

**Lignes directrices**

# **Promouvoir la double formation dans l'UE**

**Mars 2011**



**A2B**  
AthletesToBusiness



**Soutenu par la  
Commission européenne**

**Bureau des COE auprès de  
l'UE**

**52, Avenue de Cortenbergh  
B-1000 Bruxelles**

**[www.athletestobusiness.eu](http://www.athletestobusiness.eu)**



## Table des matières

<b>I. Introduction</b> .....	5
I.1 Groupes cibles.....	6
I.2 Méthodologie.....	7
I.3 Organisation partenaires d’A2B.....	8
<b>II. Caractéristiques intersectorielles essentielles permettant un environnement/cadre propice à la double formation</b> .....	9
<b>III. Priorités</b> .....	10
<b>IV. Le futur d’A2B</b> .....	11
<b>V. Le rôle des autorités publiques</b> .....	12
<b>VI. Lignes directrices</b>	
Lignes directrices à l’attention des athlètes pour promouvoir leur double formation.....	15
Lignes directrices à l’attention des entreprises pour promouvoir la double formation.....	23
Lignes directrices à l’attention des établissements d’enseignement pour promouvoir la double formation.....	31
Lignes directrices à l’attention des organisations sportives pour promouvoir la double formation .....	39



## I. Introduction

Les athlètes de haut niveau évoluent dans un contexte particulier et développent des expériences uniques au cours de leur carrière. Cela signifie-t-il qu'ils éprouveront des difficultés à s'insérer sur le marché du travail ou au contraire qu'ils profiteront de leurs expériences passées ? Il est difficile de déterminer si les athlètes constituent une entité homogène. Toutefois il est possible d'affirmer qu'au cours de sa phase de développement, chaque athlète évolue différemment. Ils ont des exigences propres au cours de leur formation et de leur vie. En outre leurs expériences de travail sont totalement différentes donnant lieu à des parcours uniques. Toutefois, cette histoire singulière ne reflète pas nécessairement leurs capacités futures car lorsque l'on observe attentivement leurs accomplissements sportifs et dans leur vie au quotidien, les performances des athlètes de haut niveau montrent qu'ils ont la motivation leur permettant d'être les meilleurs au monde. Ils possèdent tous les atouts pour représenter leur pays sur la scène mondiale.

Le projet AthletesToBusiness (A2B) a analysé les obstacles, les barrières et les opportunités auxquels sont confrontés les athlètes durant les années au cours desquelles ils doivent combiner éducation, vie de sportif et transition vers une carrière professionnelle. Ce double projet est appelé « Double formation ». Les questions centrales du projet étaient « Comment les athlètes peuvent concilier au mieux réussite sportive de haut niveau, éducation et carrière afin de préparer le passage du monde du sport vers le marché du travail et s'y épanouir afin d'exploiter pleinement leurs compétences pour contribuer à la société ? » et « Quelles mesures peuvent être prises par les autorités nationales, les organisations sportives, les entreprises et les athlètes eux-mêmes pour soutenir cet objectif ? »

Ce projet de « double formation » aborde le soutien à différentes étapes et de diverses organisations pour le développement mixte de l'athlète. A2B se concentre sur la double formation à l'issue de l'enseignement secondaire et met en lumière le rôle de quatre groupes cibles différents qui ont un impact sur le développement de l'athlète et peuvent jouer un rôle essentiel pour la mise en place d'un environnement/cadre propice à la double formation. Après avoir évalué les quatre groupes à différents stades, les conclusions pour développer des recommandations concises dans chaque domaine seront consolidées et des lignes directrices recoupant les disciplines seront fournies.

Le sport de haut niveau ne doit pas constituer une impasse. Un athlète en fin de carrière doit pouvoir effectuer une évaluation globalement positive de celle-ci. Un critère essentiel est la transition réussie vers un emploi en lien avec ses centres d'intérêts et ses capacités.

La portée du problème et la mesure dans laquelle il affecte les athlètes de haut niveau dans le contexte de la « double formation » dépend de caractéristiques sociodémographiques diverses ainsi que la façon dont sont traités les causes et les



effets au sein des Etats membres de l'UE. Depuis peu, les évolutions démographiques sont prises en compte dans la gestion de carrière.

Pour des raisons économiques et sociales, l'abandon scolaire prématuré et la sortie du système éducatif sans diplôme doivent être combattus, en particulier chez les jeunes. Des stratégies visant à améliorer la situation sont généralement requises aussi bien au niveau national qu'europpéen (par exemple les critères de référence de l'UE, Fonds Social Européen).

Un dialogue social intensif et la participation active d'acteurs clés tels que les parents, les enseignants/entraîneurs et des acteurs locaux sont essentiels.

Les diplômés de l'enseignement supérieur

- sont mieux préparés au marché du travail,
- sont disposés à poursuivre des formations
- sont mieux préparés à une vie épanouie au sein de la société : en tant que citoyen, sur le marché du travail, au sein de la famille,
- contribuent à la croissance économique du pays

Afin d'agir de manière ciblée et économiquement viable, la coopération et la mise en réseau des institutions chargées de la double formation ainsi que leur collaboration pour permettre aux athlètes de mener de front un cursus éducatif et une carrière sportive de haut niveau en vue de l'intégration sur le marché du travail sont essentielles.

Les lignes directrices d'A2B à l'attention des athlètes identifient des champs d'actions dans lesquels ils peuvent s'engager pour promouvoir activement la double formation. Les lignes directrices fournissent des conseils aux entreprises afin d'être mieux à même de promouvoir la double formation dans leurs sphères d'activités. Des exemples de bonnes pratiques doivent attirer l'attention sur les stratégies efficaces dans le domaine de la double formation.

Plus de 1000 personnes œuvrant dans le domaine de la double formation et comprenant des représentants de chaque champ d'expertise ont contribué en répondant à une enquête approfondie. En outre plus de 100 personnes ont participé à des groupes de travail menés par A2B à travers toute l'Europe.

## **I.1 Groupes cibles**

Le projet A2B a examiné et étudié en particulier la période de transition après le cycle secondaire. Il a mis l'accent sur les groupes cibles ci-dessous qui constituent les domaines d'expertise et a défini comment chacun d'entre eux peut promouvoir la double formation :

- Athlètes
- Organisations sportives
- Etablissements d'enseignement
- Entreprises



## I.2 Méthodologie

La méthodologie du projet comprend trois niveaux distincts de participation:

- 1) Un "noyau dur" a été constitué: les organisations partenaires d'A2B comprenant des experts des quatre groupes cibles.
- 2) Un questionnaire a été développé et distribué aux représentants des quatre secteurs afin de rassembler des informations pertinentes dans le domaine de la double formation. Les données collectées ont été traitées et utilisées lors de la rédaction des lignes directrices.
- 3) Des groupes de travail et des visites d'études ont été conduits de deux manières:
  - a. Quatre groupes de travail sur les athlètes, les organisations sportives, les établissements d'enseignement et les entreprises ont contribué à l'élaboration des lignes directrices.
  - b. Cinq visites d'étude en Finlande, Allemagne, Autriche, Royaume-Uni et Belgique ont permis de collecter de plus amples informations sur la façon dont est abordée et traitée la double formation dans ces régions/pays.

### Schéma : Méthodologie



### **I.3 Organisations partenaires d'A2B**

Le Bureau des COE auprès de l'UE a mis en œuvre le projet en étroite collaboration avec les dix organisations issues de toute l'Europe comprenant des experts dans chaque secteur du projet. Le projet s'est déroulé du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 mars 2011 impliquant :

#### Athlètes

- Commission des athlètes allemands
- Commission des athlètes des Comités Olympiques européens

#### Entreprises

- Adecco (Société internationale de ressources humaines)

#### Organisations spécialisées, instituts de formation

- EAS - European Athlete as a Student Network
- INSEP - Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (France)
- Centre olympique de formation de Berlin (Allemagne)
- Semmelweis Université (Hongrie)

#### Organisations sportives

- European Non-Governmental Sports Organisation (ENGSO)
- Fédération européenne d'athlétisme
- Comité National Olympique finlandais



## II. Caractéristiques intersectorielles essentielles permettant un environnement/cadre propice à la double formation

En raison de la singularité de la vie des athlètes de haut niveau, certaines caractéristiques trans-sectorielles sont considérées comme étant cruciales. Ces thèmes recourent les quatre groupes cibles et incluent :

- **Sensibilisation et Information** : Chaque groupe cible doit être sensibilisé et informé sur la question de la double formation, ses obstacles et ses opportunités.
- **Engagement** : Chaque groupe cible doit être pleinement engagé sur la question de la double formation afin d'améliorer la situation existante.
- **Responsabilité** : Chaque groupe cible doit assumer sa responsabilité pour promouvoir la double formation.
- **Flexibilité** : Chaque groupe cible doit comprendre les besoins et les compétences spécifiques des athlètes en raison de leurs revendications et leurs expériences uniques.
- **Mise en réseau** : Afin de promouvoir la double formation de la meilleure des façons, les réseaux des différents acteurs doivent permettre l'échange d'information et de savoir-faire en mettant les connaissances en commun, par l'utilisation de synergies et l'apprentissage des bonnes pratiques.

### Schéma : Caractéristiques intersectorielles



### **III. Priorités**

A2B recommande les priorités suivantes qui devraient être étudiées prochainement par la Commission européenne afin d'assurer leur pérennité. La subvention de 2009 a constitué un excellent départ et a permis de pérenniser le soutien nécessaire à travers l'Europe, d'accroître l'intérêt des acteurs pour la question de la double formation et également permis d'assurer un réel suivi et un héritage durable du projet A2B. Nous proposons de centrer les efforts sur les points suivants :

#### **Priorité 1: Ajouter la double formation à l'agenda politique de l'UE**

- Les lignes directrices sur la double formation qui ont été proposées dans la Communication sur le sport doivent tenir compte des recommandations d'A2B. Un représentant d'A2B devrait prendre part au groupe chargé de rédiger ces lignes directrices
- Sur la base de ces lignes directrices, le Conseil de l'UE devrait proposer des actions à mettre en œuvre.

#### **Priorité 2: Soutenir un réseau sur la double formation**

- Un réseau européen devrait rassembler les acteurs de la double formation y compris les commissions des athlètes, les entreprises, les organisations sportives, les établissements de formation, les autorités nationales et éventuellement les entraîneurs.
- Dans ce cadre, un groupe d'experts pourrait être créé pour conseiller les Etats membres et les autres acteurs sur la double formation.

#### **Priorité 3: Délivrer des financements dans le cadre de projets-pilotes et du potentiel future Programme Sport de l'UE**

- Le processus entamé par A2B rassemblant des organisations d'athlètes, des entreprises, des établissements de formation, des organisations sportives et d'autres organismes spécialisés doit être poursuivi, complété et étendu avec le soutien financier de l'UE afin de permettre aux athlètes de haut niveau de réussir leur reconversion et ainsi apporter leur contribution à la société.



#### IV. Le futur d'A2B

- Le projet A2B a réussi à rassembler différents acteurs dans le champ de la double formation et créer une structure pour échanger les bonnes pratiques et les informations. Ce rôle et cette fonction devraient être améliorés à l'avenir. Un partenariat de travail devrait être établi dans cet environnement complexe afin d'assurer la réussite et de simplifier le processus d'élaboration de la double formation. Le Bureau des COE auprès de l'UE et ses partenaires sont prêts à mener ce processus avec le soutien de la Commission européenne.
- A2B a créé un corpus de connaissances sur la double formation et un réseau d'experts et d'organisations. A2B pourrait se rapprocher des parties intéressées afin de prodiguer des conseils en matière de double formation.
- Le niveau d'expertise et la qualité des programmes de double formation dans les Etats membres de l'UE sont très différents. A cet égard, la mise en œuvre de lignes directrices en matière de double formation pourrait contribuer à l'amélioration de la qualité des activités de double formation dans les Etats membres de l'UE en utilisant des exemples de bonnes pratiques. Pour ce faire, le soutien financier de l'UE sera bénéfique.

## **V. Le rôle des autorités publiques**

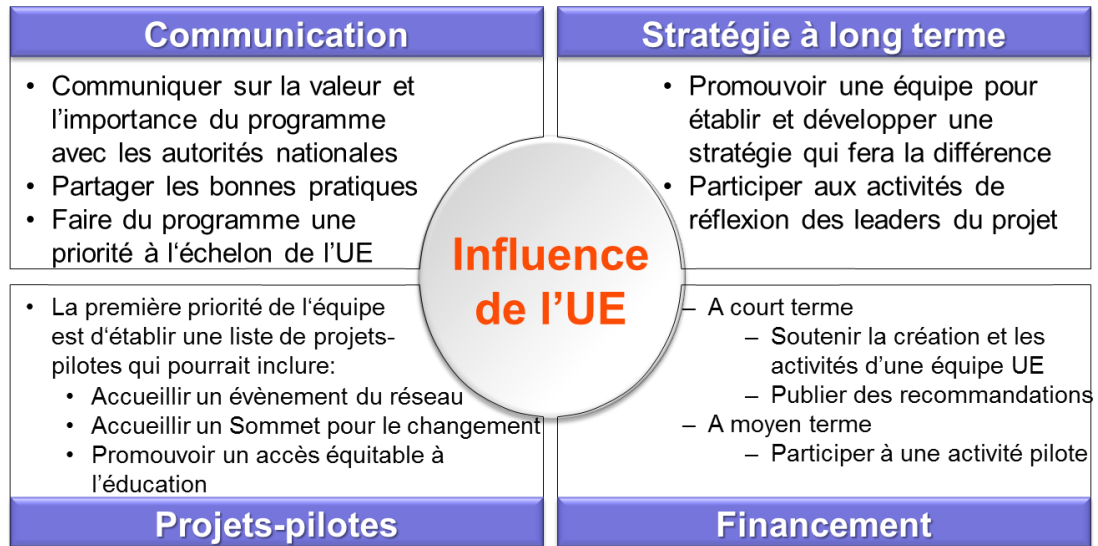
En tant que leader d'opinion, les autorités publiques jouent un rôle clé en initiant des débats dans ce domaine. Par conséquent, l'intérêt public et le soutien à la double formation doivent être pérennisés politiquement et financièrement à la fois au niveau européen mais également national. Ainsi, la double formation sera abordée de façon consciencieuse et continue par un groupe d'acteurs plus large.

### **Le rôle spécifique de l'UE**

- L'UE doit continuer à apporter son soutien au réseau A2B qui rassemble des acteurs des différents secteurs de la double formation et où les apports réciproques des parties pourraient être améliorés par l'échange d'informations et le partage de bonnes pratiques.
- En adoptant une recommandation du Conseil, l'UE garanti que la double formation demeure une priorité politique
- En intégrant la double formation à l'agenda du groupe de travail sur l'éducation et la formation dans le sport de la Commission européenne, l'UE pourra mieux contrôler et suivre les mesures prises. Le groupe pourrait rédiger et distribuer des documents pertinents et ainsi sensibiliser et entreprendre des actions rapides dans les autres sphères de l'UE.
- En définissant la double formation comme une priorité de financement du future Programme Sport de l'UE ou dans le cadre du Programme Apprentissage tout au Long de la Vie, l'UE peut continuer à promouvoir et améliorer la réalisation d'un environnement/cadre propice à la double formation.



## Schéma: Envisager le rôle de l'UE dans le cadre de la double formation



### Le rôle spécifique des autorités nationales

- Une gestion centralisée par les ministères responsables de l'éducation/des universités par des actes législatifs ou réglementaires pourrait apporter des solutions efficaces et efficientes en terme de double formation. (Le Ministère des Sports doit promouvoir cette solution au sein du gouvernement).
- Si la coordination centralisée échoue, des réseaux rassemblant différents acteurs dans le domaine de la double formation devront assumer cette coordination sur une base moins formelle. La collaboration avec le mouvement sportif doit être recherchée.
- Les autorités nationales doivent développer un plan de financement de coopération financière prévoyant des exonérations d'impôts ou des avantages incitatifs pour les compagnies qui embauchent des athlètes ; ou encore subventionner les entreprises qui proposent un salaire fixe aux athlètes tout en prévoyant des arrangements adaptés à leur carrière.
- Les autorités nationales doivent prévoir des mécanismes de financement adéquats aux projets de double formation tels que des programmes spécialisés ou des bourses.







Lignes directrices  
à l'attention des  
athlètes  
pour promouvoir leur double formation



## Résultats généraux du projet

### Etat des lieux de la double formation et des athlètes

Le questionnaire d'A2B (plus de 600 athlètes ont répondu dont 219 étaient âgés de moins de 21 ans) a révélé qu'il était plus facile de combiner sport et enseignement secondaire que le sport avec l'enseignement supérieur ou avec une profession. En tant que sportif mature et en progression, les problèmes et les conflits d'intérêts augmentent après le cycle d'enseignement secondaire pour les athlètes qui sont engagés dans la double formation et doivent également faire face à de nouveaux défis. Il y a plusieurs facteurs qui favorisent l'augmentation de l'attention portée sur ce groupe ; toutefois il a été constaté que la raison principale est la demande croissante de temps consacré à la fois à l'éducation et au sport. Ce résultat a été découvert dans l'étude de l'UE sur la formation des jeunes sportifs en Europe.<sup>1</sup> Naturellement, 76% des athlètes répondent « oui » à la question de savoir s'ils sont préoccupés par la transition du sport aux études ou à une carrière professionnelle. La majorité des athlètes expliquent que leurs études pâtiennent des contraintes imposées par leur carrière sportive.

Un autre élément intéressant est l'influence de la famille et des amis. La plupart des athlètes indiquent recevoir de leur part un support significatif en termes de double formation. La famille est souvent la principale source de financement de la double formation de l'athlète. Si l'on se concentre sur la carrière et non plus sur les études, alors les défis s'accroissent et la grande majorité des athlètes considèrent qu'un emploi à temps plein est incompatible avec les engagements que nécessite une carrière sportive réussie.

En comparaison avec les demandeurs d'emploi classiques, la majorité des athlètes estiment être désavantagée car ils ont développé des connaissances et des compétences différentes alors que le demandeur d'emploi classique apparaît mieux armé. Beaucoup d'athlètes ne réussissent pas à retranscrire les compétences et les attitudes qui ont fait d'eux des champions dans le monde de l'entreprise. C'est une transition difficile à faire sans un conseiller de carrière. Sans formation et un conseiller il est compliqué d'effectuer cette transition. De nombreux individus talentueux peuvent se retrouver écartés non pas en raison de leurs capacités mais parce qu'il n'y a pas de structure capable de les assister comme c'est le cas dans une entreprise classique.

Une deuxième information importante révélée dans le questionnaire est que les athlètes internationaux (olympiques) tendent à mieux combiner sport et carrière professionnelle que les autres athlètes de haut niveau (non olympiques). En participant à des événements internationaux et nationaux, les athlètes ont l'opportunité de se constituer des réseaux utiles pour atteindre les objectifs de leur carrière professionnelle. Le questionnaire a également mis en avant que les sportifs olympiques doivent supporter plus de pression et de demande et être plus ambitieux et disciplinés en comparaison avec les autres athlètes non olympiques.

---

<sup>1</sup> Commission européenne, Etude sur la formation des jeunes sportifs en Europe, Juin 2008.



Par conséquent ils acquièrent un éventail plus large de compétences sociales importantes sur le marché du travail dont ils peuvent tirer parti sous réserve de bénéficier d'un minimum de soutien et d'assistance.

L'environnement et les caractéristiques sociales jouent un rôle important dans la carrière d'un athlète.

### **Situation financière**

Les athlètes de haut niveau et leur famille doivent souvent faire face à des défis financiers tout au long de leur vie et dès leur plus jeune âge. Le matériel de compétition et d'entraînement requiert de gros investissements, souvent assumés en intégralité ou partiellement par les parents. Une formation scolaire nécessite des dépenses supplémentaires et si la prise en charge n'est pas assurée, les coûts peuvent augmenter de manière significative introduisant une barrière qui ne permet pas aux athlètes de suivre cette formation dans les meilleures conditions.

### **Services en matière de double formation**

Le questionnaire a mis en lumière qu'une majorité d'athlètes n'est pas informée des services d'A2B (c'est-à-dire conseil de carrière) qui peuvent leur être offerts. Seulement 10% des athlètes ayant répondu au questionnaire A2B ont indiqué avoir pris part à un programme sur la carrière des athlètes. Cela peut être dû à un manque d'information ou encore au fait qu'il n'existe pas de programmes disponibles pour eux. Un travail de communication doit être entrepris afin d'améliorer la visibilité de tels programmes et multiplier les raisons d'étendre ces programmes.

### **Responsabilité personnelle**

Les athlètes doivent également prendre des responsabilités afin de poursuivre leur cursus de double formation. La double formation réclame du temps et des efforts, par conséquent les athlètes peuvent vite être débordés et manquer de motivation pour s'entraîner et étudier en même temps. Souvent les athlètes ne réussissent pas à reprendre leurs études, toutefois des services doivent être disponibles pour que tous les athlètes soient sur un pied d'égalité et qu'ils se prennent en main avec l'aide d'un conseiller pour réussir comme ils le font dans le sport.

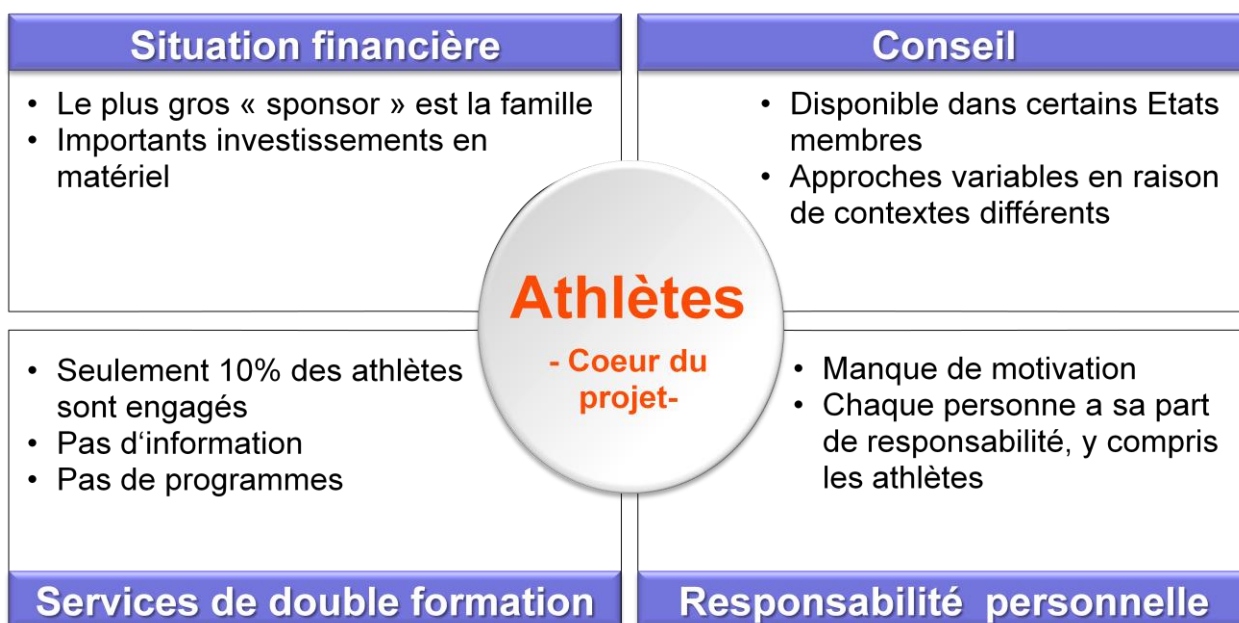
### **Recommandations**

Les athlètes se consacrent à la représentation de leur pays à l'échelle mondiale. Ils se consacrent à l'obtention de résultats que seule l'élite peut espérer atteindre. Au cours de cette poursuite ils démontrent qu'ils ont une attitude et la capacité non seulement à réussir mais à être les meilleurs. A2B pense qu'ils méritent une vie équilibrée sans obstacle car ils ont des parcours et des demandes différentes. Ils devraient pouvoir choisir librement entre le sport et leur profession, lorsque, par exemple, le même jour ou la même semaine ils doivent participer aux Jeux Olympiques ou passer leurs examens. Les athlètes de haut niveau ne réclament pas un "dû" mais ils ne devraient pas être exclus de structures qui ne reconnaissent pas leurs contributions et leurs compétences éprouvées.



L'athlète est un des maillons importants dans la chaîne des responsabilités d'une double formation réussie. Ils doivent être conscients à la fois de l'importance de planifier l'après carrière sportive et également des outils à leur disposition pour les aider. A eux d'en faire bon usage.

### Schéma: Les défis des athlètes pour poursuivre une double formation



## Actions recommandées

### Recommandation 1: Etre engagé, proactif et demandeur

- Les athlètes sont en partie responsables de la poursuite d’une double formation, c’est pourquoi ils doivent être engagés. Ainsi, ils ont l’obligation de rechercher activement des conseils pour eux-mêmes et pour la planification d’une double formation réussie.
- Pour être en mesure de trouver un équilibre responsable, les athlètes doivent être soutenus par les organisations sportives, les établissements d’enseignement et les autres acteurs plutôt que d’en être exclus.
- Si les athlètes ne peuvent compter sur ce soutien, ils doivent s’organiser et débattre de ces questions au sein de Commissions d’athlètes ou avec d’autres acteurs concernés.

### Recommandation 2 : Définir ses propres objectifs

- Le projet de double formation exige une planification rigoureuse. Les athlètes doivent donc demander des conseils et fixer des objectifs professionnels clairs et réalisables tout en tenant compte des risques potentiels tels que les blessures auxquels ils peuvent avoir à faire face.

### Recommandation 3 : Accompagnement individuel/ Orientation professionnelle

- Les athlètes doivent avoir accès aux conseils d’experts en termes d’orientation professionnelle. Plus tôt les athlètes y ont accès, meilleur sera l’impact sur leur projet de double formation. Par conséquent, la mise à disposition de tels services est vitale.

#### Exemples de bonnes pratiques:

- France: L’Institut National du Sport, de l’Expertise et de la Performance (INSEP) adopte une approche holistique pour prendre soin de ses athlètes en leur offrant d’excellentes conditions d’entraînement combinées à des conseils poussés en matière d’orientation professionnelle.
- Finlande : Le système éducatif en Finlande est très individualisé. Des conseillers spéciaux d’orientation sont conscients des demandes et des besoins des athlètes étudiants pour lesquels ils développent des plans de



carrière régulièrement mis à jour afin de répondre aux exigences individuelles.

- Allemagne : Répartis dans toute l'Allemagne ils sont environ 35 conseillers d'orientation professionnelle basés dans les « Olympiastützpunkte » (centres olympiques d'entraînement). Dans ces centres, chaque athlète reçoit gratuitement un soutien pour son projet de double formation.

#### **Recommandation 4: Les Commissions d'athlètes en tant qu'ambassadeurs de la double formation auprès des athlètes**

- Le rôle des commissions d'athlètes doit être renforcé afin de promouvoir de façon effective la double formation.
- Les Commissions d'athlètes pourraient agir comme un lien direct avec les athlètes et ainsi se servir de leur puissant réseau afin de diffuser l'information sur les services en matière de double formation. Elles doivent diffuser les informations pertinentes et mettre en place des séminaires de façon régulière en coopération avec les autres acteurs concernés. Un exemple de cours organisé régulièrement pourrait porter sur la préparation des athlètes aux défis des après carrières sportives.
- Les Commissions d'athlètes doivent désigner des ambassadeurs qui promeuvent la question de la double formation aux échelons national et international. Les témoignages d'athlètes qui ont réussi leur double formation devraient mettre en lumière l'importance de ce sujet et le promouvoir.
- Une tâche majeure des Commissions d'athlètes est de représenter les intérêts des athlètes au sein des organisations sportives. Ils doivent sensibiliser et promouvoir l'importance de la double formation auprès des organisations sportives et, éventuellement, des autorités publiques, des entreprises et des entraîneurs.

Exemples de bonnes pratiques:

- Le Programme de suivi de carrière des athlètes du CIO en coopération avec Adecco promeut la double formation grâce aux témoignages d'athlètes connus sur le site Internet des athlètes d'élite du CIO - <http://www.olympic.org/athletes-elite>
- France : Comme la question de la double formation a pris de l'importance au fil des ans en matière de politique sportive, le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) a conclu, en étroite collaboration avec sa Commission des athlètes, un accord avec le groupe Adecco, le Ministère des Sports et l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP). Chaque athlète sélectionné reçoit un service personnalisé adapté pour faire le bilan de ses compétences. Avec les athlètes, les objectifs de carrière sont identifiés et les programmes de formation adaptés afin de faciliter l'intégration sur le marché du travail.



- Allemagne : La Commission des athlètes allemands a adopté une position sur la double formation au cours de son Assemblée Générale et l’a transmise au Comité directeur de la Confédération Olympique et Sportive Allemande. Ce faisant, la Commission des athlètes a attiré l’attention sur des problèmes centraux et récurrents et poussé activement en faveur d’une amélioration.
- Au cours de la Présidence allemande de l’Union européenne un groupe de travail a été organisé sur la « Double Formation » - Trouver l’équilibre entre sport de haut niveau, éducation et carrière professionnelle. Il a produit des conclusions en lien avec le Forum européen des Athlètes à Stuttgart, Allemagne, 4-6 mai 2007.

### **Recommandation 5 : Capitaliser les compétences acquises grâce au sport**

- Les athlètes devraient faire le bilan de leurs compétences acquises au cours de leur expérience sportive et tenter de les mettre en valeur sur le marché du travail. La plupart d’entre eux ne réussissent pas à franchir cette étape sans l’aide d’un conseiller, c’est pourquoi la coopération avec un professionnel est importante.

### **Schéma: Activités possibles des athlètes à l’avenir**







Lignes directrices  
à l'attention  
des entreprises  
pour promouvoir la double formation



## Résultats généraux du projet

### Etat des lieux de la double formation et de l'emploi

Le premier Forum des Athlètes de la Commission des Athlètes du Comité International Olympique organisé en 2002 fut un des premiers événements à identifier les défis auxquels sont confrontés les athlètes de haut niveau lors de la transition entre la fin de la carrière sportive et l'entrée sur le marché du travail avec toutes les difficultés que cela comporte. A ce jour, ce moment transitoire reste une préoccupation majeure et devient de plus en plus sensible. Pas uniquement en raison des défis que représente un plan de « double formation » bien mené, mais également en raison des opportunités. Ces points ont été identifiés à l'échelon européen comme en témoignent les différentes visites d'études menées dans le cadre d'A2B.

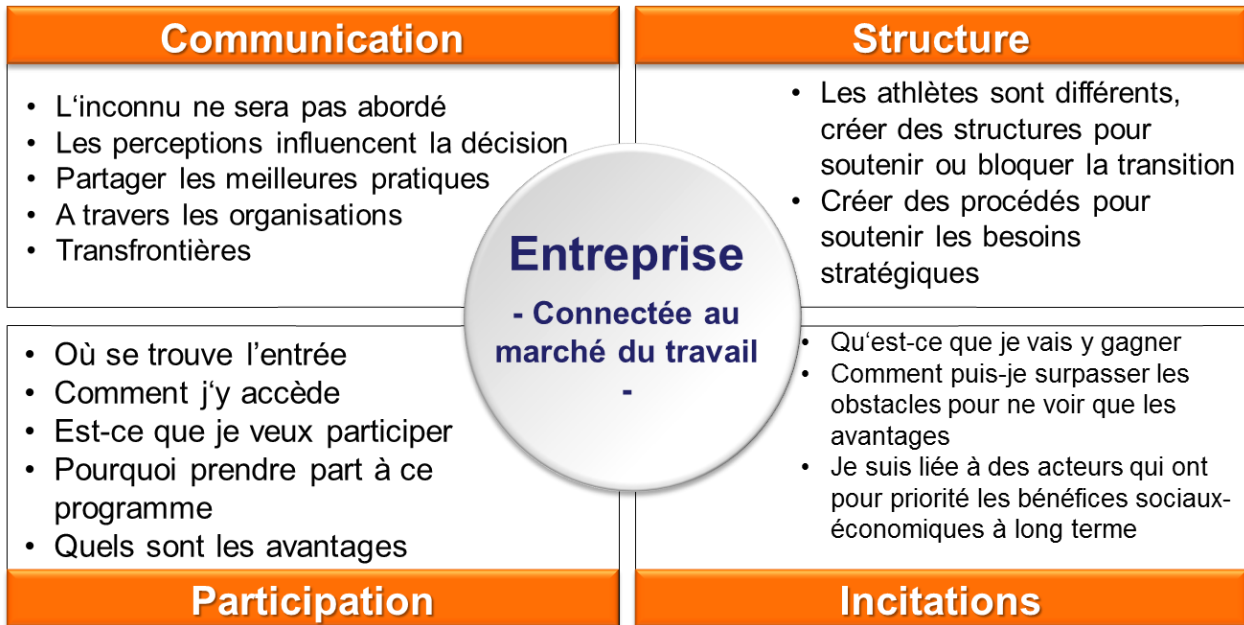
D'un point de vue entrepreneurial, les raisons pour ne pas engager des athlètes sont de différentes natures : les entreprises peuvent penser qu'il est difficile de s'adapter à l'évolution des besoins en termes d'emploi qu'ont les athlètes à différents stades de leur carrière, elles peuvent ne pas avoir connaissance des possibilités d'employer des athlètes, ou encore elles peuvent avoir défini des procédés qui excluent involontairement les personnes ayant un passé mono-sectoriel tels que les athlètes. Un procédé classique que les entreprises mettent en place est l'embauche basée sur le savoir, l'expérience passée articulés sur un CV. Lorsque que l'expérience sort de la norme, un athlète peut être exclu uniquement en raison de cette pratique conventionnelle. Par conséquent, beaucoup d'entreprises peuvent manquer le « potentiel de carrière » d'un athlète uniquement parce qu'ils ont une expérience mono-sectorielle et qu'ils sont victimes d'un procédé qui excluent ce type de candidats. De plus beaucoup d'entreprises n'ont pas les moyens en termes de temps de rechercher les avantages qu'ils pourraient tirer de tels profils.

A l'échelon national, un nombre limité d'initiatives sont actuellement conduites (par exemple par Adecco dans le monde et dans l'UE, par la Deutsche Bank en Allemagne ou la RATP en France) et beaucoup de Comités Olympiques Nationaux participent à un programme lancé par le Comité International Olympique (CIO) en collaboration avec Adecco (Le Programme de suivi de carrière des athlètes du CIO) ainsi qu'à un programme similaire lancé par la Comité International Paralympique (CIP) en collaboration avec Adecco (Le Programme de suivi de carrière des athlètes du CIP).

Ces programmes et activités constituent une base solide de départ ; toutefois, ce n'est qu'un début dans la mise en œuvre d'un soutien global et la nécessité pour les athlètes de haut niveau de réussir leur « double formation ». Une approche systématique et intégrée reste nécessaire, en particulier la promotion de liens avec le monde de l'enseignement et le marché du travail afin que les athlètes bénéficient de conditions favorables pour mener une carrière post-sportive et optimisent leurs contributions au marché du travail et à la société européenne dans son ensemble.

### Schéma: Les défis des entreprises dans le domaine de la double formation





## Recommandations

Les recommandations clés visent à :

- établir les mesures appropriées afin de renforcer la collaboration entre les entreprises et les acteurs de la double formation
- promouvoir davantage le développement des activités en cours
- renforcer la sensibilisation en général et sur les initiatives existantes qui doivent être recommandées ou appliquées.

Ces activités devraient être pilotées ou prolongées par les organisations sportives nationales ou par la suite facilitées par les autorités nationales.

## Actions recommandées

### **Recommandation 1: Les autorités nationales devraient soutenir les initiatives facilitant la participation des entreprises.**

- Les autorités nationales devraient rassembler les Ministres des Sports, de l'Éducation, du Commerce et les chefs d'entreprises ainsi que les membres des comités exécutifs des organisations sportives afin de créer une base de dialogue et de coopération dans le champ de la double formation.



- Les autorités nationales devraient jouer un rôle actif auprès des chefs d'entreprises et dirigeants de sociétés dans la création et le renforcement d'une perception positive concernant les athlètes au sein des entreprises.
- Les autorités nationales devraient développer un plan de financement de coopération financière prévoyant des exemptions de taxes ou des incitations, sur le même modèle que l'incitation au recyclage, pour les entreprises embauchant des athlètes ainsi que pour les entreprises qui leur offrent un salaire fixe ainsi qu'une certaine flexibilité leur permettant de concilier leur vie professionnelle et d'athlète.

Exemple de bonnes pratiques:

- France: L'entreprise française de transports RATP, active dans le sponsoring sportif, a conclu un accord avec le Ministère français des Sports afin d'embaucher des athlètes en activité recommandés par le Ministère. Une rémunération à temps plein leur est offerte tout en bénéficiant d'une charge de travail réduite. Ce différentiel de salaire est pris en charge par le budget de l'Etat et l'entreprise peut en outre profiter d'incitations fiscales. A long terme, ce modèle permettra d'accroître la contribution des athlètes à la société (contribuables à l'impôt sur le revenu vs. allocataires de prestations sociales)

### **Recommandation 2: Les entreprises doivent être ouvertes et disponibles pour le dialogue**

- Les entreprises devraient sponsoriser les événements organisés par les organisations sportives et les autorités nationales afin d'augmenter la prise de conscience des entreprises et ainsi faciliter les premiers pas d'une carrière.
- Les entreprises devraient être motivées pour participer aux événements en lien avec la carrière des athlètes ou à l'établissement de réseaux offrant ainsi aux athlètes et aux entreprises la possibilité d'établir des contacts.
- Les Chambres de Commerce devraient coopérer activement avec les organisations sportives afin de sensibiliser le marché de l'emploi et encourager les partenariats avec le monde de l'entreprise.
- De leurs côtés, les entreprises devraient être prêtes à partager et conclure des accords au sein des organisations professionnelles (par exemple les Chambres de commerce) afin de soutenir les athlètes et par la suite participer à la direction conjointe de comités.

Exemples de bonnes pratiques:

- Autriche: L'initiative autrichienne "Carrière après le sport (KA:DA) » développée par la Fondation autrichienne d'aide au sport en association avec



le service national de l'emploi offre aux sportifs professionnels des perspectives de carrière après leur carrière sportive. KA:DA collabore avec l'Institut de promotion économique de la Chambre fédérale autrichienne qui facilite l'accès et développe les liens avec le marché de l'emploi.

- Allemagne : La Conférence des Ministres des Sports allemands (SMK), la Confédération Olympique et Sportive Allemande (DOSB) et la Chambre d'Industrie et du Commerce allemande (DIHK) ont adopté un accord commun sur « Haute performance sportive et carrière professionnelle dans l'industrie et le commerce ». Le document a été élaboré sous la direction de la conférence des ministres des sports des Etats fédéraux, il vise à fournir une planification optimisée de la double formation pour les athlètes de haut niveau. Suivant l'engagement en faveur du sport de haut niveau, en reconnaissant son importance économique à travers le pays, l'accord porte sur la fourniture de conseils d'experts pour les entreprises, les clubs de sport et les centres olympiques d'entraînement sur les questions relatives à la formation professionnelle, l'éducation et l'emploi. Il implique en outre des mesures visant à accroître la mise en réseau entre les personnes et les institutions concernées par la double formation.

De plus, la Chambre de Commerce d'Hambourg est activement impliquée dans la promotion de la double formation. Via sa plateforme d'offres d'emploi sur Internet « partenaires du sport de haut niveau », les entreprises et les athlètes ont la possibilité de se rencontrer et d'établir des contacts. L'initiative est menée en collaboration entre la Chambre de Commerce d'Hambourg, les centres olympiques régionaux et la fédération des sports d'Hambourg.

### **Recommandation 3 : Les entreprises devraient être plus ouvertes en matière de recrutement**

- Les entreprises devraient être ouvertes ou motivées pour mettre en place un suivi de recrutement personnalisé et consulter un expert externe qui pourrait prodiguer des conseils sur les meilleures pratiques en termes d'intégration de sportifs au sein des effectifs.
- Lorsque des accords de sponsoring sont conclus, en particulier dans le domaine du sport, les sponsors devraient s'engager à offrir aux athlètes la possibilité d'acquérir de l'expérience professionnelle au sein de leur entreprise.

Exemple de bonnes pratiques:

- Adecco engage des athlètes pour ses activités sous différentes formes qui vont du stage, à l'emploi à temps plein en passant par le travail à temps partiel. Le procédé de recrutement se base sur l'évaluation du potentiel futur



plus que sur l'expérience passée uniquement. En outre, Adecco assigne généralement un mentor à chaque athlète pour le soutenir dans cette phase de transition.

#### **Recommandation 4: les entreprises devraient prendre en considération les avancées structurelles et en termes d'innovation**

- Les entreprises devraient envisager la conclusion d'arrangements flexibles entre l'entreprise et l'entourage de l'athlète afin de concilier les exigences de calendrier de l'athlète et les besoins de l'entreprise.
- D'autres mesures devraient inclure un schéma de communication interne et externe clair en plus de managers spécialisés afin de faciliter l'intégration des sportifs. Ainsi, une fois la carrière sportive achevée, cela pourrait constituer la base d'une coopération sur le long terme.
- Les actions de promotion de l'entreprise devraient inclure la publication de bonnes pratiques et combiner l'intégration de sportifs avec la responsabilité sociale de l'entreprise.

Exemples de bonnes pratiques:

- France: Au sein du Programme Athlètes de Haut Niveau de la RATP, les athlètes en activité bénéficient d'horaires de travail flexibles adaptés aux évolutions des besoins tout au long de la carrière de l'athlète. Des bonnes pratiques additionnelles incluent une stratégie de communication cohérente à la fois en interne (c'est-à-dire des séminaires) et en externe (c'est-à-dire via les médias locaux) et l'intégration des athlètes par une équipe des ressources humaines spécialisée.
- Chez Adecco, pour certains postes à temps partiel, la flexibilité est incluse dans le programme de l'athlète qui peut être adapté en fonction des besoins hebdomadaires ou trimestriels des athlètes.

#### **Recommandation 5: Les entreprises devraient prendre part aux réseaux**

- Les entreprises devraient être ouvertes à la participation à des réseaux. Ils pourraient prendre la forme de réseaux des « employeurs des athlètes » ou « réseau de la double formation » composés d'athlètes, de représentants des entreprises, des organisations sportives, des entraîneurs et des établissements de formation. Ils pourraient être adaptés localement et viser au partage et à la création d'informations, d'expériences et de bonnes pratiques.

Exemple de bonnes pratiques:



- Finlande: La société Adecco Finlande est membre du « Réseau de l'Académie des Sports » finlandais comprenant divers acteurs de la double formation et impliquant des petites et grandes entreprises de tout le pays. Jusqu'à présent, le réseau a soutenu 250 athlètes via ses services de formation professionnelle et de recrutement. La satisfaction des athlètes résulte d'un engagement fort et de bonnes relations de travail entre les acteurs du réseau.

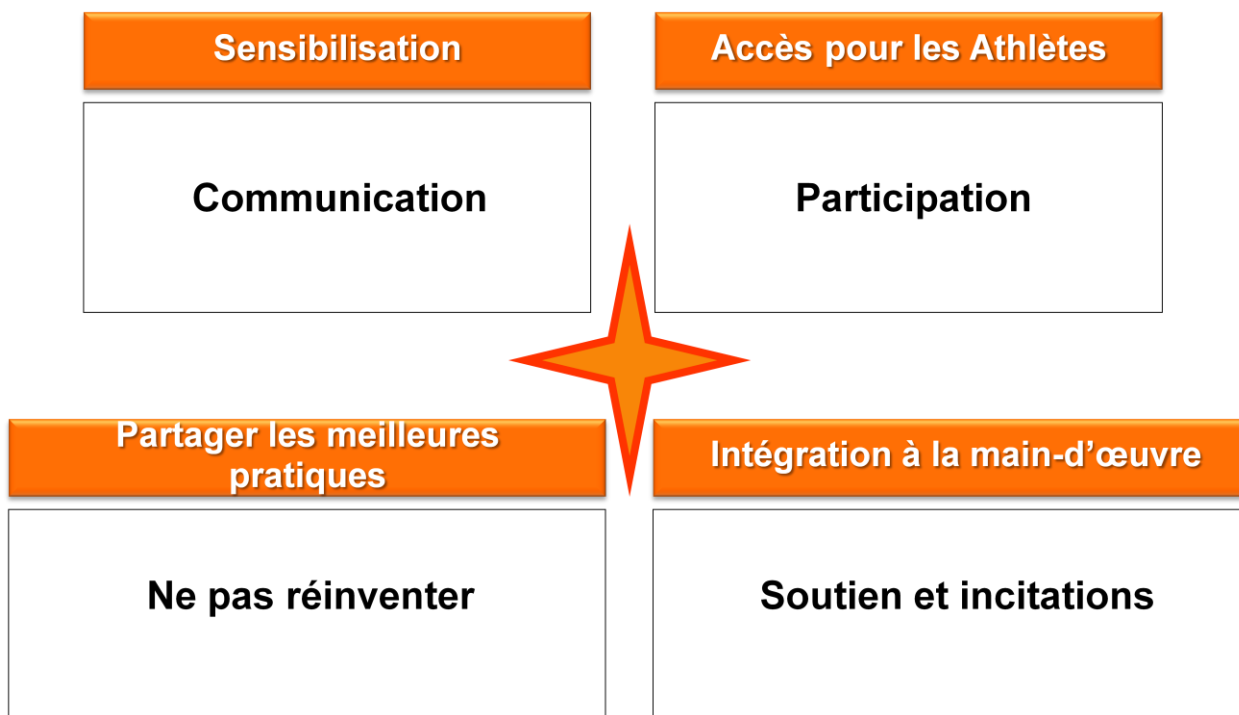
### **Recommandation 6: Les athlètes devraient être informés des opportunités existantes sur le marché du travail**

- Il est nécessaire de sensibiliser les athlètes sur les programmes existants et les services disponibles. Les possibilités pour intégrer le marché de l'emploi devraient être accessibles via un site Internet.

Exemples de bonnes pratiques:

- Finlande: L'efficacité du « Réseau de l'Académie des Sports » finlandais est démultipliée en informant les athlètes des services à leur disposition. Un site Internet [www.eliteathlete.fi](http://www.eliteathlete.fi) leur fournit des conseils supplémentaires sur les services de recrutement.
- Hongrie : La Confédération hongroise des Sports informe et guide les athlètes à travers la procédure de recrutement d'AXA entreprise [www.nssz.hu](http://www.nssz.hu). Les (anciens) athlètes semblent s'épanouir dans leur travail comme le montrent les statistiques puisque les performances sont deux à cinq fois plus élevées que pour les employés classiques.

## Schéma: Activités possibles des entreprises à l'avenir





Lignes directrices  
à l'attention  
des établissements d'enseignement  
pour promouvoir la double formation



## **Résultats généraux du projet**

### **Etat des lieux de la double formation et de l'éducation**

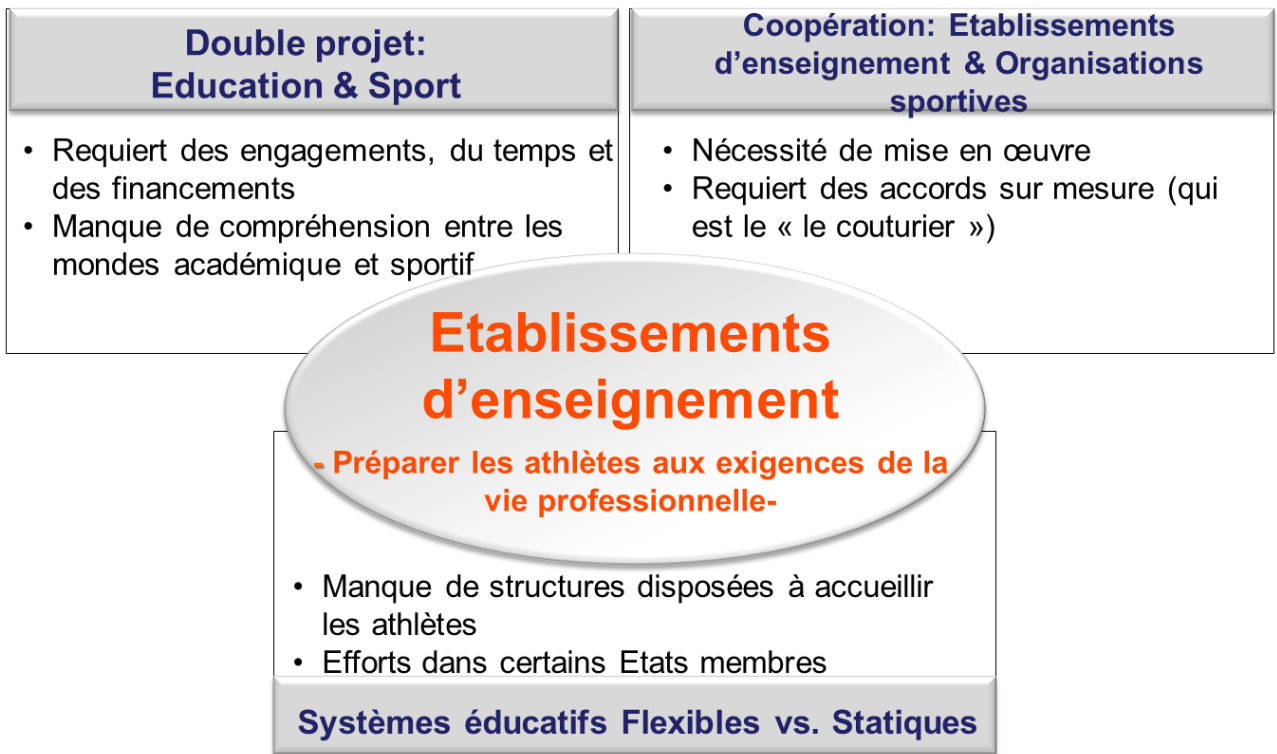
Tant que les athlètes sont jeunes il est relativement aisé de concilier les exigences sportives et éducation durant la période scolaire obligatoire et de s'épanouir dans les deux domaines. Lorsque les athlètes grandissent, les exigences augmentent à la fois dans le sport et dans l'enseignement post-secondaire décuplant ainsi les défis auxquels doivent faire face beaucoup de jeunes. Ils sont confrontés à la question de savoir comment réussir à concilier les exigences de la double formation du sport et de l'éducation et à la fois être performant dans le sport et se préparer à contribuer pleinement au marché du travail.

Les conclusions de « L'Etude sur la formation des jeunes sportifs en Europe » Taj INEUM publiée par la Commission européenne en 2008 souligne les déficits actuels en termes de double formation concernant l'éducation. La recherche a révélé des difficultés particulières dans la gestion combinée du sport et de l'éducation dans l'enseignement supérieur. Sont souvent pointés du doigt, le manque de soutien et d'arrangements formels spécifiques aux athlètes et les initiatives qui contiennent un nombre limité d'accords avec les établissements de formation. Alors que quelques pays comme la France et la Finlande ont fait des efforts pour diversifier les moyens pour assister les athlètes, l'accent mis dans chaque pays varie de façon significative et révèle qu'une amélioration est globalement nécessaire au niveau de l'UE.

Une remarque persistante observée dans les réponses aux questionnaires A2B révèle que les systèmes éducatifs à travers l'UE ne semblent pas s'adapter aisément aux besoins des athlètes : les revendiquent globalement plus de flexibilité, des conditions d'études plus souples et de meilleurs conseils d'orientation dans leurs études. Pour répondre à ces demandes il faut commencer par une relation plus forte avec les établissements de formation. Ainsi cela permettra de supporter une structure plus forte pour fournir un accès équitable aux athlètes et leur permettre de faire du sport et réaliser leurs rêves à long terme pour, par la suite, faire profiter le marché du travail de cette expérience unique. Améliorer la coopération et le dialogue structuré parmi les organisations sportives, les autorités nationales, le monde académique et même potentiellement les chefs d'entreprises pourraient conduire à l'introduction de changements mineurs aboutissant à des résultats positifs majeurs à travers l'UE.

### **Schéma: Défis des établissements d'enseignement dans le domaine de la double formation**





## Recommandations

La première étape passe par la promotion active de la coopération entre l'éducation et le sport qui doit être créée ou renforcée puis maintenue aux niveaux local, national et européen. Une stratégie serait que les organisations sportives nationales prennent l'initiative de développer le dialogue tandis que les Etats membres fourniraient une large base de soutien. Les instituts de formation devraient être ouverts au changement et aidés par des principes directeurs et de potentiels changements structurels afin d'être capable de développer des programmes de formation ouverts aux athlètes. Cela doit comprendre du personnel qui a les compétences, les connaissances et la possibilité de négocier efficacement et mettre en œuvre des principes qui pourraient assister les athlètes dans la poursuite de leurs ambitions de double formation. Un réseau plus large pourrait identifier et promouvoir les établissements d'enseignement qui ont répondu aux besoins spécifiques des athlètes étudiants et améliorer l'échange de bonnes pratiques au niveau européen.

## Actions recommandées



## **Recommandation 1: Les Etats membres devraient fournir un cadre propice**

- Les autorités nationales devraient promouvoir et renforcer le dialogue entre les dirigeants sportifs et les responsables de l'enseignement à la fois au niveau national et local pour développer des concepts basés sur un système plus flexible combinant sport de haut niveau et système universitaire.
- La législation au sein des Etats membres doit permettre aux établissements d'enseignement d'avoir la liberté et la possibilité d'être ouverts au sport sans avoir à subir de désagréments tel que la prise en charge financière de ce nouveau procédé. La législation devrait instaurer un système d'apprentissage flexible, accorder des plages horaires libres et mettre en œuvre des politiques de recrutement.
- Les ministres de l'Education devraient mettre en œuvre des principes directeurs déterminant une structure pour les établissements d'enseignement souhaitant œuvrer pour les athlètes.
- Les ministères concernés devraient prévoir un budget pour la double formation permettant aux établissements d'enseignement de développer des systèmes en faveur des athlètes tels que l'éducation à distance et le e-learning.
- Les ministères concernés devraient rendre les aides financières basées sur des critères d'éligibilité, telles que les bourses, plus accessibles pour les athlètes étudiants.
- Mise à part la formation universitaire, des enseignements pratiques et des cours de formation professionnelle doivent être dispensés. Ils devraient mettre l'accent sur la formalisation des diplômes et certificats ainsi que la reconnaissance et le soutien à l'éducation formelle et informelle.

### Exemples de bonnes pratiques :

- Hongrie : Dans la société hongroise, le sport a joué un rôle significatif et est supporté par les autorités nationales. Ce soutien traditionnel a permis à la Hongrie de se positionner très tôt sur la question de la conciliation du sport avec l'éducation. Ainsi, le Comité Olympique hongrois, dans le cadre du Programme « Cheminement d'une carrière olympique » a signé des accords bilatéraux avec tous les établissements de formation importants afin de soutenir les aspirations académiques et sportives des athlètes.
- Finlande : Les établissements de formation (universités, écoles polytechniques, universités de sciences appliquées) ont signé un contrat avec les réseaux locaux de sportifs de haut niveau (réseau sport académie) dans lequel ils affirment leur engagement en faveur de la double formation et indiquent qu'ils sont prêts à aménager les enseignements pour les athlètes de haut niveau et à promouvoir la double formation. Ils ont également nommé



un référent qui fait le lien entre les athlètes, les professeurs, les entraîneurs, les organisations sportives, etc. et aide les athlètes à agir en matière de double formation.

- Royaume-Uni : TASS est un programme de bourse pour le sport financé par le gouvernement britannique dédié aux athlètes âgés de 16 à 28 ans pour leur permettre de concilier le sport avec leur cursus éducatif ou universitaire. Plutôt qu'un soutien financier direct, les boursiers ont accès à un programme de soutien individuel prodiguant des conseils sur mesure à propos de l'éducation combinée au sport.
- Allemagne : En Allemagne, les fameuses « Eliteschule des Sports » sont très utiles pour combiner à la fois éducation supérieure et sport. Il y a 39 écoles réparties à travers l'Allemagne accueillant environ 11 300 étudiants athlètes entraînés par 480 entraîneurs. Les résultats montrent que 29% des sportifs appartenant à l'équipe olympique présente à Pékin sont étudiants ou ont été étudiants dans ces écoles.

### **Recommandation 2 : La collaboration devrait être encouragée et poursuivie**

- Les établissements d'enseignement devraient faire preuve de plus de flexibilité en faveur du changement et de la formation et s'engager à assister à des sessions d'information informelles dans le cadre d'un Forum universitaire du sport. Les autorités nationales devraient inciter les Universités à introduire des changements sans impact négatif pour elles ou les athlètes.
- Les établissements d'enseignement devraient passer des accords avec l'organisation sportive nationale pour soutenir la prise en compte des ambitions académiques et sportives des athlètes étudiants. Les autorités nationales devraient s'efforcer de supprimer tous les obstacles juridiques qui pourraient bloquer ou ralentir le changement qui permettrait aux athlètes d'être sur un pied d'égalité avec les étudiants classiques.
- Dans le but de pérenniser un partenariat efficace, un organisme neutre pourrait être chargé de faire le lien entre le sport et l'éducation afin de minimiser les conflits.
- Les plans d'action et stratégique au niveau national à la fois dans les secteurs du sport et de l'éducation doivent inclure les ressources financières et humaines ainsi que leurs soutiens, y compris les sponsors.

Exemples de bonnes pratiques:



- Hongrie: Dans le cadre du Programme « Cheminement d’une carrière olympique » hongrois, des établissements de l’éducation supérieure se sont réengagés à garantir des dispositifs de formation et des services adaptés aux sportifs en signant à nouveau des accords bilatéraux avec le Comité Olympique hongrois. Un bureau central gère le programme à l’Université Semmelweis.
- Allemagne : Le Centre d’entraînement olympique allemand de Berlin a élaboré un « Concept en cinq phases » avec l’Université Beuth des Sciences appliquées de Berlin facilitant l’intégration des athlètes dans les universités. Une première phase inclut une rencontre avec des conseillers d’orientation du Centre d’entraînement olympique combinée à une session d’information de l’Université prenant en compte les préférences individuelles des athlètes étudiants. Une troisième phase comprend des conseils individualisés de la part du directeur de département concerné. Au cours de la phase suivante, l’étudiant athlète peut bénéficier d’une procédure d’inscription simplifiée. Enfin, les étudiants reçoivent des conseils individuels prodigués par une équipe d’experts du centre d’entraînement olympique et des mentors responsables des athlètes dans l’établissement d’enseignement. Les facteurs de succès de ce concept appelé « études à la carte » sont les conseils individuels sur le long terme, des aménagements flexibles et une communication effective entre les différents acteurs impliqués.
- Royaume-Uni : Au Royaume-Uni, TASS joue le rôle d’interface entre les acteurs de la double formation, réunissant sport et éducation.

### **Recommandation 3: Les établissements de formation devraient envisager des avancées structurelles**

- La direction de l’Université et le personnel devraient inclure la notion et la pratique d’un environnement propice aux athlètes en adoptant des éléments nouveaux ou modifiés dans les documents réglementaires des institutions.
- Les instituts de formation devraient garantir une flexibilité aux athlètes concernant leurs emplois du temps, leurs options et le déroulement de leur scolarité pour qu’ils puissent poursuivre leur cursus au sein de l’enseignement supérieur. Cela devrait inclure en particulier la possibilité d’étudier à distance via le e-learning ainsi que la flexibilité des emplois du temps. Idéalement, ces établissements ont défini des lignes directrices pour encadrer ces arrangements.

Exemples de bonnes pratiques :

- Suède : L’Université suédoise Dalarna soutient la double formation en accueillant actuellement 80 athlètes étudiants. La flexibilité implique la possibilité d’étendre le temps d’étude en étudiant à mi-temps, un large choix de programmes d’études ainsi qu’un système élaboré d’apprentissage en ligne. Cela donne à l’étudiant athlète l’opportunité de concilier réellement



obligations sportives et scolaires. En outre ils sont soutenus par des entraîneurs de haut niveau employés par la fédération sportive régionale uniquement au profit des athlètes étudiants.

- Allemagne : La Confédération Olympique et Sportive Allemande attribue annuellement un label appelé « institut de formation de haute performance sportive » à des instituts de formation partenaires sélectionnés. La sélection est basée sur un catalogue de critères incluant la fourniture et la mise en place de services facilitant la double formation. En retour, l'établissement d'enseignement peut, à son tour, tirer profit d'une meilleure publicité.

#### **Recommandation 4: Fournir un soutien individuel assisté par des réseaux**

- Dans le cadre d'une éducation combinée à des entraînements, un conseiller principal d'orientation doit être en mesure d'orienter les athlètes auprès du prestataire de services approprié à la fois dans le sport et l'enseignement
- Le conseiller devrait être soutenu par un réseau comprenant les acteurs appropriés à l'échelon local. Sauf procédés préexistants, ces réseaux devraient être contrôlés par un réseau national plus large de conseillers.

Exemples de bonnes pratiques:

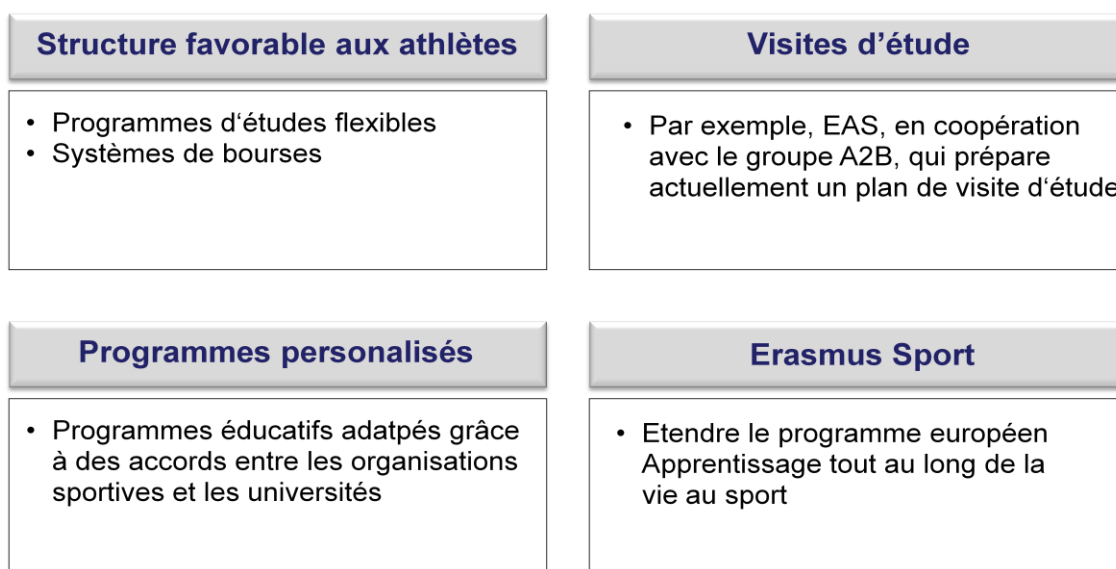
- Royaume-Uni: Financé par l'organisation gouvernementale UK Sport, l'Institut Anglais des Sports est un réseau national de services impliquant le sport, l'éducation et le soutien des professions connexes. Les conseillers des athlètes sont capables de prodiguer des conseils sur des sujets tels que la planification des études et la préparation à l'emploi à des athlètes de niveau mondial.
- Finlande : Un réseau académique, soutenu par le Ministère de l'Education, associe des acteurs du sport et des établissements d'enseignement en Finlande afin de combiner le développement de nouvelles connaissances avec la promotion de politiques et pratiques existantes pour favoriser l'éducation pour les athlètes. Ce réseau comprend de plus petites unités adaptées à l'échelon local tout en étant piloté et supervisé sous l'égide du Comité Olympique finlandais.
- A l'échelle européenne, le réseau EAS, réunit des établissements de formation qui ont ou souhaitent répondre aux besoins spécifiques des athlètes étudiants et promouvoir l'échange de pratiques qui pourraient aider les athlètes européens à concilier haute performance sportive et éducation. A ce jour, il compte des membres de plus de 20 pays.

#### **Recommandation 5: Les autorités supérieures devraient créer et renforcer le dialogue**



- Le Commissaire européen du sport et de l'éducation devrait se réunir avec les dirigeants sportifs qui pourraient inclure le Président du CIO, le Président des COE, le Président du Comité International Paralympique ou des présidents de fédération et des dirigeants d'entreprises motivés pour discuter des questions relatives à la combinaison sport et formation qui aurait pour conséquence un accès positif à l'emploi.
- Le dialogue devrait être initié par une déclaration conjointe de la Commission Européenne, du Bureau des COE auprès de l'UE et ENGSO.

### Schéma: Activités possible des établissements d'enseignement à l'avenir





Lignes directrices  
à l'attention  
des organisations sportives  
pour promouvoir la double formation



## **Résultats généraux du projet**

### **Etat des lieux de la double formation et des organisations sportives**

D'après les résultats du questionnaire d'A2B, la majorité des organisations sportives ne propose pas de services adaptés à la préparation de la fin de carrière sportive des athlètes. Le manque de fonds et la faible sensibilisation de l'importance de cette question est une des raisons expliquant que ces services ne soient pas prévus. Les organisations sportives qui conduisent un programme pour la carrière des athlètes le font car elles considèrent qu'il est très important pour leur organisation et le développement des athlètes.

Les athlètes qui ont participé au projet A2B et au questionnaire A2B critiquent le manque de soutien de la part des organisations sportives concernant leur carrière professionnelle. En outre en raison d'un manque de sensibilisation sur la double formation, elle n'est pas incluse dans les différentes activités des organisations sportives, et par conséquent, elles ne peuvent pas la promouvoir activement.

### **Réseaux de double formation/Conseils d'experts**

Les acteurs impliqués dans la double formation coopèrent par exemple à travers un réseau à l'échelon européen, national et régional. De tels réseaux réunissent les athlètes, les fédérations, les autorités concernées, les instituts de formation, les entreprises, les clubs sportifs et les prestataires de services liés au sport et l'éducation.

En tant que forum pour la coopération et l'échange, ils contiennent idéalement des accords signés en faveur de la double formation. Les organisations sportives nationales devraient assumer un rôle de leader sur ce sujet.

Au niveau national, les organisations sportives devraient initier la formation d'une équipe d'experts et d'acteurs composée d'athlètes, de spécialistes des autorités nationales, d'entreprises, de chambres de commerce, d'établissement de formation et de fédérations sportives. Ce groupe a un rôle de mentor et se doit de donner des conseils sur la mise en œuvre et l'amélioration des programmes de double formation. De plus il prodigue des conseils aux entreprises et aux établissements de formation sur l'intégration des athlètes au regard de leurs besoins spécifiques et des programmes qui peuvent être mis en œuvre.

### **Disponibilité des conseils en double formation**

Les athlètes de haut niveau doivent pouvoir bénéficier de soutien en matière de double formation. Les athlètes interagissent fréquemment avec les organisations sportives, elles doivent par conséquent être capables d'informer les athlètes en matière de double formation afin d'éviter que les athlètes passent à côté de services/programmes de double formation uniquement en raison d'un manque d'information alors que ces services existent.



## Schéma: Défis des organisations sportives dans le domaine de la double formation



### Recommandations

Les organisations sportives doivent être conscientes des bénéfices de la double formation et de l'importance de cette question pour les athlètes et leur développement. La prise de conscience en elle-même n'est pas suffisante pour tirer tous les bénéfices ; les organisations sportives doivent s'engager à allouer les ressources nécessaires à la double formation ainsi que les financements nécessaires au fonctionnement des commissions des athlètes. Les athlètes participant au projet considèrent que les organisations sportives doivent être aussi actives dans le champ de la double formation que dans n'importe quel autre domaine important du sport tel que les sciences de l'apprentissage.

Les conclusions du projet A2B montrent que les athlètes qui poursuivent une double carrière et bénéficient d'un soutien dans leur projet sont souvent plus performants à la fois en terme de résultats sportifs et scolaires.

### Actions recommandées



## **Recommandation 1: Collaboration avec les autorités nationales, les établissements de l'enseignement supérieur et les entreprises**

### **• Autorités nationales**

En matière d'éducation combinée à la pratique sportive, les organisations sportives doivent coopérer avec les autorités nationales y compris les ministères des sports, de l'éducation et de l'économie. Cela doit impliquer un soutien gouvernemental dans le développement de l'éducation propice aux athlètes, le démarchage auprès des entreprises et la reconnaissance d'une question d'utilité publique. Les fonds publics doivent être disponibles pour cofinancer les programmes de double formation avec des incitations pour les institutions éducatives et les entreprises favorisant l'éducation des athlètes.

### **• Etablissements de l'enseignement supérieur**

Avant même d'approcher les établissements de l'enseignement supérieur, les organisations sportives ont une conception bien définie des bénéfices (par exemple en termes de publicité) qu'elles vont pouvoir garantir comme retour sur investissement.

Dans leurs efforts pour intégrer les athlètes, les établissements d'enseignement supérieur prodiguent des conseils et des bonnes pratiques par l'intermédiaire de mentors désignés.

Les accords entre les deux parties devraient inclure des services personnalisés et des bourses pour les athlètes étudiants inscrits.

### **• Entreprises**

Dans l'ensemble, les entreprises sont attirées par le partage des valeurs et l'engagement dans le sponsoring sportif. Pour sensibiliser les entreprises qui ne sponsorisent pas le sport, les organisations sportives demandent l'aide des chambres de commerce, des associations d'entreprises et des compagnies afin de leur démontrer les bénéfices qu'ils pourraient tirer de la double formation en engageant des athlètes.

Lors de la conclusion de contrats de sponsoring, les entreprises devraient être incitées à inclure une clause sur la double formation les engageant à offrir des opportunités de carrière aux sportifs (par exemple des stages, des emplois à mi-temps ou à temps plein) répondant aux exigences de leur profil.

En amont, l'organisation sportive devrait développer un ensemble de prestations (incitations, promotion publicitaire, etc.) pour tirer profit de l'engagement des entreprises.

### **Engagement de l'entourage de l'athlète**

Les organisations sportives font des efforts concrets en matière de sensibilisation de l'environnement de l'athlète comprenant, les familles, les entraîneurs, les fédérations sportives, les clubs et les enseignants afin qu'ils s'engagent en faveur de la double formation. De tels efforts consistent en sessions d'information, de formation et d'éducation. Les fédérations sportives et les entraîneurs en particulier, devraient exiger des athlètes qu'ils aient un plan de carrière précis. Il est également important que les entraîneurs ne soient pas les seuls conseillers car ils ont naturellement tendance à favoriser les résultats sportifs.



### **Soutien des autorités nationales et de l'Union européenne**

Afin d'améliorer la définition d'une politique et renforcer ses moyens de mise en œuvre ainsi que son développement organisationnel, les organisations sportives doivent obtenir le soutien des autorités nationales et de l'Union européenne. Cela comprend une assistance en termes de coordination, de règlements et financière.

En outre, idéalement, les autorités européennes soutiennent la formation d'un réseau européen sur la double formation qui tend à inclure tous les acteurs pertinents dans l'ensemble des secteurs.

- De meilleures orientations et davantage de soutien de la part du gouvernement devraient être apportés pour allier éducation et sport. Une coordination centrale devrait être assurée par le Ministère en charge de l'éducation/des universités et pourrait déboucher sur des actes réglementaires et également fournir un cadre approprié pour promouvoir la double formation.
- Si une approche centralisée n'est pas possible pour s'attaquer à cette question, les réseaux réunissant différents acteurs devraient assumer un rôle de coordination.

Exemple de bonnes pratiques:

- France: L'Etat français envisage de soutenir les sportifs amateurs de haut niveau en payant leurs cotisations à la sécurité sociale et la retraite au cours de leur carrière sportive. D'après les estimations, entre 2 500 et 3 000 athlètes bénéficieraient de ce régime de financement.

### **Recommandation 2: Engagement interne**

- Le comité exécutif des organisations sportives devrait s'engager sur le sujet et considérer la double formation comme une question prioritaire. Cet engagement peut se traduire de diverses manières telles que : faire référence à la double formation dans les statuts, établir une stratégie (sur la double formation), définir la double formation comme partie intégrante du portefeuille politique/des services, allouer des ressources spécifiques et/ou engager du personnel. Au début, le personnel embauché pourrait préconiser des conseils importants et pertinents pour l'organisation/les membres et les athlètes. Les plus petites fédérations pourraient se partager les conseillers en double formation.

Exemples de bonnes pratiques :

- Finlande : La Comité National Olympique finlandais a engagé un employé à plein temps sur les questions de double formation pour promouvoir ce sujet et conseiller les athlètes.



- Le règlement de la FIFA sur le statut et le transfert des joueurs fait référence à la question de la double formation dans l'article 19 b) qui stipule que « si le transfert a lieu à l'intérieur de l'Union européenne (UE) ou au sein de l'Espace économique européen (EEE), pour les joueurs âgés de 16 à 18 ans. Le nouveau club devra respecter les principes suivants : [...] ii. le club est tenu de garantir au joueur, en plus d'une formation sportive, une éducation académique, scolaire et/ou une formation professionnelle qui lui permettra d'exercer une autre profession à la fin de sa carrière de footballeur professionnel ; ».
- Allemagne : Dans le cadre d'un « Programme élite plus » la Deutsche Sporthilfe (la Fondation Allemande du sport) attribue des subventions spéciales de 1 500€ par mois aux athlètes en préparation pour les Jeux Olympiques d'été de Londres 2012 qui ont un projet de double formation.
- Allemagne : Mise à disposition de conseillers de carrière appelés "Laufbahnberater" travaillant dans les 19 Centres d'entraînement olympiques afin de bénéficier d'un coaching global pour profiter de conseils de carrière optimaux à la fois au plan professionnel et sportif pour les athlètes de haut niveau. Les athlètes qui reçoivent le meilleur soutien possible, sont également ceux qui obtiennent les meilleures performances nationales et mondiales. Cela suppose beaucoup d'années de travail, d'ambition et de détermination. Les conseillers de carrière sont les référents pour les athlètes de haut niveau et les espoirs. Ils soutiennent les jeunes athlètes du mieux possible dans leur développement professionnel et sportif ainsi que sur le plan social et personnel. Pour atteindre cet objectif, des consultations ciblées sont organisées. Les conseillers de carrière jouent un rôle central au sein de ce réseau. Une assistance à tous les niveaux, une gestion optimale du temps et un soutien individualisé sont les conditions sine qua non aux performances internationales de haut niveau. Dès l'entrée dans le sport de haut niveau à l'après-carrière sportive, le conseiller de carrière joue le rôle d'un agent d'encadrement important. Il est la clé pour franchir ces nombreuses étapes avec succès. Le développement d'un champion mondial passe par la réussite dans ses études. La coordination avec les universités partenaires permet d'assurer des « études à la carte » plutôt que « des études à la légère ».

### **Recommandations 3 : Engagement externe**

- Pour le grand public, l'organisation sportive se présente comme étant engagée en matière de double formation par l'inclusion de cet aspect dans ses politiques, activités et interactions avec les autres acteurs externes. Les accords de coopération avec les acteurs concernés, en particulier avec les sponsors, pourraient intégrer des références à la promotion de la double formation. Ces références peuvent par exemple concerner les possibilités de



stage, les opportunités de recrutement pour les athlètes et/ou la formation professionnelle, etc. Les accords avec les organisations économiques faitières telles que les chambres de commerce pourrait inclure des activités de sensibilisation auprès de leurs organisations membres.

Exemples de bonnes pratiques :

- France : Le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) a conclu un accord de coopération avec le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) avec pour objectif de promouvoir la double formation.
- Allemagne : En raison de son système fédéral, l'Allemagne a établi un modèle de consultation décentralisé (assuré par les centres d'entraînement olympiques) qui permet aux athlètes de rester dans leur région d'origine facilitant ainsi la mise en réseau avec les acteurs régionaux dans les entreprises et les établissements d'enseignement.

#### **Recommandation 4: Sensibilisation et information**

Les organisations sportives devraient développer un plan de communication visant à diffuser une meilleure publicité sur la double formation et les programmes/ services connexes à l'échelon national. Afin que les athlètes bénéficient des programmes/services en matière de double formation, ils doivent être pleinement informés de leur existence. Par conséquent, les organisations sportives devraient communiquer leurs offres de double formation par le biais de leurs canaux de distribution, leurs plateformes de réseaux sociaux et leurs événements sportifs ainsi que par l'intermédiaire des commissions d'athlètes, les entraîneurs, les clubs et les fédérations sportives.

Exemples de bonnes pratiques :

- Allemagne : La Commission des athlètes allemande publie régulièrement des communiqués de presse dédiés à la double formation sur le site Internet de la Confédération Olympique et Sportive Allemande.
- Finlande : Le site Internet du Comité National Olympique Finlandais renferme sa propre section sur la double formation.

#### **Recommandation 5: Réseau de double formation**

- Afin de promouvoir la double formation, les organisations sportives doivent établir un réseau thématique rassemblant les acteurs concernés tels que les établissements de formation, les athlètes, les organisations sportives, les entreprises, les autorités publiques et les entraîneurs.

Exemple de bonnes pratiques :



- Finlande : Le Comité National Olympique de Finlande a élaboré un réseau de double formation (Réseau Académie et Sport) qui s'est avéré être très efficace dans la promotion de la double formation car il fournit une base solide de coopération et d'échange d'informations.

### **Recommandation 6 : Coopération**

- Afin de réussir à créer un environnement propice à la double formation, les organisations sportives devraient coopérer avec d'autres acteurs particulièrement concernés. Il est conseillé d'élaborer des accords-cadres définissant les engagements en faveur de la promotion de la double formation. A cet égard, l'extension des accords existants dans le champ de la double formation, par exemple de sponsoring, serait fortement recommandé.
- Les accords de coopération avec
  - Les établissements d'enseignement pourraient contenir des arrangements pour une plus grande flexibilité des études des athlètes étudiants, par exemple concernant le report des examens et les opportunités de e-learning.
  - Les entreprises devraient contenir des arrangements pour les stages, des procédures de recrutement spécialisées pour les athlètes, des arrangements de travail flexibles, l'organisation de salons de l'emploi pour les athlètes, etc.
  - Les autorités publiques pourraient contenir des arrangements pour le cofinancement des programmes de double formation, des bourses spéciales pour les athlètes, etc.

Exemple de bonnes pratiques :

- Diverses organisations sportives ont conclu des accords de coopération avec les branches nationales d'Adecco qui dirigent les Programmes de Double formation facilitant la transition de l'athlète vers le marché du travail.

### **Recommandation 7: Engagement des athlètes**

- Les organisations sportives devraient exiger de ses athlètes un plan de carrière professionnel et/ou éducatif de la même façon qu'elle peut le faire sur le plan sportif.

Exemple de bonnes pratiques :

- Danemark : Les associations sportives nationales qui reçoivent le soutien de « Team Denmark », responsable de l'ensemble de la programmation des



sports d'élite au Danemark, sont obligées de fournir un plan de carrière et d'études/formation pour les athlètes de haut niveau.

### **Recommandation 8: Renforcement des capacités**

- En coopération avec les autres acteurs, les organisations sportives devraient nommer et créer une entité centrale pour recueillir et diffuser des informations sur la double formation et diriger les athlètes vers les prestataires de services appropriés. Avec les acteurs concernés, ils doivent s'assurer que des conseils en matière d'orientation professionnelle sont prodigués à tous les athlètes, consistant en un développement personnalisé de carrière, l'utilisation de réseau lors de la recherche d'emploi et sessions de formation.
- En outre, les organisations sportives doivent favoriser et soutenir les commissions d'athlètes dans le développement de leurs activités dans le champ de la double formation.

Exemple de bonnes pratiques :

- Allemagne : La Confédération Olympique et Sportive Allemande emploie une personne travaillant pour la Commission des athlètes allemande qui supporte les athlètes – entre autres – dans le domaine de la double formation.

### **Schéma: Activités possibles des organisations sportives à l'avenir**

