



L'Observatoire
MNT Social & territorial

N°27 – GUIDE MANAGÉRIAL

JUILLET 2022



LA SYNTHÈSE

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



MNT

Être utile est un beau métier

GRUPE **vyv**



LES BÉNÉFICES DU SPORT SUR LA SANTÉ DES AGENTS ET L'EFFICACITÉ DU SERVICE PUBLIC

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 présentisme. Il ne s'agit plus 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 par le Ministère des Sports, 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 !

Merci aux 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.

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

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 (ONAPS¹ 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...).

¹ 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 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 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.



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

LES ARGUMENTS FAVORABLES À LA DÉMARCHÉ

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 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**. 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).

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.

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.

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

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.



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.

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.

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

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 (Etags) 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 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.

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 : adapter les horaires des actions de sport santé pour prendre en compte les nécessités de service, voire adapter les cycles de travail pour élargir la pause méridienne et intégrer les temps de transport. L'attention à porter à la mise en place d'horaires adaptés est particulièrement nécessaire pour favoriser la pratique des femmes.

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.



Les auteurs

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

La MNT : une approche globale de la santé

- › Première mutuelle des agents des services publics locaux en santé comme en prévoyance
- › Près de 760 000 adhérents
- › 1,1 million de personnes protégées
- › 9 000 correspondants mutualistes dans les collectivités
- › 18 000 collectivités territoriales accompagnées

La MNT, fondée et dirigée par des agents territoriaux, bénéficie d'une expertise de la protection sociale complémentaire des agents territoriaux, construite au fil de cinquante années d'expérience et d'échanges avec les acteurs du monde territorial. Avec la création de son Observatoire en 2009, la MNT entend animer le débat entre les acteurs institutionnels de la fonction publique territoriale (FPT) et répondre au besoin d'une meilleure connaissance de l'environnement social des agents territoriaux. Quels que soient la problématique des collectivités et l'avancement de leurs actions, la MNT propose des pistes et des actions complémentaires.



Retrouvez ce Cahier en intégralité, ainsi que l'ensemble des publications de l'Observatoire MNT, **sur mnt.fr**



En partenariat avec :



Être utile est un beau métier

