.

Analyse de la formation des joueurs

Le meilleur moyen de comprendre le lien concret entre la formation des entraîneurs et ses répercussions sur le terrain consiste à observer régulièrement des séances d'entraînement dans les clubs de haut niveau (en seniors et chez les jeunes), ainsi que des matches officiels. Cela s'applique plus particulièrement aux clubs comptant dans leurs rangs des joueurs des équipes nationales de jeunes, car ils représentent l'avenir de l'équipe nationale « A » et effectuent l'essentiel de leurs entraînements en club.

Cette analyse doit être réalisée sous la forme d'un suivi continu. Elle peut être déléguée aux entraîneurs des équipes nationales de jeunes, à l'occasion de leurs visites dans les clubs.

Voici certains des critères à analyser :

- Structure et programmation de la séance (objectifs, phases)
- Méthodologie (organisation, démonstration, direction, observations)
- Activité des joueurs (motivation, concentration, responsabilisation, progression)
- Infrastructure et matériel

L'analyse portant sur le déroulement des entraînements, elle nécessite des observations fréquentes et régulières des séances des équipes de jeunes des clubs par le personnel du département technique.

Exemple de grille analytique pour l'observation d'une séance d'entraînement U-17 en club

Construction méthodologique des séances et techniques d'entraînement	Évaluation ²
Alternance systématique entre situations de jeu et exercices : Application de la méthodologie <i>game-activity-game</i> (GAG)	
Démonstration, explication : Les joueurs comprennent l'objectif de l'entraînement	
Composition des groupes, utilisation de l'espace et du matériel : Petits groupes homogènes, multiplication des touches de balle	
Perfectionnement et correction : Observations précises et ciblées fournies aux joueurs	
Activité des joueurs	
Motivation et responsabilité : Concentration lors des matches et des entraînements (qualité)	
Représentation cognitive : Mémorisation des principaux mouvements	
Installations et matériel (infrastructure)	
Infrastructure/terrains	
Matériel : nombreux ballons de bonne qualité, buts portatifs, chasubles, cônes, etc.	

² 4 = excellent ; 3 = bon ; 2 = moyen ; 1 = médiocre.

Outre la séance d'entraînement proprement dite, il convient aussi d'analyser les programmes hebdomadaires dans les différentes catégories d'âge. Ces analyses peuvent être réalisées en ligne de façon centralisée, puis évaluées lors de rencontres avec les représentants des clubs et des ligues.

Analyse des structures des clubs

Le niveau de structuration et d'organisation des acteurs du football directement ou indirectement impliqués dans le football de jeunes (départements football de jeunes des clubs, écoles de football, associations régionales/territoriales, académies privées et structures mises à disposition de la population) constitue une autre composante majeure de l'analyse technique. En effet, les progrès des futurs joueurs professionnels ne peuvent être garantis qu'en veillant à la qualité globale du travail des acteurs participant à la formation des jeunes.

Voici les questions les plus importantes auxquelles il convient de répondre à cet égard :

- Disposent-ils des bons joueurs (détection des talents et structure de recrutement) ?
- Disposent-ils des entraîneurs adaptés (expérience et formation des entraîneurs et de l'encadrement) ?
- Travaillent-ils avec le programme de formation approprié (priorités de l'entraînement par catégories d'âge/matches) ?
- Leurs programmes quotidiens et hebdomadaires sont-ils adaptés (équilibre sport-scolarité-loisirs) ?
- Leurs infrastructures sont-elles suffisantes (installations et matériel) ?

Vous trouverez d'autres exemples dans le Manuel d'entraînement de la FIFA pour le football de jeunes (p. 244) ou dans les critères d'octroi de licences aux clubs au niveau de la fédération.

5.3 Outils analytiques

Pour effectuer une analyse de situation précise, vous pouvez vous aider d'outils analytiques spécifiques. L'analyse initiale et les informations recueillies constitueront la base de votre projet et le point de départ des étapes suivantes : la planification et la mise en œuvre. La réalisation d'une telle analyse vous permettra d'élaborer un plan :

- réaliste et réalisable, compte tenu de votre situation, de vos ressources et de vos capacités actuelles ;
- soutenu par les parties prenantes ; et
- étudié avec soin et de manière approfondie.



Analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ; pour forces, faiblesses, opportunités, risques) constitue probablement l'outil le plus utilisé pour lancer un processus de planification. Elle consiste à évaluer et identifier les forces (afin de les renforcer) et les faiblesses (afin de les corriger et de consolider les fondations du projet) de votre organisation sur un projet donné.

Les connaissances acquises, les informations recueillies et les documents élaborés dans le cadre des approches d'analyse de situation susmentionnées (qualitative et quantitative) constitueront le point de départ de l'analyse SWOT. À ce stade, les chevauchements et répétitions ne sont pas un problème. Bien au contraire, plus les analyses préalables sont exhaustives, plus l'analyse SWOT sera facile à réaliser. Notez bien qu'il ne s'agit pas uniquement de dresser une liste de différents points, mais aussi d'évaluer leurs répercussions sur l'organisation. Par exemple, un accès limité aux installations de football freinera le développement du football de base ou du football de jeunes à haut niveau.

Exemple d'analyse SWOT pour un plan de développement du football de base

Analyse SWOT			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Risques
Dans toutes les provinces et les régions du pays, les enfants disputent des matches à effectif réduit après l'école.	Les structures de football régionales et locales sont insuffisantes.	Relations et coopération de qualité avec le gouvernement (ministère de l'Éducation).	D'autres sports (basketball, volleyball) sont en discussion avec le gouvernement pour obtenir des aides.
Association membre de petite taille entretenant d'excellentes relations avec les principales parties prenantes.	Réservoir limité d'entraîneurs et d'arbitres diplômés.	Soutien de la FIFA et de la confédération aux projets consacrés au football de base.	Aucun investissement dans le football de base et le football de jeunes de la part des principaux sponsors.
Un responsable du football de base travaillant sous la responsabilité du DT pilote le département du football de base.	Nombre insuffisant de formations pour les entraîneurs de football de base.	Le football de base est présent sur tout le territoire, il s'adresse à toute la population et est pratiqué par toute la population.	Les installations à disposition sur le territoire, notamment dans les zones rurales, sont de mauvaise qualité, à l'exception de celles des écoles primaires.

Il est recommandé d'organiser un atelier consacré à l'analyse SWOT. Il devra s'adresser à un éventail de participants représentatif des différents départements et niveaux hiérarchiques de l'association membre, qui pourront étudier les résultats et échanger leurs points de vue. La participation des membres du personnel est capitale car ils sont idéalement placés pour observer les forces et faiblesses de l'association membre au quotidien.

Analyse des ressources

L'analyse des ressources et capacités de l'association membre ainsi que l'identification d'éventuelles ressources supplémentaires peuvent aussi se révéler bénéfiques. Cette démarche est essentielle pour multiplier vos chances de réussite dans la mise en œuvre de vos projets de développement technique. Elle consiste, dans un premier temps, à examiner les ressources financières de votre fédération ainsi que son personnel, ses infrastructures (matériel, véhicules, etc.) et ses autres actifs (matériel informatique, base de données, etc.). L'idée est d'évaluer ce qu'elle est en mesure de réaliser avec les ressources dont elle dispose et d'éviter de se fixer des objectifs inaccessibles.

Exemple d'analyse SWOT pour un plan de développement du football de base

Analyse des ressources		
Type de ressources	Ressources (exemples)	Commentaires (exemples)
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> Réserves de liquidités pour le développement du football de base (USD 20 000) Programme Forward de la FIFA pour le développement du football de base (USD 50 000) Budget annuel (USD 10 000 sur USD 40 000) 	<ul style="list-style-type: none"> Constitué au cours des deux dernières années sur la base du PDLT Politique du comité exécutif 25% du budget du département du football de base alloué au nouveau plan de développement du football de base
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Responsable du football de base à temps plein Responsable des projets pour le football de base à temps partiel Responsables territoriaux du football de base (bénévoles) 	<ul style="list-style-type: none"> Création de poste 20% du temps de travail consacré au développement du football de base (Étudiant en master) Nombre limité d'intervenants (qualifiés) au niveau territorial Intégration au plan de développement du football de base
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> Centre technique de l'association membre Minibus Base de données informatique pour le football de base Ballons pour les enfants T-shirts 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les réunions, les formations et un grand rassemblement d'ouverture Bus entièrement équipé pour les rassemblements régionaux (grosses réparations à effectuer) Projet entrant dans le cadre du programme scolaire de lycéens Projet de la FIFA Discussions en cours avec des parties prenantes externes

Le manque de ressources et de capacités constitue souvent un obstacle de taille qui empêche d'atteindre les objectifs planifiés. Voilà pourquoi une analyse des ressources doit être réalisée en amont de tout nouveau projet. Celle-ci sera effectuée par le responsable des finances, avec l'accompagnement du secrétaire général.

Analyse des parties prenantes

Les chapitres 2 et 4 ont souligné l'importance des relations internes et externes avec les acteurs du football dans leur ensemble. Bien que la coordination de la phase analytique des projets techniques relève de la responsabilité du DT et de ses cadres, les acteurs du football concernés par un projet spécifique doivent être associés au processus dans sa globalité.

Il convient donc, pour chaque projet technique, de choisir les parties prenantes à intégrer à l'analyse, et de déterminer comment et à quel stade elles doivent intervenir. Ce travail peut être effectué sous la direction du secrétaire général, avec le soutien d'un groupe ayant participé à l'atelier d'identification des parties prenantes. Plus les participants seront nombreux, plus les informations seront précises et plus vous disposerez de soutien par la suite, en particulier lors de la phase de mise en œuvre (voir chapitre 7).

Acteurs au sein de l'association membre

Le DT se doit d'informer le secrétaire général, le président et tous les cadres de l'association membre qu'il procède à une analyse dans le cadre d'un projet technique. Dans certains cas, ils faciliteront les contacts avec des acteurs externes, dans d'autres, ils fourniront des informations précieuses au sujet des variables liées à leur domaine d'expertise. Par exemple, le directeur marketing pourra évaluer le potentiel d'une compétition de football de base ou de football féminin en termes de génération de revenus ; le directeur des finances pourra fournir des chiffres sur les coûts réels des compétitions existantes. Le personnel du département technique doit être mis dans la boucle. Les membres directement concernés doivent participer à l'analyse, ce qui contribuera à leur adhésion au projet, et renforcera leur engagement et leur motivation en vue des futures activités.

Acteurs externes

Comme indiqué plus avant, le DT doit impliquer tous les acteurs du football concernés (clubs, entraîneurs, associations régionales/territoriales, académies privées, etc.) dans l'analyse pour les projets de grande envergure. Malgré la forte disparité de leurs statuts au sein la fédération, le DT doit construire des relations de travail ouvertes et directes avec chacun d'entre eux afin de favoriser un échange d'informations perpétuel. L'implication de représentants du gouvernement dans le processus analytique permettra d'identifier les opportunités existantes, voire de faciliter l'affectation de fonds et d'infrastructures. Il peut s'agir d'un programme d'activités de football de base à grande échelle ciblant les établissements scolaires, mené en coopération avec le ministère de l'Éducation.

Nous vous recommandons d'opérer une sélection et une catégorisation des parties prenantes sur la base des points suivants :

- leurs attentes à l'égard de votre projet ;
- leurs apports d'un point de vue tangible (participants, installations, financements, ressources humaines, etc.) et intangible (communication, observations, réseaux, savoir-faire, etc.).

Au stade de la préparation de votre analyse, il est recommandé de communiquer le plus tôt possible avec les parties prenantes que vous avez sélectionnées afin de les informer de la procédure, et de leur expliquer pourquoi, comment et quand elles seront mises à contribution.

En général, les formes de consultations les plus efficaces avec vos parties prenantes sont :

- les entretiens en présentiel ;
- les conversations téléphoniques ;
- les ateliers de groupes et forums ;
- les questionnaires (en ligne, par courrier, par courriel ou par téléphone).

Quelles qu'en soient les modalités, cette consultation vous permettra de comparer la perception de la situation par les parties prenantes avec l'idée que vous vous en faites sur la base des étapes précédentes de l'analyse. De plus, la procédure de consultation vous aidera à comprendre la situation des parties prenantes ainsi que les principales problématiques auxquelles elles sont confrontées. Enfin, la consultation vous permettra de comprendre la façon dont les parties prenantes perçoivent votre rôle et de recueillir leurs points de vue concernant votre plan. Ces éléments vous serviront pour réaliser l'analyse des parties prenantes.



Exemple d'analyse des parties prenantes pour un plan de développement du football de base

Analyse des parties prenantes				
Partie prenante Catégorisation : 3 = haute 1 = basse	Rôle/apport de la partie prenante	Attentes de l'association membre vis-à-vis de la partie prenante	Problématiques de la partie prenante	Ressources de la partie prenante
Associations régionales/territoriales 3	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de festivals, de compétitions et de tournois de football de base avec les clubs et les établissements scolaires • Recrutement et formation des bénévoles • Communication avec la population et les établissements scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien financier • Soutien administratif • Formation des bénévoles, des entraîneurs et des arbitres 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources • Recrutement de personnel • Opérations de promotion et de réseautage au sein de la population et dans les établissements scolaires • Recrutement des bénévoles et valorisation de leur investissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Contact direct avec les clubs, les établissements scolaires et le tissu social • Festivals régionaux de football de base
Clubs 3	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'activités de football de base • Communication avec les parents • Recrutement d'entraîneurs et d'arbitres pour le football de base 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation d'entraîneurs et d'officiels pour le football de base • Matériel • Administration 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel pour le football de base • Infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> • Contact direct avec les joueurs, les entraîneurs et les bénévoles • Structures pour les équipes
Collectivités 3	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de loisirs bien structurées pour les enfants 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien apporté à plusieurs sports 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure
Gouvernement 2	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux projets • Formation des enseignants 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités pertinentes pour l'enseignement et la santé 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien apporté à plusieurs sports • Indépendance des fédérations sportives 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes scolaires • Formation des enseignants
Écoles publiques 1	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure • Cycle consacré au football 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités bien structurées 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation des enseignants • Soutien apporté à plusieurs sports 	<ul style="list-style-type: none"> • Contact avec les élèves et les enseignants • Infrastructure
Sponsors 1	<ul style="list-style-type: none"> • Publicité • Cadeaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Futurs clients • Organisation attractive 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget marketing • Responsable de projet adapté • Patience 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Matériel • Redevances des contrats de sponsoring

La dernière étape de l'analyse des parties prenantes consiste à synthétiser et organiser les informations recueillies dans le cadre de la consultation des parties prenantes. Elle vous apportera des enseignements fondamentaux sur lesquels vous pourrez vous appuyer lors des étapes suivantes du processus de planification du projet. Pour ce faire, il convient de transférer les informations recueillies et de synthétiser les observations des parties prenantes dans un tableau comme celui présenté ci-avant.

5.4 Résultat de l'analyse

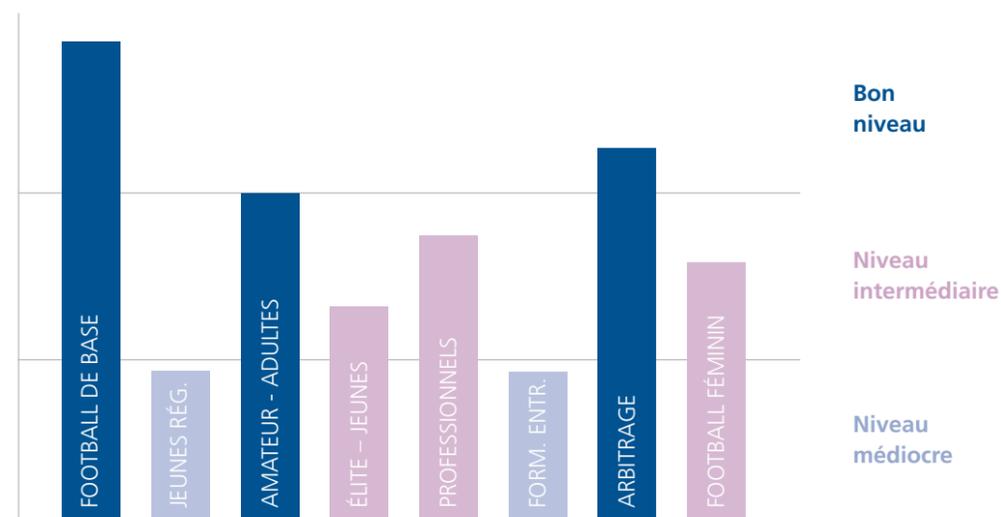
L'analyse de la situation actuelle d'un domaine spécifique n'est pas un exercice purement théorique. Réalisée dans un objectif opérationnel bien défini, elle doit servir de socle aux phases de planification et de mise en œuvre du projet.

En général, la réalisation d'une analyse permet de recueillir un certain volume de contenu brut (ex. : statistiques, analyse qualitative, données quantitatives, etc.). Ces éléments doivent être organisés et compilés de façon structurée. Les gros volumes de données complexes peuvent du reste donner l'occasion de collaborer avec des universités. Dans certains cas, l'analyse nécessitera des mises à jour et des évaluations périodiques. Elle se transformera progressivement en un outil de suivi mis à jour en continu (pour plus d'informations à propos du suivi, veuillez vous référer au chapitre 8).

Documents d'analyse technique

En complément des documents techniques détaillés, il est bienvenu de rédiger une analyse brève et descriptive de la situation du football de façon à la communiquer au secrétaire général, au président et au comité exécutif. Simple et concis, ce document analytique doit servir de base aux échanges liés au développement de la stratégie à long terme.

Vous trouverez ci-dessous un exemple d'analyse technique globale d'une fédération préalable à l'élaboration d'une stratégie de développement nationale.



Le tableau ci-dessous contient des informations détaillées relatives au graphique ci-avant. Il vise à démontrer les éventuels atouts et éventuelles lacunes d'un pays. La situation du football variant grandement d'un contexte à l'autre, l'analyse doit être aussi spécifique et personnalisée que possible.

Niveau de football	Analyse	Conclusions
Football de base	Il existe depuis longtemps une riche tradition d'activités de football de base dans l'ensemble du pays. Tous les établissements scolaires organisent des activités footballistiques (pour les enfants âgés de six à 12 ans). La grande majorité des garçons et environ 30% des jeunes filles jouent régulièrement au football. Soutien très fort de la part du ministère de l'Éducation et du ministère des Sports, ainsi que des associations de parents.	Très bon niveau, atout incontestable
Football de jeunes régional	Il n'existe qu'une seule compétition de jeunes (U-17). Elle concerne dix équipes, toutes basées dans la capitale. Les tricheries sur l'âge sont très répandues. En dehors du football de base, il n'existe aucune catégorie de jeunes permettant aux joueurs de progresser. Par conséquent, de nombreux talents sont laissés de côté.	Niveau très médiocre, lacune incontestable
Football amateur adultes	Le grand nombre de championnats amateurs reflète l'immense passion du pays pour le football. Ils sont relativement bien organisés dans l'ensemble du pays et sont structurés en trois divisions. Il arrive que des professionnels participent aux compétitions amateurs (ce qui constitue une infraction au règlement), mais ces championnats restent fondamentalement amateurs, malgré leur excellent niveau technique. De nombreux jeunes joueurs âgés entre 15 et 17 ans intègrent des équipes d'amateurs car ils ne peuvent pas jouer et s'entraîner ailleurs.	Bon niveau, atout
Football de haut niveau jeunes	Le pays participe régulièrement à des compétitions U-17 et U-20 au niveau international. Les résultats des équipes nationales de jeunes sont relativement bons, avec quelques qualifications pour les phases finales des compétitions continentales. Néanmoins, la détection et la formation des jeunes talents pâtissent de l'absence de compétitions de jeunes bien structurées.	Niveau intermédiaire, améliorations nécessaires
Football professionnel	Le championnat de première division du pays est bien organisé. La plupart des clubs sont bien structurés et le niveau technique général est assez élevé. Cela se traduit par les bons résultats de l'équipe nationale « A ». Néanmoins, la présence croissante de joueurs étrangers dans le championnat réduit le vivier de joueurs formés localement disponibles pour l'équipe nationale. Il est devenu difficile de trouver des gardiens et des défenseurs centraux de qualité, deux postes qui faisaient jadis la fierté du pays. Les clubs préfèrent acheter des joueurs dans les pays voisins plutôt qu'investir dans les jeunes talents locaux, ce qui pourrait se révéler problématique sur le long terme.	Niveau intermédiaire, identification de risques majeurs
Formation des entraîneurs	Le niveau de formation des entraîneurs dans le football professionnel est relativement bon (formateurs de qualité), mais les compétitions chez les amateurs et les jeunes ne sont encadrées par aucun critère, si bien que l'on y trouve de nombreux entraîneurs sans diplôme. Il n'existe pas de licence d'entraîneur pour le football de jeunes dans le pays. Même les entraîneurs des équipes nationales de jeunes sont peu qualifiés. Le ministère des Sports a créé son propre programme de formation pour les instructeurs dans le football de base. Cependant, ces programmes sont pilotés de façon indépendante (l'association membre n'a aucun contrôle dessus, ce qui n'est pas acceptable).	Niveau médiocre, lacune incontestable
Arbitrage	Le pays a une longue tradition d'excellence en matière d'arbitrage. Il a produit l'un des meilleurs arbitres internationaux de la confédération. De plus, de nombreux jeunes arbitres obtiennent régulièrement leur diplôme grâce aux formations de l'association membre. Malheureusement, du fait de l'absence de compétitions de jeunes bien structurées, les jeunes arbitres doivent souvent débiter dans les compétitions adultes au niveau amateur, où ils peuvent présenter une grosse différence d'âge avec les joueurs. Il arrive que certains jeunes arbitres se sentent très intimidés et certains bons éléments abandonnent très tôt leur carrière.	Très bon niveau, quelques améliorations à apporter
Football féminin	Grâce au vaste réservoir de joueuses et à une détection efficace, les équipes nationales de jeunes obtiennent de bons résultats au niveau international. Malheureusement, les joueuses arrêtent de jouer très tôt en raison l'absence d'un véritable championnat de haut niveau et de la nécessité de poursuivre leurs études. Les résultats de l'équipe nationale féminine « A » ne sont pas à la hauteur du potentiel réel du pays.	Niveau intermédiaire, améliorations nécessaires

5.5 Cas pratique

Vous trouverez ci-dessous un cas pratique qui illustre l'utilisation d'un cadre type de cycles de projet pour réaliser des activités spécifiques. Il s'agit d'une étude de cas portant sur la création d'une compétition U-17 et sur son intégration à tous les niveaux de football concernés. Cet exemple sera repris et développé dans les chapitres 6, 7 et 8.

Création d'une compétition nationale U-17 de haut niveau

Le point de départ est la phase d'analyse, qui se traduit par une évaluation comparable à celle présentée dans le tableau ci-avant. Pour créer une compétition nationale U-17 de haut niveau, il convient de dresser un état des lieux de la situation actuelle :

« Il n'existe qu'une seule compétition de jeunes (U-17). Elle concerne dix équipes, toutes basées dans la capitale. Les tricheries sur l'âge sont très répandues. En dehors du football de base, il n'existe aucune catégorie de jeunes permettant aux joueurs de progresser. Par conséquent, de nombreux talents sont laissés de côté. »

Pour mieux comprendre le problème, il convient de répondre à quelques questions.

- 1 Pourquoi la compétition est-elle seulement disputée par des équipes de la capitale ?
Le coût des transports est très problématique pour d'autres équipes, qui devraient faire de longs déplacements.
- 2 Est-il possible de créer des compétitions dans les différentes régions ? Cela a-t-il déjà été réalisé ? Si cela n'est pas le cas, pourquoi ? On constate une importante pratique du football dans les régions, principalement dans les écoles et dans un cadre informel, mais elle n'est pas structurée par les ligues régionales. Dans certains cas, cela tient à un manque de ressources ; dans d'autres, à un manque d'organisation.
- 3 Les autorités territoriales soutiennent-elles le football ? Pourraient-elles apporter une aide plus importante ? La plupart des autorités territoriales soutiennent le football, mais elles n'ont pas forcément les moyens de couvrir les frais de déplacement d'équipes dépendant de structures privées. Elles préféreraient plutôt organiser des compétitions au niveau local.
- 4 Comment expliquer la tricherie sur les âges ? Il y a deux raisons à cela : les joueurs espèrent être détectés pour les équipes nationales et les clubs veulent gagner à tout prix.
- 5 Existe-t-il un système d'enregistrement des joueurs efficace permettant de réduire le risque de tricherie sur les âges ? Pas encore, mais la FIFA propose sa plateforme FIFA Connect, qui peut être mise en place facilement et permet de réduire radicalement les tricheries.
- 6 Combien de joueurs seraient susceptibles de participer aux compétitions U-17 ? On estime que sur les 20 000 jeunes à évoluer en scolaire, 3 000 seraient intéressés par l'idée de rejoindre des compétitions de clubs plus structurées et de s'entraîner plus régulièrement.
- 7 Dans quel état sont les infrastructures mises à disposition ? Dans l'ensemble, les infrastructures sont en mauvais état, mais des terrains appartenant à des organisations religieuses pourraient être utilisés pour les championnats de jeunes. Ils sont en bon état et dotés de vestiaires.



FIFA[®]

CHAPITRE 5 – BOÎTE À OUTILS

Difficultés les plus fréquentes	<ul style="list-style-type: none"> • Équilibre entre la pression d’obtenir des résultats à court terme et la nécessité de planifier sur le long terme • Pression de lancer des activités au détriment d’une analyse de qualité • Disponibilité de statistiques fiables sur les joueurs, les équipes, les matches, les entraîneurs, les arbitres et les officiels • Difficulté à communiquer et/ou coopérer avec les autres départements de l’association membre (octroi de licences aux joueurs, compétitions, associations régionales/territoriales) et avec la plupart des principales parties prenantes (associations régionales/territoriales, autorités locales, sponsors)
Connaissances, compétences et expérience nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de méthodes analytiques standards (ex. : analyse SWOT, analyse des ressources et des parties prenantes, statistiques nationales) • Capacité à entretenir les relations, la communication et le réseau avec les parties prenantes • Capacité à communiquer avec des intervenants spécialisés et intéressés dans les universités • Capacité à utiliser le système électronique d’octroi de licences pour les joueurs et les officiels • Capacité organisationnelle permettant de dégager suffisamment de temps pour le recueil d’informations et le travail analytique
Soutien de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • FIFA Connect (système d’octroi de licences aux joueurs) • Soutien des consultants techniques régionaux de la FIFA • Rapports du Groupe d’étude technique de la FIFA • Manuels de la FIFA • Conseils techniques personnalisés



CADRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL – ANALYSER UN PROJET

Prévoyez du temps pour réfléchir à votre situation professionnelle et à votre travail. Faites part de votre solution à votre mentor et discutez-en avec lui.

Quelles sont ou seront les principales difficultés dans ce domaine au cours des prochains mois ?

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

Quelles connaissances ou compétences vous seront utiles pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l’évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/consultants de la FIFA/cellule de leadership/réseau étendu) ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

Fixez-vous des échéances :

6

PLANIFICATION À LONG TERME

6. Planification à long terme

Une fois l'analyse de situation effectuée, les bases de votre projet sont désormais connues à travers l'évaluation de l'environnement footballistique. Ressortent ainsi les points forts et les points faibles de votre projet, tandis qu'il est désormais possible de comprendre quelles parties prenantes, ressources, opportunités et difficultés implique votre projet. Les actions possibles ont également été définies, et une réflexion est en cours concernant les responsabilités et les priorités. Il est désormais temps de déterminer clairement ce que votre fédération veut réaliser en mettant en œuvre votre projet, ainsi que la raison et les moyens d'y parvenir. Il s'agit de la deuxième étape du concept de cycle de projet.

Analyse situationnelle (Chapitre 5)

Quelle est la situation aujourd'hui ?

Suivi (Chapitre 8)

Sommes-nous sur la bonne voie ?



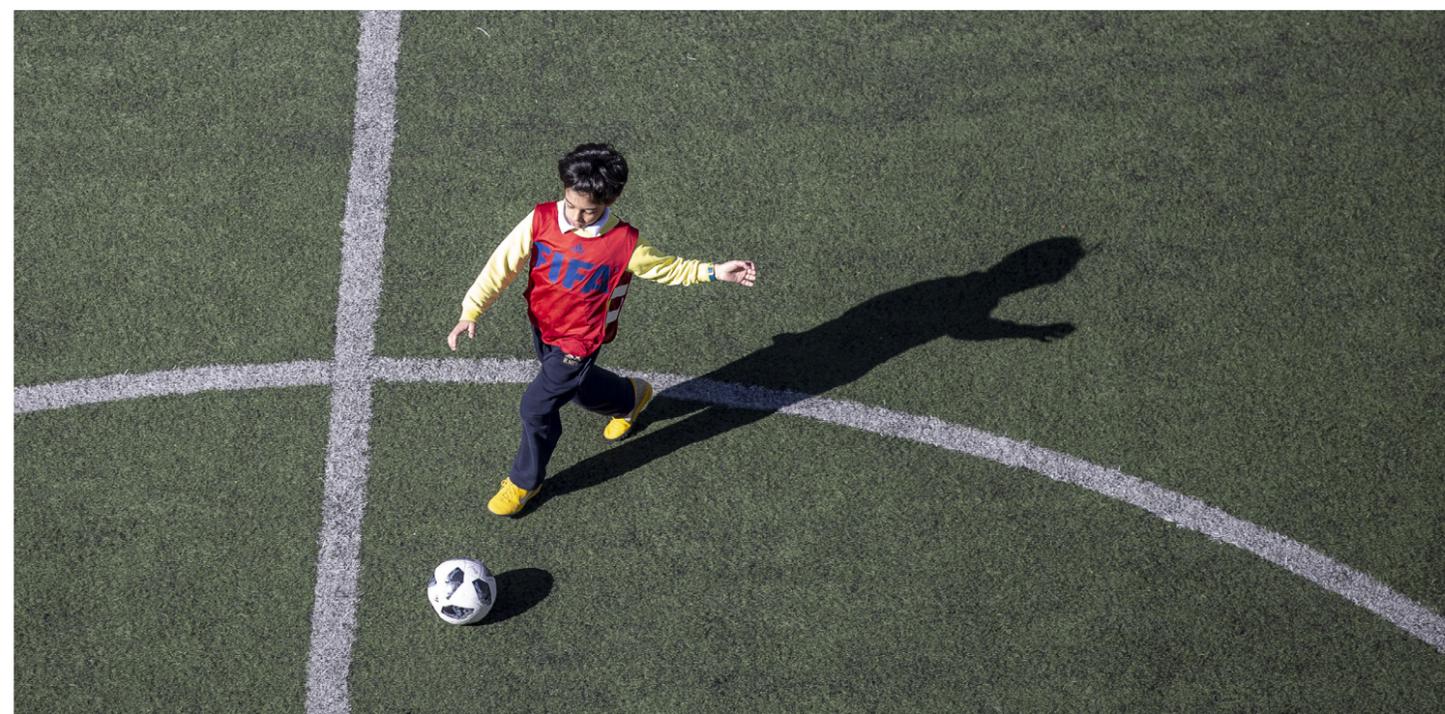
Stratégie (Chapitre 6)

Quels sont nos objectifs ?

Mise en œuvre (Chapitre 7)

Comment atteindre nos objectifs ?

En énonçant des objectifs détaillés, votre fédération disposera d'un outil de gestion et de communication efficace permettant de motiver toutes ses parties prenantes à l'aide d'un unique plan commun. Mais tout d'abord, il faut pouvoir prioriser les objectifs.

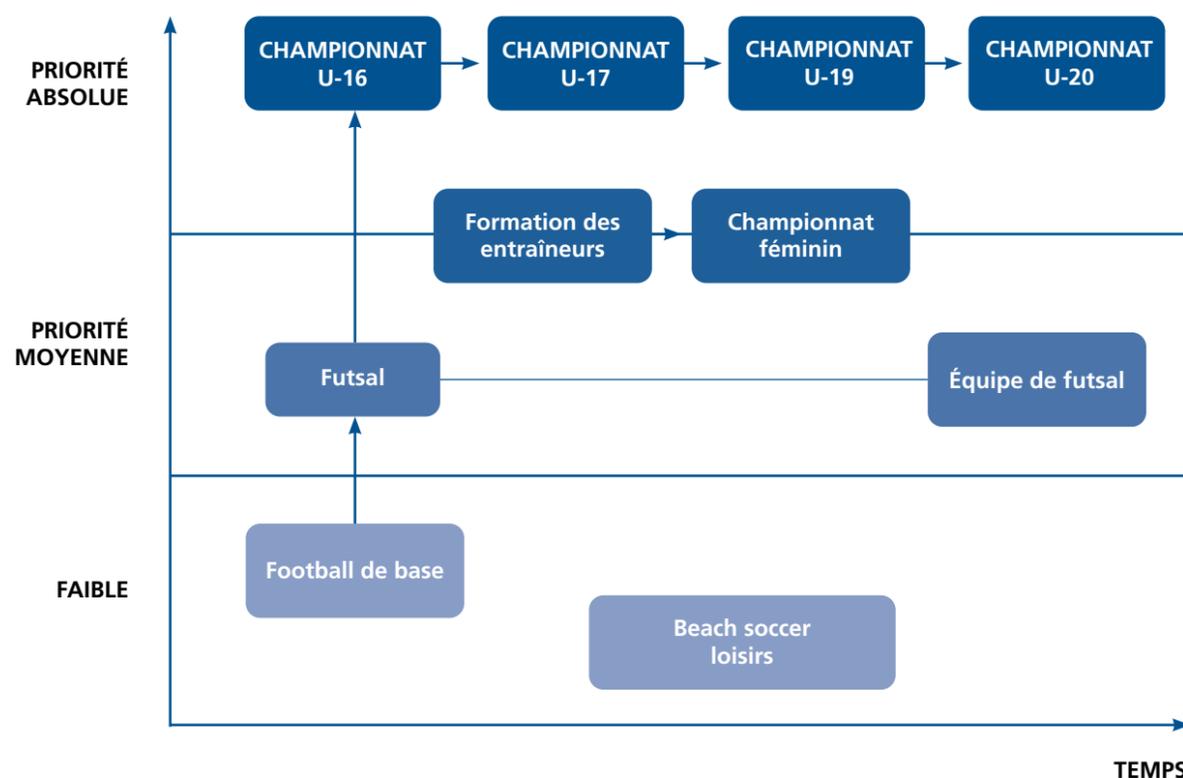


6.1 L'importance de la priorisation

Comme expliqué dans le chapitre 3, le département technique est responsable d'un grand nombre de domaines, tous aussi importants les uns que les autres. Cependant, peu de fédérations dans le monde disposent des ressources financières et humaines suffisantes pour être compétitives partout et peu de fédérations sont en mesure d'investir en continu dans tous les domaines de développement du football. Ainsi, elles doivent décider où il convient d'investir les ressources disponibles et pourquoi. Développer des projets trop ambitieux est une erreur fréquente car ceux-ci ne sont pas viables au moment de leur mise en œuvre en raison d'un manque de ressources.

Ce processus de priorisation permet de définir quels objectifs sont prioritaires sur les autres. En priorisant les objectifs, le DT peut identifier les activités principales et ainsi conserver une approche réaliste tout au long du processus de développement.

Un exemple simplifié de priorisation des objectifs de développement dans un pays disposant d'une solide structure du football de base se trouve ci-après :



Veillez noter que l'exemple ci-dessus illustre l'une des nombreuses priorisations possibles et ne constitue en aucun cas un modèle standard. Le football de base ou le beach soccer peuvent parfois être plus prioritaires dans d'autres cas. La priorisation varie d'une fédération à l'autre en fonction de la situation du pays. Par exemple, un pays où le football de base est déjà bien ancré n'aura pas besoin d'investir grandement dans ce domaine et pourra se concentrer sur d'autres domaines de développement. Dans tous les cas, le plan stratégique (si disponible) doit montrer la voie à suivre.

6.2 Priorités, objectifs et sous-objectifs

Le DT est chargé de définir et de façonner les projets de développement technique conformément à la stratégie de la fédération. Il doit ainsi inscrire les objectifs généraux (priorités) dans un plan structuré s'étalant sur plusieurs années. Pour ce faire, il devra diviser chaque objectif principal en plusieurs sous-objectifs, qu'il faudra intégrer aux différentes activités.

Dans l'exemple simplifié ci-dessous, la priorité est donnée au « développement du football féminin ».

Priorité	Développement du football féminin			
Principaux objectifs	Football de base	Championnat féminin de jeunes	Équipe nationale U-17	Équipe nationale « A »
Sous-objectifs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiser des tournois mixtes (filles et garçons) 2. Élaborer de nouvelles idées pour intégrer et attirer davantage de jeunes filles 3. Sensibiliser les familles et les enseignants 4. Accroître le nombre de tournois de football de base et diversifier les lieux d'organisation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place un championnat U-16 avec la collaboration des écoles et des clubs 2. Former les entraîneurs et les arbitres 3. Fournir du matériel aux clubs 4. Améliorer les installations 5. Assurer un suivi médical 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les meilleures joueuses du championnat 2. Organiser des stages d'entraînement 3. Planifier la participation aux compétitions et aux matches amicaux 4. Accroître la visibilité auprès d'un public plus large (département communications) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prévoir de participer à des compétitions et matches amicaux 2. Favoriser l'intégration des meilleures jeunes joueuses au niveau supérieur 3. Renforcer le niveau des entraîneurs 4. Accroître la visibilité auprès d'un public plus large (département communications)



Principe SMART

L'exemple ci-avant décrit les objectifs principaux et les sous-objectifs de façon simplifiée, sous forme de résultats escomptés ou de propositions d'activités. L'étape suivante consiste désormais à développer les objectifs et à les détailler de sorte que le DT et son personnel puissent les utiliser lors de la mise en œuvre et du suivi. Pour ce faire, il est recommandé d'utiliser le principe **SMART** :

- **Spécifique** : les objectifs décrivent « quelles » activités seront réalisées et « comment ». La description des objectifs doit permettre à quiconque de clairement « visualiser » le travail concret qui sera effectué. Les objectifs abstraits et théoriques ne peuvent être mis en œuvre.

■ **Exemple**: créer un championnat féminin U-16 pour la saison prochaine.

- **Mesurable** : les objectifs doivent être mesurés selon des méthodes définies ou quantifiables. Lorsqu'il fixe un objectif, le DT doit également indiquer comment il compte évaluer l'accomplissement de cet objectif et il doit identifier des références mesurables et des indicateurs de performance clairs. Comme l'expliquera le chapitre 8, ces conditions préalables doivent être respectées pour pouvoir réaliser une évaluation et un suivi efficaces.

■ **Exemple**: le championnat U-16 réunira huit équipes avec un effectif de 25 joueuses maximum. Chaque équipe disputera 28 matches (aller-retour), ainsi que des play-offs (demi-finales et finale).

- **Atteignable** : l'objectif doit être atteignable dans le délai imparti. D'un point de vue opérationnel, les objectifs trop ambitieux doivent être évités car ils sont souvent trop éloignés de la réalité. Les objectifs doivent être replacés dans leur contexte et définis selon des critères concrets : ressources humaines disponibles, argent, expérience et obstacles les plus fréquemment rencontrés.

■ **Exemple**: les huit équipes participantes seront choisies parmi les clubs féminins ayant déjà mis en place un système de détection des joueuses talentueuses et qui ont noué de solides relations avec les écoles.

- **Responsabilité définie** : la personne responsable de réaliser et d'atteindre l'objectif est clairement identifiée. Si personne n'a été chargé de s'occuper personnellement des activités, il est peu probable qu'un projet avance. Pour atteindre des objectifs, il est nécessaire de choisir les bonnes personnes et de clairement définir les responsabilités qui leur sont attribuées. Pour en savoir plus sur les ressources humaines, se reporter au chapitre 3.

■ **Exemple**: le département technique – et plus spécifiquement Mme Alice Green, responsable du football féminin – sera responsable de l'organisation du championnat de jeunes.

- **Temporellement défini** : une date réaliste est fixée pour la réalisation de l'objectif. Il faut tenir compte des mêmes variables que pour le point « atteignable » pour pouvoir respecter les délais. Les expériences antérieures sont en général une bonne référence pour savoir combien de temps il convient de consacrer à un objectif particulier. .

■ **Exemple**: le championnat commencera le 30 septembre et s'achèvera le 30 avril. Il réunira huit équipes la première saison, puis dix et douze les deux saisons suivantes, car des clubs d'autres régions y seront intégrés.

6.3 Approbation des projets techniques

Avant de pouvoir mettre en œuvre un projet, celui-ci doit être validé par les instances compétentes de la fédération.

La première étape consiste à obtenir l'approbation de la commission concernée (ex. : commission technique ou commission de développement). Le DT doit expliquer son programme dans les moindres détails aux membres de la commission et doit pouvoir présenter les bons arguments pour les convaincre de l'adopter. Lors des préparatifs de cette réunion, il convient de discuter avec le président de la commission pour lui présenter les principaux axes de la stratégie pour lui donner suffisamment de temps pour assimiler et comprendre ces informations et qu'il puisse soutenir le projet pendant les discussions.

Dans certains cas, la commission doit faire valider sa décision par le comité exécutif. Dans ce cas, le président de la commission (où le DT s'il y participe) fera un rapport lors de la séance du comité exécutif. Si le président de la commission présente le projet, il est important de lui fournir tous les détails et toutes les informations nécessaires afin que sa présentation soit optimale. Il peut être utile d'organiser une réunion avec le secrétaire général – voire avec le président de la fédération – pour s'assurer qu'ils soutiennent le projet pendant les discussions.

6.4 Plans d'action

Après avoir bien défini où votre fédération veut aller, il est désormais temps de passer à l'acte. L'élaboration de plans d'action consiste à diviser les objectifs en cibles et activités plus précises. Pour ce faire, il suffit de formuler des plans d'action pour chaque objectif. Étant donné que les objectifs fixés servent de feuille de route pour la mise en œuvre, il est intéressant de les transformer en des activités et tâches concrètes que votre personnel pourra réaliser.

Les plans d'action permettent d'améliorer l'efficacité du personnel et des parties prenantes de votre fédération en consignnant par écrit ce qui doit être fait, par qui, comment et quand. Ils transforment les objectifs en un outil de gestion efficace à court terme.

Il est recommandé d'impliquer le personnel et de déterminer si les plans d'action ou les délais sont réalistes, et si d'autres moyens peuvent être utilisés afin de gagner en efficacité. En impliquant le personnel dans cette procédure, celui-ci disposera d'informations détaillées sur les activités à mener à bien. Sa contribution et sa motivation n'en seront que meilleures et il jouera un rôle plus actif dans la poursuite des objectifs de la fédération.

Le tableau simplifié ci-après permet de fixer des objectifs principaux et de les diviser en activités et responsabilités.

Objectif	Activités	Délai	Responsable	Indicateur de résultat
Développement du football de base (exemple)	Organiser un tournoi de football de base dans la capitale	XX.XX.20XX (1 ^{re} année)	John Smith, responsable du football de base et de jeunes	1 000 jeunes filles et garçons participent à un tournoi

Objectif	Activités	Délai	Responsable	Indicateur de résultat
Développement du football de base (exemple)	Organiser un tournoi de football de base dans les principales villes régionales	XX.XX.20XX (2 ^e année)	John Smith avec la collaboration des championnats régionaux	10 000 jeunes filles et garçons participent aux tournois et 100 formateurs potentiels sont identifiés
	Systématiser le football scolaire et créer des compétitions scolaires	XX.XX.20XX (3 ^e année)	John Smith avec la collaboration du ministère de l'Éducation	30 000 jeunes filles et garçons pratiquent le football régulièrement, au moins deux fois par semaine

(Un autre exemple pratique se trouve à la fin du présent chapitre)

6.5 Plan d'action annuel

L'importance de la planification annuelle

Les projets à long terme définissent les résultats escomptés et les activités connexes sur une période plus longue (entre deux et quatre ans). Ces projets doivent être consignés dans un document qui aidera à réaliser toutes les activités concrètes. Ce document est souvent un plan d'action annuel, qui définit clairement les tâches à accomplir au cours des 12 prochains mois.

Dans la plupart des fédérations, le plan annuel suit l'année calendaire (de janvier à décembre), conformément au budget. Il peut également suivre la saison de football (ex. : d'août à juin en Europe).

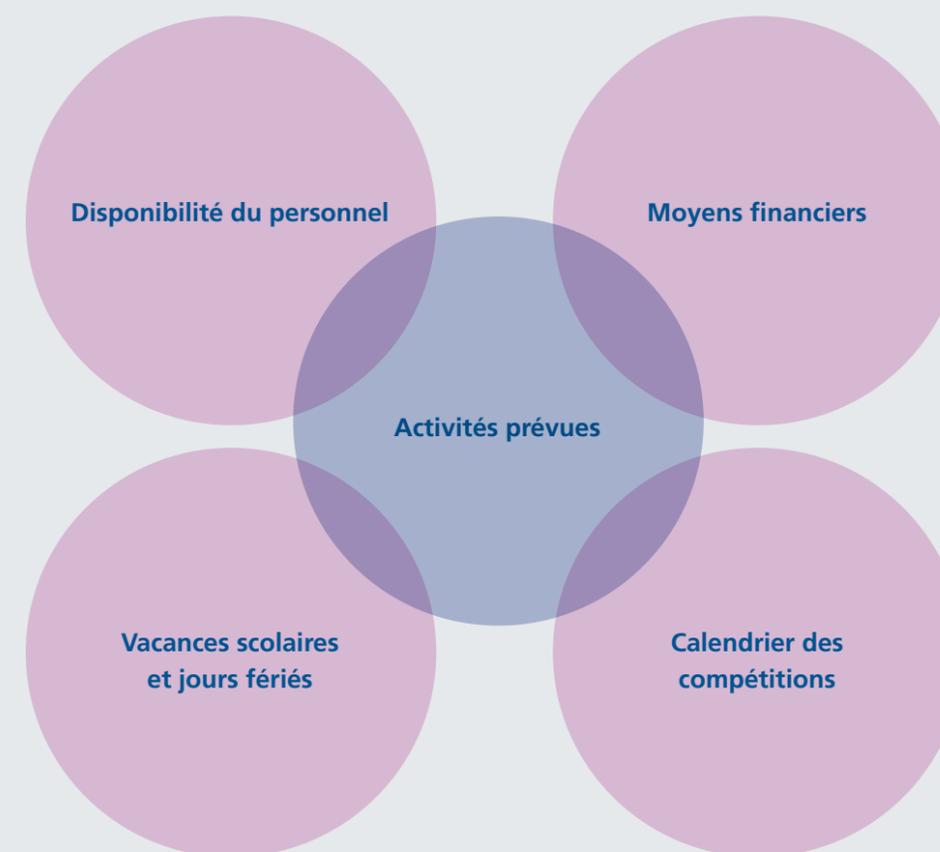
Quelle que soit la période choisie, le principe reste le même : définir à l'avance les activités à réaliser de manière à répartir équitablement la charge de travail tout au long de l'année et assurer une bonne coordination des activités interdépendantes.

Du point de vue du directeur technique, le plan annuel doit comporter les éléments suivants :

- Cours pour entraîneurs et formateurs d'entraîneurs
- Séminaires et cours de remise à niveau
- Réunions avec les sélectionneurs des équipes nationales (hommes, femmes et jeunes)
- Événements nationaux de football de base
- Matches du championnat de jeunes (de haut niveau)
- Matches du championnat féminin
- Stages d'entraînement pour les équipes nationales de jeunes (filles et garçons)
- Matches (de compétition ou amicaux) pour les équipes nationales de jeunes (filles et garçons)
- Matches pour l'équipe nationale « A » (à titre informatif)
- Cours pour arbitres et le personnel médical (au minimum à titre informatif)

Plan annuel : par où commencer ?

Le plan d'activité annuel dépend de plusieurs facteurs, en plus du type et du nombre d'activités prévues.



Calendrier des compétitions

Bien que les programmes de développement technique ne ciblent en général pas le haut niveau, les calendriers des compétitions (nationales et internationales) ont un impact sur la planification. Par exemple, toute la fédération est mobilisée lorsque l'équipe nationale « A » joue, notamment le secrétaire général, le département des finances, etc.

Lors de l'élaboration d'un plan annuel, il faut donc tenir compte des dates du calendrier des matches de la FIFA (les périodes de l'année où les clubs sont tenus de mettre leurs joueurs et joueuses à disposition des équipes nationales). Les dates du calendrier de la FIFA sont fixées sur la base d'un cycle quadriennal.

Une approche similaire doit être adoptée pour les grands rendez-vous des compétitions nationales (finale de coupe nationale, derbies importants), qui peuvent monopoliser l'attention de la fédération et risquent de compliquer l'organisation d'autres activités (matches de sélections de jeunes, cours, football de base, etc.).

Vacances scolaires et jours fériés

Lors de la planification des activités annuelles, il faut tenir compte des jours fériés, surtout si la plus grande partie de la population a l'habitude de se déplacer ou de passer du temps en famille. Il est important de programmer des activités de développement quelques jours après la fin des vacances de sorte à ce que le personnel de la fédération puisse en assurer au mieux les préparatifs.

Disponibilité du personnel

Le succès des activités de développement repose sur le soutien des formateurs, des entraîneurs, des arbitres, des services médicaux, des enseignants, des joueurs et parfois sur certains départements du secrétariat général, voire des organisations externes (gouvernement, ONG, sponsors). Un plan annuel minutieux et raisonnable veille à ce que toutes les personnes concernées puissent s'assurer d'être présentes lors des activités de développement prévues. Ceci est particulièrement important pour les personnes aux agendas très chargés, comme le président de la fédération ou le ministre des Sports, qui seront peut-être invités à assister aux événements (ex. : cérémonie d'inauguration). Par ailleurs, le plan est un outil permettant de gérer de façon efficace les congés du personnel et d'autres types d'absences (ex. : études, missions FIFA, etc.).

Moyens financiers

Lors de l'élaboration du plan annuel, il est bien sûr important de savoir de combien d'argent les activités de développement disposent, mais également à quel moment cet argent sera disponible. Le DT doit connaître les besoins de la fédération en termes de trésorerie et doit collaborer avec le secrétaire général et le directeur des finances pour veiller à ce que les ressources financières adéquates soient allouées aux activités prévues. Le chapitre suivant aborde en détail la planification financière.

Planification financière

Le budget annuel est la composante financière du plan annuel de la fédération. Étant donné que l'organisation de toute activité requiert certaines ressources financières, le DT doit être pleinement conscient des contraintes financières de la fédération et doit collaborer le plus étroitement possible avec le secrétaire général et le directeur des finances afin de décider des fonds à allouer au département technique.

Proposition initiale

Le DT (et ses proches collaborateurs) propose un plan d'activités annuel basé sur le plan stratégique et sur les projets de développement prévus.

Évaluation financière

Le document est transmis au directeur des finances, qui réalisera une évaluation détaillée des coûts inhérents au plan annuel. Des discussions ont alors souvent lieu en vue d'effectuer les modifications nécessaires.

Approbation

Le secrétaire général approuve le plan financier (en général une fois qu'il a reçu le feu vert du président, du comité exécutif et/ou de la commission concernée).

Pour faciliter le travail du département des finances, mais également pour se faire une idée précise de la composante financière des activités de développement, le DT doit consigner le coût moyen de chaque type d'activité (ex. : formations des entraîneurs, matches des équipes nationales de jeunes, événements de football de base, stages d'entraînement).

Si l'exercice budgétaire de la fédération débute en janvier, le plan d'action et toute contribution complémentaire devraient être finalisés avant octobre (selon la procédure de planification de la fédération). Ainsi, les discussions nécessaires pourront avoir lieu en temps voulu et le budget général de la fédération pourra être compilé.

En général, les types de coûts et les postes de dépenses sont détaillés dans le budget annuel. Ils correspondent aux domaines où l'argent est dépensé et aux départements/divisions responsables. Le DT doit connaître les normes financières qui s'appliquent à leurs postes de dépenses et se conformer aux procédures financières de la fédération.

Suggestion

Il est rare que les fédérations disposent en permanence des ressources suffisantes permettant de satisfaire à tous leurs besoins. Si générer des recettes ne fait pas partie des responsabilités premières du DT, il est dans son intérêt de trouver des ressources supplémentaires pour financer les activités de développement. Par conséquent, il est recommandé d'entretenir une excellente relation avec le chef du marketing, de trouver de nouvelles idées et de faire des suggestions qui permettront de générer des ressources supplémentaires grâce aux moyens déjà disponibles. Dans certains cas, il est possible d'adapter les compétitions de jeunes ou féminines pour les rendre plus intéressantes aux yeux des sponsors ou de la télévision.

Exemple pratique : création d'un plan d'action pour une compétition nationale U-17 (suite du chapitre 5)

Objectif : créer une compétition U-17 avec représentation régionale sur trois ans

Compte tenu de la complexité structurelle de la compétition U-17 et à son expansion à dix régions, la fédération décide de développer le plan sur trois ans afin d'avoir le temps de former les entraîneurs, de créer des liens entre les ligues régionales et les autorités locales, et d'identifier les personnes qui seront chargées de l'organisation au niveau régional.

Activités	Délai	Responsable	Indicateur de résultat
ANNÉE 1			
Ébauche et approbation du règlement de la compétition	Mai	John Smith, responsable du football de base et de jeunes	Règlement de la compétition en place, approuvé par la commission compétente et compris par tous.
Aider les clubs à détecter et former les joueurs talentueux	Mai	Soutien de la FIFA et des confédérations pour des projets de football de base	Les clubs savent parler aux jeunes joueurs et comprennent leurs besoins. Les normes de recrutement et d'entraînement sont définies et respectées.
Mise en place d'un système d'enregistrement des joueurs	Juin	Anne White, responsable du statut du joueur au sein du département des compétitions	Tous les joueurs participant à la compétition sont enregistrés avant le coup d'envoi. Vérification systématique et stricte de l'âge.
Sélection et formation des arbitres	Juillet	Paul Green, responsable de l'arbitrage au sein du département des compétitions	Un groupe de 15 jeunes motivés sont identifiés pour suivre un enseignement spécifique. Un certificat est remis aux jeunes qui remplissent les critères physiques et techniques.
Début de la compétition dans la capitale, avec 10 équipes appartenant aux meilleurs clubs de première division	Septembre	John Smith, responsable du football de base et de jeunes	Tous les matches sont organisés dans les temps et la compétition est disputée sans interruption. Un champion est couronné à la fin de la saison.

ANNÉE 2			
Inscription de joueurs dans 4 des 10 régions	Mai	Anne White, avec la collaboration des ligues régionales	Environ 800 nouvelles inscriptions de joueurs.
Cours pour entraîneurs et arbitres	Août	Département technique et département de l'arbitrage	50 entraîneurs suivent une formation équivalente à la licence C. Formation de 10 nouveaux arbitres.
Création de compétitions régionales dans 4 des 10 régions à commencer par le football scolaire	Septembre	John Smith, avec la collaboration des ligues régionales. Fonds supplémentaires grâce aux contributions de la FIFA et au soutien des autorités locales	Tous les joueurs participant à la compétition sont enregistrés avant le coup d'envoi. Vérification systématique et stricte de l'âge.
Sélection et formation des arbitres	Juillet	Paul Green, responsable de l'arbitrage au sein du département des compétitions	Tous les matches sont organisés dans les temps et la compétition est disputée sans interruption. Un champion est couronné à la fin de la saison dans chaque région
ANNÉE 3			
Inscription de joueurs dans toutes les régions	Mai	Anne White, avec la collaboration des ligues régionales	Environ 1 000 nouvelles inscriptions de joueurs.
Cours pour entraîneurs et arbitres	Août	Département technique et département de l'arbitrage	60 entraîneurs suivent une formation équivalente à la licence C. Formation de 12 nouveaux arbitres.
Organisation de compétitions dans les 10 régions en plus de la capitale	Septembre	John Smith, avec la collaboration des ligues régionales. Fonds supplémentaires grâce au ministère des Sports	Tous les matches sont organisés dans les temps et la compétition est disputée sans interruption.
ANNÉE 4			
Phase finale organisée dans la capitale, réunissant les vainqueurs de chaque compétition régionale	Avril	Département technique, avec fonds supplémentaires provenant d'un sponsor	Tous les matches sont organisés dans les temps et un champion est couronné.

CHAPITRE 6 – BOÎTE À OUTILS

Difficultés les plus fréquentes	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisation difficile en raison de besoins trop nombreux • Absence d'outils de planification au niveau de la fédération (pas de stratégie ou de budget annuel) et mauvaise gestion financière • Implication des personnes compétentes dans la procédure de planification • Absence d'informations sur les ressources financières disponibles • Décisions du comité exécutif ou du gouvernement prises à la dernière minute • Instabilité politique au sein de la fédération ou dans le pays
Compétences et connaissances nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à définir et à façonner les projets de développement technique conformément à la stratégie de la fédération • Expérience suffisante pour transformer les objectifs généraux (priorités) en objectifs SMART et les inscrire dans un plan structuré sur plusieurs années • Capacité à expliquer en détail les difficultés du projet à un public non initié et à le convaincre du bien-fondé de l'approche à adopter • Capacité à visualiser les objectifs et à « sentir » si les mesures prises sont adaptées • Capacité à ne pas être influencé par des éléments extérieurs et à ne pas prendre de décisions sous le coup de l'émotion, mais à les prendre en se basant sur les faits et chiffres tirés de l'analyse de situation • Capacité à prévoir les besoins et les problèmes, et à en discuter avec les collègues ou organes concernés • Compréhension des processus politiques et capacité à fournir un avis éclairé en temps voulu
Soutien de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • FIFA Forward • Soutien des consultants régionaux de la FIFA • Programme de mentorat individuel de la FIFA pour les directeurs techniques afin de développer compétences et connaissances spécifiques en matière de leadership
Soutien des confédérations	<ul style="list-style-type: none"> • Séminaire de l'UEFA pour dirigeants



CADRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL – PLANIFICATION D'UN PROJET

Prévoyez du temps pour réfléchir à votre situation professionnelle et à votre travail. Faites part de vos solutions à votre mentor et discutez-en avec lui.

Quelles sont ou seront les principales difficultés relatives au cycle de planification du projet au cours des mois à venir ?

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

Quelles connaissances ou compétences vous seront utiles pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l'évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/consultants de la FIFA/cellule de leadership/réseau étendu) ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

Fixez-vous des échéances :

7

MISE EN ŒUVRE (DOMAINES D'ACTIVITÉ)

7. Mise en œuvre (domaines d'activité)

Maintenant que les objectifs de votre projet ont été définis et que la fédération sait comment les atteindre, il est temps de passer à l'étape suivante du cycle d'un projet. Le chapitre 7 explique la phase de mise en œuvre, lors de laquelle il sera possible de mener à bien vos objectifs et plans d'action – une étape parfois longue et complexe.



La mise en œuvre constitue sans doute l'étape la plus difficile du cycle de projet. Les objectifs et le plan d'action qui ont été élaborés servent de feuille de route pour cette mise en œuvre. De plus, les responsabilités de chacun ont clairement été attribuées, des échéances précises ont été fixées et les coûts encourus sont estimés et documentés. Le personnel sait exactement ce qu'il doit faire. En revanche, il faut tenir compte d'un grand nombre de variables et de problèmes qui ne sont pas toujours faciles à prévoir.

Tout un apprentissage se fait lors de la mise en œuvre d'un projet. La réalisation d'un projet oblige à laisser de côté ses activités habituelles pour découvrir de nouveaux domaines, ce qui peut être très positif. Voici quelques-uns des bienfaits potentiels que votre fédération pourra tirer de la mise en œuvre de plans d'action :

- Cela permet de motiver le personnel afin d'atteindre les objectifs définis
- Cela permet de renforcer la capacité du département à élaborer des plans et à les mener à bien
- Cela permet d'améliorer la gestion du temps et l'efficacité
- Cela permet d'améliorer la collaboration et la communication au sein du département technique et avec les autres départements
- Cela permet au département de mieux se concentrer sur ses objectifs et activités
- Cela permet au personnel du département de jouer un rôle clé dans le développement du football
- Cela permet d'instaurer la culture de la transparence et de la responsabilité au sein du département
- Cela permet d'améliorer la planification financière et la responsabilité
- Cela permet d'améliorer la façon dont les performances organisationnelles et celles des employés sont mesurées

De plus, il est utile d'intégrer des plans d'action à la description du poste de chacun des employés ainsi qu'à l'évaluation annuelle des performances.

L'importance d'une approche réaliste en matière de mise en œuvre (concept R.E.A.L.I.S.M.)

Lors de la mise en œuvre d'un projet, le DT doit viser des objectifs élevés tout en gardant les pieds sur terre. L'élaboration de nouveaux programmes est loin d'être facile, en particulier dans les petites fédérations déplorant un manque de ressources humaines et financières. Il est souvent beaucoup plus difficile que prévu d'obtenir des résultats. Le DT doit constamment être conscient des difficultés pratiques qu'il risque de rencontrer pendant la mise en œuvre. Il doit pouvoir les anticiper en faisant preuve de réalisme.

Essentiel dans la mise en œuvre, le concept « **R.E.A.L.I.S.M.** » peut être défini comme suit :

- **Rooted in experience** (Basé sur l'expérience) au début de la mise en œuvre, le DT doit se servir de son vécu ou des connaissances qu'il a acquises à travers les expériences d'autres personnes. Les références (budget, nombre d'activités, etc.) doivent être définies en fonction des informations obtenues à partir d'analyses précédentes et lors de la planification.
- **End results** (Résultat final) : un projet est mis en œuvre dans le but d'obtenir des résultats concrets et quantifiables (cf. chapitre 6, principe SMART). La mise en œuvre n'a que peu d'utilité si aucun des résultats escomptés n'est obtenu.
- **Adaptable** : la mise en œuvre doit être adaptée vis-à-vis des changements de situation et des imprévus. Souvent, le projet d'origine doit être mis à jour.
- **Long terme** : la mise en œuvre doit être intégrée sur le long terme.
- **Intégrer les variables** : tous les facteurs clés – bénéfiques comme problématiques – doivent être pris en compte. Il est important de faire preuve d'objectivité lors de la toute première évaluation et de bien faire attention à ne pas surestimer les opportunités ni à sous-estimer les risques.
- **Short term** (Court terme) : la planification à long terme comporte de nombreuses activités à court terme. Marier le court terme et le long terme est essentiel pour une approche réaliste et une mise en œuvre réussie.
- **Monitor** (Superviser) : avons-nous suivi le bon chemin ? Comment savoir si nous faisons ce qu'il faut ? Notre évaluation initiale était-elle correcte ? Qu'est-ce qui a changé ?



Anticiper les problèmes

Lors de la mise en œuvre d'un plan de projet, il peut être utile de garder un œil sur les problèmes potentiels qui pourraient survenir. Au cours de l'analyse SWOT et de l'analyse des ressources au début du cycle de projet, un certain nombre de difficultés et de problèmes auront sans doute déjà été identifiés. Cependant, ce n'est que sur le terrain qu'il sera possible de voir comment les parties prenantes font leur travail et si le plan budgétaire peut être respecté.

Voici des exemples de situations concernant le projet de compétition U-17 (suite des chapitres 5 et 6).

Règlement de la compétition (exemple)

Personne à la fédération ne possède les compétences nécessaires pour rédiger le règlement. John Smith a un excellent niveau technique, mais il n'a jamais rédigé de règlement et semble complètement perdu. Nous sommes déjà au mois de mars et pas la moindre trace d'une ébauche de règlement. Le DT appelle un de ses collègues d'un pays voisin qui vient de mettre en œuvre un projet similaire afin qu'il lui fasse parvenir le règlement qu'il a rédigé. Il va pouvoir l'utiliser après avoir apporté quelques petites modifications. Le DT rencontre le président de la commission des compétitions qui étudie l'ébauche et la fait approuver lors de la prochaine séance de la commission. Malgré le retard, le règlement est enfin prêt. John Smith organise une réunion avec tous les clubs de première division dans la capitale et explique le projet et ses différentes phases. Parmi les 16 clubs présents, 12 souhaitent aligner leur équipe U-17. Après de longs débats sur le nombre d'équipes à intégrer, il est convenu que le nombre d'équipes participantes passera de dix à 12.

Système d'enregistrement (exemple)

Le système d'enregistrement des joueurs FIFA Connect est utilisé mais la personne responsable au sein du département des compétitions (Anne White) est en congé maternité. Il n'y a personne pour la remplacer. Le temps passe et rien ne bouge. Après une réunion entre le secrétaire général, le DT et le directeur des compétitions, la fédération trouve un remplaçant. Bien que la personne ne soit pas aussi compétente que White, la procédure d'enregistrement commence.

Une fois que tous les joueurs ont été enregistrés, plusieurs plaintes sont déposées par des clubs : il y aurait des tricheries sur l'âge. La tricherie est confirmée à la suite de contrôles inopinés. La personne responsable des enregistrements a utilisé les documents fournis par les clubs sans réaliser de double vérification. La procédure d'enregistrement doit reprendre à zéro. Nous sommes déjà au mois d'août et la compétition est censée débiter dans deux semaines. Après en avoir discuté avec le secrétaire général et le département des compétitions, le DT décide de repousser la date du début de la compétition au mois d'octobre pour permettre de vérifier l'âge des joueurs. Appelé en renfort pour aider le département des compétitions, Smith contacte toutes les écoles où les joueurs étudient pour vérifier les dates d'inscription. Après vérification, 35 joueurs sont disqualifiés et six clubs écopent d'une amende conformément au règlement de la compétition.

Début de la compétition (exemple)

Alors que la fédération a bien expliqué aux clubs que les amendes ont été infligées conformément au règlement, et malgré la réunion organisée avec les clubs de première division, six d'entre eux décident de se retirer de la compétition pour contester la décision. Les propriétaires des clubs annoncent également qu'ils ne voteront pas pour le président de la fédération aux prochaines élections. Le président se fâche contre le DT et lui demande des explications. Le DT rencontre le président et le secrétaire général pour leur fournir tous les détails concernant les problèmes rencontrés. Il a le soutien du président de la commission des compétitions (un proche du président de la fédération), qui est juge à la cour constitutionnelle et très strict quant au respect de la réglementation. Le président appelle alors les propriétaires des clubs pour discuter du problème et deux d'entre eux s'excusent. Ils s'acquittent de l'amende et participent à la compétition. Les quatre autres – qui ont toujours été opposés au président – décident de ne pas participer à la compétition. En raison de leur retrait, le nombre de clubs participant à la compétition passe à huit. Pour compenser la diminution du nombre de rencontres, une phase à élimination directe (demi-finales et finale) est ajoutée au calendrier.

Après un mois de retard, le premier match a lieu : les Lions végétariens battent les Panthères véganes sur le score de 3-2. Plus de 500 élèves des écoles avoisinantes assistent à la rencontre. Des chaînes de télévision et des stations de radio nationales envoient leurs journalistes couvrir l'événement décrit comme étant le « premier match de compétition de jeunes de haut niveau à se disputer dans le pays ».

Élaboration du plan d'action

Les plans d'action et les budgets calculés doivent être communiqués à tout le personnel impliqué dans le projet afin d'en assurer la mise en œuvre efficace. Il faut régulièrement assurer le suivi et évaluer le développement du projet, ce qui nous amène à la prochaine étape du cycle de projet (cf. chapitre 8). Les résultats de la mise en œuvre doivent être documentés dans une fiche d'élaboration du plan d'action qui comprendra au minimum les activités, les responsabilités et les résultats d'un projet.

Voici un exemple pratique de mise en œuvre du projet de compétition U-17 (suite des chapitres 5 et 6). Le plan d'action ci-après présenté au chapitre 6 est utilisé comme référence. Nous nous concentrons exclusivement sur la première année.



Fiche d'élaboration du plan d'action			
Activités	Délai	Responsable	Indicateur de résultat
ANNÉE 1			
Ébauche et approbation du règlement de la compétition	Mai	John Smith, responsable du football de base et de jeunes	Règlement de la compétition en place, approuvé par la commission compétente et compris par tous.
Aider les clubs à détecter et former les joueurs talentueux	Mai	Directeur technique	Les clubs savent parler aux jeunes joueurs et comprennent leurs besoins. Les normes de recrutement et d'entraînement sont définies et respectées.
Mise en place d'un système d'enregistrement des joueurs	Juin	Anne White, responsable du statut du joueur au sein du département des compétitions	Tous les joueurs participant à la compétition sont enregistrés avant le coup d'envoi. Vérification systématique et stricte de l'âge.
Sélection et formation des arbitres	Juillet	Paul Green, responsable de l'arbitrage au sein du département des compétitions	Un groupe de 15 jeunes motivés sont identifiés pour suivre un enseignement spécifique. Un certificat est remis aux jeunes qui remplissent les critères physiques et techniques.
Début de la compétition dans la capitale, avec 10 équipes appartenant aux meilleurs clubs de première division	Septembre	John Smith, responsable du football de base et de jeunes	Tous les matches sont organisés dans les temps et la compétition se joue sans interruption. Un champion est couronné à la fin de la saison.

CHAPITRE 7 – BOÎTE À OUTILS

Difficultés les plus
fréquentes

- Définir clairement les priorités conformément à la philosophie du football national et intégrer les différentes activités dans le projet de façon cohérente
- Obtenir les ressources nécessaires et disposer du financement souhaité tout au long de la tenue de l'activité
- Mener à bien le plan d'action conformément à la feuille de route
- Coordonner les différents acteurs au sein du projet et en dehors
- Permettre au personnel du département de jouer un rôle clé dans le développement de projets footballistiques
- Collaboration et communication au sein de chaque département et entre eux
- Efficacité des associations régionales/territoriales
- Assimilation du contenu réglementaire par les clubs
- Gérer les imprévus

Compétences et
connaissances nécessaires

- Mélange de compétences techniques, stratégiques, analytiques et pratiques permettant d'organiser des activités et d'obtenir des résultats
- Excellentes compétences organisationnelles et de communication permettant de coordonner les différents acteurs
- Bonne gestion du temps
- Excellente relation avec le secrétaire général et les présidents des commissions permanentes concernées

Soutien de la FIFA

- Manuels techniques et DVD : football de jeunes, football féminin, football de base, beach soccer, futsal, gardiens de but, condition physique
- Programme de leadership technique de la FIFA
- Aide technique et organisationnelle au niveau régional (consultants techniques régionaux de la FIFA)
- Aide technique et organisationnelle via des experts et consultants externes
- Participation au financement de festivals de football de base et de compétitions de jeunes et féminines locales

Soutien des confédérations

- Soutien financier
- Programmes d'octroi de licences aux clubs

CADRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL : MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET

Prévoyez du temps pour réfléchir à votre situation professionnelle et à votre travail. Faites part de vos solutions à votre mentor et discutez-en avec lui.

Quelles sont ou seront les principales difficultés relatives à la mise en œuvre de projets au cours des mois à venir ?

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

Quelles connaissances ou compétences vous seront utiles pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l'évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/consultants de la FIFA/cellule de leadership/réseau étendu) ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

Fixez-vous des échéances :

8

SUIVI ET ÉVALUATION

8. Suivi et évaluation

Le chapitre 8 est consacré à la dernière phase du cycle de projet : le suivi et l'évaluation¹. Aussi importantes que soient la planification et la mise en œuvre du plan d'un projet, celui-ci restera un simple document statique si son application ne fait pas l'objet de suivi et d'évaluation.

Analyse situationnelle (Chapitre 5)

Quelle est la situation aujourd'hui?

Suivi (Chapitre 8)

Sommes-nous sur la bonne voie?



Stratégie (Chapitre 6)

Quels sont nos objectifs?

Mise en œuvre (Chapitre 7)

Comment atteindre nos objectifs?

Pour le DT, le suivi et l'évaluation permettent de veiller à ce que le niveau de qualité des activités corresponde aux objectifs définis et que les résultats de ces activités donnent lieu à des retours d'expérience afin de préparer le cycle de projet suivant. Il s'agit pour le DT d'une mission générale essentielle qui fait partie intégrante de chaque projet et chaque activité de grande ampleur au sein du département technique. Il peut être intéressant d'instaurer un suivi systématique pour réaliser un examen annuel de l'état d'avancement du projet.

Comme illustré dans le schéma ci-dessus, ce suivi devient le point de départ de la phase analytique de la période de planification à long terme suivante. Il apporte des éléments concrets, et des études de cas consacrées aux points positifs ou négatifs.



¹ Ce terme englobe des concepts similaires, complémentaires et connexes, tels que le contrôle de la qualité, l'analyse des résultats ou encore l'examen. Le suivi est un processus continu visant à contrôler si les activités sont sur la bonne voie. L'évaluation est réalisée sur une base périodique afin de mesurer les résultats obtenus par rapport à l'objectif fixé.

8.1 Mise en place du suivi

Comment savoir si vous avez atteint les objectifs du projet ? Une fois vos objectifs affectés à plusieurs activités, il convient de définir la façon de les contrôler ainsi que d'en mesurer les effets sur votre projet. Cette opération, appelée le suivi, doit être réalisée dès les premiers stades. Le suivi permet d'assurer l'accompagnement et le soutien du projet dans sa mise en œuvre et son évolution. D'un point de vue humain, il permet d'entretenir la motivation des parties concernées et de veiller à ce qu'elles assument à tout moment la responsabilité de l'exécution du plan d'action.

Le suivi :

- permet de veiller à ce que les plans d'action du projet soient exécutés comme prévu ;
- renforce constamment l'investissement du personnel dans le projet ;
- fait office de « système d'alerte précoce » afin de détecter et d'anticiper les problèmes et risques en amont, ce qui laisse assez de temps pour gérer la situation et trouver des solutions ;
- implique de décrire clairement et d'analyser en détail les problèmes rencontrés. Toute progression future passe nécessairement par une identification des écueils rencontrés par le passé ;
- sert de référence pour se remettre des problèmes et rebondir ;
- améliore la communication au sein du département technique de la fédération et avec ses parties prenantes ;
- inculque une culture forte de la discipline, de la responsabilité et de la transparence au sein du personnel ; et
- peut être utilisé en tant qu'outil d'évaluation des performances des salariés.

Le premier aspect du suivi consiste à s'assurer que le projet est un outil de gestion dynamique et non un document statique qui n'est jamais consulté. Le personnel doit sans cesse s'y référer en tant que guide et de feuille de route des activités. L'utilisation du plan est fondamentale dans la mise en œuvre. Très souvent, l'absence de suivi est le facteur sous-jacent de l'échec d'un projet.



8.2 Évaluation

L'un des principaux objectifs de l'étape 4 du cycle d'un projet est l'évaluation des résultats obtenus au regard des résultats escomptés. L'évaluation doit procéder à une comparaison entre les résultats de la mise en œuvre du projet, et ses buts et ses objectifs. Le fait de comparer les plans élaborés avec leur concrétisation sur le terrain permet de relever les choses qui ont bien fonctionné et celles qui doivent être améliorées à l'avenir.

Voici quelques principes de base à respecter lors des exercices d'évaluation :

- Toujours garder à l'esprit quels étaient les résultats escomptés avant que l'activité soit organisée
- Ne pas gonfler ou sous-évaluer les chiffres ou les résultats : l'évaluation ne vise pas à justifier une performance individuelle vis-à-vis des supérieurs directs, il s'agit d'un outil de gestion stratégique amené à servir de base pour les décisions futures, ce pourquoi il doit reposer sur des données fiables
- Décrire clairement les problèmes rencontrés et les analyser en détail. L'amélioration de l'activité passe nécessairement par une identification des écueils rencontrés par le passé
- Rester concis et aller droit au but : les évaluations sont réalisées à des fins opérationnelles
- Garder une trace écrite pour pouvoir s'y référer par la suite, faute de quoi l'exercice sera oublié et disparaîtra

Les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du plan, ainsi que les membres de la direction chargés de son exécution doivent se réunir à l'occasion d'un atelier afin d'examiner le plan du projet et d'évaluer sa mise en œuvre. Lors de cet atelier, les éléments suivants doivent être analysés pour chaque but :

- Les objectifs et les plans restent-ils pertinents et réalistes ?
- Quelles problématiques et contraintes ont pu empêcher d'atteindre le but recherché ?
- Le but doit-il être réétudié, que ce soit en termes de contenu ou de délais ?
- Quelles actions ont été menées afin d'atteindre ce but ?
- Quelles ressources financières ont été utilisées jusqu'à présent ?
- Que reste-t-il à faire pour boucler le projet dans les délais ?

Il convient de consigner les conclusions de cet échange ou cet atelier dans un compte rendu. Celui-ci pourra être présenté lors de réunions des commissions ou du comité exécutif, voire utilisé dans le rapport annuel de la fédération.

Cas pratique : création d'une compétition U-17 (suite du chapitre 7)

Vous trouverez ci-dessous la phase d'évaluation du projet de compétition U-17, qui compare les résultats escomptés définis lors de la phase de planification avec les résultats obtenus.

Indicateur de résultat	Évaluation	Commentaire
Règlement de la compétition finalisé et approuvé par la commission concernée. Il est compris et respecté par tous les acteurs.	La très grande qualité du règlement a permis de résoudre des litiges et de maintenir un bon niveau sportif. Quelques retards lors de la rédaction mais sans incidences majeures.	Manque de ressources au sein de la fédération s'agissant des questions réglementaires. Il est suggéré de remédier à ce problème en faisant appel à un expert extérieur selon les besoins.
Tous les joueurs participants enregistrés avant le lancement de la compétition et contrôle systématique des âges.	Les retards dans le processus d'enregistrement et l'absence de contrôles ont mis le projet en péril, ce qui a entraîné des retards et de vives tensions avec certains clubs.	Le département des compétitions doit désigner une personne compétente. De nouvelles règles relatives à l'enregistrement des joueurs doivent être instaurées afin d'éviter les tricheries sur l'âge.
Tous les matches organisés conformément au calendrier prévu. Aucune interruption de la compétition.	Le report du lancement de la compétition et la nécessité de modifier le format à la dernière minute ont entraîné quelques problèmes. En dehors de cela, le calendrier a été respecté, si l'on excepte quelques problèmes mineurs.	Pour l'année prochaine, aucun obstacle majeur prévu au niveau sportif dans la capitale.

Autres éléments à contrôler et évaluer

Niveau et qualité des arbitres (en collaboration avec les départements de l'arbitrage et des compétitions) : dans l'ensemble, les arbitres n'étaient pas suffisamment préparés pour le niveau élevé de la compétition. De nombreuses décisions ont été contestées et certains arbitres n'étaient pas armés pour diriger des matches sous la pression du public.

Mesures : programmer de nouvelles formations et une nouvelle campagne de recrutement l'an prochain.

Niveau du jeu pratiqué et des joueurs (en collaboration avec le département technique et les formateurs d'entraîneurs) : la majorité des matches ont été évalués en utilisant une grille analytique des performances collectives (voir la partie 2 du chapitre 5). Les résultats ont été intégrés dans une base de données. Ils font apparaître des qualités évidentes sur le plan technique, mais des lacunes incontestables dans la construction du jeu et la possession de balle.

Mesures : apporter des changements au contenu de la formation des entraîneurs.

Niveau des entraînements (en collaboration avec le département technique et les formateurs d'entraîneurs) : les séances d'entraînement évaluées ont laissé apparaître une certaine hétérogénéité de niveau au sein des encadrements techniques des clubs. Certains entraîneurs n'avaient pas la qualification requise pour le poste qu'ils occupaient au plus haut niveau du football de jeunes.

Mesures: mettre à jour les critères du système d'octroi de licences aux entraîneurs et organiser des remises à niveau avant le début de la saison prochaine pour ces catégories

Approche en matière de communication (évaluation réalisée par le département communication) : très bonne couverture des matches à la radio. Couverture télévisée du premier match et de la phase finale. Retransmission en direct de la finale. Réel intérêt de la part de la presse écrite et grosse popularité sur les réseaux sociaux, en particulier Facebook et Twitter. Dans l'ensemble, la compétition a bénéficié d'une très bonne visibilité.

Mesures: le département marketing va se mettre en relation avec des sponsors potentiels afin d'exploiter ce haut niveau de visibilité.

8.3 Suivi du football de base

Le suivi et l'évaluation sont directement liés aux phases précédentes du cycle du projet (analyse, stratégie et mise en œuvre), et aux thèmes ciblés par les activités. Bien entendu, ces derniers peuvent varier d'une association membre à l'autre, et ils dépendent largement du plan de développement à long terme. Cependant, certains thèmes constituent le cœur de la mission de tout DT et à ce titre, ils doivent être systématiquement soumis à une évaluation. Il s'agit notamment du développement du football de base, du programme de formation des entraîneurs et du football de jeunes.

Comme nous l'avons déjà indiqué à plusieurs reprises dans ce manuel, les activités de football de base se situent au cœur de la mission de tout DT. L'évaluation des résultats obtenus par les rassemblements et les autres programmes qui y sont consacrés fait partie des missions incontournables qu'un DT doit réaliser chaque année. Comme nous l'avons vu dans la partie 2 du chapitre 5, le niveau du football de base se mesure principalement en fonction d'indicateurs quantitatifs. Les chiffres sont un bon marqueur de réussite car ils reflètent la participation (nombre de joueurs), les opportunités proposées (nombre de matches et de rassemblements) et la répartition géographique (nombre de régions/provinces).

Le graphique ci-dessous peut être utilisé pour assurer le suivi des activités de football de base et les évaluer :



Exemple d'évaluation des rassemblements de football de base sur l'ensemble du pays

Objectifs			But parfaitement atteint	But partiellement atteint	But non atteint
Objectif initial	Résultat	Commentaires			
Objectifs principaux					
Mobiliser 15 000 filles et garçons (six à huit ans) pour un rassemblement football de base sur trois jours.	Au total, 20 000 filles et garçons ont participé.	Cette très forte participation a engendré de légers problèmes d'organisation.	X		
S'adresser aux dix régions et à environ 50% des écoles primaires.	Seules sept des dix régions ont été couvertes par l'opération. Au sein de chaque région, environ la moitié des écoles ont participé.	Le blocage de certaines routes (mauvaises conditions météorologiques) a empêché l'organisation de l'événement dans deux régions. Une autre région n'a pas participé en raison d'un problème de communication avec le ministère de l'Éducation.		X	
Veiller à ce que les filles représentent au moins 30% des participants.	Les filles représentaient 5-10% des participants	Certaines familles ont empêché leurs filles de participer à des rassemblements de football de base alors qu'elles avaient envie de le faire.			X
Repérer 30 éducateurs afin de reconduire l'activité au niveau local.	Environ 40 éducateurs se sont déclarés disponibles pour encadrer des activités similaires à l'échelle locale.	Intérêt marqué de la part des éducateurs. Environ dix d'entre eux ont de l'expérience et ont participé à des formations. Les autres doivent encore être formés avant de pouvoir travailler en autonomie.	X		
Objectifs secondaires					
Améliorer la visibilité des programmes de développement	Toutes les stations de radio régionales ont programmé des émissions spéciales. L'événement est passé à la télévision nationale.	Forte participation populaire, et excellente couverture par les diffuseurs locaux et nationaux. La campagne de communication de la fédération s'est révélée très efficace.	X		
Améliorer l'image de l'association membre	Retombées partagées avec le ministère de l'Éducation.	Certains diffuseurs locaux ont continué à évoquer les mauvais résultats de l'équipe nationale « A ».		X	

Dans l'exemple ci-avant, il est évident que l'activité a, dans l'ensemble, obtenu les résultats escomptés. Cependant, même si l'événement a rencontré un immense succès auprès des garçons, la participation des filles n'a pas atteint l'objectif fixé. Il s'agit du principal point à corriger dans l'optique des prochaines journées de rassemblement de football de base. D'autres problèmes mineurs, comme les difficultés de communication avec le ministère de l'Éducation et l'insistance des stations de radio à souligner les mauvais résultats de l'équipe nationale, peuvent aussi être pris en compte. L'un des problèmes (les routes bloquées) ne relevait clairement pas de la responsabilité de la fédération.

Il s'agit simplement d'un exemple, qui peut être adapté au type d'activité et à la spécificité du pays. Il peut être utilisé pour évaluer des activités similaires (ex. : dans le football amateur) en y apportant les adaptations nécessaires.

8.4 Suivi des programmes de formation des entraîneurs et des licences d'entraîneur

Le nombre de formations et de licences d'entraîneurs dans un pays reflète bien la motivation du département technique et son travail. Une association membre qui organise 20 formations par an est en effet plus dynamique qu'une autre qui n'en organise que deux ou trois. Cependant, la quantité (ex. : nombre d'éducateurs, nombre de formations organisées, nombre d'entraîneurs licenciés à différents niveaux) n'apporte pas à elle seule une garantie de résultats et elle doit être mesurée en tenant compte de la qualité de l'enseignement.

Le contrôle de la qualité permettra de vérifier que les participants assimilent effectivement les principaux concepts des programmes de la formation, et que ces nouvelles connaissances sont utilisées et appliquées au quotidien lors des entraînements dans les clubs ou les établissements scolaires.

La quantité et la qualité peuvent être mesurées au moyen de statistiques et d'évaluations ciblées. Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions de grands critères à prendre en compte et des outils utilisés pour l'évaluation :

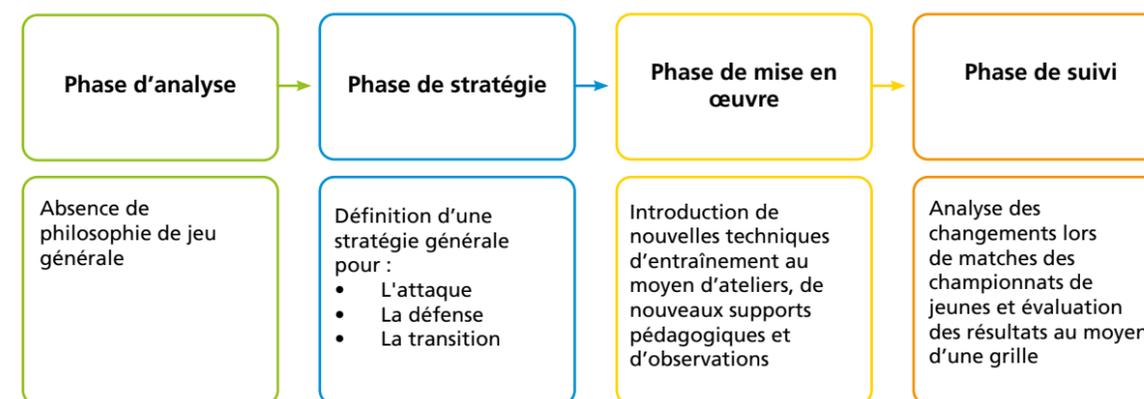
Critères	Outils	Personne responsable	Format
Qualité des séances de formation	Observations, comptes rendus et commentaires des formateurs, des participants et (à long terme) des clubs	Responsable de la formation des entraîneurs et/ou DT	Comptes rendus papier/électroniques et présentations PowerPoint pendant la formation
Nombre, niveau et profil des participants aux différents niveaux	Statistiques précises et définition de profils (en utilisant une base de données, dans l'idéal)	Responsable de la formation des entraîneurs et/ou service chargé des systèmes informatiques et de bases de données	Listes de participants, tableaux et graphiques
Mise en œuvre de la procédure pour l'octroi de licence aux entraîneurs	Contrôle des diplômes	Département technique, ligue et/ou département de l'octroi de licences aux clubs	Recoupement des informations (base de données et informations fournies par les clubs)
Activités des entraîneurs au niveau des clubs	Évaluation lors de visites programmées/spontanées dans les clubs	Directeur technique, responsable de la formation des entraîneurs et/ou autre personne suffisamment expérimentée	Listes de contrôle pouvant être organisées sous forme de statistiques ou sous un autre format en fonction de la philosophie de football de l'association membre

Il convient de noter que le niveau de la formation des entraîneurs doit être en phase avec les besoins identifiés. Par conséquent, la notion de qualité ne signifie pas que tous les programmes doivent concerner le niveau de Licence Pro. Le contenu de chaque formation doit être évalué en fonction des objectifs initiaux, de l'expérience des participants ainsi que du niveau de licence des entraîneurs (A, B, C, etc.). La notion de qualité désigne l'efficacité des éducateurs lorsqu'ils dispensent leur formation, l'adaptation au type de public et la capacité d'apprentissage.

Il va de soi que la personne responsable de l'évaluation des résultats des programmes de formation doit présenter un certain degré d'indépendance et ne doit pas être l'organisateur de l'activité.

8.5 Suivi du développement du football de jeunes

L'évolution de la qualité du jeu dans le football de jeunes à haut niveau (U-17/19) requiert elle aussi un suivi et une évaluation systématiques. Ce type d'activité est directement lié à l'évaluation effectuée au cours de la première phase du cycle du projet (voir chapitre 5). La première évaluation relève certaines lacunes techniques, tactiques, physiques ou mentales à améliorer. La deuxième évaluation (réalisée au cours de la phase de suivi) examine les progrès effectués au bout d'une période définie qui aura été convenue au préalable (ex. : une saison).



Il s'agit bien entendu d'un exemple simplifié. Le suivi sera défini en fonction des types de résultats escomptés et de l'activité qui s'y rapporte. Sur le long terme, il arrivera souvent que les phases de suivi et d'analyse se chevauchent. De plus, dans certains domaines techniques essentiels, le DT pourra décider d'instaurer un mécanisme de suivi continu qui permettra d'évaluer la situation en permanence.



8.6 Suivi du football féminin

Le football féminin est un autre domaine technique auquel le DT consacre généralement une évaluation et un suivi réguliers.

Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions de grands critères à prendre en compte et d'outils utilisés pour l'évaluation.

Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions de grands critères à prendre en compte et d'outils utilisés pour l'évaluation :

Critères	Outils	Personne responsable	Format
Résultats des équipes nationales de jeunes évalués à l'aune de l'objectif fixé pour le match et du niveau des adversaires	Résultats des matches, classement/coefficients de la confédération	DT, personne responsable des équipes nationales de jeunes et entraîneurs des équipes nationales de jeunes	Compte rendu analytique contenant des chiffres commentés
Qualité du jeu pratiqué par les équipes nationales de jeunes d'un point de vue technique et tactique	Analyse des matches tenant compte du style de jeu de l'association membre	DT et responsable des équipes nationales de jeunes	Comptes rendus et analyses animées
Qualité du jeu pratiqué lors des compétitions de haut niveau (U-15, U-17 et U-19)	Analyse des matches tenant compte du style de jeu de l'association membre	DT, responsable des compétitions de jeunes de haut niveau, entraîneurs des équipes nationales de jeunes et chef de la formation des entraîneurs	Comptes rendus et analyses animées
Condition physique des jeunes joueurs de haut niveau (en équipe nationale et en club)	Tests physiques adaptés	Personnel compétent au sein du département technique et dans les clubs	Résultats des tests commentés
Nombre de jeunes joueurs recrutés par les clubs de haut niveau dans la catégorie senior (1 ^{re} et 2 ^e divisions)	Base de données des licences de joueurs	Personnel compétent au sein du département technique, en collaboration avec le département des compétitions	Statistiques commentées

Critères	Mécanismes de contrôle	Personne responsable	Format
Résultats des équipes nationales féminines évalués à l'aune des objectifs fixés pour les matches et du niveau des adversaires (en senior et chez les jeunes)	Résultats des matches, classement FIFA	DT et responsable des équipes nationales féminines	Compte rendu analytique contenant des chiffres commentés
Qualité du jeu pratiqué par les équipes nationales féminines (en senior et chez les jeunes)	Analyse des matches tenant compte du style de jeu de l'association membre	DT, responsable du football féminin et entraîneurs des équipes nationales	Comptes rendus et analyses animées
Condition physique des joueuses	Tests physiques pertinents	Personnel compétent au sein du département technique et dans les clubs	Comptes rendus et analyses animées
Condition physique des joueuses	Tests physiques pertinents	Personnel compétent au sein du département technique et dans les clubs	Résultats des tests commentés
Nombre de jeunes joueuses recrutées par les clubs de haut niveau dans la catégorie senior	Base de données des licences de joueuses	Personnel compétent au sein du département technique, en collaboration avec le département des compétitions	Statistiques commentées

Autres critères pertinents :

- Nombre de joueurs convoqués en équipe nationale de jeunes (afin d'évaluer le niveau de chaque centre de formation)
- Niveau de développement des équipes de jeunes au sein des clubs professionnels
- Revenus générés par la vente de joueurs issus de la formation locale ;
- Niveau d'entraînement des gardiens
- Pourcentage d'entraîneurs d'équipes de jeunes de haut niveau diplômés par rapport au nombre total d'entraîneurs dans le pays
- Structure des championnats de jeunes à haut niveau et dans le football de base

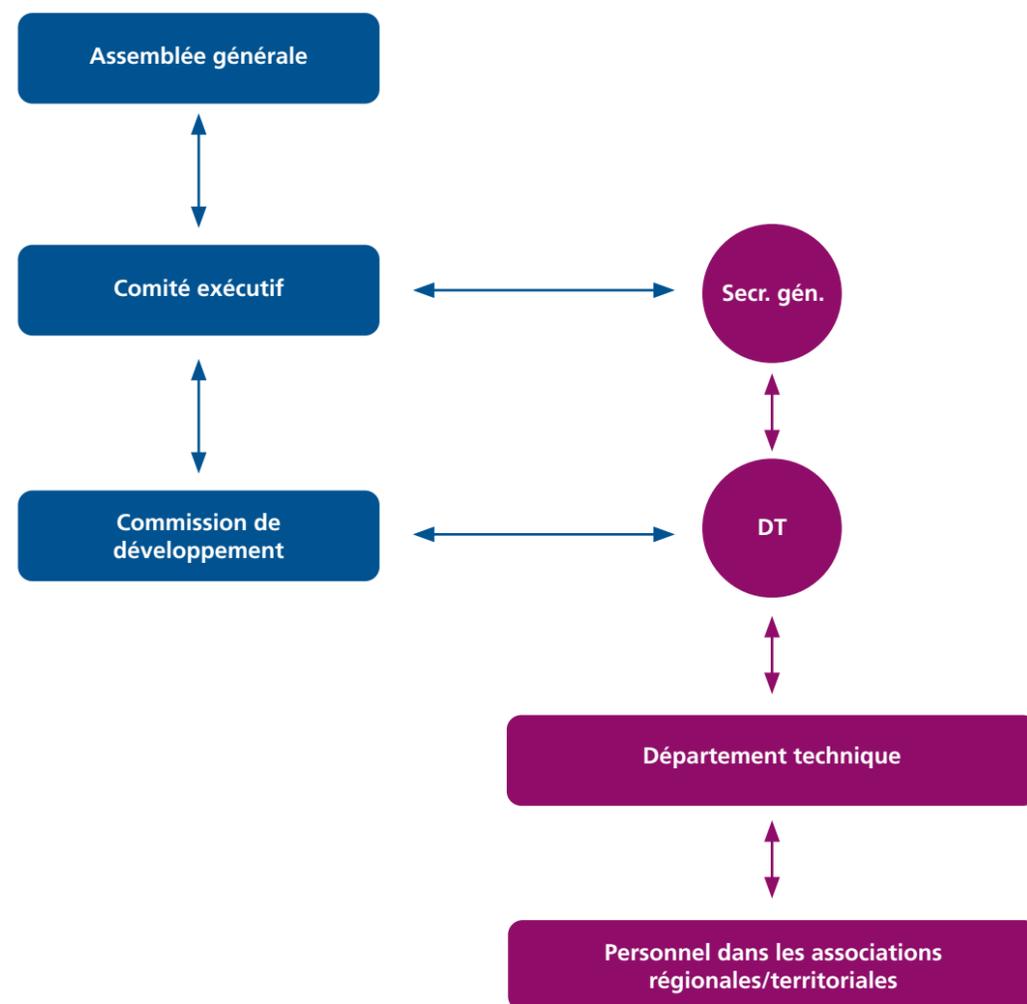
Autres critères pertinents :

- Nombre d'entraîneuses aux différents niveaux et pourcentage du nombre total d'entraîneurs
- Nombre de jeunes joueuses recrutées par les clubs de haut niveau dans la catégorie senior (de nombreuses joueuses arrêtent leur carrière relativement jeunes)



8.7 Le rôle de supervision des commissions et les responsabilités de l'encadrement

La phase de suivi du cycle d'un projet est liée à la supervision de l'encadrement, qui est réalisée par le département technique et le secrétariat général, mais elle est aussi en prise directe avec les rôles de supervision joués par le comité exécutif et les commissions concernées, dans le cadre de la « supervision statutaire ». Le schéma ci-dessous décrit l'interaction entre la « supervision de l'encadrement » (flèches bleues) et la « supervision statutaire » (flèches violettes).



Comme vous pouvez le constater, le DT est relié par trois flèches : il doit rendre compte à la commission correspondante (supervision statutaire), il est supervisé par le secrétaire général et il supervise le personnel technique (supervision de l'encadrement). La phase de suivi apportera des contributions et des éléments concrets à ces trois liens essentiels.

Le rôle de supervision des commissions

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, les commissions permanentes et *ad hoc* doivent conseiller et assister le comité exécutif dans sa mission, mais elles doivent aussi jouer un rôle actif s'agissant de l'approbation et la supervision du travail réalisé par le secrétaire général et les départements. En revanche, elles n'interviennent pas dans les activités quotidiennes. Toute association membre compte plusieurs commissions liées au domaine technique. Le DT doit parfaitement connaître ses obligations s'agissant des rapports qu'il doit leur rendre.

Les commissions se réunissant deux à trois fois en moyenne, leur rôle de supervision s'inscrit donc au niveau général. Il s'agit pour elles de déterminer si les actions du projet ont été mises en œuvre ou si le travail quotidien est effectué correctement. Le rôle de suivi et d'évaluation repose principalement sur des rapports et/ou des présentations à l'attention des commissions (statistiques, analyses, données quantitatives et qualitatives, etc.).

Supervision de l'encadrement

La supervision de l'encadrement relève des responsabilités premières du secrétaire général. Elle consiste à évaluer les avancées réalisées par l'encadrement du secrétariat général et le secrétariat général dans son ensemble en direction des objectifs identifiés. La supervision de l'encadrement permet de définir si les actions entreprises autour de chaque objectif identifié ou de ses composantes sont conformes au plan. Voici les indicateurs généralement utilisés pour l'évaluation :

- Déroulement dans le temps : les délais ont-ils été respectés ? Si cela n'est pas le cas, pourquoi ?
- Qualité : le résultat est-il conforme aux attentes ? Si cela n'est pas le cas, pourquoi ?
- Efficacité : comment l'activité est-elle entreprise et quelles sont les problématiques organisationnelles (communication interne/externe, processus d'approbation, contact avec les tierces parties ou les associations territoriales, etc.) ?

Supervision du département technique

La supervision, le suivi et le mentorat de l'encadrement technique font partie des principales responsabilités du DT (voir chapitres 3 et 9). Si les salariés disposent d'un haut niveau d'autonomie, ils seront évalués sur leur résultat global s'agissant des buts ou objectifs qui leur ont été fixés et doivent figurer clairement sur leur fiche de poste (ex. : organisation d'un championnat de jeunes, développement du football de base, développement du futsal, etc.). Si ce n'est pas le cas, ils seront évalués sur la base des critères fixes liés à leur efficacité (ex. : capacité à respecter les délais, rigueur dans l'exécution des tâches, leadership, investissement personnel, etc.).

Il faut bien noter que ce processus doit être appréhendé comme un outil d'apprentissage et de développement, et qu'il doit aider le personnel à s'adapter et à améliorer ses méthodes de travail (voir chapitre 9). La non-exécution totale ou partielle de certaines activités ne tient pas systématiquement à des lacunes individuelles. Pour analyser les causes, il convient de se poser les questions suivantes :

- Les tâches étaient-elles suffisamment claires et précises (quantitativement ou qualitativement) pour orienter correctement le personnel et permettre une évaluation des objectifs ? Étaient-elles formalisées par écrit ?
- Certains facteurs externes imprévisibles ont-ils compromis l'activité (coupes budgétaires, forfaits d'équipes, etc.) ? Comment leurs répercussions pourront-elles être atténuées à l'avenir ? Comment l'analyse de situation peut-elle être améliorée ?
- Une meilleure communication interne et une meilleure définition des rôles peuvent améliorer l'efficacité. Comment les différents acteurs doivent-ils communiquer entre eux ?
- S'il s'agit d'une nouvelle activité, existait-il des lacunes prévisibles au niveau de la formation et des connaissances du personnel ? Comment pourront-elles être comblées à l'avenir ?
- L'analyse ci-dessus apportera de précieuses informations pour évaluer les résultats de l'encadrement technique et son évolution professionnelle (pour les techniques de suivi correspondantes, voir le chapitre 9).

CHAPITRE 8 – BOÎTE À OUTILS

Difficultés les plus fréquentes	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer l'importance du suivi et de l'évaluation continue à tous les membres du personnel concernés • Veiller à ce que les membres du personnel soient capables d'identifier les objectifs et les indicateurs de performance • Prévoir assez de temps pour les tâches de suivi • Opérer une distinction nette entre la « supervision de l'encadrement » et la « supervision statutaire », et répartir clairement les responsabilités entre le département technique et les commissions concernées • Créer des temps d'échanges permettant d'évoquer en toute neutralité et sans reproche personnel les buts ou objectifs qui n'ont pas été atteints ou ne l'ont été que partiellement
Compétences et connaissances nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'une méthodologie adaptée (ex. : listes de contrôle et outils d'analyse adaptés au type d'évaluation) • Expérience pratique fournissant une base pour des améliorations au fil des années et permettant la création d'une pratique institutionnalisée • Capacité à déléguer des fonctions non essentielles (ex. : administration) et à se concentrer sur le cœur de la mission (ex. : visites dans les clubs et les associations territoriales, relations avec les entraîneurs) • Délégation de responsabilités au personnel au fil du temps • Contact et collaboration avec des professionnels spécialisés (ex. : centres de recherche et universités) • Capacité à réaliser des présentations efficaces et concises à l'attention du président, du comité exécutif, du secrétaire général et du grand public (présentations aux commissions, rapports annuels, communiqués de presse, etc.)
Soutien de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Consultants techniques régionaux de la FIFA • Programme de renforcement des capacités et de mentorat individualisé de la FIFA
Soutien des confédérations	<ul style="list-style-type: none"> • DT de la confédération ou responsable du développement régional



CADRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL – SUIVI ET ÉVALUATION DE PROJET

Prévoyez du temps pour réfléchir à votre situation professionnelle et à votre travail. Faites part de vos solutions à votre mentor et discutez-en avec lui.

Quelles sont ou seront les principales difficultés relatives au suivi du projet au cours des mois à venir ?

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

Quelles connaissances ou compétences vous seront utiles pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l'évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/consultants de la FIFA/cellule de leadership/réseau étendu) ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

Fixez-vous des échéances :

9

COMMENT ÉVOLUER SUR LE PLAN PROFESSIONNEL

9. Comment évoluer sur le plan professionnel

Comme tout haut responsable, le DT se doit de constamment renforcer ses connaissances, ses compétences et son expérience afin devenir un véritable expert dans son domaine.

Avant toute chose, progresser répond à une obligation professionnelle. Le football évolue, que ce soit à l'échelle locale ou internationale. Nul besoin d'être un spécialiste pour remarquer la différence flagrante entre les matches disputés il y a 20 ou 30 ans et ceux d'aujourd'hui en termes de vitesse, de tactique, de stratégie collective et de technique individuelle. De la même manière, les activités de développement telles que le football de base au sein des clubs, des écoles ou des communautés locales ont atteint une dimension sans précédent.



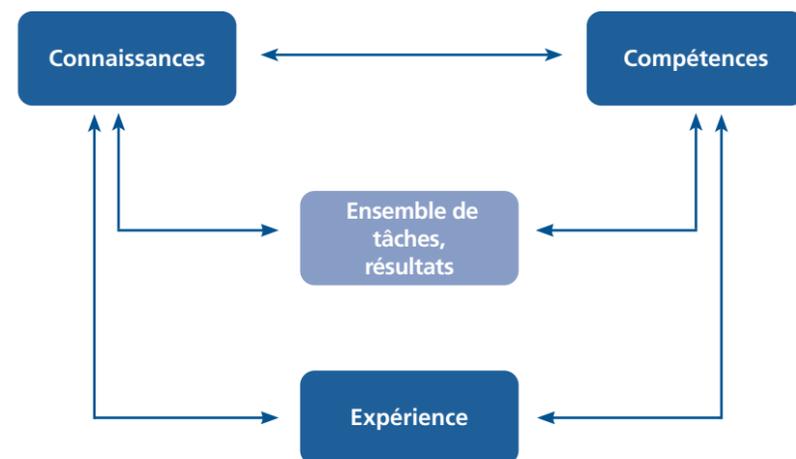
Les autres disciplines comme le futsal et le beach soccer sont en plein essor. De plus, le football ne cesse de se professionnaliser. Les associations membres, les associations régionales/territoriales et les clubs accompagnent leurs salariés dans leur évolution professionnelle, tandis que les collaborations avec d'autres branches (établissements universitaires, recherche scientifique, études en psychologie) sont plus poussées que jamais. De façon générale, le football devient plus complexe et plus dynamique à tous les étages. Tous ses acteurs se doivent désormais d'avoir une compréhension complète de tous les principaux domaines, comme le management, le marketing, les finances, la communication, les réseaux sociaux, etc., au-delà des aspects purement techniques. Ce contexte oblige le DT à s'efforcer en permanence d'enrichir ses connaissances et de les partager avec son encadrement et ses collaborateurs, en les associant au processus d'apprentissage.

Ensuite, le DT doit être animé d'une volonté personnelle de progresser. À l'image d'un joueur ou, plus tard, d'un entraîneur, le DT est un leader clé pour une fédération. À ce titre, il doit tout mettre en œuvre pour être aussi performant que possible. Tout DT doit aspirer à améliorer ses capacités et son efficacité, et s'investir dans son propre développement au sein d'un football en perpétuelle mutation. Il s'agit pour lui de la meilleure source de satisfaction personnelle et de motivation à un poste exigeant une implication totale.

Vous trouverez dans ce chapitre quelques idées et suggestions quant à la façon d'évoluer sur le plan professionnel, que ce soit sur la partie purement technique, ou au niveau des compétences et connaissances utiles à votre poste. Certes, la journée du DT commence souvent tôt pour finir tard, les week-ends sont fréquemment passés dans les stades et au bord des terrains aux quatre coins du pays. Mais il est fondamental de dégager de vrais temps consacrés à l'apprentissage et au développement personnel. Le DT a une mission exigeante car il doit allier une expertise technique irréprochable à de solides compétences de leadership et une excellente communication. Dans l'idéal, il doit disposer d'un plan d'action personnel pour jalonner sa progression, dans laquelle il est accompagné par le secrétaire général. Rares sont les personnes à posséder l'ensemble des qualifications liées à leur poste. La plupart doivent travailler dur dans un ou plusieurs domaine(s) afin de le/les maîtriser parfaitement.

Les éléments et les caractéristiques de l'expertise professionnelle

Pour remplir un ensemble de missions spécifique et obtenir de bons résultats, un responsable doit posséder des connaissances et des compétences tirées à la fois de la pratique et de l'expérience.



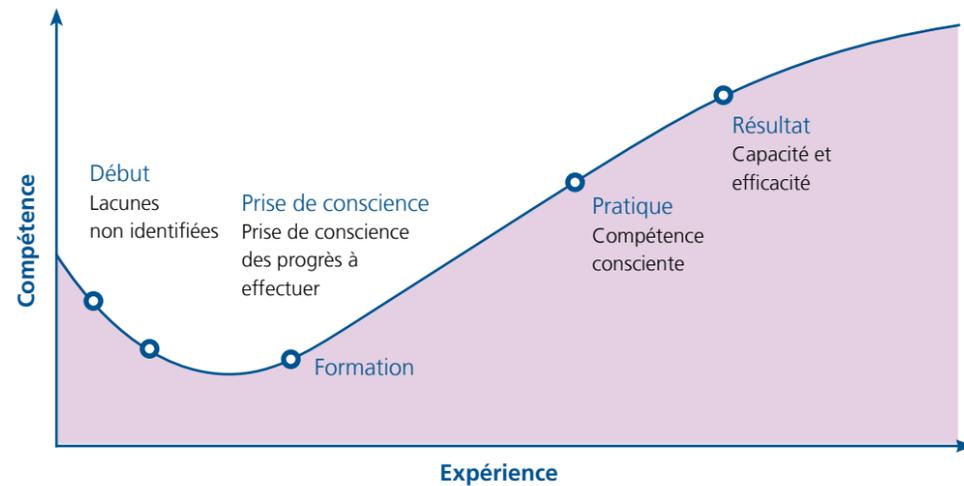
Compte tenu de la complexité et de la dynamique du football et des entités qui le dirigent, le DT doit posséder des connaissances à la fois vastes et spécifiques. La plupart des DT sont d'anciens joueurs, entraîneurs et/ou instructeurs. Ils possèdent les connaissances et l'expérience sur de nombreux aspects techniques dans le football de haut niveau. Mais en est-il de même concernant le football de base, la formation des entraîneurs et les autres disciplines du football ? Qu'en est-il du volet leadership et gestion de projet de leur poste ? Exigeant, le rôle de DT requiert des connaissances en management, en planification, en finances, en formation, en communication, en marketing et dans bien d'autres domaines. Tous ces éléments doivent être articulés au sein de projets globaux. Par exemple, la création d'une nouvelle compétition de jeunes à haut niveau fait appel à la connaissance du football mais aussi au développement des joueurs, à la formation des entraîneurs, à l'administration, aux finances, etc.

Compte tenu de l'ampleur de la tâche, le DT se doit de posséder un bagage fourni. Il est en effet impossible de piloter des projets, de diriger des collaborateurs, de convaincre ses interlocuteurs et de faire progresser les autres sans posséder une palette de compétences bien maîtrisées. C'est ainsi que communication, enseignement, planification, auto-apprentissage, leadership et mentorat doivent être associés à des compétences non techniques, dites « douces », comme l'empathie et la construction d'un esprit d'équipe. L'auto-apprentissage se révèle probablement être la qualité la plus utile.

Les connaissances et les compétences peuvent être acquises en consultant des ouvrages ou en suivant des cours. Cependant, si elles ne sont pas appliquées et adaptées dans des situations pratiques, elles ne se traduiront pas par des résultats à haut niveau. Savoir ce qu'il faut faire ne suffit pas : rien ne saurait remplacer l'expérience pratique. Le meilleur moyen d'améliorer ses compétences consiste à les mettre en application sur le terrain. Cependant, l'acquisition d'une véritable expérience n'est pas simplement une affaire d'exécution ou de répétition. Elle vient d'une mise en pratique consciente, réfléchie et délibérée. C'est en associant l'expérience à des activités comme la réflexion, la rédaction d'un journal personnel, les réunions professionnelles et les échanges avec les collègues, que l'on atteint l'expertise. Cette façon de progresser s'apprend, elle aussi.

Se développer sur le plan professionnel

Dans n'importe quel domaine, un schéma d'apprentissage classique comporte généralement cinq phases. Voici comment cela se décompose :



Le début

Lorsque vous prenez votre poste de DT, vous êtes motivé, vous débordez d'idées, et vous êtes convaincu d'avoir les compétences et la préparation nécessaires pour réussir dans votre mission. C'est une bonne chose ! Soyez fier d'occuper le poste le plus gratifiant du football. Lancez-vous, mais sachez que les vrais grands leaders se distinguent par leur ouverture d'esprit et leur sens de l'autocritique. Vous ne mesurez pas encore tous les tenants et aboutissants de votre activité et vos projets. Ouvrez grand vos yeux et vos oreilles afin de vous imprégner de votre nouveau rôle.

Laissez-vous le temps de comprendre la culture de la fédération et son histoire. Préparez-vous à faire preuve de patience et de souplesse dans votre approche.

La prise de conscience

Le processus d'auto-apprentissage et de développement personnel débute par l'identification des domaines dans lesquels vous devez progresser. Cette prise de conscience doit se faire dans l'humilité, en prenant du recul pour analyser votre profil professionnel et personnel.

L'auto-évaluation est le meilleur moyen de faire le point sur votre compétence personnelle et vos besoins de formation, et de susciter une prise de conscience. L'introspection représente un tournant. Elle motive à progresser. Commencez par vous poser quelques questions très simples :

- Quel est mon niveau de compréhension de l'entraînement et des techniques de formation ?
- Quelles sont mes connaissances en matière de football de jeunes et de football de base ?
- Ma façon d'enseigner est-elle efficiente et efficace ?
- Existe-t-il des domaines du football féminin dans lesquels je peux enrichir mes connaissances ?
- Suis-je un bon manager et administrateur ?
- Mes prises de parole en public sont-elles de qualité ? Est-ce que je communique bien avec mes collègues ?
- Ai-je de bonnes compétences rédactionnelles ? Mes comptes rendus sont-ils de bonne qualité ?
- Quelles sont mes connaissances en matière de préparation physique, de dynamique de groupe et de motivation ?
- Suis-je un bon planificateur ?
- Quel est mon niveau en anglais ou dans une autre langue étrangère utile ?
- Quel est mon niveau en informatique ? Est-il important de savoir utiliser l'outil informatique et certains logiciels dans le football moderne ?

Bien entendu, il est important de faire preuve d'objectivité dans vos réponses et d'imposer un haut niveau d'exigence. Si vous partagez vos réflexions et pensez à haute voix, le processus de prise de conscience perdra en partie sa nature subjective pour devenir un précieux outil de développement personnel. La boîte à outils proposée à la fin de chaque chapitre de ce manuel vous fournira des pistes utiles pour identifier tous les domaines d'expertise liés au poste de DT.

Certaines associations membres très structurées ont mis en place des procédures concrètes pour accompagner l'auto-évaluation et l'évolution professionnelle à long terme. Elles sont réalisées avec le supérieur direct ou le responsable des ressources humaines, si ce poste existe.

L'exemple suivant est tiré de la Fédération Anglaise de Football (The FA). Il peut être adapté en fonction du contexte et des besoins.

Mon apprentissage et mon développement professionnels

Besoin de développement et solution	Indicateurs de réussite	Date d'achèvement escomptée	Éléments attestant que vous avez progressé, répercussions sur vos résultats et partage des enseignements avec l'équipe	Commentaires des supérieurs concernant les éléments attestant que vous avez progressé, les répercussions sur vos résultats et le partage des enseignements avec l'équipe
1				
2				
3				
4				

Cadre de développement professionnel destiné aux responsables techniques

Le cadre de développement professionnel permet de détecter des lacunes de compétences pour favoriser le développement individuel des responsables techniques. Ce faisant, il identifie des axes de progression spécifiques afin d'accompagner leur apprentissage et leur assimilation dans des projets liés à leur rôle dans le cadre du football.

Ce manuel fournit un questionnaire basique dont le DT peut se servir à chaque fois qu'il doit travailler sur un (nouveau) projet spécifique. Il est parfois utile d'échanger avec un collègue ou un homologue (ex. : secrétaire général, membre du département technique, DT d'un pays voisin ou consultant technique régional de la FIFA).

CADRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL – PROJETS/TÂCHES

Prévoyez du temps pour réfléchir à ce projet/cette tâche important(e). Utilisez la boîte à outils à la fin de chaque chapitre pour vous accompagner dans cette réflexion. Faites part de vos solutions à votre mentor et discutez-en avec lui.

Quelle est ou quelle sera votre principale tâche sur ce projet dans les mois à venir ?

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

Quelles connaissances ou compétences vous seront utiles pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l'évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/cellule de leadership/réseau étendu) ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

Fixez-vous des échéances :

Un cadre précis :

- servira d'outil d'auto-analyse ;
- apportera un soutien individuel aux responsables techniques pour des projets spéciaux ;
- permettra de veiller à la qualité des responsables techniques dans le football ;

- améliorera les programmes de renforcement des capacités pour les responsables techniques dans le football ;
- accompagnera les fédérations dans leur processus de recrutement ; et
- contribuera au développement durable du football.

Vous trouverez ci-dessous un exemple d'utilisation de l'outil sur une tâche spécifique (voir chapitre 3).

Recrutement d'un chef de la formation des entraîneurs

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

- Définition du profil recherché (fiche de poste)
- Sélection des meilleurs profils
- Entretiens avec les candidats
- Obtention de références
- Approbation du meilleur candidat
- Présentation et intégration

Quelles connaissances ou compétences seront utiles au DT pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l'évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

- Compétences en communication (interroger les employeurs des candidats, mener des entretiens d'embauche et des entretiens professionnels)
- Connaissance des normes internationales relatives à la formation des entraîneurs (conventions collectives, parcours de formation des entraîneurs, apprentissage et enseignement chez les adultes)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/cellule de leadership/réseau étendu) ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

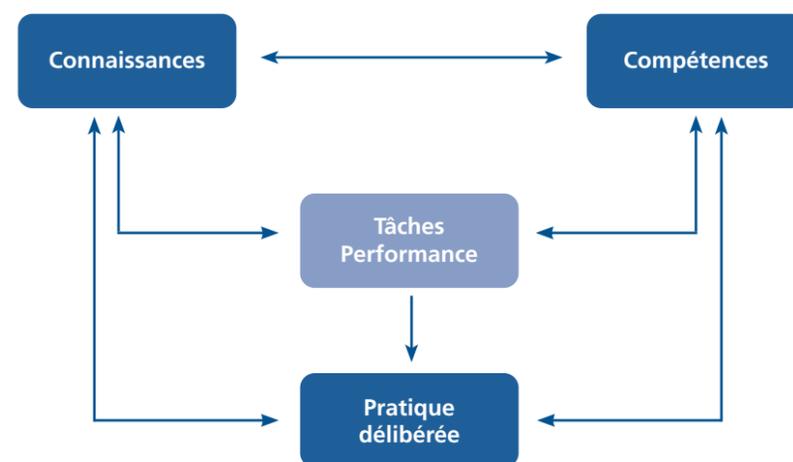
- RH du principal sponsor de l'association membre -> discussion, atelier
- Secrétaire général dans son rôle au niveau des ressources humaines de la fédération -> discussion, lectures recommandées
- Documentation -> lecture, études
- DT expérimenté dans une autre association membre -> appel Skype, documents, visite
- Consultant régionaux de la FIFA -> documentation

Fixez-vous des échéances :

Comment renforcer votre expertise professionnelle

Une fois que les domaines nécessitant des efforts supplémentaires ont été identifiés, vous pouvez choisir les meilleurs outils pour combler les lacunes. Vous avez à votre disposition un large éventail de possibilités.

- Ouvrages, publications
- Internet
- Cours, séminaires, visites
- Rapports et présentations



Six méthodes peuvent être utilisées :



Auto-apprentissage



Échanges entre pairs



Mentorat



Enseignement formel



Cellules de leadership



Enseigner aux autres



Auto-apprentissage

Comme son nom l'indique, l'auto-apprentissage est une pratique qui permet au DT de progresser par lui-même dans un domaine donné. Pour ce faire, il convient de connaître les bases du sujet concerné et de rassembler des éléments supplémentaires tirés de différentes sources. Ce manuel constitue un exemple d'outil d'auto-apprentissage et d'auto-évaluation. Les DT peuvent le lire par eux-mêmes, sans avoir besoin d'autres éléments.

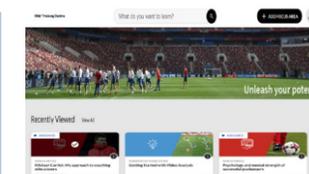
Autres supports d'auto-apprentissage :

Publications de la FIFA et des confédérations : comme indiqué dans le chapitre 7, la FIFA et les confédérations produisent un grand nombre de manuels, qui traitent de pratiquement tous les aspects techniques du football. Ils sont accompagnés de différents supports, qui combinent généralement textes et vidéos (la FIFA a changé sa politique s'agissant de la production des manuels pédagogiques et des rapports techniques. Tous les rapports techniques sont désormais consultables sur fifa.com, mais ne sont plus disponibles en version papier). Il est parfois possible d'organiser des séances de formation internes avec les membres du personnel du département technique concernés et des participants externes. Elles permettent d'analyser un aspect spécifique du développement technique en profondeur en s'appuyant sur des vidéos et en organisant une table ronde.

Publications spécialisées : il existe aujourd'hui de nombreuses publications consacrées au football, qui concernent aussi bien les domaines purement techniques que l'organisation et la gestion. Les grandes fédérations sont nombreuses à publier chaque année des ouvrages et manuels portant sur les méthodes d'entraînement et d'autres thèmes. Les DT travaillant pour dans des fédérations de plus petite taille doivent tirer parti de ces publications et se tenir au courant des documents disponibles dans une langue qu'ils comprennent. De plus, des centaines d'études intéressantes sont publiées chaque année. Il est possible de se les procurer sur le marché.

Internet : le web est une mine inépuisable d'informations et de documents. Il convient toutefois de faire preuve de vigilance s'agissant de la qualité et de la fiabilité des sources. Les plateformes en ligne spécialisées, comme celle alimentée par la FIFA, sont utiles, en particulier pour les DT dans les associations membres.

Centre de ressources techniques de la FIFA ►►



Cours et séminaires : la FIFA et les confédérations organisent régulièrement des cours et des séminaires destinés aux DT des associations membres, souvent à l'échelle régionale. Le nouveau programme de renforcement des capacités techniques de la FIFA s'articule autour de la volonté d'apporter un soutien efficace, calibré en fonction des besoins de chaque association membre.

Ces événements permettent d'échanger les expériences personnelles, et de se renseigner sur les programmes disponibles et les activités possibles, mais aussi de recevoir les dernières informations en provenance du siège de la FIFA. Les confédérations mettent en place des activités du même type. Les participants reçoivent généralement de la documentation consacrée aux thèmes abordés. L'utilisation quotidienne de cette documentation est un bon moyen de rafraîchir les notions abordées lors des séminaires. Les activités les plus ciblées sont les cours de la FIFA pour les DT des associations membres, auxquels participent également les secrétaires généraux.

1. COURS STANDARD POUR LES NOUVEAUX DIRECTEURS TECHNIQUES

Présentation de la fonction de DT et modules d'accompagnement destinés à développer les connaissances et les compétences requises à ce poste. Il s'agit d'une bonne opportunité pour tisser un réseau régional plus dense au sein de la confédération (partage des connaissances, des expériences et des bonnes pratiques).

Critères de participation

Les DT doivent avoir été embauchés à temps complet par l'association membre.

2. SÉMINAIRE DE LEADERSHIP ET GESTION

Présentation exhaustive des compétences en gestion et administration nécessaires pour devenir un DT efficace. Le séminaire inclut un atelier de planification à long terme conforme au plan stratégique de l'association membre et présente les outils facilitant la mise en application de ce plan.

Critères de participation

Les DT doivent avoir pris part au cours standard.

3. SÉMINAIRE TECHNIQUE

Le séminaire aborde en détail les connaissances et les compétences techniques nécessaires à une bonne compréhension du poste de DT. Il est axé sur trois domaines spécifiques au développement technique :

- Formation des entraîneurs
- Formation des joueurs
- Identification des talents

Les intitulés des trois cours de la FIFA à l'attention des DT reflètent les responsabilités d'un DT.

Rapports et présentations: La préparation de supports en vue de formations internes, de séances de conseil d'administration ou de réunions de commissions (présentations PowerPoint, rapports ou supports didactiques) peut être très riche en enseignements. Ces activités obligent également le DT à aller plus loin dans l'analyse et la synthèse des informations.

L'auto-apprentissage est probablement le levier le plus courant et le plus populaire de l'évolution professionnelle, mais il faut être conscient des limites des cours et des séminaires. En effet, les connaissances acquises lors de ces événements doivent ensuite être appliquées sur le terrain. C'est en combinant les cours et les lectures avec la pratique réflexive, les réunions professionnelles et le réseautage avec ses collègues que l'on emprunte la voie de l'excellence.



Mentorat

Le mentorat est une forme spécialisée d'apprentissage par les pairs. L'objectif principal est d'étudier de façon plus poussée les besoins de développement individuels des responsables, dont les DT font partie. Le mentor est un expert dans un domaine particulier. De par sa formation, il sait adapter ses conseils, ses leviers de motivation et son travail au potentiel et à la situation spécifique du bénéficiaire. Les bons mentors sont dotés de compétences essentielles en matière d'écoute active, de capacité à poser des questions et de construction des relations. Un mentorat de qualité se traduira par un partenariat riche en enseignements, qui bénéficiera aux deux parties.

Le programme de mentorat de la FIFA pour les DT

Mentorat individualisé

Programme de mentorat individualisé, destiné aux DT et axé sur le développement des compétences spécifiques de leadership nécessaires à l'amélioration des capacités techniques de l'association membre.

Sur invitation de la FIFA

Engagement nécessaire de la part de l'association membre

OU

Sur demande de l'association membre

Requiert l'approbation de la FIFA

Ce programme centré sur l'acquisition de compétences en lien avec l'intelligence émotionnelle et le leadership se focalisera sur les aspects suivants:

- Savoir développer la motivation nécessaire et la susciter chez les autres afin d'accroître les performances
- Provoquer des changements positifs
- Définir des orientations
- Accroître la conscience de soi et la conscience des autres
- Améliorer la confiance en soi de l'équipe
- Afficher une exigence empathique, susceptible d'amener ses Collaborateurs à atteindre leurs objectifs
- Développer des compétences clés de leadership

Critères de participation

- Le DT doit avoir un contrat de deux ans au minimum avec l'association membre. Il doit avoir assisté au moins à un cours ou séminaire de la FIFA pour DT.

Les candidatures seront évaluées individuellement mais devront bénéficier de l'appui du secrétaire général et des autres dirigeants de l'association membre.

L'insertion de l'apprentissage dans le travail quotidien constitue probablement la forme la plus utile d'évolution professionnelle. Après deux projets pilote de mentorat en 2019, la FIFA propose un programme de mentorat individuel pour les DT des associations membres. S'appuyant sur l'analyse au cas par cas des besoins professionnels des DT, un groupe d'experts qualifiés de la FIFA pilote ces projets de partenariat d'apprentissage.



Cellules de leadership

Une personne ne possèdera pas à elle seule toutes les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour accompagner un responsable technique. En revanche, un groupe d'intervenants regroupant une palette de connaissances et d'expériences peut apporter le soutien nécessaire. Ces cellules de leadership font souvent partie intégrante du processus de mentorat et elles peuvent comporter différents types de mécanismes de soutien :

Exemple :

- Ami objectif
- Mentor en compétences (compétences non techniques)
- Coach personnel
- Chef du département technique (ex. : formation des entraîneurs)
- Secrétaire général
- Scientifique spécialisé

La cellule de leadership fait partie intégrante du processus de mentorat.



Échanges entre pairs

L'autre levier de progression professionnelle consiste à échanger avec des collègues ouverts d'esprit et à apprendre les uns des autres. Cette relation doit être placée sous le signe de « l'amitié objective » et considérée comme un moyen de voir les décisions sous un angle différent. Pour que la relation soit fructueuse, chaque partie doit se sentir prête à formuler et recevoir des critiques constructives, et à partager des idées. L'analyse du jeu, que ce soit sur des matches locaux ou internationaux, fait partie des domaines où ce type d'échanges peut se révéler utile. Ces débriefings peuvent se dérouler dans un cadre formel (ex. : conférences de la FIFA post-Coupe du Monde) ou de manière plus informelle, au niveau local. Il importe que l'analyse soit menée de façon structurée et effectuée par des personnes compétentes. Gardez bien à l'esprit que l'analyse du jeu ne doit pas être réalisée par simple plaisir personnel. Elle vise à identifier des aspects techniques, tactiques, physiques et psychologiques qui influent sur la performance d'une équipe. À terme, les conclusions de l'analyse se répercuteront sur la philosophie du football appliquée à l'échelle du pays.

Il est important que l'analyse soit organisée de manière structurée et menée par des personnes compétentes. Il convient également de souligner que l'analyse d'un match n'est pas réalisée que pour son plaisir personnel, mais aussi pour identifier les aspects techniques, tactiques, physiques et psychologiques qui influent sur la performance d'une équipe. Les conclusions des analyses de matches se répercuteront sur la philosophie du football appliquée dans le pays.

L'apprentissage entre pairs peut être réalisé avec des collègues du département technique, avec des DT d'associations membres voisines ou avec des collègues issus d'autres sports.

Échanges entre pairs au sein du département technique : une méthode simple à appliquer consiste à demander à un membre du département possédant un bagage et une expérience spécifiques (ex. : préparateur physique ou entraîneur des gardiens) de préparer une brève intervention sur un thème donné, qui sera ensuite analysée par le groupe. En plus de favoriser le partage des connaissances et des analyses approfondies, cette activité présente l'avantage d'améliorer les compétences individuelles en termes de prise de parole, de communication, de concision et d'utilisation des supports électroniques. Cette configuration est enrichissante pour tous les participants, y compris pour la personne qui anime la séance. Certains événements tels que des tournois ou des matches importants offrent des occasions idéales pour se rassembler et apprendre les uns des autres.

Échanges avec d'autres DT : les DT d'autres associations membres sont certainement les seules personnes à connaître précisément les tenants et les aboutissants de ce poste. Ils peuvent donner des conseils en s'appuyant sur leur expérience et partager leurs compétences. Ce type d'apprentissage entre pairs peut intervenir en marge de séminaires ou de cours, ou bien par téléphone ou par courriel. Il est également envisageable de créer des groupes de contacts ou des forums de discussion sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Meetup, etc.).

Contacts étroits avec les conseillers régionaux de la FIFA : en maintenant une communication productive et ouverte avec les consultants régionaux de la FIFA, le DT se mettra en position favorable pour recevoir des conseils et des orientations, ainsi que pour se tenir au courant des dernières évolutions en matière de développement technique. Ces contacts restent souvent informels, mais ils peuvent être enrichis en partageant des documents analytiques ou des études de cas issues d'autres associations membres.

Échanges entre pairs avec des collègues issus d'autres sports : certains pays peuvent compter des fédérations sportives aussi organisées que celle de football, voire davantage (rugby, basket-ball, cricket), ou encore un Comité National Olympique. Il peut être intéressant de se rapprocher du responsable du développement ou de l'apprentissage dans un autre sport pour évoluer sur le plan professionnel. Ces relations permettent de créer des synergies intéressantes, comme les initiatives conjointes destinées à améliorer des installations ou à faciliter l'utilisation commune de centres techniques.

Si vous avez peu d'occasions d'apprendre des autres, vous pouvez néanmoins toujours apprendre à mieux vous connaître : comment les autres vous perçoivent-ils, au vu de vos talents et de vos performances? Répondre à ces questions vous permettra d'identifier des manques et domaines d'apprentissage potentiels.



Enseignement formel

L'enseignement formel est probablement la meilleure façon de progresser dans les domaines où des cursus existent, à condition d'avoir le temps et les ressources nécessaires pour s'investir. Par exemple, un DT aspirera vraisemblablement à obtenir le plus haut diplôme au niveau de la confédération. Il est également envisageable de suivre des cours spécialisés consacrés à l'entraînement, à la préparation mentale et/ou à la préparation physique. Plus le DT sera diplômé, plus il sera respecté par les entraîneurs du pays.

L'enseignement formel peut aussi porter sur des aspects non techniques, comme le management et la communication. Il existe aujourd'hui de nombreux cursus de premier et deuxième cycles consacrés au management du sport qui couvrent un large éventail de domaines pertinents. Avant de vous inscrire, assurez-vous d'avoir bien compris le programme et son objectif, et interrogez-vous sur l'utilité de cette formation dans votre quotidien de DT. Certaines formations universitaires sont conçues de manière à permettre aux personnes ayant déjà un emploi d'assister aux cours et de participer activement (cours en dehors des horaires de travail ou le week-end, cours de langues, apprentissage en ligne ou combinaison des différents éléments).



Enseigner aux autres

Un des moyens les plus rapides d'apprendre quelque chose de nouveau – et de se familiariser avec – est de l'enseigner aux autres. Partagez ce que vous avez appris avec votre mentor ou lors des cours FIFA suivis avec votre équipe, votre secrétaire général, vos directeurs ou collaborateurs. Vous pouvez le faire en vous astreignant à mettre une date d'apprentissage dans votre calendrier ou en convenant de diriger une séance de formation formelle. Avec ces objectifs, votre apprentissage sera mieux ciblé. Vous allez également créer une culture de l'apprentissage au sein de votre équipe et inciter votre fédération à se développer.

En tant que DT et leader, vous devez veiller à ce que les membres de votre équipe considèrent l'apprentissage comme une partie intégrante de leur travail. Dans notre monde en perpétuelle évolution, il est plus que jamais nécessaire d'identifier les nouvelles connaissances, de les acquérir et de les partager afin que votre fédération puisse s'adapter à des événements et facteurs imprévisibles. Voici quelques moyens de créer une culture de l'apprentissage au sein de votre équipe :

- Être un exemple : vous devriez revenir de chaque séminaire ou formation avec du contenu à raconter sur ce que vous avez appris. Entrez donc dans les détails et ne vous contentez pas d'un simple « c'était très intéressant ». Pensez aux compétences que vous avez le plus envie de développer, aux domaines dans lesquels vous devez progresser, puis partagez vos réponses avec votre équipe
- Vouloir grandir et apprendre de ses échecs
- Rechercher les nouvelles expériences



CHAPITRE 9 – BOÎTE À OUTILS

Difficultés les plus fréquentes	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser au besoin de formation et d'apprentissage • Dégager de vrais temps consacrés à l'auto-apprentissage et au développement personnel • Trouver les itinéraires les plus appropriés pour approfondir sa formation • Expliquer l'importance du développement personnel aux collègues et aux supérieurs, et obtenir leur soutien • Entretenir les connaissances acquises et se tenir au courant des dernières évolutions. • Trouver les fonds pour régler les frais liés à l'enseignement (formel)
Compétences et expérience nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Persévérance et motivation • Capacité à se concentrer sur différentes missions au cours de la même journée/semaine • Capacité de planification à long terme • Humilité et soif d'apprendre
Soutien de la FIFA	<ul style="list-style-type: none"> • Consultants régionaux de la FIFA • Cours et séminaires de la FIFA • Manuel de la FIFA pour directeurs techniques • Analyses des Groupes d'étude technique réalisées lors des compétitions de la FIFA (voir fifa.com) • Programme de mentorat de FIFA pour les DT
Soutien des confédérations	<ul style="list-style-type: none"> • DT de la confédération • Bureau régional



CADRE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL – FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Prévoyez assez de temps pour réfléchir votre carrière professionnelle. Faites part de vos solutions à votre mentor et discutez-en avec lui.

Quelles sont ou seront les principales tâches dans ce domaine au cours des mois à venir ?

(Quelles tâches/quels problèmes ?)

Quelles connaissances ou compétences vous seront utiles pour réussir dans ce domaine ?

(Réfléchissez à votre situation actuelle et projetez-vous vers l'évolution que vous souhaitez/que vous devriez connaître)

Qui peut vous aider (secrétaire général/mentor/cellule de leadership/réseau étendu) ?

(Qui/comment/quelles solutions ?)

Fixez-vous des échéances :



Le Manuel de la FIFA pour directeurs techniques a été conçu par la division Développement technique de la FIFA avec la précieuse contribution des personnes suivantes : Hansruedi Hasler, Gareth Jennings, Juerg Nepfer, Philip Carpinteiro Zimmermann, Jenny Ninck, Lenny Lake, Jamie Houchen, Kim Poulsen, Kelly Cross et Karl Lines.





**Fédération Internationale de
Football Association**

Président :	Gianni Infantino
Secrétaire Générale :	Fatma Samoura
Adresse :	FIFA FIFA-Strasse 20 Boîte postale 8044 Zurich Suisse
Téléphone :	+41 (0)43 222 7777
Internet :	www.FIFA.com