



L'Observatoire
MNT Social & territorial

CAHIER

n°27

JUILLET 2022

GUIDE MANAGÉRIAL

LE SPORT-SANTÉ, UNE OPPORTUNITÉ POUR REPENSER LE RAPPORT AU TRAVAIL



En partenariat avec :



Les auteurs et les personnes citées sont seuls responsables des opinions exprimées dans ce Cahier. Leurs opinions ne reflètent pas nécessairement les vues du commanditaire, mais ont pour objet de nourrir un débat jugé nécessaire par l'Observatoire MNT.

GUIDE MANAGÉRIAL

LE SPORT-SANTÉ, UNE OPPORTUNITÉ POUR REPENSER LE RAPPORT AU TRAVAIL



Étude réalisée par les élèves administrateurs territoriaux
de la promotion Gisèle HALIMI :

Maximilien NONY-DAVADIE

Cézanne ROBIN

Antoine SCHWEITZER

Pour l'Observatoire MNT
en partenariat avec l'Institut national des études territoriales
(INET) et l'Association des administrateurs territoriaux
de France (AATF)

Juillet 2022

LES AUTEURS

Les trois auteurs ont mené cette étude pendant leur scolarité d'élèves administrateurs territoriaux à l'INET.

© Pascal Bastien



Maximilien NONY-DAVADIE, élève administrateur territorial issu du concours interne, a travaillé cinq ans à la direction de l'urbanisme de la ville de Paris, comme chef de section ventes, puis comme chef de projets immobiliers et enfin comme chargé de mission. Ses expériences de stage durant sa scolarité à l'INET lui ont permis de découvrir les territoires d'Est Ensemble, de Nanterre et de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, ainsi que les métiers de la petite enfance, de l'éducation et des lycées et de la banque à la direction régionale Île-de-France de la Banque des territoires.

© Pascal Bastien



Cézanne ROBIN, élève administratrice territoriale issue du concours externe, a réalisé un master en carrières publiques de l'Institut d'études politiques de Lyon. Intéressée par les politiques sociales et éducatives, elle a effectué deux stages, au conseil départemental de l'Aude et de la Lozère, pour renforcer ses compétences dans ces domaines. Elle s'est également engagée comme référente du groupe sur les politiques sociales de l'INET. L'étude MNT et son stage à la ville de Lille sur la relation à l'agent du pôle RH lui ont permis de se perfectionner sur la gestion des ressources humaines, un domaine qu'elle affectionne particulièrement.



Antoine SCHWEITZER, élève administrateur territorial issu du concours interne, a servi antérieurement en tant qu'officier de l'armée de l'Air et de l'Espace. Intéressé par les ressources humaines, il a réalisé une première carrière marquée par le management opérationnel et la formation professionnelle. Depuis son admission à l'INET, il a travaillé à la structuration du dialogue de gestion pour le conseil départemental de la Côte-d'Or et la définition de la politique d'autonomie au sein de la collectivité européenne d'Alsace.



Avant-propos	8
Jean-René MOREAU et Laurent BESOZZI	8
Franck PÉRINET	10
Remy BERTHIER	12
Remerciements	13
Introduction	15
A. LE SPORT-SANTÉ AU TRAVAIL, UNE ACTIVITÉ PROPOSÉE PAR L'EMPLOYEUR POUR CONTRIBUER AU BIEN-ÊTRE ET À LA SANTÉ DES AGENTS	15
B. UNE ATTENTION CROISSANTE ACCORDÉE AU SPORT-SANTÉ.....	17
C. LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	20
Méthodologie.....	21
1. LE SPORT-SANTÉ, UNE DÉMARCHÉ PIONNIÈRE ET SYSTÉMIQUE AUX POTENTIALITÉS MULTIPLES	25
A. LES ARGUMENTS FAVORABLES À LA DÉMARCHÉ.....	26
1. La relation étroite entre activité physique et santé	26
2. La responsabilité de l'employeur de protéger la santé de ses agents ...	28
3. L'amélioration de la santé par l'activité physique et sportive, un besoin exprimé par les agents des collectivités	30
B. LE SPORT-SANTÉ, DES BÉNÉFICES SUR L'ENSEMBLE DES DIMENSIONS DU TRAVAIL	34
1. Un vecteur de bien-être et de qualité de vie au travail	34
2. Un soutien à un projet managérial reposant sur la cohésion et le décroisement.....	34
3. Une action positive sur l'efficacité de l'organisation du travail	37
C. LE SPORT-SANTÉ DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, UNE MULTIPLICITÉ D'ACTIONS AUX AMBITIONS VARIÉES	40
1. Des actions de sport-santé à destination de l'ensemble des agents.....	40
2. Des actions ciblées sur des agents exerçant des métiers sensibles ou ayant exprimé une vulnérabilité	46

2. LE SPORT-SANTÉ, UNE AMBITION POLITIQUE ET MANAGÉRIALE À INTÉGRER AUX STRATÉGIES RH	49
A. ANTICIPER LES RISQUES, TANT POUR L'EMPLOYEUR QUE POUR LES AGENTS	50
1. L'outillage nécessaire des employeurs territoriaux	50
2. Des freins à lever chez les agents	54
B. LES PRÉREQUIS NÉCESSAIRES À LA RÉUSSITE DE LA DÉMARCHE	57
1. S'appuyer sur un portage au plus haut niveau de la collectivité.....	57
2. Proposer une politique RH déjà consolidée	60
3. Disposer de ressources adaptées et créer un environnement favorable	62
C. UNE DÉMARCHE À STRUCTURER.....	64
1. Clarifier un processus jalonné par des étapes clés	64
2. Penser une évaluation multidimensionnelle de la démarche.....	69
3. FICHES ACTIONS : RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES EN FONCTION DE LA SITUATION DE SA COLLECTIVITÉ	71
A. LE SPORT-SANTÉ DANS DES COMMUNES DE TAILLE MOYENNE	72
B. LES PROGRAMMES DE SPORT-SANTÉ MUTUALISÉS ENTRE VILLE, COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION ET CCAS	76
C. DÉPARTEMENTS ET RÉGIONS : LE SPORT-SANTÉ DANS DES COLLECTIVITÉS DE GRANDE TAILLE AVEC DE MULTIPLES IMPLANTATIONS.....	80
Conclusion	85
SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE	87
SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES	95
LISTE DES BONNES PRATIQUES.....	99
Bibliographie	101
Conseil scientifique et conseil d'orientation.....	105
Cahiers déjà parus	108



Les bénéfices du sport sur la santé des agents et l'efficacité du service public

La MNT s'implique depuis longtemps dans la promotion du sport et de l'activité physique, en particulier au travail. Ce guide managérial a été réalisé dans le cadre du partenariat entre le Groupe VYV et le Ministère des Sports, afin de contribuer à la stratégie nationale sur les activités physiques et sportives en milieu professionnel. L'objectif ministériel est en effet d'en favoriser la pratique pour tous et partout, avec une cible de trois millions de pratiquants supplémentaires d'ici 2024.

Au travail, la santé est trop souvent considérée en creux, quand elle se détériore et qu'elle génère des coûts pour le collectif. Le maintien en emploi en bonne santé durant toute la carrière semble un objectif bien difficile à atteindre face aux tensions qui s'accumulent. Il concerne chacun de nous, mais aussi et surtout l'employeur qui a l'obligation de protéger la santé de tous ses agents, bien portants ou non. À l'instar de l'environnement, la santé est une ressource précieuse dont la crise sanitaire a bien démontré l'aspect collectif.

Lutter contre l'absentéisme implique de faire face à ses multiples causes et aspects. Développer une politique interne d'activité physique au travail, le sport-santé, c'est réellement favoriser la position d'activité des agents. Le sport-santé soutenu par l'employeur constitue une chance de préserver le capital santé, voire de le faire croître.

Pas d'effet secondaire connu, ni financier ni motivationnel, là où d'autres outils sont plus controversés comme la prime de présentéisme. Il ne s'agit plus de de « lutter contre » (l'absentéisme), mais d'investir « pour » la santé. C'est un changement de paradigme important qu'offre cette étude.

Les collectivités sont propriétaires à 80 % du parc public d'équipements sportifs. Elles ont donc les moyens de développer le sport-santé qui participe, comme la protection sociale complémentaire, à la protection de la santé des agents des services publics locaux. Aussi, en cohérence avec la politique nationale impulsée, nous invitons le nouveau gouvernement à soutenir et à favoriser les collectivités locales qui s'engagent dans les dispositifs décrits et proposés dans ce guide. À l'approche des prochains Jeux olympiques français de 2024, semons pour récolter, au plus vite, les bénéfices du sport !

Nous remercions chaleureusement les trois auteurs, Cézanne ROBIN, Antoine SCHWEITZER et Maximilien NONY-DAVADIE pour leur remarquable travail dans le cadre de leur formation d'élève administrateur à l'INET. À eux trois, ils ont réussi ce guide, fruit de leur passion, de leur force de travail et de leur conviction d'un management moderne, bienveillant et fédérateur autour de ressources humaines dynamiques.

Nous vous souhaitons une bonne lecture, et pour une fois, de parcourir cette étude non pas d'une seule traite mais avec des pauses pour vous lever et bouger !

« L'exercice est la clé non seulement de la santé physique mais aussi de la tranquillité d'esprit. » (Nelson MANDELA)

Jean-René MOREAU,

Vice-président honoraire de la MNT

Président de l'Observatoire MNT

(à droite de la photo)

et Laurent BESOZZI,

Vice-président de la MNT

Vice-président de l'Observatoire MNT

Vice-président de la Mutualité

Fonction Publique



Plaisir, partage, santé... **les atouts du sport** **en collectivité**

L'Institut National des Études Territoriales (INET) forme, au sein du CNFPT, les cadres de direction des collectivités territoriales et les futurs cadres qui sont les élèves lauréats des concours de conservateurs territoriaux des bibliothèques, des conservateurs territoriaux du patrimoine, des ingénieurs en chef territoriaux et des administrateurs territoriaux.

Cette mission de formation, d'accompagnement, s'appuie notamment sur l'ouverture de l'INET aux partenariats, avec les collectivités, avec les autres écoles du service public, avec les grandes associations telle l'ADT INET, avec les universités ou encore les grands acteurs qui accompagnent les agents territoriaux telle la MNT. Cette ouverture partenariale est consubstantielle à l'idée même que nous nous faisons de la qualité de la formation entendue comme devant être en prise avec les enjeux les plus actuels de l'action publique.

C'est en cohérence avec cette ambition que les élèves de l'INET ont réalisé cette année l'étude du sport-santé dans les collectivités territoriales.

Cette étude nous propose un état des lieux très complet de cette dimension de la vie professionnelle des agents publics. À sa lecture, nous comprenons tous les aspects, les enjeux, les bénéfices et les conditions du développement du sport-santé dans les collectivités.

Cette étude est exemplaire à plusieurs titres. Elle appréhende en effet avec beaucoup de finesse la sensibilité du sujet, en explorant toutes les situations individuelles et collectives qu'implique la pratique d'une activité physique dans un environnement professionnel. Cette étude nous indique aussi notre devoir de prévenir la dégradation de la santé en situation de travail. Enfin, elle souligne que les élèves, aspirants à la haute fonction publique territoriale et donc au management, sont bien arrimés au quotidien de la vie professionnelle des collègues.

Quelle que soit l'organisation, travailler ensemble, travailler en équipe est à la fois la chose la plus complexe et une source inépuisable de satisfaction professionnelle. À cet égard, l'activité physique et sportive est aussi une opportunité pour dépasser les hiérarchies, développer la confiance en soi-même et dans notre collectif, partager les compétences, les passions et partager de réels moments de plaisirs... Plaisir que vous trouverez, j'en suis certain, dans l'inspiration que nous propose ce texte.

Je remercie très sincèrement la MNT pour la confiance sur laquelle est bâti notre partenariat et son engagement auprès de l'INET.

Au moment où j'achève cet éditorial, j'apprends que les élèves de l'INET ont remporté le tournoi entre écoles du service public, appelé avec humour « la coupe technocratique », par un score sans appel de 5 buts à 0 contre le jeune Institut National du Service Public (INSP)... Doit-on en déduire pour autant que la territoriale est plus sportive, agile et efficace... ?

Franck PÉRINET,
Directeur de l'INET



Le sport-santé au travail, un enjeu pour nos collectivités

Demande sociétale accentuée par les conditions de vie imposées par la crise sanitaire, le sport-santé apparaît de plus en plus dans l'agenda social des collectivités territoriales. Il en constitue l'un des éléments de la qualité de vie au travail et de l'attractivité de leur marque employeur pour attirer de nouveaux collaborateurs.

Antoine, Cézanne et Maximilien, grâce à votre analyse de l'expérience des collectivités pionnières et à la qualité de sa rédaction tout à la fois didactique et pédagogique, ce guide managérial permet d'une part à ses lecteurs, élus et cadres territoriaux, de prendre conscience de l'étendue des bienfaits et des possibles en matière de sport-santé au travail, et d'autre part de s'inspirer des bonnes pratiques et des recommandations pour s'approprier la démarche et être en capacité de l'adapter et de la déployer dans sa collectivité.

Je ne doute pas que les présentations que vous en ferez, en particulier lors du prochain congrès de l'AATF à Lorient, constitueront une réelle opportunité pour nombre d'entre nous de se saisir de ce sujet pour lancer ou développer les actions de sport-santé qui, à moindre coût, apportent bien-être, détente, cohésion et esprit d'équipe !

Avec Fabien TASTET, président de l'AATF, nous vous présentons nos plus vives félicitations pour la manière dont vous avez mené cette étude, gage de vos qualités humaines et professionnelles que vous mettrez au service des collectivités qui vous accueilleront tout au long de vos carrières.

Remy BERTHIER,
Vice-président de l'AATF



Nous souhaitons adresser nos remerciements à Laurent BESOZZI, vice-président de la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT), à Jean-Marc JOUSSEN, directeur chargé des affaires institutionnelles et de l'expertise territoriale de la MNT, et à Jean-René MOREAU, président de l'Observatoire de la MNT, pour les temps d'échange et de partage de savoirs qu'ils nous ont offerts. Nous adressons également nos plus vifs remerciements à l'ensemble des membres de l'Observatoire de la MNT pour les retours qu'ils nous ont adressés lors des conseils scientifiques.

Nous souhaitons également remercier chaleureusement Jeanne BALLOT, responsable des études et de l'Observatoire de la MNT, Anna MÉLIN, fondatrice de ma-rédactrice.fr et Émilie DONADILLE, assistante éditoriale, pour nous avoir encadrés, dirigés et guidés durant cette étude.

Nous souhaitons enfin remercier l'ensemble des interlocuteurs, élus, experts et collègues des collectivités ou des services de l'État, pour leur volonté d'échanges et de retours sur leurs pratiques professionnelles, en plus de leurs missions quotidiennes et d'emplois du temps souvent contraints. Cette étude est leur étude et le résultat de tout ce qu'ils ont accepté de partager avec nous.

Que Béatrice DE LAVALETTE, adjointe au maire de Suresnes en charge du dialogue social, de l'innovation sociale et des ressources humaines, et Sylvie ROZETTE, adjointe au maire de Limoges en charge des sports et de la promotion de l'activité physique auprès de la jeunesse, soient particulièrement remerciées pour avoir bien voulu prendre de leur temps précieux pour partager avec nous leur vision du sport-santé au travail.

Bonne lecture !



L'activité physique
et sportive mise
en place par les
collectivités s'inscrit
**dans une stratégie
RH globale.**



INTRODUCTION

A. Le sport-santé au travail, une activité proposée par l'employeur pour contribuer au bien-être et à la santé des agents

Les programmes de sport-santé recouvrent **la pratique d'activités physiques ou sportives entraînant un bénéfice sur la santé** du pratiquant. Les programmes de sport-santé au travail intègrent donc toutes ces activités **dans le cadre professionnel**.

L'activité physique au sens large comprend tous les mouvements réalisés lors d'**activités de loisirs** dont le sport, mais pas uniquement. Y sont également incluses les **activités de déplacement** (marche, vélo...), les **activités domestiques** (ménage, bricolage, jardinage) et les activités professionnelles. Cette activité physique est dépourvue de la dimension compétitive et de performance souvent associée au sport.

Certains métiers territoriaux sont très physiques : Atsem, agents techniques, ripeurs, agents d'entretien, de la restauration, jardiniers, etc. Aussi dans les services publics locaux, les programmes de sport-santé vont promouvoir la pratique régulière d'une activité physique de loisirs qui est **choisie** et représente un facteur protecteur de santé. *A contrario*, l'activité physique professionnelle subie peut générer des risques professionnels.

De plus, les programmes sport-santé agissent sur le niveau d'activité physique mais également sur **le temps de sédentarité**. Il s'agit bien de deux notions différentes. Ainsi, un agent peut être actif parce qu'il fait du sport en dehors du travail, mais sédentaire parce qu'il passe plus de 7 heures par jour en position assise.

La santé elle-même doit être appréhendée de façon globale, en se référant à la définition de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui englobe la santé physique, psychologique, et sociale.

Ainsi, l'activité physique et sportive mise en place par les collectivités s'inscrit **dans une stratégie RH globale**. Les programmes de sport-santé répondent à un ou plusieurs objectifs : bien-être des agents, qualité de vie au travail (QVT), prévention des risques professionnels, lutte contre l'absentéisme, productivité, cohésion entre les équipes, et marque employeur attractive.

Enfin, cet outil appréhende les activités physiques comme facteur de prévention primaire (pour tous) mais aussi de prévention secondaire ou

tertiaire (pour des agents à forte pénibilité ou avec des restrictions, en cas de maladies chroniques par exemple).

Dans ce deuxième cas, il s'agira **d'activité physique adaptée (APA)**. C'est-à-dire que l'activité physique va être **individualisée au sein d'un collectif** pour garantir une **pratique sécurisée** tout en gardant la dynamique de groupe si importante. L'APA est prescrite par un médecin dans le cadre d'une pathologie, remboursée par la sécurité sociale depuis la loi de modernisation de notre système de santé de 2016.

Par toutes ces caractéristiques, les programmes sport-santé au travail impliquent **l'ensemble des agents**, qu'ils soient sportifs ou non pratiquants, qu'ils aient un métier actif ou sédentaire, qu'ils soient en bonne santé ou avec des pathologies ou des restrictions.

Le sport-santé figure ainsi au croisement de plusieurs objectifs, notamment la santé, la prévention et les objectifs RH et managériaux. Le choix des objectifs dépend de la volonté de l'employeur et de la façon dont il construit son programme de sport-santé.

Le sport-santé au croisement de quatre objectifs



B. Une attention croissante accordée au sport-santé

L'OMS considère qu'un quart de la population mondiale adulte, soit 1,4 milliard de personnes, n'est pas suffisamment active, ceci entraînant des risques sur la santé. L'organisation émet donc des prescriptions de volume d'activité physique nécessaire à la bonne santé. Elle préconise par exemple une activité d'endurance modérée **entre 2 heures 30 et 5 heures par semaine** pour un adulte (18-64 ans). Afin de tendre vers ces objectifs, l'OMS a lancé en 2018 le *Plan d'action mondial pour promouvoir l'activité physique 2018-2030*¹. Ce plan propose aux États, collectivités, et partenaires, des actions et outils concrets pour favoriser la pratique d'une activité physique.

En France, la stratégie nationale du sport-santé 2019-2024 constitue l'une des trois politiques publiques portées par le Ministère des Sports. La loi du 2 mars 2022 sur la démocratisation du sport-santé — dont l'un des objectifs est d'en faciliter la pratique — a également renforcé l'attention portée sur cette activité. Le sport-santé sera une mission d'intérêt général pour les services et établissements médico-sociaux, qui devront désigner un référent sur ce sujet et réaliser des activités. Un cahier des charges défini par arrêté permettra de délivrer des habilitations administratives aux maisons sport-santé. Enfin, les prescriptions de sport-santé par les professionnels de santé pourront être faites pour les patients souffrant de maladies chroniques, et non plus seulement les patients avec une affection longue durée.

En dépit de cette forte actualité autour du sport-santé, les stratégies nationales traitent peu de la promotion de l'activité physique dans le cadre professionnel. En l'absence de cadre légal, moteur et promoteur, l'initiative repose sur la société civile et principalement la population.

Les trophées Sentez-vous Sport du CNOSF² s'inscrivent dans le cadre de « la rentrée sportive », son évènement annuel de la promotion du sport pour tous depuis 2010. L'objectif est de valoriser les initiatives d'entreprises, de collectivités territoriales, d'associations, de fédérations, qui intègrent une politique de promotion de l'activité physique et sportive dans leurs stratégies managériales ou qui embauchent des sportifs de haut niveau.

Les trophées Sport & Management, portés par le cabinet TPS Conseil, récompensent depuis 2013 des projets et des acteurs de terrain qui innovent en mettant le sport au service de la performance sociale et managériale, y compris dans la FPT.

¹ *Des personnes plus actives pour un monde plus sain*, OMS, 2019.

² Comité national olympique et sportif français.

Le programme Objectif SatisfAction de la MNT propose aux collectivités des actions destinées aux agents et à l'encadrement, dont l'objectif est de les encourager à bouger et d'instaurer de bonnes habitudes de vie.

Notre étude se focalisera sur les actions de sport-santé mises en place par les collectivités territoriales **à destination de leurs agents**. À la faveur de la crise sanitaire et de ses conséquences, la préoccupation relative à la santé des agents et à la qualité de leurs conditions de travail se diffuse dans les collectivités³. Certaines d'entre elles ont déjà initié des actions de sport-santé pour leurs agents, de façon volontaire, en dehors de tout cadre légal incitatif.

Ces initiatives d'employeurs font écho aux préconisations que formule l'Anses⁴ dans l'étude « Manque d'activité physique et excès de sédentarité : une priorité de santé publique » publiée le 15 février 2022. **Pour être en bonne santé**, l'Anses recommande d'allier différents types et niveaux d'activités chaque semaine :

- pratiquer 30 minutes et cinq fois une **activité cardiorespiratoire** (monter des escaliers, faire du vélo, courir, marcher à bonne allure),
- effectuer du **renforcement musculaire** une à deux fois,
- réaliser des **assouplissements** 2 à 3 fois.

Or **95 % des Français** ne remplissent pas ces conditions, d'après la même étude. Si l'initiative personnelle reste essentielle pour que les individus augmentent leur activité, l'Anses rappelle l'importance de **l'environnement global** et notamment **du cadre professionnel** :

« C'est l'organisation même de nos modes de vie qui est à revoir : que ce soit dans l'espace public, en laissant davantage de place aux mobilités actives comme le vélo ou la marche, ou sur le lieu de travail, en favorisant la pratique sportive et en limitant les temps de sédentarité⁵. »

Irène MARGARITIS, cheffe de l'évaluation sur la nutrition et les risques nutritionnels à l'Anses.

En proposant des actions de sport-santé, l'employeur met en action sa **responsabilité sociale (RSE)**. En effet, si l'on considère le **lien entre les inégalités sociales et la pratique sportive** dont les catégories dites « aisées » s'emparent plus facilement, de nombreux agents, notamment de catégorie C, ne sont pas familiers du sport. En effet, pour 34 % des Français, pratiquer un

³ DE FREMINVILLE Solange, « Des pistes pour préserver la santé mentale des agents », *La Gazette des communes*, 29 septembre 2021.

⁴ Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail.

⁵ « Manque d'activité physique et excès de sédentarité : une priorité de santé publique », *ANSES*, 15 février 2022.



C'est l'organisation
même de nos modes
de vie qui est à revoir :
**en favorisant la
pratique sportive et
en limitant les temps
de sédentarité⁵.**

sport ou une activité physique arrive en 2^e position comme activité préférée (+ 2 points par rapport à 2020⁶). Toutefois, d'après Sociovision, « les classes populaires⁷ déclarent des loisirs peu coûteux et moins d'activités sportives. Seules les classes aisées déclarent pratiquer du sport. Les loisirs demeurent structurés par l'appartenance sociale ». Font régulièrement du sport : 27 % des classes populaires, 39 % des classes moyennes, 45 % de classes aisées, pour une moyenne de 37 % sur l'ensemble de répondants⁸.

L'employeur va au-delà de ses propres intérêts en proposant un service de qualité grâce à des agents en bonne santé. Il mène une politique de prévention utile également à la société, les agents-citoyens étant *a priori* moins malades s'ils préservent leur santé en pratiquant du sport et pèsent donc moins sur les dépenses de santé. Nous touchons ici l'enjeu sociétal du sport-santé dans les collectivités.

C. Les objectifs de l'étude

Les objectifs poursuivis par cette étude sont :

- identifier les activités physiques et sportives menées par les collectivités territoriales au profit de leurs agents,
- caractériser les freins et les leviers à la mise en place d'une démarche de sport-santé,
- tirer les enseignements des premières actions de sport-santé mises en place,
- élaborer des arguments pour les élus et cadres désireux de se lancer dans une démarche de sport-santé au bénéfice de leurs agents et leur proposer des conseils et de bonnes pratiques dont ils peuvent s'inspirer.

⁶ Enquête sur une base de 6 000 personnes de 15 à 74 ans en France.

⁷ La classification socio-économique des Français par Sociovision, s'appuie sur des dimensions objectives (revenu du foyer et situation familiale) et sur des dimensions subjectives (classe sociale ressentie).

⁸ *Les Français en 2021*, Observatoire Sociovision France, janvier 2022.



L'étude s'appuie sur deux types de ressources :

- une **exploitation bibliographique pour circonscrire le sujet, identifier les enjeux et repérer les bonnes pratiques**. Nous nous sommes appuyés, d'une part, sur des articles issus de revues spécialisées afin d'identifier les enjeux du sport-santé. Nous nous sommes appuyés, d'autre part, sur des articles issus de la presse sur les collectivités territoriales afin de repérer les bonnes pratiques et jauger le niveau d'avancement des collectivités sur le sport-santé.
- la **conduite d'entretiens semi-directifs** en visioconférence ou par téléphone, d'une heure en moyenne :
 - **s'appuyant sur une trame d'entretien comprenant des questions déclinées en 5 profils identifiés** : expert, élu, RH, manager opérationnel, bénéficiaire,
 - **visant la constitution d'un échantillon le plus diversifié possible**. Nous nous sommes attachés à constituer un échantillon significatif avec des collectivités réparties sur l'ensemble du territoire en métropole et outre-mer, d'échelons et de tailles différentes. Cette exigence est indispensable pour adapter les préconisations au profil de chaque collectivité.

L'échantillon

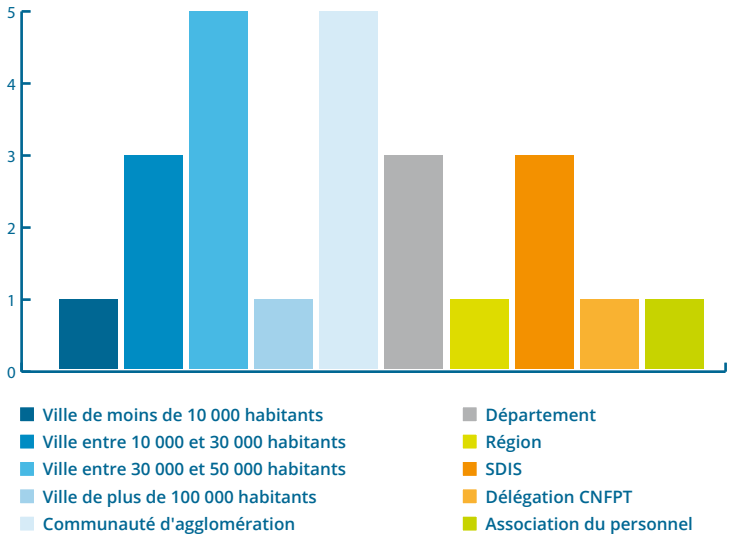
Le volet qualitatif de cette étude s'appuie sur **43 entretiens**, conduits entre septembre 2021 et janvier 2022, dans 32 structures avec environ trois quarts de structures territoriales et un quart hors FPT.

Nous avons veillé à rencontrer une diversité de structures, tant au niveau du type de collectivités territoriales, que d'autres institutions publiques, entreprises, ou experts dans le domaine sportif ou médical.

**Les entretiens avec des structures territoriales interrogées
(collectivités, CNFPT⁹, SDIS)**

24 structures territoriales différentes ont été étudiées, en lien avec les programmes de sport-santé, dont 19 collectivités territoriales :

- 1 commune de moins de 10 000 habitants
- 3 villes entre 10 000 et 30 000 habitants
- 5 villes entre 30 000 et 50 000 habitants
- 1 ville de plus de 100 000 habitants
- 5 communautés d'agglomération
- 3 départements
- 1 région
- 3 services départementaux d'incendie et de secours (SDIS)
- 1 association du personnel
- 1 délégation du CNFPT



⁹ Centre national de la fonction publique territoriale.

Répartition géographique des structures territoriales interrogées (collectivités, CNFPT, SDIS)



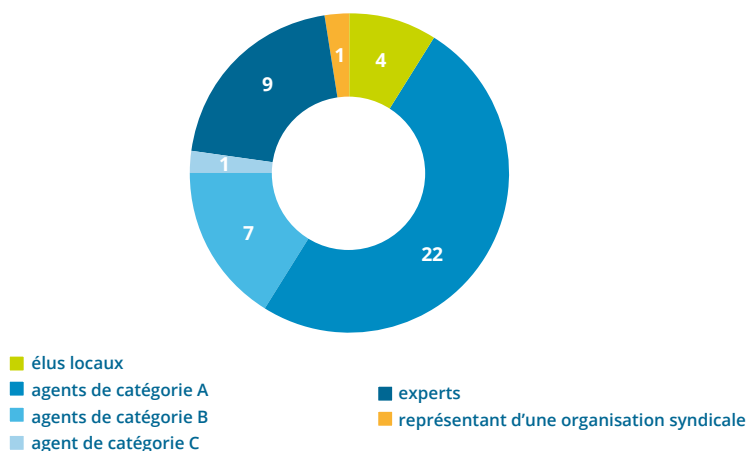
- L'Observatoire MNT - Cahier n°27 - p.23

Les entretiens d'experts hors FPT

9 entretiens ont été menés au-delà des collectivités territoriales :

- 7 experts, issus du domaine sportif (ONAPS¹⁰ par exemple), médical (médecin, Kiné France prévention), mutualiste (le Groupe VYV, la MNT), et Ministère des Sports
- 1 représentant d'une organisation syndicale
- 1 entreprise.

Profils des personnes interrogées



Légende du texte de l'étude :

En bleu figurent les collectivités territoriales citées en exemple et les **bonnes pratiques** mises en lumière.



Après ce picto, sur fond vert, figurent les **recommandations** au sujet de dispositifs à déployer.

¹⁰ Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité.



LE SPORT-SANTÉ, UNE DÉMARCHE PIONNIÈRE ET SYSTÉMIQUE AUX POTENTIALITÉS MULTIPLES



A. Les arguments favorables à la démarche

1. La relation étroite entre activité physique et santé

La pratique régulière d'une activité physique contribue à une meilleure santé, de l'avis scientifique unanime, même si tous les liens ne sont pas encore parfaitement compris, et ce, quelle que soit la phase de prévention (prévention primaire ou tertiaire). D'après l'OMS, l'inactivité physique est responsable d'un **décès sur dix** dans le monde, soit 3 millions de personnes.

Dans son étude publiée en février 2022¹¹, l'Anses relève que **95 % de la population** adulte est exposée à un risque de détérioration de sa santé du fait d'une activité physique trop faible ou d'un temps passé assis trop important. Un tiers de la population cumule un manque d'activité physique avec une trop forte sédentarité, ce qui ne fait qu'accroître le risque. Ces personnes présentent en effet un taux de morbidité et de mortalité supérieur à la moyenne.

L'Inserm¹² a produit plusieurs études et articles sur les liens entre sport et santé. Le manque d'activité physique est un facteur de nombreuses maladies chroniques selon tous les avis recensés par l'institut, alors que le sport est un outil de prévention. L'académie nationale de médecine va dans la même direction¹³. Elle considère qu'**une activité physique ou sportive modérée (3 heures par semaine) conduit à :**

- **une baisse des décès prématurés de 58 %,**
- **une baisse du risque de mortalité de 30 %,**
- **un retard de l'entrée dans la dépendance.**

Cette activité produit également des effets précoces à court terme sur le système pulmonaire, cardiovasculaire, les muscles, le squelette, le système nerveux, etc.

¹¹ « Manque d'activité physique et excès de sédentarité : une priorité de santé publique », ANSES, *op. cit.*

¹² Institut national de la santé et de la recherche médicale.

¹³ BAZEX Jacques, PÈNE Pierre, RIVIÈRE Daniel, *Les activités physiques et sportives – la santé – la société*, Académie nationale de médecine, octobre 2012.



D'après l'OMS,
l'inactivité physique
est responsable
d'**un décès sur dix**
dans le monde,
soit 3 millions de
personnes.

De plus sur le plan curatif, l'Inserm conseille **de prescrire systématiquement de l'activité physique en cas de maladie chronique**¹⁴. En effet, une activité physique adaptée et intégrée au parcours de soin produit des effets bénéfiques dans le cadre de :

- maladies cardiovasculaires,
- maladies cérébrales,
- rhumatismes et arthroses,
- diabète.

Motiver le patient et se placer dans une démarche pédagogique permet d'inscrire son engagement dans un projet d'activité physique sur le long terme.

2. La responsabilité de l'employeur de protéger la santé de ses agents

a. Une obligation qui pèse sur l'employeur

La protection de la santé des agents est une obligation de l'employeur aux termes des lois n° 83-634 du 13 juillet 1983 et n° 84-53 du 26 janvier 1984 qui se réfèrent au Code du travail pour l'application des principes de prévention, de la démarche d'évaluation des risques professionnels et des règles de sécurité.

Ainsi, l'employeur doit veiller à la santé et à la sécurité des agents. Il doit mettre en œuvre des actions de prévention, en procédant à une évaluation des risques professionnels dont découle un plan d'action de prévention.

b. Les liens entre APS, troubles musculo-squelettiques (TMS), risques psychosociaux (RPS) et usure professionnelle

La protection de la santé des agents demeure une préoccupation croissante pour les employeurs dans le contexte d'évolution des métiers et de vieillissement des salariés. À cet égard, l'activité physique et sportive reste un outil qui peut contribuer à la prévention des risques psychosociaux (ou facteurs psychosociaux de risques), des troubles musculo-squelettiques et de l'usure professionnelle.

Le vieillissement

Chiffres, enjeux : L'âge moyen des agents de la FPT augmente, avec une représentation croissante des générations du haut de la pyramide des âges.

¹⁴ *Activité physique. Prévention et traitement des maladies chroniques*, INSERM, 2019.

La moyenne d'âge est de 45 ans (*Fonction publique, Chiffres-clés 2018*, Ministère de l'Action et des Comptes publics). Les collectivités doivent mettre en œuvre des actions pour maintenir en activité des agents de plus en plus âgés. Or, les agents âgés sont plus susceptibles de souffrir de problèmes de santé, le lien entre âge et état de santé étant démontré par les études. Par exemple, selon l'Inserm, la part des personnes souffrant de maladies chroniques augmente avec l'âge. De plus, les agents âgés travaillent depuis longtemps et sont donc plus susceptibles d'être affectés par des risques professionnels.

Intérêts du sport-santé : Il procure des bénéfices sur la santé physique, tant dans la phase de prévention que du parcours de soin. Certaines collectivités et entreprises ont mis en place des mesures ciblant les seniors afin de les encourager à pratiquer une activité physique.

L'usure professionnelle

Chiffres, enjeux : Processus d'altération de la santé que ce soit dans sa dimension physique, mentale, psychologique, ou sociale.

Intérêts du sport-santé : Il a des bénéfices sur la santé physique mais il contribue aussi au bien-être, à la motivation, à l'estime de soi et à la cohésion du collectif. Ces éléments participent tous à la santé dans ses dimensions mentale, psychologique et sociale.

Les troubles musculo-squelettiques

Chiffres, enjeux : Ce sont des troubles de l'appareil locomoteur, ils concernent principalement les muscles, tendons, nerfs et articulations et génèrent des douleurs, malaises ou raideurs. Ils relèvent de facteurs multiples mais le travail est souvent un facteur majeur en lien avec leur apparition, maintien ou aggravation. Ils constituent la première cause de maladie professionnelle indemnisée, avec 87 % des maladies professionnelles (*L'essentiel 2016 - Santé et sécurité au travail*, CNAMTS, 2017), et leur nombre n'a cessé de croître depuis les années 1990.

Intérêts du sport-santé : Une activité physique et sportive peut s'intégrer à une stratégie globale de prévention collective et d'encadrement médical des équipes (avec un travail sur l'organisation des tâches, les postures, l'ergonomie du poste de travail...). Des échauffements, du renforcement musculaire et des étirements peuvent avoir des effets bénéfiques en réduisant le risque de TMS ou en réduisant les douleurs en cas de TMS. L'Inserm intègre les TMS dans les pathologies pour lesquelles la pratique du sport est bénéfique en prévention ou dans le parcours de soin.

Les risques psychosociaux

Chiffres, enjeux : Ils correspondent à des situations de travail dans lesquelles l'agent est exposé, de façon combinée ou non, à du stress ou de la violence (intensité ou complexité d'une tâche, peur de l'autonomie laissée, mauvaise organisation du travail, relations de travail détériorées...). Les RPS ont des conséquences sur la santé des travailleurs, en provoquant par exemple des maladies cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques, dépression, anxiété, épuisement professionnel, burn-out, suicide... Depuis l'accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique les collectivités doivent tenir compte des RPS au même titre que les autres risques professionnels. Elles sont donc tenues de les évaluer et de planifier des mesures de prévention.

Intérêts du sport-santé : Il peut être une mesure de prévention des RPS car il est à la fois un facteur de bonne santé physique, mais également un facteur de bien-être, motivation, cohésion lorsqu'il est pratiqué en groupe.

3. L'amélioration de la santé par l'activité physique et sportive, un besoin exprimé par les agents des collectivités

a. Une pratique physique encore peu répandue parmi les agents

Les résultats des études sur l'activité physique des Français apparaissent décevants en comparaison avec d'autres pays européens. En 2015, 45 % des femmes et 50 % des hommes de 16 ans ou plus déclarent avoir pratiqué une activité physique ou sportive au cours des douze derniers mois¹⁵, soit 55 % de femmes et 50 % d'hommes qui n'ont pratiqué aucune activité. En Europe, 46 % de la population n'a pas pratiqué de sport au cours de l'année.

Le baromètre du bien-être au travail dans les collectivités de la Gazette des communes de 2020 donne une estimation de la pratique d'activités physiques par les agents territoriaux. **32 % des agents interrogés ont déclaré ne pas pratiquer d'activité physique.** 10 % ont déclaré pratiquer une activité physique une à deux fois par mois, 28 % une fois par semaine, et 21 % au moins deux à trois fois par semaine. Les agents territoriaux sont donc au-dessus de la moyenne nationale en termes d'activité physique mais ils sont une minorité à la pratiquer suffisamment par rapport aux préconisations de l'Anses évoquées précédemment.

¹⁵ « Pratiques physiques ou sportives des femmes et des hommes : des rapprochements mais aussi des différences qui persistent », INSEE, 23 novembre 2017.



32 %

**DES AGENTS INTERROGÉS
ONT DÉCLARÉ
NE PAS PRATIQUER
D'ACTIVITÉ PHYSIQUE.**

10 %

**ONT DÉCLARÉ PRATIQUER
UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE
UNE À DEUX FOIS PAR MOIS**

21 %

AU MOINS

**DEUX À TROIS FOIS
PAR SEMAINE**

28 %



UNE FOIS PAR SEMAINE

b. L'activité physique et sportive, un besoin accentué par la crise sanitaire

La crise sanitaire a renforcé l'urgence de s'intéresser à l'activité physique des agents. Les périodes de confinement et de restriction des déplacements ont augmenté la sédentarité des Français.

La crise sanitaire a en effet compliqué la pratique d'une activité physique ou sportive (APS) pour 67 % des personnes interrogées par le baromètre Sport Santé FFEPGV Ipsos. 75 % des Français considèrent que ce manque d'activité a eu au moins un impact négatif sur leur santé physique, mentale, ou leur état de forme¹⁶.

A posteriori, cette sédentarité subie a suscité une envie de reprendre le sport une fois la crise passée. En 2020, 81 % des Français ont pratiqué une APS, soit 17 points de plus qu'en 2019. Toutefois, cette pratique était plus courte, avec une durée moyenne de 2,9 heures par semaine contre 3,7 heures en 2019. Cette motivation pour le sport s'est poursuivie l'année suivante. En 2021, la pratique d'une activité physique régulière devenait la première résolution pour 37 % des Français, soit deux points de plus qu'en 2019. C'était d'ailleurs la résolution la plus plébiscitée parmi la liste de choix. 75 % des personnes interrogées affirmaient qu'elles avaient l'intention de reprendre le sport en 2021.

Cette préoccupation actuelle des Français pour leur activité physique se retrouve chez les agents territoriaux, d'où l'intérêt pour les collectivités de répondre à ces attentes.

¹⁶ « Communiqué de presse — Baromètre Sport Santé FFEPGV/Ipsos — 10^e édition », FFEPGV, 2021.

c. Le sport-santé au travail, une attente forte des agents des collectivités

Le baromètre de la MNT et La Gazette des communes sur la santé au travail montre que si les agents sont en grande majorité satisfaits d'exercer dans la fonction publique territoriale, 55 % estiment que leur niveau de bien-être s'est dégradé en 2020¹⁷.

De multiples raisons de cette dégradation des conditions de travail existent, elles incluent le manque d'activité physique ou sportive :

- 80 % des agents disent ressentir du stress au travail. Ce stress produit des effets sur le sommeil (pour 57 % des agents) et sur la santé globale (pour 45 % des agents).
- 30 % des agents estiment que le travail génère des effets négatifs sur leur pratique sportive. Ce sentiment est renforcé chez les catégories A, dont 89 % passent plus de 5 heures assis lors d'une journée de travail. Cependant, cette sédentarité aux conséquences négatives sur la santé touche toutes les catégories. **78 % des agents estiment en effet passer plus de 5 heures assis.**
- À l'inverse, 12 % des agents exercent un travail avec une activité physique intense qui peut être source de problèmes de santé (particulièrement chez les catégories C).

Les agents restent particulièrement réceptifs aux actions de prévention. Lorsqu'on les interroge sur l'action à privilégier en 2022 pour leur employeur, l'engagement pour la qualité de vie au travail arrive en tête parmi toutes les propositions. Les agents sont particulièrement demandeurs d'actions de prévention contre les risques psychosociaux (82 %), les troubles musculo-squelettiques (69 %), et de promotion de l'activité physique (49 %). Comme le confirment nos entretiens, les actions de sport-santé correspondent aux attentes des agents tant en termes de bien-être au travail que de protection de leur santé.

« Si l'action sport-santé au travail n'existait pas au sein de la collectivité, je ne bougerais pas. »

Un agent, catégorie A, d'une ville de 30 000 à 50 000 habitants.

¹⁷ Baromètre du bien-être au travail dans les collectivités locales 2021, MNT & La Gazette des communes, 2021.



**« Si l'action
sport-santé au travail
n'existait pas au sein
de la collectivité,
je ne bougerais pas. »**

Un agent, catégorie A, d'une ville
de 30 000 à 50 000 habitants.

B. Le sport-santé, des bénéfices sur l'ensemble des dimensions du travail

1. Un vecteur de bien-être et de qualité de vie au travail

Au-delà de la santé physique, des bénéfices existent également **sur la santé psychologique**. Certains employeurs mettent en place une politique de sport-santé au travail car ils sont convaincus qu'elle peut contribuer au bien-être de leurs agents de plusieurs manières :

- l'APS améliore l'humeur et réduit le stress, l'anxiété et les symptômes de dépression. Elle est donc un élément à prendre en compte dans une politique de **réduction des risques psychosociaux**,
- l'APS s'inscrit dans une politique de qualité de vie au travail car elle suscite du **bien-être**,
- enfin, la pratique d'une activité physique aide les agents à prendre **confiance en eux** et en leur **efficacité**.

« Le principal bénéfice, c'est l'amélioration de l'indicateur sourire. »

Un agent chargé du développement de la politique sportive d'un EPCI.

2. Un soutien à un projet managérial reposant sur la cohésion et le décloisonnement

a. Renforcer la motivation au travail des agents

Dès lors que l'activité physique ou sportive génère du bien-être chez les agents, on peut supposer que ce bien-être est à l'origine de davantage de motivation et donc d'efficacité au travail.

Par ailleurs, nous avons observé que la promotion de l'activité physique au travail correspondait également aux attentes des agents¹⁸. La mise en place d'une politique favorisant l'activité au travail entraîne donc une satisfaction chez les agents qui constatent la prise en compte de leurs attentes par leur employeur. Cette satisfaction peut également entraîner une motivation accrue.

Insister sur la motivation et donc sur **l'engagement au travail des équipes permet de convaincre les élus** du bien-fondé d'une démarche de sport-santé. La qualité de vie au travail est aujourd'hui considérée comme une pierre angulaire de toute politique RH. En outre, les liens entre le bien-être au travail et la productivité font aujourd'hui l'unanimité.

¹⁸ *Ibid.*



« Pour convaincre un élu, il faut insister sur le plaisir. Les collègues reviennent avec la banane. **Ça doit être avant tout du plaisir, ce n'est pas artificiel.** »

Un directeur, ancien DGS
d'un département.

« Pour convaincre un élu, il faut insister sur le plaisir. Les collègues reviennent avec la banane. Ça doit être avant tout du plaisir, ce n'est pas artificiel ».

Un directeur, ancien DGS d'un département.

b. Développer les compétences sociales des agents

Pratiquer une activité physique sur le lieu de travail permet de passer un moment privilégié avec les collègues. Il favorise donc l'émergence de liens amicaux, l'agrandissement du réseau social et la capacité à s'intégrer dans un groupe. La pratique d'une activité physique au travail améliore donc leur santé psychosociale. Ce climat social serein facilite la confiance entre les équipes, le travail collectif entre collègues, la collaboration entre les services, et donc la transversalité dans l'organisation. Cette meilleure connaissance des autres et cette **transversalité** décuplent le sentiment d'appartenance à l'organisation.

« Quand on pratique ensemble, ça fait histoire, ça enlève les barrières entre collègues. Ce qu'on vit là est un élément de plus grande sociabilité, de plus grand collectif. »

Un directeur, ancien DGS d'un département.

Le décroisement des relations hiérarchiques est un gain majeur de la pratique d'une activité physique par les agents. En effet, l'activité physique et sportive apparaît comme un moyen privilégié pour apprendre à se connaître en dehors de tout lien hiérarchique. Beaucoup de personnes interrogées ont en effet insisté sur le fait que tout le monde se retrouve à égalité sur un terrain de sport. Les codes vestimentaires qui contribuent parfois à marquer le rang hiérarchique disparaissent.

« On désacralise la hiérarchie, ce qui est génial et fait beaucoup de bien aux agents. »

Un ancien DGS d'un département.

c. Améliorer l'attractivité de la collectivité et développer la marque employeur

Le manque d'attractivité de la FPT reste une problématique rencontrée par l'ensemble des collectivités. Leurs difficultés de recrutement sont particulièrement fortes sur certains métiers en tension, malgré un marché de l'emploi dynamique avec la reprise économique post crise sanitaire. Cet enjeu apparaît si fort qu'il a donné lieu en janvier 2022 au rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale de Philippe LAURENT, Mathilde ICARD, et Corinne DESFORGES en réponse à la demande de la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Amélie DE MONTCHALIN.

Si certaines solutions relèvent du domaine réglementaire et national, par exemple les rémunérations, avantages sociaux, ou voies de recrutement, les collectivités disposent également de leviers pour créer une marque employeur attractive. Le sport-santé devient à ce titre un signal important pour montrer que la collectivité se soucie du bien-être de ses agents et offre de bonnes

conditions de travail. Cette communication touche les nouvelles générations, particulièrement attachées aux services offerts par l'employeur, à un cadre de travail convivial et souple, et à l'équilibre entre la vie professionnelle et privée. Ainsi, **83 % des jeunes** attendent de leur employeur une prise en compte de leur vie personnelle¹⁹.

Les actions favorisant l'activité physique au travail deviennent également un moyen de fidéliser les agents. En effet, la concurrence entre collectivités reste rude, notamment pour les emplois en tension et dans les bassins d'emploi denses. Ces actions — peu répandues, voire inexistantes — font alors partie des avantages donnant envie aux agents de rester dans la collectivité.

3. Une action positive sur l'efficacité de l'organisation du travail

a. Réduire l'absentéisme, les arrêts maladie et les accidents du travail

En réduisant le nombre d'accidents du travail et les arrêts maladie, l'activité physique et sportive diminue l'absentéisme, comme le montre l'étude du cabinet Goodwill Management auprès de 200 entreprises françaises en partenariat avec le CNOSF, le Medef et AG2R La Mondiale²⁰. Selon cette étude, l'activité physique des salariés entraîne une **réduction de l'absentéisme de 30 à 40 %** dans l'entreprise.

Trois facteurs expliquent cette baisse de l'absentéisme :

- davantage de motivation chez les agents,
- davantage de sérénité sur le lieu de travail, donc moins de stress et de RPS,
- des agents avec de meilleures aptitudes physiques donc moins de blessures et de maladies.

¹⁹ Étude sur la conciliation vie privée / vie professionnelle, Domplus, 2020, citée dans MEYRONIN Benoît, « L'équilibre vie privée – vie professionnelle au cœur des attentes des jeunes actifs », *Sud Ouest*, 13 juillet 2020.

²⁰ « Étude sur l'impact économique de l'activité physique et sportive sur l'entreprise, le salarié et la société civile », *Goodwill Management*, 2015.

**L'ACTIVITÉ
PHYSIQUE DES
SALARIÉS ENTRAÎNE
UNE RÉDUCTION DE
L'ABSENTÉISME DE
30 À 40 %**



**ELLE AUGMENTERAIT
LA PRODUCTIVITÉ DE
6 À 9 %
POUR UN COLLABORATEUR
SÉDENTAIRE QUI SE MET À
LA PRATIQUE D'UNE APS,
ET LA RENTABILITÉ DE
L'ENTREPRISE DE 1 À 14 %²¹**

b. Augmenter la productivité

Les bénéfices cités précédemment (santé physique, mentale, sociale, cohésion dans l'organisation, motivation, absentéisme) jouent sur la performance de l'organisation. D'après l'étude du cabinet Goodwill Management, la pratique d'une activité physique ou sportive au travail augmenterait **la productivité de 6 à 9 %** pour un collaborateur sédentaire qui se met à la pratique d'une APS, et la rentabilité de l'entreprise de 1 à 14 %²¹.

Pour espérer atteindre les bénéfices les plus importants (des gains de 9 % de productivité et de 14 % de rentabilité), l'activité physique pratiquée par les salariés doit être d'une intensité soutenue et faire l'objet d'un **engagement important de l'entreprise**. Cette implication se traduit par exemple par la mise en place de **moyens matériels ou financiers** pour encourager l'activité comme une salle de sport ou un chèque sport, ou encore l'autorisation de la pratique de l'activité **sur le temps de travail**.

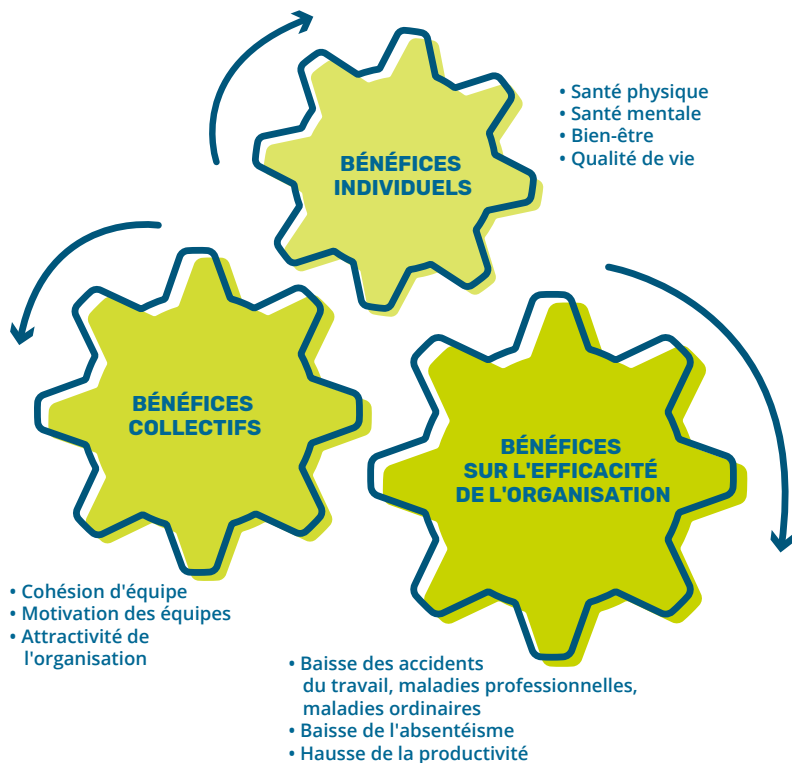
« Je me sens bien, légère, je traite plus de dossiers en rentrant du sport. »

Une agent de catégorie C dans une commune d'outre-mer comptant entre 30 000 et 50 000 habitants.

²¹ Selon un « intervalle de calcul proposé en faisant varier le type d'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'engagement, l'intensité du sport pratiqué et le nombre de salariés engagés. »

Au-delà d'une classification stricte, les programmes peuvent avoir des effets qui débordent l'objectif initial. Une action qui vise la cohésion des équipes engendre aussi des améliorations de la santé physique sans que ce soit le but premier recherché.

L'enchaînement vertueux des bénéfices du sport-santé



C. Le sport-santé dans les collectivités territoriales, une multiplicité d'actions aux ambitions variées

Les actions de sport-santé sont très diversifiées selon l'ambition de la collectivité, les moyens à y consacrer et l'objectif principal poursuivi.

Afin de mieux appréhender les programmes de sport-santé dans leur diversité, nous les classerons ici en deux catégories :

1. les actions globales adressées à tous les agents de la collectivité
2. les actions ciblées sur certaines catégories d'agents, c'est-à-dire les métiers avec de forts risques professionnels, les agents avec des vulnérabilités physiques, les agents en reclassement, etc.

1. Des actions de sport-santé à destination de l'ensemble des agents

La norme AFNOR SPEC S52-416 propose trois catégories d'actions selon leur objectif, de la moins à la plus ambitieuse²² visant à :

- **sensibiliser** les travailleurs,
- faciliter le **développement de la pratique** de l'activité physique ou sportive,
- **organiser la pratique** d'activité physique ou sportive.

L'employeur, en fonction de ses objectifs, moyens et contraintes, décide du type d'action à mettre en place. Commencer par des actions modestes de sensibilisation avant d'envisager une pratique généralisée et structurée est un choix intéressant. Les bénéfices d'actions ciblées et ponctuelles ont convaincu de nombreuses organisations de s'investir dans des programmes de plus grande envergure. La technique des petits pas est particulièrement intéressante pour convaincre les élus car elle leur présente les intérêts du sport-santé avant d'investir dans des programmes plus coûteux.

a. Des actions à destination de tous les agents pour les sensibiliser

Ces actions amorcent une dynamique dans la collectivité. Cette sensibilisation peut prendre différentes formes.

²² AFNOR SPEC S52-416, AFNOR Éditions, octobre 2021.

La formation des agents RH comme premier relais de diffusion et de sensibilisation

En amont, elle permet d'expliquer l'intérêt des programmes de sport-santé d'un point de vue RH : prévention des risques professionnels, baisse de l'absentéisme, qualité de vie au travail, cohésion des équipes... Elle incite à lancer ces programmes pour l'ensemble des agents.

L'organisation d'évènements sportifs ponctuels

Ce temps fort interne va fédérer les agents autour des activités physiques et sportives.

Bonne pratique : La ville et l'agglomération d'Agen organisent chaque année une journée de cohésion à destination de l'ensemble de ses agents. Lors de la dernière édition, 250 agents se sont mobilisés (sur 900 agents potentiellement mobilisables). La matinée est dédiée à des défis sportifs en équipe. Il y a un temps de repas tous ensemble puis des ateliers sur le bien-être sont organisés l'après-midi (sophrologie, méditation, yoga, alimentation...). Reconnue pour son utilité, cette journée s'est imposée comme un évènement majeur pour que les agents se rencontrent.

La participation à des challenges nationaux

L'avantage de cette action est sa facilité d'organisation puisque c'est l'organisme organisateur qui gère le contenu de l'évènement et produit les outils de communication sur l'évènement. Cela peut représenter un coût financier plus important mais mobilise moins de ressources en interne. On peut citer à titre d'exemple les challenges « À vélo au boulot », « Be walk », mais également la participation à des courses ou compétitions locales.

L'utilisation d'une application ou d'un site internet

L'outil numérique encourage et stimule les salariés à participer à des challenges sportifs en groupe. Par exemple, des applications classent les agents dans des équipes en compétition entre elles. Les agents doivent relever des défis sportifs et ludiques pour gagner des points pour leur équipe. Des points récompensent l'activité physique, quelle qu'elle soit. Par exemple, la marche pour aller au travail est autant valorisée qu'une séance de gymnastique à domicile. Ces applications qui font bouger les agents dans un cadre ludique sont source de cohésion.

Des stages, formations et séminaires de cohésion d'équipe intégrant des temps sportifs

Le sport peut en effet être un bon outil dans le cadre d'une formation car il libère la parole et permet de se découvrir autrement, sans rapport hiérarchique ni tension associée au travail. Les agents vont aussi s'encourager entre eux et gagner en confiance.

L'incitation à la marche et à l'utilisation des escaliers

Relayée par des outils de communication internes, c'est une démarche peu coûteuse qui constitue une première étape dans un projet de sport-santé.

Quel que soit le type de programme dans lequel la collectivité choisit de s'engager, ces actions sont utiles pour lancer une dynamique autour de l'activité physique et expliquer aux agents les raisons pour lesquelles la collectivité croit en son programme de sport-santé.

b. Des actions pour faciliter et développer la pratique

Ces actions s'inscrivent dans la durée et ont pour objectif d'encourager l'activité physique des agents. Les difficultés pratiques sont souvent un frein d'où l'intérêt de faciliter la pratique. Plusieurs types d'actions existent.

Le Comité des œuvres sociales (COS) ou l'association du personnel

Pendant longtemps, l'employeur ne s'est pas préoccupé des actions sportives, choisissant d'en confier l'organisation au comité des œuvres sociales. La raison d'être de celui-ci est l'amélioration des conditions d'existence des agents, notamment grâce à des prestations à caractère social, culturel ou de loisirs. C'est donc un acteur historiquement fort dans le déploiement d'actions sportives dans le cadre du travail. Aujourd'hui encore, la collectivité peut mobiliser ou travailler en partenariat avec le COS pour proposer des activités sportives. L'employeur bénéficie ainsi de son savoir-faire historique et délègue les problématiques d'organisation. Une participation financière peut être versée au COS.

Bonne pratique : La région Île-de-France a fait le choix de nouer des partenariats afin de proposer une offre sportive à ses agents. Elle a notamment un partenariat avec l'association du personnel pour mettre à disposition du personnel une salle de sport, proposer des cours collectifs, et mettre en place un programme spécifique de lutte contre la sédentarité comprenant trois entraînements hebdomadaires de 30 minutes (en dehors du temps de travail).

L'accès à des équipements sportifs, partagés avec le public ou spécifiques

La collectivité peut recourir aux installations communales ou intercommunales par exemple. De plus, installer des équipements sportifs dans ses locaux facilitera la pratique sur la pause méridienne, ou avant, ou après le travail.

Bonne pratique : La commune de Cap d'Ail a ouvert une salle de sport pour le personnel municipal au sein de ses locaux. L'idée est venue au cours d'une restructuration des services et des locaux. Une salle était vacante et la collectivité s'est interrogée sur les besoins auxquels pourrait répondre cette salle. Elle a finalement décidé d'ouvrir une salle de sport équipée d'appareils de fitness et en libre accès afin que chaque agent puisse y aller sur le créneau qui lui convient. Ainsi, les agents sont actifs pendant la pause méridienne et apprennent à mieux se connaître.

Des cours collectifs sur les temps de pause ou en soirée

Pour les organiser, la collectivité peut passer des partenariats avec des professionnels du sport ou mobiliser son personnel qualifié, notamment les éducateurs territoriaux des activités physiques et sportives.

Un programme de sport-santé à part entière destiné à l'ensemble des agents

Il s'agit ici de l'action la plus aboutie : faire profiter la totalité des salariés de la collectivité d'un programme de sport-santé multiforme.

Bonne pratique : La ville d'Épernay a mis en place le programme Santé Vitalité (cf. la fiche action). Douze activités physiques sont proposées chaque trimestre. Elles ont lieu surtout le midi, même si quelques créneaux sont proposés en soirée. On retrouve par exemple du stretching, de la marche, de la course à pied, du fitness ou des activités aquatiques. Un éducateur sport-santé anime également des conférences qui ont lieu sur le temps de travail pour l'ensemble des effectifs, afin de les sensibiliser aux enjeux de santé (problèmes de dos, nutrition, sommeil...).

L'offre évolue en fonction des fréquentations, et donc de l'adéquation avec le besoin des agents. Par exemple, les sports collectifs proposés au début du programme ont peu mobilisé les agents. D'autres activités les ont remplacés et ont été davantage fréquentées, comme le fitness et le stretching.

c. Des actions pour organiser la pratique de l'activité physique et sportive

Les actions les plus poussées consistent à organiser la pratique d'activités physiques ou sportives **sur le lieu, voire même sur le temps de travail**. Deux possibilités principales s'offrent aux collectivités.

Tout d'abord, la collectivité peut **revoir les cycles de travail ou les plages horaires fixes** afin de libérer du temps sur des moments propices au sport. Une pause déjeuner plus longue est par exemple plus favorable à la pratique d'une activité. De même, autoriser les agents à commencer plus tard leur journée laisse l'opportunité d'en faire le matin.

Ensuite, l'action la plus poussée et mise en avant par les collectivités engagées dans cette démarche consiste à prévoir qu'une partie du **temps de travail** soit consacrée à la pratique d'une activité physique ou sportive. Nous avons rencontré les villes de Poissy, Sète, Suresnes, le Lamentin et Rambouillet, qui se sont investies dans cette démarche.

En effet, le manque de temps ou la volonté de ne pas sacrifier sa pause déjeuner sont souvent des freins à la pratique individuelle. Par ailleurs, en dédiant une partie du temps de travail à la pratique d'une activité, la collectivité envoie un message important à ses agents. Elle affirme qu'elle se préoccupe de leur santé physique, qu'elle souhaite avoir des agents en bonne santé et avec une activité physique suffisante. Cela permet de faire un focus sur les bienfaits d'une pratique régulière d'activité physique ou sportive qui peut rappeler aux agents les plus éloignés du sport les bénéfices à en tirer.

Bonne pratique : La ville de Poissy a lancé le programme « Poissy bien-être » en 2016. Ce programme s'inscrivait dans les suites d'une réflexion sur l'absentéisme et la volonté de s'investir dans une démarche de qualité de vie au travail.

La volonté du maire, Karl OLIVE, de travailler sur le rôle du sport et le travail commun de la DRH, du service des sports et du service juridique ont contribué au succès de la démarche, en permettant un portage cohérent et fort par le politique et l'ensemble des services concernés.

Les agents disposent de deux heures par semaine pour pratiquer une activité proposée par le programme. La pratique est gratuite et sur la base du volontariat. L'offre d'activités est variée, 13 activités étaient ainsi proposées en 2020 (par exemple de la marche nordique, de la relaxation, de la natation, etc.). Pour développer l'offre, la ville s'appuie sur ses équipements et ses éducateurs sportifs.

Si la ville de Poissy fait souvent figure de pionnière en matière de sport pendant le temps de travail, d'autres collectivités ont aussi dédié du temps de travail à la pratique d'une activité physique, telles que les villes de Sète, Suresnes, le Lamentin ou Rambouillet.



Les actions les plus
poussées consistent
à organiser la pratique
d'activités physiques
ou sportives **sur le lieu,
voire même sur le temps
de travail.**

2. Des actions ciblées sur des agents exerçant des métiers sensibles ou ayant exprimé une vulnérabilité

La collectivité peut faire le choix de mettre en place un dispositif de sport-santé ciblé sur une catégorie spécifique d'agents : les agents exposés à de forts risques professionnels, les agents avec des problèmes de santé (troubles musculo-squelettiques, psychosociaux, retour de congé maladie longue durée) ou les agents en reclassement.

Les objectifs du programme sont alors plus spécifiques, puisqu'ils visent le plus souvent :

- la prévention des risques professionnels et la bonne santé des agents,
- la lutte contre l'absentéisme lié à un arrêt maladie,
- la valorisation de métiers difficiles en leur montrant que la collectivité se préoccupe de leur santé et met en place des actions spécifiques pour leur santé.

Ces actions ciblées peuvent donc relever du domaine de la prévention comme du curatif.

Les actions ciblées peuvent prendre différentes formes :

- un programme d'activité physique adaptée avec un professionnel, **spécifique à une profession exposée**,
- un programme d'activité physique adaptée sur examen médical à destination des agents identifiés comme vulnérables, **tous services confondus**,
- un accompagnement à la reprise **après un arrêt long**.

a. Un programme d'activité physique adaptée avec un professionnel, spécifique à une profession exposée à des risques particuliers

La définition du programme s'appuie sur une évaluation préalable des situations de travail, des risques et des pathologies les plus récurrentes chez les agents. Beaucoup d'informations figurent déjà dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). De cette évaluation découlent des entraînements à présenter aux agents par un professionnel afin qu'une mauvaise pratique n'aggrave pas les risques.

Bonne pratique : Saint-Brieuc-Armor Agglomération a souhaité cibler les agents assurant la collecte des déchets, très exposés à une forte sinistralité, et donc *in fine* à des accidents du travail ou maladies professionnelles. Pour préparer le corps à l'activité et ainsi limiter ces risques, l'agglomération a

mis en place des réveils musculaires en début de service. Ce temps d'éveil musculaire avait également pour objectif d'instaurer un temps de cohésion dans l'équipe.

Un coach sportif est venu initier les équipes aux routines d'éveil musculaire. Il a également passé plus de temps à former des référents afin qu'ils puissent ensuite prendre la relève et piloter les temps d'éveil musculaire dans leur équipe. La mise en place revêt un caractère quasi obligatoire car elle fait partie du temps de préparation de la prise de poste, sur le temps de travail.

b. Un programme d'activité physique adaptée sur examen médical à destination des agents identifiés comme vulnérables tous services confondus

Des actions spécifiques ciblent des pathologies plutôt que des métiers : troubles musculo-squelettiques, risques psychosociaux, pathologies médicales, etc.

Pour ne pas mettre en danger la santé d'agents déjà vulnérables, un professionnel compétent organise ces actions après un examen médical de l'agent pour identifier les pratiques inadaptées à sa situation. Un suivi de l'agent par un professionnel du domaine médical ou sportif mais formé au sport-santé est également recommandé lors des premières séances afin de s'assurer qu'il ait compris les gestes.

Bonne pratique : Le SDIS de Savoie a proposé aux agents en surpoids de participer à un programme de prévention du surpoids. Ce programme avait deux objectifs affichés :

- maintenir une bonne condition physique des agents opérationnels. En effet, elle est nécessaire à l'exercice des missions de sapeurs-pompiers,
- améliorer le capital santé des agents. Le programme était affiché comme un service proposé par l'employeur aux agents.

Les agents concernés avaient le choix d'y participer ou non. La majorité des agents ont accepté. Ils étaient suivis par un infirmier ou un médecin du service de santé, en partenariat avec une diététicienne. Au-delà de ce volet « alimentation », les encadrants à l'activité physique du SDIS (un métier présent au SDIS) prenaient en charge un volet « activité physique ». Ces derniers avaient au préalable reçu une formation sur la prévention par l'activité physique.

Bonne pratique : La MNT accompagne la ville de Colomiers depuis sept ans en matière de prévention et de santé au travail. La collectivité étant particulièrement volontaire, la MNT lui a proposé d'expérimenter un parcours d'activité physique adaptée sur le temps de travail des agents. Chaque semaine

d'avril à juillet 2021, une dizaine d'agents en restriction médicale ont suivi une séance d'activité physique adaptée de 1 heure 30. Présélectionnés par la direction des ressources humaines de la collectivité et par la médecine du travail, ils participent à ce programme sur la base du volontariat et en accord avec leurs managers. Les séances ont été adaptées à leur condition physique et à leurs difficultés.

c. Un accompagnement à la reprise après un arrêt long

Une attention particulière peut être portée aux agents en retour de congé longue maladie ou congé longue durée. L'objectif est alors de faciliter la reprise du poste et d'éviter la répétition de la maladie ou de difficultés nouvelles.

Bonne pratique : Le conseil départemental de Seine-Saint-Denis a intégré des séances d'activité physique dans le parcours d'accompagnement au retour dans l'emploi des agents de retour d'une absence de longue durée.

2

LE SPORT-SANTÉ, UNE AMBITION POLITIQUE ET MANAGÉRIALE À INTÉGRER AUX STRATÉGIES RH



A. Anticiper les risques, tant pour l'employeur que pour les agents

1. L'outillage nécessaire des employeurs territoriaux

a. Des difficultés multiformes

Le sport-santé est tout d'abord une démarche récente dans l'univers des collectivités territoriales. Les actions répertoriées dans le cadre de cette étude ont vu le jour depuis moins de 10 ans, voire depuis moins de 5 ans pour leur majorité. Aussi, les collectivités volontaires peuvent à ce jour rencontrer un manque d'information sur les bonnes pratiques et les acteurs.

Outre toutes les collectivités auditionnées dans le cadre de cette étude, des ressources sont déjà à disposition des acteurs souhaitant se lancer dans une telle démarche. Elles sont rappelées ou précisées ci-après :

- en matière réglementaire, la récente norme AFNOR SPEC S52-416 propose un guide de référence²³ pour la mise en place d'activités physiques et sportives dans le milieu professionnel,
- l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES²⁴) est un vecteur d'échanges privilégié sur les politiques sportives des communes et de leurs groupements. Elle rassemble les maires et élus en charge des sports, hexagonaux comme ultra-marins,
- le sport-santé est aussi une affaire d'expertise métier. La Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV²⁵) accompagne les collectivités dans la promotion d'une pratique régulière d'activité physique, la lutte contre la sédentarité et la mise en place de programme d'activité physique adaptée,
- enfin la Mutuelle Nationale Territoriale propose au travers notamment de son programme Objectif SatisfAction²⁶ un accompagnement sur mesure. Cette action déployée sur six semaines vise à encourager l'ensemble des agents d'une collectivité à augmenter leur niveau d'activité physique et réduire leur temps de sédentarité.

²³ AFNOR SPEC S52-416, AFNOR Éditions, octobre 2021.

²⁴ www.andes.fr.

²⁵ www.ffepgv.fr.

²⁶ « Le nouveau programme Objectif SatisfAction testé par la communauté de communes Albères – Côte Vermeille – Illibérès », *Collectivités.mnt.fr*, 27 janvier 2022, en ligne : <https://collectivites.mnt.fr/actualite/nouveau-programme-objectif-satisfaction-cc-alberes>.



Recommandation n° 1 : Pour convaincre un collectif de direction ou d'élus, s'appuyer sur les nombreuses ressources externes disponibles, des référentiels et des acteurs clés en soutien (études scientifiques et managériales, productions de référence des réseaux spécialisés, norme AFNOR).

La **perspective d'un portage potentiellement insuffisant** au sein de l'organisation peut freiner la volonté d'engager un programme sport-santé. Certaines collectivités ont cessé par exemple leur programme d'activité physique sur le temps de travail en raison d'une forme d'entrave exercée par les cadres intermédiaires. Seule une détermination affichée par la direction générale, ou mieux par l'exécutif permet de trouver des relais efficaces au sein de l'organisation pour faire réussir une démarche sport-santé de manière pérenne.

« La participation aux actions de sport-santé sur temps de travail était mal vue par les managers. Ils considéraient que les agents prenant part aux séances organisées sur site se détournaient de leur obligation de se consacrer à leurs fonctions ».

Une éducatrice territoriale d'activité physique et sportive d'une commune de 30 000 à 50 000 habitants

La crainte du **manque de moyens financiers et humains affectés aux actions de sport-santé** peut aussi représenter un obstacle. Or, la programmation de telles actions ne nécessite pas la mobilisation de moyens significatifs.



Recommandation n° 2 : S'appuyer sur les atouts en interne que représentent les éducateurs territoriaux des activités physiques et sportives (Etap) en matière d'encadrement et sur les installations sportives mises à disposition des administrés.

Le **manque d'ingénierie en interne** peut enfin dissuader les collectivités de se lancer dans le déploiement du sport-santé au profit des agents. En effet, le portage collectif d'une ingénierie partagée entre acteurs du sport, de la prévention, de la médecine du travail ou encore des ressources humaines autour d'un chargé de développement est nécessaire pour faire réussir le sport-santé. Bien souvent, la conduite du projet est assurée au sein du service de prévention et de qualité au travail.



La programmation
d'actions de sport-santé
ne nécessite pas
la mobilisation de moyens
significatifs.



Recommandation n° 3 : Pour pallier le manque éventuel de ressources en ingénierie et construire un diagnostic interne sur mesure, s'appuyer sur les documents et ressources RH de référence de la collectivité : le DUERP, la médecine professionnelle de prévention, les diagnostics internes RH (accidentologie, maladies professionnelles, gestes et postures, ergonomie des postes de travail, cartographie des risques par métier).

b. La sécurisation de la pratique physique et sportive, un enjeu majeur

La peur que les agents se blessent est également un des arguments souvent mis en avant par les employeurs pour expliquer la non-intervention en matière de sport-santé. Les employeurs peuvent en effet avoir des doutes quant à la **responsabilité juridique en cas de blessure d'un agent lors de la pratique sportive réalisée dans le cadre professionnel.**

Pour qu'un accident soit déclaré comme accident de travail, il doit s'être déroulé par le fait ou à l'occasion du travail et plusieurs critères sont examinés : le lieu de l'évènement, le moment, la rémunération de l'activité exercée par le travailleur au moment de l'évènement ou encore la finalité de l'activité exercée. Aussi, certaines dispositions doivent être prises pour clarifier les situations respectives de l'agent et de l'employeur.



Recommandation n°4 : L'employeur prend certaines précautions pour éviter que sa responsabilité soit engagée dans le cadre d'activités physiques qu'il organiserait, qu'il s'agisse d'ateliers se tenant pendant le temps de travail, de séances hors temps de travail ou d'utilisation libre des équipements de la collectivité.

Dans tous les cas :

- faire signer aux agents un formulaire de consentement dans lequel ils acceptent les risques de la pratique d'une activité physique. L'agent consent ainsi à libérer l'employeur de toute responsabilité liée à ces risques,
- établir un code de conduite et le faire respecter,
- demander aux participants un certificat médical d'aptitude à la pratique du sport (cf. articles L.231-2 à 4 du code de la santé publique),
- contrôler les lieux et équipements mis à disposition des agents pour garantir leurs sécurité, propreté et salubrité dans le respect de la réglementation.

Dans le cas de proposition d'ateliers animés par des coaches sportifs, s'assurer de l'encadrement des séances par du personnel diplômé d'État.

Dans le cas spécifique d'activité physique organisée sur le temps de travail,

l'employeur prend certaines dispositions complémentaires pour couvrir l'agent :

- ajouter de nouvelles dispositions relatives au sport-santé dans le règlement intérieur, en précisant notamment les modalités d'horaires et de transport pour se rendre aux activités,
- adresser à l'agent une convocation signée par l'autorité territoriale plaçant l'activité dans le cadre du travail. Une telle convocation, transmise pour information au cadre de l'agent, clarifie également la position de l'agent vis-à-vis de sa hiérarchie directe.

Pour le cas spécifique d'actions d'activités physiques adaptées (APA), la formation des Etaps de la collectivité ou des coaches diplômés est nécessaire. Elle peut être réalisée par un prestataire spécialisé ou en lien avec la médecine professionnelle de prévention.

2. Des freins à lever chez les agents

a. Des blocages personnels, parfois intimes

Des agents manifestent parfois certaines réticences à s'investir dans un programme de sport-santé. En effet, le sport peut faire peur. Certains agents conservent un mauvais souvenir d'activités sportives exercées par le passé, dans une optique souvent compétitive. D'autres agents ont peur du jugement de leurs collègues. La participation à des actions de sport-santé implique de se livrer, d'être en capacité de se présenter sous un jour inhabituel par rapport au travail quotidien. Enfin, le sport-santé peut être vu comme un risque de se blesser. C'est pourquoi le déploiement de la démarche doit s'appuyer sur une communication interne destinée à faire adhérer et à rassurer.

Bonne pratique : Rochefort Océan, la communauté d'agglomération de Rochefort, a édité des affiches spéciales pour communiquer largement au sein de l'organisation sur sa démarche de sport-santé intitulé « Bien ». Afin d'entraîner le plus grand nombre d'agents, la collectivité a assumé proposer une activité physique se démarquant du sport. En effet, l'affiche faisait figurer certains objets liés au sport (raquettes, ballons, etc.) barrés et assortis d'une mention « ceci n'est pas du sport ».

De manière plus générale, les freins intimes des agents relatifs à la pratique du sport-santé sont liés à un déficit de confiance en soi, sur lequel le sport-santé permet de travailler. Le sport-santé est un levier de reprise en confiance en soi, influant plus globalement sur la qualité de vie et le bien-être au travail et *in fine* sur le service rendu.

Bonne pratique : L'antenne CNFPT du Poitou-Charentes avait prévu d'inclure un programme de sport-santé sur volontariat dans le cadre de la période préparatoire au reclassement. Les agents volontaires, bien souvent en situation d'usure professionnelle, présentent souvent des pathologies physiques ayant un lien avec leur reclassement professionnel. L'activité physique adaptée aurait ainsi permis de renouer avec ce corps et de reprendre progressivement confiance. Malheureusement, ce programme n'a pas pu être mis en place en raison de la crise sanitaire.



Recommandation n° 5 : Pour favoriser la pratique des agents les plus éloignés du sport, les programmes doivent comporter les modalités d'un retour progressif vers l'activité physique (programmes variés comprenant des activités non traumatiques comme la marche douce, la sophrologie).

L'attention des encadrants doit être portée sur un discours inclusif éloigné des objectifs de performance sportive.

b. Le manque de temps

La **conciliation des vies professionnelle et personnelle** demeure un axe de travail pour les collectivités. À ce titre, certains agents rencontrent des difficultés à consacrer du temps à la pratique d'une activité physique, pourtant indispensable à leur santé mentale et physiologique. Le sport-santé est un outil à la disposition de l'employeur pour rétablir les conditions d'un équilibre entre les vies familiale et professionnelle.

La charge mentale significative bien souvent supportée par les femmes est un frein à la participation à des actions de sport-santé qui seraient organisées en méconnaissance des contraintes horaires liées aux contingences familiales. Aussi, la planification des créneaux de sport-santé est capitale pour en faire un levier au service de l'égalité femme-homme. La démarche sport-santé peut même sous conditions venir **alimenter le plan d'action égalité professionnelle femme-homme**²⁷. L'attention à porter à la mise en place d'horaires adaptés est particulièrement nécessaire pour favoriser la pratique des femmes.

Le sport-santé hors temps de travail se planifie plutôt sur la pause méridienne ou en fin de journée dans la foulée de la fin réglementaire du travail. Ainsi, la disponibilité de l'agent pour sa vie familiale ne sera affectée que

²⁷ Obligation fixée aux termes de la loi n° 2019-828 de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 pour les collectivités de plus de 20 000 habitants.

marginalement. De plus, la pause méridienne pourra être élargie pour intégrer les temps de transport, en adaptant les cycles de travail.

Quant au sport-santé organisé sur le temps de travail, la participation des agents est acquise sous réserve des **nécessités de service**. Aussi, les horaires des activités physiques doivent être pensés de manière à ne pas affecter significativement la bonne marche des services. À ce titre, on positionnera les séances en début de journée de travail (8 h 30-9 h 30) ou au moment de la reprise du travail l'après-midi (13 h 30-14 h 30).



Recommandation n° 6 : Les créneaux horaires recommandés s'articulent avec les contraintes professionnelles et privées :

- sport-santé hors temps de travail : pause méridienne ou juste après la journée de travail, en cohérence avec les contraintes familiales, l'égalité femme-homme et l'équilibre avec la vie privée,
- sport-santé sur le temps de travail : matin au début de la journée de travail ou à la reprise du travail l'après-midi, en cohérence avec les nécessités de service.

c. Le manque de motivation

Outre la volonté de l'encadrement supérieur de la collectivité et l'implication des managers, la motivation des agents bénéficiaires est déterminante dans la réussite de la démarche sport-santé.

Certains agents ne s'engagent pas dans de telles actions par manque de conscience des bénéfices offerts par l'activité physique. Le déploiement de la démarche doit donc être assorti d'une communication particulièrement volontaire autour des bienfaits de l'activité physique sur la santé.

Bonne pratique : Avant de déployer sa démarche sport-santé ciblée vers les Atsem, la ville de Kourou a communiqué largement sur les bienfaits de l'activité physique lors de la journée annuelle santé/bien-être au travail mobilisant une majorité d'agents de la collectivité.



Recommandation n° 7 : Afin de rendre les actions de sport-santé accessibles à tous les agents, les ateliers peuvent être décentralisés au sein des sites territorialisés et ne pas se tenir uniquement dans les installations du siège. En cas d'éloignement structurel des agents par rapport aux installations, la collectivité peut mettre à disposition des véhicules de service pour qu'ils puissent se rendre aux séances.

De manière générale, l'effet d'entraînement de la communication interne doit pleinement jouer pour faire connaître la démarche sport-santé et attirer des participants. Dès lors que l'action de sport-santé bénéficie d'une publicité suffisante, une très grande majorité des collectivités interrogées déclarent atteindre facilement les objectifs de fréquentation qu'elles s'étaient fixés.

Bonne pratique : Pour encourager la pratique sportive de ses agents et les attirer vers les actions de sport-santé, la ville du Lamentin (Martinique) a réalisé une campagne de publicité interne avec les interviews d'agents ambassadeurs du sport. Ils sont aussi sportifs amateurs de haut niveau et se sont distingués au niveau local ou national.



Recommandation n° 8 : Pour favoriser la participation, les actions de sport-santé peuvent figurer à côté d'ateliers et conférences de programmes liés à la santé : sommeil, alimentation, lutte contre les addictions...

B. Les prérequis nécessaires à la réussite de la démarche

1. S'appuyer sur un portage au plus haut niveau de la collectivité

a. La volonté politique des élus

À la base de tout projet de transformation de la collectivité, la volonté politique doit être au centre de la démarche sport-santé. L'autorité territoriale joue tout d'abord un rôle capital eu égard à ses prérogatives en matière d'organisation des services et de ressources humaines. Elle doit entériner l'organisation d'une telle démarche. Mais au-delà des questions juridique et organisationnelle, **l'exécutif relayé par les élus de la collectivité doit incarner la démarche et l'impulser**. La création de cet effet d'entraînement est de nature à lever les freins à la fois des agents et des cadres.

Cette volonté peut se traduire par le portage dans les discours mais également dans les actes. La participation symbolique et ponctuelle de certains élus aux activités de sport-santé constitue un levier particulièrement efficace. Ces signaux forts d'engagement politique en soutien de la démarche se diffusent ensuite le long de toute la chaîne hiérarchique.



À la base de tout projet
de transformation
de la collectivité,
**la volonté politique
doit être au centre
de la démarche
sport-santé.**

De surcroît et à l'aune des entretiens réalisés auprès de collectivités pionnières, cette démarche apparaît comme politiquement peu risquée. Elle suscite à ce jour en effet plutôt un **consensus**, tant dans les oppositions que dans le grand public.

« Il faut que ce soit porté par l'autorité territoriale et vraiment relayé par les élus. »
Un chargé de développement sport-santé d'une communauté d'agglomération.

Bonne pratique : À Rochefort Océan, l'exemplarité est portée au plus haut niveau. Le président de l'agglomération participe en effet régulièrement à des séances d'échauffement organisées sur le temps de travail au profit d'agents exposés aux troubles musculo-squelettiques.

À la ville de Limoges, un portage volontariste par le comité des œuvres sociales du LORC (Limoges Omnisports Racing Club) encourage l'activité physique des agents. Dans ce cadre, l'adjointe au maire en charge des sports a participé en compagnie d'agents à un championnat de tennis féminin, soudant le collectif entre élus et administration.

b. La mobilisation de la direction générale

Le soutien collectif de la direction générale légitime la démarche et incite donc les managers intermédiaires à la promouvoir auprès de leurs équipes. Le blocage vient en effet souvent des managers intermédiaires qui ne voient pas l'intérêt de s'organiser pour que leurs agents pratiquent une activité physique.

Ce partage collectif du portage permet ensuite de **diffuser en transversalité la démarche dans toute la collectivité**. Les directions thématiques doivent en effet se sentir impliquées dans la démarche car elles regroupent les agents ayant potentiellement le plus besoin de bénéficier d'activité physique adaptée (comme les secteurs de la petite enfance, du ramassage des ordures ménagères, des espaces verts, etc.).



Recommandation n° 9 : Rechercher une mobilisation active des élus et de la direction générale pour déployer une action de sport-santé. L'effet d'entraînement et l'exemplarité sont déterminants dans la réussite d'une telle entreprise. La crédibilité de la démarche se joue en partie sur son niveau de portage politique et administratif.

2. Proposer une politique RH déjà consolidée

a. L'intégration du sport-santé dans une stratégie RH cohérente

La démarche sport-santé doit être pensée comme un **élément complémentaire d'une stratégie RH d'ensemble cohérente et graduée**. Les actions de sport-santé ne peuvent pas être engagées si la prévention est défaillante. Le risque serait grand pour l'autorité territoriale de se voir accusée de mettre en place une démarche de prévention inappropriée qui n'offrirait pas les conditions élémentaires de prévention à ses agents. À titre d'exemple, l'adaptation ergonomique des postes de travail en tenant compte des facteurs de pénibilité apparaît prioritaire par rapport au sport-santé. Dans ce cas, la démarche pourrait être perçue comme une manière de minimiser *a posteriori* les conséquences d'une mise en danger des agents au travail.

« Le sport-santé doit aussi s'inscrire dans une dynamique plus globale : si d'autres problématiques provoquent du stress, des risques physiques et qu'on ne le traite qu'avec du sport santé, les bénéfices seront limités. »

Un responsable de la prévention et de la qualité de vie au travail d'une commune de 10 000 à 30 000 habitants.

b. Une approche concrète, éloignée des effets d'annonce

Les objectifs de la démarche doivent ensuite être clairement annoncés en regard de besoins identifiés. Les actions doivent être déclinées en fonction de ces objectifs et en articulation avec les actions de prévention existantes. Une logique de non-concurrence doit prévaloir pour ne pas brouiller le message véhiculé par le sport-santé. Même si la démarche est généralement consensuelle, elle doit **produire des résultats concrets valorisables** pour la légitimer, tant en interne qu'en externe.

« La démarche doit avoir du sens : ça ne doit pas être de l'affichage, ça doit être cohérent par rapport à la stratégie globale de prévention et santé mise en œuvre par la collectivité ».

Une directrice des ressources humaines d'un conseil départemental.

Bonne pratique : La ville de Kourou s'appuie sur son Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT, intégrant prochainement le Comité social territorial) pour rendre compte en transparence des résultats affichés par la démarche sport-santé, au même titre que les autres actions de prévention.

c. S'inscrire dans un climat social favorable

Dans le cadre de cette étude, il n'a été relevé aucune opposition de principe des organisations syndicales. Au contraire, ces démarches sport-santé ont plutôt tendance à susciter leur adhésion (accords-cadres signés par l'ensemble des organisations syndicales à la région Île-de-France et Suresnes). La CGT notamment exprime un avis globalement favorable considérant que ces actions visent à améliorer le bien-être des agents. Le sport-santé est souvent vu comme un engagement de l'employeur en faveur de ses agents.

Elles demeurent toutefois vigilantes sur le fait que ces actions ne doivent pas conduire implicitement à encourager les agents à rester excessivement sur leur lieu de travail, à l'instar des démarches menées par les entreprises nord-américaines de la Silicon Valley ou au sein des start-up. Elles sont également attentives à ce que ces initiatives ne masquent pas l'insuffisance de la prévention. Les organisations syndicales accorderont peu de crédit ou de soutien au sport-santé dans un climat social dégradé, considérant d'autres priorités d'action ou de revendication.

Les syndicats pourraient toutefois voir dans le sport-santé un **nouvel objet du dialogue social**. À l'avenir, une articulation entre le sport-santé et les sujets de pénibilité peut être imaginée. La quotité de temps de sport-santé ou la nature des actions proposées par l'employeur pourraient être corrélées aux facteurs de pénibilité. Ainsi, les agents les plus vulnérables ou exposés bénéficieraient d'un temps maximal de sport-santé, les agents les plus sédentaires d'un temps intermédiaire tandis qu'un temps minimal serait accordé aux agents les plus mobiles. Le sport-santé permet d'enrichir le dialogue social, lui-même « levier de performance publique » comme souligné par une élue en charge des RH d'une ville francilienne de 30 000 à 50 000 habitants.

Aussi, **le sport-santé se positionne au centre du dialogue social et contribue à améliorer le climat social** d'une collectivité disposant par ailleurs d'une politique de prévention opérante.

d. Associer les agents

La **concertation avec les agents** apparaît enfin comme un levier de réussite de la démarche. Pour susciter l'adhésion des agents, l'adéquation du projet à leurs besoins et aspirations est capitale. Aussi, trois axes doivent être investis pour rechercher un appariement de l'offre et de la demande.

D'une part, à l'étape de la conception de la démarche, une diversification des actions répondra à la variété des demandes, en alternant les ateliers au sein d'un parcours ou en organisant plusieurs ateliers à destination de publics différents. L'enrichissement d'une démarche de sport-santé avec des actions

relevant de la sophrologie (yoga, massages, etc.) est assez courant et permet de rassembler un public plus large autour d'une activité physique adaptée.

D'autre part, un diagnostic individuel doit être réalisé en amont pour adapter l'action de sport-santé aux besoins physiologiques des agents. Ce diagnostic peut prendre la forme d'un **questionnaire d'auto-évaluation** sur les demandes des agents. Un **parcours sportif d'évaluation** peut le compléter et objectiver les axes de progression des agents.

Enfin, les organisateurs des actions de sport-santé doivent rester à l'écoute des agents pour amender le cas échéant l'offre de services et développer de nouvelles activités. Une démarche de sport-santé itérative prendra en compte les retours des participants.



Recommandation n° 10 : S'assurer avant la mise en œuvre de l'existence d'un climat RH favorable : dialogue social vivant, stratégie QVT connue, politique RH cohérente. Le sport-santé ne peut pas résoudre des situations de conflits sociaux, de conditions de travail dégradées ou de services en crise.

3. Disposer de ressources adaptées et créer un environnement favorable

a. S'appuyer sur les ressources internes de la collectivité

« La spécificité des collectivités est qu'elles gèrent des éducateurs et équipements sportifs qui peuvent être mobilisés pour proposer une large offre d'activités aux agents ».

Un responsable de la Fédération française du sport en entreprise.

Les collectivités disposent d'atouts significatifs. En premier lieu, les **éducateurs territoriaux d'activités physiques et sportives (Etaps)**, employés majoritairement à l'échelon communal, représentent un vivier d'**encadrants potentiels** de ces actions de sport-santé. Diplômés d'État, ils sont en capacité, sous réserve d'une formation d'adaptation à l'emploi, de superviser les séances de sport-santé. De plus, associés en amont du déploiement à l'ingénierie du projet, ils mettent leur **expertise** à disposition. L'implication des Etaps dans la démarche sport-santé permet de les valoriser. Cette nouvelle modalité d'exercice de leur métier peut s'assimiler à une opportunité de développer de nouvelles compétences, et représente donc un **levier de motivation** de ces équipes.

Pour l'organisation de certains événements comme des challenges sportifs (exemple du Raid Nature des collectivités territoriales proposé par la ville de

Millau), l'appui sur des agents volontaires de la collectivité est souvent requis. La fédération d'agents autour d'actions ponctuelles à forte visibilité contribue à renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Bonne pratique : Au LORC, club de sports de la ville de Limoges, la mise à disposition des adhérents du club de tenues siglées aux couleurs de l'employeur a renforcé le sentiment d'appartenance à la collectivité.

Les collectivités, surtout de taille plus réduite, ne disposent pas toujours de ressources humaines et d'expertises en interne suffisantes pour élaborer et mettre en œuvre une démarche de sport-santé en autonomie. Aussi, **le développement de partenariats avec des acteurs privés** comme des associations ou des clubs de sport payés sur vacation est une solution.

b. Utiliser des infrastructures existantes

En matière d'équipements, les collectivités ont à leur disposition leur parc d'infrastructures à destination du grand public, en réservant des créneaux d'utilisation spécifiques pour les séances de sport-santé de leurs agents. La démarche peut s'appuyer sur les gymnases, des salles de musculation et de fitness ou encore les piscines. Ces installations présentent aussi l'avantage de disposer de sanitaires et de vestiaires utilisables par les agents. Dans ce cas, les dépenses affectées au sport-santé se limitent bien souvent à l'achat complémentaire de petit matériel spécifique, notamment aux activités physiques adaptées. Dans cette configuration, le budget consacré à la démarche s'élève à quelques milliers d'euros tout au plus, comme le démontrent les fiches-action en troisième partie.

Des collectivités moins bien dotées surmontent le manque d'équipements internes en encourageant la mutualisation d'espaces, d'installations ou encore de coachs avec d'autres partenaires.

c. L'importance de créer un environnement favorable

Certains **facteurs contribuent à créer un environnement bénéfique** : stationnement vélo pour encourager les déplacements physiques domicile-travail ou entre sites, souplesse sur le style vestimentaire autour des créneaux de sport-santé par exemple.

L'**organisation du temps de travail** est également un facteur déterminant dans la facilitation des actions de sport-santé. En effet, organiser les horaires de présence obligatoire de manière à permettre l'articulation du travail avec une action sport-santé se déroulant sur la pause méridienne est un prérequis à la participation des agents.

Une participation financière de l'employeur contribue enfin à développer un environnement propice au développement du sport-santé. Les indemnités kilométriques vélo ou l'aide à l'achat d'un vélo participent aussi d'un financement d'actions sport-santé car la pratique physique est rendue accessible à des tarifs préférentiels.

Bonne pratique : Le conseil départemental des Alpes-Maritimes a permis de mettre à disposition des agents des séances sport-santé hors temps de travail à des tarifs préférentiels : cours de renforcement musculaire (2 € le cours), de sophrologie et prestations d'ostéopathes.

De même, la **mise en situation par des essais** est un élément déclencheur pour la pratique des agents : premières heures gratuites, challenges ou évènements.

C. Une démarche à structurer

1. Clarifier un processus jalonné par des étapes clés

a. L'élaboration de la démarche

Avec qui ?

Dans un premier temps, **l'engagement de la direction générale avec le soutien des élus** est essentiel au succès du programme. La **création d'un groupe projet** conduit par un responsable identifié est ensuite requise. Un chargé de développement *ad hoc* peut endosser ce rôle dans le cadre d'une démarche d'envergure, tout comme un responsable de prévention pour des actions de moindre portée. Ce groupe projet a la mission de centraliser les expertises, d'élaborer la démarche et les conditions de son déploiement puis d'assurer son suivi ainsi que son évaluation. Seule une gouvernance clairement définie assure la pérennité d'une telle démarche.

Bonne pratique : Le SDIS 63 a organisé une action de sport-santé au profit de son personnel administratif et d'une partie de son personnel pompier en service hors rang, c'est-à-dire en position non opérationnelle. Face au constat de la détérioration de l'état de santé d'une population vieillissante, un large groupe projet est mobilisé autour du programme Satisf'Action de la MNT. Il comprend : le médecin d'aptitude, le référent encadrement des activités physiques du SDIS, la direction des ressources humaines, le service communication et le partenaire (MNT), placés sous l'égide de la cheffe de projet, responsable sécurité et qualité de vie.

Pourquoi ?

L'organisation doit ensuite interroger les objectifs poursuivis par la démarche sport-santé envisagée. S'agit-il :

- de travailler à une meilleure qualité de vie au travail ?
- de développer des actions de prévention pour des publics vulnérables ?
- de renforcer la cohésion du collectif de travail ?
- de réintégrer des agents revenant de congés de longue maladie ?

Comment ?

L'inventaire des moyens dont dispose la collectivité doit être ensuite dressé, en matière :

- de locaux (salle, gymnase, piscine, espaces sportifs extérieurs, etc.),
- d'équipements spécifiques (agrès, petit matériel, machines de musculation, etc.),
- de personnel d'encadrement (Etaps),
- des ressources internes non connues : appel à volontariat auprès des agents qui disposeraient de certifications d'encadrement à la pratique du sport,
- de l'enveloppe financière disponible, conditionnant notamment la capacité à solliciter des partenaires dédiés.



Recommandation n° 11 : Sonder le personnel pour adapter l'offre aux besoins permet de stimuler l'intérêt pour le projet en associant les agents à l'élaboration de la stratégie dans une logique participative. La recherche d'une bonne adéquation prévient la mise en place des actions ne rencontrant que peu de succès, décrédibilisant l'ensemble de la démarche.

Bonne pratique : Rochefort Océan a proposé à l'ensemble des agents de l'agglomération un questionnaire en ligne pour identifier à la fois leurs habitudes et leurs attentes. Cette consultation a rencontré un succès notable puisque le taux de retour du questionnaire a atteint 70 %.

Enfin, un **objectif organisationnel** à atteindre au terme de la démarche est défini. Cette projection est impérative pour jeter les bases d'une évaluation *a posteriori*.

b. La planification des actions

Considérant les besoins recensés par les agents, les moyens disponibles et l'objectif organisationnel, les actions de sport-santé doivent ensuite être planifiées. Chaque action doit répondre à un sous-objectif défini *a priori* assorti d'un objectif cible quantifiable.

Bonne pratique : La stratégie RH du conseil départemental de Seine-Saint-Denis comprend diverses actions de sport-santé. Chacune répond à un sous-objectif et est assortie d'un indicateur de réussite quantifiable et, dans la mesure du possible, de critères d'évaluation mesurables.

Pour l'action « valoriser ses compétences par l'intermédiaire du sport », l'objectif est de favoriser le retour à l'emploi d'agents revenant d'arrêt longue durée. Les sous-objectifs étaient : le développement de la confiance en soi, des capacités physiques, de la cohésion et de la solidarité d'équipe.

L'indicateur de réussite est le suivi du taux de participation de ce module complémentaire au sein du parcours de retour à l'emploi. Le critère d'évaluation retenu est le taux de retour à l'emploi, étant entendu que le module de sport-santé a une influence non exclusive sur le résultat final.

Une fois les actions planifiées, un plan d'action doit être établi. Il détaille les tâches précises à réaliser en matière de préparation, promotion, réalisation ou encore évaluation. La ou les personne(s) responsable(s), comme les moyens alloués ou encore la date de l'action doivent également être déterminés.

c. Sécurisation des heures de sport-santé sur le temps de travail

Dans le cadre d'une démarche pérenne de sport-santé instaurée sur le temps de travail, il convient de préciser le régime juridique des heures de ces séances. En effet, la loi sur la transformation de la fonction publique du 6 août 2019 dispose d'une obligation annuelle de 1607 heures travaillées pour les agents des collectivités territoriales. Se substituant à des heures travaillées, les heures consacrées au sport-santé doivent faire l'objet d'une **qualification en heures de formation**. Pour ce faire, les séances d'activité physique sur le temps de travail doivent être associées au développement de compétences transposables au milieu professionnel, afin d'intégrer le **plan de formation de la collectivité**.

Pour les activités de type réveil musculaire préalables à la prise de poste des métiers physiques ou identifiés à risque, l'action de sport-santé peut être intégrée au cycle de travail sans être assimilée à du temps de formation (échauffement ou mobilisation articulaire de 5-10 minutes).

Bonne pratique : Le programme de sport-santé de la ville de Suresnes se traduit par une heure par semaine d'activité physique sur le temps de travail. Il porte sur la synchronisation corporelle, la gestion du stress ou encore la connaissance de soi. Des actions culturelles, comme des ateliers théâtre, sont également programmées en tant qu'heures de formation, visant à améliorer la prise de parole en public, la mémorisation ou la maîtrise des émotions.

d. Communication

La communication est au cœur de la réussite de la démarche sport-santé au sein de la collectivité. Elle fait connaître et attire les agents. Élargie au grand public, elle valorise les bénéfices enregistrés par la démarche pour améliorer le service public.

En matière de **communication interne**, il s'agit de :

- **susciter l'intérêt** pour faire des agents des participants actifs de la démarche. Une campagne d'affichage, ou de promotion dans le journal interne, des présentations en réunions de direction et de services sont des outils utiles,
- préciser les contours du projet et les modalités de mobilisation des agents auprès des managers. Une telle transparence est de nature à **rassurer les cadres**,
- **montrer la détermination de l'exécutif et/ou de la direction générale** pour asseoir la crédibilité de la démarche.

Bonne pratique : Rochefort a mené une campagne de sensibilisation en amont du déploiement de sa démarche sport-santé et a créé une mascotte autour du programme dénommé BIEN. Ne se cantonnant pas uniquement au sport-santé, ce programme inclut l'hygiène de vie dans son ensemble (avec la nutrition par exemple).

En matière de **communication externe**, il s'agit :

- de valoriser à l'extérieur de la collectivité la démarche dans une optique de développement de la marque employeur,
- d'assumer auprès du grand public un objectif d'amélioration du bien-être des agents sur fonds publics et éventuellement sur leur temps de travail, pour un service public socialement responsable et plus performant.



**La communication est
au cœur de la réussite de
la démarche sport-santé
au sein de la collectivité.**

Elle fait connaître et attire
les agents. Élargie au
grand public, elle valorise
les bénéfices enregistrés
par la démarche pour
améliorer le service public.

Bonne pratique : Préalablement au lancement de leur programme de sport-santé, Châlons Agglomération et le CCAS ont fait paraître un article dans la presse locale (L'Union) et ont organisé des actions de promotion avec un partenaire emblématique du territoire (le club Champagné Basket).

2. Penser une évaluation multidimensionnelle de la démarche

a. Recenser et étudier les effets quantifiables

Dans le cadre d'actions d'envergure, l'objectivation quantitative du public bénéficiaire des actions de sport-santé est primordiale. Aussi, il convient de suivre la **répartition femme-homme** des participants aux actions, surtout si on poursuit l'objectif de promotion de l'égalité. L'analyse de **répartition par direction, service ou catégorie** est importante, surtout lorsqu'on cible des publics spécifiques. Afin de mesurer l'efficacité de la démarche, le **taux de fréquentation des ateliers ou des séances** (par rapport à la jauge maximale) détermine si le dimensionnement des actions est adapté aux attentes des agents.

En matière d'effets, différents indicateurs sont à suivre :

- **Le nombre et la durée moyenne des arrêts maladie**, le sport-santé favorisant une meilleure résilience, et l'état de santé général physique des agents.
- **Le nombre et la durée des affections longue durée (ALD)**, à pondérer par **l'âge médian** des agents, le sport-santé favorisant une meilleure résilience physique des agents notamment au-delà de 50 ans.
- **Le nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles**, des agents en meilleure forme physique et psychique étant davantage préservés du risque d'accident.

b. Mesurer les bénéfices généraux pour la collectivité, y compris les conséquences immatérielles

Les bénéfices immatériels doivent eux aussi faire l'objet d'un **recensement d'ordre qualitatif** auprès des agents bénéficiaires mais également des managers. Les questions posées doivent rendre compte :

- du **bien-être ressenti au travail** à titre individuel, théoriquement amélioré par la relaxation nerveuse procurée par le sport-santé,
- de **l'ambiance collective** au sein de l'organisation, potentiellement fluidifiée grâce à l'interconnaissance entraînée par la participation à des séances communes,

- de la **productivité au travail perçue** par l'agent bénéficiaire et son manager, malgré l'absence de l'agent pendant une partie de ses heures de service si les actions se déroulent pendant le temps de travail,
- de la **perception de l'état de forme général** de l'agent bénéficiaire, estimé la plupart du temps en amélioration pour des publics éloignés de l'activité physique.

« Il est difficile d'établir une corrélation fine entre ces démarches et les conséquences sur l'absentéisme et le bien-être au travail. Mais cette démarche envoie le message que l'employeur se soucie de la santé et du bien-être de son personnel ; (...) on peut penser que ça ne peut qu'aider. »

Une responsable de service prévention d'une commune de 30000 à 50000 habitants.



Recommandation n° 12 : L'évaluation doit intégrer des éléments qualitatifs des effets du sport-santé (la convivialité au travail, la circulation de l'information, l'intégration des nouveaux arrivants, la connaissance de la collectivité). L'absentéisme étant un phénomène aux causes multiples, il convient de ne pas faire reposer exclusivement l'appréciation des bénéfices du sport-santé sur cet indicateur.

3

FICHES ACTIONS : RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES EN FONCTION DE LA SITUATION DE SA COLLECTIVITÉ



A. Le sport-santé dans des communes de taille moyenne

Poissy (39 000 habitants, 850 agents) : 2 heures de sport gratuit sur le temps de travail « Poissy bien-être (PBE) »	
Objectifs du programme	• Améliorer la qualité de vie au travail • Réduire l'absentéisme • Donner un nouveau souffle managérial à la collectivité
Actions qui composent le programme	• 2 heures de sport par semaine sur le temps de travail, sur la base du volontariat et de la gratuité
Description de l'action	• 13 activités sportives « douces » (marche nordique, gymnastique d'entretien, aquagym, natation, relaxation...) • Nouveaux ateliers organisés fréquemment pour rafraîchir le programme • Réflexion ouverte sur l'enrichissement de l'offre (offre culturelle, conférences) et pour couvrir l'entre-deux sessions
Portage du programme	• Maire • Adjoint au maire en charge des ressources humaines
Maître d'ouvrage	• Direction des ressources humaines
Parties prenantes	• Exécutif municipal • DRH • Les managers de la collectivité • La médecine du travail de la collectivité • Les organisations syndicales
Public cible	• L'ensemble des agents de la collectivité
Partenaires	• Pas de partenaire extérieur • Gratuité conservée malgré le transfert des piscines à la communauté urbaine
Ingénierie du programme	• Études préalables sur les accidents du travail et leurs circonstances de survenue, adaptation des programmes avec la médecine du travail • Délégation pour créer un centre de formation interne dédié au programme PBE (heures de sport-santé assimilées à du temps de formation) • Mobilisation des managers pour les convaincre de l'intérêt de la démarche • Organisation d'ateliers sur horaires déterminés avec des éducateurs sportifs municipaux

Communication	• Démarche portée par le maire et l' élu en charge du personnel • Utilisation des outils de la communication interne de la collectivité • Présentation devant les OS et les instances paritaires
Coût du programme	• Investissement limité à l'achat de petits matériels ex. bâtons de marche • Pas d'intervention du comité des œuvres sociales (COS)
Ressources mobilisées	• Équipements sportifs municipaux • Educateurs sportifs municipaux • Aménagement de l'emploi du temps des éducateurs sportifs municipaux
Période de réalisation	• Programme 2016-2020 • Renouvellement en 2021
Calendrier de mise en œuvre	• 2 heures de sport chaque semaine sur le temps de travail • 16 créneaux toute la semaine
Critères de réussite	• Le badgeage permet d'inscrire les heures de sport dans les heures de travail mesurables • Actuellement 850 agents (100 %) participent dont 130 à 200 régulièrement en fonction des sessions, soit environ 25 % des effectifs
Indicateurs d'évaluation proposés	• Nombre d'accidents du travail • Impact de PBE sur la maladie ordinaire • Enquête de satisfaction auprès des agents pour disposer d'évaluations qualitatives
Axes d'amélioration identifiés	• Ajout d'activités ludiques • Animation entre deux séances

Ville de Rambouillet (27 000 habitants, 550 agents) :
ateliers sport sur la pause méridienne
« Rambo'Sport (2019-2021) »

Objectifs du programme	• Réduire l'absentéisme • Développer la convivialité • Travailler l'axe prévention • Programme inclus dans une politique sociale globale
Actions qui composent le programme	• Séances de sport gratuites sur la pause méridienne
Description de l'action	• Ateliers de renforcement musculaire pour les métiers les plus exposés au risque d'usure physique • Ateliers sport, gestes et postures pour les agents en télétravail • Ateliers sport (yoga, pilates, badminton) • Mise en place d'un forum santé prévention par le sport, ateliers de sensibilisation par la mutuelle sur la retraite et les compléments santé, ateliers ludiques sport, gestes et postures
Portage du programme	• La maire • Adjoint au maire en charge des ressources humaines
Maître d'ouvrage	• Direction des ressources humaines
Parties prenantes	• Exécutif municipal • DRH • Les managers de la collectivité • Les organisations syndicales (dans le comité de pilotage) • L'amicale du personnel (dans les groupes de travail)
Public cible	• L'ensemble des agents de la collectivité
Partenaires	• Consultant en santé et en management (plan d'accompagnement sur les RPS qui comprend les actions sur le sport)
Ingénierie du programme	• Études DRH sur l'absentéisme, les accidents du travail, les maladies professionnelles • Recrutement d'un ergonome et mobilisation de la médecine du travail • Mobilisation des managers pour les convaincre de l'intérêt de la démarche • Organisation d'ateliers sur horaires déterminés en lien avec les associations sportives municipales
Communication	• Information en Codir • Information aux managers par la direction générale • Communication interne très large pour toucher tous les agents
Coût de mise en œuvre	• 5 000 €/an

Ressources mobilisées	• Équipements sportifs municipaux • 1 éducateur sportif municipal • 1 apprenti ergonome du travail recruté • Mobilisation d'agents pour les groupes de travail • Conventions avec des associations sportives locales
Période de réalisation	• Programme 2019-2021 • Renouvellement en 2021
Calendrier de mise en œuvre	• Séances de sport organisées sur la pause méridienne
Critères de réussite	• Questionnaire anonyme confié à l'assureur statutaire, 300 retours • Sur 550 agents, 250 participants (200 agents exclus du fait de leurs cycles de travail et de leur éloignement physique vis-à-vis de la mairie centrale comme les personnels des crèches et des services scolaires). • Un besoin fort d'ergonomie et d'adaptation des postes de travail a été constaté (forte demande pour les ateliers de renforcement musculaire, 40 inscrits yoga)
Indicateurs d'évaluation proposés	• Appréciation de la convivialité dans les services • Diminution de l'absentéisme • Enquête de satisfaction auprès des agents pour disposer d'évaluations qualitatives
Axes d'amélioration identifiés	• Ajout d'activités ludiques • Ajout d'activités culturelles • Travail sur les métiers à risque en partenariat avec la MNT, Kiné France Prévention et le recrutement d'un préventeur des risques liés à l'activité physique (PRAP)

B. Les programmes de sport-santé mutualisés entre ville, communauté d'agglomération et CCAS

Épernay, CA Épernay Pays de Champagne et CCAS (29 000 habitants, 700 agents) « Épernay Santé-Vitalité »	
Objectifs du programme	• Santé • Convivialité • Qualité de vie au travail
Actions qui composent le programme	• Activités physiques sur la pause méridienne
Description de l'action	• 15 activités par trimestre, principalement le midi et surtout le jeudi • Nouvelles activités proposées fréquemment pour conserver un programme dynamique
Portage du programme	• Maire • Direction des ressources humaines • Service des sports
Maître d'ouvrage	• Direction des ressources humaines
Parties prenantes	• Exécutif municipal • DRH • Les managers de la collectivité • Les organisations syndicales
Public cible	• L'ensemble des agents de la collectivité (ville, CA et CCAS)
Partenaires	• Pas de partenaire extérieur
Ingénierie du programme	• Enquêtes auprès des agents • Une conférence par trimestre au lancement du programme sur les thèmes de la santé et de la santé au travail avec un des kinésithérapeutes de l'équipe de France de football (1/2 journée sur le temps de travail chaque trimestre) • Pas de lien avec la médecine du travail ou les préventeurs • Comité de pilotage rassemblant les élus et les organisations syndicales • Mobilisation des managers pour les convaincre de l'intérêt de la démarche • Planning par trimestre • Enquête de satisfaction envoyée régulièrement aux agents

Communication	• Plaquette d'information envoyée avec le bulletin de salaire • Inscription par coupon-réponse au commencement, inscription et communication numérique désormais • Un petit cadeau pour chaque participant par trimestre, pour donner envie aux autres agents de participer
Coût du programme	• Investissement limité à l'achat de petits matériels • Pas d'intervention du COS
Ressources mobilisées	• Équipements sportifs municipaux • Educateurs sportifs municipaux • Aménagement de l'emploi du temps des éducateurs sportifs municipaux
Période de réalisation	• Programme 2018-2020 • Renouvellement en 2021
Calendrier de mise en œuvre	• 15 ateliers dans la semaine, 12 h 15 ou 17 h 15 • Ateliers renouvelés tous les trimestres
Critères de réussite	• Enquêtes préalables auprès des agents pour connaître véritablement leurs attentes • 120 participants sur 700 agents (17 %), créneaux remplis à 80 %
Indicateurs d'évaluation proposés	• Nombre d'accidents du travail • Diminution de l'absentéisme • Enquête de satisfaction auprès des agents pour disposer d'évaluations qualitatives • Enquête auprès des managers pour connaître l'impact sur les agents qui participent
Axes d'amélioration identifiés	• Pause méridienne non élargie • Lien avec la médecine du travail et les préventeurs pour adapter les activités sportives • Ajout d'activités culturelles

**Châlons-en-Champagne, Châlons Agglo et CCAS
(45 000 habitants, 1427 agents)**

Formation d'animateurs au réveil musculaire

Objectifs du programme	• Intégrer la prévention des risques liés aux activités physiques dans la culture de la collectivité • Prévenir et réduire les accidents du travail et maladies professionnelles • Améliorer la performance de la collectivité en améliorant la santé et la sécurité au travail • Initier une démarche collective et participative dans les services pour davantage de bien-être au travail
Actions qui composent le programme	• Formation de référents pour animer des séances collectives, avec prise en compte de l'ergonomie des postes de travail pour adapter les réveils, et entretiens individuels des futurs animateurs par un kinésithérapeute et remise d'un carnet • Animation des ateliers « Réveil PAMAL® » avant la prise de poste, sur le temps de pause ou d'arrêt de production, en fin de poste et à domicile
Description de l'action	• Échauffements, mouvements de récupération et étirements en fonction des entretiens par unité et des mouvements inscrits dans le carnet et prescrits par le kinésithérapeute • Affiches de rappel des mouvements
Portage du programme	• Président de la CA de Châlons-en-Champagne • Élus en charge des RH de la CA, de la ville et du CCAS • Direction générale
Maître d'ouvrage	• Direction des ressources humaines mutualisée, service gestion des risques et santé
Parties prenantes	• Exécutif intercommunal et municipal • DRH • Médecine de prévention • Les organisations syndicales
Public cible	• 10 agents des 5 unités identifiées comme les plus accidentogènes et les plus physiques, l'infirmière et le préventeur au bénéfice final des 1427 agents de la collectivité (CA, ville et CCAS)
Partenaires	• Club Champagne Basket • Kiné France prévention • MNT
Ingénierie du programme	• Études préalables (DUERP, accidentologie, rapports de la médecine de prévention) • Diagnostic interne de la collectivité (27,4 % des accidents du travail concernent des activités physiques) • COPIL intégrant les élus du CHSCT • Formation des référents sur 4 mois • Expérimentation dans 5 directions pilotes • Généralisation

Communication	• Conférence de presse de lancement, article dans le journal l'Union, déplacement des élus dans les services, actions de parrainage de Champagne Basket • Utilisation des outils de la communication interne de la collectivité • Réunions physiques sur site
Coût prévisionnel	• 4 900 € pour la formation des référents (participation de la mutuelle à hauteur de 3 000 €)
Ressources mobilisées	• Référents choisis parmi les agents • Intégration des réveils musculaires sur le temps de travail des agents (10 minutes/jour)
Période de réalisation	• 23/11/2018 - 17/03/2020 • Reprise en novembre 2021
Calendrier de mise en œuvre	• 2 jours de formation des formateurs pour conduire des actions de 10 minutes/jour avec les agents volontaires
Critères de réussite	• Les managers font remonter les taux de participation • Suivi de la participation sur un tableau • Réactivation progressive jusqu'au 1^{er} janvier 2022 dans les services cibles puis extension aux autres services
Indicateurs d'évaluation proposés	• Diminution des accidents du travail • Diminution de l'absentéisme • Un premier retour d'expérience avec l'ensemble des acteurs concernés juste après la fin du programme
Axes d'amélioration identifiés	• Production d'une charte pour rappeler que l'activité a lieu sur le temps de travail, les bienfaits et l'engagement des agents • Développement d'un programme adapté aux services administratifs • Projet avec la direction de la communication de produire des vidéos (services administratifs, agents porteurs d'un handicap, prévention des risques liés à l'activité physique, étude des contraintes physiques sur les postes de travail)

C. Départements et régions : le sport-santé dans des collectivités de grande taille avec de multiples implantations

Conseil départemental de Seine-Saint-Denis (8 000 agents) « Stratégie RH 2016-2021, Chantier n° 3 relatif à la QVT, la politique de sport-santé du département de Seine-Saint-Denis »	
Objectifs du programme	- Prévention, santé, sécurité (agir contre la sédentarité et ses effets, prévenir les risques de TMS, préserver le capital santé des agents) - Prévenir l'usure professionnelle (agir contre l'absentéisme, améliorer la performance, faciliter le retour à l'emploi après une longue période d'absence) - Qualité de vie au travail et reconnaissance par le sport (faciliter la pratique d'activités physiques pour permettre à chacun d'augmenter son activité et ses compétences professionnelles, autonomiser les agents et favoriser la cohésion et le développement du lien social)
Actions 2019-2020	- Action 1 : valoriser ses qualités et compétences par l'intermédiaire du sport - Action 2 : maintien musculaire d'une heure - Action transverse : « une heure de sport pour tou.te.s »
Description de l'action	- Action 1 : intégration de séances d'activité physique dans le parcours d'accompagnement au retour dans l'emploi des agents revenant d'une absence de longue durée - Action 2 : pour tous les agents de la direction de l'eau et de l'assainissement (DEA), une action phare annuelle dans le cadre des journées sécurité, rappels trimestriels par des coaches de l'association sportive des agents du département (APSAD93), remise de supports pour que les agents puissent reproduire les ateliers en autonomie - Action transverse : éveil musculaire et posture au travail pour les agents identifiés par la DRH comme exposés aux troubles musculo-squelettiques, accidents du travail et risques psychosociaux
Portage du programme	- Direction générale - Directrices et directeurs de la collectivité
Maître d'ouvrage	Direction des ressources humaines
Parties prenantes	- DG/Codir - DRH - Les managers de la collectivité - La médecine de prévention - Les organisations syndicales (présentation en CT)
Public cible	- Action 1 : 15 agents en reconversion - Action 2 : 250 agents de la DEA (au départ les 100 agents de terrain) - Action transverse : expérimentation avec le service personnes handicapées (PH) de la direction de la population âgée et des personnes handicapées (DPAPH)
Partenaires	- APSAD 93 - Médecine de prévention

Ingénierie du programme	• Études sur la dimension médicale du sport • Pour adapter l'activité physique, les agents rencontrent la médecine professionnelle de prévention • Mise en place de programmes d'APA et formation du coach diplômé par un médecin pour l'APA • Retour d'expérience annuel des actions mises en place chaque année dans le cadre de la stratégie RH de la collectivité depuis 2013 • Conventonnement avec l'APSAD93 pour la mise à disposition de coaches et l'utilisation des locaux de l'association • Mobilisation des managers pour les convaincre de l'intérêt de la démarche
Communication	• Action 1 : démarche ciblée • Action 2 : rôle des managers • Action transverse : démarche ciblée
Coût du programme	• Action 1 : 20 € HT/h pour la formation du coach, 10 € HT/h pour les ateliers (15 h), 10-15h médecin • Action 2 : 21 séances de 45 minutes, 6 coaches • Action transverse : utilisation de la convention avec l'APSAD93
Ressources mobilisées	• APSAD93, mobilisation supérieure à la décharge horaire prévue dans la convention • Appel aux agents volontaires de la collectivité disposant de diplômes comme coaches sportifs pour les former • Action 2 et action transverse : séances de sport réalisées sur le temps de travail des agents concernés
Période de réalisation	• Programme 2019-2020 • Mise en place d'un parcours crèche en 2021 (10-15 séances pour 40 agents, recours à un prestataire pour 5 000 € TTC)
Calendrier de mise en œuvre	• Action 1 : 4 mois, 12 séances d'une heure • Action 2 : 21 séances (5 jours + 2 journées de rattrapage, 3 séances/jour) • Action transverse : 1 heure par semaine pendant 15 semaines
Critères de réussite	• Vérification des présences en début de séance par les formateurs, suivie des remontées de terrain pour réagir si la participation diminue • La prévention des risques par l'adaptation des activités proposées • La volonté individuelle, les retours peuvent être contrastés en fonction de la volonté de s'engager • L'investissement de la DRH (un chargé de projet, du temps de création, du temps de conviction) • L'association sportive du personnel qui est un moteur de la démarche
Indicateurs d'évaluation proposés	• Effet des programmes ciblés sur les agents concernés • Nombre d'arrêts longue durée • Durée des arrêts longue durée • Diminution de l'absentéisme • Bien-être ressenti, effet sur la cohésion
Axes d'amélioration identifiés	• Enjeux : comment passer d'une action de niche à une action généralisée, comment toucher les agents des collèges • Réflexions : déploiement de parcours en équipe, des parcours distincts pour les agents sédentaires et les agents de terrain, 1 h/semaine pour les agents ne pouvant réaliser les parcours

Région Île-de-France (1 800 agents régionaux du siège et 8 500 agents régionaux des lycées) « L'activité physique pour tous, en faveur du bien-être au travail et d'une meilleure performance publique »	
Objectifs du programme	• Développer la prévention • Améliorer la qualité de vie au travail
Actions qui composent le programme	• Ateliers d'éveil musculaire de 10-15 minutes avant la prise de poste pour les ARL (agents régionaux des lycées) • Accès à une salle de sport au siège après inscription auprès de l'association sportive et culturelle des personnels de la région Île-de-France (ASCRIF) pour les ARS (agents régionaux du siège) • Incitations à la pratique sportive pour tous les agents par la participation à des challenges sportifs et des actions de sensibilisation
Description de l'action	• Séances de 10-15 minutes d'éveil musculaire et de récupération, avant et après la prise de poste, sur le temps de travail • Pour les agents volontaires • Expérimentation menée sur un groupe d'une douzaine d'agents référents, objectif d'effet d'entraînement • Pour les ARS, diverses animations proposées (semaine de la Qualité de vie au travail, course Odyssea)
Portage du programme	• Présidente de la région • Vice-présidente en charge des ressources humaines
Maître d'ouvrage	• Pôle des ressources humaines (DRH)
Parties prenantes	• Exécutif régional • Pôle RH • Les managers de la collectivité • L'association du personnel (ASCRIF) • Les organisations syndicales
Public cible	• L'ensemble des agentes et agents de la région
Partenaires	• L'association du personnel (ASCRIF) • La ville de Saint-Ouen pour l'accès à la piscine municipale pour les ARS
Ingénierie du programme	• Études internationales sur le sport-santé au travail • Inspiration sur des exemples internationaux et le monde de l'entreprise • Accord-cadre avec les organisations syndicales (OS), signé par 5 OS sur 8 • Suivi annuel et présentation en instances paritaires
Communication	• Démarche portée par l'exécutif régional • Utilisation des outils de la communication interne de la collectivité • Présentation devant les OS et les instances paritaires

Coût prévisionnel	• Formation et suivi des ARL du groupe d'expérimentation (prestataire : ATID Consulting). 14,4 K € TTC pour la première année • Mobilisation de la convention avec l'association du personnel
Ressources mobilisées	• 12 agents référents dans le cadre de l'expérimentation • Association du personnel (ASCRIF)
Période de réalisation	• Accord-cadre signé le 22 novembre 2019 • Actions de prévention depuis 2019 • Actions sport-santé au travail mis en œuvre en 2022 (retour période Covid)
Calendrier de mise en œuvre	• Réveil musculaire, expérimentation de 6 mois à partir d'avril 2022 (ARL) • Accès à la salle de sport en continu (ARS)
Critères de réussite	• Suivi du programme présenté annuellement aux instances paritaires
Indicateurs d'évaluation proposés	• Nombre d'agentes et agents participant aux événements • Nombre d'agentes et agents participant au programme d'éveil musculaire
Axes d'amélioration envisagés	• Mise en place d'un programme de nudge, ou incitation douce, dans tous les espaces pour les agents du siège. Par exemple, se déplacer par escalier plutôt que par l'ascenseur, déplacer les machines à café.



CONCLUSION

Les différents confinements et règles sanitaires mis en place durant la période Covid ont accru la sédentarité des Français. Si des études montrent depuis des années les liens qui existent entre activité physique et santé physique et mentale, la crise sanitaire a contribué à mettre davantage en lumière l'importance de l'activité pour la santé.

Ce contexte favorable incite de plus en plus de collectivités à s'investir dans des actions de sport-santé pour leurs agents. Ce type d'actions existait déjà dans certaines collectivités et entreprises mais il connaît aujourd'hui une phase d'accélération.

Le sport-santé est un outil RH qui peut permettre à l'employeur d'atteindre une grande variété d'objectifs. En améliorant la santé des travailleurs, il est un outil majeur au service de la prévention des risques professionnels. Il peut également s'inscrire dans une politique de qualité de vie au travail dont l'objectif est le bien-être des agents. Enfin, le sport est un moyen efficace de renforcer la cohésion d'équipe et apprendre à se connaître au-delà des positions fonctionnelles et liens hiérarchiques. Pour ces différentes raisons, le sport-santé contribue *in fine* à la productivité de l'organisation et à la baisse de l'absentéisme.

Notre étude a montré que les collectivités disposent des ressources — équipements sportifs, experts du domaine et partenaires — pour s'engager dans le sport-santé. La collectivité peut donc se lancer dans un programme de sport-santé avec peu de moyens financiers nouveaux si elle recense correctement en amont les ressources internes et partenaires potentiels. Nous avons également observé une grande diversité de programmes, aux ambitions variées. Il est tout à fait possible de commencer par des démarches circonscrites dans le temps ou sur le nombre d'agents concernés avant d'amplifier les actions.

De plus, la qualité et le succès du projet ne se limitent pas aux moyens financiers qui lui sont dédiés. Nous avons mis en évidence certains facteurs de réussite importants. Le portage du projet par l'exécutif, la direction générale, et la hiérarchie intermédiaire est indispensable. Par ailleurs, le projet n'est crédible et efficace que s'il s'inscrit dans une politique RH plus globale. La méthode est également essentielle, et notamment la phase préalable d'évaluation des besoins des agents et de leurs freins à l'activité physique, afin d'adapter l'offre pour qu'elle rencontre ces besoins. Par ces conseils, nous souhaitons désamorcer les craintes des collectivités sur le coût ou la difficulté de mise en place de programmes de sport-santé.

Nous pensons que le sport-santé a de belles années devant lui. Pour les raisons citées précédemment, les collectivités ont un intérêt à s'engager dans ce type de démarche. Le sport-santé est aussi un moyen de répondre aux attentes des agents, demandeurs d'actions de leur employeur pour améliorer leur santé et leur bien-être. Enfin, il est également pertinent au regard du contexte national post crise sanitaire, qui a renforcé l'attention sur l'impact de l'activité sur la santé. Nous sommes donc convaincus que de plus en plus de collectivités feront le choix de s'engager dans de telles démarches dans les années à venir. Nous espérons leur avoir donné des clés pour réussir la mise en place d'un programme de sport-santé.



SYNTHÈSE

Méthodologie de l'étude

43 entretiens dans 32 structures :

- 34 entretiens en structures territoriales avec : 4 élus, 22 agents de catégorie A, 7 agents de catégorie B, 1 agent de catégorie C.

La majorité des agents rencontrés travaillaient dans un service des ressources humaines, une plus faible proportion travaillait dans un service sportif. Ces personnes exerçaient dans 19 collectivités locales.

La **diversité du type de collectivité et de structure** a été recherchée afin d'apporter des conseils opérationnels pour chacune :

- 1 commune de moins de 10 000 habitants
 - 3 villes entre 10 000 et 30 000 habitants
 - 5 villes entre 30 000 et 50 000 habitants.
 - 1 ville de plus de 100 000 habitants
 - 5 communautés d'agglomération
 - 3 départements
 - 1 région
 - 3 services départementaux d'incendie et de secours (SDIS)
 - 1 association du personnel
 - 1 délégation du CNFPT.
- 9 entretiens d'experts hors FPT :
 - 7 experts, issus du domaine sportif (ONAPS* par exemple), médical (médecin, Kiné France prévention), mutualiste (le Groupe VYV, la MNT), et le Ministère des Sports
 - 1 représentant d'une organisation syndicale
 - 1 représentant d'entreprise

Ces entretiens ont été complétés par une large **exploitation bibliographique** pour circonscrire le sujet, identifier les enjeux, et repérer les bonnes pratiques (articles issus de revues spécialisées, de la presse sur les collectivités territoriales, rapports institutionnels, ouvrages, thèses universitaires...).

* Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité.

Favoriser le sport-santé au travail

Le sport-santé désigne l'ensemble des pratiques d'activité physique ou sportive contribuant à la santé du pratiquant. Les programmes de sport-santé au travail intègrent donc toutes ces activités dans le cadre professionnel. La santé s'appréhende de façon globale, en se référant à la définition de l'Organisation mondiale de la santé qui recouvre la santé physique, mentale, et sociale.

L'activité physique au sens large comprend tous les mouvements réalisés lors d'**activités de loisirs** dont le sport, mais pas uniquement. Y sont également incluses les **activités de déplacement** (marche, vélo...), les **activités domestiques** (ménage, bricolage, jardinage) et les activités professionnelles. Cette activité physique est dépourvue de la dimension compétitive et de performance souvent associée au sport. Les programmes sport-santé au travail impliquent **l'ensemble des agents**, qu'ils soient sportifs ou non pratiquants, qu'ils aient un métier actif ou sédentaire, qu'ils soient en bonne santé ou avec des pathologies ou des restrictions.

Cela fait plusieurs années que les organisations internationales et nationales mettent en avant la valeur du sport pour la santé. Certaines entreprises et collectivités territoriales se sont déjà engagées dans des programmes de sport-santé à destination de leurs agents. Cependant, l'intérêt du sport-santé est aujourd'hui en plein essor. D'une part, la Covid a renforcé l'attention portée aux risques de la sédentarité sur la santé et a augmenté les attentes des agents en matière d'activités physiques et sportives proposées par leur employeur. D'autre part, plusieurs textes et études nationales mettant l'accent sur le sport-santé sont parus récemment.

Dans ce contexte favorable, l'intérêt de s'investir dans un programme de sport-santé est détaillé pour convaincre les élus comme les services ressources humaines des collectivités. Les enjeux de santé sont évidemment évoqués, sans omettre les impacts positifs sur le bien-être des agents, la prévention des risques professionnels, l'organisation et l'ambiance de travail, la lutte contre l'absentéisme et l'efficacité de l'action publique. Des conseils concrets et opérationnels sur la manière de mener à bien un projet de sport-santé sont enfin proposés.

A. Le sport-santé, une démarche pionnière et systémique, aux potentialités multiples

1. Les arguments favorables à la démarche

La pratique régulière d'une activité physique contribue à une meilleure santé, de l'avis scientifique unanime, même si tous les liens ne sont pas encore parfaitement compris, et ce, quelle que soit la phase de prévention.

D'après l'OMS, l'inactivité physique est responsable d'un décès sur dix dans le monde, soit 3 millions de personnes. Or, les employeurs ont l'obligation légale de protéger la santé de leurs agents. Intégrer l'activité physique dans les outils de préservation de la santé des agents s'avère donc intéressant.

Ainsi, l'activité physique et sportive mise en place par les collectivités s'inscrit **dans une stratégie RH globale**. Les programmes sport-santé répondent à un ou plusieurs objectifs : bien-être des agents, qualité de vie au travail (QVT), prévention des risques professionnels, lutte contre l'absentéisme, productivité, cohésion entre les équipes, et marque employeur attractive.

Enfin, cet outil appréhende les activités physiques comme facteur de prévention primaire (pour tous) mais aussi de prévention secondaire ou tertiaire (pour des agents à forte pénibilité ou avec des restrictions, en cas de des maladies chroniques par exemple).

Dans ce deuxième cas, il s'agira **d'activité physique adaptée**. C'est-à-dire que l'activité physique va être **individualisée au sein d'un collectif** pour garantir une **pratique sécurisée** tout en gardant la dynamique de groupe si importante.

Par ailleurs, cet engagement des employeurs pour des projets de sport-santé correspond aux attentes des agents territoriaux. Le baromètre de la MNT et de la Gazette des communes de 2021 montre que 30 % des agents estiment que le travail génère des effets négatifs sur leur pratique sportive. La promotion de l'activité physique est la troisième action de prévention la plus demandée par les agents (après la lutte contre les risques psychosociaux et les troubles musculo-squelettiques).

2. Le sport-santé, des bénéfices sur l'ensemble des relations de travail

Au-delà des bénéfices physiques, le sport-santé contribue aussi à la santé psychologique et au développement d'interactions sociales qualitatives. Les scientifiques montrent que le sport est source de bien-être, de réduction du stress et d'accroissement de la confiance en soi.

Les employeurs ayant mis en place des pratiques de sport-santé insistent d'ailleurs beaucoup sur les gains espérés en termes de qualité de vie au travail. Une politique ambitieuse de qualité de vie au travail fidélise les agents de la collectivité et augmente son attractivité pour les recrutements, notamment pour certains métiers en tension.

Le programme de sport-santé contribue également au projet managérial de la structure et renforce la cohésion. En effet, il permet aux agents d'apprendre à se connaître dans un cadre plus convivial, avec un effacement des liens hiérarchiques et des cloisonnements entre services.

En raison des impacts positifs sur le bien-être, la cohésion, et la santé physique évoqués précédemment, le sport-santé améliore l'efficacité de l'organisation de travail. Des études, notamment celle de Goodwill Management de 2015, montrent qu'il diminue également l'absentéisme et augmente la productivité d'une institution.

3. Le sport-santé dans les collectivités territoriales, une multiplicité d'actions aux ambitions variées

Les actions de sport-santé sont très diversifiées selon l'ambition de la collectivité, les moyens qu'elle peut y consacrer et l'objectif principal poursuivi.

D'une part, des programmes s'adressent à l'ensemble des agents de la collectivité. Ils consistent à sensibiliser les agents, en organisant en particulier des événements sportifs ponctuels, en participant à des challenges nationaux, ou en insérant l'activité physique dans les formations et séminaires.

Ces actions peuvent également viser à faciliter et développer la pratique. Les collectivités ont par exemple la possibilité de permettre aux employés d'accéder à des équipements sportifs, à des cours collectifs ou financer la pratique physique directement ou par l'intermédiaire du comité d'œuvres sociales. Enfin, ces projets peuvent organiser la pratique de l'activité physique en revoyant le cycle de travail ou en dédiant du temps de travail à la pratique d'une activité physique.

D'autre part, des actions s'adressent à des publics fragiles, tels que les agents exerçant des métiers avec de forts risques professionnels, avec des troubles musculo-squelettiques, des risques psychosociaux, en retour de congé longue maladie ou longue durée, ou en reclassement. Le programme d'activité physique doit être adapté à la situation physique de l'agent et à ses vulnérabilités.

Il existe donc une importante diversité d'actions de sport-santé. La collectivité choisit le type d'opération en fonction de ses objectifs et de ses moyens. Il est possible de s'engager dans des projets ponctuels et ciblés avant de s'investir dans des entreprises de plus grande envergure.

B. Le sport-santé, une ambition politique et managériale à intégrer aux stratégies RH

1. Anticiper les risques, tant pour l'employeur que pour les agents

La généralisation des programmes de sport-santé au sein des collectivités rencontre plusieurs obstacles. Les employeurs font face à une insuffisante information sur les pratiques et les ressources disponibles du fait de leur caractère récent. Les craintes d'un déficit de portage par l'ensemble de la chaîne hiérarchique ou encore de manque de moyens financiers et d'expertise freinent également les collectivités.

La responsabilité juridique de l'employeur en cas de blessure d'un agent lors de la pratique d'une activité physique dans la sphère professionnelle effraie. La mobilisation d'instruments comme le certificat médical et le formulaire de consentement signé par l'agent ou la formation des encadrants sécurisent le dispositif.

Le sport suscite parfois chez les agents des réticences ou de mauvais souvenirs. Aussi, un accompagnement progressif et sans jugement dans le retour vers l'activité physique doit être construit. Une communication spécifique et adaptée est un moyen de répondre aux craintes des agents. Les horaires des actions de sport-santé sont enfin pensés en articulation avec le rythme de la collectivité pour rendre le sport-santé accessible à toutes et tous, en conciliation avec les nécessités de service.

2. Les prérequis nécessaires à la réussite de la démarche

Le portage au plus haut niveau de la collectivité est une des principales clés de réussite. La volonté politique des élus et l'implication de la direction générale emportent souvent la conviction de la hiérarchie intermédiaire notamment, indispensable dans le cas d'actions organisées sur le temps de travail. Relais et propagateurs du dispositif, les cadres doivent accepter que leurs agents participent aux activités physiques.

Un programme de sport-santé ne peut se déployer efficacement que s'il s'inscrit dans une politique RH déjà consolidée et graduée. Ces procédés ne remédient pas aux lacunes d'une politique de prévention des risques professionnels ou de bien-être au travail. Sans stratégie RH cohérente, les agents peuvent percevoir la démarche comme un effet d'annonce. Autrement dit, le sport-santé est d'autant mieux accepté que le climat social est favorable et que le projet répond aux besoins exprimés par les salariés. Nouvel objet de

dialogue social et d'association des agents, il contribue à repenser le rapport au travail.

Les collectivités disposent enfin souvent de ressources internes (humaines et matérielles) sur lesquelles elles peuvent s'appuyer pour mettre en œuvre des actions de sport-santé. Les équipements sportifs qu'elles gèrent et les éducateurs sportifs qu'elles emploient sont des atouts précieux.

3. Une démarche à structurer

Une stratégie de sport-santé résulte d'un processus jalonné par des étapes clés. L'objectif du programme doit tout d'abord être déterminé, tant en matière de public visé que d'effets recherchés. Cette définition des actions fait écho à une évaluation préalable des besoins des agents, afin de s'assurer que l'offre rencontre une demande. La démarche est pilotée par un groupe projet réunissant largement les acteurs de la prévention, des ressources humaines, des sports, de la médecine de prévention, recensant ensuite les moyens mobilisables pour la mise en œuvre des actions. La communication interne sur le programme, au moment du lancement des actions, est également un temps fort pour annoncer le dispositif, motiver les agents, et insister sur les avantages qu'ils pourront en tirer. Elle peut être assortie d'une publication extérieure valorisant l'attention portée par l'employeur à la performance publique et à sa responsabilité sociale.

L'évaluation de la démarche est indispensable avant d'acter sa pérennisation, voire sa généralisation. Une évaluation quantitative vise à mieux connaître le profil des bénéficiaires des actions et la fréquentation des séances. Le nombre et la durée des arrêts maladie, les accidents de travail et les maladies professionnelles sont autant de données qui méritent d'être suivies. Parallèlement, un examen qualitatif portant sur le bien-être au travail, l'ambiance collective et la productivité, objective le ressenti des agents et des managers.

C. Fiches actions : recommandations de bonnes pratiques en fonction de la situation de sa collectivité

Cette étude s'achève sur un ensemble de six fiches actions détaillant des projets de sport-santé mis en place par six collectivités territoriales. Elles apportent des éléments concrets sur le programme (actions, portage, partenaires, public cible, moyens, calendriers, indicateurs d'évaluation, etc.). Leur objectif est de proposer des recommandations opérationnelles pour les élus et services souhaitant s'investir dans ce modèle de démarche. Pour que chaque type de collectivité y trouve des conseils adaptés à ses besoins et ressources, la diversité des profils de collectivités faisant l'objet d'une fiche action a été recherchée :

- le sport-santé dans des communes de taille moyenne, avec les villes de Poissy (39 000 habitants) et de Rambouillet (27 000 habitants): « Poissy Bien-être », « Rambo'Sport »,
- les programmes de sport-santé mutualisés entre ville, communauté d'agglomération et CCAS, avec les communautés d'agglomération d'Épernay, Pays de Champagne et Châlons Agglo : « Épernay Santé-Vitalité », formation d'animateurs au réveil musculaire,
- départements et régions, le sport-santé dans des collectivités de grande taille avec de multiples implantations : le conseil départemental de Seine-Saint-Denis (93) et la région Île-de-France.



SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES



LE SPORT-SANTÉ, UNE OPPORTUNITÉ POUR REPENSER LE RAPPORT AU TRAVAIL

Recommandations opérationnelles pour la mise en œuvre d'actions de sport-santé en collectivité

Recommandation n° 1 : pour convaincre un collectif de direction ou d'élus, s'appuyer sur les nombreuses ressources externes disponibles, des référentiels et des acteurs clés en soutien (études scientifiques et managériales, productions de référence des réseaux spécialisés, norme AFNOR).

Recommandation n° 2 : s'appuyer sur les atouts en interne que représentent les éducateurs territoriaux des activités physiques et sportives (Etaps) en matière d'encadrement et sur les installations sportives mises à disposition des administrés.

Recommandation n° 3 : pour pallier le manque éventuel de ressources en ingénierie et construire un diagnostic interne sur mesure, s'appuyer sur les documents et ressources RH de référence de la collectivité : le DUERP, la médecine professionnelle de prévention, les diagnostics internes RH (accidentologie, maladies professionnelles, gestes et postures, ergonomie des postes de travail, cartographie des risques par métier).

Recommandation n°4 : L'employeur prend certaines précautions pour éviter que sa responsabilité soit engagée dans le cadre d'activités physiques qu'il organiserait, qu'il s'agisse d'ateliers se tenant pendant le temps de travail, de séances hors temps de travail ou d'utilisation libre des équipements de la collectivité.

Dans tous les cas :

- faire signer aux agents un formulaire de consentement dans lequel ils acceptent les risques de la pratique d'une activité physique. L'agent consent ainsi à libérer l'employeur de toute responsabilité liée à ces risques,
- établir un code de conduite et le faire respecter,
- demander aux participants un certificat médical d'aptitude à la pratique du sport (cf. articles L.231-2 à 4 du code de la santé publique),

- contrôler les lieux et équipements mis à disposition des agents pour garantir leurs sécurité, propreté et salubrité dans le respect de la réglementation.

Dans le cas de propositions d'ateliers animés par des coachs sportifs, s'assurer de l'encadrement des séances par du personnel diplômé d'État.

Dans le cas spécifique d'activité physique organisée sur le temps de travail, l'employeur prend certaines dispositions complémentaires pour couvrir l'agent :

- ajouter de nouvelles dispositions relatives au sport-santé dans le règlement intérieur, en précisant notamment les modalités d'horaires et de transport pour se rendre aux activités,
- adresser à l'agent une convocation signée par l'autorité territoriale plaçant l'activité dans le cadre du travail. Une telle convocation, transmise pour information au cadre de l'agent, clarifie également la position de l'agent vis-à-vis de sa hiérarchie directe.

Pour le cas spécifique d'actions d'activités physiques adaptées (APA), la formation des Etaps de la collectivité ou des coachs diplômés est nécessaire. Elle peut être réalisée par un prestataire spécialisé ou en lien avec la médecine professionnelle de prévention.

Recommandation n° 5 : pour favoriser la pratique des agents les plus éloignés du sport, les programmes doivent comporter les modalités d'un retour progressif vers l'activité physique (programmes variés comprenant des activités non traumatiques comme la marche douce, la sophrologie). L'attention des encadrants doit être portée sur un discours inclusif éloigné des objectifs de performance sportive.

Recommandation n° 6 : les créneaux horaires recommandés s'articulent avec les contraintes professionnelles et privées :

- sport-santé hors temps de travail : pause méridienne ou juste après la journée de travail, en cohérence avec les contraintes familiales, l'égalité femme-homme et l'équilibre avec la vie privée,

- sport-santé sur le temps de travail : matin au début de la journée de travail ou à la reprise du travail l'après-midi, en cohérence avec les nécessités de service.

Recommandation n° 7 : afin de rendre les actions de sport-santé accessibles à tous les agents, les ateliers peuvent être décentralisés au sein des sites territorialisés et ne pas se tenir uniquement dans les installations du siège. En cas d'éloignement structurel des agents par rapport aux installations, la collectivité peut mettre à disposition des véhicules de service pour qu'ils puissent se rendre aux séances.

Recommandation n° 8 : pour favoriser la participation, les actions de sport-santé peuvent figurer à côté d'ateliers et conférences de programmes liés à la santé : sommeil, alimentation, lutte contre les addictions...

Recommandation n° 9 : rechercher une mobilisation active des élus et de la direction générale pour déployer une action de sport-santé. L'effet d'entraînement et l'exemplarité sont déterminants dans la réussite d'une telle entreprise. La crédibilité de la démarche se joue en partie sur son niveau de portage politique et administratif.

Recommandation n° 10 : s'assurer avant la mise en œuvre de l'existence d'un climat RH favorable : dialogue social vivant, stratégie QVT connue, politique RH cohérente. Le sport-santé ne peut pas résoudre des situations de conflits sociaux, de conditions de travail dégradées ou de services en crise.

Recommandation n° 11 : sonder le personnel pour adapter l'offre aux besoins permet de stimuler l'intérêt pour le projet en associant les agents à l'élaboration de la stratégie dans une logique participative. La recherche d'une bonne adéquation prévient la mise en place des actions ne rencontrant que peu de succès, décrédibilisant l'ensemble de la démarche.

Recommandation n° 12 : l'évaluation doit intégrer des éléments qualitatifs des effets du sport-santé (la convivialité au travail, la circulation de l'information, l'intégration des nouveaux arrivants, la connaissance de la collectivité). L'absentéisme étant un phénomène aux causes multiples, il convient de ne pas faire reposer exclusivement l'appréciation des bénéfices du sport-santé sur cet indicateur.



LISTE DES BONNES PRATIQUES

1. **La ville et l'agglomération d'Agen** : une journée de cohésion avec défis sportifs
2. **La région Île-de-France** : incitation au sport grâce au partenariat avec l'association du personnel
3. **La commune de Cap d'Ail** : une salle de sport interne
4. **La ville d'Épernay** : le programme Santé Vitalité
5. **La ville de Poissy** : le programme Poissy bien-être
6. **Poissy, Sète, Suresnes, le Lamentin et Rambouillet** : du sport pendant le temps de travail
7. **Saint-Brieuc-Armor Agglomération** : un réveil musculaire avant la collecte des déchets
8. **Le SDIS 73** : un programme de prévention du surpoids
9. **La ville de Colomiers** : de l'activité physique adaptée sur le temps de travail pour des agents en restriction médicale
10. **Le CD 93** : de l'activité physique pour accompagner le retour à l'emploi, avec la définition d'objectifs, d'indicateurs de réussite et de critères d'évaluation
11. **La communauté d'agglomération Rochefort Océan** : une campagne de sensibilisation, une démarche d'enquête et le portage politique par le président
12. **Le CNFPT Poitou-Charentes** : un programme de sport-santé dans le cadre de la période préparatoire au reclassement
13. **La ville de Limoges** : un portage volontariste par le comité des œuvres sociales, la participation sportive des élus et une mise à disposition de tenues aux couleurs de la collectivité
14. **Le Lamentin** : une campagne de publicité interne avec des agents sportifs ambassadeurs
15. **La ville de Kourou** : un appui sur le CHSCT, des actions pour les Atsem, une journée annuelle santé et bien-être au travail
16. **Le CD 06** : des tarifs préférentiels aux agents pour l'accès au sport

- 17. Le SDIS 63 :** une action de sport-santé au profit de son personnel administratif et des pompiers en service hors rang
- 18. La ville de Suresnes :** une heure par semaine d'activité physique sur le temps de travail, et son dispositif d'activités variées en lien avec le développement des compétences et la formation par l'activité physique
- 19. Châlons Agglomération et son CCAS :** un programme de sport-santé remarqué par la presse locale et des actions de promotion avec un partenaire emblématique du territoire



Les rapports

Activité physique. Prévention et traitement des maladies chroniques, INSERM, 2019, en ligne : https://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/9691/expcol_2019_activite-physique_synthese.pdf.

AFNOR SPEC S52-416, AFNOR Éditions, octobre 2021, en ligne : <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/afnor-spec-s52416/activite-physique-et-sportive-en-milieu-professionnel/fa201296/278041>.

Baromètre du bien-être au travail dans les collectivités locales 2020, MNT & La Gazette des communes, 2020.

Baromètre du bien-être au travail dans les collectivités locales, 2021, MNT & La Gazette des communes, 2021.

BAZEX Jacques, PÈNE Pierre, RIVIÈRE Daniel, *Les activités physiques et sportives — la santé — la société*, Académie nationale de médecine, octobre 2012, en ligne : https://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/academie-medecine_trois_bonnes_raisons_de_prescrire_une_aps.pdf.

BOBET Guillaume, CRISTEL-DELESSE Déborah, GODOT Cyril, LECOINTE Anne-Sophie, MORGEAU Mélanie, PAQUE Chloé, *La santé au travail comme levier d'innovation managériale*, Cahier n° 21, Observatoire de la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF (coll. « Guide managérial »), juillet 2018.

CORMIER-BOULIGEON François et GATEL Françoise, *Faire de la France une vraie nation sportive*, Rapport national, février 2019, en ligne : HTTPS://SPORTS.GOUV.FR/IMG/PDF/RAPPORT_V11.PDF.

CORTEY Linda, DELEBARRE Stéphanie, GUÉNEAU Camille et LEMEUNIER Claire, *Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction*, Cahier n° 22, Observatoire de la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF (coll. « Guide managérial »), juillet 2019.

CROUTTE Patricia, MÜLLER Jörg, sous la direction de HOIBIAN Sandra, *Baromètre national des pratiques sportives 2018*, CREDOC — INJEP, janvier 2019, https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/01/Rapport_2019-01Barometre_sport_2018.pdf.

DESFORGES Corinne, ICARD Mathilde et LAURENT Philippe, *L'attractivité de la fonction publique territoriale*, rapport pour la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, janvier 2022, en ligne : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/283635.pdf>.

DIETLIN Amélie, GORGE Guillaume, HANNEDOUCHE Adeline, JAULMES Samuel, KRIEF Steve et LAMOINE Erwan, *Réintégrer le collectif et réussir à reprendre le travail après un arrêt long*, Cahier n° 23, Observatoire de la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF (coll. « Guide managérial »), novembre 2020.

DIETSCH Bruno, *Poids économique du sport*, INJEP, septembre 2021, en ligne : https://injep.fr/wp-content/uploads/2020/10/FR_52_PoidsEconmique.pdf.

Étude sur l'impact économique de l'activité physique et sportive sur l'entreprise, le salarié et la société civile, Goodwill Management, 2015, en ligne : <https://goodwill-management.com/wp-content/uploads/2019/12/Etude-sport-entreprise-MEDEF-CNOSF-goodwill-management.pdf>, consulté en décembre 2021.

Guide pédagogique du sport en entreprise, CNOSF, en ligne : https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/fichiers/File/SVS/Guide_pedagogique_du_sport_en_entreprise/guide-pedagogique-du-sport-en-entreprise.pdf.

L'activité physique au travail : des bienfaits pour tous, Kino Québec, 2019, en ligne : http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/Activite_Physique_au_travail_Kino-Qc.pdf.

Les chiffres clés du sport 2020, INJEP, novembre 2020, en ligne : <https://injep.fr/wp-content/uploads/2020/11/Chiffres-cles-sport-2020.pdf>.

Des personnes plus actives pour un monde plus sain, OMS, 2019, en ligne : <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/327168/9789242514186-fre.pdf>.

Les articles

« Activités physiques. Pourquoi bouger ? », *INRS, Le magazine*, n° 41, 2018.

CLAUDON, AUBLET-CUVELIER, GAUTIER, KERLO-BRUSSET, « Pratique d'exercices physiques au travail et prévention des TMS : revue de la littérature », *Références en santé au travail*, n° 153, 2018.

FAVIER-AMBROSINI Brice, « De la complexité des modèles normatifs à l'œuvre dans les Réseaux Sport-Santé Bien-être », *Corps*, n° 17, 2019.

FRANCK Emmanuel, « Le sport au travail, nouveau credo des administrations », *Acteurs publics*, 26 novembre 2020, en ligne : <https://www.acteurspublics.fr/articles/le-sport-au-travail-nouveau-credo-des-administrations>, consulté en décembre 2021.

ILLIVI Frédéric, HONTA Marina, « La mise en œuvre du plan “Sport, Santé, Bien-être” en région. Un processus d’ajustements continus », *Santé publique*, vol. 31, 2019.

MEIGNAN Christian, « TMS. Sortir de la posture », *SST Mag*, n° 3, 2017.

MEYRONIN Benoît, « L’équilibre vie privée — vie professionnelle au cœur des attentes des jeunes actifs », *Sud Ouest*, 13 juillet 2020, en ligne : <https://www.sudouest.fr/economie/emploi/l-equilibre-vie-privée-vie-professionnelle-au-coeur-des-attentes-des-jeunes-actifs-1898697.php>, consulté en décembre 2021.

PIERRE Julien, BARTH Isabelle, « Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail », *Gestion*, vol.35, 2010.

« Pratiques physiques ou sportives des femmes et des hommes : des rapprochements mais aussi des différences qui persistent », *Insee*, 23 novembre 2017, en ligne : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3202943>, consulté en décembre 2021.

SANTI Pascale, « Sport au travail, un bénéfice négligé », *Le Monde*, 26 août 2019, en ligne : https://www.lemonde.fr/sciences/article/2019/08/26/sport-au-travail-un-benefice-neglige_5502841_1650684.html, consulté en décembre 2021.

Les ressources en ligne

BACQUAERT Patrick, BACQUAERT Anthony, « Le sport santé », *IRBMS*, 1^{er} février 2017, en ligne : <https://www.irbms.com/le-sport-sante/>, consulté en décembre 2021.

« Communiqué de presse — Baromètre Sport Santé FFEPGV/Ipsos — 10^{ème} édition », *FFEPGV*, 2021, en ligne : <https://www.sport-sante.fr/medias/fichiers/Communiqu%C3%A9s%20de%20presse/CP%20Barom%C3%A8tre%20Sport%20Sant%C3%A9%20FFEPGV%202021.pdf>.

« Étude sur le sport en entreprise », *CNOSF*, en ligne : <https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/6625-etude-sur-le-sport-en-entreprise.html>, consulté en décembre 2021.

« Étude Observatoire MNT : quelles conditions pour une reprise réussie après un arrêt long ? », *Collectivités. mnt.fr*, 18 novembre 2020, en ligne : <https://collectivites.mnt.fr/actualite/etude-observatoire-mnt-conditions-reprise-reussie-apres-arret-long>, consulté en décembre 2021.

« L’activité physique, facteur de bien-être au travail et de motivation », *Collectivités. mnt.fr*, en ligne : <https://collectivites.mnt.fr/actualite/activite-physique-facteur-bien-etre-au-travail-motivation>, consulté en décembre 2021.

« Le nouveau programme Objectif Satisf'Action testé par la communauté de communes Albères – Côte Vermeille – Illibérès », *Collectivités.mnt.fr*, 27 janvier 2022, en ligne : <https://collectivites.mnt.fr/actualite/nouveau-programme-objectif-satisfaction-cc-alberes>.

« Le plan départemental Sport Santé Bien-Être », *Département Bouches-du-Rhône*, en ligne : <https://www.departement13.fr/nos-actions/sport/les-engagements/le-plan-departemental-sport-sante-bien-etre/>, consulté en décembre 2021.

LESAY Jean Damien, « Sports — Le sport-santé veut conquérir les entreprises et administrations », *Banque des territoires*, 16 novembre 2012, en ligne : <https://www.banquedesterritoires.fr/le-sport-sante-veut-conquerir-les-entreprises-et-administrations>, consulté en décembre 2021.

LESAY Jean Damien, « La stratégie nationale Sport-Santé 2019-2024 dévoilée », *Banque des territoires*, 29 mars 2019, en ligne : <https://www.banquedesterritoires.fr/la-strategie-nationale-sport-sante-2019-2024-devoilee>, consulté en décembre 2021.

« Manque d'activité physique et excès de sédentarité : une priorité de santé publique », *Anses*, 15 février 2022, en ligne : <https://www.anses.fr/fr/content/manque-d%E2%80%99activit%C3%A9-physique-et-exc%C3%A8s-de-s%C3%A9dentarit%C3%A9-une-priorit%C3%A9-de-sant%C3%A9-publique>, consulté en février 2022.

« Nouvelle étude OST : la santé au travail comme levier d'innovation managériale », *Collectivités. mnt.fr*, en ligne : <https://collectivites.mnt.fr/actualite/ost-sante-au-travail-levier-innovation-manageriale>, consulté en décembre 2021.

« OST : co-construire les politiques publiques », *Collectivités. mnt.fr*, en ligne : <https://collectivites.mnt.fr/actualite/ost-co-construire-les-politiques-publiques>, consulté en décembre 2021.

STROESSER Emmanuelle, « Sport pendant le temps de travail aux chantiers d'insertion du Cap Sizun (29) », *Banque des territoires*, 7 décembre 2015, en ligne : <https://www.banquedesterritoires.fr/sport-pendant-le-temps-de-travail-aux-chantiers-dinsertion-du-cap-sizun-29>, consulté en décembre 2021.

Thèse

EVEN Florian, *L'engagement des pratiquants du sport-santé : approche sociologique*, mémoire, sous la dir. de CAZAL Julien, université de Rennes 2, 2019.



CONSEIL SCIENTIFIQUE ET CONSEIL D'ORIENTATION

Membres du conseil scientifique

Remy BERTHIER, vice-président de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), DGA Appui et optimisation des moyens du département du territoire de Belfort

Laurent BESOZZI, vice-président de la MNT en charge de la coordination influence, des relations institutionnelles, de l'international et de la communication, vice-président de l'Observatoire MNT, vice-président de la Mutualité Fonction Publique (MFP), directeur général adjoint des services au conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur

Pierre COILBAULT, administrateur de Smacl Assurances, ancien directeur général du conseil supérieur de la fonction publique territoriale, ancien maire de L'Haÿ-les-Roses et ancien vice-président du conseil général du Val-de-Marne

Jean DUMONTEIL, secrétaire général du Global Local Forum, ancien directeur de *La Gazette des communes* et de *La Lettre du secteur public*, journaliste spécialisé des collectivités locales et animateur pour le Congrès des maires

Claire EDEY GAMASSOU, maîtresse de conférences à l'université Paris-Est Créteil (UPEC) en sciences de gestion rattachée à l'Institut de Recherche en Gestion

Michel GOMEZ, représentant de l'association ResPECT, réseau des préventeurs et ergonomes, responsable de service ergonomie et prévention des risques professionnels à Paris Habitat

David LE BRAS, délégué général de l'Association des directeurs généraux des communautés de France et maître de conférences associé à l'Université de Grenoble Alpes

Georges LE CORRE, représentant de l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF), co-animateur du groupe de travail gestion des risques de l'AITF, président de l'Observatoire national des DT-DICT et intervenant au CNFPT

Jean-René MOREAU, vice-président honoraire de la MNT, président de l'Observatoire MNT, ancien directeur général des services du Syndicat d'agglomération nouvelle Ouest Provence, ancien directeur du master 2 Administration publique-gestion des collectivités locales à l'UPEC, intervenant pour la Commission européenne

Claude SORET-VIROLLE, administratrice de la MNT et du groupe Vyv, directrice générale adjointe du Centre interdépartemental de gestion de la Grande Couronne de la région Île-de-France, ancienne présidente de l'ADT-INET

Avec l'appui de

Jeanne BALLOT, responsable études et veille sur la FPT et les services publics locaux pour la MNT

Émilie DONADILLE, assistante d'édition de l'Observatoire MNT

Jean-Marc JOUSSEN, directeur chargé des affaires institutionnelles et de l'expertise territoriale de la MNT

Julie KELLY, référent national prévention du département prévention et gestion du risque, direction des offres et services de la MNT

Anna MÉLIN, chargée du pilotage de l'étude pour l'Observatoire MNT

Philippe MOLLIERE, responsable du département prévention & gestion du risque de la MNT

Membres extérieurs du conseil d'orientation, en tant que personnalités qualifiées

Didier JEAN-PIERRE, professeur agrégé de droit public à l'université d'Aix-en-Provence, directeur scientifique de la Semaine juridique administrations et collectivités territoriales

Nathalie MARTIN-PAPINEAU, maîtresse de conférences en sciences politiques à la Faculté de droit, vice-présidente de l'université de Poitiers

Membres extérieurs du conseil d'orientation, en tant que partenaires institutionnels de la MNT

Christophe BOUILLON, président de l'Association des petites villes de France

François SAUVADET, président de l'Assemblée des départements de France

Luc CARVOUNAS, président de l'Union nationale des centres communaux d'action sociale

Caroline CAYEUX, présidente de Villes de France

Michel FOURNIER, président de l'Association des maires ruraux de France

Vincent BIMBARD, président de l'Association des ingénieurs territoriaux de France

Élie MAROGLOU, président de l'Association ResPECT (Réseau des préventeurs et ergonomes territoriaux)

Sébastien MARTIN, président d'Intercommunalités de France

Pauline BOCHKAREVA-DUBOIS, présidente de l'Association nationale des cadres communaux d'action sociale

Carole DELGA, présidente de Régions de France

Dr Faouzia PERRIN, présidente de Méditoriales, l'association nationale des médecins territoriaux

Stéphane PINTRE, président du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales

Yvonie RAMIS, président de l'Association des directeurs généraux des communautés de France

Johanna ROLLAND, présidente de l'Association France Urbaine

Estelle WALTER-SERRE, présidente de l'Association des techniciens territoriaux de France



CAHIERS DÉJÀ PARUS

L'intercommunalité vécue par ceux qui y travaillent

Cahier n° 1. Territorial Sondages pour la MNT en partenariat avec l'ADGCF, l'ADCF et l'AATF – décembre 2010

Les précarités dans la fonction publique territoriale : quelles réponses managériales ?

Cahier n° 2. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Robert SCHUMAN, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2011

Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous tension

Cahier n° 3. Jean DUMONTEIL – novembre 2011

Dans la peau des agents territoriaux

Cahier n° 4. Philippe GUIBERT, Jérôme GROLLEAU et Alain MERGIER – janvier 2012

Gérer et anticiper les fins de carrière. Les seniors dans la fonction publique territoriale

Cahier n° 5. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Salvador ALLENDE, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2012

Jardinier : un métier en mutation. Mieux vivre au travail, mieux vivre la ville

Cahier n° 6. Jean DUMONTEIL – novembre 2012

L'impact des technologies numériques de l'information et de la communication sur le travail des agents territoriaux

Cahier n° 7. Claire EDEY GAMASSOU – août 2013

Le directeur des ressources humaines dans la fonction publique territoriale

Cahier n° 8. Anne GRILLON – juillet 2013

Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale

Cahier n° 9. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Paul ÉLUARD, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2013

La restauration collective, des contraintes sanitaires au plaisir de la table

Cahier n° 10. Jean DUMONTEIL – décembre 2013

La reconnaissance non-monétaire au travail, un nouveau territoire managérial

Cahier n° 11. Jérôme GROLLEAU – mars 2014

Les mobilités : un levier de management ?

Cahier n° 12. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Simone de BEAUVOIR, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2014

Les départements, dix ans de transferts des agents de l'État et d'évolution des ressources humaines, et demain ?

Cahier n° 13. Jean DUMONTEIL, en partenariat avec l'ADF et Complémenter – juin 2014

La gestion consolidée des collectivités locales : le pilotage stratégique des satellites face aux nouveaux enjeux de management territorial

Cahier n° 14. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Václav HAVEL, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juin 2015

Les jeunes agents territoriaux, relations et motivations au travail

Cahier n° 15. Anne GRILLON – septembre 2015

Nouvelle donne territoriale : de l'opportunité à la nécessité de changer ?

Cahier n° 16. Jérôme GROLLEAU – avril 2016

Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ?

Cahier n° 17. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Hannah ARENDT, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – mai 2016

Le statut de la fonction publique territoriale : pour qui ? Pour quoi ? Et après ?

Cahier n° 18. Avec les contributions de Vincent DE BRIANT et de Clarisse JAY – mars 2017

Les nouvelles temporalités territoriales, conséquences pour les managers et les agents

Cahier n° 19. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Léo LAGRANGE, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – septembre 2017

Réenchanter le quotidien : le sens de l'action publique locale

Cahier n° 20. Jérôme GROLLEAU – mai 2018

La santé au travail comme levier d'innovation managériale

Cahier n° 21. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Nina SIMONE, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2018

Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction ?

Cahier n° 22. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Gaston MONNERVILLE, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – juillet 2019

Réintégrer le collectif et réussir à reprendre le travail après un arrêt long

Cahier n° 23. Élèves administrateurs de l'INET, promotion George SAND, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF – octobre 2020

Directeur général des services : DGS, que deviens-tu ?

Cahier n° 24. Jérôme GROLLEAU, en partenariat avec Sofaxis – novembre 2020

Pour une fonction publique heureuse. Sciences – innovations – inspirations

Cahier hors-série. La fabrique Spinoza – décembre 2020

10 années qui ont tout changé

Édition spéciale. Laurence DENÈS et Jean DUMONTEIL – décembre 2020

Pour un accueil expert de la relation usagers dans les services publics locaux

Cahier n° 25. Nasiha ABOUBEKER et Étienne BUFQUIN – avril 2021

Repenser la santé au travail et les organisations à l'aune de la Covid-19

Cahier n° 26. Élèves administrateurs de l'INET, promotion Abbé Pierre, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF — juillet 2021

Mentions légales

Mutuelle Nationale Territoriale
4 rue d'Athènes - 75009 Paris

Mutuelle Nationale Territoriale, mutuelle régie par les dispositions du livre II du Code de la mutualité immatriculée au répertoire SIRENE sous le numéro SIREN 775 678 584

Impression :

Imprimerie Desbouis Grésil – ZI du Bac d'Ablon – 10-12 rue Mercure – 91230 MONTGERON

Directeur de la publication :

Didier BÉE (Président de la MNT)

Responsables de la rédaction :

Jean-Marc JOUSSEN et Jeanne BALLOT

Mise en page et illustrations intérieures :

The Links

Lorraine BLONDEAU

Illustration de couverture : The Links

Date de parution : juillet 2022

L'Observatoire MNT remercie Anna MÉLIN – Ma rédactrice pour son pilotage de l'étude auprès des élèves de l'Inet, et Émilie DONADILLE pour son suivi éditorial.

Les Cahiers de l'Observatoire MNT

ISSN 2800-6615





**L'Observatoire
MNT** Social & territorial

Ce guide managérial vise à contribuer à la stratégie nationale sur les activités physiques et sportives en milieu professionnel. À l'instar de l'environnement, la santé est une ressource précieuse dont la crise sanitaire a bien démontré l'aspect collectif. Le sport-santé soutenu par l'employeur constitue une chance de préserver le capital santé, voire de le faire croître.

Les auteurs

Maximilien NONY-DAVADIE, Cézarine ROBIN et Antoine SCHWEITZER ont réalisé cette étude dans le cadre de leur cursus d'élèves administrateurs territoriaux à l'INET, promotion Gisèle HALIMI.

" L'Observatoire MNT propose des pistes stratégiques et opérationnelles aux acteurs du secteur public local, à partir de l'analyse du travail et de la parole des agents territoriaux. En cohérence avec nos actions pour la santé au travail, et du soutien à l'innovation par le Fonds MNT, l'ambition de ces études est de contribuer au bon fonctionnement des organisations et de favoriser le maintien dans l'emploi en bonne santé. "

Didier BÉE, Président de la MNT

Retrouvez toutes les études sur mnt.fr



Être utile est un beau métier