

Relever le défi du sport-santé ? Chiche !

Résumé pour les plus pressés-es.....	1
C'est quoi, le « sport-santé » ?.....	2
Encore des leçons de morale ?.....	2
A la Région : pour une politique ambitieuse au service de la santé et de la qualité de vie au travail.....	3
Une organisation globale au service de la performance et de la robustesse.....	3
Mener – et gagner – la bataille culturelle de la qualité de vie et des conditions de travail....	3
Positionner la santé et la médecine de prévention au cœur du système.....	4
1. Sport de haut niveau : joueur-ses – coachs – équipe médicale, une mêlée gagnante !....	4
2. A la Région : des trous dans la raquette.....	5
3. Contre-attaque : que faire pour progresser ?.....	5
4. Quelques pistes [vertes].....	6
Repenser le système : clarifier, dimensionner, évaluer.....	7
1. Du côté du sport de haut niveau : chacun-e à sa place et dans son rôle, pas de fautes !....	7
2. Du côté de la Région : engagement et bonne volonté, mais mêlée emmêlée.....	8
Conclusion.....	8
Propositions.....	9
1. Renforcer les politiques de prévention portées par la DRH.....	9
2. Structurer la lutte contre la pénibilité physique et ses effets.....	9
3. Intégrer de l'activité physique dans le travail sédentaire.....	9
4. Innover !.....	10
5. Préserver le sommeil.....	11
6. Favoriser l'accès à un déjeuner de qualité à un prix raisonnable.....	12
Conclusion.....	12

Résumé pour les plus pressés-es

Ce document présente notre vision constructive et exigeante pour faire du sport-santé un levier de qualité de vie au travail à la Région. Bien sûr, comme à notre habitude, nous inscrivons cette thématique mise en avant par la Région dans un cadre plus global de prise en compte des enjeux de santé dans notre fonctionnement interne.

- ✓ L'activité physique est incontestablement un facteur de bonne santé et d'amélioration de l'espérance de vie
- ✓ La santé des agent-es est une donnée fondamentale qui devrait être intégrée dans les éléments qui éclairent le pilotage de la Collectivité au même titre que les éléments financiers.
- ✓ La Région gagnerait à s'inspirer de certaines pratiques du sport de haut niveau :
 - ✓ Chacun-e son rôle
 - ✓ Des équipes correctement dimensionnées
 - ✓ Des missions cohérentes avec le dimensionnement
 - ✓ Des fonctionnements régulièrement évalués, et réinterrogés le cas échéant.
- ✓ Il est indispensable de :
 - ✓ Structurer et renforcer les actions de prévention existantes
 - ✓ Innover pour mobiliser toutes les forces existantes
 - ✓ Intégrer le mouvement dans le travail pour les activités sédentaires
 - ✓ Favoriser les activités sportives et culturelles autour du travail
 - ✓ Agir sur les autres piliers de la bonne santé, notamment le sommeil et l'alimentation.

C'est quoi, le « sport-santé » ?

Après des dizaines d'années de promotion du sport sous le seul angle de la compétition, la Loi Avice, en 1984, a amorcé une nouvelle conception en indiquant : « *Les activités physiques et sportives constituent un élément important de l'éducation, de la culture, de l'intégration et de la vie sociale. Elles contribuent également à la santé. Leur promotion et leur développement sont d'intérêt général.* ».

Le cheminement de l'Etat sur ses politiques de santé publique a abouti à la création des Maisons Sport-Santé et à la mise en place du sport sur ordonnance. Dans les deux cas, il s'agit à la fois de promouvoir le rôle de l'activité physique pour le maintien en bonne santé, et de favoriser l'accès de toutes les personnes, quel que soit leur âge et leur condition sociale, à un accompagnement et à une activité physique adaptée.

Bien entendu, les moyens qui permettraient à la fois aux Collectivités qui portent ces maisons et financent les associations d'une part, et aux fédérations et associations d'autre part, de concrétiser une politique aussi ambitieuse, sont très insuffisants.

Encore des leçons de morale ?

Les **campagnes de promotion de santé publique**, parce qu'elles sont généralement limitées à des injonctions sans politiques structurantes pour que le changement soit possible, sont souvent – et à notre avis logiquement et légitimement – perçues comme moralisantes. Par exemple, « *5 fruits et légumes par jour* », cela peut être compliqué financièrement mais aussi en pratique parce qu'il faut avoir le temps de penser aux préparations, de cuisiner... Il en est évidemment de même pour l'activité physique.

Parallèlement, nous voyons bien que certains employeurs ne s'intéressent à la santé de leurs salarié-es que pour améliorer leur productivité, comme ils ne s'intéressent au stress que pour demander à ceux et celles qui le subissent de le « gérer » individuellement.

Cependant, la réalité derrière ces discours, c'est tout de même que **l'activité physique améliore notre qualité de vie au quotidien et l'espérance de vie à plus long terme**.

Or, nous connaissons tous et toutes notre contexte national et international, et tout en se mobilisant au sein de nos syndicats pour obtenir des progrès, nous devons le prendre en compte : l'accès à la retraite n'a cessé de se dégrader ces dernières années, et désormais l'âge légal de départ coïncide ou dépasse la moyenne de l'espérance de vie en « *bonne santé* » – c'est-à-dire en réalité sans souffrir d'incapacité dans les gestes de la vie quotidienne.

Tant qu'aucun de nous – chere-es collègues – n'est ministre ou Président-e et ainsi en capacité de porter une **politique de santé publique opérante** qui nous permette d'échapper à une partie des maladies, de terminer sa carrière sans grimacer de douleur à chaque geste et/ou multiplier les arrêts, et de profiter autant que possible de notre 3^{ème} vie, toute sensibilisation aux bénéfices de l'activité physique nous paraît utile.

Cependant, de la conscience à la pratique, il y a quelques pas que nos conditions de vie et de travail au quotidien ne nous permettent pas toujours de parcourir. Nous ne nous résignons pas à cet état de fait et nous ébauchons ci-après des pistes de travail pour améliorer globalement nos conditions de travail en s'appuyant sur l'activité physique, les méthodes du sport de haut niveau et une attention globale à notre santé.

A la Région : pour une politique ambitieuse au service de la santé et de la qualité de vie au travail

La semaine de la Qualité de Vie et des Conditions de travail (QVCT), comme toutes les semaines de ce type, comme toutes les journées nationales et internationales, est un moment de promotion et de sensibilisation. Il nous paraît très intéressant de l'utiliser pour promouvoir le sport-santé, même si bien sûr nous aurions **beaucoup** aimé explorer la thématique nationale choisie pour 2026 : « *Manager, c'est tout un travail* ».

Nous nous réjouissons en outre que cette préoccupation de notre employeur dépasse cette seule semaine et qu'une démarche plus globale et pérenne soit apparemment envisagée.

Nous sommes comme toujours volontaires pour contribuer à la réflexion collective, et c'est donc ce que nous faisons ci-dessous, à la fois du côté des mesures – sportives ou non – qui nous semblent de nature à **améliorer la santé de nos collègues**, et à la fois du côté de l'**inspiration** des méthodes déployées dans le sport pour améliorer nos propres fonctionnements.

Notre objectif est clair : créer les conditions pour que la plupart des collègues puissent dérouler toute leur carrière sereinement, sans souffrances ni empêchements majeurs.

Cela nécessite une politique globale de la Collectivité, qui dépasse la gestion quotidienne et les adaptations ponctuelles, pour déployer une véritable stratégie de moyen et long terme. Cela ne sera réalisable qu'en considérant ces actions comme un investissement indispensable pour assurer la pérennité du service public régional.

Ces propositions viennent en complément de celles que nous avons exprimées sur les locaux et le traitement des vagues de chaleur, nous ne reviendrons pas ici sur ces sujets-là ici.

Une organisation globale au service de la performance et de la robustesse

Mener – et gagner – la bataille culturelle de la qualité de vie et des conditions de travail

Jusqu'à récemment, nous avons rarement eu l'occasion de percevoir, de la part de nos interlocuteurs et interlocutrices dans le dialogue social, une conscience très claire et affirmée du rôle central de la QVCT dans notre capacité à mener à bien les missions qui nous sont confiées.

Nous nous réjouissons donc que la semaine de la QVCT soit, en plus des actions intéressantes déployées comme chaque année par les collègues qui l'organisent, valorisée et investie au service d'une ambition plus globale.

Puisque la discussion a été lancée sur le sport, nous saisissons la balle au bond : pourquoi ne pas s'inspirer en effet des méthodes du secteur ? Et pour commencer, nous pouvons nous placer dans notre posture de supporters et supportrices, pour réfléchir à ce qui nous paraît évident dans ce cadre. Nous avons en effet rarement vu une équipe de rugby jouer à 14 sous prétexte que « *cela ne représente que 7% de gain de productivité* ». Et d'ailleurs, quand l'équipe joue à 14 après un carton rouge, sa vulnérabilité est évidente pour tout le monde.

En revanche, nous avons bien vu une équipe nationale de football en grève en face à un Raymond Domenech autoritaire, méprisant et incapable de fédérer autour d'un objectif commun, pourtant simple à visualiser.¹

Heureusement, désormais, la culture du management sportif a largement évolué et beaucoup d'entraîneur·ses de sportifs et sportives professionnel·les ont des pratiques intéressantes, bien plus humaines et efficaces. Par exemple, ils et elles observent les entraînements, essaient de comprendre ce qui ne fonctionne pas, et s'attachent à amener l'entraîné·e à progresser, sans brusquerie, sans dévalorisation, en trouvant la ligne de crête qui permet de progresser sans se blesser.

Revenons-nous à notre ici et maintenant : maltraiter les personnes ne les fait pas progresser, répartir la charge de travail correspondant aux collègues absent·es ou aux postes vacants/gelés sur des collègues déjà très occupé·es ne permet pas de tout réaliser à la perfection, refuser de prioriser ne réduit pas la charge par miracle... C'est pourtant ce à quoi beaucoup d'entre nous sommes confronté·es au quotidien.

Pour essayer de synthétiser les deux thématiques de la semaine de la QVCT : **« Manager, ce n'est pas un sport de combat ! »**. Ou du moins, ça ne devrait pas l'être, mais les témoignages des collègues qui nous sollicitent, encadrant·es comme encadré·es, évoquent parfois plus le MMA ou l'escrime que le yoga.

Donc, 1^{ère} préconisation : **mettre la QVCT au cœur de tous les enjeux managériaux et organisationnels**, fixer des objectifs cohérents, s'organiser en conséquence, évaluer les résultats et accompagner pour progresser collectivement.

Positionner la santé et la médecine de prévention au cœur du système

En particulier, parmi les différentes composantes du la QVCT, **notre santé mentale et physique conditionne notre capacité individuelle et collective à produire les services publics régionaux et doit donc être au cœur du pilotage de la Collectivité.**

1. Sport de haut niveau : joueur·ses – coachs – équipe médicale, une mêlée gagnante !

Auprès des sportifs et des sportives, il y a des entraîneur·ses bien sûr, mais aussi une équipe médicale. Cette équipe est considérée par tous et toutes comme un maillon essentiel de l'organisation globale, avec deux rôles majeurs.

▪ Le soin

C'est l'activité la plus évidente, et elle est fondamentale. Il y a ce que nous voyons souvent dans les reportages – les massages des kinés, les soigneur·ses au bord du terrain – mais il y a aussi toutes les personnes qui participent à la préparation mentale, aux suivis de moyen et long terme...

▪ Le conseil auprès des entraîneur·ses et du management général

Les soignant·es d'une équipe sont par nature dans une position d'observation très privilégiée. En combinant leurs observations sur la santé physique et mentale des athlètes et les confidences reçues dans ces moments privilégiés, ils et elles peuvent alerter et préconiser des adaptations des charges de travail, notamment pour l'entraînement, une vigilance particulière sur tel ou tel exercice...

¹ Regarder « Le Bus : Les Bleus en grève » nous a ramené·es à bien des souvenirs de notre histoire collective commune.

Nous rencontrons à la Région de grandes difficultés sur ces deux axes. Bien sûr l'étendue du territoire et le manque global de médecins de prévention n'aident pas... Cependant, au-delà de la mise en œuvre, il nous semble qu'il existe une divergence de fond sur la conception de la santé au travail.

2. A la Région : des trous dans la raquette

Quatre exemples :

- Aujourd'hui, pour **bénéficier d'aménagements du poste de travail**, il faut attendre de subir des douleurs importantes pour d'obtenir un certificat médical qui nous permettra, plus ou moins et dans des délais variables, de retrouver des conditions de travail correctes. Nous voyons bien l'enjeu budgétaire et organisationnel global – pour les lycées notamment – mais notre moyenne d'âge et l'usure de beaucoup de nos collègues ne laisse à notre avis pas vraiment le choix. Dans les sièges, antennes et équipes mutualisées, la pénibilité physique est bien moindre, mais obtenir un fauteuil adapté ou une souris ergonomique devrait être possible dès les premières difficultés, sans attendre que les douleurs soient installées, entraînant parallèlement des arrêts qui coûtent à la Région, aux agent-es et aux collègues. Nous pourrions même être sensibilisé-es pour repérer les premiers signes de détérioration et informé-es des possibilités qui s'offrent à nous pour limiter les évolutions...
- La Région verse des dotations aux établissements scolaires qui doivent notamment permettre d'**acheter du matériel** pour les agent-es techniques. Or, d'un établissement à l'autre, nous voyons que les usages sont différents et que certain-es collègues disposent encore de vieux outils de travail qui contribuent à leur usure. Une gestion plus directe de ces investissements par la Région, par exemple par les collègues « maillon » (cf. notre projet qui a débouché sur un groupe de travail en cours), pourrait à notre avis être plus juste et efficace.
- Nous passons une très grande partie de notre temps, dans les syndicats comme à la DRH, à traiter les conséquences des **relations interpersonnelles conflictuelles**, y compris sur la santé mentale et physiques des collègues.
 - Il est indispensable d'améliorer significativement le délai et les modalités de traitement de tous les conflits. La régulation immédiate d'un petit conflit permet d'éviter quelques mois ou années plus tard des souffrances, des arrêts, des procédures disciplinaires et des plaies collectives difficiles à cicatrifier. Par ailleurs, une politique de tolérance zéro effective et efficace sur les violences et le harcèlement devrait conduire à réduire la prévalence de ces actes, tout comme un travail de sensibilisation de nous tous et toutes nous semble de nature à susciter des comportements de respect et d'entraide qui limiteraient les conséquences de ces actes sur les victimes.
 - Il nous semble que le service santé au travail pourrait contribuer de manière très pertinente à l'élaboration et au déploiement d'une nouvelle culture commune à la fois sur le management bien sûr, mais aussi sur toutes nos relations au quotidien.

3. Contre-attaque : que faire pour progresser ?

Nous ne prétendons pas avoir toutes les solutions à tous les problèmes, et nous sommes conscient-es de ne pas disposer de toutes les informations mais interrogeons-nous ensemble !

- **Est-ce que les informations circulent correctement ?** Oui ? Non ? En partie ? Exemples :
 - Est-ce qu'un bilan collectif de santé est transmis à la direction générale pour lui permettre de connaître les causes les plus fréquentes d'arrêt ? de temps partiel thérapeutique ? du télétravail dérogatoire ?
 - Est-ce que ce bilan est alimenté par les données des consommations de prestations des contrat collectifs de prévoyance et de complémentaire santé ?

- Quand une personne fait état d'une grande difficulté à exercer ses missions dans le cadre du Conseil en évolution professionnelle, sa candidature sur un poste plus adapté au sein de la Collectivité suscite-t-elle une attention particulière dans le processus de recrutement ?
- **Est-ce que tous les projets, les procédures et les actions à réaliser sont examinées dans la perspective de la préservation de notre santé ?** Nos partenaires sur le territoire sont souvent amenés à réaliser des études d'impact de leurs projets, pourquoi pas appliquer ce sage réflexe à nous-mêmes ? Exemples :
 - Est-ce que les décisions de gels de poste ou de non-remplacements temporaires tiennent compte de l'état de santé et des capacités concrètes des collègues présent-es ?
 - Est-ce que les retours de collègues victimes d'un problème de santé sont préparés et accompagnés pour limiter les risques de rechute ?
 - Est-ce qu'un investissement supplémentaire dans telle plonge permet d'améliorer considérablement les conditions de travail ?
 - Est-ce que tous les déplacements sont utiles ?
 - Est-ce que nous faisons vraiment volontairement de la « *sur-qualité* » ? [Ou est-ce que c'est juste ce qui nous est demandé ?]
 - Est-ce que les espaces verts des lycées doivent être entretenus aussi souvent en période de forte chaleur ?
 - Est-ce que 4 ou 5 niveaux de validation pour autoriser le paiement d'heures supplémentaires consacrées à réaliser des actions demandées par la même ligne hiérarchique a un sens ?
 - Etc...

4. Quelques pistes [vertes]

Sur le soin, l'accompagnement face aux difficultés de santé générées par le travail ou dans le contexte du travail nous semble devoir être significativement renforcé. De notre place, nous n'avons pas de propositions opérationnelles sur l'amélioration de la santé physique, mais il y a certainement des pistes à explorer, si cela devenait un objectif. En revanche du côté de la santé mentale, il existe désormais des solutions, avec des plateformes qui permettent à d'appeler un-e professionnel-le dans un moment de crise, mais qui portent également des actions de sensibilisation générales qui pourraient être aidantes pour tous et toutes. Nous avons un peu creusé le sujet à l'UNSA pour étudier la possibilité d'offrir ce service à nos adhérent-es, mais en toute transparence c'était bien trop cher pour nous. Pour un employeur, c'est un peu différent. La somme à engager est certes considérable, mais les coûts engendrés par l'insuffisant traitement de cette question le sont au moins autant. Il est à souligner que l'INRS considère que les risques psycho-sociaux font partie des [facteurs favorisant l'apparition des troubles musculo-squelettiques](#).

L'autre aspect, en réalité le plus important, est la prévention. Notre conception peut se résumer ainsi : « *Prévenir plus pour traiter moins* ».

Il nous semble que les observations du service santé au travail et les expertises de ces collègues devraient être plus fortement prises en compte pour améliorer la prévention en formulant des recommandations générales.

D'une part, il nous apparaît que nos collègues de ce service sont très fortement mobilisé-es sur des rendez-vous individuels. Ces rendez-vous sont très importants pour les collègues, mais il nous paraît fondamental que ce service puisse se consacrer beaucoup plus largement à la prévention directe et surtout à la **construction de préconisations visant à modifier plus profondément nos fonctionnements et les rendre plus protecteurs de notre santé**. Ce que nous proposons ci-dessus pourrait libérer une partie de l'agenda des psychologues du travail, pour les médecin-es et infirmier-es,

ce sera sans doute plus difficile – nous savons que la Collectivité s’appuie déjà sur d’autres médecins sur le territoire - mais c’est à ce prix que nous pourrions traverser les années à venir en limitant les dégâts.

D’autre part, nous ne percevons pas de volonté institutionnelle de structurer très fortement la prévention. Certes, les collègues de la DRH mènent des actions – très utiles et significatives – mais il nous semble que leur déploiement doit plus à leur engagement qu’à celui de la Collectivité...

Sur la faisabilité budgétaire : les politiques de soin et de prévention sont coûteuses à court terme et en ne regardant que les actions nouvelles réalisées. Il est important que la Région intègre l’ensemble des coûts réels dans les différentes temporalités. Nous y reviendrons dans nos propositions, mais un-e agent-e en arrêt long est payé à demi-traitement, mais il ou elle pèse aussi dans les équilibres de nos contrats collectifs de complémentaire santé et de prévoyance. Cet-te agent-e doit également être remplacé-e, ce qui fait que le poste coûte finalement 1,5 salaires, et le remplacement est généralement assuré par des contractuel-les qui nécessitent une gestion et un suivi spécifique de la DRH, par des agent-es qui sont également payé-es, bien sûr. Nous ne parlons pas ici des coûts humains considérables pour les collègues arrêtés, il nous semble que c’est une évidence partagée.

La santé au centre du système, ce serait déjà un grand progrès, à condition que notre fonctionnement global ne vienne pas annihiler les bénéfices collectifs.

Repenser le système : clarifier, dimensionner, évaluer

Si nous ne pouvons pas être plus nombreux et nombreuses, alors... peut-être qu’il faut en faire moins et mieux.

1. Du côté du sport de haut niveau : chacun-e à sa place et dans son rôle, pas de fautes !

Si Ousmane Dembélé, Ballon d’or 2025, devait être le préparateur mental de ses coéquipiers, conduire le bus et nettoyer le vestiaire, il ne marquerait pas plus de buts, et très probablement moins. Si Aitana Bonmati, Ballon d’or 2025, devait jouer dans 3 clubs et 2 équipes nationales, elle ne serait probablement pas championne du monde. Si Luis Enrique, entraîneur du PSG, devait tondre la pelouse du Parc des princes et rédiger les contrats, il n’aurait probablement pas conduit son équipe à gagner deux Ligues des champions et ne collectionnerait pas les titres de meilleur entraîneur... Si Yannick Bru, à l’UBB, décidait d’entraîner lui-même les avants, il n’est pas sûr que l’équipe serait championne d’Europe, et le classement en Top 14 serait probablement pire encore.

Et personne ne semble penser qu’il serait possible de leur demander tout cela du moment qu’on leur attribuerait un-e adjoint-e.

De même, il serait surprenant de voir jouer dans les prochaines semaines à la Coupe du monde des équipes alignant 9 attaquants, 1 défenseur et 1 gardien. Le rôle de défenseur n’est pas le plus valorisé, mais si le rôle n’est pas tenu, la défaite est presque assurée. Et si une équipe testait cette configuration, probablement qu’elle y renoncerait après sa première défaite.

Et enfin, quand Estelle Nze-Minko, capitaine de l’équipe de France de handball, s’apprête à entrer sur le terrain, personne ne lui dit qu’il va falloir gagner en une mi-temps au lieu de deux, parce qu’il faut absolument organiser un autre match en suivant. Et bien sûr, Yohann Diniz n’a pas eu à courir « *juste un petit 800 mètres de plus* » après son record du monde sur le 50km marche.

Et à vrai dire, parce que notre regard ne s’arrête pas au sport de haut niveau : quand la gardienne des U15 du CAB Handball prend la marée, les parents bénévoles sur le banc n’attendent pas que son estime

d'elle-même, son envie de continuer de jouer et les chances de victoire descendent sous le niveau de la mer pour la faire sortir, la rassurer et envoyer une coéquipière à sa place. Et la semaine d'après, elle fait mieux.

2. Du côté de la Région : engagement et bonne volonté, mais mêlée emmêlée

Bien sûr, tout n'est pas transposable à la Région, mais nous pourrions nous inspirer des grands principes. Il est pour nous temps de :

- **Dimensionner les politiques régionales** en fonction de la force de travail disponible pour les réaliser, en prenant évidemment en compte le travail de mise en place des conditions nécessaires à cette réalisation – ressources humaines, finances, logistique, informatique, exploitation...
- **Clarifier précisément les rôles et les attentes** : à chaque fois que nous avons parlé des dotations en personnel dans les lycées, il nous a été répondu que les collègues avaient tendance à en faire trop – la fameuse « *sur-qualité* ». Nous avons reçu sensiblement la même réponse quand nous avons alerté sur la situation des directeurs et directrices, alors que la création de multiples postes d'adjoint-es nous apparaît comme le symptôme d'un dysfonctionnement systémique.
- **Anticiper des modes dégradés soutenables et acceptables** – c'est-à-dire qui n'abîment pas massivement notre plaisir du travail bien fait – tout en limitant au maximum leur fréquence et leur durée.
- **Evaluer pour s'améliorer** : nous connaissons tous et toutes des procédures absurdes, des équipes qui dysfonctionnent et des collègues au comportement problématique. Cela existe dans tout groupe humain. Mais cela ne devrait pas perdurer dans le temps, suscitant découragement et départs.

Par exemple, le répertoire des métiers et sa déclinaison dans les fiches de poste donnent des indications précieuses sur les missions individuelles, mais il manque à nos yeux l'aspect collectif : quelles actions sont indispensables pour que l'équipe fonctionne et réalise correctement ses missions, aujourd'hui et demain ? Nous sommes persuadé-es que le groupe de travail sur la Continuité des collectifs de travail permettra d'avancer sur ce point, mais il nous paraît important de le garder à l'esprit dans les différentes thématiques concernées.

Par exemple, si le poste de gestionnaire administratif et financier a été gelé, la situation du ou de la chargé-e de mission confronté-e à une entreprise qui attend qu'on la paie se rapproche de celle du gardien de but privé de défenseurs. Et s'il manque une joueuse en deuxième ligne, la demie de mêlée risque d'attendre longtemps la sortie du ballon.

Conclusion

Nous considérons le choix de la thématique du sport-santé pour la semaine de la Qualité de vie et des conditions de travail à la Région représente un premier pas dans la bonne direction sur ce chemin important et complexe.

Porter une politique ambitieuse en la matière n'est plus réellement à interroger. Il s'agit de

- **reconnaître un droit fondamental** : celui de travailler, de vivre et de vieillir dans des conditions qui préservent notre santé, notre dignité et notre capacité à accomplir correctement nos missions professionnelles et les actes de la vie courante
- **préserver notre capacité collective à agir** au profit de nos territoires et concitoyen·nes.

La Région peut faire mieux, y compris dans un cadre budgétaire contraint. D'une part parce que tout ne repose pas sur des dépenses supplémentaires, et d'autre part parce que **ne pas agir de manière plus structurée et ambitieuse coûte très cher**, humainement bien sûr mais aussi budgétairement et en termes de service public.

Nous proposons ci-dessous quelques mesures, tout cela est perfectible et contestable, mais c'est notre contribution !

Il est clair que la multiplicité des lieux et des configurations rend tout déploiement d'une politique ambitieuse difficile, mais c'est également le cas de toutes les politiques régionales, qu'elles concernent les transports, l'agriculture ou l'éducation, et la Région ne déclare pas forfait pour autant !

1. Renforcer les politiques de prévention portées par la DRH

Il existe déjà des démarches très positives comme la formation de collègues des lycées sur le réveil musculaire. Nous avons cependant le sentiment que les moyens affectés à cette mesure ne permettent pas de déployer cette action au niveau qui serait nécessaire, avec un accompagnement et un suivi plus réguliers, indispensables pour ancrer de nouvelles habitudes... Par ailleurs, même si les enjeux sont différents dans les sièges, antennes et équipes mobiles, la sédentarité comporte ses propres risques et il serait sans doute pertinent d'étendre ces dispositions.

Le travail sur le réseau des assistant-es de prévention est également précieux, mais nous recevons tellement de témoignages sur leurs difficultés à mobiliser réellement le temps nécessaire sur cette mission qui s'ajoute aux autres, que nous doutons qu'ils et elles puissent contribuer significativement à de nouvelles politiques, comme la pratique régulière d'activités physiques.

2. Structurer la lutte contre la pénibilité physique et ses effets

Il nous semble évidemment fondamental de lutter contre la pénibilité avec l'objectif de permettre aux collègues de vivre sereinement leur deuxième moitié de carrière puis leur retraite :

- Intégrer systématiquement le réveil musculaire dans les emplois du temps, comme n'importe quelle tâche. C'est un temps qui serait à court terme soustrait à nos missions au service du public, mais nous sommes convaincu-es que les bénéfices à moyen terme compenseraient largement cette perte.
- Adapter et appliquer réellement les dotations en effectifs dans les lycées :
 - la répétition des gestes est un facteur essentiel d'usure, une tâche répartie entre plusieurs agent-es sera moins délétère.
 - compenser les temps partiels, notamment ceux issus des cessations progressives d'activité, qui permettent aux collègues de « tenir » dans leurs dernières années de travail.
 - remplacer plus et plus vite en cas d'absence.
- Associer systématiquement et effectivement les agent-es concernées à la conception de toute intervention sur les bâtiments et les équipements. Nous ne parlons pas là d'une réunion d'information sur le projet mais d'un travail commun, histoire d'éviter les aberrations que nous connaissons tous et toutes, au mieux pénibles et au pire dangereuses. Ce travail est engagé pour les sièges, il nous semble indispensable de l'étendre à tous nos lieux de travail.
- Elargir et structurer la prise en compte de la pénibilité, notamment par une adaptation du temps de travail plus régulière et donc plus protectrice.

3. Intégrer de l'activité physique dans le travail sédentaire

L'animation des escaliers pendant la semaine de la QVT est un bon début, mais la Région pourrait aller plus loin en encourageant la pratique des **réunions marchées**

Nous pourrions imaginer des circuits autour de nos lieux de travail qui pourraient être parcourus en 30 à 45 minutes. Par exemple, le tour du cimetière de la Chartreuse à Bordeaux doit pouvoir se faire tranquillement en 45 minutes, et pour des réunions suffisamment longues, il est peut-être possible de rejoindre les bords de la Vienne à Limoges et du Clain à Poitiers. La Région autoriserait et encouragerait les collègues qui organisent des réunions à les tenir sur le ou les circuits en question. Il y aurait évidemment des conditions à respecter :

- Peu de participant·es – on ne peut pas échanger collectivement à 10 en marchant.
- Des participant·es en capacité et d'accord pour marcher pendant le temps prévu à une allure modérée, et avec des dénivelés importants à Limoges et Poitiers.
- Une réunion sans présentation.
- Une réunion qui ne nécessite pas un compte-rendu exhaustif.
- Une météo favorable.

Le premier bénéfice pour la santé serait évidemment la contribution à la lutte contre la sédentarité. Comme l'ont déjà bien noté les nombreux·ses collègues qui réclament un bureau assis-debout, la chaise est une ennemie farouche de notre santé.

D'autres bénéfices indirects pourraient apparaître si cette habitude s'implantait dans notre collectif si adepte des réunions nombreuses et longues. Pour résumer, nous supposons que si nous ne pouvons pas traiter nos mails pendant les réunions, il y a des chances que :

- Nous acceptons moins de réunions.
- Nous nous entendons pour que les réunions soient plus courtes.
- Nous soyons plus attentifs et attentives pendant la réunion : meilleure mémoire des échanges, pratique plus active de la discussion,...

Et si nous parvenions en outre à :

- rendre moins systématique l'usage des présentations sur powerpoint,
- développer une certaine attention à nos collègues, dans leur plaisir à marcher ou leur essoufflement par exemple,
- apporter un peu de souplesse dans nos rapports interpersonnels parfois figés à l'image des places autour des tables de réunion,

...les bénéfices collectifs de cette nouvelle pratique pourraient être très importants.

4. Innover !

- **Reclasser les collègues qui le peuvent sur des missions qui soignent le collectif**

Aujourd'hui, nous avons des dizaines – près de 200 pour les derniers chiffres dont nous disposons – de collègues en attente de reclassement. Ces collègues sont normalement payé·es à mi-temps par la Région. Ils et elles attendent de retrouver un travail, et cela a bien souvent des effets délétères sur leur santé mentale et physique, et peut les entraîner dans un cercle vicieux qui les éloigne toujours plus de la reprise. Les pistes traditionnelles de reclassement pour les agent·es des lycées, notamment sur les postes d'accueil, ont largement montré leurs limites : ces postes sont trop peu nombreux en comparaison des besoins et ne sont pas toujours réellement compatibles avec les capacités physiques des collègues reclassé·es.

Si certain·es collègues en attente pouvaient être repositionné·es sur des missions telles que celles des assistant·es de prévention, ou d'autres à imaginer, cela nous permettrait de renforcer ces missions, avec un coût supplémentaire limité. De même, certain·es collègues sont déclaré·es inaptes sur leur poste dans leur service. Cela arrive parfois à la suite de conflits, et nous sommes toujours un peu étonné·es de voir qu'il est compliqué de trouver des solutions pour les reclasser alors même qu'ils et

elles sont parfaitement en mesure de remplir des missions similaires dans une autre équipe. La « *task force* » réunie récemment pour renforcer un service des sièges particulièrement surchargé avec les compétences de collègues temporairement moins chargés, est un premier pas. Nous ne pouvons pas concevoir qu'il n'y ait pas toujours, au moment où une solution est recherchée, un besoin de renfort quelque part qui permettrait au ou à la collègue de remettre le pied à l'étrier et de reprendre son parcours dans la Collectivité...

- **Encourager les collègues à proposer des activités communes sur les lieux de travail et autour** Il y a quelques années, une collègue des sièges s'est vu refuser le prêt régulier d'une salle pour organiser des cours de danse à l'heure du déjeuner. La même collègue, décidément tenace – nous sommes comme ça à l'UNSA ! – a contacté la mairie de son lieu de travail pour négocier un tarif préférentiel d'entrée à la piscine pour les agent-es de la Région. Il nous semble que la Région pourrait encourager et accompagner ces initiatives, très peu coûteuses, et qui permettent aux collègues de se rencontrer, de se détendre ensemble et de s'agiter. Cela pourrait aussi s'appliquer à des activités culturelles, comme les chorales, qui apportent aussi leur lot de bienfaits.

Dans le cadre de la réflexion en cours sur les locaux des sièges, nous pourrions imaginer que des salles de réunion soient modulables pour permettre des usages variés – yoga, chorale – au moment du déjeuner.

Evidemment, tout cela est plus simple dans les lieux de travail qui concentrent beaucoup d'agent-es, comme les sièges, mais nous sommes certain-es que des collègues ont des idées pour animer toute une diversité d'équipes. Les 20 ans de l'équipe de football et les 15 ans de la chorale de Bordeaux sont réjouissants, cela pourrait être un modèle à répliquer, y compris avec des activités compatibles avec des effectifs plus réduits.

Nous pourrions imaginer d'autres activités plus ponctuelles et demandant peu d'investissements, reposant sur les compétences internes et les partenariats existants comme des visites à proximité de nos lieux de travail – patrimoine remarquable, lieux culturels... L'idée n'est pas de transformer la DRH en office de tourisme ou en centre social, mais d'encourager les collègues qui le peuvent et qui le souhaitent à porter ce type d'initiatives, y compris en facilitant et valorisant leur action.

5. Préserver le sommeil

Nous le savons, et le Directeur général des services l'a déjà évoqué dans le cadre du dialogue social, le sommeil est également un pilier majeur de notre santé. En conséquence, tout projet de la Région de travailler sur notre santé devrait y consacrer un volet.

Pour cela nous proposons :

- **Pour les agent-es des sièges, antennes et équipes mobiles :**
 - Des règles cohérentes dans le règlement du temps de travail pour respecter **les durées et amplitudes prévues par le code du travail**. Nous l'avons déjà demandé spécifiquement, mais certaines dispositions sont tout simplement dénuées de sens et obligent des collègues à contrevenir à la réglementation.
 - **Une interruption des outils numériques à 22h au plus tard**, pour respecter les 11 heures de repos obligatoires entre deux journées de travail. *Oui, c'est une perspective stressante à court terme pour beaucoup d'entre nous, mais voyons à long terme, cher-es collègues, et préservons-nous pour durer !*
- **Pour les agent-es des lycées et CREPS :** délimitation stricte des missions des agent-es de la Région et régulation rapide et ferme en cas de dérive. Cette règle devrait évidemment valoir pour toutes

les missions, mais nous visons ici particulièrement, en lien avec le sommeil, celles qui se déroulent le soir et la nuit.

6. Favoriser l'accès à un déjeuner de qualité à un prix raisonnable

C'est un sujet qui émergera sans doute bientôt également, puisque le Directeur général des services en fait le troisième pilier de son triptyque sur la santé. Cette partie concerne spécifiquement les agent-es des sièges et des antennes, les collègues travaillant ou intervenant dans les lycées ayant accès aux cantines.

Il y aurait sans doute énormément de choses à proposer, et nous nous y attèlerons bientôt, mais a minima il nous semble fondamental de mettre en place un accès simple à des déjeuners complets, chauds et à un prix raisonnable et progressif pour les collègues des lieux de travail dénués de cantine, c'est-à-dire les antennes et les sièges de Limoges et Poitiers. Nous pourrions imaginer des repas produits et livrés par des lycées proches, ou la prise de repas dans les dits lycées, ou tout partenariat qui remplirait cet objectif. Il existe déjà des partenariats apparemment informels, mais il nous paraîtrait préférable de les structurer, ne serait-ce que pour permettre aux collègues de bénéficier de ces repas avec les tarifs progressifs mis en place dans les lycées et au siège de Bordeaux.

Au-delà de la qualité de l'alimentation elle-même, il s'agirait d'alléger la charge mentale des collègues qui doivent chaque jour anticiper leur repas, ou se résoudre à acheter quelque chose en vitesse, souvent cher et peu nourrissant.

Conclusion

Nous avons tous et toutes besoin que notre employeur se préoccupe de notre santé, et que la Collectivité se mette en ordre de marche pour agir dans ce domaine. Nous souhaitons avec ce document encourager la Région à transformer les injonctions nationales en stratégie globale et en actions concrètes correctement dimensionnées.

Ce sera nécessairement long et laborieux, comme tout changement d'ampleur, mais nous considérons que nous ne pourrions pas continuer à accomplir correctement nos missions au service des Néo-Aquitain-es, avec :

- La dégradation continue du pouvoir d'achat des agent-es du service public,
- Les difficultés croissantes d'accès aux services publics et notamment aux soins,
- Le recul de l'âge de la retraite,
- Notre vieillissement continu.

La Région a démontré depuis longtemps qu'elle était capable d'agir avec un haut niveau d'ambition sur l'ensemble des territoires et auprès de l'ensemble des composantes de la société, il est temps qu'elle applique ces mêmes exigences à son fonctionnement interne, ne serait-ce que pour préserver dans la durée sa capacité à transformer le réel.