



Commission des
Affaires culturelles
et de l'éducation

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Mission « flash » sur le sport au travail

**Communication de M. Karl Olive et Mme Claudia Rouaux,
rapporteurs**

***« Faire du sport est bon pour la santé, ne pas en faire un danger
pour la société »***

—

3 avril 2024

Mission « flash » de la commission des Affaires culturelles et de l'éducation
sur le sport au travail

« Faire du sport est bon pour la santé, ne pas en faire un danger pour la société »

M. Karl Olive et Mme Claudia Rouaux

Avril 2024

Madame la présidente,

Chers collègues,

Nous avons entamé les travaux de cette mission flash au début du mois de janvier, mais, l'un comme l'autre, nous travaillons depuis de nombreuses années sur les enjeux touchant au sport et, plus largement, aux activités physiques et sportives (APS). Non seulement le sport est pour nous une passion personnelle, mais il représente le cœur de notre engagement et de notre action : qu'il s'agisse de « faire nation par le sport »¹, de construire une offre d'APS à destination des employés d'une collectivité², de « promouvoir l'activité physique et sportive des jeunes »³ ou encore de renforcer la protection des mineurs et l'honorabilité dans le sport⁴, nous avons tous les deux beaucoup travaillé sur cette catégorie d'activités humaines spécifique, et nous sommes convaincus que les APS sont bien plus que des pratiques de loisir. Il y va de la santé de chaque individu et de la société dans son ensemble.

Si notre idée première était de nous concentrer sur l'activité sportive, il nous est apparu assez rapidement qu'il valait mieux appréhender la notion plus large d'« activité physique et sportive ». L'Organisation mondiale de la santé définit l'activité physique comme « *tout mouvement corporel produit par les muscles squelettiques qui requiert une dépense d'énergie. L'activité physique désigne tous les mouvements que l'on effectue notamment dans le cadre des loisirs, sur le lieu de travail ou pour se déplacer d'un endroit à l'autre*⁵ ». Le sport, dans cette perspective, est un sous-ensemble de l'activité physique, spécialisé et organisé. Depuis quelques années, la terminologie retenue par les pouvoirs publics est plutôt « **activité physique et sportive** ». C'est cette expression qui figure dans le

¹ Karl Olive, *Faire Nation par le sport*, rapport sur l'insertion des jeunes par le sport dans les quartiers remis à Jacqueline Gourault, ministre de la cohésion des territoires, Nadia Hai, ministre de la ville et Roxana Maracineanu, ministre des sports, en février 2022 : <https://www.sports.gouv.fr/rapport-faire-nation-par-le-sport-1168>.

² Programme « Poissy bien-être ».

³ Claudia Rouaux, avis présenté au nom de la commission des Affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de loi de finances pour 2023, tome 7, n° 374 (XVI^e législature).

⁴ Loi n° 2024-201 du 8 mars 2024 visant à renforcer la protection des mineurs et l'honorabilité dans le sport, dont Claudia Rouaux était rapporteure à l'Assemblée nationale.

⁵ <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

code du sport⁶ et est utilisée dans le cadre de la « grande cause nationale 2024 » ; c'est également celle que nous avons retenue. Non seulement elle permet d'inclure des pratiques très populaires comme le yoga, le pilates et la marche nordique, qui font souvent partie du panel d'activités proposées en milieu professionnel, mais elle évite aussi les connotations négatives qui sont attachées au mot « sport » pour certaines personnes, par exemple l'idée de compétition, la crainte d'une dépense d'énergie trop importante ou encore le risque de blessure. La perspective d'affronter l'un de ses supérieurs sur un terrain de sport ne séduit pas nécessairement tous les salariés ; celle de trop se fatiguer alors que la journée de travail n'est pas encore achevée peut légitimement inquiéter certains participants ; quant au risque d'accident, on comprend aisément qu'il puisse dissuader à la fois les chefs d'entreprise et les salariés.

Dans le temps limité qui nous était imparti pour mener cette mission, nous nous sommes attachés à couvrir un champ aussi large que possible. Au cours des quinze auditions que nous avons menées, nous avons entendu plus d'une trentaine d'acteurs institutionnels (administrations centrales, Agence nationale du sport) que des représentants du monde de l'entreprise (organisations patronales, syndicats de salariés), des collectivités territoriales (AMF, ADF) et des fédérations sportives, mais aussi des chercheurs et universitaires. Nous avons également reçu plusieurs entreprises et start-up ayant développé une offre d'APS à destination des entreprises et des collectivités. Pour parfaire notre compréhension du sujet, nous avons sollicité des contributions écrites de plusieurs acteurs. Enfin, nous avons souhaité nous rendre sur le terrain pour observer les bonnes pratiques. Parmi de nombreux choix possibles, nous avons opté pour l'Univers de la forme et du sport (UFS) créé par le groupe Roullier, à Saint-Malo.

Le développement des APS en milieu professionnel recouvre plusieurs enjeux. Il s'agit, d'une part, de faire de la France une « nation sportive », selon le vœu du Président de la République, en profitant de l'élan créé par les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. Mais, d'autre part, et au-delà de l'enjeu strictement sportif, il y va aussi de la santé publique, car les APS en milieu professionnel participent de la lutte contre la sédentarité et *en faveur* du bien-être au travail, dans lequel on peut inclure la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) et autres maladies professionnelles. Ce sera l'objet de la première partie de cette communication. Nous vous proposerons ensuite un état des lieux rapide des pratiques en milieu professionnel, tout en sachant qu'il n'existe pas de données complètes et consolidées. Enfin, nous détaillerons quelques-unes des propositions que nous défendrons afin d'amplifier l'action dans ce domaine.

⁶ L'article L. 100-1 du code du sport dispose : « *Les activités physiques et sportives constituent un élément important de l'éducation, de la culture, de l'intégration et de la vie sociale.* » L'article L. 100-2, quant à lui, reconnaît le rôle éminent du sport en entreprise, conjointement à ceux de l'État et du mouvement sportif : « *L'État, les collectivités territoriales et leurs groupements, les associations, les fédérations sportives, les entreprises et leurs institutions sociales contribuent à la promotion et au développement des activités physiques et sportives.* »

I. Manque d'activité physique et excès de sédentarité : des enjeux de santé publique majeurs, progressivement pris en compte par les pouvoirs publics

Il importe, tout d'abord, d'établir une distinction entre le manque d'activité physique et la sédentarité. En effet, une personne peut être tout à la fois sportive et sédentaire : un employé de bureau qui fait une ou deux heures de sport chaque semaine mais passe huit heures chaque jour assis à son travail est quelqu'un de sédentaire. L'inactivité physique se caractérise par un degré d'activité physique inférieur à un certain seuil – l'Organisation mondiale de la santé (OMS) estime que le minimum est de 150 minutes hebdomadaires d'activités physiques d'intensité modérée pour un adulte, ou 75 minutes d'activité physique intense, en évitant de rester deux jours consécutifs sans activité⁷. Quant à la sédentarité, elle se définit comme « une situation d'éveil caractérisée par une dépense énergétique inférieure ou égale à la dépense de repos en position assise, inclinée ou allongée »⁸. L'Observatoire national des activités physiques et de la sédentarité (Onaps) considère que l'on est sédentaire au-delà de sept heures passées assis ou allongé en situation d'éveil dans une journée. L'inactivité physique et la sédentarité sont donc deux facteurs distincts de risque pour la santé.

- **Les dangers de la sédentarité, exacerbés par l'organisation contemporaine du travail**

Les sociétés contemporaines sont marquées par une forte augmentation de la sédentarité, liée notamment à la tertiarisation des emplois, à l'augmentation des déplacements inactifs et à l'essor du numérique. Le développement du télétravail depuis la crise de la covid-19 participe lui aussi au phénomène. Selon l'Onaps, la sédentarité concerne près de 40 % des adultes et connaît une augmentation constante. Les femmes sont particulièrement touchées par le phénomène. Plus d'une sur cinq cumule même sédentarité et inactivité physique. Notre ancien collègue Régis Juanico est ainsi fondé à nous mettre en garde contre la « pandémie de sédentarité » qui nous menace, ainsi que ses conséquences dévastatrices sur la santé⁹.

Les jeunes sont concernés au premier chef par l'inactivité et la sédentarité, comme l'a souligné Mme Claudia Rouaux en tant que rapporteure pour avis sur la mission *Sport, jeunesse et vie associative*¹⁰, mais les salariés ne sont pas épargnés, en particulier les employés de bureau, qui passent en moyenne 75 % de leur temps de travail assis¹¹. Or, « au travail,

⁷ <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

⁸ Mark Stephen Tremblay *et al.*, « Physiological and health implications of a sedentary lifestyle », *Applied Physiology, Nutrition and Metabolism*, vol. 35, n° 6, décembre 2010.

⁹ Régis Juanico et Hakim Khellaf, *Bougeons ! Manifeste pour des modes de vie moins sédentaires*, Éditions de l'Aube et Fondation Jean-Jaurès, 2023 (nouvelle édition en 2024).

¹⁰ Claudia Rouaux, *op. cit.*

¹¹ Académie nationale de médecine, « Activités physiques et sportives au travail : une opportunité pour améliorer l'état de santé des employés », rapport de Xavier Bigard, mars 2022.

une posture assise prolongée associée à une très faible dépense énergétique peut favoriser la survenue de nombreuses pathologies », soulignait l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) en 2022. Parmi ces pathologies, on trouve les maladies cardiovasculaires, les maladies chroniques comme l'hypertension et le diabète de type 2, sans oublier les troubles musculo-squelettiques. Ces derniers, caractérisés par des douleurs, gênes ou limitations de l'appareil locomoteur liées à une hyper-sollicitation (contraintes physiques, biomécaniques, postures inconfortables, vibrations, travail sur écran, gestes répétitifs...), connaissent en effet un accroissement considérable. Ils ne sont pas cantonnés au travail de bureau, tant s'en faut, mais un nombre considérable de travailleurs assis en sont atteints. Les TMS représentent la première cause des arrêts de travail et 88 % des maladies professionnelles, soit 45 000 personnes concernées chaque année en France.

Au total, comme le soulignait l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) en 2022, le manque d'activité physique et l'excès de temps passé assis exposent ainsi 95 % des Français à un risque majeur de détérioration de leur santé¹². En effet, contrairement à une idée reçue très tenace, la chaise fatigue et rend malade. La nouvelle « addiction à la chaise et aux écrans » a des effets désastreux sur la santé publique. Les personnes ayant une activité physique insuffisante voient leurs risques de décès majorés de 20 % à 30 %.

Pour l'OMS, la sédentarité constitue la quatrième cause de décès prématurés – hors maladies transmissibles – après le tabagisme, la consommation excessive d'alcool et les facteurs nutritionnels. L'inactivité physique serait responsable de 7,2 % des décès dans le monde, soit plus de 4 millions chaque année¹³.

Outre le coût humain de cette évolution spectaculaire, on ne saurait occulter ses conséquences sociales et économiques. L'excès de sédentarité coûterait chaque année près de 500 millions d'euros à l'assurance maladie. On estime que la perte de productivité découlant de la mortalité prématurée liée à une sédentarité excessive s'élève à 507 millions d'euros. Selon une étude, le coût direct et indirect de la sédentarité serait de l'ordre de 1 à 2 milliards d'euros par an.

Le métabolisme humain n'est pas adapté à une immobilité prolongée. Face au « tsunami sociétal d'inactivité physique et de sédentarité »¹⁴ qui nous menace, une part très importante de la solution consiste à favoriser la pratique d'APS.

¹² Avis de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail relatif à l'évaluation des risques liés aux niveaux d'activité physique et de sédentarité des adultes de 18 à 64 ans, hors femmes enceintes et ménopausées, janvier 2022.

¹³ Régis Juanico, *op. cit.*

¹⁴ *Ibid.*

- **Les bienfaits documentés de la pratique d'APS en milieu professionnel, pour les individus, pour les employeurs et pour la collectivité**

Comme le souligne le professeur Carré, acteur majeur de la lutte contre la sédentarité, « nous sommes génétiquement programmés pour bouger » : « Chaque contraction musculaire stimule des gènes qui dictent la construction de molécules [...], de courte durée d'action, qui, en diffusant dans tout l'organisme, diminuent en moyenne de 30 % le risque de développer une maladie chronique, diminuent les complications d'une pathologie éventuelle et prolongent toujours l'autonomie. »¹⁵

La Haute Autorité de santé (HAS) était ainsi fondée à rappeler, dans son « Guide des connaissances sur l'activité physique et la sédentarité », publié en août 2022, que « l'activité physique est un déterminant majeur de l'état de santé, de la condition physique, du maintien de l'autonomie avec l'avancée en âge et de la qualité de vie des populations à tous les âges de la vie ». La HAS reconnaît d'ailleurs depuis 2011 l'APS comme une « thérapeutique non médicamenteuse », autrement dit comme un traitement à part entière, notamment pour les maladies chroniques, cardiovasculaires et respiratoires.

Dans la mesure où le temps passé au travail représente à la fois une part importante de la vie des actifs et, bien souvent, un facteur de sédentarité, le développement des APS en milieu professionnel apparaît comme un levier de prévention fondamental.

À cet égard, la prévention par les APS ne concerne pas seulement le manque d'activité physique et la sédentarité : les personnes exerçant des métiers pénibles et soumis à des tâches répétitives – par exemple dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics (BTP) ou de l'industrie agroalimentaire – sont particulièrement sujets aux TMS et soumis aux risques d'usure physique. Nous ne saurions donc trop insister sur l'importance des périodes d'échauffement et d'étirement préalables à la prise de poste – qui doivent d'ailleurs être comptées dans le temps de travail. Cette pratique, qui existe dans un certain nombre d'entreprises et est très courante en Asie, notamment au Japon, a été promue par le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (COJOP) auprès de ses partenaires et des entreprises ayant construit les infrastructures olympiques.

Les effets positifs de l'activité physique pour les individus sont parfaitement documentés : réduction des risques de maladies chroniques et des TMS, contrôle du poids, incitation à une amélioration de l'hygiène de vie – car la pratique d'APS va souvent de pair avec une réduction de la consommation d'alcool et de tabac –, ou encore diminution du stress et du risque de dépression, amélioration du sommeil : la condition physique et psychique globale de la personne s'en trouve confortée. Les maladies cardiovasculaires, en particulier, sont « fréquentes et sources de désinsertion professionnelle dans la seconde partie de la vie professionnelle ainsi que d'accidents du travail graves et mortels », comme l'a souligné la direction générale du travail.

¹⁵ François Carré, préface à *Bougeons !*, op. cit.

Les effets positifs des APS sur la qualité de vie au travail, l'efficacité dans l'accomplissement de l'activité professionnelle et le fonctionnement même des organisations sont tout aussi spectaculaires. Les activités collectives renforcent les relations entre collègues, favorisent l'entraide, la cohésion, l'esprit d'équipe et améliorent les relations au travail. Comme l'a souligné la Fédération française de handball, « *l'activité sportive dans l'entreprise peut permettre de mettre en valeur des compétences autres des salariés et favorise l'estime de soi* »¹⁶.

Au-delà de la prévention, les personnes atteintes d'affectations chroniques ou d'autres pathologies, y compris de maladies professionnelles, tirent elles aussi profit de l'activité physique. Il en va de même pour les personnes en situation de handicap. Ainsi, l'activité physique adaptée (APA) peut – et doit – trouver sa place en milieu professionnel. Comme l'a souligné l'organisme à but non lucratif Siel Bleu, « *une articulation efficace entre l'offre en matière d'APA et celle en matière d'APS permet de créer un environnement inclusif où chacun peut trouver des opportunités d'activité physique adaptées à ses besoins et à ses capacités.* »¹⁷

Naturellement, la question de l'amélioration des conditions de travail ne saurait se résumer à l'introduction d'APS. Il n'en demeure pas moins que des individus bien dans leur corps et dans leur esprit sont moins souvent absents et sujets aux accidents de travail. Les entreprises, en particulier, sont souvent réticentes à communiquer sur les effets des APS sur la productivité et la diminution de l'absentéisme, comme si elles craignaient d'être accusées d'instrumentaliser ces activités, de ne pas les favoriser avant tout pour la santé et le bien-être de leur personnel. Pourtant, si l'on souhaite inciter davantage d'entreprises, de collectivités et d'administrations à proposer des APS, il n'est pas inutile d'insister sur les bénéfices avérés dans ce domaine. Selon une enquête, la pratique d'APS permettrait ainsi, en moyenne, d'augmenter la productivité d'une entreprise de 8 % et de diminuer l'absentéisme de 25 %. Elle serait également source d'économies, tant pour le salarié (33,6 % de réduction de son reste à charge en matière de dépenses de santé) que pour la société (13 % des dépenses de santé à la charge de la collectivité)¹⁸.

Parmi les collectivités, la ville de Poissy a fait figure de pionnière : en 2017 a été créé le programme « Poissy bien-être », qui visait à améliorer la qualité de vie des agents municipaux et à faire reculer l'absentéisme. Après consultation de la médecine du travail – afin d'éviter les activités risquant d'entraîner des blessures –, puis concertation avec les syndicats, le conseil municipal a adopté le projet, qui consistait à accorder à tous les agents deux heures par semaine sur le temps de travail pour

¹⁶ Réponses au questionnaire des rapporteurs.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ Données communiquées par la direction des sports, fondées notamment sur une étude menée par Goodwill en 2015, mise à jour en 2023.

pratiquer une activité¹⁹. Outre une amélioration des conditions de travail et une pacification du climat social, ce programme s'est traduit par une forte baisse de l'absentéisme : dès la première année, on a constaté 750 jours d'absence en moins (sur 20 000 au total). Alors que la moyenne s'établissait à 20 jours d'absence par an et par agent, elle est désormais de 16,5. Or, sur les 2 millions d'euros que coûtait chaque année l'absentéisme, 1,5 million d'euros était directement imputable sur le budget de fonctionnement de la collectivité.

Toutes les enquêtes démontrent que, pour les entreprises qui ont franchi le pas, l'existence d'une offre d'APS est devenue un facteur d'attractivité et de fidélisation des salariés, ce qui en fait un élément essentiel de la « marque employeur ». Nous avons eu l'occasion de le constater lors de notre visite de l'UFS à Saint-Malo : plusieurs des salariés rencontrés sur place nous ont indiqué que l'investissement fort de Roullier en faveur du sport avait contribué à leur choix de travailler au sein du groupe.

II. Les APS en milieu professionnel, une pratique encore trop peu développée

Malgré un réel intérêt de la part de nos concitoyens pour les activités physiques et sportives et en dépit des bienfaits documentés que nous venons de vous exposer, de nombreux obstacles – essentiellement culturels – demeurent, empêchant le bon développement des APS en milieu professionnel.

- **Une appétence réelle des Français pour les APS qui tarde cependant à se traduire dans les faits**

Selon les données que nous avons collectées, il apparaît clairement que les activités physiques ou sportives attirent de plus en plus les Français. Ainsi, les résultats de la quatrième vague du Baromètre des pratiques sportives des Français (décembre 2023) de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) montrent que 59 % des personnes de 15 ans ou plus avaient pratiqué une activité physique régulière (au moins une fois par semaine) au cours des 12 derniers mois, contre 54 % en 2018, ce qui témoigne d'un engouement plus fort au lendemain de la crise sanitaire.

En tenant compte des pratiques occasionnelles, 70 % des personnes de 15 ans ou plus avaient pratiqué au moins une activité physique et sportive au cours des 12 derniers mois, soit 4 points de plus qu'en 2018.

Enfin, le taux de pratique atteint 79 % si l'on comptabilise aussi les activités sportives de mobilité douce ou active (comme les déplacements du quotidien à pied, à vélo ou encore à trottinette), en hausse de 4 points par rapport à 2018.

¹⁹ Trente minutes pour se rendre sur place et se préparer, une heure d'activité effective et trente minutes pour retourner à son poste. L'offre, qui comptait initialement dix activités, s'est depuis enrichie : marche, marche nordique, natation, nage avec palmes, aquajogging, aquagym, tennis de table, tir à l'arc, relaxation, chorale, etc.

L'univers de la marche et de la course apparaît de loin comme le plus prisé. C'est aussi celui qui a le plus progressé depuis 2018. En 2023, 47 % des Français âgés de 15 ans et plus déclaraient avoir pratiqué une de ces activités au moins une fois dans l'année, qu'il s'agisse de marche (randonnée pédestre, marche nordique ou encore marche athlétique) ou de course à pied (du footing de détente à l'ultra-trail), contre 40 % en 2018. Ces univers sportifs se caractérisent par leur souplesse en termes d'organisation – les activités concernées peuvent être pratiquées de manière assez autonome – et il est relativement peu coûteux de les investir.

Il convient également d'insister sur le véritable intérêt des salariés français pour les activités physiques et sportives. Ainsi, l'étude du Baromètre national sport en entreprise du Medef (juin 2023) indique que près de 3 salariés sur 4 déclarent aimer pratiquer une activité sportive, et 6 sur 10 indiquent aimer assister à des rencontres sportives ou en regarder à la télévision.

Selon des résultats de la même étude, 77 % des salariés pratiquant une activité physique ou sportive déclarent le faire au cours d'une journée de travail – que ce soit avant leur journée de travail, après ou pendant celle-ci.

Malgré l'optimisme suscité par l'ensemble de ces chiffres, qui révèlent l'attachement des Français aux APS, nous en arrivons au principal problème rencontré au cours de nos travaux : la pratique de telles activités en milieu professionnel demeure trop peu développée en France. Ainsi, si un quart des salariés déclarent pratiquer leur activité physique et sportive avec des collègues, ils sont une minorité à déclarer le faire au sein des locaux de leur entreprise (16 %). En raison de facteurs essentiellement culturels, la plupart des Français n'associent pas encore suffisamment le travail et les activités physiques et sportives.

Il ressort des études menées que moins de 10 %²⁰ des salariés pratiquent une activité physique ou sportive en milieu professionnel. Et seuls 13 % des dirigeants déclarent avoir mis en place des aménagements ou solutions pour leurs salariés²¹.

Les résultats du baromètre national de la pratique sportive de l'Injep précisent que 12 % des salariés ont bénéficié d'au moins une aide de leur employeur pour pratiquer une activité physique ou sportive (comme la mise à disposition de douches, de matériel, un aménagement des horaires, des aides financières...), 8 % de deux aides et 6 % de trois aides ou plus. À l'inverse, 74 % des salariés n'ont bénéficié d'aucune de ces aides.

²⁰ Seulement 7 % d'après Harris Interactive (Harris Interactive, 2020) et 10 % d'après OpinionWay (OpinionWay, 2018).

²¹ Baromètre national Sport en entreprise du Medef (décembre 2022).

- **Les freins à l'essor des APS dans le monde du travail**

Le développement des activités physiques et sportives en milieu professionnel peut être freiné par plusieurs facteurs. Au-delà des contraintes liées à l'organisation, à l'encadrement, à la responsabilité ainsi qu'au financement des activités physiques et sportives au travail, nous avons relevé que le principal obstacle tenait avant tout à la méconnaissance des vertus de telles pratiques, pour les employeurs comme pour les employés. Ainsi, un véritable « changement culturel » apparaît comme primordial pour permettre d'installer durablement les activités physiques et sportives dans le monde du travail.

Au cours de nos travaux, nous avons identifié les principaux points bloquants suivants qui limitent le développement des activités physiques et sportives en milieu professionnel. Il s'agit notamment :

- ***d'un manque de sensibilisation des employeurs, des salariés et de leurs représentants quant aux bénéfices de l'activité physique et sportive en milieu professionnel*** : dans certaines organisations, il peut exister une culture qui ne valorise pas suffisamment le bien-être des employés ou qui ne reconnaît pas l'importance des activités physiques et sportives. Certains employeurs ou employés ne sont pas conscients des avantages de ces pratiques en matière de santé, de bien-être et de productivité, ce qui peut limiter leur volonté de s'engager dans de telles initiatives ;
- ***d'une résistance au changement*** : les initiatives visant à promouvoir les activités physiques et sportives en milieu professionnel se heurtent à la résistance des dirigeants ou des employés qui peuvent percevoir ces initiatives comme des perturbations de la routine établie ;
- ***d'un manque de temps pour les employés*** : les contraintes liées aux responsabilités professionnelles peuvent limiter la disponibilité des personnes pour pratiquer des activités physiques et sportives pendant les heures de travail ou en dehors ;
- ***d'un manque d'infrastructures ou de matériels disponibles*** : l'absence de locaux adaptés ou d'équipements adéquats peut limiter le développement des pratiques. Il est d'ailleurs important de noter que les collectivités territoriales qui ont à leur disposition des infrastructures adaptées (gymnases, piscines, stades...) ainsi que des personnels formés pour les encadrer, parviennent plus aisément à proposer et développer de telles pratiques pour leurs agents, à l'image de ce que la ville de Poissy a su mettre en œuvre avec succès ;
- ***de contraintes financières*** : l'organisation d'activités physiques et sportives peut nécessiter la mobilisation de ressources pour assurer le financement d'installations (comme l'aménagement de douches), d'équipement ou pour couvrir les frais de participation aux activités, ce qui peut constituer un frein

pour certaines entreprises, essentiellement pour les plus petites d'entre elles. Il est, par ailleurs, apparu à plusieurs reprises au cours de nos travaux une méconnaissance des outils existants permettant de favoriser les activités physiques et sportives en entreprise à l'image des exonérations de cotisations et contributions sociales prévues par le décret n° 2021-680 du 28 mai 2021 applicables aux avantages liés à la mise à disposition d'équipements sportifs ou au financement d'activités physiques par l'employeur ;

- **d'inquiétudes liées aux problèmes de santé et de sécurité** : les employeurs peuvent être préoccupés par les risques potentiels pour la santé et la sécurité de leurs employés liés à la pratique d'activités physiques et sportives sur le lieu de travail, ce qui peut les dissuader de promouvoir ou d'organiser de telles activités.

III. Les recommandations de la mission pour favoriser le développement des APS dans les entreprises et dans les collectivités

À la suite de ces constats, nous avons relevé plusieurs actions qui pourraient être engagées afin de promouvoir et développer efficacement la pratique d'activités physiques et sportives au travail. Sur ce point essentiel, les employeurs doivent être encouragés à jouer un rôle clé dans la promotion de la santé et du bien-être de leurs salariés, de la même manière que l'école s'efforce actuellement de faire bouger les enfants.

Le cadre législatif et réglementaire apparaît adapté pour faciliter et encourager la mise en œuvre de démarches de promotion de l'activité physique et sportive en milieu professionnel. Le débat ne concerne donc pas spécifiquement les outils mais plutôt leur bonne appropriation par l'ensemble des acteurs concernés, qu'il s'agisse des employeurs, des employés ou de leurs représentants. Il nous apparaît primordial d'engager un changement d'ordre culturel afin de susciter des démarches volontaires s'appuyant sur une dynamique solide et partagée par tous.

Pour enclencher ce changement des mentalités concernant les activités physiques et sportives, qui, nous le rappelons, constitue un enjeu de santé publique mais également de bien-être et de qualité au travail, nous formulons les recommandations suivantes :

- **Institutionnaliser l'activité physique et sportive en milieu professionnel dans les collectivités**, sur le modèle de ce que fait la ville de Poissy sur le temps de travail. Cette institutionnalisation doit se faire en relation étroite avec les associations d'élus pour notamment référencer et mettre en valeur les bonnes pratiques ainsi qu'avec les acteurs de la médecine de prévention (les centres de gestion, les médecins de prévention internalisés) pour accompagner les collectivités ;

- **Sensibiliser l'ensemble des employeurs aux bienfaits du sport au travail** : il nous apparaît tout d'abord nécessaire d'inciter les pouvoirs publics à réaliser des campagnes de sensibilisation sur les bienfaits du sport au travail auprès de l'ensemble des employeurs. Cette démarche nous semble primordiale car ceux-ci n'ont en effet pas toujours connaissance des bénéfices d'une telle démarche pour la santé des salariés, notamment en matière de prévention de certaines pathologies et donc de ses effets positifs potentiels sur la qualité de vie et des conditions de travail ainsi que la productivité. La stratégie de communication devra donc essentiellement mettre en lumière les solutions existantes et faire la démonstration de leur efficacité et de leur caractère opérationnel ;
- **Inciter et accompagner concrètement les employeurs pour faciliter l'organisation d'activités physiques et sportives au sein de leurs structures** : la diffusion d'outils d'accompagnement à destination des employeurs sur les aspects opérationnels, financiers et juridiques semble nécessaire pour permettre le développement d'activités physiques et sportives en milieu professionnel (rôle du conseil social et économique, régime fiscal et social des dépenses engagées, réglementation applicable aux équipements sportifs en milieu professionnel, responsabilité de l'employeur en cas d'accident...). À cet égard, le « Guide à l'usage des employeurs sur la pratique sportive en milieu professionnel » devrait être largement diffusé, de même que la norme AFNOR relative aux bonnes pratiques en matière d'APS en milieu professionnel²². En outre, la plateforme « Solution sport entreprise », élaborée par l'ANS en partenariat avec le Medef, doit être promue et développée ;
- **Cibler plus spécifiquement les petites entreprises et les petites collectivités**, qui rencontrent plus de difficultés que les grandes à s'engager dans une démarche de promotion de l'activité physique et sportive en milieu professionnel. Un appui et une diffusion des bonnes pratiques en leur sein pourraient susciter un réel effet d'entraînement et irriguer l'ensemble du territoire ;
- **Installer, sous l'égide du ministère des sports, des référents territoriaux dans chaque région afin de mobiliser et d'accompagner les employeurs** pour leur permettre de construire des solutions de proximité, si besoin en élaborant des projets communs à plusieurs entreprises ou en partenariat avec le monde associatif local ;
- **Renforcer l'offre d'équipements sportifs de proximité** sur laquelle les entreprises pourraient s'appuyer pour développer leurs démarches de promotion des activités physiques et sportives en milieu professionnel ;

²² <https://www.sports.gouv.fr/boite-outils-sport-en-entreprise-2319>

- **Créer un label « entreprise sportive »**, en liaison avec les partenaires sociaux, pour valoriser les actions existantes en matière d'activités physiques et sportives en milieu professionnel ainsi que pour favoriser leur développement sur l'ensemble du territoire ;
- **Engager le mouvement sportif fédéral à s'impliquer aux côtés des employeurs pour promouvoir le développement d'activités physiques et sportives en milieu professionnel** afin de favoriser la pratique du sport dans notre société, d'augmenter le nombre de leurs adhérents et de diversifier leurs profils ;
- **Inciter les mutuelles à prendre davantage en charge les dépenses liées aux activités physiques adaptées** faisant l'objet d'une prescription médicale. Pour ce faire, envisager de moduler la taxe de solidarité additionnelle²³ ;
- **Créer un « titre sport »**, sur le modèle du titre restaurant ;
- **Saisir les partenaires sociaux** pour qu'ils engagent la négociation d'un accord national interprofessionnel (ANI) sur le développement du sport en entreprise ;
- **Encourager le développement du mobilier et du design actifs**. Nous pensons notamment aux pédaliers de bureau ainsi qu'aux bureaux à hauteur modulable, qui permettent de favoriser des pauses actives, indispensables pour interrompre des périodes prolongées d'immobilité ;
- **Inciter au développement de formations spécifiques et systématiques à destination des managers et des directions des ressources humaines**. Cette sensibilisation pourrait s'accompagner de la **désignation** dans toutes les entreprises, collectivités et administrations, **de référents sport en milieu professionnel** ;
- **Dans le cadre de la prochaine stratégie nationale sport-santé, renforcer la place du sport en milieu professionnel** ;
- **Instituer un mois ou une semaine du sport au travail** qui valoriserait les actions sportives individuelles et collectives, par exemple sous forme de défis.
- **Mener des actions pédagogiques** pour montrer comment nous pouvons tous dégager 30 minutes chaque jour pour les APS.

* * *

²³ La taxe de solidarité additionnelle aux cotisations d'assurance maladie complémentaire est régie par l'article L. 862-4 du code de la sécurité sociale.

Pour conclure, nous relevons que de petites actions simples et réalisables par tous, n'entraînant aucun surcoût financier, pourraient être encouragées afin de favoriser un environnement de travail plus sain et dynamique. Nous rappelons que pratiquer de l'exercice physique à hauteur de seulement 15 à 30 minutes par jour est suffisant pour réduire les effets néfastes d'une position assise toute la journée. Ainsi, pour engager ce changement culturel que nous appelons de nos vœux, il nous semble pertinent d'inviter tous les employeurs à intégrer dans le quotidien des journées de travail des pratiques d'activités physiques régulières en proposant, par exemple, des séances de réveil musculaire en début de journée, des activités de bien-être pendant les pauses ou encore des formations sur les bonnes postures à adopter.

L'Assemblée nationale, que certains ont qualifiée au cours de nos travaux de « *temple de la sédentarité* » devrait d'ailleurs montrer l'exemple en incitant l'ensemble des personnes y travaillant – députés, collaborateurs, personnels des services de l'Assemblée – à adopter certaines bonnes pratiques physiques voire sportives. Dans cette perspective, nous avons sollicité un rendez-vous avec la Présidente de l'Assemblée nationale afin d'explorer certaines pistes pour engager une réelle démarche de promotion de pratiques physiques et sportives au sein de notre institution.

ANNEXE :

LISTE DES PERSONNES ENTENDUES PAR LES RAPPORTEURS

(par ordre chronologique)

➤ **Agence nationale du Sport (ANS)** – **MM. Michel Cadot**, délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques et président de l'ANS, **Thierry Maudet**, conseiller sport, **Frédéric Sanaur**, directeur général, et **Théo Dose**, chargé de mission, **Mmes Agathe Barbieux**, directrice du développement des pratiques, **Marie-Line Arnaud**, directrice générale adjointe, et **Valentine Lacaze**, chargée du développement « Sport en milieu professionnel »

➤ *Table ronde des directions centrales des ministères :*

– **Direction des sports** – **MM. Jean-François Hatte**, sous-directeur de la stratégie interministérielle du développement de l'activité physique et sportive, et **Alexis Ridde**, chef du bureau de l'accès aux pratiques sportives tout au long de la vie

– **Direction générale du travail** – **Mme Christelle Akkaoui**, sous-directrice des conditions de travail, et **M. Maxime Pradier**, chef de bureau du pilotage des opérateurs de la santé au travail

– **Direction générale de l'administration et de la fonction publique** – **MM. Alexis Dousselain**, adjoint à la cheffe du département de l'organisation, des conditions et du temps de travail, et **Guillaume Tinlot**, chef du service des politiques sociales, salariales et des carrières

➤ **M. Julien Pierre**, chercheur de l'unité de recherche Sport et sciences sociales de l'Université de Strasbourg

➤ *Table ronde d'entreprises proposant des solutions en matière d'activités physiques et sportives :*

– **Kiplin** – **M. Vincent Tharreau**, président

– **Gymlib** – **M. Sébastien Bequart**, co-fondateur et président, et **Mme Beatrix Prades**, directrice de pôle

– **Yogist** – **Mmes Anne-Charlotte Vuccino**, fondatrice et gérante, et **Marie Granvillain**, directrice de l'Académie de formation Yogist

– **Collecty'form** – **M. Alexandre Luceau**, co-fondateur et directeur des opérations, et **M. Milo Roche-Vandenbroucque**, co-fondateur et directeur des systèmes d'information

➤ *Table ronde des organisations patronales :*

– **Mouvement des entreprises de France (Medef)*** – **Mme Dominique Carlac’h**, coprésidente du comité sport et Paris 2024, **M. Éric Ingargiola**, directeur au Medef, en charge de l’animation du comité sport et Paris 2024, et **Mme Marie David**, chargée de mission affaires publiques

– **Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)*** – **M. Thierry Doll**, président de la section services, président d’Active-FNEAPL, **M. Virgile Caillet**, membre de la section commerce, délégué général de l’Union sport & cycle, et **M. Jérôme Normand**, économiste

➤ **Mme Haude Rivoal**, sociologue du travail, associée au CNAM-CEET (Conservatoire national des arts et métiers – Centre d’études sur l’emploi et le travail) et au CRESPPA (Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris)

➤ **Decathlon*** – **M. Philippe Dourcy**, directeur des affaires publiques, **M. Gatien Letartre**, CEO de TrainMe, groupe Decathlon, **Mme Julie Desmazures**, directrice clientèle entreprises de Decathlon Pro, **Mme Sophie Fernier**, Leader Offre & Développement, et **M. Valentin Randin**, consultant senior en charge des affaires publiques

➤ **M. Régis Juanico**, ancien député, spécialiste en politique publique sportive, auteur de l’ouvrage *Bougeons ! Manifeste pour des modes de vie moins sédentaires* (2023, nouvelle édition en 2024)

➤ *Table ronde contribution de l’économie sociale et solidaire :*

– **Harmonie Mutuelle** – **Mme Catherine Touvrey**, directrice générale

– **HelloAsso** – **Mme Léa Thomassin**, cofondatrice et présidente

– **Up Coop** – **MM. Youssef Achour**, président et **Emmanuel Maufoux**, directeur des affaires publiques et des conformités réglementaires du groupe Up

➤ **COJOP Paris 2024*** – **Mme Marie Barsacq**, directrice exécutive Impact et Héritage, et **M. Valentin Randin**, consultant chez Affaires Publiques Consultants

➤ *Table ronde des élus locaux :*

– **Association des maires de France** – **Mme Nelly Jacquemot**, responsable du service action sociale, éducation, culture et sport, **M. Léo Perron**, conseiller technique sport, et **Mme Charlotte de Fontaines**, chargée des relations avec le Parlement

– **Assemblée des départements de France** – **Mme Sandrine Gelot**, vice-présidente du département de l’Essonne, et **M. Paul-Étienne Kauffmann**, conseiller en charge du sport

- *Table ronde des organisations syndicales :*
 - **Confédération générale du travail (CGT)** – **Mme Christine Bariaud**, membre de la direction confédérale et **M. Moïse Ramier**, conseiller confédéral
 - **Confédération française démocratique du travail (CFDT)** – **M. Laurent Picoto**, secrétaire confédéral en charge des questions de santé au travail, et **Mme Bénédicte Moutin**, responsable du service vie au travail et dialogue social
 - **Force Ouvrière (FO)** – **M. Pascal Lagrue**, secrétaire confédéral
 - **CFE-CGC** – **M. Maxime Legrand**, secrétaire national en charge du secteur Organisation du travail, Santé au travail
 - **UNSA** – **M. Dominique Corona**, secrétaire général adjoint, et **Mme Frédérique Galliat**, conseillère nationale
- **Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT)** – **M. Philippe Laurent**, président, et **Mme Sylvie Amaral-Vachez**, directrice
- *Table ronde directeurs des ressources humaines et lutte contre la sédentarité :*
 - **Association nationale des DRH (ANDRH)*** – **M. Anthony Contat**, DRH, membre du bureau national & président du groupe ANDRH Rhône et Ain, et **Mme Christine Caldeira**, secrétaire générale
 - **Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité (Onaps)** – **Pr Martine Duclos**, présidente
- *Table ronde des fédérations sportives :*
 - **Fédération française du sport d'entreprise (FFSE)** – **MM. Frédéric Delannoy**, directeur technique national, et **Roger Paoletti**, secrétaire général
 - **Fédération française de football (FFF)*** – **M. Patrick Pion**, directeur technique national adjoint, et **M. Matthieu Benadon**, responsable du service structuration et développement, président de l'association sportive des salariés
 - **Fédération française de tennis (FFT)*** – **M. Daniel Courcol**, directeur général adjoint de la direction clubs, pratiques & territoires
 - **Fédération française de handball (FFH)** – **Mme Sylvie Pascal-Lagarrigue**, directrice technique nationale adjointe

PERSONNES RENCONTRÉES LORS DU DÉPLACEMENT À SAINT-MALO (UNIVERS DE LA FORME ET DU SPORT – GROUPE ROULLIER)

Mmes Jennifer Braem, directrice de l’UFS et présidente de l’association sportive du groupe, et **Marine Fillaut**, directrice de la communication du groupe Roullier, **MM. Olivier Julienne**, directeur immobilier, et **Benoît Jimenez**, directeur de la transformation durable

CONTRIBUTIONS ÉCRITES

- **M. Stéphane Delys – entreprise Better**
- **M. Pascal Enfert – Newfit Group**
- **Mme Coline Le Bolloc’h – Siel Bleu**
- **Mme Charlotte Melchior – ordre des masseurs-kinésithérapeutes**

** Ces représentants d’intérêts ont procédé à leur inscription sur le répertoire de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, s’engageant ainsi dans une démarche de transparence et de respect du code de conduite établi par le Bureau de l’Assemblée nationale.*