

# LONG-TERM COACH DEVELOPMENT CONCEPT

## MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT À LONG TERME DE L'ENTRAÎNEUR(E)

by | par : Richard Way and Delcan O'Leary

**Developing successful, high-quality coaches is an ongoing challenge for sporting nations and has seen many different methods designed, implemented, revised and abandoned. The debate continues to be topical.**

Le développement d'entraîneurs et d'entraîneures performants et de qualité supérieure constitue un défi constant pour les nations sportives; c'est ainsi que nous avons été témoins de la conception, de la mise en œuvre, de la révision puis de l'abandon de nombreuses méthodes différentes.

Le débat est toujours d'actualité.

Across the globe, coaching education is under review, as better ways are sought to develop competent coaches. European nations are working to bring together a wide variety of training and instructional approaches into a common EU framework. Canada, a long-time leader in coach education, is in the midst of a complete re-engineering of its National Coaching Certification Program (NCCP). Concurrently, Long-Term Athlete Development (LTAD) and the development of defined sport-specific athlete curricula are changing sport both philosophically and programmatically.

This paper seeks to initiate the discussion toward the creation of Long-Term Coach Development (LTCD), which, modelled after the LTAD framework, will provide a guide for optimal "coach career pathways". The LTCD model starts when individuals are still active athletes. LTCD suggests that education and training on coaching performance and athletic performance have to be available to young people while they are active athletes to improve their own athletic success and to make them better coaches if they choose to enter the profession.

Partout sur la planète, la formation en entraînement fait l'objet d'une révision, alors que de meilleures méthodes sont étudiées afin de développer des entraîneurs et des entraîneuses compétents. Les pays européens travaillent à rassembler une vaste gamme d'approches en matière de formation et d'éducation dans le but d'établir un cadre de travail commun à l'ensemble de l'Union européenne. Le Canada, chef de file de longue date dans la formation sportive, est en train de revoir complètement son Programme national de certification des entraîneurs (PNCE). Simultanément, le développement à long terme de l'athlète (DLTA) et le développement de programmes particuliers pour les athlètes en fonction de leur sport font souffler un vent de changement dans la philosophie du sport autant que dans la façon d'élaborer les programmes.

Le présent essai tente d'orienter la discussion en vue de la création d'un modèle de développement à long terme de l'entraîneur et de l'entraîneuse (DLTE) qui, façonné à partir du cadre du DLTA, servirait de guide pour un cheminement de carrière optimal en entraînement. Le modèle de DLTE débute alors que la personne est encore un athlète actif. Le DLTE suggère que la formation visant la performance en entraînement et la performance athlétique devrait être offerte aux jeunes pendant qu'ils sont des athlètes actifs afin d'améliorer leur propre réussite en tant qu'athlètes et d'en faire de meilleurs entraîneurs et entraîneuses s'ils choisissent d'exercer cette profession.



The countries and federations of the European Coaching Council are overcoming language and cultural barriers to develop a framework to recognize qualifications in Europe, with a focus on greater consistency, transparency and relevance of coaching and coach education.



Les pays et les fédérations de l'European Coaching Council (Conseil européen de l'entraînement) surmontent les obstacles créés par les différences de langue et de culture afin d'élaborer un cadre de travail visant à reconnaître les qualifications en Europe, et mettant l'accent sur une plus grande cohérence, transparence et pertinence de l'entraînement et de la formation des entraîneurs et des entraîneuses



## Four areas must be addressed for the optimal coach career pathway:

- 1. At Play:** The Athlete's Experiential Pathway;
- 2. At School:** The Coach's Educational Pathway;
- 3. On the Sidelines:** The Coach's Experiential Pathway;
- 4. In the Office:** Leadership Development and On-going Support.

Figure 1 (Page 27) depicts the long term relationship of athlete-to-coach during particular LTAD and LTCD age/stages.

### 1. At Play: Athlete's Experiential Pathway

Many great coaches start as athletes. The Canadian NCCP Evaluation Study indicated that some of the greatest influences on good coaches were their experiences as athletes. They had positive sporting experiences and good role models to emulate when they started to coach. This finding is echoed in an Irish study that showed that experienced Irish coaches have extensive experience as players or athletes in the sports they coach. An athlete engaged in, contributing to and taking responsibility for his or her training while working with good coaches becomes the best foundation of an excellent coach. The Norwegian sport system focuses on developing self-reliant athletes. This approach not only produces excellent athletes, but also creates the base in those athletes to become top coaches during and after their competitive careers.

The LTAD model breaks down an athlete's career into stages. Similarly, when applied to developing coaches, the LTCD model outlines an athlete's ability to contribute to her or his own coaching; this could develop sequentially over the LTAD stages. The LTCD-recommended athlete experiences are as follows:

#### FUNDamentals (AGES 6-9) ::

Children should begin to take personal responsibility appropriate to their age and social and psychological development. For example, packing their sports gear, being on time for practice, assisting with setting up and taking down the training area and contributing to some reflection on the practice session.

#### LEARNING TO TRAIN (AGES 8-12) ::

Young athletes should be **connecting** with their coach to understand how to train and to appreciate the decision-making required, and they should be adopting an athletic lifestyle. By introducing them to the concept of the coaching process, including the 10-year rule, coaches provide athletes an opportunity to reflect on coaching interventions. An example would be a soccer coach who asks his or her players to bring ideas for different drills and then has them help run those drills.

#### TRAINING TO TRAIN (AGES 11-16) ::

As young athletes mature they could begin **contributing** to coaches' program planning through the use of training diaries and other feedback tools. Contributing also educates athletes in understanding the design of training and competition programs, allowing them take greater responsibility for their performance.

## Quatre aspects doivent être abordés pour un cheminement de carrière optimal en entraînement :

- 1. au jeu :** le cheminement expérientiel de l'athlète;
- 2. à l'école :** le parcours scolaire de l'entraîneur et de l'entraîneuse;
- 3. dans les activités secondaires :** le cheminement expérientiel de l'entraîneur et de l'entraîneuse;
- 4. au bureau :** le développement du leadership et le soutien continu.

la figure 2 (Page 29) illustre la transition à long terme de l'athlète vers la position d'entraîneur ou d'entraîneuse au fil des catégories d'âge et de phases précises du DLTA.

### 1. au jeu : le cheminement expérientiel de l'athlète

Nombre de grands entraîneurs et de grandes entraîneuses ont d'abord été des athlètes. L'étude d'évaluation du PNCE du Canada a indiqué que parmi les plus grandes influences mentionnées par de bons entraîneurs et de bonnes entraîneuses figuraient leurs propres expériences vécues en tant qu'athlètes. Ils ont vécu des expériences sportives positives et ont été en présence de bons modèles qui les ont inspirés et qu'ils ont imités au début de leur carrière en entraînement. Ce résultat est corroboré par une étude irlandaise qui a indiqué que les entraîneurs et les entraîneuses irlandais chevronnés avaient une grande expérience en tant que joueurs ou athlètes dans les sports pour lesquels ils sont entraîneurs. Un athlète qui s'engage, participe et prend la responsabilité de sa formation tout en travaillant avec de bons entraîneurs et de bonnes entraîneuses s'assure la meilleure des bases en vue de devenir un excellent entraîneur ou une excellente entraîneuse. Le système sportif norvégien met l'accent sur le développement d'athlètes autonomes. Cette approche produit non seulement d'excellents athlètes, mais elle jette aussi la base chez ces athlètes afin qu'ils deviennent les meilleurs entraîneurs et entraîneuses durant et après leurs carrières de compétition.

Le modèle de DLTA divise la carrière de l'athlète en différentes phases. De la même façon, lorsqu'il est appliqué au développement de l'entraîneur, le modèle de DLTE souligne la capacité de l'athlète à contribuer à son propre entraînement; cet aspect pourrait être développé en diverses séquences tout au long des phases du DLTA. Les expériences recommandées par le DLTE concernant les expériences de l'athlète sont les suivantes.

#### S'AMUSER GRÂCE AU SPORT (6-9 ANS) ::

Les enfants devraient commencer à prendre la responsabilité personnelle de leur sport appropriée en fonction de leur âge et de leur développement social et psychologique. À titre d'exemple, rassembler leur équipement sportif et le placer dans leur sac de sport, être à l'heure à la pratique, aider à installer et à ranger l'équipement dans la salle d'entraînement et participer à un échange sur la pratique.

#### APPRENDRE À S'ENTRAÎNER (8-12 ANS) ::

Les jeunes athlètes devraient créer un lien avec leur entraîneur ou leur entraîneuse afin de bien comprendre la façon de s'entraîner et d'apprécier la prise de décision nécessaire; et ils devraient adopter un mode de vie conforme à leur qualité d'athlète. En leur faisant connaître le concept du processus d'entraînement, y compris la règle des 10 ans, les entraîneurs et les entraîneuses offriront aux athlètes une occasion de réfléchir à leurs interventions. À titre d'exemple, un entraîneur de soccer pourrait demander à ses joueurs de lui communiquer des idées pour différents exercices puis leur demander de l'aider à organiser de tels exercices.

**TRAINING TO COMPETE (AGES 15 – 23 +/-) ::**

During this stage, athletes reach adulthood and could take full ownership of their performance across all capacities—technical, tactical, physical, mental, lifestyle and personal. To do this they should be **collaborating** with their coach. Their involvement and feedback in training, competition and program design influences performance results and develops an even greater comprehension of the coaching process. Also, athletes in this stage are likely to be considering more long-term career options and be studying or developing a trade.

**TRAINING TO WIN (AGES 18 +) ::**

Elite athletes are the **co-ordinators** of the execution of their training programs. **Frank Dick** often speaks of the high performance coach as the manager of the elite athlete. While the coach manages the athlete, the athlete's self-co-ordination primes the athlete for a possible smooth transition to coaching and sets the foundation for a coaching career.

**ACTIVE FOR LIFE ::**

Upon retirement from competition, athletes often move into full-time **coaching** roles. The retention of former athletes should be encouraged by national sport organizations and the sport system, thus utilizing their years of experience and knowledge of coaching. With the active engagement that has occurred throughout their careers, athletes will be better prepared for the transition. As time passes, a coach's valuable experiences can eventually enable her or him to mentor others, thus becoming a **coach-of-coaches**.

The athlete's experiential pathway outlined above illustrates the optimal athlete-coach relationship. Athletes who do not have those relationships can also become excellent coaches; however, the process of learning to be a coach while being an active athlete is invaluable in creating high-quality coaches.

**2. At School: Coach's Educational Pathway**

Currently coach education can be classified into three strands:

1. The federation strand offers education and training programs certified by national or international sport federations.
2. The enterprise strand offers education, training and certification by multisport organizations or private enterprises.
3. The institutional strand offers education, training and certification through university and college programs.

Nations differ in their emphasis on different strands due to the nature of sport within their societies. For example, formal coach education through university institutions is more prevalent in Eastern Europe. In Britain and the United States, because of their more entrepreneurial approach to sport, private enterprise and non-profit organization courses are more widely available. All nations offer the federation strand, some more structured than others.

**S'ENTRAÎNER À S'ENTRAÎNER (11–16 ANS) ::**

À mesure que les jeunes athlètes vieillissent, ils pourraient commencer à **participer à la planification** du programme d'entraînement en se servant d'un journal quotidien de réflexion sur l'entraînement et d'autres outils de rétroaction. Cette participation enseignerait également aux athlètes la compréhension de la conception d'un programme d'entraînement et de compétition, leur permettant de prendre une plus grande part de responsabilité de leur performance.

**S'ENTRAÎNER À FAIRE DE LA COMPÉTITION (± 15–23 ANS) ::**

Durant cette phase, les athlètes deviennent des adultes et ils pourraient prendre l'entièvre responsabilité de leur performance relativement à toutes les capacités – technique, tactique, physique, mentale, liée au mode de vie et personnelle. Pour ce faire, ils devraient **collaborer** avec leur entraîneur ou leur entraîneuse. Leur engagement et leur rétroaction à l'égard de l'entraînement, de la compétition et de l'élaboration des programmes influencerait les résultats de leur performance et leur permettraient de développer une meilleure compréhension du processus d'entraînement. En outre, les athlètes arrivés à cette phase sont plus susceptibles d'envisager des options de carrière à long terme et d'étudier ou d'apprendre un métier.

**S'ENTRAÎNER À GAGNER (18 ANS ET +) ::**

Les athlètes d'élite sont les **coordonnateurs et coordonnatrices** de l'exécution de leur programme d'entraînement. **Frank Dick** parle souvent de l'entraîneur ou de l'entraîneure de haute performance comme étant le gérant ou la gérante de l'athlète d'élite. Pendant que l'entraîneur ou l'entraîneure dirige l'athlète, la coordination de soi par l'athlète le prépare à une transition en douceur possible vers l'entraînement et jette les bases d'une carrière dans ce domaine.

**ACTIF POUR LA VIE ::**

Après s'être retirés de la compétition, les athlètes se dirigent souvent vers des postes à **temps plein en entraînement**. Cette occasion de retenir des anciens athlètes devrait être encouragée par les organismes nationaux de sport et le système sportif, mettant ainsi leurs années d'expérience et leurs connaissances au service de l'entraînement. Grâce à leur engagement actif qui s'est réalisé tout au long de leur carrière, les athlètes seront mieux préparés à la transition. Au fil du temps, les expériences inestimables de l'entraîneur et de l'entraîneure peuvent éventuellement lui permettre de devenir un mentor pour d'autres, et même de devenir l'**entraîneur des entraîneurs**.

Le cheminement expérientiel de l'athlète susmentionné illustre la relation optimale entre l'athlète et l'entraîneur et l'entraîneure. Les athlètes qui ne bénéficient pas de telles relations peuvent également devenir d'excellents entraîneurs et entraîneuses; toutefois, le processus d'apprentissage afin de devenir un entraîneur ou une entraîneuse tout en étant un athlète actif demeure une valeur inestimable dans la création d'entraîneurs et d'entraîneures de grande qualité.

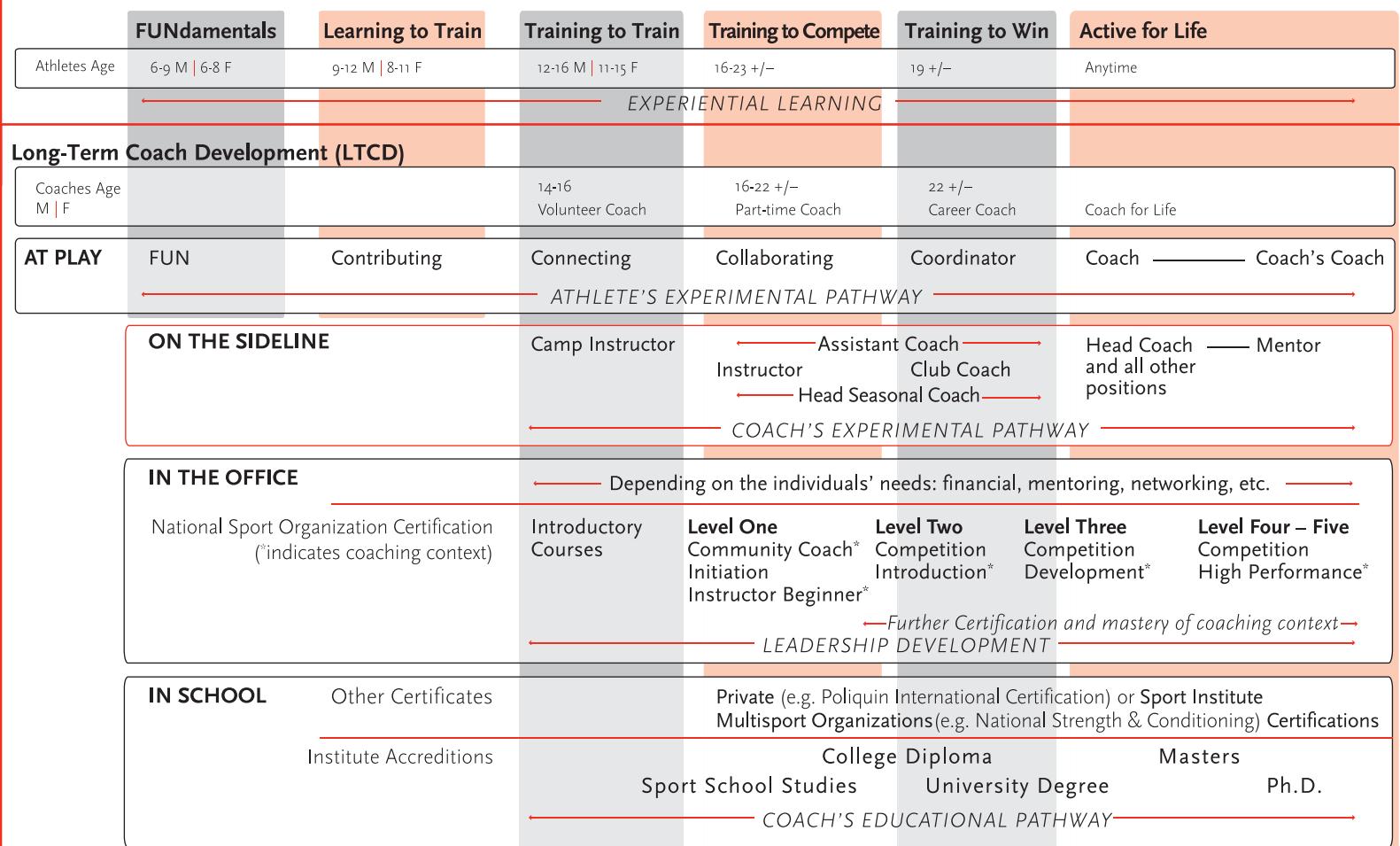
**2. À l'école : le parcours scolaire de l'entraîneur(e)**

Actuellement, la formation en entraînement peut être classée en trois grandes catégories :

- 1 celle dite de la fédération offre des programmes éducatifs et de formation certifiés par des fédérations nationales ou internationales de sport;
- 2 celle relative à l'entreprise offre de l'éducation, de la formation et une certification offertes par des organismes multisports ou des entreprises privées;
- 3 celle dite institutionnelle offre de l'éducation, de la formation et une certification par le biais de programmes universitaires et collégiaux.



Long-Term Athlete Development (LTAD)



**Figure 1** Maps out, at each long-term development stage, the optimal coach career pathway from an athlete's initiation to coaching to coaching for life.

Reviewing the current coach educational pathways reveals gaps in all three strands, and the timing of when coach education is best delivered is not addressed.

Coach education covers the “why”, “what”, “how” and “who” (although these are now being reviewed as the alignment of coach education with LTAD progresses). However, the “when” of coaching development needs further consideration. The lack of discussion and direction in this area appears to be owing to assumptions in each strand. In the federation strand, coaching education generally occurs as a retention strategy upon the retirement of an athlete. The institution strand targets students leaving secondary school, and thus has a relatively defined “when”. The enterprise strand targets individuals already engaged in coaching who seek further education or certifications; the individual determines the timing.

The timing of when someone starts to coach generally does not conform to the delivery of coach education and training. Canadian research has shown that most coaches take their first formal course *after* they have begun their coaching career. This finding is supported by an Irish study in which coaches indicated that they take their first coach education courses two to three years, on average, after they start coaching. Therefore, a key “coachable” moment for coach education and training is

Les pays mettent l'accent sur différentes catégories en raison de la nature du sport au sein de leurs sociétés. À titre d'exemple, la formation officielle en entraînement par le truchement d'établissements universitaires prévaut dans l'Europe de l'Est. En Angleterre et aux États-Unis, en raison de leur approche du sport plus axée sur l'esprit d'entreprise, les cours offerts par des entreprises privées et des organismes sans but lucratif sont plus répandus. Tous les pays offrent la formation de la catégorie des fédérations, certains de façon plus structurée que d'autres.

L'examen des parcours actuels de formation en entraînement révèle des écarts entre les trois catégories, et le moment le plus propice à la formation en entraînement n'est jamais abordé

La formation en entraînement couvre les « pourquoi », « quoi », « comment » et « qui » (bien que ces questions fassent actuellement l'objet d'une révision à mesure que l'alignement de la formation en entraînement dans le cadre du DLTA progresse). Cependant, la question du « quand », soit le moment le plus propice pour le développement de l'entraîneur et de l'entraîneuse doit être pris en compte. Le manque de discussion et d'orientation dans cet aspect semble reposer sur des hypothèses dans chacune des catégories. Pour les fédérations, la formation en entraînement prend généralement la forme d'une stratégie visant à retenir l'athlète qui parle de retraite. Pour leur part, les établissements scolaires ciblent les élèves qui quittent l'école secondaire et, par conséquent, on peut parler d'un « quand

missed. Further, many coaches indicated that they acquired their coaching skills and abilities from their own athletic experience, the experiences of their peers (other athletes) and previous coaches, rather than from coach education courses. These influences on a coach's skills and abilities could be either good or bad depending on whether the experiences were of good quality and based on sound coaching practices. Given these findings, coach education and training must be introduced earlier for the optimal long-term development of coaches.

A key planning point in the LTCD model is ensuring that individuals benefit from training as they start their coaching journey, even while they are athletes, perhaps even as teenagers. As well, agencies that offer coach education and training should consider the prior learning of the individual, with the aim that the right intervention will be offered to develop the coaching knowledge, skills and abilities of the coach.

### 3. On The Sideline: Coaches' Experiential Pathway

**A**s athletes move through the stages of LTAD, they become physically literate before their main growth spurt. Some athletes then progress toward excellence, with the pinnacle being Olympic or professional success. Others move from the performance pathway to become active for life, which includes healthy physical activity as well as contributing back to sport in various roles, including coaching.

During the “Training to Train” stage, the experiential side of an individual’s active coaching journey can begin. The athlete is learning how to develop her or his capacities and about the coaching process. At that time the athlete also has the opportunity to be a coach through part-time jobs such as summer sport camp assistant or support instructor; these jobs initiate young athletes into the coaching profession. This is when the athlete could be exposed to introductory coach education courses.

As athletes age and mature during the “Training to Compete” stage, their knowledge about training increases. Formal coach education courses should be undertaken as part of their overall training program. As well, athletes may have job opportunities, including positions such as instructors and assistant coaches. This on-the-job experience cements the theoretical learning and can allow athletes to reflect on their own athletic experiences. Any coaching should complement the training and competition of the athlete, not be a distraction.

During the “Training to Win” stage, athletes generally focus full-time on athletic performance so the ability to coach is limited. However, if their long-term career choice is coaching,



Examples of LTAD models and curricula in sport include Canadian Sport for Life, available at the PacificSport Canadian Sport Centre ([www.LTAD.ca](http://www.LTAD.ca)), and Building Pathways in Irish Sport, available at Ireland’s National Coaching and Training Centre website ([www.nctc.ul.ie](http://www.nctc.ul.ie))

» relativement bien défini en ce qui les concerne. Finalement, les entreprises ciblent les personnes déjà engagées dans l’entraînement qui cherchent à se perfectionner ou à obtenir des attestations d’études; c’est la personne qui détermine le moment propice.

En général, le début de la carrière d’entraînement d’une personne ne correspond pas à la prestation des cours et de la formation en entraînement. La recherche réalisée au Canada à ce sujet indique que la plupart des entraîneurs et des entraîneuses suivent leur premier cours officiel *après* avoir entrepris leur carrière en entraînement. Cette conclusion est corroborée par une étude irlandaise selon laquelle les entraîneurs et les entraîneuses ont déclaré qu’ils suivaient leurs premiers cours en moyenne deux ou trois ans après avoir commencé à entraîner. Par conséquent, le moment essentiel propice à la formation est négligé. En outre, ils ont été nombreux à déclarer qu’ils avaient acquis leurs compétences et leurs habiletés d’entraîneurs dans le cadre de leur propre expérience en tant qu’athlètes, à partir des expériences de leurs pairs (les autres athlètes) et auprès de leurs anciens entraîneurs, plutôt que dans leurs cours de formation en entraînement. Ces influences sur les compétences et les habiletés d’un entraîneur et d’une entraîneuse pouvaient être positives ou négatives, tout dépendant si les expériences étaient de bonne qualité et fondées sur des pratiques d’entraînement saines. En nous fondant sur de telles conclusions, il est possible d’affirmer que la formation en entraînement doit être introduite plus tôt pour un développement optimal à long terme des entraîneurs et des entraîneuses.

Un aspect essentiel de la planification dans le modèle de DLTE vise à s’assurer que les personnes bénéficient de la formation dès le début de leur cheminement dans l’entraînement, même lorsqu’elles sont des athlètes, et peut-être même alors qu’elles sont à l’adolescence. Par ailleurs, les organismes qui offrent de la formation en entraînement devraient tenir compte des apprentissages précédents de la personne, et avoir comme but qu’une intervention appropriée soit offerte afin de développer les compétences, les connaissances et les habiletés de l’entraîneur et de l’entraîneuse.

### 3. Dans les activités secondaires : le cheminement expérientiel de l’entraîneur(e)

**A**mesure que les athlètes progressent dans les phases du DLTA, ils acquièrent les fondements de la culture physique avant leur poussée de croissance principale. Certains athlètes évoluent par la suite vers l’excellence, dont l’apogée sera les Jeux olympiques ou la réussite dans le sport professionnel. D’autres poursuivent leur cheminement axé sur la performance en demeurant actifs pour la vie, ce qui comprend la pratique d’activités physiques saines et un retour au sport par l’occupation de divers rôles, y compris celui d’entraîneur ou d’entraîneuse.

Au cours de la phase « S’entraîner à s’entraîner », le volet expérientiel du parcours actif en entraînement de l’individu débute. L’athlète apprend comment développer ses capacités et comment fonctionne le processus



Parmi les exemples de modèles de DLTA et de programmes de sport, mentionnons le document Au Canada, le sport c'est pour la vie, disponible auprès du Centre canadien multisport PacificSport ([www.DLTA.ca](http://www.DLTA.ca)), ainsi que Building Pathways in Irish Sport, disponible sur le site Web anglais du National Coaching and Training Centre d’Irlande ([www.nctc.ul.ie](http://www.nctc.ul.ie)).

**DLTA – Développement à long-terme de l'athlète**

S'amuser grâce au sport	Apprendre à s'entraîner	S'entraîner à s'entraîner	S'entraîner à faire de la compétition	S'entraîner à gagner	Actif pour la vie
Âge de l'athlète H   F 6-9 H   6-8 F	9-12 H   8-11 F	12-16 H   11-15 F	16-23 +/-	19 +/-	N'importe quand

APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL

**DLTE – Développement à long-terme de l'entraîneur et de l'entraîneuse**

Âge de l'entraîneur(e) H   F	14-16 Entraîneur(e) bénévole	16-22 +/- Entraîneur(e) à temps partiel	22 +/- Entraîneur(e) de carrière	Entraîneur(e) pour la vie	
<b>AU JEU</b>	<b>FUN</b>	<b>Créer un lien</b>	<b>À participer à la planification</b>	<b>Collaborer</b>	
			<i>CHEMINEMENT EXPÉRIENTIEL DE ATHLÈTE</i>	<i>Postes à temps — Entraîneur des pleins en entraînement entraîneurs</i>	
		<b>ACTIVITÉ D'APPOINT</b>	Instructeur(trice) de camp	Entraîneur(e) adjoint Instructeur(trice) Entraîneur(e) de club Entraîneur(e) en chef de saison	
				<i>CHEMINEMENT EXPÉRIENTIEL DE L'ENTRAÎNEUR(E)</i>	
<b>AU BUREAU</b>			<b>Selon les besoins de la personne : besoins financiers, mentorat, réseautage, etc.</b>		
Certification de l'organisme national de sport (*indique le contexte d'entraînement)	Cours d'introduction	<b>Niveau un</b> Entraîneur(e) communautaire* Initiation Instructeur(trice) débutant(e)*	<b>Niveau deux</b> Compétition Introduction*	<b>Niveau trois</b> Compétition Développement*	<b>Niveaux quatre – cinq</b> Compétition Haute performance*
				<i>Certification et maîtrise ultérieures du contexte d'entraînement</i>	<i>DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP</i>
<b>À L'ÉCOLE</b>	Autres certificats		Certifications d'établissements privés (Poliquin) ou d'instituts de sport ou d'organisations multisports (conditionnement et entraînement de la force)		
	Accréditations d'instituts		Diplôme collégial	Maîtrise	
		<b>Études sport-École</b>	Diplôme universitaire	Doctorat	
			<i>CHEMINEMENT DES ÉTUDES DE L'ENTRAÎNEUR(E)</i>		

**Figure 2** Montre, à chaque étape du développement à long terme, le cheminement de carrière optimal d'un(e) entraîneur(e), de l'initiation de l'athlète à l'entraînement d'entraîneur(e)s tout au long de sa vie.

formal study of coaching may be pursued such as taking a university coaching degree while playing professionally or on a national team. Then, depending on availability of time, the previous opportunities all apply, as well as moving to seasonal coaches, head instructor or coach positions.

Upon retirement from high performance athletic competition to the “Active for Life” stage, the individual should be ready for a smooth transition into giving back to sport, possibly through coaching. Ideally, athletes will have already taken coaching education courses and have some experience coaching. Such education and experience enable opportunities for more leadership as individuals work toward becoming full-time head coaches.

One of the most important capacities for an athlete and coach to develop is the ability to reflect and self-evaluate in an honest and accurate way. This skill enables athletes to really learn from their experiences and to develop their independence. Then, as athletes become coaches, this ability ensures that they continue lifelong learning along their coach career pathway. The use of mentoring for coaches, which aims to optimize the experiential process, is now part of many coach education and coach support schemes.

d'entraînement. Dès ce moment, l'athlète a également l'occasion d'être entraîneur ou entraîneure dans le cadre d'emplois à temps partiel, par exemple adjoint ou soutien à l'instructeur dans un camp d'été de sport; de tels emplois s'avèrent une introduction à la profession pour les jeunes athlètes. Et c'est à cette période que l'athlète pourrait être exposé à des cours d'introduction à la formation en entraînement.

À mesure que les athlètes vieillissent et gagnent de la maturité au cours de la phase « S'entraîner à la compétition », leurs connaissances concernant l'entraînement s'accroissent. Les cours de formation officielle devraient être suivis dans le cadre d'un programme d'entraînement global. En outre, les athlètes peuvent avoir des possibilités d'emploi, y compris des postes d'instructeur et d'entraîneur adjoint. Une telle expérience pratique cimente l'apprentissage théorique et peut permettre aux athlètes de refléchir à leurs propres expériences en tant qu'athlètes. Tout entraînement devrait être le complément de la formation et de la compétition pour l'athlète, et non une distraction.

En règle générale, pendant la phase « S'entraîner à gagner », les athlètes se concentrent à temps plein sur la performance de sorte que la capacité à entraîner est plutôt limitée. Cependant, si leur choix de carrière à long terme est l'entraînement, un programme d'éducation formel en entraînement pourrait être entrepris, notamment viser un diplôme universitaire en entraînement tout en jouant professionnellement dans une équipe nationale. Par la suite, selon la disponibilité, toutes les

#### 4. In The Office: Leadership Development

Ongoing learning is an important consideration for athletes as they move through the LTAD stages. It is also an important feature for excellent coaches. Both should learn from their experiences, especially from training sessions and from preparation for and performances at events.

Another key strategy is to utilize programs delivered in the three education strands for the ongoing professional development of certified coaches. When career coach pathways are designed, courses should be recommended for each LTCD stage. This approach enables sport to take advantage of the rich array of programs from federations, institutions or others. Coaches should also continue to learn from their support teams, reading, online research, conferences, workshops and networking with other coaches. Competencies to be achieved through this continuing education should be outlined based on the LTCD stage.

**“ A key planning point in the LTCD model is to ensure individuals benefit from training as they start their coaching journey while they are athletes, even as teenagers. ”**

An emerging concept in the support of coaches is the development of a community of coaches or a coaches' network. This community could be within a club, a school or a sport organization's squad system, or it could be a group of coaches who are working at the same LTAD stage. It can be in person or virtual. The idea is that a supportive environment is created so that coaches can bring the issues they face in their practical coaching and find solutions based on the experiences of all the coaches. The community of coaches can also be proactive in promoting a standard of coaching that will optimize athletic experiences at the stages of LTAD at which the coaches work. These community networks could be established for each LTAD/LTCD stage so that coaches are sharing experiences of coaching similar athletes.

Another key aspect of ongoing support is the remuneration a coach receives. In the optimal coach career pathway, financial rewards should increase over time as the coach progresses in experience. A key to training and retaining top individuals is that they have sufficient time to contribute to their coaching as well as the ongoing learning required in the coaching profession; this can only be achieved through appropriate compensation.

possibilités mentionnées antérieurement s'appliquent, de même que l'option de devenir entraîneur ou entraîneuse saisonniers, instructeur en chef ou d'occuper des postes d'entraîneur et d'entraîneure.

Au moment de se retirer de la compétition de haute performance pour entrer dans la phase « Actif pour la vie », la personne devrait être prête à une transition en douceur en vue de rendre ce que le sport lui a donné, vraisemblablement par le biais de l'entraînement. Idéalement, les athlètes auront déjà suivi des cours de formation et posséderont une certaine expérience de travail en entraînement. Ces cours et cette expérience favorisent les possibilités d'un plus grand leadership à mesure que les personnes s'évertuent à devenir des entraîneurs et des entraîneuses en chef à temps plein.

L'une des capacités des plus importantes qu'un athlète et qu'un entraîneur et une entraîneuse doivent développer est celle d'être capable de réfléchir et de s'auto-évaluer de façon honnête et avec exactitude. Cette compétence permet aux athlètes de tirer des leçons réelles de leurs expériences et de développer leur indépendance. Par la suite, quand l'athlète devient entraîneur ou entraîneuse, cette capacité favorisera son apprentissage tout au long de sa vie dans le cadre de son cheminement en entraînement. Le recours au mentorat pour les entraîneurs et les entraîneuses, qui vise à optimiser le processus expérientiel, fait désormais partie de la formation de nombreux entraîneurs et entraîneuses et des schémas de soutien à l'entraînement.

#### 4. Au bureau : le soutien continu et le développement du leadership

L'apprentissage continu est un point important à considérer pour les athlètes à mesure qu'ils progressent dans les phases du DLTA. Il est également important pour le développement d'excellents entraîneurs et entraîneuses. Ils doivent savoir apprendre de leurs expériences, particulièrement des séances d'entraînement et de la préparation, et des performances lors de compétitions.

Une autre stratégie clé consiste à utiliser les programmes offerts dans les trois catégories de formation en vue du développement professionnel continu des entraîneurs et des entraîneuses certifiés. Lorsque le cheminement de la carrière en entraînement est déterminé, les cours devraient être recommandés à chaque phase du DLTE. Une telle approche permet au sport de tirer parti de la vaste gamme de programmes offerts par les fédérations, les institutions et les autres organismes de formation. Les entraîneurs et les entraîneuses devraient également continuer à apprendre de leurs équipes de soutien, par le biais de lectures, de la recherche sur Internet, de conférences, d'ateliers et d'occasions de réseautage avec d'autres entraîneurs et entraîneuses. Les compétences à acquérir dans le cadre de cette formation continue devraient être précisées en fonction de la phase du DLTE.



Internet technology has continually evolved to facilitate coach networks (such as [www.sportweb.ca](http://www.sportweb.ca)) which easily allows coaches from around the globe to establish small private communities of practice.



L'évolution constante de la technologie Internet a facilité l'établissement de réseaux d'entraîneurs et d'entraîneures, notamment le [www.sportweb.ca](http://www.sportweb.ca), qui permet facilement à tous les entraîneurs et à toutes les entraîneuses de partout dans le monde de former de petites communautés de pratique privées.



**“** Un aspect essentiel de la planification dans le modèle de DLTE vise à s'assurer que les personnes bénéficient de la formation dès le début de leur cheminement dans l'entraînement, même lorsqu'elles sont des athlètes, et peut-être même alors qu'elles sont à l'adolescence. **”**

## Conclusion:

As sports in various countries develop sport-specific LTAD, they should or are beginning to overlay complementary LTCD to ensure long-term success. The creation of LTCD needs to address athletes' experiences from initiation, to coaching, to transition, to coaching for life. Sport-specific LTAD needs to build coaching positions (both volunteer and professional) into each sport's model, allowing coaches to progressively gain the experience needed to master the coaching knowledge, skills and qualities that are most effective at the LTAD stage at which they coach. Therefore, the key to the LTCD model is the timing of coach education with respect to the timing of the coaching experience, thus capturing the “coachable” moments of the individual throughout his or her athletic and coaching career.

With the creation of sport-specific LTAD models, technical experts within organizations are considering the development of optimal LTCD models. This should lead to the definition of the coaching capacities, which would optimize athlete development at all stages of LTAD.

It is hoped that this paper will generate discussion so that collectively, optimal coach career pathways can be further defined, creating more excellent coaches and resulting in more sport participation and improved athletic performances.

Richard Way, MBA, ChPC, works on development of Long-Term Athlete Development in Canada as project manager and a member of the expert team. He is also contracted as a sport performance advisor by the PacificSport Canadian Sport Centre. Richard is a former national team athlete and coach who holds an NCI diploma and is a certified Level 5 coach and member of Coaches of Canada.

Declan O'Leary, MSc, works in the National Coaching and Training Centre (Ireland) and oversees the work of the Centre's coaching services team. The team's main role is to support national governing bodies in sport to implement the national coaching development program. Declan has previously worked as a physical education teacher with Enable Ireland and with the Brothers of Charity in Cork.



Richard Way, MBA, e.p.a., travaille sur le développement à long terme de l'athlète au Canada en tant que gestionnaire du projet et membre de l'équipe de spécialistes. Il est également consultant à contrat en matière de performance sportive au Centre canadien multisport PacificSport. Richard a été membre de l'équipe nationale et entraîneur de l'équipe canadienne de luge et il est un entraîneur du PNCE de Niveau 5. Il est détenteur d'un diplôme de l'INFE et membre d'Entraîneurs du Canada.

Declan O'Leary, MSc, travaille au National Coaching and Training Centre (Irlande) et supervise le travail de l'équipe des services d'entraînement du Centre. Le rôle principal de cette équipe vise à soutenir les organismes de réglementation nationaux dans le sport afin de mettre en œuvre un programme de développement des entraîneurs à l'échelle nationale. Declan était professeur d'éducation physique pour Enable Ireland et Brothers of Charity établis à Cork.

Un nouveau concept qui fait son chemin dans le soutien aux entraîneurs et entraîneuses vise la création d'une communauté ou d'un réseau d'entraîneurs et d'entraîneures. Une telle communauté pourrait prendre forme au sein d'un club, d'une école ou d'une équipe dans un organisme de sport, ou elle pourrait être simplement un groupe d'entraîneurs et d'entraîneuses qui travaillent à la même phase du DLTA. Cette communauté pourrait comprendre des réunions en personne ou être virtuelles. L'idée, c'est de créer un mouvement de soutien afin que les entraîneurs et les entraîneuses puissent y présenter les problèmes auxquels ils sont confrontés dans leur pratique et trouver des solutions fondées sur les expériences de l'ensemble des entraîneurs et des entraîneuses. La communauté pourrait aussi être proactive et faire la promotion d'une norme en entraînement qui optimisera les expériences des athlètes aux phases du DLTA pendant lesquelles les entraîneurs et les entraîneuses travaillent. Ces réseaux de la communauté pourraient être établis à chacune des phases de DLTA/DLTE afin que les entraîneurs et les entraîneuses puissent partager leurs expériences avec l'entraînement d'athlètes qui se ressemblent.

Un autre aspect crucial de soutien continu vise la rémunération que l'entraîneur et l'entraîneuse reçoit. Dans le cheminement optimal de la carrière en entraînement, les récompenses financières devraient s'accroître avec le temps à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience. L'élément essentiel pour former et retenir les meilleurs individus consiste à leur accorder suffisamment de temps pour se consacrer à l'entraînement et à l'apprentissage continu dont ils ont besoin dans la profession; et cela n'est possible que dans le cadre d'une rémunération adéquate.

## Conclusion :

Alors que les sports dans divers pays commencent à élaborer des modèles de DLTA propre au sport, ils devraient y jumeler un DLTE complémentaire, ou ils commencent à le faire, afin de garantir le succès à long terme. La création d'un modèle de DLTE doit s'intéresser aux expériences des athlètes, de l'initiation, à l'entraînement, en passant par la transition vers l'entraînement comme mode de vie. Le DLTA propre au sport doit être conçu dans le but de bâtir des candidats à des postes d'entraînement (pour le sport bénévole et professionnel) dans chacun des modèles de sport. Cela permettrait aux entraîneurs et aux entraîneuses d'acquérir progressivement l'expérience dont ils ont besoin afin de maîtriser les connaissances, les compétences et les qualités requises à des postes d'entraînement et qui sont les plus efficaces à la phase de DLTA pendant laquelle ils entraînent des athlètes. Par conséquent, l'élément essentiel du modèle de DLTE constitue le moment propice à la formation de l'entraîneur et de l'entraîneuse en rapport avec le moment propice lié à l'expérience d'entraînement, ce qui permet de tirer avantage des moments les plus profitables pour la personne tout au long de sa carrière d'athlète et d'entraîneur ou d'entraîneuse.

Simultanément à la création de modèles de DLTA propre au sport, des spécialistes techniques au sein des organismes envisagent l'élaboration de modèles de DLTE optimum. Cela devrait se traduire par la définition

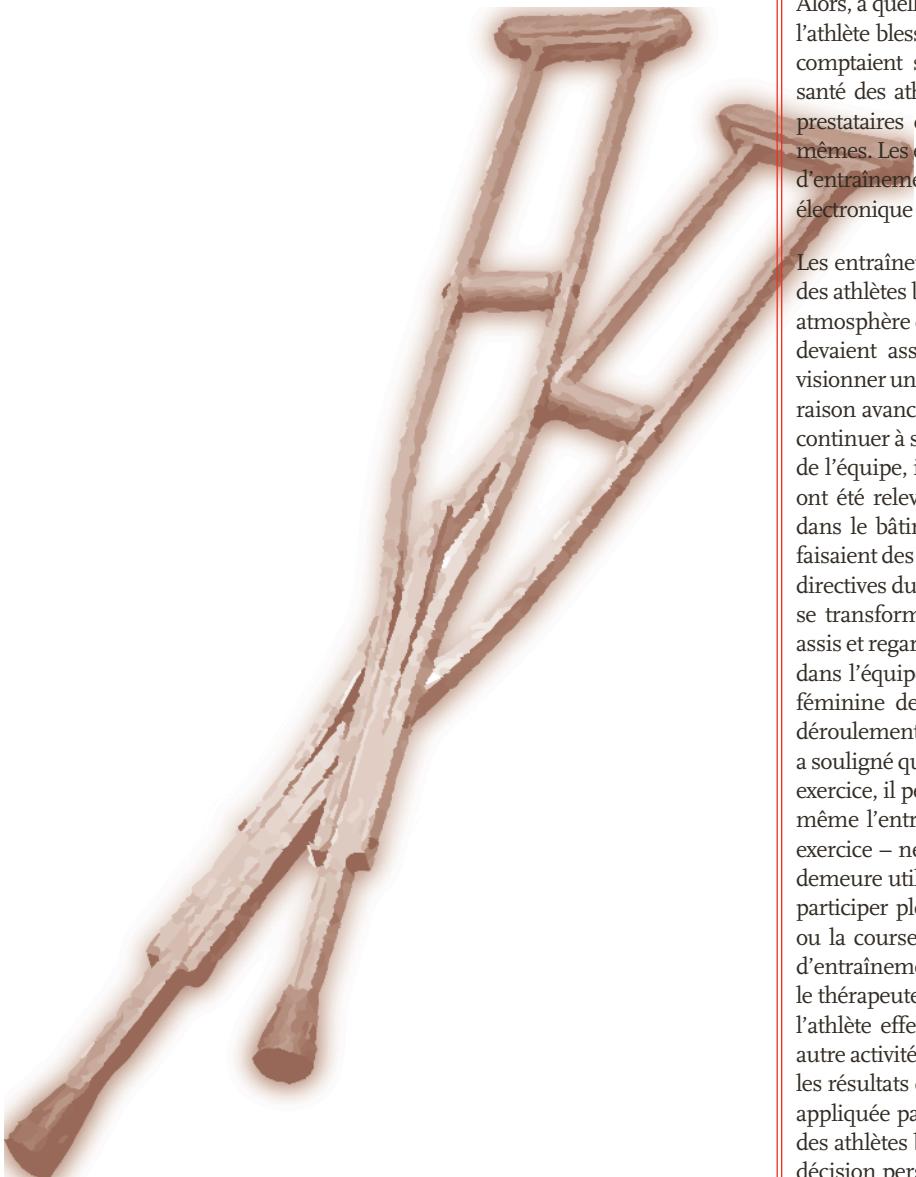
(suite à la page 65)

## Modèle de développement à long terme de l'entraîneur(e)

(suite de la page 31)

des capacités requises chez l'entraîneur et l'entraîneuse afin d'optimiser le développement de l'athlète à toutes les phases de DLTA.

En espérant que le présent essai stimule la discussion à ce sujet afin que, collectivement, nous puissions mieux définir un cheminement de carrière optimal en entraînement, et former davantage d'excellents entraîneurs et entraîneuses, ce qui résultera en bout de ligne par une plus grande participation aux sports et des niveaux de performance améliorés chez les athlètes.



## Mesures à prendre avec les athlètes blessés

(suite de la page 57)

c'était à l'athlète de décider quand il était prêt à recommencer à pratiquer le sport à la suite d'une blessure. Les entraîneurs ont souvent mentionné que le fait de faire preuve de plus de compréhension à l'endroit du retour à l'entraînement ou à la compétition pouvait avoir une incidence favorable sur l'athlète : « Il est possible d'expliquer que la blessure ne peut pas être aggravée. [...] Je leur parle brièvement et ils me disent habituellement qu'ils vont faire ce qu'ils peuvent, et ils réussissent généralement beaucoup mieux que ce qu'ils croyaient pouvoir faire. Cela m'a appris à leur parler un peu et à leur fournir des rétroactions, à les laisser jouer et essayer de faire de leur mieux, et puis je n'insiste pas davantage; en règle générale, les efforts qu'ils fournissent sont assez bons ». Un entraîneur a indiqué que, en ce qui avait trait aux objectifs et à l'expérience sportive de l'athlète, il était nécessaire de prendre du recul et d'envisager la situation dans son ensemble. Si les athlètes ressentent de la pression pour revenir au jeu à la suite d'une blessure, ils peuvent vivre une expérience négative qui les éloignera du sport en général. Les personnes interrogées ont souligné qu'il était important que l'entraîneur ou l'entraîneure reconnaissse les différences entre les individus et continue de susciter une passion pour le sport chez tous les athlètes en leur faisant vivre des expériences positives. De ce point de vue, il est logique de ne pas exercer de pressions exagérées sur un athlète pour qu'il reprenne la compétition après une blessure.

Alors, à quelle fréquence l'entraîneur ou l'entraîneure doit-il avoir des contacts avec l'athlète blessé pour assurer que la communication se poursuive? Les entraîneurs comptaient sur des méthodes similaires pour se tenir au courant de l'état de santé des athlètes; celles-ci comprenaient une combinaison d'entretiens avec les prestataires de soins et les thérapeutes et de discussions avec les athlètes eux-mêmes. Les entraîneurs ont indiqué que si les athlètes n'assistaient pas aux séances d'entraînement, leurs principaux moyens de communication étaient le courrier électronique ou le téléphone.

Les entraîneurs appliquaient des politiques variées en ce qui a trait à la présence des athlètes blessés lors des séances d'entraînement. Pour les sports où règne une atmosphère d'équipe, comme le volley-ball, le basket-ball ou le hockey, les athlètes devaient assister aux séances d'entraînement et aux réunions de l'équipe et visionner un enregistrement vidéo des matches après la compétition. La principale raison avancée pour justifier cette politique était que cela permettait à l'athlète de continuer à s'impliquer dans l'équipe : « Ils demeurent des joueurs, ils font partie de l'équipe, ils font encore partie de la famille ». Des exceptions à cette politique ont été relevées dans deux équipes, où les athlètes blessés devaient se trouver dans le bâtiment même s'ils ne participaient pas aux exercices de l'équipe; ils faisaient des exercices de réadaptation ou d'entraînement de la force en suivant les directives du thérapeute. Un entraîneur a indiqué que les séances d'entraînement se transformaient parfois en « club social » lorsque certains athlètes restaient assis et regardaient ce qui passait pendant que les autres s'entraînaient. Toutefois, dans l'équipe féminine de basket-ball, l'équipe masculine de hockey et l'équipe féminine de volley-ball, les athlètes blessés sont encouragés à contribuer au déroulement des exercices de course ou à observer l'entraînement. Un entraîneur a souligné qu'un athlète blessé est tout de même un observateur utile; pendant un exercice, il peut être en mesure de voir quelque chose que les autres athlètes – ou même l'entraîneur ou l'entraîneure, s'il ou elle est occupé à observer un autre exercice – ne remarqueront pas. Dans un tel cas, l'expérience de l'athlète blessé demeure utile lors des séances d'entraînement même s'il n'est pas en mesure de participer pleinement. Dans les sports individuels, comme la lutte, l'athlétisme ou la course de fond, les entraîneurs ont mentionné que, pendant les séances d'entraînement, l'athlète blessé pratique une activité sportive recommandée par le thérapeute sportif. Il pourrait s'agir d'exercices modifiés semblables à ceux que l'athlète effectue dans le cadre de son entraînement habituel ou encore d'une autre activité n'aggravant pas la blessure, le vélo ou la natation, par exemple. Selon les résultats de l'étude de l'Université Lakehead, on peut dégager que la politique appliquée par un entraîneur ou une entraîneure en ce qui concerne la présence des athlètes blessés lors des séances d'entraînement relève principalement d'une décision personnelle fondée d'une part sur la nature du sport et d'autre part sur la perception que l'entraîneur ou l'entraîneure a des avantages possibles que cette présence pourrait avoir pour l'athlète ou l'équipe. Les résultats de recherche contradictoires à propos des avantages et des désavantages de la présence aux