

## ÉDITORIAL RESPECT

Il y a quelques jours, j'ai consulté notre site Internet UEFA.org qui contient de nombreux sujets concernant la profession et la formation d'entraîneur. Comme cela arrive souvent, une petite partie d'une phrase a retenu mon attention. C'était au début d'un article sur la Convention des entraîneurs de l'UEFA – qui a fait dernièrement l'objet d'une révision minutieuse et a ainsi été rendue beaucoup plus facile à lire. La partie qui a capté mon regard se trouvait à la fin d'un paragraphe qui fixait les objectifs de base de la Convention des entraîneurs, presque comme une déclaration de mission. L'un de ces objectifs était d'«établir l'activité d'entraîneur en tant que profession reconnue». Je dois admettre que si je pouvais réécrire cette déclaration, j'opterais pour «une profession reconnue et respectée».

La réflexion sur le respect a été inspirée par l'information reçue de différentes parties d'Europe. Il est décourageant d'entendre quelqu'un d'une association membre nous dire qu'en l'espace d'une seule saison, il y a eu plus de trente changements sur les bancs des clubs de la division supérieure. Les investigations concernant les scénarios dans d'autres ligues débouchent sur des réponses tout aussi inquiétantes, environ 50 % des clubs de première division ayant changé d'entraîneur en chef au cours de la saison. Nombre de clubs ont terminé leur championnat national avec leur troisième «patron» à la direction des opérations sur le banc. Certains contrats ne comportaient qu'un seul chiffre en termes de matches à jouer – toutefois, dans certains cas, les rétributions

étaient de plusieurs zéros après un seul chiffre, à condition que l'objectif d'éviter la relégation pût être atteint. La tendance semble s'appliquer dans toute l'Europe, quelles que soient les dimensions du pays ou des clubs. Il est surprenant, par exemple, qu'un club du championnat espagnol ait recruté un entraîneur pour les quatre derniers matches de la saison.

Cette situation suscite des réflexions quant à la définition de l'activité d'entraîneur. Traditionnellement, la construction d'une équipe et la formation des joueurs sont considérées comme des composantes importantes du cahier des charges. Comment concilier cela avec la tendance vers des exigences dans le court terme? Que peut-on faire pour exiger le respect de la part des gens qui embauchent et qui licencient? Pour la profession d'entraîneur, il est inquiétant de constater qu'un pourcentage élevé de techniciens congédiés lors de leur premier mandat ne reçoivent jamais une seconde chance.

Il n'y a pas de solution rapide à cette situation. L'UEFA a encouragé – et continue à le faire – les associations nationales

à offrir aux entraîneurs un niveau de formation qui en fasse des professionnels hautement qualifiés pour exercer ce métier. En d'autres termes, nous devons «former les formateurs» afin que les standards de cours puissent préparer les entraîneurs de demain de la meilleure manière possible aux réalités d'une profession très exigeante. Tandis que les entraîneurs d'élite sont sous le feu des projecteurs, les formateurs d'entraîneurs sont les protagonistes méconnus qui accomplissent des tâches capitales à l'arrière-plan. C'est sans concession que ce numéro de *The Technician* jette la lumière sur une série de sujets relatifs à la formation des entraîneurs ainsi que sur le dur labeur et le dévouement consentis dans la formation des entraîneurs qui, grâce à leur niveau de connaissances et de compétences, aideront, espérons-le, à gagner le respect que leur profession mérite. ●

*Ioan Lupescu*  
Responsable des questions  
techniques de l'UEFA



La Convention des entraîneurs de l'UEFA, révisée pour accroître encore les standards.

## SOMMAIRE

INTERVIEW – HOWARD WILKINSON	2-5
REHAUSSER LA BARRE	6-7
DE NOUVELLES LICENCES POUR LES ENTRAÎNEURS DE GARDIENS ET DE FUTSAL	8-10
LE BONHEUR AVEC LA LICENCE B	10-11
FAIRE REVENIR LE SOURIRE	12

---

## L'INTERVIEW

Décrire la formation des entraîneurs comme un mariage entre la direction des joueurs et la formation relève sans doute du plus parfait truisme. Mais l'énoncé de l'évidence aide parfois à provoquer des réflexions. Dans le cas présent, au sujet du profil du formateur des entraîneurs et de l'importance d'un rôle généralement méconnu. L'interview a été réalisée avec un homme qui, malgré sa forte individualité, illustre le mélange idéal des ingrédients du travail d'entraîneur et de la formation au sein de la profession. En tant que footballeur, il cumula une expérience de joueur à Sheffield Wednesday, Brighton & Hove Albion et Boston United, club où il commença sa carrière d'entraîneur. Après cinq années fructueuses, il rejoignit la Fédération anglaise de football (FA) en qualité de membre de l'équipe des entraîneurs et, en 1979, il reprit du service dans un club, Notts County puis, en 1983, Sheffield Wednesday – le club de son cœur quand il était enfant. Ayant rejoint Leeds United en 1988, il entra dans le livre des records en tant que dernier entraîneur anglais à avoir remporté le titre de champion d'Angleterre, couronnant une magnifique période au sein de ce club. Sa nomination comme directeur technique de la FA en 1997 incluait – en plus de périodes comme entraîneur en chef des équipes A et des moins de 21 ans – une révision minutieuse des programmes du métier d'entraîneur et de la formation des juniors, ce qui déboucha sur une « Charte pour la qualité », tandis que le lancement d'un projet de centre national de football est maintenant devenu une réalité sous la forme de l'impressionnant complexe de St. George's Park. Son dévouement pour la profession d'entraîneur l'a, depuis, conduit à la présidence de l'Association des entraîneurs de la Ligue anglaise, depuis sa création en 1992, et à entamer une coopération à long terme avec l'UEFA en tant que membre du panel Jira qui tient un rôle clé dans le développement à l'échelle européenne de la formation des entraîneurs. Voici...

## HOWARD WILKINSON



*Pouvez-vous décrire le type de formation d'entraîneur que vous avez reçue au début de votre carrière ?*

Quand j'ai été transféré à Brighton comme joueur, j'ai dû loger dans une sorte de pension de famille avec deux autres joueurs. Nous avons suivi l'entraînement d'avant-saison et avons commencé le championnat en août. En septembre, je m'ennuyais de plus en plus en raison de tout le temps libre dont nous disposions. Un matin, l'entraîneur de l'équipe réserve, Steve Burtenshaw, épingla sur le tableau une note faisant de la publicité pour un cours de base d'entraîneur tous les jeudis soir et les dimanches matin. Je me rendis à la première séance, simplement pour faire quelque chose. Mais, au terme de cette séance, je fus convaincu que le métier d'entraîneur était fait pour moi. Une nouvelle porte s'était soudainement ouverte en termes de structure, de tactique, de technique et sur la façon dont je considérais le football. Auparavant, ce dernier avait été un jeu sans véritable logique interne. Tout simplement vous jouiez, et vous le faisiez bien ou mal. Je réalisai alors que le jeu recelait bien plus de choses et je fus fasciné. Je me mis à lire beaucoup. Il n'y avait pas tellement de livres sur le sujet à cette époque, mais suffisamment pour susciter l'intérêt. Je me souviens d'un ouvrage de l'entraîneur d'athlétisme Percy Wells Cerutti, un Australien excentrique qui forma un nombre incroyable de coureurs de fond de classe mondiale. Ce qui me fascinait, c'est qu'à l'instar de la plupart des grands entraîneurs, c'était un novateur. Il changeait des choses. Il avait senti le besoin de faire les choses différemment. Il a fait la différence. Et c'est ce que j'apprécie dans le travail d'entraîneur : il peut faire la différence.

*Vous avez été profondément engagé dans le travail d'entraîneur et dans les programmes de formation d'entraîneur de l'UEFA. Comment évalueriez-vous le rôle de l'UEFA dans le développement de la formation des entraîneurs au cours de ces années ?*

Le travail de l'UEFA dans la formation des entraîneurs ces 15 dernières années a été considérable, passant parfois inaperçu, un peu comme le cygne qui glisse avec grâce sur le lac, mais qui pédale comme un fou sous l'eau. Depuis que j'ai rejoint l'UEFA, j'ai constaté un énorme changement. Mais ce n'est pas un changement qui a été perceptible d'un mois à l'autre. La raison en est tout à fait simple : ce que l'UEFA s'est efforcée de faire, c'est essentiellement de tenter d'améliorer les standards partout en Europe. Et c'est un processus extrêmement rigoureux et ardu, qui nécessite d'avoir les pieds sur terre. Certaines nouvelles associations nationales ne peuvent le voir, parce qu'elles ne savent pas à quoi cela ressemblait auparavant. Mais je peux jeter un regard en ayant un recul de plusieurs années et voir ainsi les progrès qui ont été réalisés. Je me souviens tout d'abord m'être rendu en Turquie, au Portugal, à Chypre, à Malte, en Ukraine, en Islande, en Roumanie, en Hongrie et dans d'autres pays quand la Convention des entraîneurs de l'UEFA en était à ses balbutiements. Dans toute l'Europe, la différence est maintenant énorme. Très honnêtement, je soutiendrais que, s'il n'y avait pas eu l'UEFA, le métier d'entraîneur lutterait encore dans de nombreuses régions d'Europe pour trouver ses marques.

*Sur le plan personnel, vous soulignez toujours que vous avez apprécié le rôle que vous*



Sportsfile

*Howard Wilkinson à la tribune lors d'une de ses nombreuses participations à une conférence des entraîneurs de l'UEFA.*

**avez joué. Y a-t-il des moments particuliers qui vous viennent à l'esprit ?**

Je l'ai apprécié. C'est vrai. Premièrement, parce qu'il touchait au football. Deuxièmement, parce qu'il concernait la formation. Je crois vraiment que l'enseignement est la profession la plus importante au monde. Je pense que sans enseignants, sans formateurs, nous serions encore en train de tenter d'allumer un feu. Aussi ce métier a-t-il des côtés très gratifiants. C'est fascinant d'aller travailler en différents endroits et de faire l'expérience de différentes cultures. C'est parce que j'ai visité des pays dans le cadre de missions professionnelles que j'ai pu voir ce qu'étaient véritablement la Grèce, la Turquie, la Hongrie. Je me rappelle un voyage en Ukraine en hiver. L'un de mes premiers héros chez les entraîneurs était Valery Lobanovskyi. Je me suis retrouvé au terrain d'entraînement de Dynamo et j'ai vu la salle où Lobanovskyi développait ses modèles statistiques et ses profils. Et je me trouvais au centre névralgique des opérations... Nombre de clubs en ont un maintenant mais en Ukraine ils n'en ont eu qu'un seul pendant des années. J'ai eu beaucoup de chance de rencontrer différentes personnes, de faire l'expérience et de m'imprégner de différentes cultures, d'écouter différents points de vue... Ce fut un programme d'apprentissage continu. Pour moi, ce n'est pas du « travail ». Certains pourraient même dire que, dans ma vie, je n'ai pas connu un seul jour de travail véritable ! Ce n'est pas tout à fait vrai parce qu'il y a eu des fois, quand j'étais footballeur, où il fallait trouver un autre travail pendant l'été. J'ai travaillé sur un chantier de construction, dans un dépôt de bois, comme chauffeur ou encore comme facteur... J'ai donc travaillé au sens classique du terme, mais mon véritable travail a toujours été le football et le sport. Je pense que la meilleure chose est par-dessus tout le fait que l'on rencontre des gens qui ont une véritable passion commune – ils sont engagés dans le football et ils l'aiment.



Getty Images

*Sur la ligne de touche aux côtés de feu Bobby Robson.*

*Wilkinson donnant des instructions tandis qu'il était entraîneur de Sunderland.*



Getty Images

C'est le point de convergence. Ce fut un privilège d'y avoir été associé.

***Vous avez eu beaucoup de contacts avec des entraîneurs débutant leur carrière. Que tentez-vous de transmettre à cette prochaine génération sur le rôle du métier d'entraîneur ?***

Je suis très soucieux de la rendre consciente des inconvénients. La première question doit être : 'Qu'est-ce que vous désirez faire réellement ?' Tout le monde ne peut pas être une personnalité de premier plan. Certaines personnes n'en ont tout simplement pas les qualités. Mais ce n'est en rien déshonorant. Aussi il est important que chacun tente de trouver le rôle qui lui convient. Il est essentiel de commencer par se pencher sur sa propre personne ; reconnaître ses forces et ses faiblesses, les qualités personnelles qui sont les siennes, ce qu'il vaut réellement et ce que qu'il en pense. En devenant entraîneur, on devient par

définition membre de la profession d'éducateur. Dès qu'on commence à parler d'une amélioration de la performance, de travailler avec des gens afin de produire un meilleur produit – et ils sont le produit – c'est de l'éducation. L'amélioration commence par sa propre amélioration. Il est aussi important de ne pas sous-estimer la valeur de survie dans cette profession précaire – parce qu'il y en a beaucoup qui ne survivent pas. En Angleterre, la moitié des entraîneurs qui embrassent l'activité d'entraîneur ne sont plus dans le football cinq ans après avoir assumé leur premier emploi. La survie est, en elle-même, une grande réussite.

***Pouvez-vous désigner des personnes qui ont eu une influence marquante sur vous en tant qu'entraîneur et/ou en tant que formateur d'entraîneur ?***

Oui. J'ai commencé à exercer le métier d'entraîneur en 1966, quand j'ai obtenu la licence B. À partir de ce moment-là, je fus à la fois entraîneur et joueur. J'entraînais le mardi et le jeudi soir dans les clubs locaux au niveau du football de base. Le vendredi après-midi dans une école – le Lancing College où mes devanciers avaient été Ron Greenwood et Gordon Jago. Mais, ma première étape en vue de devenir entraîneur d'une équipe A est intervenue quand j'ai obtenu ma licence A. Le directeur du cours était Alan Wade qui était vraiment un formateur d'entraîneur influent. Il était passionné par le football et c'était un formidable visionnaire. Je me rappelle comme si c'était hier une séance d'entraînement qu'il dirigeait dans le cadre d'un cours de recyclage pour entraîneurs et managers lors de laquelle il démontra une manière de jouer que nous comparerions aujourd'hui au style de Barcelone. La réaction générale de ceux qui le regardaient a été : « Non, cela ne va jamais marcher. Qu'est-ce qu'il raconte ? C'est une utopie. Il insiste sur le fait que le gardien ne fait que mettre le ballon dehors ? » Trente-cinq ans plus tard, sa vision est devenue une norme.

À Sheffield Wednesday, nous avons un entraîneur qui s'appelait Alan Brown. Il avait aussi des

idées que certains considéraient comme insensées. Ce n'était pas le cas. À l'instar d'Alan Wade, c'était un visionnaire. Il avait assez de perspicacité pour voir quelle voie le football allait emprunter. Avant lui, nous avons eu un autre très bon entraîneur qui s'appelait Jack Mansell. Jack était aussi passionné par son travail d'entraîneur. Il faut se rappeler que c'était une époque où il y avait des entraîneurs qui pouvaient fumer la pipe pendant qu'ils dirigeaient l'entraînement. Jack Mansell, Alan Brown, Alan Wade et un instituteur qui s'appelait Eddie Beaglehole, ont été les premiers entraîneurs modernes que j'ai rencontrés. Ce sont des gars qui ont changé le football. Ils tentaient de changer une culture. En Angleterre, nous n'avions à vrai dire jamais eu une culture sérieuse du métier d'entraîneur par rapport aux Pays-Bas, en France, en Allemagne et à une grande partie du reste de l'Europe. Nous avons beaucoup progressé depuis que ces pionniers dans le domaine de l'entraînement ont tenté de prouver que c'était le bon chemin à prendre. En Angleterre, nous cultivions l'idée ridicule que s'exercer n'était pas une chose que faisaient les gens bien élevés. Comment ? S'exercer pour devenir meilleur ? C'est hors de question. Vous jouez et ensuite vous partez pour aller jouer au golf ou pour aller aux courses.

***Lorsqu'on vous présente lors des manifestations de l'UEFA, on dit souvent que vous êtes le dernier entraîneur anglais à avoir remporté le titre de champion d'Angleterre. Cela remonte à la période passée à Leeds United. Qu'est-ce que cela représente pour vous d'y repenser maintenant ?***

J'ai tendance à ne penser qu'au titre qui a été remporté, mais d'autres personnes me le rappellent souvent et me remercient pour le succès continu que nous avons connu sur une période de huit ans. Quand je suis allé à Leeds, l'équipe se trouvait en deuxième division. La saison suivante, nous étions promus puis, dans ce qui est maintenant la Premier League, nous avons terminé au quatrième rang. La saison suivante nous avons remporté le titre. Lors des trois saisons qui ont suivi, nous nous sommes qualifiés deux fois pour les compétitions européennes en terminant cinquièmes et nous avons remporté le Charity Shield. Par ailleurs, nous sommes parvenus à développer nos propres jeunes joueurs de qualité tels que Batty, Speed, Kelly, Kewell, Robinson, Woodgate, Hart, McPhail ou Alan Smith. Tous ont joué en Premier League et aucun d'entre eux ne nous a coûté le moindre sou. J'ai tendance à me souvenir du titre et parfois à perdre de vue la réussite dans son ensemble, avec une saison calamiteuse après la conquête du titre. Il en fut de même à Sheffield Wednesday. J'y ai connu cinq ans et demi de succès constant et grandissant. Mais tout cela est vieux. De nos jours, lors des cours de l'UEFA, je rencontre des joueurs qui viennent d'interrompre leur carrière internationale et qui peuvent déjà être entraîneurs au plus haut niveau. Aussi je dois être prudent quant aux souvenirs que j'évoque et

*À la tête de l'équipe d'Angleterre lors d'un match en Finlande.*



penser vraiment à ce que je vais dire par crainte d'être taxé de « vieux jeu » ayant dépassé la date de péremption. Cela serait terrible. Je ne désire en aucune manière m'appesantir sur le passé et devenir un vieillard qui pontifie sur le bon vieux temps. Il est important de savoir ce que l'on veut encore faire. C'est encore plus important de savoir quand il est temps de s'en aller.

*Mais depuis que vous vous êtes assis la dernière fois sur un banc, pensez-vous que vous avez continué à apprendre quelque chose en tant qu'entraîneur ?*

Assurément. Il y a deux ans environ, j'ai rencontré un gars qui avait été mon camarade de classe à l'école. Il m'a dit : « Je me souviens que tu posais toujours des questions. Nous autres en avions assez parce que tu n'étais jamais satisfait de la réponse du maître. » J'ai toujours eu cette curiosité naturelle. Si vous me présentez un sujet ou un thème intéressant, je veux l'étudier et je veux que vous prouviez que ce que vous avez dit est valable. Je suis toujours curieux de savoir ce qu'il va se passer, ce qu'il y a de mieux. Je pense que j'ai été ainsi en tant qu'entraîneur et je pense que c'est un atout majeur dans la profession. Lors de mes premiers jours à Leeds, quelqu'un m'a surnommé le « professeur fou », parce que j'ai fait venir un urologue pour nous aider à trouver une boisson qui puisse réhydrater chaque joueur individuellement. Le premier jour, j'ai mis la cuisine sens dessus dessous et réorganisé la nourriture et les menus. Ce que je faisais à l'entraînement était aussi parfois considéré comme un peu étrange ou différent. Mais j'ai toujours été fasciné en tentant de trouver de nouvelles voies afin d'obtenir ce petit plus qui permet de gagner. Un joueur m'a demandé récemment si je me souvenais de ce que j'avais dit à l'équipe lors de mon premier jour à Sheffield Wednesday. Il avait une très bonne mémoire. J'avais dit : « Nous n'avons pas forcément les meilleurs joueurs de Grande-Bretagne – j'ose croire que nous les avons – mais nous pouvons être les plus forts physiquement, les mieux organisés, les plus disciplinés, les mieux préparés. À condition que chacun d'entre vous admette cela comme ses objectifs, le reste c'est mon affaire. » Le premier jour, je leur ai également demandé de citer leur objectif prioritaire et ils ont dit que c'était d'obtenir la promotion. J'ai dit O.K., c'est là que j'interviens. Mais les choses que j'ai mentionnées sont des choses que nous pouvons tous faire et qui n'ont rien à voir avec les qualités techniques. Ce sont des petits plus qui ne sont pas chers et qu'il est bon d'avoir dans son sac à dos.

*Dernière question : s'il y a un héritage que vous souhaiteriez laisser à la fois en tant qu'entraîneur et en tant que formateur d'entraîneur, quel serait-il ?*

Quand j'étais directeur technique à la FA, mes collègues et moi avons travaillé d'arrache-pied pour élaborer un plan destiné à produire un flux continu de joueurs dont la manière de jouer soit



*Tout à gauche, au premier rang, l'entraîneur qui conduisit Leeds United au titre de champion d'Angleterre en 1992.*

concordante au sein des différentes sélections et qui soient assez bons pour hisser l'Angleterre dans le tour final et en demi-finales de la Coupe du monde et du Championnat d'Europe. À cette époque, les jeunes joueurs dont nous disposons dans nos équipes juniors étaient des éléments comme Carragher, Lampard, Gerrard, Carrick, Rio Ferdinand, Joe Cole, Owen ou Terry, pour n'en citer que quelques-uns. Au-dessus d'eux, il y avait la génération de Beckham, Scholes, Butt, les frères Neville. Je pouvais poursuivre. L'avenir s'annonçait vraiment radieux. Nous qualifier pour les demi-finales et la finale étaient nos véritables objectifs en 2006, 2008 et 2010. En même temps, j'ai nommé Hope Powell comme premier entraîneur de football féminin à plein temps de l'équipe nationale féminine d'Angleterre, en plus d'autres mesures qui, j'aime à le penser, ont donné au football féminin un coup de fouet, l'importance et le statut dont il avait besoin et qu'il méritait. Une part importante de ce plan était de créer un centre d'entraînement national qui serait le siège symbolique et spirituel de l'Angleterre. Nous avons dit que nous voulions être l'équivalent des universités d'Oxford et de Cambridge – la classe mondiale en termes de formation, d'enseignement et de développement. Malheureusement – avec des conséquences sérieusement négatives et pour des raisons sur lesquelles je ne veux pas m'étendre ici – le plan a été mis en attente. Mais j'ose croire que St. George's Park pourrait encore devenir le centre d'une organisation anglaise qui nous permettrait finalement de connaître une époque où nous participerions à des tournois avec l'espoir d'y remporter quelque chose. L'introduction de la licence Pro, les critères obligatoires concernant la qualification d'entraîneur et les disciplines liées aux sciences du sport ont été d'autres réussites importantes. Les plans actuels demanderont du temps, mais j'espère que les graines qui sont en sommeil produiront, peut-être dans neuf ou dix ans, les premiers bourgeons qui, il faut l'espérer, deviendront des roses anglaises. ●

# REHAUSSER LA BARRE

*« Si vous relevez un nouveau défi où vous désirez entamer une renaissance ou une révolution, le facteur le plus important est le travail de l'entraîneur. C'est la raison pour laquelle il est important que les entraîneurs soient formés correctement. Mais, chose encore plus importante, les entraîneurs qui sont censés former ces entraîneurs doivent eux-mêmes recevoir une bonne formation. »*



Fatih Terim.

Ces paroles ont été prononcées par Fatih Terim, invité spécial de la quatrième et dernière manifestation d'échange d'étudiants de la saison qui a réuni les candidats à la licence Pro d'Espagne, de Norvège, de Slovaquie et de Slovénie. Terim, qui vit sa troisième période comme entraîneur en chef de l'équipe nationale de Turquie, s'est déplacé à Nyon peu après avoir été nommé parallèlement Directeur du football dans son pays natal. En quelques traits sommaires, il a brossé un tableau de sa vision pour le développement futur à destination des entraîneurs candidats. *« Nous avons besoin de techniciens qui soient familiarisés avec la formation, a-t-il déclaré. Ils doivent être experts dans leur domaine afin que nos jeunes joueurs dont l'âge oscille entre 6 et 18 ans soient entraînés comme il se doit. Aussi avons-nous besoin de gens qui sachent comment chaque classe d'âge devrait être abordée et comment elle devrait être entraînée. En d'autres termes, cela demande des entraîneurs formés correctement. Aussi avons-nous commencé à introduire certaines modifications dans nos cours de formation des entraîneurs. Nous avons commencé à en augmenter la durée. Nous avons introduit des leçons supplémentaires que nous pensons précieuses et nous obtenons une qualité bien plus élevée. Nous avons défini des critères pour identifier ce que nous pensons être juste et ce que nous pensons être faux afin d'atteindre notre but. »*

*Nos entraîneurs doivent disposer d'une grande quantité d'informations et avoir une structure moderne et à jour, a-t-il ajouté. Nous suivons parfois les séances pour la licence Pro aux côtés des entraîneurs afin d'acquérir une précieuse expérience. Et nous n'hésitons pas à demander de l'aide à l'extérieur quand nous sentons que nous en avons besoin. L'objectif est très simple: améliorer nos entraîneurs et les aider à atteindre un niveau plus élevé. »*

## Suivre l'évolution du jeu

Les commentaires de Terim ont bien évidemment été exprimés dans le contexte de sa Turquie bien-aimée. Mais certains de ses sentiments pourraient fort bien être appliqués aux raisons qu'a l'UEFA de mettre en œuvre une renaissance de grande envergure de la Convention des entraîneurs de l'UEFA qui a, entre parenthèses, reçu les éloges de Terim – comme l'a été le niveau de l'assistance de l'UEFA offerte à son association nationale en ce qui concerne la formation de spécialistes.

Durant les 18 ans qui se sont écoulés depuis son lancement, la Convention a, indubitablement, aidé à rehausser la barre en ce qui concerne les standards des entraîneurs sur une base uniforme à l'échelle européenne. Elle a aussi atteint ses objectifs en termes de promotion de la crédibilité et de l'intégrité de la profession d'entraîneur, aux côtés de l'objectif primordial consistant à faciliter les mouvements transfrontaliers des entraîneurs qualifiés en Europe. En même temps, l'impact de la Convention peut être mesuré par le fait que certains des 200 000 entraîneurs d'un bout à l'autre de l'Europe ont suivi une formation et ont obtenu une qualification approuvée par l'UEFA.

*« Mais, durant cette période, le football a continué à évoluer, commente le responsable des services de formation dans le football de l'UEFA, Frank Ludolph, et la formation des entraîneurs doit suivre le rythme et s'adapter à la réalité qui veut que les exigences auxquelles un entraîneur doit faire face de nos jours sont plus élevées que jamais. La nouvelle édition de la Convention des entraîneurs est le résultat d'une longue procédure de consultation. Nombre de réflexions concertées, tant sur le plan technique que sur le plan structurel, ont été intégrées dans la version révisée de la Convention – fondamentalement par une équipe de techniciens très expérimentés et de formateurs d'entraîneurs, mais aussi par des experts qui se sont assurés que la nouvelle Convention était entièrement conforme à la législation européenne. »*



Tourner les pages de l'édition 2015 de la Convention des entraîneurs de l'UEFA révélera que le contenu a été restructuré en vue d'avoir un document concis, clair, convivial qui soit plus facile à lire et à assimiler. Les questions de procédure ont été réduites à un minimum afin de rendre les règles et les directives moins compliquées que dans l'édition précédente, tandis que les parties traitant des contrats et des directives du document précédent datant de 2010 ont été fusionnées en un seul document qui crée une cohérence, une consistance et une clarté plus grandes en termes juridiques.

### Se préparer pour la réalité

L'identité visuelle nettement plus ciblée de la nouvelle Convention aide à mettre en exergue les importants changements intervenus dans le domaine du contenu lié à la profession d'entraîneur. Il y a eu des adaptations significatives en ce qui concerne les critères minimaux pour les qualifications approuvées par l'UEFA – par exemple, l'augmentation de 240 à 360 heures de formation requises pour une licence Pro. Pour les différents cours, le dénominateur commun est un glissement marqué vers les principes de l'enseignement basé sur la réalité et la valeur de l'expérience de travail acquise au niveau des clubs. Le ratio de travail pratique par rapport à la formation hors du terrain est de 50-50 aux niveaux B, A et juniors A Élite – ainsi que pour le cours combiné B+A de 210 heures destiné spécifiquement aux footballeurs professionnels de longue date désireux de réaliser une transition rapide de l'activité de joueur à celle d'entraîneur. Au niveau Pro, l'équilibre penche vers la formation pratique, laquelle représente 60 pour cent de l'exigence minimale totale.

La nouvelle édition de la Convention comporte également un code de déontologie en onze points pour la profession d'entraîneur et, si l'on entre dans les détails du contenu éducatif, une répartition sujet par sujet et heure par heure sur la

manière dont le programme du cours devrait être élaboré. À chaque niveau, la Convention fournit des profils clairement définis, des descriptifs du travail et des objectifs pédagogiques, tandis que le nouveau document offre également aux associations nationales une plus grande flexibilité dans la mise sur pied tous les trois ans de cours de formation continue que les entraîneurs diplômés sont obligés de suivre.

Toutefois, les objectifs de base de la Convention des entraîneurs de l'UEFA demeurent inchangés : s'efforcer d'obtenir une qualité maximale dans la profession d'entraîneur ; contribuer à l'intégration européenne avec la reconnaissance mutuelle des qualifications d'entraîneur ; créer un minimum de standards uniformes dans la profession d'entraîneur et améliorer le statut de la profession dans son ensemble. « *La Convention devrait être un véritable instrument de développement pour le football européen*, commente le directeur technique de la Fédération française de football, François Blaquart. *C'est une réelle occasion pour les fédérations de renforcer leurs programmes et de rehausser le niveau de compétence parmi leurs instructeurs et leurs entraîneurs.* »

« *Le document est un outil important pour les directeurs techniques et les responsables de la formation des entraîneurs afin d'établir davantage de cohérence dans la procédure de formation des entraîneurs, d'améliorer la qualité de leurs propre formation et de les armer pour qu'ils continuent à améliorer la qualité du football européen* », admet Michel Sablon, un membre du panel Jira de l'UEFA et du groupe de travail qui a investi beaucoup de temps, d'efforts et de compétence dans l'élaboration du nouveau document.

Ce qui nous ramène à Fatih Terim en Turquie, où l'association nationale dispose de formateurs d'entraîneurs expérimentés, mais est désireuse de leur offrir des possibilités pour une amélioration continue. Sous la bannière de la « formation des formateurs », l'UEFA a délégué trois instructeurs hautement qualifiés en Turquie pour une semaine complète de travail avec les formateurs d'entraîneurs afin de s'assurer qu'ils restent à l'avant-garde du football. La visite a fourni la preuve tangible que l'UEFA considère l'édition 2015 de la Convention des entraîneurs bien plus que comme un simple document. Celle-ci fournit une série de principes et de directives que l'UEFA est prête à soutenir en apportant un appui inconditionnel aux associations nationales qui sont responsables de sa mise en œuvre.

Comme le fait remarquer Howard Wilkinson, membre du panel Jira, le développement permanent et les possibilités de formation sont cruciaux pour l'amélioration de nos vies. Une fois encore, l'UEFA a démontré son immense engagement face à ces responsabilités. La Convention des entraîneurs révisée en est la preuve et, une fois encore, elle rehausse la barre en ce qui concerne aussi bien les standards que le contenu. ●



Michel Sablon, l'un des artisans de la révision de la Convention des entraîneurs de l'UEFA.



Fatih Terim, interviewé par Frank Ludolph au siège de l'UEFA à Nyon.

# DE NOUVELLES LICENCES POUR LES ENTRAÎNEURS DE GARDIENS ET DE FUTSAL

La mention des licences spécialisées de l'UEFA pour le futsal et les entraîneurs de gardien brille par son absence dans les précédentes pages consacrées à la Convention des entraîneurs de l'UEFA. Mais toutes deux figurent au premier plan de la dernière édition de cette Convention.

Les diplômes B d'entraîneur de futsal et A d'entraîneur des gardiens de l'UEFA exigent 120 heures de formation – tous deux étant fortement axés sur le travail pratique. Dans le cas de la licence de futsal, le ratio est de 74 à 46, tandis que pour les candidats à la licence d'entraîneur des gardiens 84 heures sur le minimum requis de 120 doivent être consacrées à l'activité sur le terrain.

Pour l'UEFA, la mise sur pied des deux nouvelles licences induit une intense activité dans les coulisses. C'est une chose que de jouer le rôle de l'architecte qui élabore un projet. La réussite d'un projet demande la présence et le soutien des personnes responsables de la construction. Si un groupe de candidats se propose de manifester son intérêt pour l'obtention du diplôme d'entraîneur des gardiens, la question pertinente est celle de savoir qui va se charger de l'enseignement.

En sa qualité d'ancien gardien de Celtic et de la République d'Irlande, Packie Bonner faisait remarquer, tandis que le cours de l'UEFA était sur le point d'être lancé, que « l'introduction d'une nouvelle licence soulève inévitablement la question de savoir si l'on dispose de suffisamment d'enseignants pour mettre en place le cours de formation des entraîneurs. Aussi est-ce pour nous une tâche énorme de former les enseignants, étant donné

que cela demande une approche différente des choses. » Dans ce cas, « nous » fait référence à l'UEFA et, plus spécifiquement, aux experts de la formation des entraîneurs du panel Jira de l'UEFA ainsi qu'aux instructeurs techniques spécialisés.

« Il s'agit de coopérer avec les associations nationales, poursuit-il. Même dans les pays où des formateurs d'entraîneurs spécialisés dans les gardiens sont en fonction, certains tuteurs travaillent à temps partiel exerçant leur métier de formateur d'entraîneur conjointement avec leur travail au sein des clubs ou des centres de formation. L'approche se basant sur la réalité que l'UEFA a adoptée pour les cours de la licence demande beaucoup plus de temps – et c'est là une question à laquelle certaines associations nationales devront s'attaquer. »

Il y a eu un intérêt formidable et immédiat parmi les associations nationales pour mettre en place la licence A d'entraîneur des gardiens mais, comme l'a souligné Bonner, il y a souvent un manque de tuteurs. D'où le programme de l'UEFA visant à apporter un soutien spécifique aux associations nationales qui ont adopté le principe du cours pour entraîneur des gardiens, mais qui nourrissent des doutes sur la meilleure façon de le mettre en place.

Les entraîneurs de gardiens et les tuteurs d'Arménie, d'Azerbaïdjan, du Belarus, du Kazakhstan, de Lettonie, de Moldavie, de Russie et d'Ukraine avec, au premier plan, Marc Van Geersom, Frank Ludolph (UEFA), Packie Bonner, Jan Erik Stinessen et Mart Poom.





Le résultat en a été un projet incluant les associations nationales d'Arménie, d'Azerbaïdjan, du Belarus, du Kazakhstan, de Lettonie, de Moldavie, de Russie et d'Ukraine. Il a pris la forme de quatre modules de quatre jours chacun. La Moldavie a fourni le premier lieu de cours, tandis que le second module – organisé par la Fédération russe de football – a eu lieu en Turquie où, durant l'hiver, l'équipe du FC Rubin Kazan a organisé son camp d'entraînement d'avant-saison. C'était une question pertinente dans la mesure où la nature du cours, basé sur la réalité, demandait la participation de « véritables » joueurs. La troisième manifestation s'est déroulée à Riga et, à peine un mois après la visite dans la capitale lettone, le quatrième et dernier atelier pour instructeurs a eu lieu dans la capitale du Belarus, Minsk.

### Philosophie et méthodologie

Le quatuor d'experts de l'UEFA lors des ateliers comprenait Bonner et trois de ses collègues gardiens, également anciens internationaux, le Belge Marc Van Geersom, le Norvégien Jan-Erik Stinessen et l'Estonien Mart Poom avec, en renfort, Frans Hoek, qui a rejoint l'équipe dès que ses obligations au FC Manchester United le lui ont permis. Chacune des associations participantes était représentée par trois entraîneurs de gardiens et par un capitaine compétent en la personne du directeur technique, du coordinateur de la formation des entraîneurs ou du directeur des programmes de formation du pays concerné.

L'objectif des quatre modules était de préparer des tuteurs pour s'occuper des cours A d'entraîneurs des gardiens d'une manière qui réponde entièrement aux directives figurant dans la Convention des entraîneurs. L'accent a été mis sur le réalisme – d'où l'importance de travailler avec les équipes, par exemple, de Rubin Kazan, de Sparta Prague et de clubs locaux dans les autres endroits.

Comme l'explique Marc Van Geersom, « nous nous sommes efforcés de présenter de manière aussi claire que possible la philosophie de la licence A d'entraîneur des gardiens et le type de méthodologie qui sera exigé pour la mettre en œuvre. Le cycle d'enseignement commence avec des situations réelles où vous décelez des défauts et dressez un plan afin d'aider le gardien à s'améliorer. Le plan doit être synchronisé de manière réaliste. Il peut s'agir d'un plan à court terme ou vous pouvez élaborer un plan pour l'ensemble d'une saison. Et il est très important d'avoir un dialogue avec l'entraîneur des gardiens du club de manière à ce que vous puissiez convenir des résultats souhaités. »

Dans le cadre des modules, chaque participant a reçu un rôle spécifique et un certain nombre de tâches – telles que concevoir un cours national pour les entraîneurs des gardiens ou préparer des plans détaillés sur la manière dont le tuteur va interagir avec l'entraîneur des gardiens avant et après les séances d'entraînement ou les matches. Comme le souligne Van Geersom, l'accent est également mis sur la préparation de l'entraîneur



des gardiens pour qu'il soit un membre à part entière de l'équipe des entraîneurs et qu'il soit armé pour concevoir des séances d'entraînement avec des joueurs de champ et pas exclusivement des gardiens. « De nos jours, l'entraîneur des gardiens doit être capable de procéder à une analyse tactique et d'accomplir une vaste série de tâches sur le terrain et dans le vestiaire. Aussi, outre la maîtrise des rudiments de l'entraînement et autres, ces modules ont également pour but d'encourager l'initiative et la créativité. »

Les ateliers comprenaient par conséquent des éléments pratiques reposant sur la performance de l'entraîneur des gardiens pendant les séances d'entraînement, observée par l'un des tuteurs et le reste du groupe – et suivie conjointement avec les experts en gardiens de l'UEFA qui se trouvaient sur place.

Les réactions après cette série d'ateliers ont été extrêmement positives. « Il nous tenait à cœur de mettre en œuvre la licence A d'entraîneur des gardiens, a commenté Ghenadie Scurtul, directeur technique de la Fédération moldave de football. Mais nous ne savions pas tout à fait quelle était la meilleure manière de le faire. Ces ateliers ont été extrêmement précieux, parce qu'ils nous ont donné une idée claire sur la manière d'organiser les cours, sur les méthodologies concernées et sur les qualités dont ont besoin les tuteurs pour les dispenser. En d'autres termes, cela a permis de dégager des directives et a entièrement clarifié nos objectifs. »

Le succès des quatre modules organisés lors de la saison 2014-15 a généré des plans pour une deuxième série destinée à apporter un soutien aux États des Balkans.

Des paramètres similaires s'appliquent à la licence B de futsal de l'UEFA qui a été lancée en

*Roberto Menichelli, entraîneur du champion d'Europe, l'Italie, dirige une séance d'entraînement lors de la manifestation organisée en Irlande du Nord.*

même temps que le cours spécialisé pour les entraîneurs des gardiens. L'accent a été mis sur l'apport d'un soutien en profondeur pour certaines des 23 associations nationales qui ont immédiatement exprimé le désir d'intégrer la licence de futsal de l'UEFA dans leurs programmes de formation des entraîneurs. Comme pour la licence d'entraîneur des gardiens, la priorité a été d'offrir des programmes ciblés et taillés sur mesure conformément aux besoins des pays spécifiques ou des groupes de pays.

### Formateurs de champions

Durant la première semaine du mois de juin, l'Irlande du Nord a accueilli un cours pour tuteurs de toute une série de nations de futsal « en développement » : Angleterre, Danemark, Écosse, Finlande, Norvège, Pays de Galles, République d'Irlande, Suède et le pays hôte ainsi que les deux associations nationales qui ont le plus progressé sur le chemin du futsal – la Belgique et la Slovaquie, toutes deux ayant participé à l'EURO de futsal en 2014. La présence de l'Angleterre en Irlande du Nord est le prélude à un cours de futsal spécialisé dont le coup d'envoi est prévu pour la deuxième moitié de l'année. Les instructeurs pourraient difficilement présenter un palmarès plus impressionnant : Roberto Menichelli (actuel champion d'Europe avec l'Italie), Venancio López (son devancier avec l'Espagne), l'entraîneur de l'équipe nationale du Portugal, Jorge Braz, le champion d'Europe et du monde en série avec l'Espagne, Javier Lozano, la légende et vedette du futsal croate, Mico Martić et les entraîneurs spécialisés espagnols, César Arcones et Antonio Bores.

En même temps, Mico Martić et Venancio López ont été engagés dans un cours similaire en Roumanie, tandis que le Belge Benny Meurs a fait équipe avec Arcones et Bores pour soutenir et organiser un cours pour tuteurs en Allemagne, la Fédération allemande de football étant actuellement prête à décerner la licence B de futsal. L'UEFA fournira également un soutien en la personne d'experts pour un cours qui aura lieu en Grèce durant l'été. Dans l'intervalle, la Fédération polonaise de football – un autre membre expérimenté de la communauté du futsal – a déjà mis en œuvre un cours pour la licence B de futsal qui a été supervisé par l'UEFA avant ratification par le panel Jira.

Les experts en futsal de l'UEFA ont étayé la nouvelle licence avec de solides bases pédagogiques. Une clé USB a été créée comprenant plus de 200 clips et 20 exercices d'entraînement filmés, tandis qu'un document papier de plus de 70 000 mots sera disponible au début de la saison 2015-16.

Tout cela s'ajoute à la démonstration convaincante que l'UEFA considère la nouvelle édition de la Convention des entraîneurs bien plus que comme un simple document et qu'elle est prête à apporter une aide pratique à toutes les associations membres pour qu'elles puissent intégrer avec succès les nouvelles licences dans leur programme de formation des entraîneurs. ●

## LE BONHEUR AVEC LA LICENCE B

**Tandis que la 14<sup>e</sup> édition de la Ligue des champions féminine de l'UEFA connaissait son bouquet final au Friedrich-Ludwig-Jahn-Sportpark à Berlin, un élément n'est pas passé inaperçu : les entraîneurs en chef des huit derniers clubs qualifiés avaient un point en commun. Ils étaient tous des hommes.**

Il faut rendre à César ce qui est à César. L'un d'entre eux, l'entraîneur en chef du 1. FFC Francfort, Colin Bell, est entré dans les annales de la profession d'entraîneur en devenant le premier Anglais à atteindre une finale de la Ligue des champions de l'UEFA – dans sa version masculine ou féminine – et, de toute évidence, le premier à en remporter une. Son accent vocal est peut-être toujours reconnaissable puisque c'est celui de Leicester où il est né, mais son accent d'entraîneur est nettement allemand, car il a suivi sa formation intégralement jusqu'à la licence Pro sous les auspices de la Fédération allemande de football. Son parcours couronné de succès à Berlin a suivi un chemin relativement peu fréquenté en cela que son équipe a évolué avec trois joueuses en défense dans une formation en 1-3-5-2 qui se transformait habilement en phase défensive en un 1-5-3-2, les joueuses occupant les ailes se repliant rapidement. Âgé de 53 ans, Bell était l'aîné des huit entraî-

*Jubilation pour Colin Bell, premier entraîneur anglais à soulever un trophée de la Ligue des champions de l'UEFA après que son équipe de Francfort eut coiffé la couronne féminine à Berlin.*



Getty Images

neurs. Martin Sjögren, entraîneur de l'équipe suédoise du FC Linköping, était, avec ses 38 ans, le plus jeune et ce pour un an seulement par rapport à l'entraîneur du FC Rosengard, Markus Tilly.

La prédominance des hommes au sommet du football féminin n'est rien de plus que la confirmation d'un fait statistique – le reflet de données publiées dans le numéro précédent consacré au nombre de titulaires de la licence Pro de l'UEFA de sexe féminin. Les derniers chiffres recensés par l'UEFA indiquent que sur les licences d'entraîneur approuvées par l'UEFA à tous les niveaux, les femmes représentent trois pour cent.

L'entraîneur de l'équipe nationale du Pays de Galles, Jayne Ludlow, se trouvait plus tôt dans la saison à Nyon, en tant que candidate à la licence Pro, pour suivre l'une des manifestations d'échange d'étudiants de l'UEFA. « *Il y avait une autre femme à ce cours, a-t-elle commenté, qui était manifestement très sympathique. Il faut espérer qu'il y en aura davantage que deux à l'avenir. Nous devons accepter que le football, pour plusieurs générations, ait été considéré comme un sport à dominante masculine. Heureusement, cela change maintenant. Il y a eu bien sûr avant moi des femmes entraîneurs qui ont voulu développer leurs connaissances et leur compréhension du football de manière à pouvoir rivaliser avec un entraîneur de sexe masculin et à être tout aussi bonnes – éventuellement même meilleures. Mais, pour moi, ce qui compte, ce sont les personnes elles-mêmes, quel que soit leur genre. Cela étant dit, j'aimerais voir davantage de femmes engagées dans la formation de jeunes joueuses, parce que je pense qu'il est important pour les jeunes femmes d'avoir des exemples à admirer. Pour une jeune fille de six ou sept ans, c'est beaucoup plus facile si la personne qui se trouve devant elle est une femme plutôt qu'un homme. Mais j'ai travaillé avec un certain nombre d'entraîneurs de sexe masculin fantastiques tant et si bien que le genre n'avait pas d'importance. Mon environnement idéal pour l'avenir est que les personnes soient jugées sur leurs capacités en tant qu'entraîneur plutôt que sur leur genre.* »

## Le football en progression

Comme cela a été mentionné dans le numéro précédent, l'UEFA s'est engagée dans un projet visant à encourager des joueuses actuelles et anciennes à prendre pied dans l'activité d'entraîneur en suivant une formation pour l'obtention de la licence B de l'UEFA. Le programme a démarré sur les chapeaux de roue avec un total de 130 femmes entraîneurs engagées dans le projet lors de la saison 2014-15. Les modules de cours, dirigés par des instructeurs de l'UEFA, ont été dispensés en Azerbaïdjan, en Croatie, au Danemark, en Estonie, en Roumanie et en Turquie (où le directeur national du football Fatih Terim a apporté son soutien et ses encouragements aux étudiants encadrés par l'instructeur du développement des entraîneurs de sexe féminin de l'UEFA, Hesterine de Reus). Soulignons que l'UEFA a assuré le financement du cours au

Jayne Ludlow, entraîneur de l'équipe nationale du Pays de Galles, à l'époque où elle était joueuse du FC Arsenal.



Danemark, tandis que le travail préparatoire a été effectué par des instructeurs locaux.

À l'heure de mettre sous presse, un septième cours sera organisé en Pologne et un huitième est prévu à courte échéance en Moldavie. Si tout se passe bien, 16 entraîneurs de sexe féminin auront passé avec succès un examen final en Azerbaïdjan sous l'œil vigilant de l'instructeur de l'UEFA Anja Palusevic.

« *Nous avons quelques candidates à la licence B qui sont revenues au Pays de Galles, explique Jayne Ludlow, mais j'aimerais en avoir davantage. Je considère que c'est une partie de mon travail d'entraîneur de l'équipe nationale d'inciter d'autres femmes à suivre mes traces. L'une des choses que je vais essayer de faire ces prochaines années est de pousser beaucoup de mes joueuses dans la profession d'entraîneur. Malheureusement, certaines d'entre elles peuvent obtenir leur diplôme et décider ensuite que ce n'est pas fait pour elles, mais dans le football il y a de nombreux domaines où les femmes peuvent s'investir. J'aimerais cependant les encourager à s'essayer au métier d'entraîneur et je pense que certaines d'entre elles y brilleront.* »

Ce qui résume à la perfection la philosophie de l'UEFA... ●

# FAIRE REVENIR LE SOURIRE

Que doit faire un entraîneur s'il se retrouve sans emploi ? La question revêt de plus en plus d'importance compte tenu de la situation décrite en première page de cette publication. Les statistiques indiquent clairement que le métier d'entraîneur est devenu une profession de plus en plus instable et que, par conséquent, les techniciens devront se pencher sur la meilleure manière de vivre les périodes où ils sont sans emploi.

La réponse idéale est d'avoir une approche positive des périodes négatives. C'est pourquoi l'UEFA a été heureuse d'offrir son soutien à un projet mis en œuvre en France et qui pourrait servir d'encouragement pour que des programmes similaires soient lancés dans d'autres pays.

Le projet français est organisé conjointement par l'association des entraîneurs, l'UNECATEF, avec le soutien de la Fédération française de football et de la Ligue professionnelle nationale. Sous le slogan « 10 mois pour un emploi », le programme offre des possibilités de formation continue aux techniciens qui sont en quête d'un emploi. La durée du cours est, normalement, de dix mois – pour s'aligner sur celle d'une saison de football. Le cours comprend un vaste spectre de composantes liées à l'activité d'entraîneur, de l'analyse des matches aux cours de langue, en passant par les séances des techniques de l'information visant à affûter les aptitudes à se présenter et à la communication.

« C'est une formidable initiative qui va plus loin que la formation continue, commente Frank Ludolph, responsable des services de formation dans le football de l'UEFA pour les associations nationales. Il s'agit de réinsertion professionnelle – et cela commence par faire revenir le sourire sur les visages de personnes qui, pour le moment, se retrouvent sans travail. L'UEFA est tout à fait ravie de contribuer à ce projet. »

La partie tangible de la contribution a été la venue au siège de l'UEFA à Nyon de 15 entraîneurs pour une semaine intense de séances de formation destinées à leur inculquer des compétences supplémentaires. L'UEFA a fourni son expertise et ses

connaissances spécialisées pour une série de séances pratiques et techniques allant de la dynamique de groupe et de la psychologie du sport à l'établissement de relations de travail et aux idées de promotion des clubs ainsi qu'aux détails de la vie quotidienne des entraîneurs tels les rapports avec les médias dans le cadre d'interviews.

Jean-François Domergue, champion d'Europe avec la France en 1984 et aujourd'hui responsable du développement du football à l'UEFA, a déclaré : « Ce fut une expérience gratifiante de voir les progrès réalisés par les entraîneurs en l'espace d'une semaine et de suivre leurs progrès dans les séances pratiques. Il s'agissait de leur redonner confiance et de faire en sorte qu'ils soient, espérons-le, mieux armés pour leur prochain travail. »

L'un des participants, l'entraîneur spécialisé dans les moins de 17 ans Philippe Le Maire, a qualifié le programme de « fantastique », affirmant que « la principale force du cours était son contenu très complet embrassant aussi bien des activités sur le terrain que des sujets tels que l'analyse des matches. » Toutefois, le plaisir ne s'est pas limité aux aspects de la formation continue. Toute personne engagée dans la profession est bien consciente que cette situation se vit souvent dans la solitude – et la camaraderie qui a régné au sein de l'équipe des 15 participants a été l'un des éléments positifs. Mais, si la solitude peut se vivre au travail, elle est encore plus pénible quand on est sans emploi.

D'où l'importance de projets de formation continue tels que celui qui a été développé en France. ●

Séance pratique  
consacrée au  
travail d'entraîneur  
au niveau junior.



UEFA

Equipe rédactionnelle : Ioan Lupescu,  
Frank K. Ludolph, Graham Turner.