



GUIDE POUR DÉFINIR

# LES RÔLES ET LES FONCTIONS DU DIRECTEUR TECHNIQUE D'UN CLUB DE SOCCER



# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>PROPOSITION D'UNE DÉMARCHE</b>	<b>4</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>9</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>10</b>
<b>MANDAT DU DIRECTEUR TECHNIQUE D'UN CLUB DE SOCCER AMATEUR</b>	<b>10</b>
<b>FONCTION : DÉVELOPPEMENT DES JOUEURS</b>	<b>11</b>
<b>FONCTION : ENCADREMENT DU PERSONNEL TECHNIQUE</b>	<b>12</b>
<b>FONCTION : MANAGEMENT</b>	<b>13</b>
<b>FONCTION : REPRÉSENTATION ET RAYONNEMENT</b>	<b>14</b>
<b>EXIGENCES DU POSTE</b>	<b>15</b>

# INTRODUCTION

Une pluralité de facteurs influence la qualité d'un club de soccer communautaire dont un des plus importants est indéniablement la concertation du travail des intervenants en matière de direction et de management des programmes sportifs.

Cette considération prend une signification particulière au Québec en regard au grand nombre de membres et à l'ampleur des activités des clubs de soccer. En effet, comparativement aux autres organismes sportifs du même genre, les clubs de soccer sont en quelque sorte des mégas structures sportives. Conséquemment, la concertation des interventions constitue à plusieurs égards la pierre d'assise de l'efficacité en matière de gestion.

Une définition claire des mandats, des rôles, des attentes et des responsabilités s'impose donc pour chacun des intervenants, mais plus particulièrement pour le Directeur Technique (DT), car il est au carrefour des programmes sportifs.

Certes, les statuts et les règlements généraux du club de soccer contiennent des renseignements relatifs au mandat du Directeur Technique. Par contre, ceci n'est pas suffisant, car il y a souvent des « zones grises » qui sont sources d'inefficacité, voir de conflits entre les intervenants.

D'autre part, la majorité des clubs de soccer possèdent une description du travail du Directeur Technique. Toutefois, elle n'est pas toujours à jour ou adaptée à l'évolution constante de l'environnement et des programmes sportifs. Conséquemment, la mise à niveau des rôles et des fonctions du Directeur Technique doit être effectuée périodiquement.

Une description bien campée et actualisée du travail du DT est donc primordiale, car il s'agit d'un poste pivot qui requiert des compétences et des aptitudes particulières.

C'est dans cette perspective que le présent document est élaboré et soumis à l'attention des dirigeants des clubs de soccer de la FSQ.

# PROPOSITION D'UNE DÉMARCHE

Il n'existe pas de méthode « clef en main » pour définir le mandat et les attentes à l'égard du directeur technique d'un club de soccer communautaire.

Il est évident que le travail des DT des divers clubs de soccer comporte un certain nombre de similitudes. Toutefois, Il faut éviter le « calque » ou le « copier-coller » de la description du poste du DT d'un autre club de soccer. Une telle approche est peu fiable, car elle ne tient pas compte à la fois du contexte et des besoins propres au club de soccer.

D'autre part, une énumération sommaire des tâches ou responsabilités ne conviendra pas davantage. Ceci peut suffire pour un affichage de poste, toutefois cette démarche ne permet pas de bien cerner le rôle et les attentes à l'égard du directeur technique.

Dans certains cas, il sera nécessaire de revoir le poste existant, notamment suite à une réorientation de la vocation du club de soccer, au recrutement d'un nouvel employé cadre ou à une réorganisation des mandats du personnel en place.

Somme toute, le temps consacré à cette réflexion constitue un investissement très rentable. En effet, cela permettra non seulement de bien camper les attentes à l'égard du DT, mais résultera dans certains cas en une restructuration organisationnelle ou une mise à niveau du processus de gestion.

La démarche préconisée pour bien cerner les rôles et les responsabilités du DT comprend douze étapes.

## 1<sup>ère</sup> étape : Affirmer la vocation première du club de soccer

Avant d'amorcer la définition des rôles et des fonctions du DT, il est fortement recommandé d'évaluer dans un premier temps les programmes en place, l'offre de service aux membres et de revoir, s'il y a lieu, les grandes orientations du club de soccer. Sans faire un bilan exhaustif, il est possible de dégager un certain nombre de constats qui serviront de références pour définir ultérieurement les attentes à l'égard du DT.

Cette réflexion doit porter entre autres sur les aspects suivants :

**\* Vision**

Quel est l'avenir anticipé ou souhaité pour le club de soccer au cours des prochaines années ?

**\* Mission :**

Quelle est la principale raison d'être du club de soccer ? Avons-nous un énoncé de mission ? Si oui, doit-il être revu afin de refléter fidèlement la vocation actuelle ou celle envisagée pour le club de soccer ?

**\* État des lieux :**

Quels sont les points forts, les principales problématiques, les enjeux en cause, les aspects à améliorer en priorité ?

Cette première étape ne doit pas être perçue comme un exercice théorique ou futile, car elle constitue le point d'ancrage pour la poursuite de la réflexion.

## 2<sup>e</sup> étape : Établir le profil du poste

Cette étape vise à décrire de manière concise, mais générale, le profil DT ou le type de leadership qui répond le mieux aux besoins ponctuels du club de soccer. Il ne s'agit pas de tout « dire », mais de cerner en quelques lignes le style d'intervention (autoritaire, paternaliste, consultatif, participatif, etc.) qui convient à la situation. Cette tâche revient à la direction du club de soccer.

## 3<sup>e</sup> étape : Spécifier le niveau hiérarchique du poste

La structure organisationnelle du club de soccer a un impact direct sur les responsabilités et les mandats du DT. En effet, l'organigramme délimite les liens d'autorité, c'est-à-dire le pouvoir de faire qu'on attribue à une personne pour réaliser un travail.

À certains égards, les structures organisationnelles des clubs de soccer communautaires ont plusieurs points en commun. Toutefois, l'organigramme idéal qui conviendrait à l'ensemble des clubs de soccer n'existe pas, chaque contexte étant particulier et les besoins spécifiques.

Règle générale, on observe au Québec trois principaux modèles de structures organisationnelles de clubs de soccer communautaires. Chaque modèle situe en quelque sorte le niveau hiérarchique du directeur technique.

### « Structure verticale »

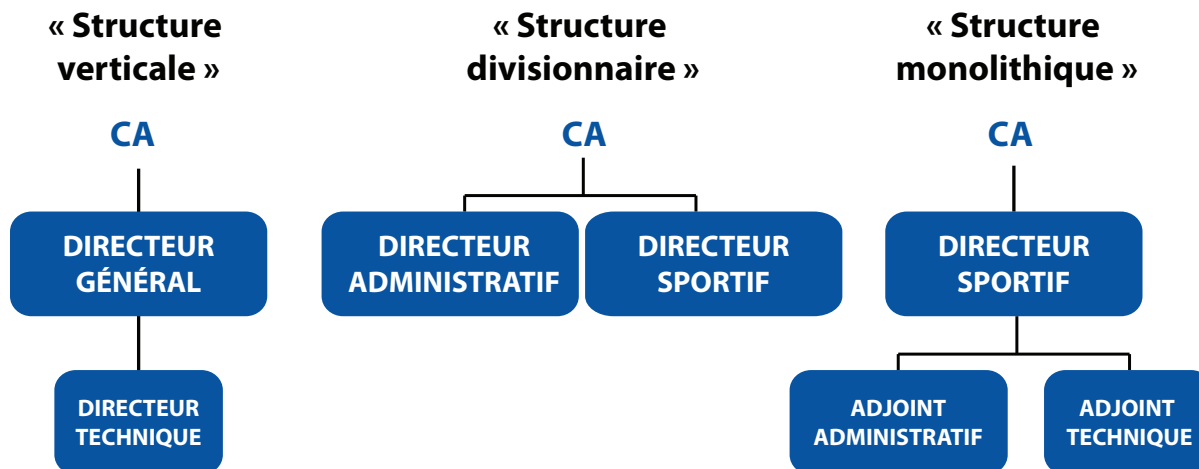
Le Directeur Technique relève hiérarchiquement d'un directeur général pour tous les aspects administratifs et organisationnels. Dans ce genre d'organigramme, le DT n'a pas un accès direct à la haute direction (CA, CE) du club de soccer. Les responsabilités du DT se limitent essentiellement au volet technique. Plusieurs clubs de soccer au Québec possèdent ce type de structure organisationnelle.

### « Structure divisionnelle »

Il y a une répartition, non un partage, des responsabilités entre un Directeur Administratif et un Directeur Technique. Ceci se traduit par une délimitation, une subdivision évidente des rôles et de l'autorité de chacun des deux postes qui relèvent hiérarchiquement du CA du club de soccer.

## « Structure monolithique »

Dans ce genre de structure, on désigne le poste sous le vocable de Directeur Sportif, une seule personne dont le mandat consiste à chapeauter l'ensemble du processus administratif, de la gestion du personnel, des programmes sportifs, des budgets et des services aux membres. Il relève directement et uniquement du CA. Ce mode de management est moins courant, car le poste requiert des compétences et des qualités particulières ainsi qu'une grande disponibilité.



Chacune de ces structures organisationnelles possède des avantages et des limitations.

Il est important de réaliser que le « positionnement » du poste de DT au sein de la structure organisationnelle doit être établi sans équivoque et ce, en fonction des besoins du club de soccer.

Cette décision est capitale, car elle aura non seulement des répercussions majeures sur le partage des responsabilités entre les divers niveaux de direction, mais devra être prise en considération lors du recrutement d'un nouveau directeur technique.

## 4<sup>e</sup> étape : Déterminer les principales fonctions

De façon générale, le mandat du DT couvre quatre grands champs d'intervention, soit :

- \* **Développement des joueurs** : Élaboration, planification, mise en place, supervision et évaluation des programmes sportifs, etc.
- \* **Encadrement du personnel technique** : Formation, direction, supervision, évaluation des entraîneurs, des éducateurs, etc.
- \* **Management** : Implication dans diverses activités administratives et de gestion, participation à des comités internes, etc.
- \* **Rayonnement** : Représentation du club de soccer lors de manifestations ou d'évènements à caractère sportif ou à vocation communautaire.

On peut confier d'autres fonctions au DT, toutefois il est recommandé de ne pas limiter son travail au volet technique. Il est opportun de souligner que l'évaluation du rendement du DT doit porter sur chacune des fonctions reliées à son poste.

## 5<sup>e</sup> étape : Définir la nature du travail à réaliser

Cette étape vise à identifier les activités à réaliser et non pas à dresser une liste exhaustive de tâches. À titre d'exemple; élaborer le contenu d'un programme technique représente une activité alors qu'une tâche (mettre à jour son agenda) est une action plus élémentaire qui fait partie d'un sous-ensemble d'une activité.

Cette description doit être réaliste et explicite de manière à lever toute ambiguïté sur la nature de rôle et les attentes à l'égard du DT.

Voici quelques suggestions pour bien circonscrire la nature du travail préconisée pour le DT.

- S'assurer que toutes les fonctions ou les domaines d'intervention sont couverts.
  - \* Mettre en relief les activités principales, non celles de nature occasionnelle.
  - \* Décrire l'activité elle-même, non les moyens ou comment exécuter le travail.
- Amorcer l'énoncé par un verbe d'action le plus précis possible. À titre d'exemple, il est préférable d'écrire « superviser le travail des entraîneurs durant le match » plutôt qu'un générique du genre « aider les entraîneurs ».
  - \* Présenter les activités à réaliser par ordre décroissant de priorité.
  - \* Dans la mesure du possible, qualifier l'importance de l'activité et indiquer la périodicité d'exécution.

Une fois cette opération complétée, il est fortement conseillé de valider la définition du travail à réaliser, notamment en obtenant l'avis de personnes bien au fait des réalités et des besoins du club de soccer.

## 6<sup>e</sup> étape : Spécifier les exigences du poste

Comme mentionné précédemment, les exigences du poste varieront en fonction du niveau hiérarchique occupé dans la structure organisationnelle.

Certes que le DT doit avoir une compétence technique, toutefois il doit également démontrer des aptitudes managériales (planification, budgétisation, gestion de projets, supervision, évaluation, etc.) ainsi que des qualités relationnelles et personnelles (leadership, résolution de conflit, aptitude à communiquer, capacité à motiver, méthode de travail, etc.)

Règle générale, les exigences du poste DT portent sur les aspects suivants :

- \* Formation
- \* Expérience
- \* Disponibilité
- \* Compétences
- \* Conditions de travail.

Il est opportun de rappeler que la nature des exigences peut varier significativement d'un club de soccer à l'autre.

## 7<sup>e</sup> étape : Faire approuver la description

La description du mandat ainsi que les exigences du poste de DT doivent être approuvés officiellement par le Conseil d'administration du club de soccer. Ces éléments pourront éventuellement faire partie du contrat d'engagement.

## 8<sup>e</sup> étape : Solliciter des candidatures

À cet effet, deux options peuvent être envisagées; soit recruter à l'interne ou à l'externe. Il est suggéré de dresser la liste, quelques noms, de personnes qui possèdent les qualifications requises pour occuper le poste. Ces candidats potentiels pourront être contactés afin de connaître leur intérêt pour le poste de DT.

## 9<sup>e</sup> étape : Planifier l'étude des candidatures

Réaliser une entrevue d'embauche ne s'improvise pas. Il faut procéder avec méthode et objectivité. Voici quelques conseils à ce sujet.

- \* Constituer un comité (2 à 4 personnes) pour évaluer les candidatures.
- \* Déterminer la date de clôture du concours et de l'entrée en fonction.
- \* Préciser les modalités des entrevues.
- \* Si nécessaire, faire une sélection des candidats à inviter à l'entrevue de sélection.
- \* Convoquer les candidats.
- \* Préparer d'avance les questions d'entrevue. Il existe plusieurs sites WEB à ce sujet.
- \* Réaliser l'entrevue de sélection:
  - Accueil du candidat, présentation des membres du jury ;
  - Transmettre des Informations sur le déroulement de l'entrevue;
  - Inviter le candidat à se présenter : parcours professionnel, études, compétences, expérience de travail, etc.;
  - Prévoir une période de questions :
  - Poser certaines questions à tous les candidats permettra de comparer les réponses ;
  - Ne pas oublier que dans 80% du temps de l'entrevue, la parole revient au candidat;
  - Offrir au candidat la possibilité de poser des questions sur le poste à combler ;
  - Il est conseillé de vérifier les antécédents et les références du candidat.
- \* Une deuxième entrevue peut être nécessaire pour départager les candidats jugés les plus aptes à occuper le poste ;



## 10<sup>e</sup> étape : Sélection d'un candidat

Le comité d'étude des candidatures soumet à la direction du club de soccer un bref rapport d'évaluation de chacun des candidats ainsi qu'une recommandation motivée du choix de l'un d'entre eux.

Le responsable du comité de sélection ou une personne désignée par la direction du Club de soccer informe chaque candidat du résultat de l'entrevue.

## 11<sup>e</sup> étape : Officialiser l'engagement

Une entente contractuelle qui définit clairement les droits et les obligations des parties doit être convenue entre le DT et la direction du club de soccer.

En plus des clauses du contrat de travail, il est fortement recommandé de faire cosigner par le directeur technique et le président du club de soccer, une description des rôles, des fonctions et des mandats confiés au DT. Cette description devrait constituer un document afférent au contrat de travail.

## 12<sup>e</sup> étape : Accueil et intégration du nouveau DT

Une démarche bien planifiée favorisera l'intégration sociale et professionnelle du nouveau DT,

- Annoncer officiellement son arrivée aux membres du club de soccer et au grand public ;
- Présenter les dirigeants du club de soccer ainsi que les principaux collaborateurs ;
- Prévoir les ressources requises pour son travail : bureau, ordinateur, etc. ;
- Désigner une personne pour familiariser le nouveau DT avec la 'culture' et les 'valeurs' du club de soccer.

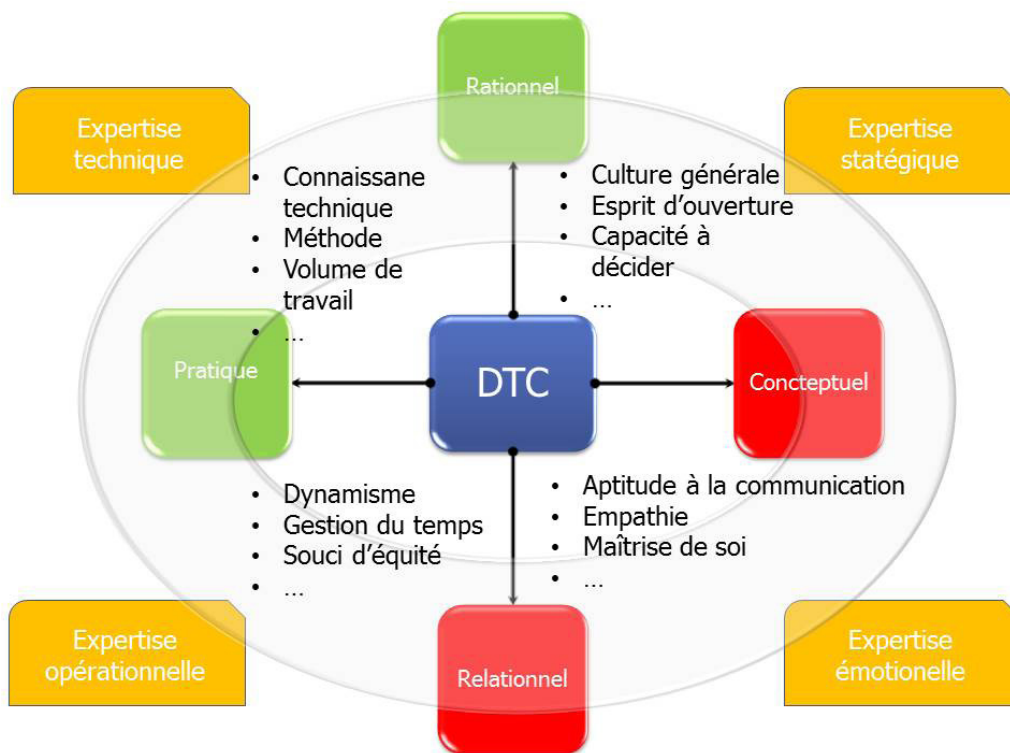
# CONCLUSION

Pour espérer obtenir les résultats escomptés, la définition des rôles et des fonctions du directeur technique doit être méthodique de manière à prendre en compte les besoins ponctuels et les orientations anticipées pour le club de soccer.

Il importe également de réévaluer annuellement les mandats du DT afin de faire les ajustements nécessaires en fonction de l'évolution des besoins ou des changements anticipés dans l'orientation du club de soccer.

# ANNEXE

La présente description des activités et des exigences associées au poste de Directeur Technique d'un club de soccer communautaire est non exhaustive et fournie à titre indicatif seulement. Elle constitue cependant un cadre de référence pour définir le mandat du Directeur Technique ou du Directeur Sportif en fonction des besoins et des caractéristiques particulières d'un club de soccer.



## MANDAT DU DIRECTEUR TECHNIQUE D'UN CLUB DE SOCCER COMMUNAUTAIRE

**Titre du poste :** Directeur technique

**Sommaire du poste :** Sous l'autorité directe du Conseil Administratif, le Directeur Technique est responsable de l'ensemble des activités reliées au développement des joueurs et à l'encadrement du personnel technique. Il assume également certaines fonctions en matière de gestion administrative et de promotion du club de soccer.

# FONCTION : DÉVELOPPEMENT DES JOUEURS

## ACTIVITÉS

- \*\* Élaborer un plan à long terme de développement des joueurs de tous les niveaux et ce, en lien avec la mission et les valeurs du club de soccer;
- \*\* Définir le contenu et les modalités d'opération des programmes de formation appropriés à chaque catégorie d'âge et ce, en congruence avec les directives de la FSQ;
- \*\* Établir une planification annuelle des activités des équipes et en superviser la réalisation;
- \*\* Préparer un calendrier mensuel pour l'ensemble des activités techniques (séances d'entraînement, matchs, tournois, formation, réunion, etc.);
- \*\* Évaluer les programmes de formation des joueurs en fonction des objectifs à atteindre;
- \* Rédiger les protocoles pour mesurer la progression technique et la condition physique des joueurs;
- \* Mettre en place un dossier informatisé, une base de données, du joueur;
- \*\* Définir les règlements et les critères de sélection des joueurs pour les diverses équipes;
- \* Superviser l'encadrement des joueurs qui participent au programme sport-études régional ou au Centre National de Haute Performance;
- \* Coordonner pour le club de soccer, le programme des jeux techniques et certaines activités régionales, etc.;
- \* Organiser des activités de formation particulières pour les joueurs (camp spécialisé, clinique, etc.);
- \*\* S'assurer que les mesures de sécurité des joueurs soient respectées lors des entraînements et des matchs (installations, équipement sportif, trousse de premiers soins, information médicale, etc.).

Autre activité : .....

Autre activité : .....

Autre activité : .....

Autre activité : .....

Autre activité : .....

Autre activité : .....

---

N.B. Un double \*\* signifie que cette activité fut jugée « très pertinente » par plus de 60 % des personnes qui ont répondu à un sondage réalisé dans le cadre du cours de formation de Directeur Technique de Club de soccer, cohorte 2014.

# FONCTION : ENCADREMENT DU PERSONNEL TECHNIQUE

## ACTIVITÉS

- \*\* Définir les attentes (rôles, compétences, etc.) à l'égard des entraîneurs et du personnel de soutien technique (préparateur physique, statisticien, etc.);
- \*\* Recruter, former et encadrer le personnel technique (entraîneur, éducateur, etc) afin d'assurer leur compétence en matière d'intervention auprès des joueurs;
- \*\* Aider les entraîneurs à établir une planification des activités de leur équipe pour la saison de compétition;
- \*\* Mettre à la disposition des entraîneurs des documents techniques pour faciliter leur intervention auprès des joueurs, notamment la préparation des séances d'entraînement (répertoires d'exercices, cassettes, livres, DVD);
- \*\* Établir et diffuser un code de comportement pour les entraîneurs, les joueurs et les parents;
- \* Définir et appliquer les critères pour l'assignation des entraîneurs aux équipes;
- \*\* Animer le collège technique du club de soccer;
- \*\* Réunir selon les besoins le personnel sous sa responsabilité;
- \* Établir un système de supervision du personnel technique;
- \* Superviser les séances d'entraînement et les matchs;
- \*\* Organiser des occasions de formation pour le personnel technique (clinique, entraîneur invité, conférence, etc.);
- \* Évaluer les entraîneurs à la fin de la saison et formuler des recommandations pour améliorer leur compétence.

Autre activité :.....

Autre activité :.....

Autre activité :.....

Autre activité :.....

# FONCTION : MANAGEMENT

## ACTIVITÉS

\* Présenter régulièrement au CA un rapport écrit sur « l'état des lieux » des programmes techniques et formuler des recommandations pour en améliorer la qualité;

• Planifier le budget « technique » et en assurer le suivi avec l'aide du trésorier;

\* Participer activement aux réunions de régie interne;

\* Définir un processus pour recevoir et répondre aux plaintes de la part des joueurs ou de leurs parents;

\* Tenir à jour le volet technique du site Internet du club de soccer;

\* Évaluer les programmes sportifs et soumettre à cet effet un rapport annuel;

\* Accomplir d'autres tâches connexes assignées par le supérieur immédiat.

Autre activité : .....

Autre activité : .....

Autre activité : .....

Autre activité : .....



# FONCTION : REPRÉSENTATION ET RAYONNEMENT

## ACTIVITÉS

- \*\* Représenter le club de soccer lors des réunions du Collège technique régional;
- \* Participer aux activités de promotion et de financement du club de soccer;
- \* Collaborer à la mise en place des programmes de développement des joueurs sur le plan régional et national;
- \* Promouvoir les athlètes du club et les informer des options qui s'offrent à eux (Équipes du Québec, bourses d'études, commandites, sélections régionales...);
- \* Représenter lorsque sollicité le club de soccer dans ses rapports avec les associations affinitaires;
- \* Promouvoir les valeurs du club de soccer lors de manifestations ou d'événements publics;
- \* S'impliquer concrètement dans le milieu sportif et soutenir des initiatives reliées à la santé, au bien-être des jeunes et aux avantages de l'activité physique.
- \* Entretenir des liens professionnels avec les médias sociaux et sportifs;
- \* Faire la promotion de la philosophie et des valeurs du sport.

Autre activité :.....

Autre activité :.....

Autre activité :.....

Autre activité :.....

# EXIGENCES DU POSTE

## FORMATION

- \* Diplôme de formation comme DT de club de soccer ou en voie d'acquisition
- \* Licence B
- \* DEP
- \* Niveau 3 technique et niveau 1 théorique ou baccalauréat en kinésiologie ou en éducation physique

## EXPÉRIENCE

- \* Minimum de 3 ans d'expérience comme DT en chef ou adjoint
- \* Expérience comme entraîneur, minimum, 3 ans.

## QUALITÉS PERSONNELLES

- \* Connaissance du milieu sportif québécois
- \* Intégrité et attitude respectueuse en tout temps
- \* Habileté de communication, de travail en équipe et d'animation de groupes
- \* Capacité de persuasion et de tact dans les rapports professionnels
- \* Grande capacité d'adaptabilité, de leadership et d'autonomie
- \* Très bon sens de la planification et de l'organisation
- \* Sens critique
- \* Orienté vers le service aux membres, l'action et les processus

## AUTRES PRÉREQUIS

- \* Maîtrise du français écrit et parlé
- \* Connaissance de l'informatique
- \* Ce poste exige des horaires de travail variés, incluant le week-end.



Association Régionale de Soccer Concordia



## FÉDÉRATION DE SOCCER DU QUÉBEC

955, avenue Bois-de-Boulogne, bureau 210  
Laval (Québec) H7N 4G1

T. 450 975 3355 | F. 450 975 1001  
courriel@federation-soccer.qc.ca

[www.federation-soccer.qc.ca](http://www.federation-soccer.qc.ca)

