Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

PEAK

Policy, Evidence and Knowledge in Coaching

Framework pour Coaching Policies: Neuf Recommandations de Good Governance

Éditeurs :

John Bales, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement

Louis Moustakas, Université allemande du sport

Janvier 2022

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication reflète uniquement les opinions de l'auteur et la Commission ne saurait être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

ICSSPE

ICCE International Council for Coaching Excellence

Deutsche Sporthochschule Köln

SPORT IRELAND COACHING

EUAthletes

Spordikoolituse ja -Teabe Sihtasutus

SFISM Swiss Federal Institute of Sport Magglingen

Table des matières

À propos du projet PEAK 5

Remerciements 6

Chapitre 1 : Introduction par Karen Petry et Louis Moustakas 7
Références 8

Chapitre 2 : Le processus d'élaboration des politiques par Karen Petry et Louis Moustakas 9
Références 10

Chapitre 3 : Les recommandations de Coaching Policy PEAK par Louis Moustakas et John Bales 12
Objectif : créer une base politique menant à un système d'entraînement hautement évolué 12
Recommandations PEAK 13

Chapitre 4 : La première étape : une définition fonctionnelle d' « Entraînement » par John Bales et Ladislav Petrovic 15
1ère recommandation PEAK : Définition d' « entraînement » 15
1. Introduction 15
2. État actuel 15
3. Leçons tirées d'autres professions : Corpus de connaissances et normes de pratique 16
4. Conclusion 20
5. Références et lectures complémentaires 20

Chapitre 5 : Organismes responsables de l'entraînement par John Bales, Mark Wolf et Paulina Tomczyk 21
2ème recommandation PEAK : Organismes responsables de l'entraînement 21
1. Introduction 21
2. Structures d'entraînement 21
3. Exemples tirés de pratique courante 22
4. Un contexte d'entraînement professionnel 23
5. Le rôle des associations d'entraîneurs 24
6. La perspective de l'athlète : leçons tirées de l'émergence des associations d'athlètes 25
7. Conclusion 26
8. Références 27

Chapitre 6 : Inscription et recherche des entraîneurs par John Bales et Priit Vene 28
3ème recommandation PEAK : Inscription et recherche des entraîneurs : 28
1. Introduction 28
2. Exemples de systèmes d'inscription des entraîneurs 28
Ficoms 31
3. Recherche sur l'entraînement 31
4. Conclusions 31
5. Références et lectures complémentaires 32

Chapitre 7 : Formation des entraîneurs et conformité CNC par Penny Crisfield et John Bales 33
4ème recommandation PEAK : Formation des entraîneurs et conformité CNC : 33
1. Introduction 33
2. Contexte : l'importance de la formation d'entraîneur et les problèmes à prendre en compte 33
4. Conclusion 35
5. Références 35

Chapitre 8 : Sport sécurisé par Louis Moustakas 36
5ème recommandation PEAK : Sport sécurisé 36
1. Introduction 36
2. Le code de conduite irlandais 36
3. Les Ressources du Conseil de l'Europe 37
4. Bien-être des athlètes et des entraîneurs 37
5. Références 37

Chapitre 9 : Accréditation d'entraîneur par Guillermo Calvo, John Bales et Ladislav Petrovic 39
6ème recommandation PEAK : Accréditation d'entraîneur 39
1. Introduction 39
2. Études de cas 39
L'accréditation nationale portugaise d'entraîneur 39
L'accréditation d'entraînement de L'UEFA 41
Le système de licence des entraîneurs de la Fédération irlandaise de basketball 41
3. Conclusion 42
4. Références 42

Chapitre 10 : Aide aux entraîneurs par Penny Crisfield, Louis Moustakas, Mark Wolf et John Bales 43
7ème recommandation PEAK : Aide aux entraîneurs 43
1. Introduction 43
2. Exemples d'aide aux entraîneurs 43
Journée mondiale des entraîneurs (ICCE) 44
Look after your coach (Australie) 44
Normes nationales pour la participation des bénévoles (Australie) 44
Fédération finlandaise de hockey sur glace 44
Jeunesse et sport suisses 44
Entraîneurs professionnels de Finlande (SAVAL) 44
3. Différenciation entre entraîneurs salariés et bénévoles : le code du sport français 45
4. Conclusion 45
5. Références et lectures complémentaires *Références (France)* 46

Chapitre 11 : Instaurer une base politique pour les femmes entraîneures par John Bales, Pauline Harrison et Uri Schaefer 47
8ème recommandation PEAK : Femmes entraîneures 47
1. Introduction : Pourquoi améliorer les coaching policies de femmes entraîneures ? 47
L'écart entre les sexes (Schaefer 2021) 48
2. Exemples d'initiatives nationales de femmes entraîneures 48
3. Politiques et outils pour améliorer l'équité entre les sexes dans l'entraînement. 49
Étape 1 : Un engagement pour l'équité entre les sexes 49
Étape 2 : Communication et reconnaissance 49
Étape 3 : Modèles 49
Étape 4 : Programmes d'aide 49
Étape 5 : Procédures d'embauche 50
Étape 6 : Quotas et exigences relatives au sexe pour les nominations d'entraîneurs 50
Étape 7 : Veiller à ce que l'environnement de travail et la culture organisationnelle soutiennent les entraîneures. 50

4. Conclusion 51
5. Références et lectures complémentaires 51

Chapitre 12 : Diversité dans l'entraînement par Penny Crisfield, John Bales et Ladislav Petrovic 52
9ème recommandation PEAK : Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir la diversité dans l'entraînement. 52
Introduction 52
Marche à suivre pour renforcer la diversité et l'inclusion 53
Conclusion 53

Chapitre 13 : L'outil d'auto-évaluation PEAK par Louis Moustakas 54
Outil d'auto-évaluation pour les agences nationales 54
1ère recommandation : Définition d' « entraînement » 54
2ème recommandation : Organisme(s) responsable(s) 54
3ème recommandation : Inscription et recherche des entraîneurs : 55
4ème recommandation : Formation des entraîneurs et conformité CNC 55
5ème recommandation : Sport sécurisé (appliqué à l'entraînement) 56
6ème recommandation : Accréditation d'entraîneur 56
7ème recommandation : Aide aux entraîneurs 57
8ème recommandation : Les femmes entraîneures 57
9ème recommandation : La diversité dans l'entraînement 58
Outil d'auto-évaluation pour les fédérations nationales 59
1ère recommandation : Définition d' « entraînement » 59
2ème recommandation : Département(s) responsable(s) 59
3ème recommandation : Inscription et recherche des entraîneurs : 59
4ème recommandation : Formation des entraîneurs et conformité CNC 60
5ème recommandation : Sport sécurisé (appliqué à l'entraînement) 61
6ème recommandation : Accréditation d'entraîneur 62
7ème recommandation : Aide aux entraîneurs 62
8ème recommandation : Les femmes entraîneures 63
9ème recommandation : La diversité dans l'entraînement 63

Chapitre 14 : Conclusion 65

Partenaires 66

À propos du projet PEAK

PEAK – Policy, Evidence And Knowledge in coaching est un projet d'Erasmus+ mené à bien de 2019 à 2021 et impliquant un consortium de 8 partenaires experts : le Conseil international des sciences du sport et de l'éducation physique (CIEPSS), le Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement sportif (ICCE), l'Université allemande du sport de Cologne, l'Association européenne des athlètes d'élite (EEAA), le Comité olympique finlandais, Sport Ireland Coaching, la Haute école fédérale de sport et la Fondation pour l'éducation et l'information sportives d'Estonie.

L'objectif principal du projet PEAK consiste à promouvoir et à encourager la bonne gestion du sport en fournissant un ensemble de recommandations en matière de coaching policy à l'usage des fédérations sportives nationales et européennes, des organismes d'entraînement et des gouvernements.

Cet objectif est fondé sur six questions directrices donnant forme et orientation au projet :

1. Quels rôles, responsabilités et statuts l'entraînement occupe-t-il actuellement dans les stratégies sportives globales des gouvernements nationaux au sein de l'Union européenne ?
2. Quels stratégies, programmes et processus de prise de décision existent actuellement dans les pays européens pour développer et améliorer les systèmes d'entraînement ; quelles mesures règlent l'entraînement pour améliorer sa qualité et assurer la sécurité de tous les participants au sport, notamment celle des enfants ?
3. Les fédérations sportives européennes et nationales disposent-elles de stratégies et de programmes visant à réglementer ou à stimuler la formation des entraîneurs ?
4. Quelles sont les meilleures pratiques actuellement disponibles visant à intégrer la formation des entraîneurs dans un plan stratégique d'organisation et quels en sont les critères ?
5. Quelles stratégies et pratiques factuelles sont disponibles pour que les femmes entraîneures aient davantage d'opportunités ?
6. Quelles stratégies et pratiques factuelles sont nécessaires pour améliorer l'efficacité des mesures de bonne gestion dans la pratique de l'entraînement sportif ?

Les politiques actuelles manquent de cadre directeur. Bien qu'en progression au sein des pays de l'UE, la réglementation en matière d'entraînement est très hétérogène. L'objectif du European Sport Coaching Policy Framework présenté ci-dessous consiste à fournir des conseils aux fédérations sportives, aux organismes d'entraînement et aux gouvernements concernant l'établissement d'une base solide de politiques afin de promouvoir et d'améliorer l'efficacité de l'entraînement.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Remerciements

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce cadre politique et de l'auto-évaluation :

Partenaires PEAK

Fondation d'éducation et d'information sportives d'Estonie
Association européenne des athlètes d'élite
Université allemande du sport de Cologne
Comité olympique finlandais
Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement
Conseil international pour l'éducation physique et la science du sport
Haute école fédérale de sport

Auteurs contributeurs

John Bales, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement
Guillermo Calvo, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement
Penny Crisfield, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement
Pauline Harrison, International Council for Coaching Excellence
Louis Moustakas, Deutsche Sporthochschule Köln// Université allemande du sport de Cologne
Ladislav Petrovic, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement
Karen Petry, Deutsche Sporthochschule Köln// Université allemande du sport de Cologne
Uri Schaefer, Conseil international pour l'éducation physique et la science du sport
Paulina Tomczyk, EU Athletes (Association européenne des athlètes d'élite)
Priit Vene, Fondation d'éducation et d'information sportives d'Estonie
Mark Wolf, Office fédéral du sport OFSPO / Bundesamt für Sport BASPO

Les éditeurs souhaitent également remercier les experts en entraînement qui ont apporté leur contribution et leurs conseils :

Stiliani Chroni, WomenSport International
Detlef Dumon, Conseil international pour l'éducation physique et la science du sport
Troy Engle, Sport Singapore
Kari Fasting, WomenSport International
Pelle Kvalsund, Norges Idrettsforbunds / Fédération des sports de Norvège
Hayley Harrison, Sport Ireland Coaching
Sergio Lara-Bercial, Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement
Wayne Parro, Association canadienne des entraîneurs
Anne Schomöller, Conseil international pour l'éducation physique et la science du sport

Chapitre 1 : Introduction

par Karen Petry et Louis Moustakas

Ces dernières années, si des travaux considérables ont été menés sur les coaching policies, ces dernières manquent néanmoins d'un cadre directeur. Avec la tradition du sport de gestion autonome et d'autogestion, les processus formels de politique sportive se sont établis plus tard que dans la plupart des autres secteurs (Geeraert, Alm et Groll, 2014). La branche de l'entraînement ne fait pas exception et les investigations sur la coaching policy ou la bonne gestion sont historiquement limitées (Pierre, 2013).

Le Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement sportif (ICCE) s'est notamment employé à recenser les différentes couches et composants du système d'entraînement sportif à travers son European Sport Coaching Framework (cadre européen d'entraînement sportif). Le système d'entraînement se montre être un réseau complexe de processus et de mécanismes, comprenant le recrutement, la formation, le développement, le déploiement, l'emploi et la reconnaissance des entraîneurs. En bref, le système d'entraînement sportif est défini comme « les personnes, les organisations, les structures et les processus qui jouent un rôle dans le recrutement, la formation, le développement, l'emploi et la reconnaissance des entraîneurs dans un contexte particulier » (Lara-Bercial, North, Hämäläinen et al., 2017, p. 17). Pourtant, la connaissance du système et de ses stratégies en Europe et la manière de les améliorer ou de les développer restent limitées. Ce manque de connaissances, cependant, ne signifie pas un manque d'importance.

Les entraîneurs sportifs européens ont d'immenses responsabilités en termes de développement sportif et social. L'entraînement sportif est un vaste secteur qui touche directement des millions d'enfants, de jeunes et d'adultes à travers l'Europe. Les estimations suggèrent qu'il existe entre 5 et 9 millions d'entraîneurs au sein de l'UE (Lara-Bercial, North, Hämäläinen et al., 2017). À titre de comparaison, on comptait en 2013 environ 3,2 millions d'enseignants du primaire en Europe (Eurostat, 2016). De plus, ces entraîneurs promeuvent la participation et la performance sportives et sont de plus en plus appelés à jouer des rôles de soutien à l'éducation non formelle et à la cohésion sociale. Compte tenu du nombre et de la portée des entraîneurs sportifs, ainsi que de leur rôle dans la formation et l'éducation des jeunes et des adultes sur le continent, il est impératif de mieux comprendre le paysage politique global dans lequel évoluent les entraîneurs.

Photographie : Avec l'aimable autorisation de Monkey Business Images

Dans ce contexte, le projet PEAK est une étape essentielle pour renforcer les fondements politiques de l'entraînement sportif en Europe. Le projet reconnaît qu'en raison des différents systèmes sportifs en vigueur

en Europe, il n'est pas toujours possible d'élaborer des recommandations politiques standardisées et universelles. Néanmoins, grâce à des bases théoriques et des preuves formelles, le projet met en avant les stratégies actuelles et propose une sélection de recommandations et d'indicateurs de bonnes pratiques au profit de la coaching policy en Europe.

Avant d'approfondir les recommandations prononcées pour le secteur, il est crucial de comprendre ce qu'est la politique, comment elle est créée et la manière dont nous avons généré les recommandations. Le chapitre suivant aborde plus en profondeur les politiques et leur élaboration.

Références

Eurostat (2016). Fichier : Nombre d'enseignants dans l'enseignement préscolaire et primaire, 2013 (en milliers) ET15.png. Disponible sur **https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Number_of_teachers_in_early_childhood_and_primary_education,_2013_(thousands)_ET15.png**

Eurostat (2018). Sport statistics 2018 edition (Guides compacts). Bruxelles.

Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organisations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. International Journal of Sport Policy and Politics, 6(3), 281–306. **https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874**

Lara-Bercial, S., North, J., Hämäläinen, K., Oltmanns, K., Minkhorst, J., & Petrovic, L. (2017). *European Sport Coaching Framework*. Leeds.

Pierre, J. (2013). Vers une nouvelle gouvernance des conditions d'accès à l'encadrement sportif professionnel. *Staps*, *99*(1), 81. **https://doi.org/10.3917/sta.099.0081**

Chapitre 2 : Le processus d'élaboration des politiques

par Karen Petry et Louis Moustakas

Malgré l'omniprésence du terme *politique*, il n'existe pas de définition universelle de la *politique* dans la littérature universitaire ou gouvernementale (Commission européenne, 2017). Malgré l'absence d'une définition largement adoptée d'emblée, on peut néanmoins distinguer deux concepts distincts mais liés : l'élaboration des politiques et la politique.

L'élaboration des politiques est le processus par lequel une vision est traduite en mesures et programmes concrets pour produire des résultats spécifiés. L'élaboration des politiques établit ensuite ce qui doit être fait et explique la manière d'y parvenir. Plus largement, le processus d'élaboration des politiques comprend la manière dont les défis sont identifiés et conceptualisés, comment ils sont présentés à l'organe directeur concerné pour élaborer des solutions, la manière dont les alternatives sont formulées, comment les politiques sont sélectionnées et instaurées, évaluées et révisées (Sabatier, 2019).

Le processus d'élaboration des politiques peut être théoriquement conçu comme un cycle comportant de nombreuses étapes. Généralement et comme le montre la figure 1, le cycle comprend l'émergence et la définition d'un défi, l'évaluation des options potentielles de réponse, la sélection des options et la formulation de la politique, son instauration et enfin, le suivi et l'ajustement de cette politique (Commission européenne, 2017 ; Griffiths & Leach, 2018).

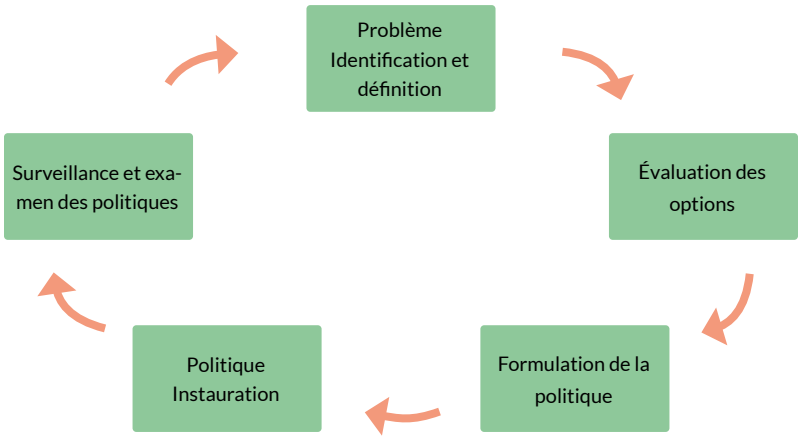


Figure 1. Aperçu du cycle d'élaboration des politiques (Commission européenne, 2017 ; Griffiths & Leach, 2018)

En réalité, le processus d'élaboration des politiques est cependant rarement aussi rationalisé et direct que le montre le graphique. Chaque élément du cycle fait face à de nombreux défis et obstacles à surmonter. Définir le problème avec précision peut s'avérer une tâche ardue, et il se peut que différents groupes d'intérêt cherchent à le définir de diverses manières (Griffiths & Leach, 2018). Des contraintes de temps ou méthodologiques peuvent limiter l'évaluation des options, alors que la formulation et l'instauration d'une politique dépendent de l'adhésion de plusieurs parties prenantes et de la disponibilité des ressources (Griffiths & Leach, 2018). L'instauration d'une politique peut être en outre touchée par la façon dont les individus ou les organisations interprètent une politique donnée et son analyse révèle souvent qu'une politique peut « signifier plus d'une chose ».

La politique est donc le résultat de ce processus. Il s'agit du plan d'action défini choisi par une organisation ou un gouvernement pour faciliter la réalisation d'un objectif spécifique (Friedrich, 1963; Rose, 1969). Nabukneya (2005) résume et combine diverses définitions existantes et propose que la politique soit considérée comme « un plan d'action déterminé suivi par un ensemble d'acteurs pour guider et déterminer les décisions

présentes et futures dans le but de mener des objectifs à bien » (p. 55). Quelle que soit la définition spécifique utilisée, la politique comprend une combinaison de lois, de règlements, de financements et d'autres mesures suivies pour atteindre un ensemble spécifique d'objectifs.

S'il est difficile de définir correctement une politique, définir et identifier une bonne politique est encore plus complexe. Comme l'indiquent Scartascini, Stein et Tommasi (2008), il n'existe pas d'ensemble universel de « bonnes » politiques, et « ce qui pourrait fonctionner à un moment donné dans un pays donné pourrait ne pas fonctionner dans un autre endroit ou bien au même endroit à un autre moment ».

En utilisant la littérature actuelle du domaine plus large de la politique (du sport) avec de nombreuses données spécifiques à l'entraînement, il est possible d'établir les bases d'une bonne coaching policy en Europe. On reconnaît en effet de plus en plus la nécessité de fournir des outils aux personnes responsables en matière de politique du sport afin de comparer les politiques à un ensemble de bonnes pratiques. Par exemple, le Sports Governance Observer (Observateur de gestion du sport) et Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS) (Facteurs de politique sportive menant au succès sportif international) fournissent respectivement des conseils pour la bonne gestion et le sport d'élite.

Plus précisément, une analyse documentaire approfondie portant sur un certain nombre de sous-thèmes pertinents a été menée. Vingt-six experts de pays européens ont défini leurs systèmes nationaux d'entraînement sportif. Cette base a permis d'élaborer un ensemble de recommandations et d'indicateurs associés. À la suite de l'élaboration des projets de recommandations et d'indicateurs, un vaste processus de consultation a été entrepris avec les experts concernés. Premièrement, plusieurs experts thématiques ont participé à des entretiens individuels pour recueillir leurs commentaires et leur expérience concernant la formulation et la pertinence des recommandations et des indicateurs. Ces commentaires ont permis de réviser les recommandations pour en assurer l'exhaustivité et la cohérence. Ces recommandations révisées ont constitué la base d'un sondage d'experts en ligne. L'enquête d'experts a évalué la valeur de chaque recommandation, indicateur et source afin de récolter d'autres avis. Pour finir, les indicateurs retenus ont ensuite été révisés et, compte tenu de la conception anticipée de l'outil d'auto-évaluation, édités au cas par cas pour en assurer la cohérence.

Cette approche a été adoptée non seulement pour sa rigueur, mais aussi parce qu'elle a permis aux chercheurs du projet PEAK de consulter activement un large éventail de parties prenantes issues du secteur sportif européen. Cette méthode a aidé PEAK à obtenir des informations et des avis cruciaux qui ont activement assuré l'adhésion de personnes clés à travers le secteur en intégrant leurs voix et leurs avis au produit final.

Il est évident que le secteur de l'entraînement peut bénéficier du type de modèle de politique développé par le projet PEAK. L'entraînement constitue une partie essentielle du système sportif global, et les entraîneurs prennent chaque année par à la vie de millions de personnes. La politique en vigueur autour d'un secteur aussi crucial ne doit pas être laissée au hasard. En fin de compte, les recommandations émises par le projet PEAK peuvent aider les organisations impliquées dans l'entraînement à analyser, réfléchir et améliorer les composantes de leurs coaching policies.

Références

Commission européenne (2017). Quality of public administration: A toolbox for practitioners (2017 edition). Luxembourg : Publications Office of the European Union.

Friedrich, C. J. (1963). Man and his government: An empirical theory of politics. New York : McGraw-Hill.

Griffiths, S., & Leach, R. (2018). The Policy-Making Process. In S. Griffiths & R. Leach (Eds.), British Politics (pp. 376–399). Londres : Macmillan Education UK. **https://doi.org/10.1057/978-1-349-93976-3_18**

Nabukenya, J. (2005). Collaboration Engineering for Policy Making: A Theory of Good Policy in a Collaborative Action. Proceedings from the 15th European Conference on Information Systems, 54–61.

Rose, R. E. (1969). Policy Making in Great Britain. Londres : Macmillan.

Sabatier, P. (2019). Theories of the Policy Process: Routledge. **https://doi.org/10.4324/9780367274689**

Scartascini, C., Stein, E., & Tommasi, M. (2008). Political institutions, state capabilities and public policy: International evidence (Documents de travail N° 661). Washington, DC.

Chapitre 3 : Les recommandations de Coaching Policy PEAK

par Louis Moustakas et John Bales

Le Coaching Policy Framework est axé sur deux types d'organisations :

1. l'agence nationale responsable du développement du sport dans un pays, laquelle peut également être un département gouvernemental, une confédération sportive ou un Comité National Olympique (CNO). Ces organismes sont chargés d'établir de vastes politiques nationales en matière de sport et de financement.

2. les fédérations sportives responsables du développement de disciplines sportives spécifiques, y compris l'établissement des politiques et des programmes de la fédération.

Le département gouvernemental ou la confédération sportive/le CNO assure le leadership national du système sportif et, du point de vue de l'élaboration des politiques, établit une direction de haut en bas destinée à atteindre les objectifs nationaux. Ces organisations centrales recherchent le soutien du public en créant de nouvelles politiques et celui des partenaires clés pour les instaurer (souvent comme condition de financement). De fait, les fédérations sportives étroitement liées aux clubs, aux athlètes et aux entraîneurs contribuent largement au succès de la politique.

Objectif : créer une base politique menant à un système d'entraînement hautement évolué

Établir une base politique pour l'entraînement a pour but de mettre à disposition des pays et des fédérations des systèmes d'entraînement hautement évolués favorisant le développement du leadership de l'entraînement à toutes les étapes du parcours de l'athlète.

La figure 1 représente un modèle idéalisé de l'évolution du système d'entraînement d'un pays ou d'une fédération sportive, partant d'un point de départ non structuré et peu développé pour aller vers un système hautement évolué promouvant et encourageant un entraînement efficace et éthique.

Dans un cas de figure non structuré, le développement de l'entraînement n'est pas abordé de manière organisée ou systématique et propose des programmes ou un soutien très limités en faveur des entraîneurs. Au niveau émergent, des programmes ont été lancés, tandis qu'au niveau avancé, des programmes nationaux bien établis sont en place. Le système hautement évolué comprend des programmes d'entraînement à multiples facettes et des coaching policies spécifiques conçues pour répondre aux besoins des athlètes, des entraîneurs, des clubs et des fédérations.

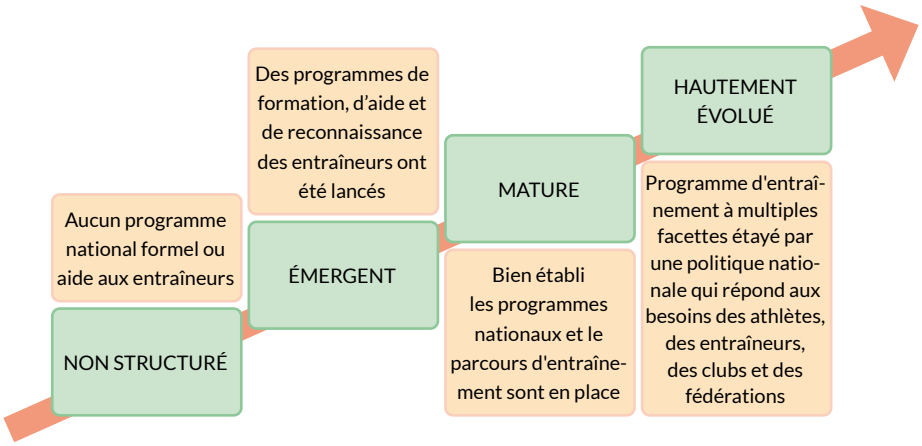


Figure 1. Maturité du système d'entraînement, adaptée par Penny Crisfield, ICCE

Recommandations PEAK

Basées sur la recherche et la consultation entreprises dans le cadre du projet PEAK, les neuf recommandations suivantes présentent une base qu'un pays ou une fédération sportive nationale devrait appliquer pour développer un système d'entraînement complet.

1. **Définition d' « entraînement » :** Concevoir une définition formelle ou légale, reconnue au niveau national, du terme « Entraînement », en précisant les sous-secteurs exacts auxquels la définition s'applique.
2. **Organisation(s) responsable(s) :** Définir clairement une organisation (ou un groupe d'organisations) responsable du développement, de la promotion et de la gestion de l'entraînement au sein du pays.
3. **Inscription et recherche des entraîneurs :** Mettre en place un registre national ou une base de données des entraîneurs de votre pays et garantir une recherche continue dans l'entraînement.
4. **Formation des entraîneurs et conformité CNC :** Garantir que la qualité des programmes de formation des entraîneurs de votre pays soit conforme à votre cadre national de certifications.
5. **Sport sécurisé (appliqué à l'entraînement) :** Adopter des politiques et des programmes de protection pour prévenir les préjudices et contribuer à garantir que chaque individu actif dans la branche du sport bénéficie d'une expérience sportive positive.
6. **Accréditation d'entraîneur :** Mettre en place un système national d'accréditations multisports pour les entraîneurs qui soutienne activement la formation des entraîneurs nationaux.
7. **Aide aux entraîneurs :** Adopter des mécanismes nationaux pour soutenir les entraîneurs bénévoles et rémunérés.
8. **Femmes entraîneures :** Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les femmes entraîneures.
9. **Diversité dans l'entraînement :** Adopter une politique ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les groupes sous-représentés dans l'entraînement (p. ex. le sexe, la race et l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, la classe, les capacités, l'âge, les croyances religieuses, etc.).

Évaluation de l'état et des lacunes des politiques de développement de l'entraînement : le tableau de bord d'auto-évaluation

Les chapitres suivants fournissent des informations et des exemples de bonnes pratiques pour chacun des neuf domaines de recommandation. Ces recommandations peuvent être utilisées pour encourager et inspirer le développement de votre système national d'entraînement.

Basé sur une liste d'indicateurs liés à chaque recommandation, un tableau de bord d'auto-évaluation est proposé, permettant d'aider à identifier les forces et les faiblesses potentielles de votre système d'entraînement et de concevoir des améliorations et des développements futurs.

Sur la base du score total, vous pouvez placer votre système d'entraînement national sur le continuum de maturité du système d'entraînement présenté ci-dessus. Pour plus de simplicité, chaque recommandation se voit attribuer une pondération égale pouvant être convertie en un score sur 100, le score maximum étant de 900 points. Tout d'abord, chaque recommandation reçoit un score simple basé sur les réponses initiales. Ensuite, ces scores sont convertis en un score sur 100. Ces scores pondérés sont additionnés pour refléter l'état du système global. Vous trouverez ci-dessous la répartition complète des scores.

Réponse	Oui	En partie/ En cours	Non
Points	2	1	0

Recommandation	Points maximum (niveau national)	Points pondérés (niveau national)	Points maximum (fédération)	Points pondérés (fédération)
1. Définition d' « entraînement »	10	(Vos points/10) * 100	4	(Vos points/4) * 100
2. Organismes responsables	8	(Vos points/8) * 100	10	(Vos points/10) * 100
3. Inscription et recherche	8	(Vos points/8) * 100	18	(Vos points/18) * 100
4. Formation et conformité	24	(Vos points/24) * 100	28	(Vos points/28) * 100
5. Sport sécurisé	12	(Vos points/12) * 100	22	(Vos points/22) * 100
6. Accréditation	14	(Vos points/14) * 100	8	(Vos points/8) * 100
7. Aide aux entraîneurs	10	(Vos points/10) * 100	18	(Vos points/18) * 100
8. Femmes entraîneures	20	(Vos points/20) * 100	14	(Vos points/14) * 100
9. Diversité dans l'entraînement	18	(Vos points/18) * 100	16	(Vos points/16) * 100
Total	124	900		900

Niveau	Non structuré	Émergent	Mature	Hautement évolué
Score	0–225 pts	226–450 pts	451–675 pts	676+ pts

Chapitre 4 : La première étape : une définition fonctionnelle d' « Entraînement »

par John Bales et Ladislav Petrovic

1ère recommandation PEAK : Définition d' « entraînement »

« Concevoir une définition formelle ou légale, reconnue au niveau national, du terme « Entraînement », en précisant les sous-secteurs exacts auxquels la définition s'applique. »

Description : Les pays devraient développer une définition claire du terme « entraînement », y compris des sous-secteurs exacts auxquels la définition s'applique (p. ex. sport de compétition, sport de loisirs, fitness, plein air) ainsi qu'une description des caractéristiques d'un entraîneur qui différencie l'entraînement des professions apparentées (éducateur physique, instructeur, etc.). La définition devrait être reconnue au sein du système sportif du national, par exemple par l'agence gouvernementale compétente, la confédération sportive ou le comité olympique.

1. Introduction

Le point de départ de l'élaboration d'un cadre politique visant l'amélioration de la pratique de l'entraînement consiste à élaborer une définition pratique du terme « entraînement ». Ce chapitre fournit des exemples de définitions actuellement utilisées et invite les organisations à aller au-delà d'une définition de base, ceci afin de répondre au besoin de clarté concernant l'ensemble des connaissances et du champ d'exercice, comme cela est courant dans d'autres professions.

2. État actuel

PEAK Mapping and Good Practice Analysis (McGeehin et Harrison 2020 p 3) décrit le statut lié aux pays européens définissant le terme « Entraînement » :

« Bien qu'aucun pays n'ait la même définition, un point redondant consiste à qualifier les entraîneurs d'experts/de spécialistes dans leur domaine de sport progressif dans divers d'environnements et avec une variété d'individus. Si six pays ne disposaient pas de définition d' « entraînement », les deux tiers de ceux qui en avaient exigeaient que les entraîneurs soient qualifiés pour entraîner, qu'ils travaillent à titre rémunéré ou non. »

Exemples :

- **Irlande** – L'entraînement est un processus qui fournit des conseils, des commentaires et des directives pour donner aux participants ou aux artistes les moyens d'atteindre leurs objectifs dans le sport/l'activité physique qu'ils ont choisi.
- **Allemagne** – Un entraîneur (formateur) est la personne qui planifie, offre et dirige un entraînement spécifique à un sport dans un club et supervise les athlètes en compétition. Un instructeur propose de multiples activités sportives. Concernant le niveau de compétence, l'entraîneur et l'instructeur sont reconnus de manière égale et tous deux acquièrent les mêmes niveaux de qualification, à l'exception du niveau A et du diplôme d'études supérieures, qui ne peuvent être acquis que par des entraîneurs.
- **Portugal** – L'activité d'encadrement sportif au sens de la présente loi comprend la formation et l'orientation compétitive des sportifs, ainsi que la direction technique d'une activité sportive, exercée : a) à titre de profession exclusive ou principale, liée à une rémunération ; ou b) de manière régulière, saisonnière ou occasionnelle, que l'entraîneur perçoive ou non une rémunération ». Loi 40/2012

- **Croatie** – Un entraîneur est une personne qui planifie et prépare les athlètes pour les compétitions, organise des activités récréatives et donne des cours de sport.
- **Bulgarie** – Selon la loi sur l'éducation physique et sportive, un entraîneur/instructeur est une personne qui enseigne et entraîne dans le sport ou qui fournit des services d'entraînement dans le domaine du sport et qui est inscrite au registre du personnel d'entraînement.

L'International Sport Coaching Framework (ICCE, 2013) définit le terme d' « entraînement » comme : « un processus d'amélioration et de développement guidés dans un sport unique et à des stades de développement identifiables ».

Cette définition est issue du projet européen AEHESIS (Petry 2006), lequel a passé en revue les systèmes européens de qualification des entraîneurs et a proposé d'instaurer deux professions standard dans le domaine professionnel de l'entraînement sportif (coacher un sport) :

i) Entraîneurs de sportifs axés sur la participation, c'est-à-dire les entraîneurs de débutants (enfant, junior, adulte) et de sportifs de participation/non compétitifs (enfant, junior, adulte).

ii) Entraîneurs d'athlètes axés sur la compétition, ce qui comprend les entraîneurs d'athlètes reconnus/compétitifs (enfants, juniors, adultes) et d'athlètes à temps plein/de haute performance.

L'European Sport Coaching Framework (Lara-Bercial, et al, 2017) réaffirme la définition de l'International Sport Coaching Framework et note qu'elle « met l'accent sur le soutien continu et pédagogique des entraîneurs aux participants et sur les signes notables de progrès attendus à la suite de cette expérience. »

Le groupe d'experts de l'UE sur le développement des compétences et des ressources humaines dans le sport accepte également la définition suivante : « Les entraîneurs sont les personnes qui planifient et dispensent un entraînement sportif, en appliquant de manière sûre des compétences et des connaissances démontrables pour des objectifs de performance, de loisirs ou de santé » (Conseil de l'Union européenne, 2017).

Photographie : Avec l'aimable autorisation de Benjamin Eagle

3. Leçons tirées d'autres professions : Corpus de connaissances et normes de pratique

La définition d' « entraînement » utilisée par un pays ou une fédération est la première étape à suivre pour établir les limites du poste et identifier le territoire unique dont l'entraîneur est responsable. Dans un système hautement évolué, la définition est soutenue par un corpus de connaissances relatives à l'entraînement, lequel détaille les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer en tant qu'entraîneur, et/ou la portée et les normes de pratique. Cette section décrit ces types de documents et s'adresse aux organisations

souhaitant progresser vers la reconnaissance professionnelle de l'entraînement. Ces documents ont de multiples usages, délimitant clairement les limites de l'entraînement. Ils fournissent également une base aux systèmes de formation, de certification, d'assurance qualité et d'évaluation des performances des entraîneurs.

Le corpus des connaissances est au cœur de la définition d'un métier :

- « Un corpus unique de connaissances constitue une base vers le respect, la reconnaissance et le pouvoir accordés par la société à une profession et à une discipline scientifique pleinement développées » (Butcher 2006, p. 116).
- « Le corpus de connaissances d'une profession représente son socle intellectuel commun. Il est partagé par tous les membres de la profession, quel que soit l'emploi ou la discipline d'ingénierie. Le corpus de connaissances d'ingénierie tel qu'utilisé dans ce rapport, est défini comme la profondeur et l'étendue des connaissances, des compétences et des attitudes appropriées pour entrer dans la pratique en tant qu'ingénieur professionnel responsable des activités d'ingénierie qui ont potentiellement un impact sur la santé, la sécurité et le bien-être publics. (Société nationale des ingénieurs professionnels 2013)

L'American Nurses Association fournit un exemple de définition et de normes de pratique d'une profession. Elle définit les soins infirmiers comme « la protection, la promotion et l'optimisation de la santé et des capacités, la prévention des maladies et des blessures, la facilitation de la guérison, le soulagement de la souffrance par le diagnostic et le traitement de la réponse humaine, ainsi que la défense des soins aux individus, aux familles, aux groupes, aux communautés et aux populations. » (ANA 2015. P7) et divise ses normes de pratique en composantes de processus de soins infirmiers et de rendement professionnel (voir ci-dessous). Voir **www.lindsey.edu/academics/majors-and-programs/Nursing/img/ANA-2015-Scope-Standards.pdf** pour de plus amples informations.

The Standards of Practice

These standards describe a ***competent level of nursing practice*** demonstrated by the critical thinking model known as the **nursing process**; its six components correspond to these standards.

Standard	Nursing Process Component
Standard 1	Assessment
Standard 2	Diagnosis
Standard 3	Outcomes Identification
Standard 4	Planning
Standard 5	Implementation
Standard 6	Evaluation

The Standards of Professional Performance

These standards describe a ***competent level of behavior in the professional role*** appropriate to their education and position.

Standard	Professional Performance
Standard 7	Ethics
Standard 8	Culturally Congruent Practice
Standard 9	Communication
Standard 10	Collaboration
Standard 11	Leadership
Standard 12	Education
Standard 13	Evidence-based Practice and Research
Standard 14	Quality of Practice
Standard 15	Professional Practice Evaluation
Standard 16	Resource Utilization
Standard 17	Environmental Health

(ANA2015. P15)

- Application au domaine de l'entraînement

Existe-t-il un corpus unique de connaissances relatif à l'entraînement qui définisse le domaine pouvant être utilisé pour établir des normes et des programmes ? Certains programmes universitaires qualifiés de diplômes d'entraîneur sont en réalité des programmes de sciences du sport, couvrant les sciences standard du sport et de l'exercice sans traiter des connaissances et des compétences uniques requises pour être un bon entraîneur. Aux États-Unis, SHAPE America a élaboré des *National Standards for Sports Coaches (normes nationales pour les entraîneurs sportifs)* qui identifient 42 normes réparties en 7 responsabilités principales. (SHAPE America 2019 et Gano-Overway, et al., 2020)

Ces principales responsabilités sont les suivantes :

1. **Définir une vision, des objectifs et des normes pour le programme sportif**
   Les entraîneurs développent une philosophie et une vision clairement définies.

2. **Adopter et soutenir des pratiques éthiques**
   Les entraîneurs font preuve de et enseignent un comportement éthique.

3. **Établir des relations**
   Les entraîneurs développent des compétences pour communiquer, collaborer, éduquer et soutenir toutes les parties prenantes d'un programme.

4. **Développer un environnement sportif sécurisé**
   Les entraîneurs créent un environnement sportif émotionnellement et physiquement sûr.

5. **Créer un environnement sportif positif et inclusif**
   Les entraîneurs font la promotion des avantages physiques, psychologiques et sociaux des athlètes et promeuvent la participation au sport.

6. **Dispenser des entraînements et préparer aux compétitions**
   Les entraîneurs planifient, enseignent, évaluent et adaptent afin de mener des pratiques sportives de qualité et de préparer aux compétitions.

7. **Viser l'amélioration continue**
   Les entraîneurs s'améliorent continuellement grâce à l'autoréflexion, au mentorat, au perfectionnement professionnel, à l'évaluation et à l'auto-prise en charge.

Ci-dessous sont listés des exemples de normes relevant de la responsabilité primaire **n° 4, « Développer un environnement sportif sécurisé ».** Il existe également une documentation supplémentaire décrivant les ressources et les recherches qui appuient chaque norme.

Norme 12 : Créer un environnement respectueux et sûr, exempt de harcèlement et d'abus.
Les entraîneurs sportifs traitent avec respect les athlètes et l'ensemble du personnel concerné par le programme. Ils utilisent également leur pouvoir personnel et officiel de manière responsable pour réduire et signaler les risques d'abus et/ou de harcèlement sexuel. Les entraîneurs sportifs sont proactifs en matière de prévention des comportements d'intimidation et/ou de bizutage de la part des athlètes, du personnel ou des spectateurs.

Norme 13 : Collaborer avec les directeurs de programme pour s'acquitter de toutes les responsabilités légales et des procédures de gestion des risques associées à l'entraînement.
Les entraîneurs sportifs comprennent les responsabilités légales de leur poste. Les entraîneurs sportifs identifient et minimisent les risques potentiels en s'orientant sur de saines pratiques de gestion des risques.

Norme 14 : Identifier et atténuer les conditions physiques, psychologiques et socioculturelles prédisposant les athlètes aux blessures.
Les entraîneurs sportifs sont conscients de la façon dont l'état de santé, la structure corporelle, les conditions physiques et les périodes de croissance peuvent prédisposer les athlètes aux blessures usuelles propres au sport. Les entraîneurs sportifs sont conscients que le manque de sommeil, la fatigue, la mauvaise alimentation et/ou l'état affectif d'un athlète peuvent justifier une modification des plannings d'entraînement pour éviter les blessures.

Norme 15 : Surveiller les conditions environnementales et modifier au cas par cas la participation afin de garantir la santé et la sécurité des participants.
Les entraîneurs sportifs respectent les normes établies par les organisations nationales de sécurité et/ou les lois locales/étatiques relatives à la surveillance des conditions environnementales (c-à-d. la facilitation de l'hydratation) pour modifier ou arrêter le jeu. Les entraîneurs sportifs collaborent avec des professionnels qualifiés en médecine du sport pour surveiller les conditions environnementales telles que la chaleur, le froid ou la foudre.

Norme 16 : Réduire les blessures potentielles en instaurant des principes et des procédures de formation sûrs et appropriés.
Les entraîneurs sportifs instaurent des procédures d'entraînement sécurisées. Ils assurent la sécurité des installations et de l'équipement, instaurent des procédures d'entraînement sécurisées et supervisent les athlètes pendant l'entraînement. Les entraîneurs sportifs reconnaissent les facteurs biomécaniques adjacents aux blessures aiguës et chroniques liées à leur sport et suivent les principes d'entraînement physiologiques appropriés pour éviter le surentraînement ou les blessures.

Norme 17 : Développer une prise de conscience des blessures courantes dans le sport et fournir des soins immédiats et appropriés en pratique.
Les entraîneurs sportifs sont formés à la RCR/aux premiers soins et à la sensibilisation et à la prévention des commotions cérébrales. En réponse à une blessure, les entraîneurs sportifs activent le plan d'action d'urgence. Ils réagissent également à la blessure et/ou orientent l'athlète vers les professionnels de la santé appropriés.

Norme 18 : Soutenir les décisions des professionnels en médecine du sport pour aider les athlètes à reprendre en bonne santé après une blessure.
Les entraîneurs sportifs travaillent avec des professionnels de la médecine sportive pour assurer un retour réussi après une blessure. Les entraîneurs sportifs fourniront un environnement de soutien permettant à l'athlète blessé de maintenir des interactions sociales pendant la phase de réadaptation et de résoudre les problèmes psychologiques découlant du retour à la participation (par exemple, la confiance en soi, la motivation, la peur des blessures, etc.).

Norme 19 : Appliquer et encourager les pratiques nutritionnelles promouvant la santé et la sécurité des athlètes.
Pour promouvoir un mode de vie sain, les entraîneurs sportifs appliquent des pratiques nutritionnelles saines (c'est-à-dire fondées sur la recherche, sûres et efficaces) avec leurs athlètes et dans leur propre vie. Ils favorisent auprès de l'athlète des habitudes alimentaires sûres et saines et encouragent une image corporelle saine. Les entraîneurs sportifs identifient de manière proactive les troubles alimentaires potentiels et orientent les athlètes vers une assistance professionnelle appropriée.

Norme 20 : Fournir aux athlètes des informations précises sur les médicaments et les compléments et plaider pour une participation sportive sans drogue.
En obtenant des informations actuelles basées sur la recherche, les entraîneurs sportifs sont une source d'informations fiable concernant les compléments/médicaments spécifiques et leur impact potentiel sur la

performance et la santé. Les entraîneurs sportifs interviendront et/ou dirigeront les athlètes vers les experts appropriés lorsque des changements importants seront notifiés dans la composition corporelle, l'apparence physique, la personnalité et les comportements inhabituels pouvant être liés à la drogue.

4. Conclusion

En évoluant vers une approche professionnelle de l'entraînement, les concepts décrits dans ce chapitre font apparaître une définition claire ainsi qu'un ensemble de connaissances et de normes et fournissent une base importante pour apporter clarté et précision à la pratique de l'entraînement. Plusieurs pays européens n'ayant pas encore élaboré ces documents de base, il s'agira d'une étape importante dans l'amélioration des systèmes d'entraînement en Europe.

5. Références et lectures complémentaires

American Nurses Association (ANA) (2015). Nursing: Scope and Standards of Practice, 3ème édition. Publié par Nursesbooks.org

Butcher, H. (2006). Integrating nursing theory, nursing research, and nursing practice. In J. P. Cowen & S. Moorehead (Eds.), Current issues in nursing (7ème ed., p. 112–122). St. Louis, MO: Mosby.

Commission européenne du Sport (2019). Expert Group on Skills and human resources development in sport – guidelines regarding the minimum requirements in skills and competences for coaches.

Gano-Overway, L., Thompson, M., & Van Mullem, P. (2020). National standards for sport coaches: Quality coaches, quality sports (3ème ed.). Jones & Bartlett Learning.

Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement, Association des fédérations internationales des Jeux olympiques d'été et Leeds Beckett University. (2013). International Sport Coaching Framework (version 1.2). Human Kinetics: Champaign, IL.

Lara-Bercial, S., North, J., Hämäläinen, K., Oltmanns, K., Minkhorst, J., & Petrovic, L. (2017). The European Sport Coaching Framework. Human Kinetics: Champaign, IL.

McGeehin, M., et Harrison, H. (2020). Rapport de bonnes pratiques PEAK

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations. (Méthodologie et recommandations de bonnes pratiques PEAK.)

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report. (Rapport de recherche PEAK)

Société nationale des ingénieurs professionnels (NSPE). (2013) Corps de connaissances en ingénierie professionnelle. **nspe-body-of-knowledge.pdf**

Petry, K., Froberg, K., & Madella, A. (2006). Rapport AEHESIS de troisième année. L'Institut d'études européennes sur le développement du sport et les loisirs, Université allemande du sport de Cologne.

SHAPE America (2019) **https://blog.shapeamerica.org/2019/02/7-core-responsibilities-of-sport-coaches/ and www.shapeamerica.org/standards/coaching/**

Chapitre 5 : Organismes responsables de l'entraînement

par John Bales, Mark Wolf et Paulina Tomczyk

2ème recommandation PEAK : Organismes responsables de l'entraînement

Définir clairement les organismes responsables du développement, de la promotion et de la gestion de l'entraînement au sein du pays.

Description : Un organisme, ou un groupe d'organismes, doit être clairement responsable du secteur de l'entraînement, et ses responsabilités doivent être clairement définies. Ces organismes devraient entre autres jouer des rôles précis dans la réglementation et le soutien de l'entraînement, y compris le développement des exigences de qualification, la définition d'un système national d'accréditation et le suivi global des entraîneurs. Selon le pays, les ministères gouvernementaux, les comités olympiques, les organisations sportives nationales ou les organisations spécifiques aux entraîneurs pourraient assumer ces responsabilités. En parallèle, les fédérations nationales devraient avoir identifier leur stratégie et leur confier la responsabilité de la formation des entraîneurs dans leur sport.

1. Introduction

Quelles structures et organisations d'entraînement sont nécessaires pour servir au mieux les athlètes, les entraîneurs et autres parties prenantes, y compris les clubs sportifs, les fédérations et agences sportives régionales et nationales ?

Ce chapitre décrit les facteurs à prendre en compte et apporte des exemples de différentes organisations responsables de l'entraînement en Europe. Il est au minimum nécessaire de prononcer une responsabilité claire pour l'entraînement ; dans un contexte professionnel, il existe un partage des responsabilités entre un organisme de réglementation qui établit des règlements professionnels, des normes de pratique et des codes de déontologie, et une association professionnelle pour faire avancer les intérêts de la profession et de ses membres.

2. Structures d'entraînement

L'expression classique issue de la branche de l'architecture selon laquelle « la forme suit la fonction » a été largement appliquée à la détermination de structures organisationnelles optimales. La formation des entraîneurs, leur accréditation et représentation constituent les trois fonctions primaires pour développer un système d'entraînement optimal.

Souvent, la première étape sur le chemin de l'instauration d'un système d'entraînement consiste à développer un programme de formation des entraîneurs. Pour établir une norme nationale commune d'entraînement dans différents sports, une organisation d'entraînement spécifique ou un département d'entraînement au sein d'une confédération sportive peut être créé pour développer et fournir un programme national et guider les fédérations sportives dans les aspects spécifiques au sport. Dans la plupart des professions, la formation est dispensée dans le cadre de programmes menant à un diplôme d'enseignement supérieur. Dans de nombreux pays, où l'entraînement n'est peut-être pas reconnu comme une profession et où la formation des entraîneurs a été initiée par les fédérations sportives, un double système de formation professionnelle s'est créé par le biais des fédérations sportives et des programmes menant à un diplôme d'entraîneur, provoquant souvent une duplication pour les ces derniers qui peuvent devoir se qualifier dans les deux systèmes. D'où la nécessité d'aborder les structures et les responsabilités et de créer des processus de reconnaissance mutuelle des qualifications.

La deuxième fonction essentielle est l'octroi de licences aux entraîneurs : afin de développer un système d'entraînement, il est essentiel de savoir s'il faut établir des normes et des règlements formels indiquant qui est éligible pour entraîner. Le chapitre 10 de ce cadre aborde spécifiquement les aspects de la délivrance des licences aux entraîneurs. Ce chapitre exposera les considérations relatives aux structures appropriées pour réglementer l'entraînement.

Représenter et faire entendre la voix de l'entraîneur dans les décisions critiques d'une organisation est également un élément essentiel au système d'entraînement. Ce point de vue est fortement étayé par les propos d'un haut responsable sportif :

> « Les entraîneurs doivent faire entendre leur voix aux tables décisionnelles du sport. Il semble y avoir une perception croissante que les entraîneurs seraient des techniciens, responsables du développement technique ou tactique des athlètes, et une reconnaissance décroissante de l'importance de l'entraîneur en tant que lien le plus proche de l'athlète, la personne la plus responsable du développement général de l'athlète, et le leader de la prestation sportive. Nous avons trop souvent des discussions impliquant des athlètes et des organisateurs de ligue sans que l'entraîneur puisse indiquer son point de vue. »

Des exemples de structures existantes qui soutiennent ces trois fonctions clés dans différents pays européens sont présentés ci-dessous.

3. Exemples tirés de pratique courante

Plusieurs pays disposent d'organisations spécifiquement chargées de la formation des entraîneurs, par exemple :

Belgique (Flandre) – Vlaamse Trainersschool [École flamande de formation des entraîneurs]

Roumanie – Centre national d'éducation et de formation des entraîneurs, une unité du ministère roumain de la Jeunesse et des Sports. http://www.cnfpa-sna.ro

Luxembourg – L'École Nationale de l'Éducation Physique et des Sports est responsable de la formation sportive.

Il existe de nombreux exemples d'associations d'entraîneurs dans des contextes multisports et spécifiques au sport. Il s'agit d'organismes indépendants, dirigés par leurs membres entraîneurs, et qui représentent la voix des entraîneurs dans le système sportif.

Coaching Portugal (Treinadores Portugal) est une confédération de 26 associations d'entraîneurs spécifiques à un sport et a été fondée en 1996. Son objectif consiste à améliorer la reconnaissance sociale des entraîneurs, travaille sur toutes les questions relatives à la carrière et à la formation de l'entraîneur, et agit comme une voix de l'entraîneur auprès d'organismes nationaux et internationaux tels que l'Institut portugais du sport, le secrétaire d'État pour la jeunesse et les sports, le Conseil national du sport, le Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement sportif, UNI Europe et la Commission européenne.

L'Association professionnelle des entraîneurs du sport allemand (Berufsverband der Trainerinnen und Trainer im deutschen Sport e.V. – BVTDS) a été créée en 2012. Ses membres sont des entraîneurs à temps plein ou à temps partiel actifs dans le sport allemand et disposant d'une qualification professionnelle, par ex. un diplôme d'entraîneur ou un diplôme d'éducation physique ou une accréditation A ou B (DOSB). Elle œuvre pour la reconnaissance sociale et la sécurité future des entraîneurs professionnels, l'amélioration des contrats de travail et des salaires comparables à la fonction publique, la réglementation du temps de travail, la sécurité au travail, la prévoyance retraite et l'égalité des entraîneurs hommes et femmes en matière de salaire et de carrière.

La « Fédération hellénique des entraîneurs et entraîneurs sportifs » (POPA), a été fondée en 2010 pour organiser et coordonner les activités des entraîneurs de tous les sports, olympiques et non olympiques, sur la base de leurs problèmes communs. Les membres sont des associations d'entraîneurs issues de treize sports. POPA estime qu'il est impératif que les entraîneurs participent à la prise de décision dans le sport et s'efforce d'établir une base juridique solide et de meilleures conditions de travail pour les entraîneurs. **villiotis-popa.pdf (icce.ws)**

L'Association panhellénique des entraîneurs de canoë-kayak (Grèce) a été fondée en 1996 et l'adhésion est ouverte à tous les entraîneurs de canoë-kayak. Sa mission consiste à sauvegarder et promouvoir les intérêts économiques, assurantiels, sociaux et syndicaux de ses membres ; la formation scientifique et technique de ses membres ; et la promotion, le développement et la diffusion de toutes les disciplines du canoë et du kayak. C'est un membre actif de POPA, l'organisation faîtière représentant les entraîneurs de tous les sports.

Entraîneurs professionnels de Finlande – SAVAL (Suomen Ammattivalmentajat) a été fondée en 2002 pour représenter les entraîneurs rémunérés à temps plein et à temps partiel en Finlande. Elle mène des négociations collectives vitales et un travail de lobby au nom de la profession, gère une caisse de chômage et des prestations pour ses membres et est affiliée à un grand syndicat du secteur privé, la Confédération des syndicats des professionnels et des cadres de Finlande (Akava).

L'association finlandaise des entraîneurs (Suomen Valmentajat), fondée en 1975, est le quartier général de tous les entraîneurs (rémunérés et bénévoles) et l'organisation faîtière des associations d'entraîneurs spécifiques aux sports. Ces deux organisations travaillent en étroite collaboration pour renforcer l'encadrement et soutenir tous les entraîneurs de Finlande.

Ces exemples illustrent différentes approches adoptées dans différents pays. Au Portugal et en Grèce, les associations d'entraîneurs sont des confédérations d'associations d'entraîneurs spécifiques à un sport et tirent parti de la loyauté et de l'engagement primaires des entraîneurs envers leur propre sport. En Allemagne et en Finlande, l'association des entraîneurs est basée sur les adhésions individuelles des entraîneurs de tous les sports, SAVAL en Finlande faisant partie d'un syndicat majeur.

Certains pays ont clairement délimité la séparation des responsabilités entre les différentes organisations, de sorte que les associations d'entraîneurs énumérées ci-dessus sont associées à une agence de réglementation :

Allemagne – La Confédération allemande des sports olympiques (DOSB) est responsable de l'entraînement et des accréditations, tandis que l'Association professionnelle des entraîneurs du sport allemand (Berufsverband der Trainerinnen und Trainer im deutschen Sport eV - BVTDS) plaide pour la reconnaissance sociale des entraîneurs allemands et l'amélioration de leurs conditions de travail.

Portugal – La Confédération des entraîneurs (Treinadores Portugal) est le porte-parole des entraîneurs portugais, travaillant sur tous les aspects de la carrière des entraîneurs, de la formation et de la reconnaissance sociale. L'Institut portugais du sport et de la jeunesse (Instituto Português do Desporto e Juventude - IPDJ) gère le programme d'accréditation des entraîneurs.

Finlande – Le Comité olympique finlandais supervise le développement des entraîneurs, soutenu par deux associations d'entraîneurs multisports : l'Association finlandaise des entraîneurs (Suomen Valmentajat Ry) est l'organisme faitier des entraîneurs et des réseaux d'entraîneurs pour différents sports en Finlande. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif fondée en 1975 ; Entraîneurs professionnels de Finlande (SAVAL) est un syndicat de services et de lobbying pour les entraîneurs finlandais, créé en 2002. Les deux associations d'entraîneurs travaillent en étroite collaboration pour accroître le respect et la reconnaissance des entraîneurs, traiter des questions d'éthique et se rencontrer régulièrement pour coordonner stratégies et activités.

4. Un contexte d'entraînement professionnel

Dans les systèmes qui incluent des entraîneurs de carrière qui vivent de l'entraînement, les questions liées à la pratique professionnelle, à la réglementation de l'entraînement et à la voix des entraîneurs dans les décisions du système sportif deviennent centrales.

Une profession nécessite généralement une législation gouvernementale pour établir un organisme de réglementation et une autorisation d'exercer. En principe, un tel organisme établira des normes, accordera l'utilisation d'un titre protégé, accréditera des programmes de formation et sera habilité à retirer le permis d'exercice en tant que processus disciplinaire ultime pour qui enfreindrait le code de conduite.

L'argument en faveur de la réglementation d'une profession repose sur la « protection du public », selon laquelle la profession doit être réglementée parce qu'une mauvaise qualité de service représenterait un danger pour une partie de la société. Dans le cas de l'entraînement, cet argument est basé à la fois sur la très forte influence que les entraîneurs ont sur leurs athlètes, en particulier les jeunes athlètes, et sur l'impact d'un entraînement contraire à l'éthique - avec trop d'exemples très pénibles de différentes formes d'abus et d'intimidation au sein de plusieurs pays. Cela a engendré la création de codes de déontologie pour les entraîneurs et la législation sur la protection des athlètes ou des enfants, mais l'application s'avère très difficile sans une forme de réglementation qui déterminerait qui est compétent pour entraîner.

La gestion des risques représente une autre motivation de poids pour réglementer l'entraînement, soit formellement par le biais de la législation gouvernementale, soit moins formellement par le biais des politiques des fédérations et des clubs. Le processus d'octroi d'accréditations comprend à la fois une mesure de la qualité liée aux normes de formation et une mesure comportementale liée au respect du code de conduite.

Une association professionnelle est un organisme composé de membres et indépendant du gouvernement, qui défend et prête sa voix aux membres et à la profession et fournit des services tels que des services juridiques, une assistance pour les contrats, le développement professionnel, etc. Dans les professions « pures », (c-à-d strictement réglementées comme la médecine, le droit et l'éducation) être membre en règle est une exigence pour exercer.

La répartition des responsabilités entre ces deux types d'organismes, à savoir l'organisme de réglementation et l'association de membres, vise à éviter d'avoir le même organisme à la fois pour défendre et discipliner les membres. Ce serait par exemple le cas si une association d'entraîneurs était à la fois dans la position de représenter un entraîneur accusé d'avoir enfreint le code d'éthique et de réglementer et de défendre l'entraînement contre les pratiques contraires à l'éthique. D'autres professions ont donc réparti ces responsabilités entre un collège chargé de réglementer et de discipliner les membres de la profession et une association professionnelle chargée de défendre et de représenter les intérêts des membres.

En sport, idéalement, il existe une agence quasi-gouvernementale multisports qui établit les normes et conduit le processus disciplinaire, et un organisme de membres distinct. Au sein d'un sport, la fédération pourrait sinon servir d'agence d'accréditation, et une association d'entraîneurs indépendante et spécifique au sport défendrait les entraîneurs. Cela est toujours source de conflit d'intérêts car le sport pourrait se montrer réticent à discipliner un entraîneur en raison de l'impact sur sa réputation et ses performances.

En l'absence de législation gouvernementale réglementant l'entraînement, les engagements des partenaires envers les normes d'entraînement peuvent atteindre certains des mêmes objectifs. Pour régler ce conflit, il convient que les employeurs d'entraîneurs exigent une licence. Si la fédération établit une politique selon laquelle tous les entraîneurs doivent être accrédités pour entraîner dans une compétition sanctionnée, ou si les clubs (éventuellement pour des raisons d'assurance) n'autorisent que les entraîneurs accrédités à mener des séances d'entraînement ou entraîner lors de compétitions, ces exigences d'accréditation réglementeraient efficacement qui peut entraîner et fourniraient un mécanisme pour appliquer les mesures disciplinaires.

5. Le rôle des associations d'entraîneurs

Deux projets Erasmus+, CoachNet (2010-2013) et CoachForce21 (2018-2021), se sont spécifiquement concentrés sur la représentation des entraîneurs, sur la situation actuelle et les fonctions des associations

d'entraîneurs. Le tableau 1 montre les principaux problèmes auxquels sont confrontés les entraîneurs identifiés dans le projet Coach Net.

Tableau 1 : Problèmes indicatifs auxquels sont confrontés les entraîneurs (Duffy et al. 2013)

Problèmes indicatifs auxquels sont confrontés les entraîneurs (avec variation selon fonction ; catégorie de statut ; sport ; pays ; contexte de travail)		
Emploi	**Formation**	**Bien-être et reconnaissance**
Contrats précaires	Qualifications	Santé et soins médicaux
Absence de contrats et conditions standards	Évolution professionnelle	Gestion des relations
Heures de travail	Double carrière	Retraite et pensions
Responsabilités professionnelles	Dernières évolutions dans le sport et l'entraînement	Accréditation
Code de conduite		Rôle des agents
Vérification des antécédents		

Le rapport CoachForce 21 « European Coaches' Association Map 2020 – Presence and Impact » décrit les principales fonctions remplies par les associations d'entraîneurs en tant que plaidoyer, représentation et formation, et fournit les exemples que BVTDS (Allemagne) « se bat pour la reconnaissance sociale des entraîneurs et pour une amélioration de leur situation de travail », Treinadores Portugal a pour mission de « représenter et défendre les intérêts des entraîneurs auprès des organisations publiques et privées » et SAVAL (Finlande) « accompagne en matière d'emploi et exerce un travail de lobby en faveur de la profession ». (Lara-Bercial et al 2020, P 19).

Les associations d'entraîneurs font face à de nombreux défis pour accomplir ces fonctions, y compris le manque de reconnaissance et d'appréciation du public pour le rôle important que jouent les entraîneurs dans la communauté, le développement de relations de travail positives entre les associations d'entraîneurs et les fédérations nationales de sport, et le fait d'attirer et de retenir des membres pour assurer un modèle financier durable. Par exemple, en Suisse, l'Union des entraîneurs suisses de football et l'Association suisse de tennis professionnel soulignent l'importance d'être des organismes indépendants tout en tissant des liens étroits avec leurs fédérations nationales. Ces organismes d'entraînement spécifiques au sport sont des entités juridiques dotées de conseils démocratiquement élus, basées sur le droit suisse des associations, et entretiennent un échange très intensif avec leur fédération sportive. Leurs tâches principales comprennent la formation et la formation continue, ainsi que le soutien sur les questions juridiques liées au marché du travail, telles que l'assurance, la protection juridique, les consultations, la planification de carrière et le salaire/la rémunération. Les organisations sont financées par les cotisations des membres et des sponsors.

L'Union des entraîneurs suisses de football a identifié trois questions auxquelles il convient de répondre pour créer une association d'entraîneurs :

1. Qu'offre cette association qui n'existe pas déjà ? (Motif de l'existence)
2. En quoi cette association se distingue-t-elle des associations déjà existantes ? (Différenciation)
3. Quel est le lien avec le système/les organismes existants ? (Coopération)

6. La perspective de l'athlète : leçons tirées de l'émergence des associations d'athlètes

L'implication des principales parties prenantes dans les processus de gouvernance et de prise de décision est reconnue comme une exigence importante de la bonne gouvernance dans le sport[1] et est liée au principe de démocratie. Consulter et inclure les parties prenantes et collaborer pour développer un partenariat straté-

1 Indicateurs Ref PtG et principes Eu GG

gique pour le sport encouragent à utiliser les connaissances d'experts et la perspective importante sur le terrain que des acteurs tels que les athlètes et les entraîneurs apportent. Il est également courant d'établir des normes minimales pour les parties prenantes comme condition de leur implication, notamment en matière de représentation, de légitimité et de démocratie. De ce point de vue, les associations d'entraîneurs, en tant que représentation collective et démocratique des droits et des intérêts des entraîneurs, seraient les mieux placées pour les représenter.

Il est important de garder à l'esprit que, tout comme dans le cas des athlètes, les entraîneurs ont les mêmes droits fondamentaux que toute autre personne, citoyens et travailleurs, et que ceux-ci ne peuvent être restreints ou redéfinis unilatéralement par les organisations sportives[2][3]. Les entraîneurs ont notamment le droit de former un syndicat ou une association pour représenter leurs intérêts ou pour négocier les conditions de leur implication dans le sport.

L'implication des athlètes eux-mêmes s'est révélée un facteur essentiel pour permettre au mouvement des associations d'athlètes de se développer en tant que représentation efficace des athlètes. Les associations d'athlètes sont créées par des athlètes et pour des athlètes, visant à représenter exclusivement les droits et intérêts collectifs de ces derniers dans un sport et/ou un pays donné. Cela leur permet de garder une légitimité en tant que porte-paroles des athlètes et une relation privilégiée avec leurs membres.

Les associations d'athlètes sont généralement financées par différentes sources de revenus. Premièrement, pour devenir membre d'une association, chaque athlète doit payer une cotisation. Le montant des frais serait souvent établi en tenant compte du statut et du revenu d'un athlète (par exemple, des frais différents pour les hommes et les femmes, les premières divisions et les divisions inférieures, les athlètes à la retraite). De nombreuses associations perçoivent également des subventions spécifiques (par exemple, pour des projets ou des activités spécifiques) d'institutions publiques ou d'organisations sportives ou s'engagent dans des activités commerciales telles que des événements ou des partenariats avec des sponsors.

La professionnalisation des associations d'athlètes est liée à leur croissance commerciale et à leur indépendance, ainsi qu'à l'embauche de personnel professionnel pour fournir différents types de services à leurs membres. De nombreuses associations d'athlètes concentrent leur action sur 1) la représentation des athlètes 2) la formation et le développement personnel 3) les partenariats, l'activisme et la communauté[4].

De plus amples informations et des conseils sur la création d'une association d'athlètes pouvant être utiles pour ceux qui souhaitent créer une association d'entraîneurs sont notifiés dans le Guide des joueurs pour le dialogue social[5], le livret « Améliorer le soutien des associations de joueurs aux athlètes féminines »[6] ou d'autres publications liées au dialogue social[7].

7. Conclusion

Les structures pour développer au mieux l'entraînement dans un pays ou un organisme dépendront des stratégies, des fonctions et de l'histoire du pays. Ce chapitre présente différentes questions à prendre en compte

2 https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official_udpr.pdf

3 https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/official_udpr.pdf

4 Voir l'exemple des joueurs de rugby d'Irlande : Represent, Develop, Engage (Représenter, développer, engager). https://www.rugbyplayersireland.ie/

5 https://euathletes.org/wp-content/uploads/2017/06/2010-EU-Athletes-Players-Guide-EN.pdf

6 https://euathletes.org/wp-content/uploads/2018/02/2017%20-%20SWAFE%20-%20Improving%20player%20associations%27%20support%20for%20women%20athletes.pdf

7 https://euathletes.org/resources/essdc/

pour déterminer la structure optimale et décrit les structures typiques d'autres professions. Des exemples de structures et de fonctions de différents organismes européens sont fournis. Dans un système hautement évolué, les associations d'entraîneurs indépendants fournissent une voix et des services importants aux entraîneurs, avec une structure distincte qui réglemente et octroie des accréditations aux entraîneurs.

8. Références

Calvo, G., Lara-Bercial, S., North, J., & Moustakas, L. (2020) European Coaches Associations Map 2020 Presence and Impact.

Duffy, P., Hartley, H., Bales, J., Crespo, M., Dick, F., Vardhan, D., Nordmann, L., & Curado, J. (2011) "Sport coaching as a 'profession': challenges and future directions." *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(2), 93–124.

Duffy, P., North, J., Curado, J. & Petrovic, L. 2013. Coach Net – the further development of a coordinated network for Sport Coaching in Europe (Rapport final). ICCE. P. 58

Lara-Bercial, S., Bales, J., & North, J. (2020). "Coaching Around the World: On Becoming a Profession". In Resende, R., and Gomes, A. (Eds.), Coaching for Human Development and Performance in Sports (pp. 93–121). Cham, Suisse : Springer.

Lara-Bercial, S., Calvo, G., North, J., Moustakas, L., & Petry, K. (2020). European Coaches' Association Map 2020 – Presence and Impact. CoachForce 21. **www.coachforce.eu/project-outputs**

Lara-Bercial, S. & Calvo, G. (2020). Coaches' Representation Case Study Collection. CoachForce 21. **www.coachforce.eu/project-outputs**

McGeehin, M., et Harrison, H. (2020). Rapport de bonnes pratiques PEAK

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations. (Méthodologie et recommandations de bonnes pratiques PEAK.)

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report. (Rapport de recherche PEAK)

Chapitre 6 : Inscription et recherche des entraîneurs

par John Bales et Priit Vene

3ème recommandation PEAK : Inscription et recherche des entraîneurs :

« Mettre en place un registre national ou une base de données des entraîneurs de votre pays et garantir une recherche continue dans l'entraînement. »

Description : La littérature sur l'élaboration des politiques souligne régulièrement le besoin de collecte de données et de preuves pour soutenir non seulement la formulation de la politique, mais aussi pour évaluer la qualité de la mise en œuvre et vérifier si une politique atteint ses objectifs. Malgré cette importance largement reconnue, l'enregistrement et la collecte de données appropriés dans l'entraînement sportif sont une faiblesse dans de nombreux pays européens. Les différents pays doivent donc être en mesure de collecter et de suivre des données fiables relatives à la main-d'œuvre des entraîneurs sportifs nationaux. Les données suivies doivent inclure des informations spécifiques à l'entraînement (par exemple, le statut d'activité, le statut de travail, le sport, le niveau d'entraînement) et démographiques (par exemple, le sexe, l'âge, les antécédents) pouvant aider à éclairer la politique. La recherche devrait également compléter cette collecte de données en fournissant des informations sur la mise en œuvre, le succès et les défis associés à la coaching policy et à ses objectifs.

1. Introduction

« Ce n'est plus négociable. Nous avons besoin d'une base de preuves pour obtenir un financement gouvernemental ou établir une politique gouvernementale. » Kerry Harrison, Gouvernement de l'État de Victoria, Australie. (Swinburne 2021)

La disponibilité de données précises et fiables sur lesquelles fonder les décisions et suivre les progrès a été identifiée comme faiblesse importante des systèmes d'entraînement en Europe. (Moustakas 2020). Ce chapitre fournit deux exemples dans lesquels des systèmes efficaces de gestion des données, y compris les informations clés sur le statut actif ou inactif de l'entraîneur, ont été mis en place.

2. Exemples de systèmes d'inscription des entraîneurs

Le registre des entraîneurs estoniens (Vene, 2021)

Le lancement du registre estonien des entraîneurs remonte à 2004, lorsque le système officiel de qualification des entraîneurs a été approuvé et que le processus d'attribution des qualifications a été instauré. Dans un premier temps, les enregistrements étaient conservés sur des feuilles de calcul Excel. Mais le volume et la complexité des données ont rapidement exigé une solution plus spécifique et en 2007, une base de données Web a été conçue et mise en place. Le registre étant principalement axé sur l'enregistrement des qualifications, l'ensemble de données comprenait des données personnelles (code d'identification, coordonnées, formation formelle) et les qualifications délivrées.

À ce stade, le registre des entraîneurs estoniens était précieux pour inscrire les entraîneurs qualifiés, mais ne donnait pas une image de toutes les personnes qui entraînaient réellement. Pour répondre à cette question et d'autres concernant la nécessité de fournir des données à l'administration sportive estonienne, le registre estonien des organisations sportives (ESOR) a été créé en 2008. Dès le début, le processus a été réalisé en coopération avec Statistics Estonia, le principal centre de compétence en matière de données et une institu-

tion officielle responsable de la gouvernance des données dans le pays. L'ensemble de données spécifiques sur les sports collectées précédemment par Statistics Estonia a été inclus dans l'ESOR dans le but que le registre puisse ultérieurement reprendre le rôle de collecteur de données. En 2009, Statistics Estonia et ESOR ont tous deux collecté des données en parallèle et, depuis 2010, ESOR assume l'entière responsabilité de la collecte des données, devenant le fournisseur officiel de données pour Statistics Estonia. En conséquence, les clubs sportifs et les écoles sont tenus de soumettre des données ESOR relatives au nombre de stagiaires par disciplines et groupes d'âge, aux codes d'identification des entraîneurs, aux noms, qu'ils soient bénévoles ou employés et, s'ils sont employés, de spécifier le type d'accord légal (en vertu des contrats de travail ou de la loi sur le droit des obligations). Les organismes sportifs sont tenus de mettre à jour les données au moins une fois par an avant le 31 octobre.

En 2010, le registre estonien des installations sportives a été instauré et les trois registres ont été regroupés sous le nom « Estonian Sports Register » (registre estonien des sports ESR). L'ESR a obtenu le statut de registre d'état.

Conjointement sous l'égide du Registre estonien des sports (ESR), les bases de données contribuent à concevoir une grande variété de politiques sportives et agissent comme un outil pour mettre ces politiques en pratique. L'ESR a fourni des données précieuses pour créer le plan de développement de l'État estonien relatif au sport, « Les fondements de la politique sportive estonienne jusqu'en 2030 » (adopté par le Parlement estonien le 18/02/2015) et son suivi annuel des progrès. Sur la base de l'ESR, le régime de soutien salarial de l'État au profit des entraîneurs a été conçu et mis en pratique en 2015. Pendant la crise du COVID, l'ESR s'est avéré inestimable pour développer et gérer les mesures de soutien de l'État au sport.

Flandre (Belgique)

Un autre exemple de système de registre des entraîneurs très évolué est le Flemish Interactive Coaching Monitoring System (système flamand de surveillance interactive des entraîneurs FICOMS), développé par Sport Flanders. Son approche comprend trois éléments primaires :

1. Un processus visant à collecter les données des entraîneurs actifs.

   De nombreux pays enregistrent l'achèvement des cours de formation des entraîneurs. Mais sans lier cela au fait que la personne entraîne activement, il n'est pas possible de déterminer la portée du programme dans les clubs ou de corréler les qualifications des entraîneurs avec des mesures telles que la rétention et l'abandon des athlètes et des entraîneurs.

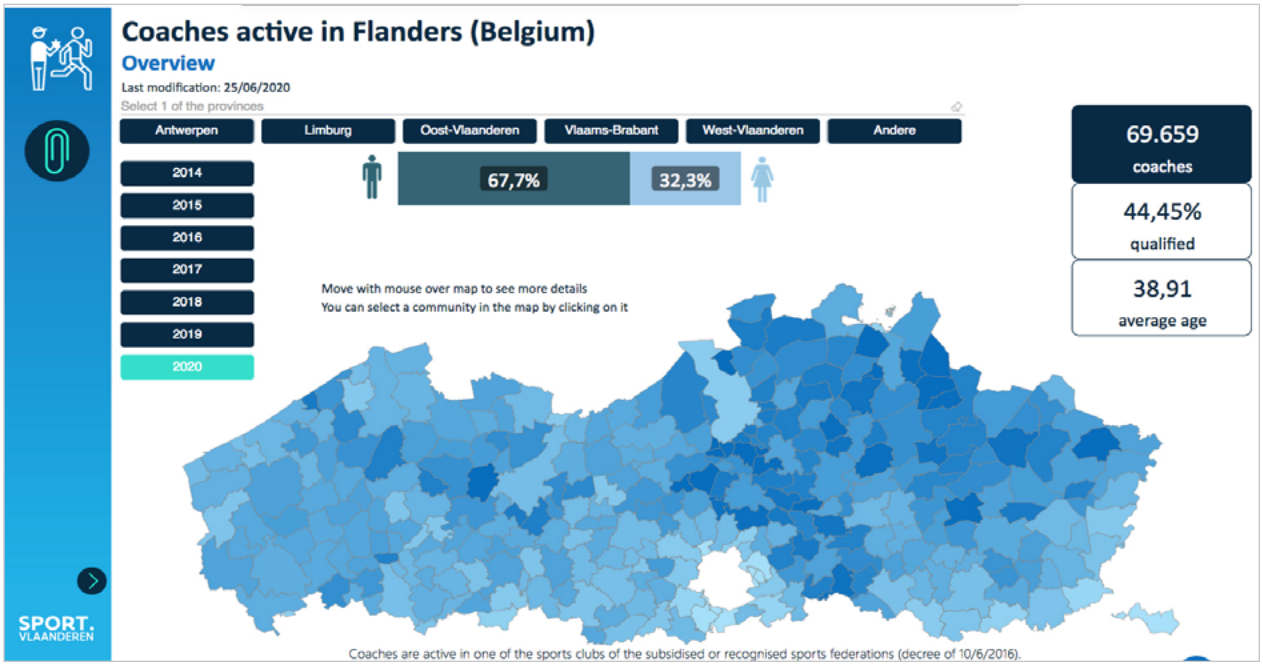
   Sport Flanders a commencé le processus visant à déterminer qui entraîne activement avec des questionnaires adressés aux clubs sportifs, mais s'est rendu compte que des données plus précises étaient nécessaires. En 2013, une loi a été adoptée, rendant « obligatoire pour toutes les fédérations sportives subventionnées de fournir une fois par an à une date précise un ensemble complet de données numériques de tous les entraîneurs actifs et des participants sportifs à Sport Vlaanderen. » (Ponnet et al 2021). La mise en place de normes de qualité des données et de récompenses pour les fédérations qui le font efficacement a abouti à un aperçu annuel très précis des entraîneurs actifs, lequel fournit des informations précieuses aux décideurs aux niveaux régional et national.

2. Un « entrepôt de données » qui collecte et stocke des informations complètes sur le sport en Flandre. Cela comprend : i) une base de données sportives enregistrant des informations sur plus de 28 000 clubs et fédérations sportives ; ii) une base de données des installations sportives contenant des informations sur 22 500 infrastructures sportives ; iii) la base de données des entraîneurs actifs enregistrant qui entraîne activement chaque année ; et iv) la base de données sur la formation des entraîneurs retraçant les qualifications des entraîneurs dans le cadre du programme de formation des entraîneurs de Sport Flanders et des diplômes d'éducation physique dans l'enseignement supérieur. Chacune de ces bases de données

dispose des protections et des règles de confidentialité appropriées, tout en fournissant une base formelle exceptionnelle pour prendre des décisions relatives aux lacunes et aux besoins en matière de prestation de programmes.

3. Un processus pour utiliser et communiquer des données.
   Des ensembles de tableaux de bord permettent aux utilisateurs de voir la réalité dans leur région ou leur sport. Dans l'exemple ci-dessous, le tableau de bord fournit des informations sur les entraîneurs actifs en Flandre : combien d'entraîneurs ont été actifs au cours de chacune des sept dernières années, incluant des informations sur leur âge moyen, leur sexe et leur éventuelle qualification. Le tableau de bord est interactif, ce qui signifie que des informations spécifiques à un quartier peuvent être consultées en cliquant sur la carte. L'exemple montre le nombre total d'entraîneurs, le pourcentage qualifié et la répartition par sexe pour la commune de Zemst. Pour faciliter la comparaison, il indique également le nombre d'entraîneurs et d'entraîneurs qualifiés par millier d'habitants.

   Afin qu'une fédération puisse analyser l'état de son sport à travers le pays, des tableaux de bord similaires sont disponibles pour chaque sport.



www.sport.vlaanderen/kennisplatform/thema-trainers/db-coaches-active-in-flanders-belgium/

Le système FICOM fournit la preuve d'un suivi efficace du développement des entraîneurs en Flandre. Il suit les entrées, les caractéristiques des personnes entrant dans le système et leurs parcours de qualification ; les cadences ou les caractéristiques des programmes qu'elles entreprennent ; et les résultats liés aux entraîneurs actifs dans le système sportif flamand. Une telle richesse d'informations permet aux autorités sportives d'adapter leurs programmes d'entraînement en fonction des réalités changeantes.

Ficoms

Entrée **Entraîneurs entrant dans la formation des entraîneurs Programmes**	Cadence **Entraîneurs obtenant une qualification grâce à la formation des entraîneurs**	Résultats **Entraîneurs actifs en clubs sportifs**
Entraîneurs débutant un programme de formation d'entraîneur : • Contexte – Sport – Club de sport – Fédération sportive – Âge – Sexe – Domicile – Diplômes antérieurs – Antécédents Éducation physique (ou non) • Quelles filières pour la formation des entraîneurs (Vangrunderbeek & Ponnet, 2020) – Cours réguliers – Reconnaissance des acquis – Durée des études universitaires – Assimilation d'une qualification étrangère – (Ancien) athlète d'élite	• Caractéristiques de la formation d'entraîneur Programme – Modules, sujet, heures – Évaluation avec d'autres sports, avec d'autres pays – Taux de réussite de la formation des entraîneurs programmes • Caractéristiques des coach developers • Contrôle de qualité holistique – Cours – Coach developers – Examens • Qualifications obtenues – Combien ? – Tendances/différences d'âge, de sexe, de régions, de sports – Tendances au fil du temps – Tendances des parcours	• Caractéristiques – Combien ? Y a-t-il un manque ? – Qualifié vs. non-qualifié – Tendances/différences d'âge, de sexe, de régions, de sports, de fédérations sportives – Qualification en éducation physique des entraîneurs • Tendances au fil du temps – Tendance dans le nombre d'entraîneurs qualifiés (+ qualification en %) – Tendance dans le nombre de clubs de sport avec >1 entraîneur qualifié – Tendance en nouveaux entraîneurs (Après avoir obtenu la qualification) – Tendance à l'abandon des entraîneurs actifs • Études de corrélation – Entraîneurs décrocheurs vs niveau de qualification – Entraîneurs décrocheurs vs taille du club de sport/de la fédération sportive – Entraîneurs décrocheurs vs abandon des participants au sport

3. Recherche sur l'entraînement

En plus de ces systèmes de surveillance de données, davantage de recherches sont nécessaires sur l'entraînement pour comprendre de manière plus profonde la pratique de l'entraînement et les nombreux problèmes auxquels sont confrontés les entraîneurs, par exemple : qu'est-ce qui différencie les entraîneurs efficaces et moins efficaces ? Quelles interventions pédagogiques ont le plus d'impact sur les comportements en entraînement ? Pourquoi les femmes sont-elles à ce point sous-représentées dans l'entraînement ?

Le Comité de recherche de l'ICCE et la Conférence mondiale sur les entraîneurs ont favorisé un réseau de chercheurs en entraînement dont l'attention est centrée sur l'entraîneur, et il existe désormais plusieurs revues référencées qui ciblent spécifiquement la recherche sur l'entraînement.

Les agences nationales et les fédérations sportives doivent inclure cette ligne de recherche sportive afin de construire et d'élargir une base de connaissances honorables pour l'entraînement.

4. Conclusions

Les investigations du projet PEAK ont montré que le domaine de l'inscription et de la recherche des entraîneurs, à savoir avoir une solide base factuelle pour développer des programmes et des politiques, constituait un domaine nécessitant des améliorations dans de nombreux pays. L'enregistrement des données d'entraînement sur l'achèvement des qualifications de formation des entraîneurs est un point de départ, mais dans un système d'entraînement très évolué, il est crucial de savoir qui entraîne activement afin d'évaluer la portée des

programmes de formation des entraîneurs, d'identifier les besoins et les lacunes en matière de délivrance du programme, et comme base pour d'autres recherches sur des sujets tels que la longévité et l'abandon.

5. Références et lectures complémentaires

Moustakis, L., Petry, K., & Lara-Bercial, S. (2020). Mapping Sport Coaching Policy in Europe: Research Report. Projet PEAK.

Ponnet, H., Vangrunderbeek, H., & McCarthy, L. (2021). The Flemish Interactive Coaching Monitoring System. *International Sport Coaching Journal*, 8(2), 253–262. **https://doi.org/10.1123/iscj.2020-0093**

Swinburne University of Technology. (2021). Enacting and researching women's sport policy webinar. 23 avril 2021. **www.swinburne.edu.au/business-law/research/sport-innovation-research-group/events/**

Vene, Priit (2021). Foundation of Sports Education and Information, Estonia (communication personnelle)

Chapitre 7 : Formation des entraîneurs et conformité CNC par Penny Crisfield et John Bales

4ème recommandation PEAK : Formation des entraîneurs et conformité CNC :

« Garantir que la qualité des programmes de formation des entraîneurs de votre pays soit conforme à votre cadre national de certifications. »

Description : Compte tenu de l'impact connu des entraîneurs sur un large éventail de groupes sociaux, ainsi que du rôle qu'ils jouent dans la promotion d'un mode de vie sain et actif, il est essentiel de développer des programmes qui garantissent une norme minimale de formation des entraîneurs, et que ces programmes se conforment aux cadres nationaux de qualification afin de maximiser la possibilité de mobilité des entraîneurs entre les différentes juridictions.

1. Introduction

Ce chapitre du Coaching Policy Framework sous-entend la notion suivante : pour créer le meilleur environnement sportif possible dans votre organisme ou votre pays, vous avez besoin des meilleurs entraîneurs, ce qui nécessite la mise en place d'un programme et d'un système de formation des entraîneurs de qualité qui se conforme aux normes nationales là où elles existent. Bien que le programme et le système doivent être adaptés au contexte, à la culture et à l'environnement du pays ou de l'organisation, diverses idées, exemples et recommandations, sont fournis. Une auto-évaluation du statut du programme de formation des entraîneurs d'une organisation peut être utilisée pour identifier les zones clés et les lacunes devant être prises en compte lors de l'instauration ou de l'amélioration du système et du programme pour les autorités nationales et les fédérations sportives.

2. Contexte : l'importance de la formation d'entraîneur et les problèmes à prendre en compte

Les entraîneurs ont un impact majeur sur la participation et la performance sportives qui s'étend à un large éventail de groupes sociaux ; ils jouent également un rôle dans la promotion d'un mode de vie sain et actif. C'est pourquoi il est essentiel de développer un système et des programmes de formation des entraîneurs qui garantissent non seulement un niveau minimum de formation des entraîneurs, mais qui améliorent également la qualité de la participation et des performances sportives. Les aligner sur un cadre national de qualification (si existant) contribue également à élever les normes, à promouvoir le professionnalisme et à maximiser la possibilité de mobilité des entraîneurs entre différentes juridictions.

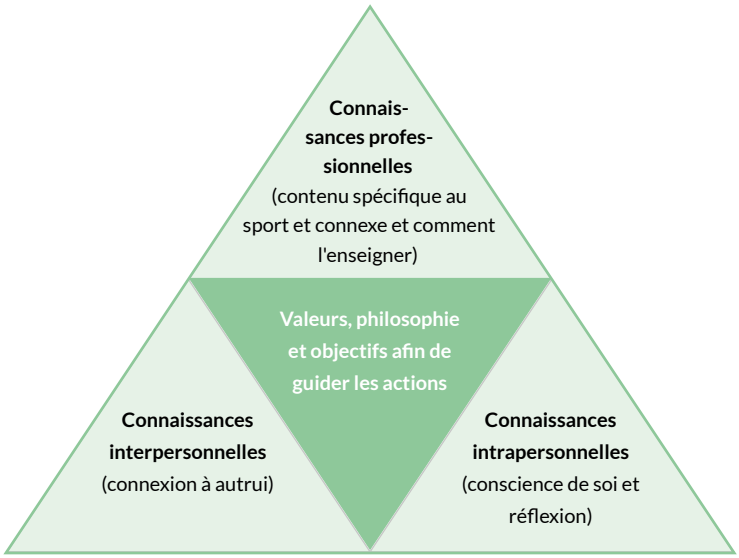
Pour être efficaces, les entraîneurs ont besoin de bien plus que la connaissance des exigences techniques, tactiques et réglementaires du sport :

- Les bons entraîneurs entraînent des personnes (pas le sport) et ont donc besoin d'une gamme de « compétences interpersonnelles » ainsi que de niveaux élevés de conscience de soi (intelligence émotionnelle) pour leur permettre d'établir et de maintenir des relations appropriées avec leurs participants.
- Les sportifs recherchent un entraînement pour leur permettre de développer leurs capacités sportives. Les entraîneurs ont besoin de compétences et de connaissances pédagogiques : comment développer des compétences, observer et analyser les mouvements, fournir des retours, créer et effectuer des pratiques sûres et efficaces, faire des démonstrations et concevoir des programmes de formation.

- Les entraîneurs doivent également appliquer une gamme de concepts et de principes des sciences du sport : pour développer le potentiel physiologique (physiologie du sport), les habiletés mentales (psychologie du sport) et les compétences techniques (biomécaniques) de leurs athlètes. L'entraînement s'étend également à la résolution de problèmes et à la prise de décision, de sorte que les entraîneurs doivent également acquérir ces compétences. Le savoir ne se repose pas. Les entraîneurs doivent approfondir en continu leurs connaissances et perfectionner leurs compétences.

- Enfin, les exigences relevant de l'entraînement peuvent conduire au stress et au burnout. Les programmes de formation des entraîneurs doivent également préparer les entraîneurs aux défis inhérents au rôle et à l'importance des soins personnels.

Tiré de l'International Sport Coaching Framework, le diagramme ci-dessous décrit l'étendue des connaissances requises par les entraîneurs, en mettant en évidence les connaissances professionnelles techniques et scientifiques du sport, les connaissances interpersonnelles liées au travail avec autrui, ainsi que les compétences en matière de conscience de soi et de réflexion au sein des connaissances intrapersonnelles, toutes étayées par un socle de valeurs fortes. Pour citer l'éthicien John Dalla Costa, « L'entraînement est avant tout un exercice de confiance. Les athlètes dépendent de leurs entraîneurs en matière de connaissances, de conseils, d'inspiration et de motivation. Ils comptent sur leurs entraîneurs pour les guider à travers les dilemmes éthiques de la pression prépondérante pour gagner. » (Robertson, S., 2007)



Un programme complet de formation des entraîneurs doit couvrir tous ces domaines de manière à permettre à ces derniers de les appliquer et de les intégrer dans leurs pratiques. Le parcours de formation doit comprendre :

- des opportunités d'apprentissage formelles (p. ex. des ateliers en présence) et informelles (p. ex. l'observation et l'examen sur le terrain, le mentorat),

- des flux qui reconnaissent les différences dans les contextes d'entraînement, entre les loisirs et la compétition, la jeunesse, le développement et la haute performance,

- la reconnaissance mutuelle des programmes des fédérations sportives et de l'enseignement supérieur,

- la possibilité d'obtenir une qualification reconnue par le système de qualification du pays/de l'organisme,

- de vastes possibilités de développement continu personnel et professionnel pour encourager l'apprentissage tout au long de la vie.

La manière dont ces programmes et parcours sont créés dépendra de plusieurs facteurs tels que la taille de l'organisme, le nombre d'entraîneurs, la zone géographique, ainsi que la culture et la maturité du système d'entraînement. Un organisme qui ne compte qu'un petit nombre d'entraîneurs peut trouver difficile ou coûteux d'offrir des cours formels en présence, et peut trouver plus efficace de s'appuyer sur un modèle de mentorat/d'apprentissage pour former ses entraîneurs. Cela peut également valoir pour un organisme responsable d'une grande zone géographique où il y a relativement peu d'entraîneurs d'une discipline dans un même endroit, ou à un groupe linguistique ou culturel où la formation est dispensée spécifiquement à ce groupe.

La conformité du système de formation des entraîneurs aux systèmes de qualification nationaux et européens est une considération importante à prendre en compte. Par exemple, Sport Ireland Coaching aligne ses entraîneurs et ses récompenses pour coach developers sur le cadre national irlandais de qualifications (NFQ), permettant la conformité au cadre européen des qualifications, et donc la comparaison des récompenses des entraîneurs et une plus grande mobilité entre les pays européens.

Cela rehausse également le profil des entraîneurs et de la formation des entraîneurs en Irlande et garantit que le système d'assurance qualité du programme de promotion des entraîneurs irlandais soit conforme aux meilleures pratiques, fonctionne selon des normes élevées et fait l'objet d'améliorations continues.

Les systèmes de formation des entraîneurs hautement évolués ont également développé une main-d'œuvre bien formée de coach developers. Ces derniers ne sont pas simplement des entraîneurs expérimentés ou des experts en la matière. Ce sont des spécialistes en apprentissage, et plus particulièrement en apprentissage des entraîneurs. Ils sont « formés pour promouvoir, soutenir et inciter les entraîneurs à perfectionner et à améliorer leurs connaissances et leurs compétences afin d'offrir des expériences sportives positives et efficaces à tous les participants » (ICCE 2014). Tout en facilitant efficacement l'apprentissage, ils sont également compétents pour soutenir les entraîneurs dans l'environnement sportif en observant et donnant leur avis, en parrainant et suivant une pratique réflexive.

4. Conclusion

La formation d'entraîneur et la base du système d'entraînement. Au cours des 30 dernières années, les programmes de formation des entraîneurs ont évolué pour proposer un mélange d'expériences pédagogiques, dirigées par des coach developers qualifiés et mettant l'accent sur l'application sur le terrain et l'apprentissage à vie.

5. Références

McGeehin, M., et Harrison, H. (2020). Rapport de bonnes pratiques PEAK

Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement, Association des fédérations internationales des Jeux olympiques d'été et Leeds Beckett University. (2014). International Coach Developer Framework (version 1.1). ICCE: Leeds, UK.

Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement, Association des fédérations internationales des Jeux olympiques d'été et Leeds Beckett University. (2013). International Sport Coaching Framework (version 1.2). Human Kinetics: Champaign, IL.

Robertson, S. (2007). Coaching Association of Canada Initiates Discussion of Ethical Issues in Coaching. **www.coach.ca**

Chapitre 8 : Sport sécurisé

par Louis Moustakas

5ème recommandation PEAK : Sport sécurisé

« Adopter des politiques et des programmes de protection pour prévenir les préjudices et contribuer à garantir que chaque individu actif dans la branche du sport bénéficie d'une expérience sportive positive. »

Description : Étant donné le rôle central des entraîneurs dans la création et le maintien d'un environnement sportif sécurisé, il est essentiel d'adopter une approche holistique à plusieurs volets. Cela implique non seulement de sélectionner soigneusement les entraîneurs et de mettre en œuvre des codes de conduite appropriés, mais aussi de donner aux entraîneurs la formation et les outils nécessaires pour favoriser un environnement sûr, gérer les problèmes et signaler les incidents.

Outre la protection de la jeunesse, créer un environnement sportif sécurisé pour les entraîneurs, c'est aussi favoriser le bien-être et aider les entraîneurs à gérer les nombreux défis et pressions issus des principaux programmes sportifs.

1. Introduction

Alors que de nombreux avantages du sport ont été reconnus, il est également important d'identifier et de prévenir les situations pouvant conduire à des environnements sportifs dangereux ou abusifs. Il existe un consensus croissant sur le fait que toutes les formes d'abus ou de violence dans le sport menacent la sécurité des athlètes et la confiance dans le sport en tant qu'institution morale et éthique. Néanmoins, les données suggèrent que le problème reste répandu, une étude estimant qu'un athlète sur sept est soumis à une attention sexuelle non désirée. Bien que les représentations populaires présentent souvent les entraîneurs comme les principaux auteurs, les chercheurs suggèrent que les athlètes confrères pourraient être des moteurs d'abus encore plus importants. Historiquement, les entraîneurs ont eu cependant accès aux enfants sans le soutien de pratiques ou de politiques de protection.

Par conséquent, il incombe aux autorités nationales d'entraînement sportif et aux fédérations individuelles de s'assurer que leurs entraîneurs ne constituent pas eux-mêmes une menace pour leurs athlètes. Les entraîneurs doivent disposer des outils nécessaires pour garantir des environnements sportifs sûrs et des compétences pour gérer les incidents.

2. Le code de conduite irlandais[8]

Dans les années 1990, plusieurs cas très médiatisés d'abus sexuels d'enfants en Irlande ont clairement montré que les abus se produisaient dans le contexte sportif. Par conséquent, un comité d'experts composé de représentants des sports, de la protection de l'enfance et des ministères a lancé en 1996 le Code d'éthique et de bonnes pratiques pour le sport des enfants (Code of Ethics and Good Practice for Children's Sport). Ce Code a ensuite été mis à jour et révisé en 1998, 2000, 2003 et 2006. Il est basé sur des principes liés à l'importance de l'enfance, aux besoins de l'enfant, à l'intégrité et au fair-play, ainsi qu'aux relations et à la sécurité dans le sport des enfants et est étayé par la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.

8 Adapté par https://rm.coe.int/pss-description-practice-northern-ireland-the-code-of-ethics-and-good-/1680770fdf

Il contient une série de principes, de politiques et de directives de pratique pour tous les acteurs du sport pour enfants. Ceux-ci sont classés en cinq domaines, appelés les « 5P » : 1) Principes, 2) Personnes, 3) Politique et procédures, 4) Pratique, et 5) Protection. Une annexe comprend notamment un organigramme des procédures de gestion des incidents à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, ainsi que des modèles de politiques, un modèle de formulaire de demande d'emploi et un formulaire de rapport d'incident. Il existe désormais des ressources et des outils d'apprentissage en ligne pour venir en aide aux organisations. Bien que les organisations ne soient pas tenues d'utiliser ces modèles ou outils, les fournir dans l'annexe du Code permet aux organisations ayant des connaissances et une expérience limitées d'adopter facilement des politiques et des procédures pour gérer et prévenir les préjudices causés aux enfants dans le sport irlandais. De plus, bien que l'instauration du Code soit volontaire, les organisations sportives doivent démontrer qu'elles y adhèrent pour recevoir un financement gouvernemental.

3. Les Ressources du Conseil de l'Europe

Depuis plus de deux décennies, le Conseil de l'Europe (CdE) joue un rôle actif dans la promotion et le soutien de la politique de protection de l'enfance dans le sport et au-delà. Par exemple, en mai 2000, les ministres européens responsables du sport se sont réunis à Bratislava et ont adopté une décision concernant la prévention du harcèlement et des abus sexuels à l'encontre des femmes, des jeunes et des enfants dans le sport. Plus récemment, le CdE s'est engagé à accroître le travail basé sur des projets, en lançant les projets Pro Safe Sport (PSS), Start to Talk (STT) et Child Safeguarding in Sport (CSiS). Ces projets se concentrent sur diverses composantes du sport sécurisé, y compris la sensibilisation, l'analyse comparative et les ressources éducatives. Les efforts combinés de ces projets ont conduit à la collecte de nombreuses bonnes pratiques (voir **https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss/resource-centre**) et de matériels pédagogiques (voir **https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss/training-kit**) étant aptes à soutenir le développement d'un sport sécurisé dans le contexte de l'entraînement sportif.

4. Bien-être des athlètes et des entraîneurs

Créer un environnement sportif sécurisé doit aller au-delà de la protection contre les abus afin d'intégrer l'attention portée au bien-être et à la santé mentale de tous les participants aux sports. Spécifiques aux entraîneurs, les pressions exercées au sein des environnements sportifs hautement compétitifs peuvent être source de stress et d'épuisement provoqué par des facteurs tels que la charge de travail, les heures de travail irrégulières, les exigences de déplacement, l'ingérence dans la vie familiale et la micropolitique du sport (Olusoga et al., 2020).

Les clubs et les fédérations doivent aborder ces problèmes de manière proactive dans leurs programmes de formation pour préparer les jeunes entraîneurs aux exigences du rôle. Ces problèmes doivent également faire partie intégrante de leurs politiques d'emploi, en garantissant des charges de travail raisonnables, des vacances adéquates et le soutien des mentors et de la direction afin d'identifier et de résoudre les problèmes à mesure qu'ils surviennent.

5. Références

Bjørnseth, I., & Szabo, A. (2018). Sexual Violence Against Children in Sports and Exercise: A Systematic Literature Review. *Journal of Child Sexual Abuse*, *27*(4), 365–385. **https://doi.org/10.1080/10538712.2018.1477222**

Conseil de l'Europe (2012). Protection of Children Against Sexual Exploitation and Sexual Abuse Council of Europe Convention. Strasbourg : Conseil de l'Europe.

Conseil de l'Europe (2020). Joint Programme – Child Safeguarding in Sport. Disponible sur **https://pjp-eu.coe.int/en/web/pss**

Johnson, N., Hanna, K., Novak, J., & Giardino, A. P. (2020). U.S. Center for SafeSport: Preventing Abuse in Sports, Women in Sport and Physical Activity Journal, 28(1), 66–71

Lang, M., Mergaert, L., Arnaut, C., & Vertommen, T. (2018). Gender-based violence in EU sport policy: overview and recommendations. Journal of Gender-Based Violence, 2(1), 109–118. **https://doi.org/10.1332/239868018X15155986979910**

Ohlert, J., Vertommen, T., Rulofs, B., Rau, T., & Allroggen, M. (2020). Elite athletes' experiences of interpersonal violence in organised sport in Germany, the Netherlands, and Belgium. European Journal of Sport Science, 1–10. **https://doi.org/10.1080/17461391.2020.1781266**

Olusoga, P., Kenttä, G., & Bentzen, M. (2020). Coaching Under Stress and Burnout. In Resende, R., Gomes, A. (eds), Coaching for Human Development and Performance in Sports. Springer Switzerland. P. 371–409.

Chapitre 9 : Accréditation d'entraîneur

par Guillermo Calvo, John Bales et Ladislav Petrovic

6ème recommandation PEAK : Accréditation d'entraîneur

« Mettre en place un système national d'accréditations multisports pour les entraîneurs qui soutienne activement le développement des entraîneurs de votre pays. »

Description : Les pays devraient avoir une certaine forme de système national d'octroi d'accréditations, et ce système devrait définir des directives claires, établir des seuils d'octroi et fournir des orientations sur le développement professionnel continu. Dans le meilleur cas de figure, ce système d'accréditations s'applique à l'échelle nationale dans tous les sports et offre la possibilité d'obtenir des qualifications professionnelles avancées. Sans un tel système d'accréditations, il peut être difficile de savoir qui a exactement le droit d'entraîner et cela peut conduire à des « structures de carrière fragmentées ». Les *EU Guidelines regarding the minimum requirements in skills and competencies for coaches (EU, 2020) [lignes directrices de l'UE concernant les exigences minimales en matière d'aptitudes et de compétences pour les entraîneurs (UE, 2020)]* constituent un bon point de départ pour concevoir un tel système.

1. Introduction

Établir un programme d'accréditations d'entraîneurs constitue un élément fondamental d'un système d'entraînement très évolué dans lequel des normes claires, à la fois pédagogiques et de comportement éthique, sont établies et peuvent être appliquées. Il clarifie les exigences pour qu'une personne soit apte à entraîner et est soutenu par les politiques disciplinaires appropriées qui établissent le processus de retrait de l'accréditation.

2. Études de cas

Trois études de cas sont référencées ci-dessous, fournissant des exemples d'approches d'octroi d'accréditation aux entraîneurs par une agence nationale, par une confédération sportive continentale et par une fédération sportive nationale :

L'accréditation nationale portugaise d'entraîneur

Au Portugal, l'entraînement sportif fait partie du débat politique depuis la révolution de 1974, date à laquelle la dictature fasciste a été renversée. Il a cependant fallu attendre la dernière décennie du XXème siècle pour que des progrès significatifs se mettent en place. Les fédérations sportives étaient responsables de la formation des entraîneurs de 1991 à 2008, mais les divers modèles de formation utilisés ne répondaient pas aux besoins du marché du travail croissant des entraîneurs sportifs du Portugal (Resende et al., 2016).

Le modèle actuel de réglementation a été lancé en 2007 avec l'approbation de la loi fondamentale relative à l'activité physique et le sport (loi 5/2007). Cela a cédé la place en 2012 à la loi d'accès aux activités de la profession d'entraîneur sportif (loi 40/2012) qui, entre autres, réglemente les accréditations. Plus récemment, la loi de 2012 a été modifiée par la loi 106/2019.

Ce processus est le résultat d'un effort conjoint initié en 1999 avec la création de deux comités d'experts chargés de produire des propositions pour l'entraînement et la formation des entraîneurs. Le contenu de la nouvelle loi a été soumis à l'avis du Conseil suprême du sport en incluant la contribution de la Confédération des entraîneurs (Coaching Portugal), des associations d'entraîneurs et des fédérations sportives (Resende et al., 2016).

La loi de 2012 visait à améliorer la qualité du sport en améliorant la formation des entraîneurs. Développer un système plus robuste basé sur les directives de l'Union européenne constituait un aspect clé pour prodiguer une formation de meilleure qualité pour les entraîneurs. De même, la loi a accordé de la dignité au travail, l'assimilant à des professions plus traditionnelles et augmentant le statut social des entraîneurs sportifs par rapport à l'importance sociétaire.

Suite à la loi de 2012, une évaluation a été réalisée auprès de plus de 100 parties prenantes et personnalités significatives. Le rapport (confidentiel) qui a suivi a fourni des informations précieuses pour aider à façonner la loi de 2019 (106/2019), laquelle visait à améliorer la situation actuelle en ajoutant deux nouveaux points :

1) La double carrière : les meilleurs athlètes peuvent commencer la formation des entraîneurs en étant encore athlètes et ceci, sans échéance. Une fois leur carrière sportive active arrivée à terme, ils peuvent remplir les conditions de stage pour le niveau 1 et/ou le niveau 2 ;

2) Les meilleurs athlètes disposant de 8 ans d'expérience en haute performance peuvent postuler directement au niveau 2 à la fin de leur carrière.

Au sens de ces lois, la profession d'entraîneur sportif comprend la formation et l'encadrement de sportifs exercés à titre exclusif, rémunéré ou à titre régulier, saisonnier ou occasionnel, quelle que soit la rémunération. Par conséquent, les entraîneurs rémunérés et bénévoles en sport de participation (initiation), de performance ou d'élite, sont concernés.

La profession d'entraîneur sportif ne peut être exercée que par des entraîneurs sportifs dans le cadre de fédérations ou d'associations sportives étant en possession d'un titre professionnel (accréditation) valable. Par l'intermédiaire de son Institut du sport et de la jeunesse (IPDJ), cette accréditation est délivrée par le gouvernement portugais aux entraîneurs disposant soit d'un diplôme supérieur en sport ou en éducation physique, soit des qualifications appropriées en entraînement sportif, prouvées par le CNC ou par des compétences acquises et développées tout au long de la vie.

Les qualifications au sein du CNC sont enseignées par des entités pédagogiques certifiées conformément à la loi de 2012 et sont définies par l'IPDJ et l'Agence nationale de la qualification et de la formation professionnelle. Les établissements d'enseignement supérieur peuvent faire reconnaître leurs diplômes de premier cycle et de deuxième cycle par l'IPDJ comme qualification de niveau 1, 2 ou 3 dans certains sports en fonction de leur cursus.

La voie la plus courante pour la formation des entraîneurs passe par les fédérations. En effet, tous les sports et tous les diplômes de premier cycle/diplômes universitaires ne sont pas reconnus au niveau de l'enseignement supérieur. L'IPDJ détermine les normes avec l'avis de la fédération du sport spécifique.

Les licences d'entraîneur expirent si ces derniers ne poursuivent pas de développement professionnel continu (DPC) dans un délai de trois ans. Les cours de DPC peuvent être dispensés par des fédérations sportives ayant le statut d'utilité publique dans le sport ou par un organisme de formation agréé. Là encore, la certification de ces entités est accordée par l'IPDJ.

Les accréditations d'entraîneur impactent le plus les clubs qui doivent employer des entraîneurs disposant d'une accréditation valide et d'un parcours pédagogique complet et mis à jour. Avant les accréditations, les clubs trouvaient des alternatives moins chères pour embaucher des entraîneurs, comme avoir des athlètes ou des entraîneurs non qualifiés, ce qui réduisait les coûts pour les clubs.

Cet impact peut avoir un aspect négatif dans certains cas car les clubs ont moins de candidats parmi lesquels choisir. Dans les régions peu peuplées, certaines fédérations ne proposent pas de formation d'entraîneur. Il peut également y avoir des régions avec très peu d'entraîneurs accrédités, ce qui rend très difficile le développement d'un sport dans ce domaine particulier.

L'accréditation d'entraînement de L'UEFA

L'Union des associations européennes de football (UEFA) est l'autorité dirigeante du football en Europe et gère un programme d'accréditations d'entraîneurs depuis 1997. Tous les entraîneurs des clubs régis par les règles et règlements de l'UEFA doivent détenir une licence d'entraîneur appropriée.

Le programme de certification fait partie de la Convention des entraîneurs de l'UEFA (dernière édition – 2015). La convention a divers objectifs, dont deux sont (1) d'établir l'entraînement de football en tant que profession reconnue et réglementée et (2) d'assurer la disponibilité d'entraîneurs professionnels et amateurs bien formés, sur et hors du terrain.

Une licence d'entraîneur de l'UEFA donne à son titulaire le droit d'être employé pour entraîner une équipe représentative d'une association membre de l'UEFA ou une équipe spécifique d'un club de football affilié à une association membre de l'UEFA.

Il y a 6 licences disponibles, la première étant le diplôme B, puis le diplôme A, UEFA Junior Élite A et UEFA Pro. Les deux licences restantes concernent l'entraînement des Gardiens de l'UEFA et du Futsal.

Une licence d'entraîneur de l'UEFA est valable trois années civiles.

En règle générale, la licence B et la licence A sont gérées dans le pays dans lequel résident les entraîneurs. Le diplôme Junior Élite A et le diplôme Pro peuvent être dispensés dans le pays où résident les entraîneurs, mais en fonction du nombre dans un pays particulier à un moment donné, ces cours peuvent être organisés de manière centralisée par l'UEFA (pour la partie contact du cours).

La validité d'une licence d'entraîneur de l'UEFA est soumise au respect par son titulaire des statuts, règlements, directives et décisions de l'UEFA et de la partie de la convention ayant délivré la licence en question.

Le système de licence des entraîneurs de la Fédération irlandaise de basketball

Le programme de certification des entraîneurs de Basketball Ireland a été mis en place pour garantir que la qualité de l'entraînement puisse être suivie, améliorée et maintenue au sein du pays. Il est lié à l'achèvement des programmes de formation des entraîneurs accrédités. Il est valable trois, quatre ou cinq ans en fonction du niveau des diplômes obtenus.

Un entraîneur obtient un diplôme à la fin de son premier cours de formation d'entraîneur. Il doit également répondre aux deux exigences légales suivantes :

1) Il a été contrôlé et autorisé à travailler avec des enfants et des personnes vulnérables **(https://vetting.garda.ie/)**

2) Il a suivi un cours de safeguarding (protection de l'enfance et des personnes vulnérables) **(https://www.sportireland.ie/ethics/ethics-test)**

Les entraîneurs se voient attribuer un numéro de licence et tous les futurs cours de formation des entraîneurs, ateliers, travaux avec les coach developers, etc. accrédités par Basketball Ireland et ayant des crédits CPD approuvés, sont ajoutés au profil numérique des entraîneurs. Celui-ci est lié à leur licence.

Les points CPD (Continuous Professional Development) doivent être accumulés pendant la période de la licence (selon la qualification détenue) pour que le renouvellement ait lieu.

Depuis le début de la saison 2019/20, aucun entraîneur ne peut participer à des compétitions de Basketball Ireland sans être titulaire d'une licence d'entraîneur, et tous les clubs enregistrés chez Basketball Ireland sont tenus de n'employer que des entraîneurs accrédités.

Le programme de licence est entièrement géré au sein et par Basketball Ireland avec un membre du personnel dédié à l'administration et la qualité du programme. Ni la FIBA (Fédération des associations internationales de basketball) ni Sport Ireland (l'agence gouvernementale pour le sport en Irlande) ne gèrent un programme de licence d'entraîneurs, de sorte que le programme Basketball Ireland n'est pas tenu de se conformer aux critères de conformité d'une autre organisation.

Basketball Ireland a introduit son système de licence en 2018 avec une période de préparation de 12 mois pour tous les clubs afin de s'assurer que leurs entraîneurs qualifiés deviennent des entraîneurs accrédités. Il a fallu plus de trois ans entre sa création et son lancement. Le programme étant nouveau, il n'existe actuellement aucune preuve pouvant démontrer que le programme de licence a atteint ses objectifs (garantir que la qualité de l'entraînement peut être suivie, améliorée et maintenue), ou indiquant combien d'entraîneurs renouvelleront leur licence.

3. Conclusion

Pour les pays ou fédérations qui s'efforcent de professionnaliser l'entraînement, la licence d'entraîneur est une étape importante vers l'établissement de normes claires et la réglementation des droits d'entraîneur. Trois études de cas sont fournies, montrant des exemples dans les contextes des agences nationales, continentales et des fédérations nationales.

4. Références

Assembleia da República. (2007). Foundational Law for Physical Activity and Sport #5/2007 (16 janvier). Diário da República, 1.ª série — N. 11 (pp. 356–363). Assembleia da República: Lisboa.

Assembleia da República. (2012). Sport Coaching Law #40/2012 (28 août). Diário da República, 1.ª série — N. 166 (pp. 4753–4758). Assembleia da República: Lisboa.

Assembleia da República. (2019). Sport Coaching Law #106/2019 (9 juin). Diário da República, 1.ª série — N. 171 (pp. 51–68). Assembleia da República: Lisboa.

EU Expert Group on Skills and human resources development in sport (2020). Guidelines regarding the minimum requirements in skills and competencies for coaches. Commission européenne : Bruxelles.

Instituto do Desporto de Portugal. (2013). Programa nacional de formação de treinadores. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.

Lara-Bercial, S., Bales, J., & North, J. (2021). Coaching around the world: On becoming a profession. In R. Resende & R. Gomes (Eds.), *Coaching for Human Development and Performance in Sports*. Springer: Basel.

Resende, R., Sequeira, P., & Sarmento, H. (2016). Coaching and coach education in Portugal. *International Sport Coaching Journal*, *3*(2), 178–183.

Chapitre 10 : Aide aux entraîneurs

par Penny Crisfield, Louis Moustakas, Mark Wolf et John Bales

7ème recommandation PEAK : Aide aux entraîneurs

« Adopter des mécanismes dans votre pays pour soutenir les entraîneurs bénévoles et rémunérés. »

Description : Il va presque sans dire que les entraîneurs bénévoles et rémunérés jouent un rôle capital dans le développement et la diffusion du sport à travers le continent. Pourtant, malgré leur importance incontestée, de nombreux intervenants rapportent que leurs entraîneurs se sentent sous-évalués et pas suffisamment soutenus. Il est essentiel d'évaluer adéquatement les contributions des entraîneurs bénévoles et rémunérés afin d'améliorer la qualité de la prestation d'entraîneurs et de réduire le roulement des entraîneurs. Des normes en matière d'emploi, des ressources de soutien et d'autres incitatifs devraient notamment être mis en place pour accroître le soutien et la valeur publique accordés à l'entraînement.

1. Introduction

Dans de nombreux pays européens, l'entraînement est une profession hybride qui repose sur une forte combinaison d'entraîneurs bénévoles et rémunérés. Plus de 80 % des clubs sportifs européens déclarent compter sur des bénévoles concernant la prestation de services, mais de nombreux bénévoles déclarent être sous-évalués ou par suffisamment soutenus. De même, un récent rapport EOSE de 3500 employeurs a indiqué que 61 % employaient des entraîneurs en tant que personnel rémunéré, 47 % engageaient des entraîneurs bénévoles. Partant de ce postulat, il est important de mettre en œuvre des mécanismes qui soutiennent et valorisent les entraîneurs dans les rôles rémunérés et non rémunérés. Cette aide contribuera alors à accroître la reconnaissance de la profession d'entraîneur et à assurer une plus grande rétention des entraîneurs sur le terrain.

2. Exemples d'aide aux entraîneurs

Les entraîneurs représentent la pierre angulaire du sport et la contribution des entraîneurs à tous les niveaux des clubs locaux, des instances dirigeantes nationales, même les Jeux Olympiques est au cœur du sport à travers le monde. Dirigé par un entraîneur efficace, le sport est un vecteur d'évolution positif, de croissance personnelle et d'affirmation du potentiel physique, social et émotionnel. Les entraîneurs promeuvent un mode de vie actif, l'inclusion et l'engagement dans l'activité physique. L'entraînement peut cependant être très stressant et le travail est maudit avec des taux élevés de burnout, de divorces et de familles brisées. De nombreux entraîneurs bénévoles et rémunérés n'ont pas de contrat, de conditions de travail raisonnables, de soutien de gestion ou de possibilité de formation.

Dans de nombreux pays, une grande partie des activités sportives ne pourraient avoir lieu sans entraîneurs bénévoles. L'évolution des attitudes à l'égard du bénévolat et les approches de plus en plus professionnelles de la course à pied mettent fréquemment en danger les cultures bénévoles. Il est essentiel de soutenir ces entraîneurs bénévoles afin qu'ils se sentent valorisés et motivés.

Les entraîneurs rémunérés peuvent être employés par des clubs, des fédérations, des centres de formation ou des universités. Ils peuvent également être à leur propre compte. Dans de nombreux pays, l'entraînement est encore une carrière jeune et évolutive, sans pratiques d'emploi bien établies.

Des exemples de types de soutien fournis aux entraîneurs par différentes organisations vont de la reconnaissance publique aux programmes spécifiques pour aider les entraîneurs à gérer leurs responsabilités d'entraîneur :

Journée mondiale des entraîneurs (ICCE)

Depuis 2019, l'ICCE a promu le 25 septembre journée de célébration de la contribution des entraîneurs envers les participants sportifs individuels, le sport et à la société. Les organismes membres y organisent des campagnes pour remercier leurs entraîneurs et attirer l'attention sur le rôle important qu'occupent ces derniers.

Look after your coach (Australie)

La campagne #lookafteryourcoach encourage les Australiens qui pratiquent un sport à tous les niveaux à réfléchir sur le rôle des entraîneurs qui rendent leur sport possible, à considérer les sacrifices qu'ils font et à utiliser cette page Facebook pour dire merci. Il s'agit d'une initiative simple mais importante pour rappeler aux athlètes, aux parents, aux administrateurs et aux officiels de reconnaître les personnes qui prennent soin de tant d'autres.

Normes nationales pour la participation des bénévoles (Australie)

Bien que cette initiative couvre tous les aspects du bénévolat, elle contient des repères spécialement conçus pour aider les organismes à attirer, gérer, reconnaître et retenir les bénévoles afin d'améliorer l'expérience de bénévolat. Elle comprend une liste complète des droits des bénévoles, laquelle comprend des lignes directrices en matière de santé et de sécurité, une couverture d'assurance, une législation sur l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination, le remboursement des dépenses, une description de poste et des heures convenues, une orientation vers l'organisation et un parcours de formation et de carrière.

Fédération finlandaise de hockey sur glace

Les entraîneurs bénévoles, en acceptant d'entraîner en club, signent un accord par lequel le club s'engage à soutenir leur développement. Ceci est obligatoire pour les clubs qui embauchent des entraîneurs bénévoles. La Fédération finlandaise de hockey sur glace emploie neuf coach developers qualifiés à plein temps, dont le travail consiste à aider ces entraîneurs dans les clubs régionaux.

Jeunesse et sport suisses

Jeunesse+Sport (J+S) est la plus grande organisation fédérale de promotion du sport en Suisse pour les enfants et les jeunes de 5 à 20 ans. Elle conçoit et promeut le sport axé sur les jeunes, permet aux enfants et aux jeunes de vivre et de participer au sport de manière holistique, et soutient le développement et la croissance des jeunes d'un point de vue pédagogique, social et sanitaire.

La Confédération soutient financièrement les organisateurs de stages et camps sportifs ainsi que la formation d'entraîneurs bénévoles. À cet effet, diverses conditions doivent être remplies : formation en tant que leader, formation régulière avec des directives correspondantes, obligation de formation continue et respect des principes éthiques. La Confédération est responsable du programme et travaille en collaboration avec les cantons et les fédérations sportives.

Entraîneurs professionnels de Finlande (SAVAL)

SAVAL propose une aide individuelle aux entraîneurs adhérents en matière d'emploi ; fournit un fonds de chômage qui comprend une assurance d'aide juridique; promeut l'entraînement comme une profession possible; s'engage dans le travail de développement de la formation professionnelle des entraîneurs ; fournit une aide à l'emploi (CV, recherche d'emploi, compétences interpersonnelles, compétences professionnelles); et des lobbies pour rehausser le prestige des entraîneurs et améliorer leurs conditions de travail dans la société.

Un certain nombre de ces programmes reconnaissent non seulement l'importance du rôle d'entraîneur, mais aussi les défis auxquels faire face pour travailler dans un environnement très stressant. Le burnout des entraîneurs et leur santé mentale attirent beaucoup l'attention des chercheurs (Olusoga, P., 2020), et l'importance pour les employeurs des clubs et des fédérations de fournir un soutien aux entraîneurs afin qu'ils apprennent à gérer les exigences du travail, la charge de travail, les horaires irréguliers et le stress des voyages sur la vie privée sont de plus en plus reconnus.

3. Différenciation entre entraîneurs salariés et bénévoles : le code du sport français

Si le système français met généralement l'accent sur les entraîneurs formés et rémunérés, les bénévoles jouent également un rôle dans l'environnement général des entraîneurs. Contrairement aux éducateurs sportifs ou aux entraîneurs sportifs reconnus, les bénévoles ne peuvent pas être rémunérés pour leurs services. La loi française distingue deux types de volontariat : *les bénévoles* et *les volontaires*. Les *bénévoles* peuvent généralement être définis comme des personnes qui consacrent une partie de leur temps aux activités d'une association ou d'un club sportif de manière non rémunérée (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018a). Ce type de bénévolat représente la majorité des bénévoles (GHK, 2010). Un *volontaire*, en revanche, est lié à un contrat formel pour une durée déterminée. Il perçoit une allocation monétaire pour mission définie soumise aux stipulations de la réglementation du travail française (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018b). Souvent, les *volontaires* sont engagés par le biais de nombreux programmes de coopération nationaux et transnationaux, tels que le service civique national ou le volontariat franco-allemand (Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 2018b). Depuis l'adoption d'une loi sur le *volontariat* dans les associations en 2006, les associations sportives peuvent recruter des volontaires, à condition d'obtenir l'autorisation nécessaire et de répondre aux critères ci-dessus (GHK, 2010).

Pour percevoir la rémunération de leur travail, les entraîneurs doivent être qualifiés et remplir une déclaration d'activité tous les cinq ans. Cette déclaration, qui doit être accompagnée d'un certificat médical et d'une déclaration de moralité (c'est-à-dire une déclaration d'absence d'activité délictuelle), autorise la délivrance d'une carte professionnelle par l'État qui donne le droit aux entraîneurs d'exercer une activité rémunérée.

La nature plus professionnelle de l'entraînement a également donné naissance à des services d'aide à l'emploi dans le pays. La Fédération nationale des professionnels du sport et loisirs (FNPSL) accompagne les professionnels du sport diplômés pour leur permettre d'exercer leur métier dans un cadre sécurisé et pérenne, tout en travaillant avec les clubs et associations pour créer des emplois et des services de qualité sur le long terme. (Fédération nationale des professions du sport et loisirs, sd). Mix entre intermédiaire de l'emploi et accompagnement des salariés, la FNPSL accompagne « les associations dans leur professionnalisation, notamment en facilitant l'accès à l'emploi des éducateurs sportifs » (Fédération nationale des professions sport et loisirs, sd). La FNPSL propose également des ressources de conseils juridiques aux professionnels concernant le sport, notamment via son site Internet et ses centres régionaux. Compte tenu de ses liens étroits avec de nombreuses fédérations et des services fournis par certaines de ses antennes locales (par exemple, l'assistance aux associations et aux clubs pour les questions liées à la paie), la FNPSL n'est pas un syndicat ou une instance représentative des entraîneurs en France, mais fournit un certain nombre de services importants pour les entraîneurs.

4. Conclusion

Il est important de reconnaître et d'apprécier le service essentiel que les entraîneurs fournissent aux athlètes, aux clubs et aux fédérations sportives, et de fournir les conditions permettant aux entraîneurs de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. Des exemples des types de services fournis aux entraîneurs bénévoles et rémunérés sont présentés.

5. Références et lectures complémentaires *Références (France)*

Fédération nationale des professions sport et loisirs (sd). Présentation.
Disponible sur **https://www.profession-sport-loisirs.fr/presentation/federation**

GHK (2010). Study on Volunteering in the EU: Volunteering in Sport – France.

Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (2018). Le volontaire.
Disponible sur **https://www.associations.gouv.fr/le-volontaire.html**

Ministère des sports (2017a). Animateur.

Disponible sur **http://www.sports.gouv.fr/emplois-metiers/Metiers-11424/Assistant-animateur/**
Ministère des sports (2017b). Missions.

Disponible sur **http://www.sports.gouv.fr/organisation/missions-organisation/Missions-11062/**

Chapitre 11 : Instaurer une base politique pour les femmes entraîneures par John Bales, Pauline Harrison et Uri Schaefer

8ème recommandation PEAK : Femmes entraîneures

« Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les femmes entraîneures. »

Description : Les preuves en provenance d'Europe montrent que les femmes sont considérablement sous-représentées dans l'entraînement à tous les niveaux, de la base à l'élite. Des politiques et des programmes nationaux doivent être élaborés et mis en œuvre pour aider à contrer cette sous-représentation. Il est important non seulement d'élaborer des politiques et des programmes nationaux pour soutenir les femmes entraîneures, mais de veiller à ce que ces politiques et programmes soient fondés sur des données formelles et répondent véritablement aux problèmes présents dans chaque pays.

1. Introduction : Pourquoi améliorer les coaching policies de femmes entraîneures ?

Il est mondialement reconnu que l'égalité des sexes est importante dans toutes les entreprises humaines, comme en témoigne l'objectif de développement durable n° 5 des Nations Unies : parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et jeunes filles. « L'égalité des sexes n'est pas seulement un droit de l'Homme fondamental, mais une base nécessaire pour un monde pacifique, prospère et durable. »

Dans le sport, bien que des progrès significatifs aient été réalisés pour accroître l'accès et les opportunités pour les femmes et les jeunes filles de participer au sport, les femmes continuent à faire face à certains obstacles pour occuper des postes de direction. Aux Jeux Olympiques de Londres 2012 et de Rio 2016, 11 % des entraîneurs accrédités étaient des femmes. Bien que l'équité entre les sexes ait été essentiellement atteinte dans la participation sur le terrain de jeu (46 % des athlètes étaient des femmes), l'entraînement est loin derrière et le taux de 11% n'a pas évolué entre Londres et Rio quatre ans plus tard. (Norman 2016). Les premiers chiffres des Jeux olympiques de Tokyo indiquent de légères améliorations, passant à 13 %, ce qui reflète à quel point il est difficile d'apporter des changements permanents dans ce domaine. **https://olympics.com/ioc/news-/a-positive-trend-at-tokyo-2020-for-female-coaches-and-officials**

Le *Rapport d'examen de l'égalité des sexes du CIO* recommande (n° 6) « une représentation équilibrée des sexes pour les entraîneurs sélectionnés pour participer aux Jeux » et déclare que « le groupe de travail recommande que le CIO coordonne l'élaboration d'un plan d'action en collaboration avec les parties prenantes du Mouvement olympique pour que davantage de femmes soient éligibles et sélectionnées pour participer au niveau des Jeux Olympiques. (IOC, 2018)

Le manque d'opportunités pour les femmes entraîneures est réel non seulement au niveau olympique, mais est également à tous les niveaux du développement du sport (Banwell 2019). Le programme ICCE promouvant les femmes entraîneures a identifié une vision du futur incluant :

- un effectif d'entraîneurs équilibré et diversifié ;
- une offre d'un plus grand choix pour les athlètes ; et
- la création d'un vivier de talents d'entraîneurs/entraîneures plus vaste et plus riche

La recherche dans le domaine des affaires montre une amélioration des performances des entreprises avec un leadership diversifié. L'élargissement du bassin de talents aux hommes et aux femmes peut offrir aux athlètes un plus grand choix et élever le niveau d'entraînement dans l'ensemble du système.

L'écart entre les sexes (Schaefer 2021)

Le rapport du Parlement européen "Gender Equality in Sport – getting closer every day" [«L'égalité des sexes dans le sport : se rapprocher chaque jour»] (Katsorovo 2019) décrit les grandes disparités entre les sexes qui existent encore dans des domaines tels que les postes de décision dans les fédérations sportives de l'UE, les différences de salaire, la représentation dans les médias et l'entraînement, où seulement 20 à 30 % de tous les entraîneurs européens sont des femmes, dont très peu au niveau élite.

Un problème important auquel sont confrontées les entraîneures est l'écart de rémunération. Aux États-Unis, les femmes gagnent 84 % de ce que gagnent les hommes au cours des 15 dernières années. Les entraîneurs de tous les sports masculins de la division I de la NCAA sont passés à 267 007 $ de 2003 à 2010, tandis que le salaire de tous les entraîneurs des équipes féminines est passé à 98 106 $. Les entraîneurs des équipes masculines ont bénéficié d'une augmentation de 67 % de leur salaire, tandis que les entraîneurs des équipes féminines n'ont augmenté que de 16 %. (Barroso et Brown 2021).

Il est indispensable d'effectuer de plus amples recherches à ce sujet, mais il est clair que le chemin à parcourir vers une véritable égalité entre les femmes et les hommes sur le lieu de travail en général et dans le sport en particulier est encore long. Dans de nombreux pays, la discrimination sexuelle est interdite par la loi, et il est essentiel que les gouvernements prennent des mesures pour garantir l'égalité des sexes pour les femmes dans le sport, en veillant à ce que les droits des entraîneures soient protégés, respectés et promus.

2. Exemples d'initiatives nationales de femmes entraîneures

Bien que plusieurs pays aient pris des initiatives pour améliorer la situation des femmes entraîneures, il est indispensable de tenter une approche plus globale pour traiter la question. Voici quelques exemples d'initiatives en cours en Europe.

Irlande – La politique de Sport Ireland Women in Sport (2019) a identifié l' « entraînement » comme l'un de ses domaines prioritaires, avec l'objectif suivant : « Élargir la base d'entraîneurs pour inclure plus de femmes, de la base à la haute performance ».

Espagne – La loi sur l'égalité (loi 3/2007) est globale et donc applicable dans le sport et couvrirait les femmes entraîneures.

Belgique (Flandre) – Des vidéos d'entraîneures ont été tournées à l'occasion de la journée internationale de la femme afin d'inciter les femmes à participer aux programmes de formation des entraîneurs ; le sexe des candidats au programme et des entraîneurs actifs est contrôlé ; une attention est accordée à l'utilisation de mots non sexistes, aux femmes entraîneures dans la publicité ; et à l'équilibre entre les sexes dans le recrutement des coach developers.

Allemagne – Au sein de la DOSB, un groupe de travail a pour tâche de promouvoir le statut des monitrices/entraîneures et arbitres en Allemagne, et il existe un fonds spécial pour les femmes dans le sport. Il existe un quota de parité des sexes exigeant que 30 % des postes soient occupés par des femmes.

(McGeehin et Harrison 2020)

La Fédération des Jeux du Commonwealth a été très proactive en matière d'équité entre les sexes dans l'un des plus grands jeux multisports, comme l'illustre la page de leur site Web ci-dessous.

thecgf.com/our-relevance/gender-equality

3. Politiques et outils pour améliorer l'équité entre les sexes dans l'entraînement.

Sept étapes que les organisations peuvent suivre pour former des femmes efficaces dans les programmes d'entraînement, attirer plus de femmes dans l'entraînement et améliorer les conditions des entraîneures, sont référencées ci-dessous.

Étape 1 : Un engagement pour l'équité entre les sexes

La première étape indiquant qu'une organisation reconnaît l'importance et la nécessité d'améliorer les opportunités pour les femmes dans les postes de direction du sport consiste à adopter une politique d'équité entre les sexes. Une telle politique établit un objectif clair pour offrir des chances égales aux hommes et aux femmes, assurer l'équité et remédier aux inégalités qui ont toujours existé, et fournir un soutien permettant aux femmes de participer pleinement à tous les aspects du sport. Dans un système très évolué, une coaching policy spécifique sur les femmes entraîneures a été créée, laquelle établit des objectifs spécifiques pour atteindre l'équité entre les sexes dans l'entraînement, y compris des objectifs pour le nombre d'entraîneures au niveau national.

Étape 2 : Communication et reconnaissance

Les voies de communications doivent être revues pour s'assurer qu'un langage non sexiste soit utilisé et que les entraîneurs masculins et féminins soient présentés dans les documents et les programmes de récompenses.

Étape 3 : Modèles

La promotion de modèles féminins d'entraîneures encourage les jeunes filles à considérer l'entraînement comme une future carrière et contribue à ce que les garçons et les hommes respectent les femmes comme des collègues égales (LaVoi 2016).

Étape 4 : Programmes d'aide

Un système passe à l'étape de maturité lorsque les intentions exprimées à l'étape émergente sont mises en action en offrant un soutien spécifique aux entraîneures. La complexité du système a également évolué au point où il est soutenu par des recherches et un suivi fondé sur des preuves du statut des entraîneures.

Des programmes spécifiques sont nécessaires pour fournir aux femmes la formation et l'expérience nécessaires pour réussir sur le marché du travail. Cela inclut des programmes de formation, des stages dans des programmes qu'elles aspirent à diriger et des mentorats avec des hommes et des femmes pouvant les guider à travers les défis inhérents à l'entraînement. Il fournit également un soutien aux entraîneures pour accéder à une pension alimentaire pour les camps d'entraînement et les compétitions - souvent un facteur limitant pour les femmes ayant une famille.

Étape 5 : Procédures d'embauche

Les procédures d'embauche sont également critiques. Des politiques sont nécessaires pour surmonter la discrimination inconsciente et les préjugés de comités d'embauche souvent dominés par les hommes. Par exemple, exiger des listes restreintes et des entretiens avec des candidates, établir des comités de recrutement paritaires et dispenser une formation sur l'équité entre les sexes à ses membres, et privilégier les candidats issus de minorités en cas de qualifications égales.

Étape 6 : Quotas et exigences relatives au sexe pour les nominations d'entraîneurs

Les quotas et les exigences relatives au sexe sont des outils importants pour remédier aux inégalités historiques. Le canada, par exemple, exige que les Jeux du Canada multisports soient représentés pour les équipes provinciales aux compétiteurs masculins et féminins par des entraîneurs masculins et féminins. Cette politique a permis aux autorités sportives provinciales d'augmenter l'accès à la formation et les opportunités en plus des stratégies de recrutement pour les entraîneures.

Photographie : Avec l'aimable autorisation de Higwaystarz

Étape 7 : Veiller à ce que l'environnement de travail et la culture organisationnelle soutiennent les entraîneures.

Aider les femmes à améliorer leurs qualifications et leur expérience ne suffit pas pour changer les préjugés inhérents aux systèmes existants (Wynn 2019). L'environnement de travail doit également changer et s'adapter.

Bien qu'il ne traite pas spécifiquement des inégalités entre les sexes, un exemple de formation en leadership d'entreprise est instructif car il reconnaît la nécessité d'aborder à la fois le développement des compétences individuelles et la création d'un environnement de travail positif. « Former de futurs leaders ne consiste pas seulement à leur faire suivre des programmes. De nouvelles recherches soulignent l'importance cruciale de les soutenir avec le bon contexte organisationnel : un environnement de travail qui encourage le partage des connaissances, la prise de risques et la croissance. » Derler, A. (2020)

Cette dimension de création d'un environnement de travail favorable aux entraîneures est essentielle, car il arrive trop souvent que des entraîneures prometteuses soient contraintes de quitter le métier d'entraîneures à cause d'un environnement de travail toxique. Pour que les programmes d'entraînement des femmes aient l'impact souhaité, il faut veiller non seulement à ce que les entraîneures aient les compétences requises pour le poste, mais aussi à créer un environnement de travail favorable aux femmes entraîneures. En fin de compte, la culture du lieu de travail doit soutenir les entraîneures, et il en va de la responsabilité de la haute direction. Cela comprend le soutien aux femmes dans l'entraînement par le biais d'une rémunération et des conditions de travail appropriées, d'une protection contre la discrimination et les abus, et de la mise en place de politiques d'emploi liées à la grossesse et à la garde des enfants.

4. Conclusion

Malgré les efforts fournis par les organismes pour améliorer les opportunités pour les entraîneures, il n'y a pas eu de progrès significatifs dans de nombreuses juridictions, et il est recommandé de fournir un effort concerté soutenu par une base politique solide. Une approche en sept étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des programmes est recommandée.

5. Références et lectures complémentaires

Banwell, J., Kerr, G., and Stirling, A. (2019). Key Consideration for Advancing Women in Coaching. Women in Sport and Physical Activity Journal 27(2):128–135.

Barroso, A., et Brown, A. (2021). Gender pay gap in U.S. held steady in 2020 **www.pewresearch.org**.

Derler, A. (2020) Deloitte Insights. **https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-20/developing-leaders-networks-of-opportunities.html**

IOC Gender Equity Report. (2018) **https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/03/IOC-Gender-Equality-Report-March-2018.pdf**

Kanter, Rosabeth Moss (2020). "Think Outside the Building", PublicAffairs, New York.

Katsarova, I. (2019). Gender equality in sport: Getting closer every day EPRS: European Parliamentary Research Service.

McGeehin, M., et Harrison, H. (2020). Rapport de bonnes pratiques PEAK

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Good Practice Methodology and Recommendations. (Méthodologie et recommandations de bonnes pratiques PEAK.)

Moustakas, L., Petry, K., et Lara-Bercial, S. (2020) PEAK Research Report. (Rapport de recherche PEAK)

Norman, L. (2016). Olympic gender report.

Schaefer, U. (2021). Communications personnelles.

Swanson, D. and Bhadwal, S. (2009). "Creating Adaptive Policies – a guide for policy-making in an uncertain world." Sage Publications

Nations Unies **https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/**

Chapitre 12 : Diversité dans l'entraînement

par Penny Crisfield, John Bales et Ladislav Petrovic

9ème recommandation PEAK : Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir la diversité dans l'entraînement.

Description : Dans le sport ou dans d'autres domaines, il existe des avantages significatifs pour les organisations qui intègrent différentes idées, valeurs et perspectives en embauchant des personnes qualifiées issues de minorités ethniques (Doherty, Fink, Inglis et Pastore, 2010). Des études suggèrent également que les modèles de diverses ethnies, tels que les entraîneurs, peuvent permettre à des personnes également issues d'ethnies diverses de communiquer et d'observer des personnes d'horizons similaires ayant réussi et « fournissent une clé importante pour encourager le changement de comportement », y compris une meilleure participation sportive (Payne, Reynolds, Brown, & Fleming, 2003). Par conséquent, des politiques et des programmes nationaux doivent être élaborés et mis en œuvre pour aider à favoriser cette diversité. Les organisations sportives et les gouvernements doivent également être conscients des « réseaux, connaissances, attitudes et idéologies dominants qui sont devenus les normes et standards incontestés à partir desquels les « autres » groupes raciaux et ethniques sont jugés » (Rankin-Wright, Hylton, & Norman, 2016). Compte tenu des contextes uniques des différents pays européens et du mélange ethnique unique au sein de ces pays, il est important non seulement d'élaborer des politiques et des programmes nationaux pour soutenir la diversité dans l'entraînement, mais de veiller à ce que ces politiques et programmes soient fondés sur des données factuelles et reflètent les réalités des groupes ciblés.

Introduction

La diversité et l'inclusion font partie des valeurs du sport moderne. Comme l'exprime le mouvement ICCE iCoachKids, « dans un monde véritablement inclusif, les différences d'ethnicité, de sexe, d'âge, d'origine nationale, de handicap, d'orientation sexuelle, d'éducation et de religion sont appréciées, valorisées, respectées et encouragées. Le sport inclusif garantit que tout le monde est traité de manière égale et équitable et que chacun a accès au sport d'une manière pertinente et adaptée à sa personne. Les chercheurs ont commencé à montrer que la diversité peut améliorer les performances des organisations, que le fait d'avoir un large éventail d'expériences et de perspectives peut améliorer la prise de décision.

Du point de vue de l'entraînement, il est nécessaire de se concentrer à la fois sur l'aide aux entraîneurs pour encourager l'inclusion et la diversité au sein de leurs équipes et clubs, et sur le recrutement de personnes d'horizons divers dans l'entraînement.

Photographie : Avec l'aimable autorisation de William Bunce

Photographie : Avec l'aimable autorisation de Ka Ersong, Imagechina

Marche à suivre pour renforcer la diversité et l'inclusion

1. Dans un premier temps et pour assurer la conformité, il convient de comprendre clairement la législation gouvernementale sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la discrimination et de mener un audit pour recueillir les données sur la diversité des membres du conseil d'administration, des cadres supérieurs, des coach developers et des entraîneurs. Cela aidera à identifier les lacunes et à sensibiliser aux changements nécessaires dans la culture organisationnelle et à s'attaquer ouvertement aux problèmes d'équité, de diversité et d'inclusion dans le sport.

2. Élaborer une politique de fédération sur l'équité, la diversité et l'inclusion, avec un examen périodique de la politique. Cela devrait inclure des objectifs pour aborder les questions de diversité et d'inclusion dans le personnel employé, y compris les entraîneurs professionnels, les bénévoles et les participants, et un code de conduite spécifique qui respecte et valorise la diversité humaine.

3. Déterminer et promulguer des changements de règles ou des formes adaptées du sport pour s'assurer que les personnes de race, de religion, de sexe, d'âge, de capacité/handicap ou d'orientation sexuelle différents puissent participer (p. ex. des adaptations pour différents groupes de capacité, des modifications de règles pour permettre différents codes vestimentaires). La formation des entraîneurs peut être conçue pour développer et offrir ces formes adaptées du sport.

4. Mettre en œuvre une stratégie de communication qui exprime l'engagement de l'organisation envers la diversité, l'inclusion et l'équité, et présente une imagerie et un langage inclusifs.

5. Offrir une formation sur l'égalité aux membres du conseil d'administration et des comités, au personnel, aux entraîneurs et aux officiels, laquelle comprend des questions juridiques et morales et une formation sur les préjugés inconscients pour intégrer des pratiques et des comportements inclusifs dans la culture d'un organisme. Une telle formation peut également être incluse dans la formation des entraîneurs et les exigences de certification.

6. Cibler des personnes d'horizons divers lors du recrutement pour différents postes et faire un suivi avec un soutien sur le lieu de travail grâce à des programmes de mentorat.

7. Publier des données annuelles sur la diversité et l'inclusion de la main-d'œuvre, par rapport aux chiffres cibles.

Conclusion

La diversité dans l'entraînement reflète une culture organisationnelle qui valorise l'équité et l'inclusion. Les entraîneurs sont essentiels au développement d'une telle culture et à l'offre d'opportunités sportives pour tous.

Chapitre 13 : L'outil d'auto-évaluation PEAK

par Louis Moustakas

L'outil d'auto-évaluation des coaching policies de PEAK permet aux organisations d'évaluer l'état et les lacunes de leurs politiques de formation des entraîneurs.

Deux versions ont été développées, une pour les agences nationales et une pour les fédérations nationales. L'outil destiné aux autorités nationales d'entraînement sportif est destiné aux organisations telles que les ministères, les comités nationaux olympiques ou les confédérations sportives nationales. L'outil pour les fédérations nationales est plutôt destiné aux organisations responsables d'un sport ou d'un groupe de sports dans un pays spécifique.

Tous deux permettent aux organisations respectives d'évaluer l'état actuel de leur système d'entraînement et des politiques connexes, et d'identifier les domaines à améliorer. Les éléments d'auto-évaluation sont énumérés ci-dessous et l'outil peut également être rempli en ligne sur LIEN (Agences Nationales: **https://ww2.unipark.de/uc/PEAKEval-National/**, Fédérations Nationales: **https://ww2.unipark.de/uc/PEAKEval-Feds/**)

Outil d'auto-évaluation pour les agences nationales

Veuillez nous indiquer dans quelle mesure les déclarations suivantes s'appliquent à votre organisation nationale et à votre système d'entraînement national.

Oui	En partie	Non

1ère recommandation : Définition d' « entraînement »

Concevoir une définition du terme « Entraînement », en précisant les sous-secteurs exacts auxquels la définition s'applique.

- Une définition formelle du terme « Entraînement » existe dans votre pays.
- La définition établit clairement les sous-secteurs exacts (par exemple, fitness, plein air, sports récréatifs, etc.) auxquels elle s'applique.
- La définition est reconnue par l'agence gouvernementale compétente, la confédération sportive ou le comité olympique.
- La définition décrit les caractéristiques d'un entraîneur qui différencient l'entraînement des professions connexes.
- Elle comprend une description de l'ensemble spécifique de connaissances et de compétences d'un entraîneur.

2ème recommandation : Organisme(s) responsable(s)

Définir clairement un organisme (ou un groupe d'organismes, ou un département de votre fédération) responsable du développement, de la promotion et de la gestion de l'entraînement.

- L'entraînement a été identifié comme une priorité dans la stratégie nationale du sport.

- La responsabilité et le financement de la formation des entraîneurs ont été confiés à un ou plusieurs organismes.
- Les rôles et responsabilités de l'organisme ou des organismes sont clairement définis (par exemple via la loi, la réglementation, les documents stratégiques, les documents de politique) et communiqués publiquement.
- Pour éviter le conflit d'intérêts du même organisme qui défend et octroie des accréditations aux entraîneurs, la responsabilité est divisée entre différents organismes responsables de l'octroi d'accréditations et de la discipline des entraîneurs, ainsi que de la représentation et de la défense des entraîneurs.

3ème recommandation : Inscription et recherche des entraîneurs :

Mettre en place un registre national ou une base de données des entraîneurs de votre pays et garantir une recherche continue dans l'entraînement.

- Un registre national des entraîneurs multisports axé sur la formation des entraîneurs est tenu.
- Chaque fédération sportive est tenue de maintenir une base de données enregistrant l'achèvement des programmes formels de formation des entraîneurs
- Le registre national respecte les lois européennes et nationales en vigueur sur la protection des données (p. ex. RGPD).
- La recherche sur l'entraînement (où le sujet de la recherche est l'entraîneur, y compris l'efficacité et l'impact des programmes d'entraînement, les différences entre les sexes, le statut actuel et les besoins des entraîneurs) est identifiée comme un domaine de financement national de la recherche sportive.

4ème recommandation : Formation des entraîneurs et conformité CNC

Garantir que la qualité des programmes de formation des entraîneurs de votre pays soit conforme à votre cadre national de certifications (et encourage/soit encouragé par le travail des coach developers)

- Les autorités sportives ont approuvé une politique qui identifie l'entraînement et la formation des entraîneurs comme des éléments importants de sa politique nationale du sport.
- Les entraîneurs ont accès à des programmes internationaux (p. ex. la Solidarité Olympique, les FI, l'AMA, l'ICCE).
- Une politique de formation des entraîneurs identifie un cheminement éducatif permettant aux entraîneurs de progresser et d'obtenir des qualifications.
- Des lignes directrices ont été approuvées, lesquelles reconnaissent les qualifications et les normes des entraîneurs dans différents sports qui se conforment au cadre national de qualification (si existant).
- Des programmes de formation des entraîneurs sont offerts dans de nombreux sports au sein du pays conforme à la politique et aux normes nationales de formation des entraîneurs.
- Des normes de qualification des entraîneurs à différents niveaux ont été approuvées et mises en œuvre.
- La formation des entraîneurs est évaluée régulièrement, les améliorations identifiées et les progrès suivis.

- Le parcours de formation des entraîneurs est spécifique au contexte (p. ex. loisirs communautaires, sport jeunesse/développement, haute performance).
- Les qualifications d'entraîneur sont officiellement incluses dans le cadre national de qualification (CNC) du pays.
- Il existe une reconnaissance mutuelle des programmes de formation des entraîneurs offerts dans le secteur du sport (par exemple, par les fédérations sportives) et dans les programmes menant à un grade ou à un diplôme de l'enseignement supérieur.
- Une politique décrivant les responsabilités et les exigences de formation pour la main-d'œuvre des coach developers a été instaurée.
- Des programmes de formation d'entraîneurs sont en place pour sélectionner, former et évaluer la main-d'œuvre des coach developers.

5ème recommandation : Sport sécurisé (appliqué à l'entraînement)

Adopter des politiques et des programmes de protection pour prévenir les préjudices et contribuer à garantir que chaque individu actif dans la branche du sport bénéficie d'une expérience sportive positive.

- L'autorité nationale a établi une politique de sport sécurisé qui comprend son propre code de conduite et exige que toutes les organisations nationales aient un code approuvé par son conseil d'administration.
- Les organisations sont tenues d'approuver et de mettre en œuvre une politique sur l'abus et le harcèlement qui s'applique à tous les membres (athlètes, entraîneurs, administrateurs, bénévoles).
- Les organisations sont tenues d'approuver et d'instaurer un code de conduite des entraîneurs.
- Les entraîneurs doivent se soumettre à des mécanismes de dépistage (p. ex., vérification des antécédents) avant de travailler avec certaines populations (p. ex., enfants et jeunes, personnes ayant des troubles cognitifs).
- Des mécanismes de prévention comprenant une stratégie de communication et des programmes pédagogiques obligatoires sont instaurés.
- Les organisations sont tenues de mettre en place des processus d'enquête et disciplinaires pour expulser toute personne transgressant la politique sur l'abus et le harcèlement ou le code d'éthique/de conduite de l'entraîneur.

6ème recommandation : Accréditation d'entraîneur

Mettre en place un système d'accréditations pour les entraîneurs qui soutienne activement le développement des entraîneurs de votre pays/fédération.

- Une politique exigeant que toutes les fédérations et leurs clubs membres établissent des normes minimales de qualification et de conduite pour leurs entraîneurs est approuvée.
- Une politique exigeant que les entraîneurs soient autorisés à pratiquer est approuvée.

- La licence d'entraîneur doit être renouvelée périodiquement.
- Le système national d'accréditation comprend une exigence d'entraînement actif et est conforme aux normes/qualifications minimales d'éducation, au développement professionnel continu, aux exigences d'âge minimum, aux codes de conduite/protection/bien-être/égalité, à la responsabilité civile et à l'assurance contre les accidents personnels.
- Un processus disciplinaire est établi pour traiter les entraîneurs qui transgressent le code de conduite, pouvant entraîner le retrait de la licence d'entraîneur.
- La responsabilité de la réglementation d'entraînement est attribuée à une organisation (par exemple, un ministère gouvernemental, un collège de réglementation ou une structure similaire).
- Seuls les entraîneurs accrédités peuvent entraîner lors de compétitions reconnues à l'échelle nationale.

7ème recommandation : Aide aux entraîneurs

Adopter des mécanismes pour soutenir les entraîneurs bénévoles et rémunérés.

- Des lignes directrices sur les conditions minimales d'emploi et les contrats de travail sont en place.
- Tous les entraîneurs rémunérés ont des contrats de travail complets qui couvrent (au minimum) le paiement, les heures, les indemnités de vacances, les tâches, les droits à la retraite, la couverture d'assurance, la période d'essai, les procédures de résiliation/discipline et de réclamation, les politiques de confidentialité et de protection des données.
- Il existe des ressources en ligne (par exemple, des conseils d'entraînement, des plannings d'entraînement, des forums, des recherches) pour aider les entraîneurs.
- Il existe une définition/norme juridique/formelle du bénévolat, y compris une distinction claire entre le bénévolat et l'emploi.
- Il existe des prix, des événements ou des incitatifs conçus pour reconnaître les contributions des entraîneurs à tous les niveaux.

8ème recommandation : Les femmes entraîneures

Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les femmes entraîneures.

- L'autorité nationale a établi une politique pour assurer l'équité entre les sexes, y compris des lignes directrices pour un langage non sexiste.
- Des programmes ont été lancés pour soutenir les femmes dans les postes de direction du sport, y compris les entraîneures.
- Les politiques de communication et de reconnaissance des entraîneurs/entraîneures exigent une équité entre les sexes dans les programmes de reconnaissance et de promotion des entraîneurs/entraîneures (par exemple, couverture du site Web, entraîneur de l'année, etc.).
- Les programmes et le soutien offrent des possibilités de formation supplémentaires aux entraîneures.

- Des modèles féminins d'entraîneures sont présentés dans des publications.
- Les politiques de recherche soutiennent l'encadrement de la recherche avec des sujets féminins.
- L'autorité nationale a mis en place une coaching policy spécifique aux femmes entraîneures.
- L'autorité nationale a mis en place une coaching policy adaptative aux femmes entraîneures basée sur une consultation multipartite avec des révisions périodiques de la politique.
- Les politiques d'embauche des entraîneur(e)s prévoient un mélange des sexes dans les comités de sélection des entraîneur(e)s et sur les listes restreintes d'entretiens.
- Les femmes entraîneures peuvent accéder à une pension alimentaire pour les camps d'entraînement et les compétitions.

9ème recommandation : La diversité dans l'entraînement

Adopter une politique ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les groupes sous-représentés dans l'entraînement (p. ex. la race et l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, la classe, les capacités, l'âge, les croyances religieuses, l'invalidité).

- L'autorité nationale a approuvé des stratégies pour améliorer la diversité et l'inclusion.
- L'autorité nationale a mis en place une politique sur la diversité et l'inclusion.
- L'autorité nationale dispose de stratégies pour respecter la politique de diversité et d'inclusion.
- Des mesures positives sont prises pour identifier des modèles de rôle parmi les groupes démographiques sous-représentés et les utiliser dans le marketing, la promotion et la formation.
- L'autorité nationale surveille la diversité et l'inclusion des groupes sous-représentés dans l'entraînement.
- L'autorité nationale a approuvé une politique reconnaissant les groupes sous-représentés dans l'entraînement.
- Toutes les associations nationales sont tenues de se conformer à la politique gouvernementale sur la diversité et l'inclusion.
- Des cibles sont identifiées et surveillées pour aborder la diversité et augmenter le nombre de personnes issues de groupes sous-représentés entrant dans la branche de l'entraînement et progressant dans le parcours d'entraînement.
- Il existe une reconnaissance publique pour les organisations qui prennent des mesures positives pour améliorer la diversité de leur main-d'œuvre.

Outil d'auto-évaluation pour les fédérations nationales

Veuillez nous indiquer dans quelle mesure les déclarations suivantes s'appliquent à votre organisation nationale et à votre système d'entraînement national.

Oui	En partie	Non

1ère recommandation : Définition d' « entraînement »

Concevoir une définition du terme « Entraînement », en précisant les sous-secteurs exacts auxquels la définition s'applique.

- Une définition formelle du terme « Entraînement » existe dans votre fédération.
- Elle comprend une description de l'ensemble spécifique de connaissances et de compétences d'un entraîneur actif dans votre sport.

2ème recommandation : Département(s) responsable(s)

Définir clairement un département de votre fédération responsable du développement, de la promotion et de la gestion de l'entraînement.

- La fédération a identifié l'entraînement dans sa stratégie.
- Un énoncé de politique lié à l'entraînement a été documenté et approuvé par la fédération.
- La fédération a approuvé une stratégie d'instauration et des objectifs spécifiques à la formation des entraîneurs et a confié la responsabilité à un comité d'entraîneurs ou technique et à un membre du personnel (ou bénévole s'il s'agit d'un organisme sans personnel professionnel).
- La fédération emploie un responsable des entraîneurs responsable de la formation et du soutien des entraîneurs, et une série de personnes, de départements ou de comités soutiennent la mise en œuvre du plan d'entraînement de la fédération.
- L'impact de la stratégie d'instauration est examiné et renouvelé régulièrement.

3ème recommandation : Inscription et recherche des entraîneurs :

Mettre en place un registre national ou une base de données des entraîneurs de votre fédération et garantir une recherche continue dans l'entraînement.

- La fédération établit, tient et met à jour une base de données enregistrant l'achèvement des programmes formels de formation des entraîneurs.
- Les coach developers sont formés aux processus de collecte de données.
- Le registre de la fédération respecte les lois européennes et nationales en vigueur sur la protection des données (p. ex. RGPD).
- La fédération adhère aux politiques du registre national des entraîneurs multisports, s'il existe, en soumettant ses dossiers de formation des entraîneurs à des fins d'inclusion.

- La base de données est tenue à jour et élargie pour inclure les données démographiques des entraîneurs (âge, sexe, statut d'emploi, etc.) à des fins d'inclusion dans le registre national des entraîneurs.
- La fédération tient et met à jour sur une base annuelle des informations indiquant si un entraîneur entraîne activement.
- La fédération identifie l'entraînement comme un domaine d'intérêt dans son programme de recherche sportive.
- La base de données est tenue à jour et élargie pour inclure les données démographiques des entraîneurs (âge, sexe, statut d'emploi, etc.) à des fins d'inclusion dans le registre national des entraîneurs.
- La fédération publie un rapport annuel, identifiant les forces et les lacunes du système national d'entraînement.

4ème recommandation : Formation des entraîneurs et conformité CNC

Garantir que la qualité des programmes de formation des entraîneurs de votre pays soit conforme à votre cadre national de certifications (et encourage/soit encouragé par le travail des coach developers)

- La fédération a approuvé une politique qui inclut l'entraînement et la formation des entraîneurs comme des éléments essentiels de sa stratégie nationale.
- Une stratégie d'instauration liée à la politique de formation des entraîneurs a été approuvée.
- La politique de la fédération en matière de formation des entraîneurs identifie un cheminement pédagogique permettant aux entraîneurs de progresser et d'obtenir des qualifications.
- La politique s'aligne sur les lignes directrices nationales pour les qualifications et les normes des entraîneurs (si existantes).
- La fédération utilise des programmes fournis par des organisations internationales (par exemple, le CIO, les fédérations internationales, l'AMA, l'ICCE, etc.) pour soutenir son offre de formation des entraîneurs.
- La fédération complète l'offre de formation par des organismes externes pour s'assurer que les entraîneurs ont accès à un programme de connaissances et de compétences progressives en matière d'entraînement.
- La fédération a un parcours d'entraînement défini et offre un programme de formation des entraîneurs systématique et progressif conforme à la politique et aux normes nationales de formation des entraîneurs et qui répond à la demande des entraîneurs et des clubs.
- La coaching policy de la fédération comprend des parcours de formation des entraîneurs opérant dans différents contextes, par ex. loisirs communautaires, sport jeunesse/développement, haute performance.
- Les qualifications d'entraîneur et de coach developers de la fédération sont officiellement incluses dans le cadre national de qualification (NQF) du pays.
- Le programme de formation des entraîneurs différencie et offre des opportunités d'apprentissage appropriées, variées, formelles et informelles pour les entraîneurs travaillant dans différents contextes d'athlètes.
- La fédération met en place des mesures d'assurance qualité et d'évaluation des programmes dans tous les contextes d'entraînement et de coach developer.

- La fédération reconnaît dans son cadre de qualification les entraîneurs et les coach developers qui sont formés dans le cadre de programmes de diplômes ou de diplômes de l'enseignement supérieur.
- La politique de la fédération définit les critères de sélection et d'évaluation, les exigences de formation et l'offre de soutien pour la main-d'œuvre des coach developers.
- La fédération aide son effectif de coach developers à opérer à la fois dans des ateliers formels et dans un soutien informel sur le terrain (par exemple, observation/révision, mentorat, etc.).

5ème recommandation : Sport sécurisé (appliqué à l'entraînement)

Adopter des politiques et des programmes de protection pour prévenir les préjudices et contribuer à garantir que chaque individu actif dans la branche du sport bénéficie d'une expérience sportive positive.

- La fédération a approuvé une politique de sport sécurisé et une stratégie de mise en œuvre qui comprend un code de conduite des entraîneurs.
- Tous les entraîneurs engagés dans les activités de la fédération sont tenus de signer le code de conduite des entraîneurs.
- La fédération a une politique d'abus et de harcèlement qui s'applique à tous (athlètes, entraîneurs, administrateurs, bénévoles, coach developers).
- La stratégie de sport sécurisé (qui comprend une formation sur l'éthique des entraîneurs et la sécurité des athlètes) a été instaurée.
- Des mécanismes de dépistage sont en place pour tous les entraîneurs travaillant avec des populations vulnérables (p. ex. les enfants et les jeunes, ceux ayant des troubles cognitifs).
- La politique disciplinaire de la fédération établit des mécanismes efficaces pour discipliner (et retirer de la pratique si nécessaire) les entraîneurs et autres personnes qui transgressent la politique sur les abus et le harcèlement.
- La politique et la stratégie de mise en œuvre sont régulièrement revues et mises à jour.
- L'identité des entraîneurs sanctionnés pour avoir transgressé le code de conduite est rendue publique pour assurer la coordination avec les autres juridictions (autres pays ou fédérations).
- Les responsables du sport sécurisé sont formés et nommés et sont responsables, sûrs, confidentiels et impartiaux. Un système de signalement (y compris une ligne directe, la gestion des plaintes et la tenue de dossiers) est en place.
- Des procédures d'enquête sont établies pour assurer une application équitable de la politique disciplinaire.
- Des mécanismes de prévention comprenant une stratégie de communication et des programmes de formation obligatoires pour tout le personnel (administrateurs, entraîneurs, officiels et athlètes, y compris tous ceux ayant des besoins spéciaux) sont instaurés.

6ème recommandation : Accréditation d'entraîneur

Mettre en place un système d'accréditations pour les entraîneurs qui soutienne activement le développement des entraîneurs de votre fédération.

- Une politique exigeant que les entraîneurs respectent des normes minimales d'éducation et de conduite afin d'entraîner lors de compétitions sanctionnées par la fédération ou de participer à des équipes reconnues par la fédération est approuvée.
- Un système d'accréditation d'entraîneur qui comprend l'exigence d'être entraîneur actif et qui respecte les normes minimales d'éducation, de conduite et juridiques (par exemple, les qualifications, l'assurance, la protection, etc.) est en place.
- Les entraîneurs ne peuvent participer aux activités sanctionnées par la fédération que s'ils détiennent une licence d'entraîneur en cours de validité.
- Un processus disciplinaire est établi pour juger les entraîneurs qui transgressent le code de conduite. Cela peut entraîner le retrait de la licence d'entraîneur et la perte de l'admissibilité à participer aux activités de la fédération.

7ème recommandation : Aide aux entraîneurs

Adopter des mécanismes pour soutenir les entraîneurs bénévoles et rémunérés.

- La fédération dispose d'une politique et d'une stratégie concernant le déploiement, le recrutement et l'accompagnement des entraîneurs bénévoles.
- Il existe des lignes directrices et des procédures formelles pour le recrutement et la sélection des entraîneurs bénévoles, en particulier ceux qui s'occupent d'enfants et d'adolescents.
- Les fédérations reconnaissent ouvertement l'importance des entraîneurs bénévoles, l'engagement et la satisfaction des bénévoles sont surveillés, des récompenses, des événements ou des incitations sont utilisés pour reconnaître et valoriser les contributions et le statut des entraîneurs bénévoles.
- Les entraîneurs bénévoles reçoivent un programme d'orientation bien conçu et des conseils sur le cheminement de carrière.
- Les entraîneurs bénévoles sont pris en charge (responsabilités, rôles, charges de travail et droits au travail (y compris l'évaluation des risques, la santé et la sécurité, les procédures de règlement des griefs).
- Une description de poste complète et les spécifications de la personne (y compris les qualifications et l'âge minimum reconnus des entraîneurs (le cas échéant) sont nécessaires pour assurer un recrutement et une sélection appropriés.
- Les entraîneurs disposent d'un programme d'orientation bien conçu qui couvre la législation (p. ex. le risque, la protection des données), le respect des contrats d'éthique/conduite/égalité et les programmes sportifs obligatoires
- Chaque entraîneur rémunéré est géré en ligne avec des réunions régulières, une analyse des besoins de formation et une planification du développement personnel.

- Il existe une forte culture de développement professionnel avec une gamme d'opportunités d'apprentissage et de développement accessibles et reconnues par l'industrie qui sont soutenues financièrement ainsi qu'en temps par la fédération.

8ème recommandation : Les femmes entraîneures

Mettre en œuvre des politiques ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les femmes entraîneurs.

- La fédération a établi une politique pour assurer l'équité entre les sexes, y compris des lignes directrices pour un langage non sexiste.
- La fédération a lancé des programmes pour soutenir les femmes dans les postes de direction du sport, y compris les entraîneures.
- Les politiques d'embauche des entraîneurs prévoient un mélange des sexes dans les comités de sélection des entraîneurs et des listes restreintes d'entretiens.
- Les politiques de communication et de reconnaissance des entraîneurs exigent une équité entre les sexes dans les programmes de reconnaissance et de promotion des entraîneurs (par exemple, couverture du site Web, entraîneur(e) de l'année, etc.).
- La fédération présente des modèles d'entraîneures féminines dans des publications.
- Les défenseurs masculins de la fédération servent de mentors aux femmes entraîneures travaillant pour les clubs, les centres de formation et la fédération.
- La responsabilité de la planification et du suivi des efforts visant à améliorer la culture en milieu de travail pour les femmes entraîneures est confiée à un cadre supérieur.

9ème recommandation : La diversité dans l'entraînement

Adopter une politique ou des programmes nationaux factuels pour soutenir les groupes sous-représentés dans l'entraînement (p. ex. la race et l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, la classe, les capacités, l'âge, les croyances religieuses, l'invalidité).

- La fédération se conforme à la législation gouvernementale sur la diversité et l'inclusion.
- Les groupes sous-représentés sont spécifiquement ciblés pour les cours d'entraînement et de coech developers, y compris les cours spécifiquement destinés aux groupes minoritaires, le cas échéant.
- Le code d'éthique de la fédération promeut le respect et la valeur de la diversité humaine et est signé par tous les membres.
- La fédération effectue un audit pour recueillir les données sur la diversité des membres du conseil d'administration, des cadres supérieurs, des coach developers et des entraîneurs.
- La fédération initie le développement d'une politique pour augmenter le nombre de personnes impliquées dans l'entraînement au sein des groupes sous-représentés.

- Formation obligatoire sur la diversité/inclusion pour tous les membres du conseil et des comités, le personnel employé, les coach developers, les entraîneurs et les personnes officielles afin d'intégrer des pratiques et des comportements inclusifs dans leur culture.
- La fédération dispose d'une politique spécifique d'équité, de diversité et d'inclusion avec des mesures positives claires, des objectifs de recrutement de diversité et des programmes de formation comprenant une révision périodique de la politique.
- L'engagement de la fédération envers la diversité/l'inclusion et ses efforts pour augmenter le nombre de groupes sous-représentés sont communiqués en interne et en externe ; des dispositifs de mesures positives intégrés dans toutes les politiques, des données de diversité publiées annuellement, comparées à des objectifs.

Chapitre 14 : Conclusion

Une base politique pour un système d'entraînement efficace comprend la clarté sur les points suivants : **à qui s'adressent les politiques** (la définition d' « Entraînement » et les organisations responsables), **la manière dont les résultats de la politique seront mesurés** (le registre des entraîneurs et la recherche), **la formation, la réglementation et le soutien de la main-d'œuvre** (formation des entraîneurs, sport sécurisé, certifications et aide aux entraîneurs) et **la prise en compte de l'inclusion des groupes sous-représentés** (diversité dans l'entraînement).

Ce cadre fournit des conseils aux agences nationales de sport et aux fédérations sportives afin de les aider à développer un système d'entraînement hautement évolué apte à fournir un leadership d'entraînement de qualité pour améliorer l'expérience sportive des participants à toutes les étapes du parcours de l'athlète.

Partenaires

Association européenne des athlètes d'élite (EU Athletes) :
https://euathletes.org/

Comité olympique finlandais :
https://www.olympiakomitea.fi/

Fondation d'éducation et d'information sportives :
https://www.spordiinfo.ee/Tutvustus-2

Université allemande du sport de Cologne (DSHS) :
https://www.dshs-koeln.de/en/institute-of-european-sport-development-and-leisure-studies/

Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement (ICCE) :
https://www.icce.ws/

Conseil international pour l'éducation physique et la science du sport (CIEPSS) :
https://www.icsspe.org/

Sport Ireland Coaching :
https://www.sportireland.ie/coaching

Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM) :
https://www.ehsm.admin.ch/en/home.html