

## Commission des Sports

## Commission du Travail

## Commission de la Fonction publique

### Réunion retransmise en direct<sup>1</sup>

### Procès-verbal de la réunion du 23 octobre 2025

#### Ordre du jour :

1. Analyse descriptive et qualitative du projet pilote mené à l'Institut national de l'activité physique et des sports visant à observer l'impact d'une promotion proactive de l'activité physique et des sports de la part de l'employeur sur les comportements en matière d'activité ainsi que sur le bien-être au travail (suite à une demande de convocation du groupe politique LSAP du 18 novembre 2024)
2. Divers

\*

Présents : Mme Simone Beissel, Mme Taina Bofferding, Mme Liz Braz, M. Sven Clement, Mme Francine Closener, Mme Carole Hartmann, M. Ricardo Marques, Mme Mandy Minella, Mme Nathalie Morgenthaler, M. Charles Weiler, Mme Joëlle Welfring, membres de la Commission des Sports

M. Marc Baum, observateur délégué

M. André Bauler, M. Marc Baum, Mme Djuna Bernard, Mme Corinne Cahen, M. Georges Engel, Mme Carole Hartmann, Mme Françoise Kemp, Mme Mandy Minella, Mme Nathalie Morgenthaler, M. Marc Spautz, M. Charles Weiler, Mme Stéphanie Weydert, membres de la Commission du Travail

M. Sven Clement, observateur délégué

Mme Diane Adehm, M. Maurice Bauer, M. André Bauler, Mme Djuna Bernard, M. Emile Eicher, M. Fernand Etgen, Mme Octavie Modert (remplaçant M. Félix Eischen), M. Ben Polidori, M. Marc Spautz, membres de la Commission de la Fonction publique

M. Georges Mischo, Ministre des Sports, Ministre du Travail

M. Serge Wilmes, Ministre de la Fonction publique

M. François Knaff, du Ministère des Sports

M. Charles Stelmes, Directeur de l'Institut national de l'activité physique et des sports

M. Christophe Meyer, de l'Institut national de l'activité physique et des sports

M. Bob Gengler, Mme Anne Tescher, du Ministère de la Fonction publique

Mme Nathalie Cailteux, Mme Patricia Pommerell, de l'Administration parlementaire

Excusés : M. Félix Eischen, M. Jeff Engelen, M. Patrick Goldschmidt, M. Marc Lies, membres de la Commission des Sports

M. Mars Di Bartolomeo, M. Jeff Engelen, M. Claude Haagen, membres de la Commission du Travail

M. Gilles Baum, M. Yves Cruchten, M. Mars Di Bartolomeo, M. Gusty Graas, M. Marc Lies, Mme Alexandra Schoos, M. David Wagner, membres de la Commission de la Fonction publique

M. Marc Goergen, observateur délégué

\*

Présidence : M. Charles Weiler, Président de la Commission des Sports

\*

**1. Analyse descriptive et qualitative du projet pilote mené à l'Institut national de l'activité physique et des sports visant à observer l'impact d'une promotion proactive de l'activité physique et des sports de la part de l'employeur sur les comportements en matière d'activité ainsi que sur le bien-être au travail (suite à une demande de convocation du groupe politique LSAP du 18 novembre 2024)**

En guise d'introduction, Monsieur le Président Charles Weiler (CSV) présente ses excuses pour la convocation tardive de la présente réunion jointe dont l'objectif est de répondre à une demande de convocation soumise le 18 novembre 2024 par le groupe politique LSAP. Monsieur le Président s'engage à faire en sorte qu'un tel retard puisse être évité à l'avenir.

Il passe ensuite la parole à Monsieur le Député Georges Engel (LSAP) qui regrette que la présente réunion jointe ait été organisée presqu'un an après le dépôt de la demande de convocation afférente. L'orateur estime que cette façon de procéder constitue un manque de respect envers le Parlement, raison pour laquelle il en a saisi Monsieur le Président de la Chambre des Députés.

L'orateur souligne que sa demande de convocation se rapporte à une table ronde organisée le 24 avril 2024 par la Fédération des jeunes dirigeants d'entreprise de Luxembourg. À cette occasion, Monsieur le Ministre des Sports aurait annoncé que les agents du Ministère des sports seraient dispensés d'une, voire de deux heures de travail par semaine afin d'exercer une activité physique ou de sport. Sur base de cette information, l'orateur a déposé la question parlementaire n° 670 en date du 29 avril 2024. Dans leur réponse du 28 mai 2025, Messieurs les Ministres des Sports et de la

Fonction publique ont confirmé que l’Institut national de l’activité physique et des sports, ci-après « INAPS », a initié un projet pilote limité à une durée de six mois qui est décrite comme une mesure proactive s’inscrivant dans la lignée stratégique des recommandations de l’Organisation mondiale de la santé sur le lieu de travail visant à renforcer la santé physique et mentale dans le cadre de la prévention des maladies chroniques à long terme.

Il ressort de la réponse à une autre question parlementaire (n° 868), déposée en date du 7 juin 2024, que le projet pilote en question a commencé le 1<sup>er</sup> avril 2024 et se terminerait le 30 septembre 2024. Il y est précisé que le projet pilote prévoit un maximum de deux séances de quarante-cinq minutes par semaine réparties sur deux journées de travail différentes et que toute séance d’activité physique et sportive se déroulant dans le cadre du projet pilote doit être approuvée au préalable par le supérieur hiérarchique et documentée par l’agent.

Alors que Monsieur le Député Georges Engel approuve la visée de cette initiative, qui lui semble être une réduction effective du temps de travail, il s'est renseigné, dans sa question parlementaire du 7 juin 2024, sur la finalité du projet pilote et sur la raison pour laquelle ce dernier a été mis en œuvre à l’INAPS dont la plupart des agents pratiquent de toute façon un sport. L’orateur a dès lors demandé si le projet pilote sera étendu à l’ensemble de la Fonction publique afin de faire profiter également les autres agents de cette mesure. C'est avec surprise qu'il a appris que la finalité du projet pilote ne serait « *pas de réduire le temps de travail, mais d’augmenter le bien-être au travail, de réduire le stress, d’améliorer la santé physique et mentale des employés et d’augmenter ainsi la productivité et est en ligne avec l'accord de coalition* ».

Monsieur le Député Georges Engel exprime l’espoir d’obtenir des réponses plus précises à ses questions dans le courant de la présente réunion jointe.

Monsieur le Ministre des Sports et du Travail Georges Mischo rappelle que Monsieur le Député Georges Engel a posé au total trois questions écrites et une question orale au sujet de la finalité, de la base légale et de la légitimité du projet pilote ainsi que des résultats et des conclusions politiques qui peuvent en être tirées. Monsieur le Ministre confirme que les agents de l’INAPS ont eu la possibilité, pendant six mois, de pratiquer une activité physique ou un sport pendant le temps de travail, et ce, deux fois par semaine pendant quarante-cinq minutes. Il réitère que la finalité du projet pilote n'a pas été de réduire le temps de travail et qu'il n'est pas prévu de procéder à une réduction du temps de travail, ni généralisée, ni limitée à la Fonction publique. En effet, le Gouvernement entend maintenir le principe de la semaine de quarante heures, tel que prévu par l'accord de coalition 2023-2028.

Monsieur le Ministre souligne que le projet pilote visait l’amélioration du bien-être au travail ainsi qu’une diminution du stress des agents de l’INAPS qui font face à d’importants défis et changements depuis l’entrée en vigueur de la loi du 29 juillet 2023 portant création de l’INAPS. Il s’agissait donc d’améliorer la résilience et la santé physique et mentale des agents de l’INAPS qui avaient exprimé une certaine insatisfaction au sujet de leurs conditions de travail. Cela est d’autant plus important que le monde du travail se voit confronté à une augmentation des arrêts maladie de longue durée et des cas d’épuisement professionnel, ce qui a notamment un impact négatif sur la productivité des petites et moyennes entreprises et sur les dépenses de la sécurité sociale. Pour cette raison, une grande importance revient à la prévention, à la résilience, au bien-être et à la santé au travail. Dans le cadre du projet pilote à l’INAPS, l’employeur n'a donc pas accordé plus de temps libre à son personnel moyennant une réduction du temps de travail, mais il a investi dans la résilience, le bien-être et la santé de ses collaborateurs dans le but d’améliorer leur satisfaction, leur

engagement et leur adhérence, de réduire les taux d'absentéisme et de renouvellement des effectifs et d'augmenter la productivité.

Par la suite, les représentants de l'INAPS fournissent des détails supplémentaires sur le projet pilote à l'aide du diaporama repris en annexe (diapositives 1 à 41), alors que Monsieur le Ministre des Sports et du Travail en présente les conclusions politiques (diapositives 42 et 43).

La parole est ensuite passée à Monsieur le Ministre de la Fonction publique Serge Wilmes qui souligne qu'il accorde une grande importance à des conditions de travail susceptibles d'assurer la santé physique et mentale des agents. Afin d'atteindre cet objectif, le programme de travail du Ministère de la fonction publique prévoit d'investir dans la professionnalisation des ressources humaines, le leadership et la santé au travail. Dans ce contexte, le Ministère de la fonction publique soutient la pratique d'une activité physique ou d'un sport, raison pour laquelle il a aménagé une salle de yoga, installé des douches et mis en place un abri sécurisé pour vélos. L'orateur ne peut que recommander aux autres ministères et administrations de faire de même.

De surcroît, conformément à la loi modifiée du 16 avril 1979 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat, les administrations de l'État peuvent appliquer un horaire de travail mobile. Ce type d'organisation de travail permet d'aménager au jour le jour la durée et l'horaire individuel de travail dans le respect des règles fixées. L'amplitude de la durée de travail journalière s'étend de 6.30 à 19.30 heures. Dans la limite des horaires délimitant l'amplitude de la durée de travail journalière, le chef d'administration peut fixer un TPO, ci-après « *temps de présence obligatoire* », qui désigne la période de la journée pendant laquelle l'agent doit être présent sur le lieu de travail. L'agent est alors libre de prêter le reste du temps de travail sur les plages mobiles qui lui permettent également de faire d'autres activités, comme la pratique d'une activité physique ou d'un sport. Il est possible de fixer le TPO à 0, comme c'est le cas au Ministère de la fonction publique, à condition que les heures d'ouverture de l'administration et les heures de fonctionnement des unités organisationnelles soient respectées. Ce système permet au chef d'administration d'organiser son administration de façon à garantir que les agents puissent bénéficier des meilleures conditions de travail possibles.

Monsieur le Ministre tient cependant à souligner que la question de l'horaire de travail fait partie d'un paquet global qui doit également contenir d'autres éléments, comme le renforcement du leadership et du management, une délimitation claire des rôles, une bonne communication interne et une gestion efficace des conflits. Il renvoie aux nombreuses formations qui sont organisées par l'Institut national d'administration publique dans ce domaine. En outre, le Ministère de la fonction publique a créé le Réseau Ressources humaines qui réunit les gestionnaires des ressources humaines issus des différents ministères, administrations étatiques et établissements publics. Toutes ces mesures sont destinées à assurer le bien-être au travail au sein de la Fonction publique.

\*

De l'échange de vues subséquent, il y a lieu de retenir les éléments suivants :

En réponse à une question afférente de Monsieur le Président Charles Weiler, un représentant de l'INAPS précise que des initiatives semblables existent dans d'autres pays européens. Plusieurs projets sont menés en Belgique, dont une initiative dans le cadre du Plan d'action national pour améliorer le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail 2022-2027, qui vise à promouvoir l'activité physique au sein des entreprises. En Suède, il existe une « *wellness hour* », une heure du bien-être qui

est défiscalisée. Dans ce contexte, les employeurs peuvent décider d'accorder une heure d'activité physique pendant le temps de travail. En Finlande, il y a le même principe, avec une défiscalisation de 400 euros par an. En France, il y a des documents qui ont été établis au niveau de la législation, mais le cadre n'est pas encore assorti de modalités pratiques et chacun est libre de promouvoir l'activité physique.

Madame la Députée Corinne Cahen (DP) s'interroge sur le bien-fondé du projet pilote mis en œuvre à l'INAPS. Elle se demande si l'amélioration de l'environnement de travail peut effectivement passer par la possibilité de pratiquer un sport pendant l'horaire de travail, même si les bienfaits d'une activité physique sur la santé physique et mentale et, partant, l'impact positif sur les dépenses de la sécurité sociale sont incontestables. Étant donné que de nombreuses études ont déjà été réalisées à l'étranger, l'oratrice s'interroge sur l'opportunité de mettre en œuvre un projet scientifique supplémentaire tel que prévu par le Gouvernement. Elle se renseigne sur le budget qui sera alloué à ce projet scientifique et se demande s'il ne serait pas préférable d'investir ces fonds dans des campagnes de sensibilisation ou pour encourager les entreprises à aménager une salle de sport ou des installations sanitaires. L'oratrice juge plus important de réaliser une étude sur l'absentéisme afin de connaître les raisons pour lesquelles le nombre des arrêts maladie de courte durée est en hausse depuis plusieurs années, alors que les salariées enceintes peuvent bénéficier d'une dispense de travail.

Monsieur le Ministre des Sports et du Travail Georges Mischo rappelle dans sa réponse que les gouvernements successifs ont déjà lancé une multitude de campagnes de sensibilisation qui, néanmoins, n'ont pas produit les résultats escomptés. Il précise en outre que l'Institut national de la statistique et des études économiques dispose de peu de données pertinentes sur le secteur du sport au Luxembourg, d'où l'opportunité de mettre en œuvre un projet scientifique qui permettra de collecter des données sur la relation entre le bien-être au travail et la pratique d'une activité physique. En ce qui concerne la question de l'absentéisme, Monsieur le Ministre renvoie au groupe de travail interministériel dédié qui est en train d'analyser les raisons de ce phénomène. Dès que les conclusions de ce groupe de travail seront disponibles, il est prévu de les présenter aux membres de la Commission du Travail.

En réponse à une autre question de Madame la Députée Corinne Cahen, le directeur de l'INAPS rappelle que les séances d'activité physique et sportive se sont déroulées pendant l'horaire de travail et ont dû être approuvées au préalable par le supérieur hiérarchique. Toute séance d'activité physique et sportive a dû être documentée par l'agent afin de permettre un contrôle aléatoire visant à vérifier si l'agent pratiquait une activité physique ou sportive au moment où il l'avait demandé. Les agents qui se sont rendus dans un club de fitness ont dû soumettre un certificat de présence, alors que ceux qui ont utilisé la salle de sport de l'Institut national des sports ont dû s'inscrire sur une liste.

Monsieur le Député Georges Engel se demande si le Gouvernement n'aurait pas pu utiliser des études représentatives réalisées à l'étranger pour analyser la relation entre le bien-être au travail et la pratique d'une activité physique plutôt que de lancer un projet pilote auquel a participé une vingtaine d'agents. Cela étant, l'orateur salue la finalité du projet pilote qui a permis aux agents de l'INAPS de pratiquer une activité physique ou sportive grâce à une réduction de leur temps de travail. L'orateur estime qu'il s'agissait bel et bien d'une réduction du temps de travail de 40 à 38,5 heures pour les agents concernés et que le projet pilote a démontré qu'une telle réduction ne se fait pas nécessairement aux dépens de la productivité. L'orateur se demande encore pourquoi le projet pilote a été mis en œuvre pendant une période qui inclut les congés d'été.

Le directeur de l'INAPS précise dans sa réponse que l'INAPS a adopté une approche « *bottom-up* » afin de remplir sa quatrième mission qui consiste à « *soutenir et conseiller les fédérations sportives agréées, les ministères et administrations étatiques et communales dans l'élaboration, la coordination et l'application de concepts relatifs à la pratique et au maintien de l'activité physique et des sports ; développer, produire, gérer et diffuser du matériel didactico-pédagogique, scientifique et technique pour les formations* ». En ce qui concerne la période du projet pilote, l'orateur souligne que l'INAPS a décidé de réagir rapidement afin d'améliorer la satisfaction de ses agents. On peut effectivement constater que le besoin pour profiter de la mesure a été moins pressant pendant la trêve estivale où de nombreux agents étaient en congé. De manière générale, l'orateur renvoie à l'évaluation de la mesure qui montre clairement que celle-ci a eu un impact positif sur la satisfaction du personnel et qu'elle a donc atteint son but, même s'il a été nécessaire de pérenniser ce résultat positif grâce à des réformes plus structurelles au sein de l'INAPS.

Monsieur le Député Georges Engel se demande encore si la seule pratique d'une activité physique est susceptible d'avoir un impact positif sur la santé mentale des agents. En effet, on aurait pu considérer la possibilité d'autoriser les agents qui ont d'autres centres d'intérêts à pratiquer une activité alternative pendant les heures de travail. L'orateur demande à Monsieur le Ministre de la Fonction publique si, à titre d'exemple, les agents du Ministère de la culture pourraient participer à une répétition musicale pendant l'horaire de travail.

En guise de réponse, Monsieur le Ministre de la Fonction publique Serge Wilmes renvoie aux possibilités prévues par la loi précitée du 16 avril 1979 et réitère que le chef d'administration peut appliquer un horaire de travail mobile et fixer le TPO à 0. Cette façon de procéder donne une flexibilité maximale aux agents pour organiser leur journée de travail et pour consacrer du temps à leurs centres d'intérêts respectifs.

Enfin, Monsieur le Député Georges Engel se demande si le Ministère de la fonction publique a été impliqué en amont du lancement du projet pilote à l'INAPS.

Monsieur le Ministre de la Fonction publique Serge Wilmes répond par la négative, tout en soulignant qu'il est loisible aux différents chefs d'administration de lancer des projets pilote. De manière générale, le Ministère de la fonction publique soutient toute initiative qui vise à améliorer le bien-être au travail.

En réponse à des questions afférentes de Madame la Députée Nathalie Morgenthaler (CSV), le directeur de l'INAPS précise que les agents de l'INAPS ont été informés du lancement du projet pilote lors d'une réunion plénière. Chaque agent a eu la possibilité de participer au projet pilote en soumettant une demande afférente pour chaque séance d'activité physique et sportive. Les agents ont donc dû disposer de l'autorisation explicite du supérieur hiérarchique pour pouvoir s'absenter du lieu de travail à l'heure indiquée. Un certain nombre d'agents n'ont pas profité de la mesure parce qu'ils n'étaient pas intéressés ou parce que leur charge de travail était trop importante. D'autres agents ont décidé de ne pas participer au projet pilote parce qu'ils pratiquent déjà régulièrement un sport ou qu'ils s'engagent en tant qu'entraîneur bénévole dans un club de sport.

Madame la Députée Mandy Minella (DP) donne à considérer qu'il est difficile de pratiquer une heure de sport par jour et se renseigne sur l'intention de Monsieur le Ministre des Sports et du Travail d'encourager la mise à disposition d'une salle de sport sur le lieu de travail et d'y offrir des cours organisés par des personnes formées à l'INAPS.

Monsieur le Ministre des Sports et du Travail Georges Mischo précise dans sa réponse que les agents du Ministère des sports ont d'ores et déjà la possibilité de pratiquer un sport sur le lieu de travail en dehors des plages utilisées par le Sportlycée. De même, le Ministère du travail dispose d'installations sanitaires permettant à ses agents de pratiquer une activité physique. Monsieur le Ministre soutient l'idée d'encourager les ministères et administrations de l'État à prendre des mesures similaires.

Tout en étant d'accord que la pratique d'une activité physique a un impact positif sur la santé physique et mentale, Madame la Députée Taina Bofferding (LSAP) demande des informations supplémentaires sur l'objectif final du projet scientifique qui est prévu ainsi que sur le calendrier de ce dernier.

Le directeur de l'INAPS répond que ces questions seront discutées au sein du comité de pilotage interministériel qui prendra en compte l'expérience acquise par l'INAPS ainsi que les priorités politiques des ministères impliqués. À condition que les résultats du projet scientifique soient positifs, une mise en œuvre du projet pilote à une plus grande échelle est concevable.

Monsieur le Ministre des Sports et du Travail Georges Mischo ajoute qu'il s'agit de sensibiliser les agents moins sportifs à l'opportunité de pratiquer régulièrement une activité physique afin d'améliorer leur santé physique et mentale ainsi que le bien-être au travail. À l'INAPS, plusieurs agents ont effectivement profité de la mesure proposée pour commencer une activité physique.

Monsieur le Député Ben Polidori (LSAP) constate que l'INAPS a autorisé ses agents à pratiquer une activité physique pendant l'horaire de travail, alors que Monsieur le Ministre de la Fonction publique plaide en faveur d'une flexibilisation des heures de travail pour permettre aux agents de pratiquer une activité physique en dehors de l'horaire de travail. L'orateur comprend dès lors que le projet pilote de l'INAPS constitue une exception limitée dans le temps et ne sera pas généralisé à l'échelle de la Fonction publique.

Monsieur le Ministre de la Fonction publique Serge Wilmes confirme que l'horaire mobile est susceptible d'offrir suffisamment de flexibilité aux agents pour pratiquer une activité physique en dehors de l'horaire de travail et souligne que la majorité des agents ayant participé au projet pilote de l'INAPS ont précisément choisi l'heure de midi pour planifier leur séance de quarante-cinq minutes. Il réitère qu'il n'est pas prévu de procéder à une réduction du temps de travail dans la Fonction publique.

Monsieur le Ministre des Sports et du Travail Georges Mischo ajoute que le projet pilote a été lancé à des fins expérimentales et confirme que la finalité du projet pilote n'a pas été de réduire le temps de travail.

## 2. Divers

Aucun point divers n'est abordé.

**Procès-verbal approuvé et certifié exact**

# PROJET-PILOTE À L'INAPS : 2 X 45 MINUTES D'APS

23.10.2025

# Sommaire

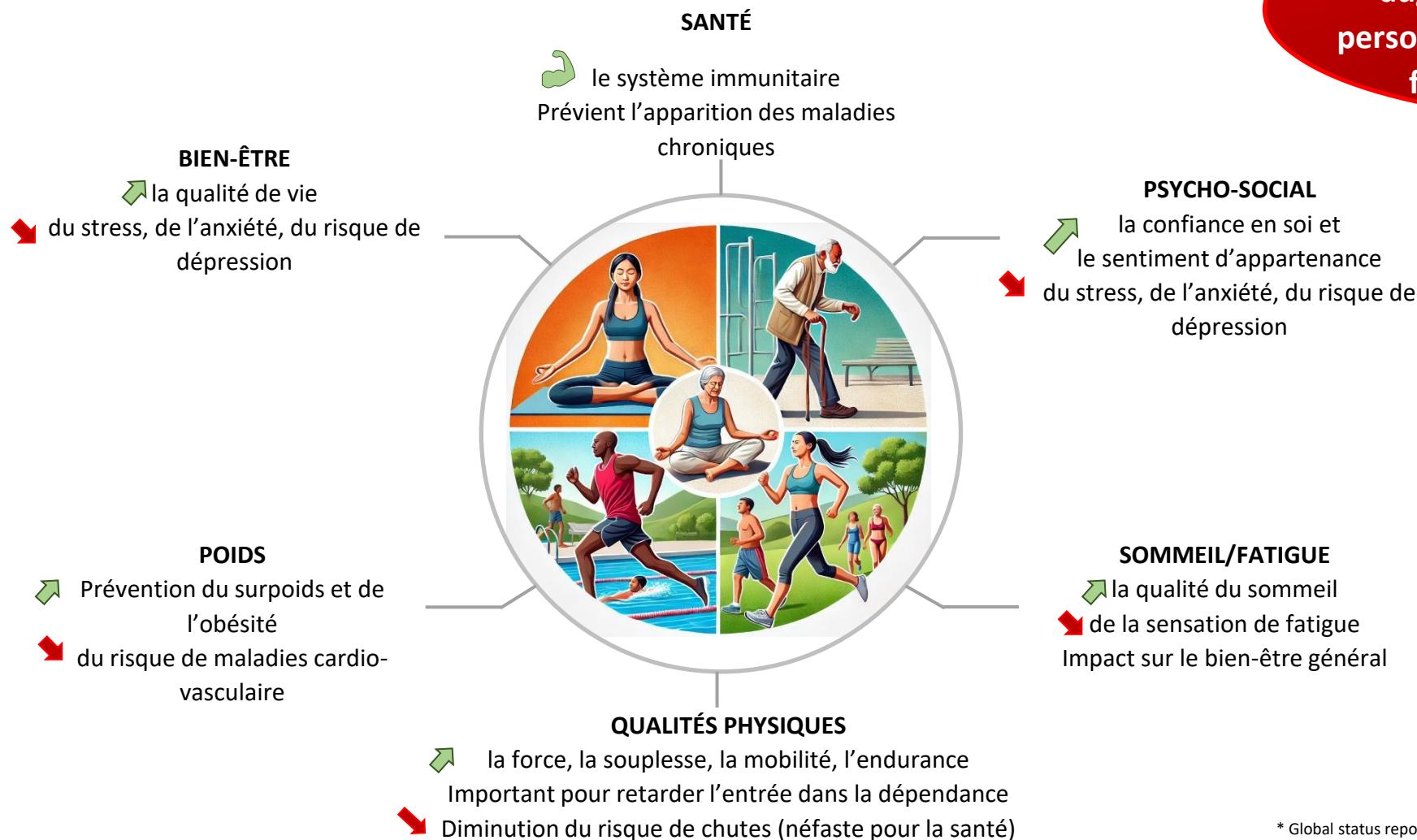
- Santé mentale et physique
- Health Enhancing Physical Activity
- L’Institut national de l’activité physique et des sports
- Accord de coalition 2023-2028
- Le projet-pilote : 2x45 minutes d’activité physique et sportive
- Evaluation du projet-pilote
- Conclusions du projet-pilote
- Conclusions politiques

# Santé mentale et physique

- Plus d'un milliard de personnes vivent avec un trouble mental dans le monde et 125 millions en Europe.
- Les coûts économiques au niveau mondial dus à la dépression et l'anxiété sont estimés à 1.000 milliards de dollars.
- En 2021, 1,8 millions de décès en Europe liés aux maladies chroniques pourraient être évités -> perte économique de productivité estimée à 514 milliards de dollars

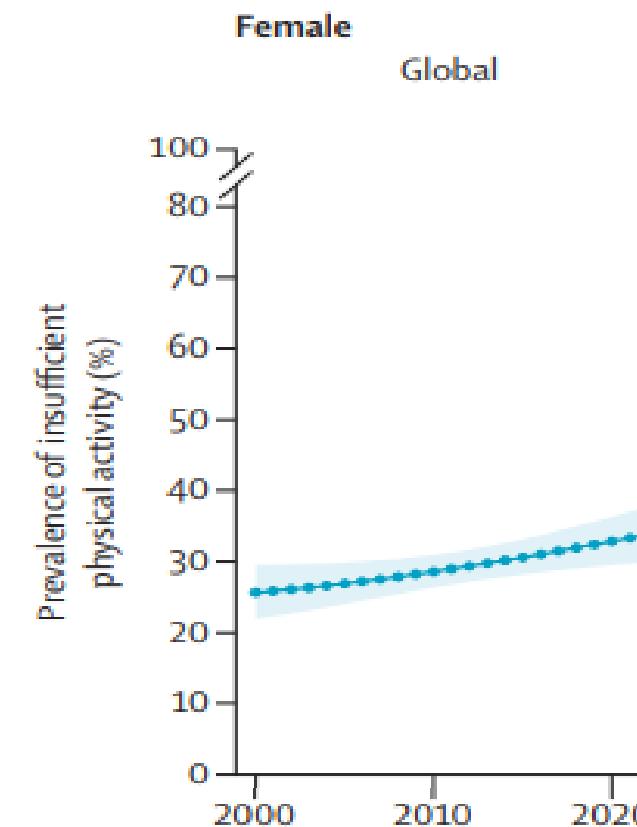
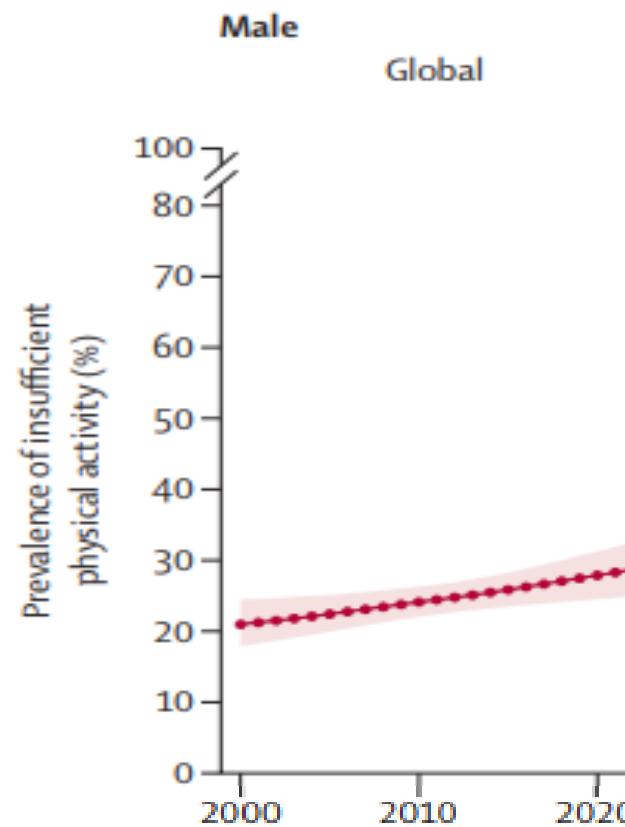
→ Facteurs de risques sont nombreux et parmi eux :  
sédentarité et manque d'activité physique

# Le potential de l'activité physique et des sports



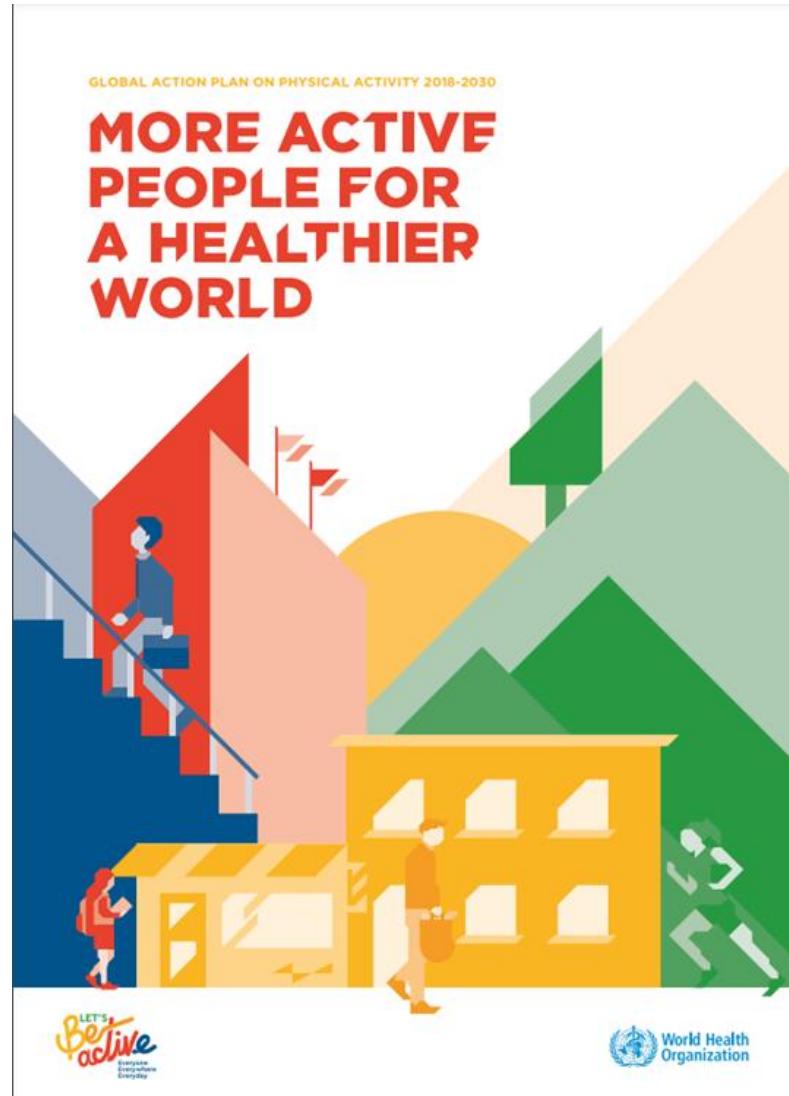
Selon l'OMS, la mortalité est augmentée de 20 à 30% chez les personnes inactives comparée à celles faisant 30 minutes par jour\*

# L'inactivité physique, un enjeu de société au niveau mondial



Mondialement, le taux d'inactivité physique ne cesse de croître représentant un véritable enjeu de santé publique

# Approche systémique et multi-sectorielle



La promotion de l'activité physique et des sports se doit d'être multi-sectorielle et est aujourd'hui une thématique cruciale pour les états pour la promotion du bien-être et de la santé de leur population

4.12.2013

EN

Official Journal of the European Union

C 354/1

## COUNCIL RECOMMENDATION

of 26 November 2013

on promoting health-enhancing physical activity across sectors

2013/C 354/01

# Contexte national

**Loi du 29 juillet 2023 portant création de l’Institut national de l’activité physique et des sports (INAPS)**

- Mise en vigueur en date du 1<sup>er</sup> octobre 2023
- Successeur de l’Ecole Nationale de l’Education Physique et des Sports (ENEPS)
- Administration sous la tutelle du Ministère des Sports

# Les missions de l'INAPS

## **Art. 2.**

1. élaborer, organiser, co-organiser, développer, reconnaître et promouvoir, à la demande et avec le concours du mouvement sportif, les formations des cadres techniques et administratifs, ensemble dénommés « cadres sportifs », pour les différentes formes de l'activité physique et des sports ;
2. contribuer à élaborer, développer et organiser des formations visant au renforcement et à la promotion des compétences pédagogiques en matière d'enseignement ou d'encadrement de l'activité physique et des sports ;
3. contribuer, en tenant notamment compte des besoins du mouvement sportif, à la définition et au développement des métiers du secteur du sport et aux formations y relatives ;
4. soutenir et conseiller les fédérations sportives agréées, les ministères et administrations étatiques et communales dans l'élaboration, la coordination et l'application de concepts relatifs à la pratique et au maintien de l'activité physique et des sports ;
5. développer, produire, gérer et diffuser du matériel didactico-pédagogique, scientifique et technique pour les formations ;
6. analyser et instruire les demandes des cadres sportifs visant à l'homologation nationale de brevets ou de diplômes obtenus au Luxembourg ou à l'étranger, ou à l'obtention de dispenses telles que prévues à l'article 10, alinéa 3 de la loi modifiée du 3 août 2005 concernant le sport ;
7. développer, coordonner, participer à et mettre en oeuvre des initiatives en relation avec ses missions, sur le plan national et international.

# Les services de l'INAPS

- Formation initiale et continue des cadres techniques (entraîneurs, moniteurs, arbitres, ... ), cadres administratifs (dirigeants et personnel administratif) du secteur du sport (+ 3.500 personnes)
- Analyser et instruire les demandes des cadres sportifs visant à l'homologation nationale
- Contribuer à la formation et soutenir les coordinateurs sportifs auprès des communes
- Contribuer au développement et à la mise en œuvre des formations continues pour enseignants et éducateurs
- Contribuer au développement des métiers du sport en coopération étroite avec le MSP, MENJE et MESR
- **Soutenir et conseiller les fédérations sportives, les ministères, les administrations étatiques et communales dans l'élaboration, la coordination et l'application de concepts relatifs à la pratique et au maintien de l'activité physique et des sports.**
- **Développer, coordonner, participer à et mettre en œuvre des initiatives en relation avec ses missions, sur le plan national et international.**
- **Contribuer à l'initiative « Health Enhancing Physical Activity (HEPA) » du Conseil de l'UE suite à l'affectation du HEPA focal point luxembourgeois à l'INAPS en décembre 2023**

# La promotion de la santé par l'activité physique au niveau de l'Europe - HEPA

**inaps**

**L'objectif politique principal de l'Union européenne (UE) en matière d'HEPA** est de promouvoir l'activité physique comme un moyen essentiel d'améliorer la santé publique et le bien-être, au travers de différents secteurs comme l'éducation, le sport, l'environnement, le transport, le travail et la cohésion sociale.

## **Objectif concret de l'UE pour la HEPA :**

Accroître la participation à l'activité physique dans tous les groupes de population à travers des politiques multisectorielles coordonnées, fondées sur des données probantes.

# La promotion de la santé par l'activité physique au niveau de l'Europe - HEPA

- Afin d'encourager l'élaboration de politiques efficaces dans les États membres, la majorité des activités dans le domaine du sport se concentrent désormais sur la mise en œuvre de la recommandation du Conseil relative à la promotion de l'activité physique favorable à la santé dans tous les secteurs.

4.12.2013

EN

Official Journal of the European Union

C 354/1

## COUNCIL RECOMMENDATION

of 26 November 2013

on promoting health-enhancing physical activity across sectors

2013/C 354/01

# HEPA - Health Enhancing Physical Activity

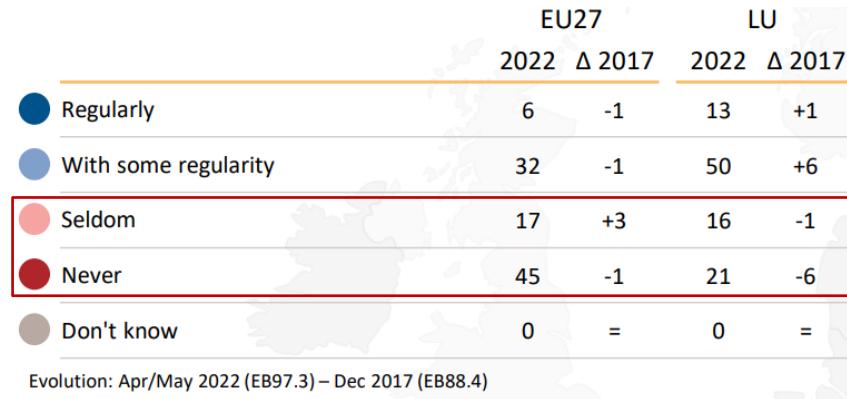
**Concrètement, cet objectif se traduit par :**

- Encourager les États membres à élaborer, mettre en œuvre et suivre des plans nationaux HEPA
- Intégrer l'activité physique dans différents secteurs : sport, santé, éducation, transport, urbanisme, environnement, travail, etc.
- Promouvoir des environnements favorables à l'activité physique (infrastructures, politiques urbaines, mobilité active)
- Réduire la sédentarité en parallèle à la promotion de l'activité physique
- Renforcer la coopération entre les États membres, les institutions européennes et les autres parties prenantes
- Soutenir la recherche, la surveillance et l'échange de bonnes pratiques

# SITUATION NATIONALE

## ➤ ETUDE EUROBAROMETRE 2022 (ADULTES)

- A quelle fréquence pratiquez-vous un sport ou faites-vous de l'exercice?

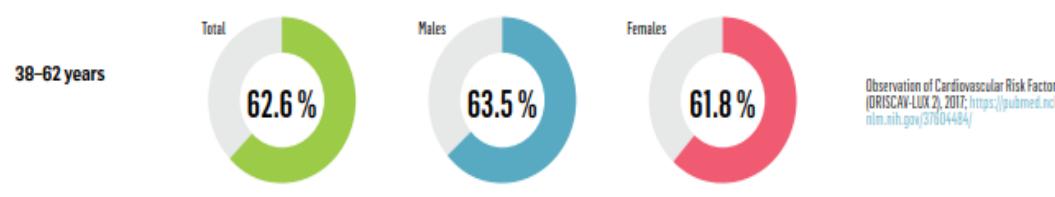


**Près de 40% des résidents du Luxembourg n'atteignent pas les recommandations en matière d'activité physique**

## ➤ ETUDE ORISCAV (LUXEMBOURG)

### ■ Prevalence of physical activity

#### Physical activity indicators



# Accord de coalition 2023-2028

« Les bienfaits de l'activité physique et des sports ne sont plus à démontrer et leur importance pour la société, la santé et l'économie est indiscutable. Le Luxembourg n'échappe pas pour autant au **problème croissant de séentarité et d'inactivité physique, qualifié d'épidémie du 21e siècle par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS)**.

Les **conséquences de cette inactivité** sont une augmentation des hospitalisations, des visites médicales et des maladies comme par exemple les **maladies coronariennes et certains types de cancer ou encore des maladies mentales**.

**Le coût économique de cette inaction est considérable**, avec des estimations de plusieurs millions d'euros en termes de **coûts de soins, de santé, et de pertes de productivité du travail.** »

# Accord de coalition 2023-2028

## **Volet Santé et Bien-être au travail**

Le Gouvernement s'engage à promouvoir **une culture d'entreprise qui assure le bien-être au travail.**

**Le stress et la pression** présentent un **risque pour la santé et peuvent entraîner de longues périodes d'absence.**

# Accord de coalition 2023-2028

Le Gouvernement soutiendra une politique sportive proactive qui a pour objectif de promouvoir l'activité physique et les sports au profit de l'ensemble de la population, de la petite enfance jusqu'au 4e âge et ce à tous les niveaux de pratique.

**Le but en est de profiter des impacts positifs de l'activité physique et des sports sur nombre de domaines de la société comme par exemple la santé, l'éducation, le vivre-ensemble, l'inclusion sociale, l'intégration, l'intégrité, etc.**

# Accord de coalition 2023-2028

Le Gouvernement mettra en place un programme de remise à l'activité physique et aux sports **pour encourager la pratique au niveau de toute la population et pour souligner les bienfaits sur la santé physique et mentale à court, moyen et long terme.**

L'activité physique sera promue activement **comme mesure préventive pour réduire les coûts de la sécurité sociale.**

# Coopération Sport, Santé et Travail

## Projets principaux en cours :

- 1) Projet-pilote : Prescription d'activité physique (présenté en commission jointe Sport, Santé le 15 janvier 2025)
- 2) Développement de fiches de promotion de l'activité physique au travail (en phase de finalisation)
- 3) Projet-pilote à l'INAPS – 2 x 45 minutes d'APS

## 2) Fiches de promotion de l'activité physique au travail

### L'ACTIVITÉ PHYSIQUE AU TRAVAIL

#### Recommandations générales

À long terme, l'inactivité et la sédentarité ont un effet délétère sur notre santé et contribuent à l'apparition de maladies chroniques, comme les maladies cardiovasculaires, le diabète de type II, ou certains cancers. Elles contribuent à l'apparition de troubles musculo-squelettiques (TMS) - comme la lombalgie - qui sont souvent associés à une mauvaise posture de travail, des gestes répétitifs etc. L'inactivité et la sédentarité ont des effets non négligeables sur la santé mentale.

Nous définissons une posture sédentaire comme une position assise (ou allongée) maintenue dans le temps et associée à une dépense énergétique très faible.

Pour contribuer de manière favorable à sa santé, il est recommandé de :

- Pratiquer au moins 150 minutes d'activité d'endurance d'intensité modérée ou 75 minutes d'intensité élevée par semaine
- Essayer de limiter la durée accumulée et quotidienne des postures sédentaires à 5 heures.



**Pour atteindre ces objectifs, voici quelques conseils à mettre en place :**

- Levez-vous au moins toutes les 60 minutes, pour interrompre les périodes sédentaires.
- Bougez régulièrement au cours de la journée : marchez, faites des exercices pour les articulations et faites des étirements.
- Utilisez des outils technologiques pour vous motiver : les smartphones, les montres connectées, les applications d'activité sont des moyens motivants pour bouger ou connaître son niveau d'activité journalier.
- Gardez du matériel à disposition tels que des élastiques, des balles, un coussin pour réaliser les exercices décrits dans les fiches jointes.
- Durant vos pauses ou déplacements au travail, prenez les escaliers ou marchez rapidement pour améliorer votre santé cardio-vasculaire.

LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

### 12 EXERCICES POUR UN TRAVAIL NON SÉDENTAIRE

Ces mouvements doivent être réalisés sans douleur. En cas de douleur, veuillez stopper l'exercice et au besoin consulter un médecin.

Maintenez une respiration régulière et normale en inspirant par le nez (le ventre se gonfle) et en expirant lentement par la bouche (le ventre rentre). Dans les exercices de renforcement musculaire, inspirez pendant la phase de relâchement et expirez durant la phase d'exercice. Veillez à ne pas bloquer votre respiration.

Adoptez une posture dynamique en vous tenant le plus droit possible.

Effectuez entre 5 et 10 répétitions sans précipitation, jusqu'à 3 fois pour les exercices mobilisant les jambes et les bras, veillez à faire les exercices de chaque côté. Vous pouvez adapter la fréquence en fonction de l'effort et du temps dont vous disposez et répartir ces exercices sur votre journée de travail.

Si ces mouvements sont insuffisants pour vous, commencez lentement et augmentez les répétitions progressivement.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Mobilité</b><br/>Faites chaque exercice pendant 20 secondes (de chaque côté si possible), puis augmentez progressivement jusqu'à 45 secondes.</p> | <p>1.  Étirez les jambes sur les hanches, avancez une jambe vers l'extérieur et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre jambe et l'autre bras.</p> <p>2.  Tenez les paumes de vos mains et croisez-les derrière le dos. Puis étirez les bras vers l'arrière et le bas, tout en étirant les hanches et les jambes. Tenez dans cette position.</p> <p>3.  Les pieds écartés de 10 à 15 cm, les bras étendus à l'horizontale. Tenez les paumes de vos mains et croisez-les derrière le dos. Puis étirez les bras vers l'arrière et le bas, tout en étirant les hanches et les jambes.</p>                  | <p>4.  Étirez les jambes sur les hanches, avancez une jambe vers l'extérieur et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre jambe et l'autre bras.</p> <p>5.  Pour une mobilisation des épaules, maintenez vos bras tendus vers l'arrière et étirez les épaules. Puis étirez vos bras vers l'avant et étirez les épaules. Tenez dans cette position.</p> <p>6.  Les pieds écartés de 10 à 15 cm, les bras étendus à l'horizontale. Tenez les paumes de vos mains et croisez-les derrière le dos. Puis étirez les bras vers l'arrière et le bas, tout en étirant les hanches et les jambes.</p>              |
| <p><b>Flexibilité</b><br/>Maintenez une position pendant au moins 10 secondes, puis augmentez progressivement jusqu'à 45 secondes.</p>                  | <p>7.  En position assise, penchez le torse vers l'avant pour toucher le bout de vos pieds. Tenez dans cette position.</p> <p>8.  Les jambes écartées, penchez le torse vers l'avant pour toucher le bout de vos pieds. Tenez dans cette position.</p> <p>9.  Placez une jambe devant l'autre, penchez vers l'avant et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre jambe et l'autre bras.</p> <p>10.  Placez une jambe devant l'autre, penchez vers l'avant et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre jambe et l'autre bras.</p>   | <p>11.  Étirez les jambes sur les hanches, avancez une jambe vers l'extérieur et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre jambe et l'autre bras.</p> <p>12.  Étirez les jambes sur les hanches, avancez une jambe vers l'extérieur et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre jambe et l'autre bras.</p>   |
| <p><b>Équilibre</b><br/>Restez équilibré sur une jambe sans laisser l'autre pied toucher le sol.</p>  | <p>13.  Étendez les jambes et penchez le torse vers l'avant pour toucher le bout de vos pieds. Tenez dans cette position.</p> <p>14.  Étendez les jambes et penchez le torse vers l'avant pour toucher le bout de vos pieds. Tenez dans cette position.</p> <p>15.  Placez un pied devant l'autre, penchez vers l'avant et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre pied et l'autre bras.</p> <p>16.  Placez un pied devant l'autre, penchez vers l'avant et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre pied et l'autre bras.</p>   | <p>17.  Étirez les jambes sur les hanches, avancez une jambe vers l'extérieur et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre jambe et l'autre bras.</p> <p>18.  Étirez les jambes sur les hanches, avancez une jambe vers l'extérieur et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre jambe et l'autre bras.</p>   |
| <p><b>Renforcement musculaire</b><br/>Maintenez une bonne posture et gardez vos muscles abdominaux engagés.</p>   | <p>19.  Genou fléchi, dos droit, étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre bras et l'autre jambe.</p> <p>20.  Genou fléchi, dos droit, étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre bras et l'autre jambe.</p> <p>21.  Placez un pied devant l'autre, penchez vers l'avant et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre pied et l'autre bras.</p> <p>22.  Les pieds écartés de 10 à 15 cm, les bras étendus à l'horizontale. Tenez les paumes de vos mains et croisez-les derrière le dos. Puis étirez les bras vers l'arrière et le bas, tout en étirant les hanches et les jambes.</p> | <p>23.  Genou fléchi, dos droit, étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre bras et l'autre jambe.</p> <p>24.  Genou fléchi, dos droit, étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre bras et l'autre jambe.</p> <p>25.  Placez un pied devant l'autre, penchez vers l'avant et étirez le bras de la même côté. Puis étirez l'autre pied et l'autre bras.</p> <p>26.  Les pieds écartés de 10 à 15 cm, les bras étendus à l'horizontale. Tenez les paumes de vos mains et croisez-les derrière le dos. Puis étirez les bras vers l'arrière et le bas, tout en étirant les hanches et les jambes.</p> |

Des fiches de promotion d'activités physiques au travail et d'exercices ont été établies dans le cadre du plan cadre national GIMB.

Ces fiches sont spécifiques en fonction du travail : sédentaire, non-sédentaire, de nuit et en déplacement

### **3) Présentation du projet-pilote à l'INAPS : 2 x 45 minutes d'APS**

# Contexte du projet-pilote



Promotion of health-enhancing physical activity in small- to medium-sized enterprises



- Le « Global Action Plan on Physical Activity 2018-2030 » (GAPPA) de l'OMS vise à réduire de 15% le taux d'inactivité de la population mondiale.
- « *La participation à des initiatives d'activité physique peut améliorer le sentiment de bien-être et la santé des employés, réduire leur stress et améliorer leur satisfaction au travail. Pour les organisations patronales, les initiatives d'activité physique sur le lieu de travail peuvent, entre autres, réduire la rotation du personnel et l'absentéisme, augmenter la productivité, donner une image bienveillante et améliorer le moral du personnel.* » (OMS)

# Contexte du projet-pilote

- Création de l' Institut national de l'activité physique et des sports en tant que successeur de l'Ecole Nationale de l'Education Physique et des Sports (ENEPS) avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2023
- D'une école nationale de formation des entraîneurs vers un centre de compétences et de ressources qui vise une approche systémique du développement multisectoriel de l'activité physique et des sports
- **Développement de l'effectif de l'ENEPS entre 2017 et 2022 :**
  - > de 4,5 ETP à 23 ETP (x5)
- **Fiche financière** intégrée au dossier parlementaire du projet le loi portant création de l'INAPS :  
**Développement des effectifs de 23 ETP en 2023 à 53 ETP en 2026 (+ 30 ETP)**

# Contexte du projet-pilote

- Période de stress accru après la mise en vigueur de la loi portant création de l'INAPS
- Changement de l'identité de l'administration
- Changement des priorités de l'administration avec impact sur les priorités et tâches des agents
- Changement de l'organigramme avec direction élargie et passage de 2 à 4 divisions avec effet au 1er octobre 2023
- Annonces de mise en place de nouveaux outils et procédures afin de garantir une gouvernance et une gestion efficace au sein d'une administration en plein développement
- Recrutement de 9 nouveaux collaborateurs endéans 12 mois (+37%)
- Réduction de l'espace disponible par agent au sein des bureaux de l'administration

# Contexte du projet-pilote

- Potentiel énorme du nouvel accord de coalition 2023-2028 pour le développement du sport en général et de l'INAPS en particulier
- Motivation intrinsèque des collaborateurs et engagement énorme au sein de l'INAPS pour contribuer et réussir (!!)
- Mais : trop de projets, trop de priorités, trop de pression, trop de chantiers
  - > au détriment de l'évolution de la satisfaction globale et du bien-être individuel

# Contexte du projet-pilote

- Recours aux données scientifiques et au potentiel de l'activité physique et des sports
- Développement d'un projet-pilote conforme aux missions de l'INAPS et aux orientations de l'accord de coalition pour :
  - renverser la dynamique négative en terme de non-satisfaction des agents,
  - travailler la résilience en période de stress accru,
  - augmenter le bien-être des agents à l'INAPS,
  - observer l'impact d'une promotion proactive de la part de l'employeur de l'activité physique et des sports,
  - pour gagner en efficience et en productivité.

# Le projet-pilote

- 2x45 minutes d'APS par semaine possibles pendant une période limitée de 6 mois entre le 1<sup>er</sup> avril 2024 et le 30 septembre 2024
- Demande en amont dans le système de pointage et approbation du supérieur hiérarchique nécessaire
- Documentation des séances dûment exigée
- Projet-pilote à ambition non-scientifique

**Sélection du motif de l'absence**

| Motif:                   |      |
|--------------------------|------|
| Disp. exceptionnelle     | 0001 |
| Congé de récréation      | 0010 |
| Congé de compensation    | 0020 |
| Congé épargne-temps      | 3000 |
| Disp. consult. médicale  | 3010 |
| Disp. contrôle technique | 3050 |
| Disp. don de sang        | 3060 |
| Disp. préparation examen | 3070 |
| Disp. exceptionnelle     | 3070 |
| Congé social             | 3080 |
| Congé de reconnaissance  | 3110 |
| Congé politique          | 3170 |
| Congé sportif            | 3185 |
| Congé prévisionnel       | 3260 |
| Temps d'allaitement      | 3165 |
| Voyage de service        | 9000 |

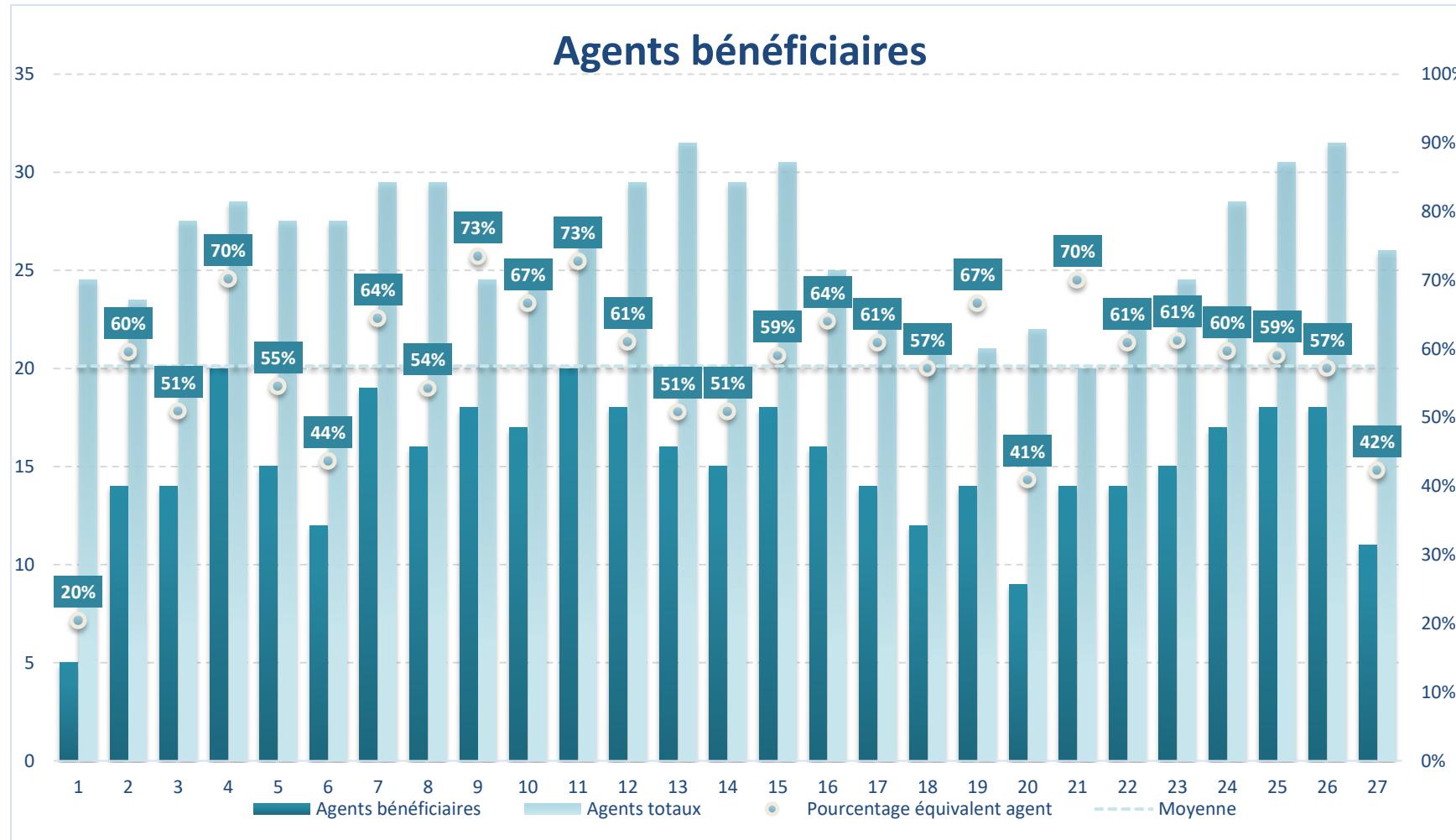
**Détails de l'absence**

Date: \*  
Heure de début:  
Heure de fin:  
Heures de saisie:  
Approbateur de 1<sup>er</sup> niveau:  
Approbateur de 2<sup>e</sup> niveau:  
Approbateur de 3<sup>e</sup> niveau:  
Commentaire:

# Evaluation de la mesure

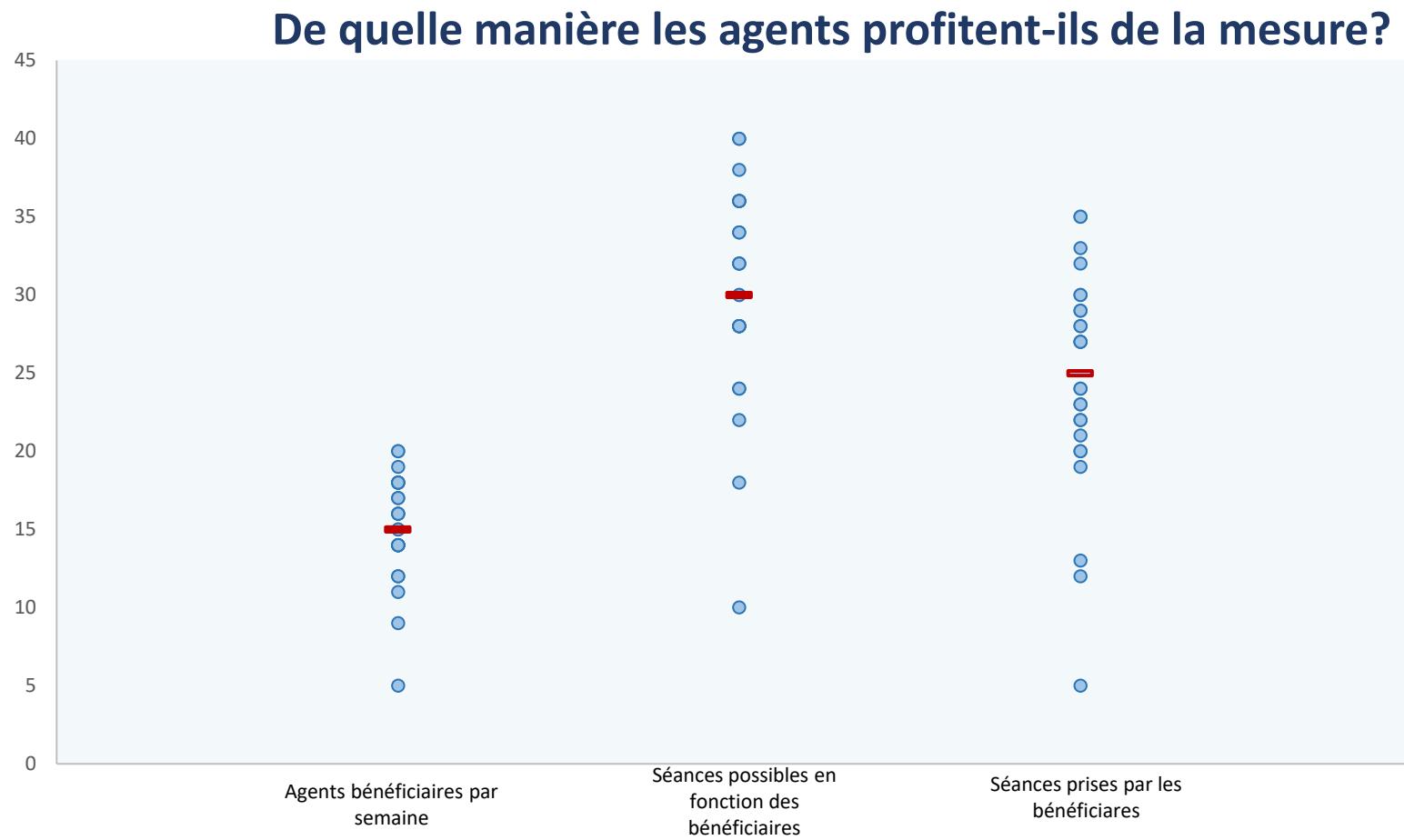
- EVALUATION QUANTITATIVE DE LA MESURE
  - Combien d'agents utilisent la mesure?
  - Combien de séances sont utilisées ?
  - Impact sur l'horaire de travail quotidien
  - Evaluation du taux d'activité physique pratiquée au cours d'une semaine type (GPAQ)
  
- EVALUATION QUALITATIVE DE LA MESURE
  - A quel moment de la journée la mesure est-elle la plus utilisée?
  - Questionnaire de satisfaction et bien-être au travail

# Evaluation de la mesure



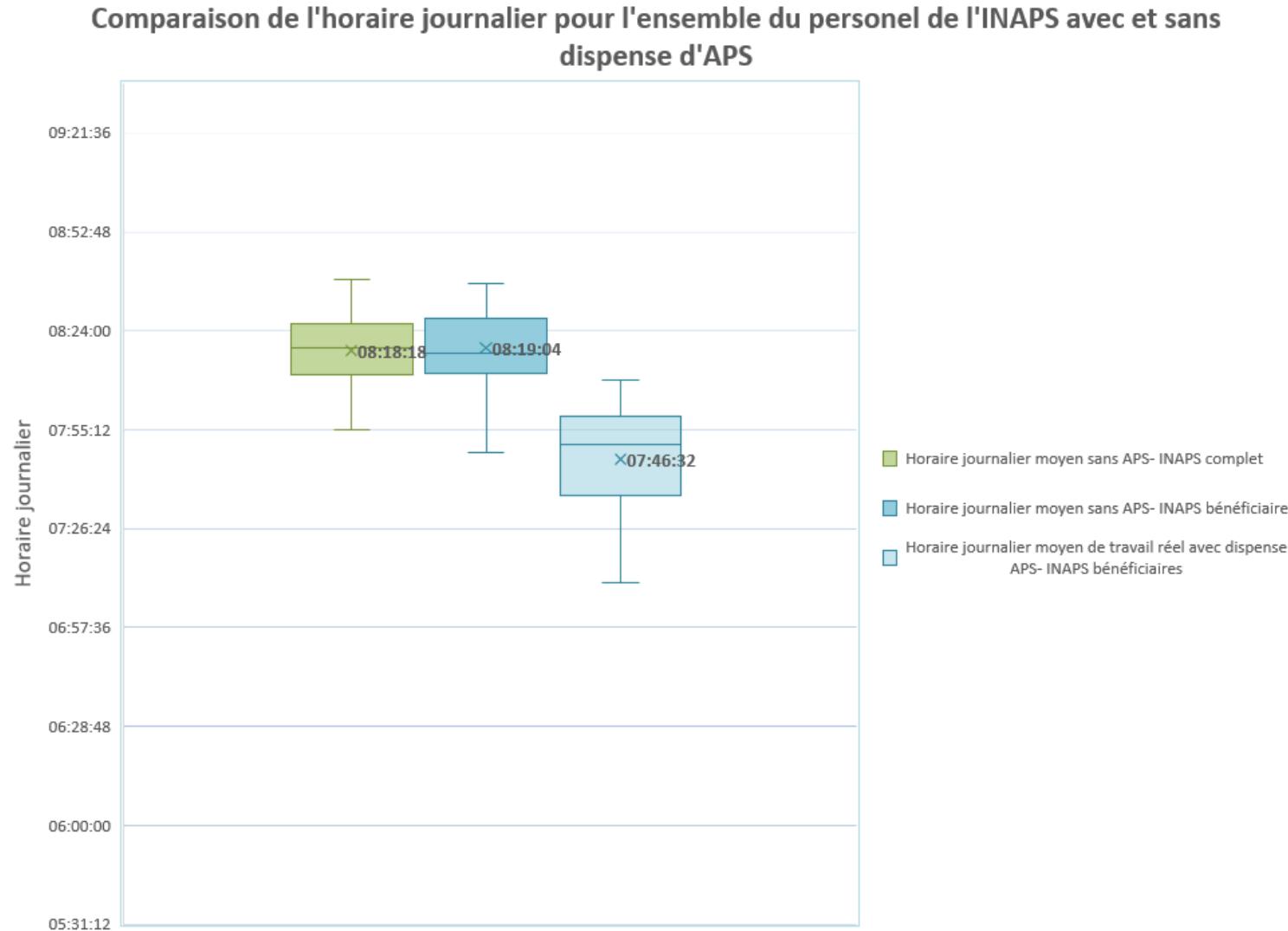
En moyenne,  
près de **60%**  
des agents ont  
profité de la  
mesure

# Evaluation de la mesure



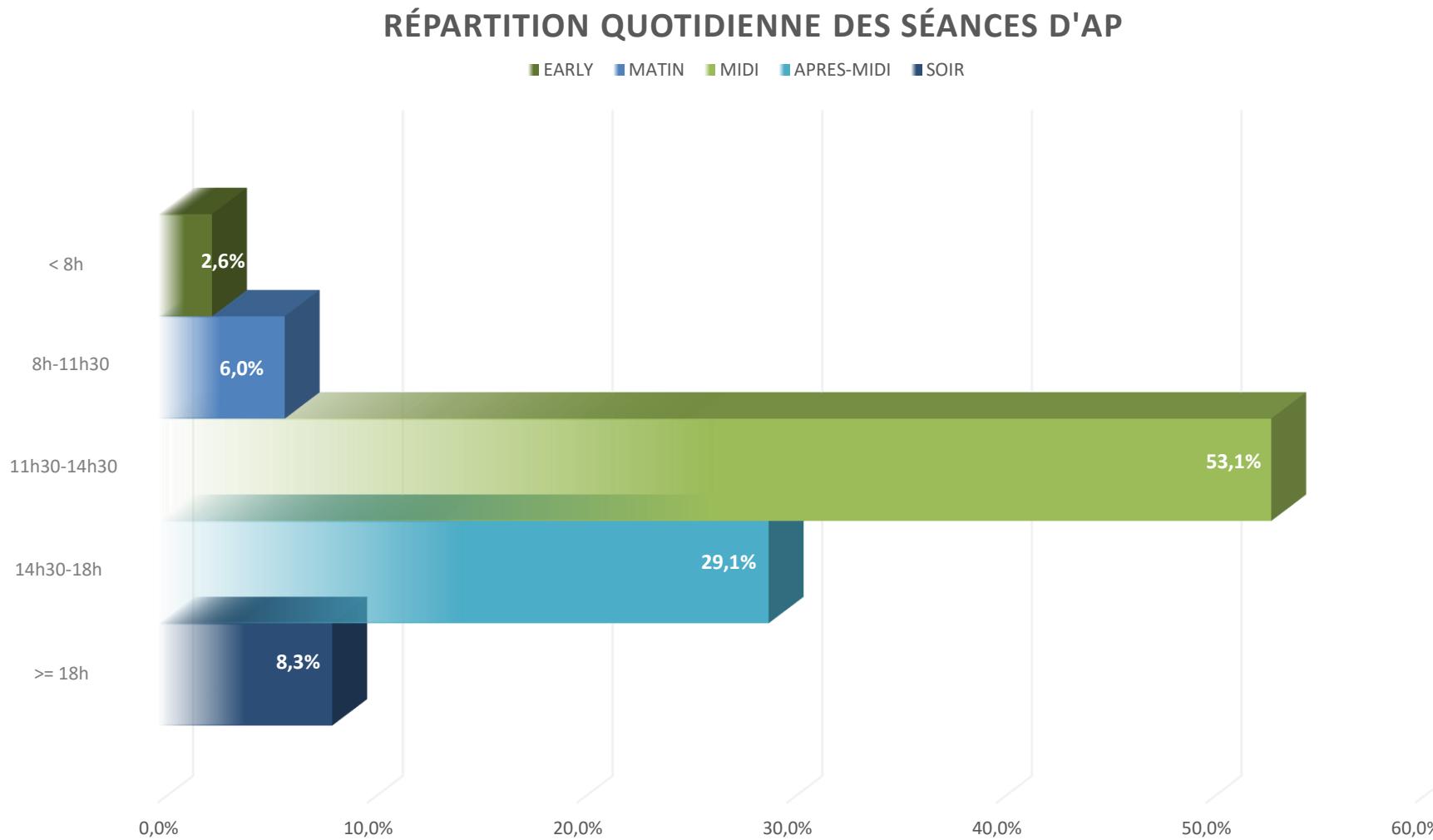
Les agents ont  
**profité** de la  
mesure à hauteur  
de 80%

# Evaluation de la mesure



En moyenne, les agents avaient un temps de travail équivalent à 7h46, soit -2,8% pour les journées de travail où ils ont utilisé l'opportunité

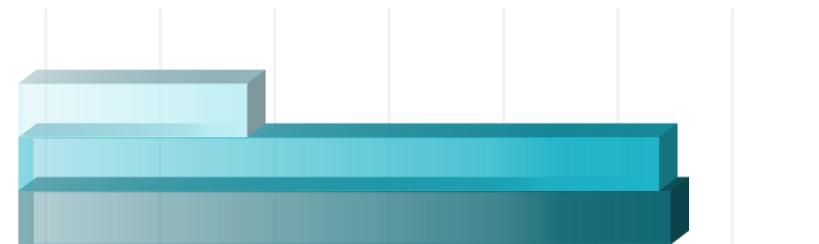
# Evaluation de la mesure



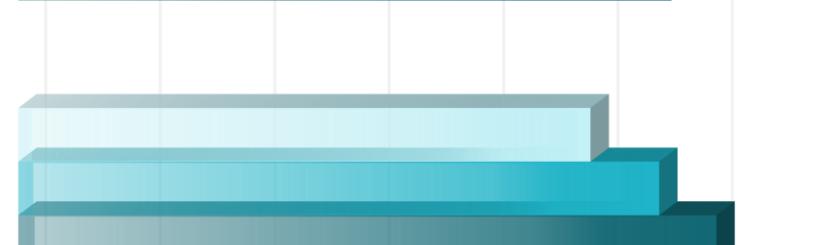
# Evaluation de la mesure

## SATISFACTION GLOBALE DU PERSONNEL

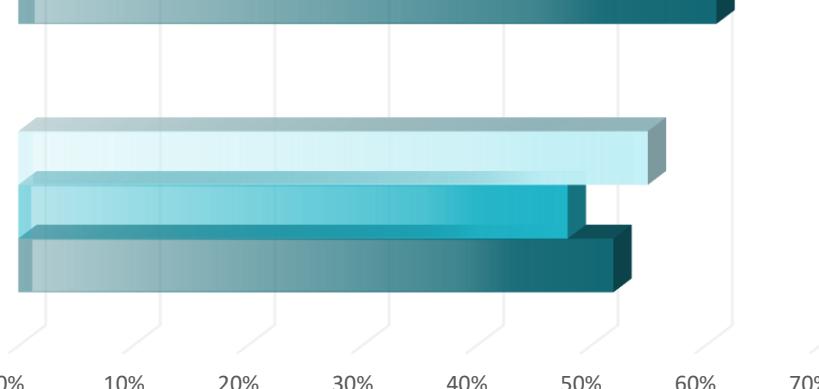
En ce qui concerne la santé et le bien-être, dans quelle mesure êtes-vous d'accord : "Mon organisation apporte un soutien suffisant à la santé physique."



En ce qui concerne votre vie professionnelle, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec : "Je suis capable d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle d'une manière qui me convient."



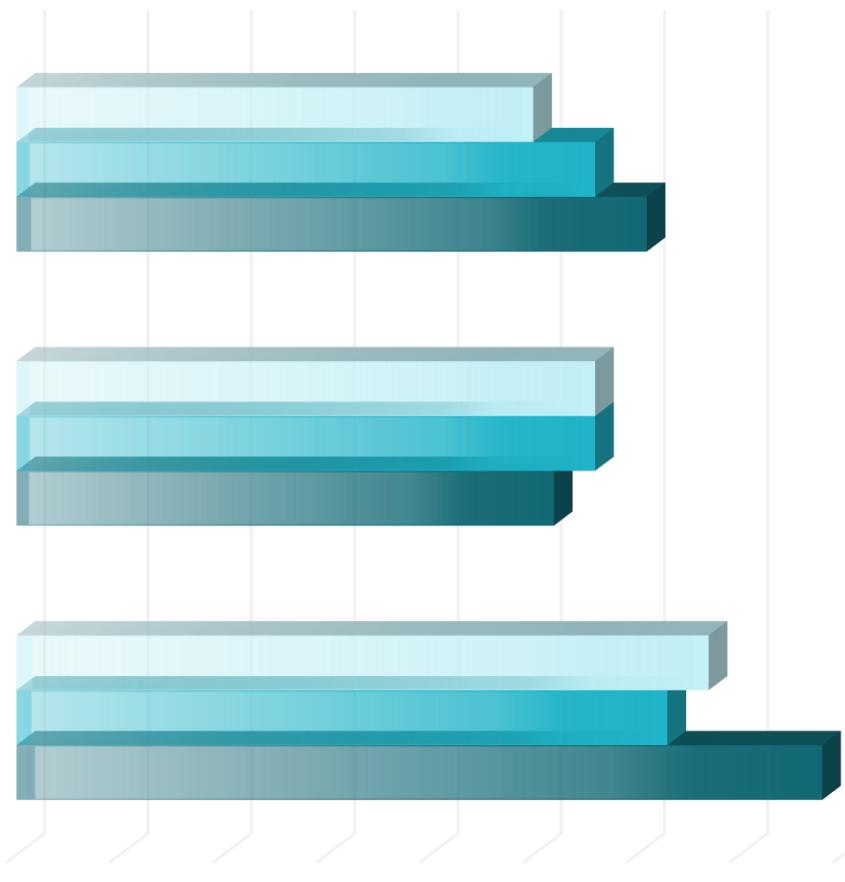
En ce qui concerne votre vie professionnelle, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec : "Je me sens souvent épuisé à la fin de la journée de travail."



# Evaluation de la mesure

## SATISFACTION GLOBALE DU PERSONNEL

En ce qui concerne votre vie professionnelle, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec : "Je suis capable d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle d'une manière qui me convient."



En pensant à votre travail, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec :  
"Quand je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler."

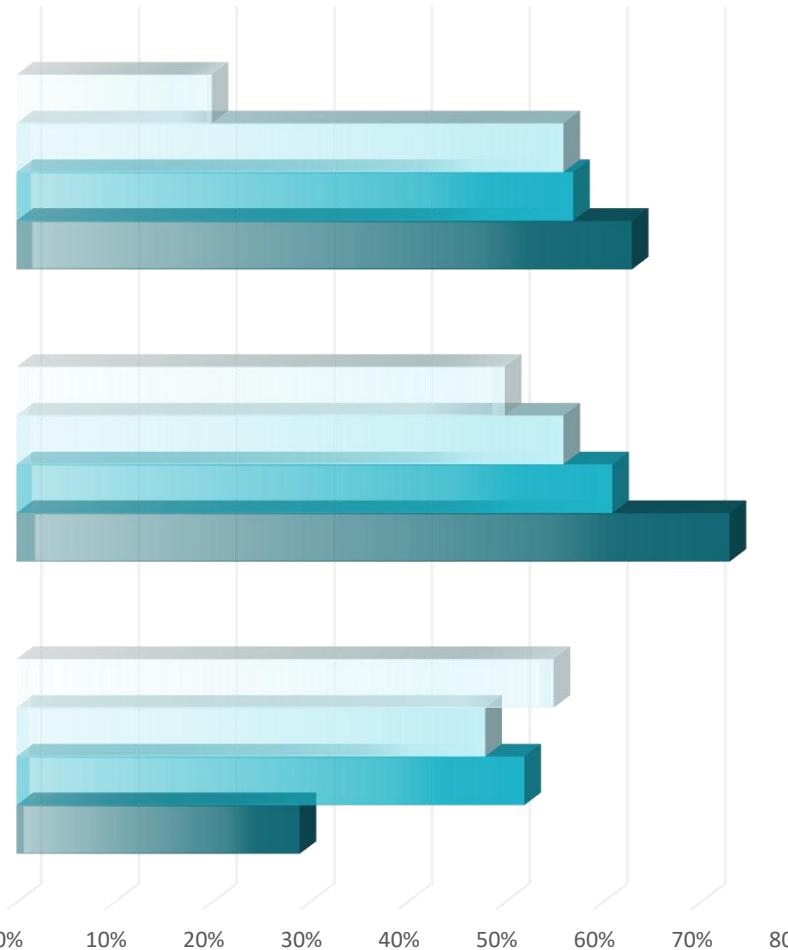
En pensant à votre travail, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec : "Je suis satisfait de mon emploi"

# **Témoignages du personnel après le projet-pilote**

# Evaluation de la mesure – 9 mois après

## SATISFACTION GLOBALE DU PERSONNEL

En ce qui concerne la santé et le bien-être, dans quelle mesure êtes-vous d'accord : "Mon organisation apporte un soutien suffisant à la santé physique."



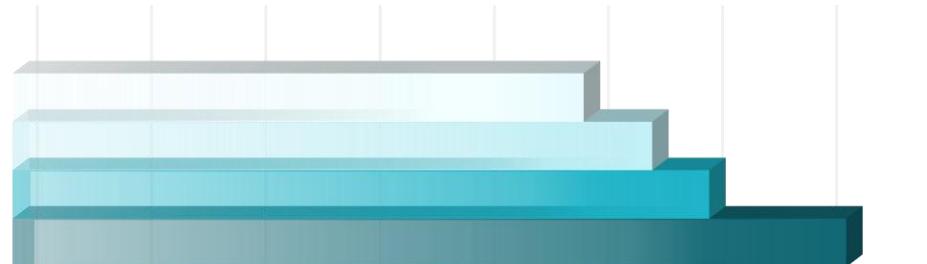
En ce qui concerne votre vie professionnelle, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec : "Je suis capable d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle d'une manière qui me convient."

En ce qui concerne votre vie professionnelle, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec : "Je me sens souvent épuisé à la fin de la journée de travail."

# Evaluation de la mesure – 9 mois après

## SATISFACTION GLOBALE DU PERSONNEL

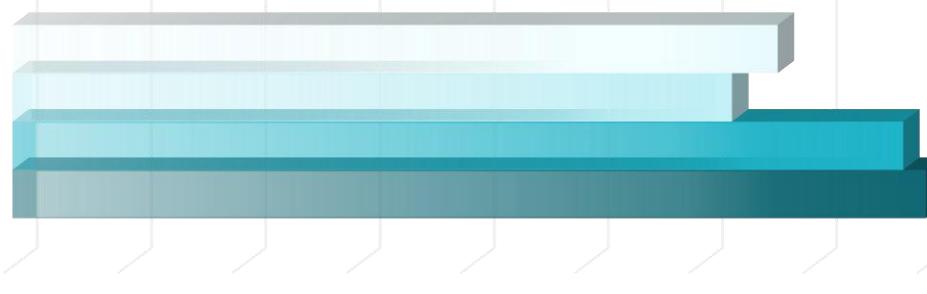
En ce qui concerne votre vie professionnelle, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec : "Je suis capable d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle d'une manière qui me convient."



En pensant à votre travail, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec : "Quand je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler."



En pensant à votre travail, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec : "Je suis satisfait de mon emploi"



# Conclusions

L'objectif visant l'amélioration du bien-être au travail par la mise en place du projet-pilote a été atteint. Les résultats ont démontré :

- Une amélioration « *work-life balance* »
- Un sentiment positif que l'administration s'efforce d'améliorer la motivation des agents
- Que l'organisation apporte un soutien à la santé mentale et physique
- La satisfaction globale des agents continue à évoluer de façon positive 9 mois après la fin du projet-pilote

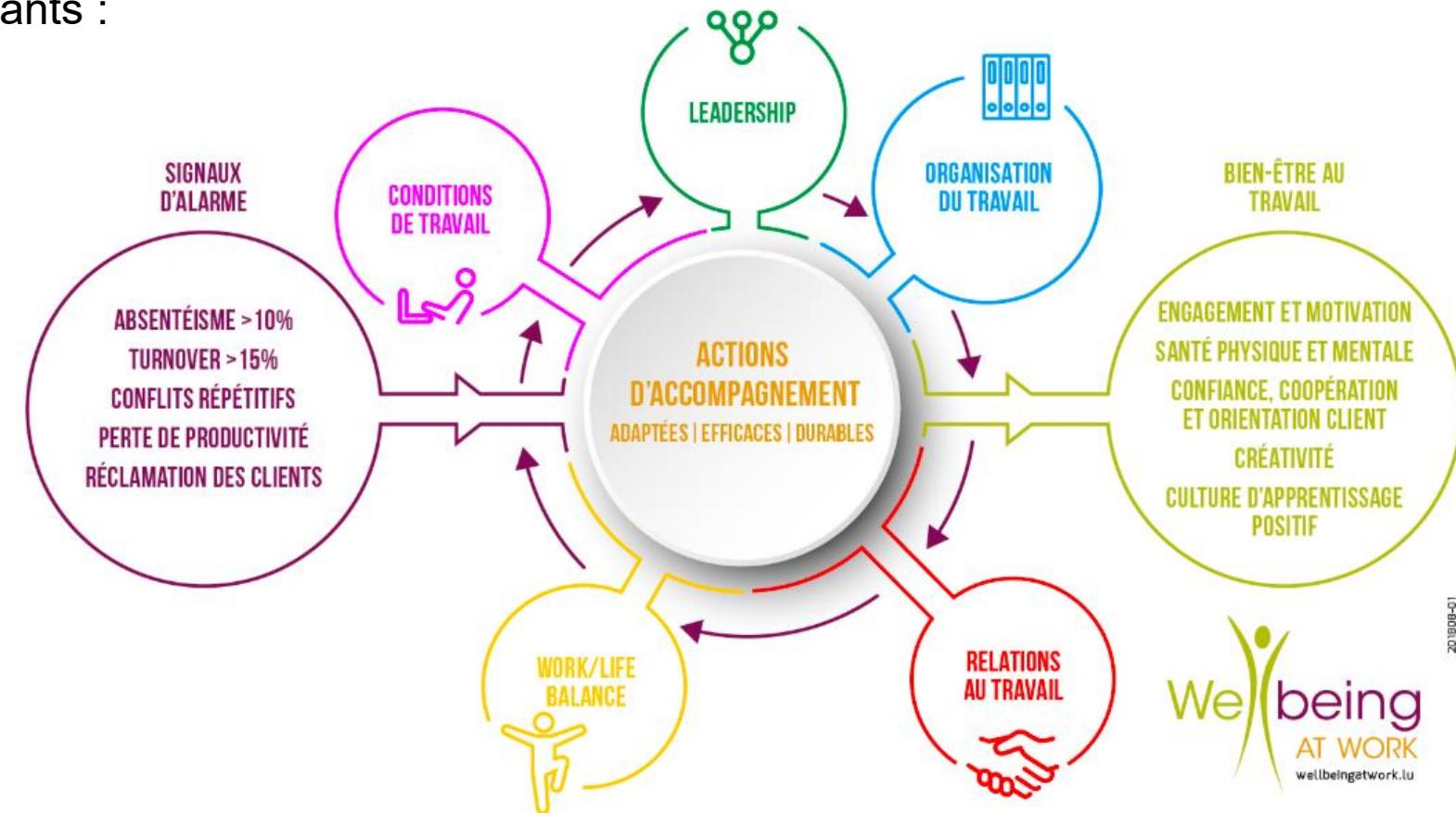
# Limites du projet-pilote

- Ce projet-pilote n'est pas un projet scientifique : s'il est évident qu'il permet d'initier un changement de comportement en prenant part à l'activité physique et sportive, il n'a pas été possible d'évaluer si les recommandations hebdomadaires de l'OMS sont atteintes.
- Echantillon non représentatif de la population générale et trop petit pour prétendre généraliser les résultats.
- Manque de mesures objectives, tant quantitatives que qualitatives sur la pratique des APS et du taux de sédentarité : mesure du taux d'activité physique hebdomadaire, sédentarité, échelle de bien-être etc.
- Manque de suivi longitudinal d'un changement de comportement

# Limites du projet-pilote

Au regard du rythme soutenu du développement organisationnel de l'INAPS, il est très probable que d'autres projets et mesures structurantes lancés en 2024/2025 aient également contribué à l'amélioration du bien-être des agents. Ces initiatives s'inscrivent en cohérence avec les axes suivants :

- conditions de travail,
- leadership,
- organisation du travail,
- relations au travail
- work/life balance



# Initiatives du développement organisationnel de l'INAPS avec impact sur le bien-être au travail (avril 2024 – octobre 2025)

- **Conditions de travail**
  - Augmentation du nombre de bureaux (diminution de la densité)
  - Nouveau mobilier de bureau plus ergonomique
- **Leadership**
  - Co-construction du Programme de travail 2025-2027
  - Formations en management/leadership pour l'équipe dirigeante
  - Adaptation et clarification des rôles au sein de l'INAPS
  - Renforcement du rôle des chefs de division
  - Nomination du 4e Chef de division
  - Gestion proactive du changement continu
  - Communication interne : Mise en place d'un Sharepoint, d'un format de communication très régulier “INAPS News” et de réunions mensuelles de type plénière
  - Tangibilité de la vision de l'INAPS et sens au travail

# Initiatives du développement organisationnel de l'INAPS avec impact sur le bien-être au travail (avril 2024 – octobre 2025)



- **Organisation du travail**
  - Mise en place d'un service RH à l'INAPS
  - Mise en place d'un PMO et introduction d'une gestion de projet via Quapital
  - Augmentation progressive de l'effectif des équipes
- **Relations au travail**
  - Dynamisation du COMBI (Comité du bien-être)
- **Work-life Balance**
  - 90 minutes d'activité physique et sportive (pour une période limitée à 6 mois)
  - Télétravail en demi-journées possible
  - Adaptation du TPO

**Toutes ces initiatives ont très probablement produit des effets combinés : des résultats rapides issus du projet-pilote (« quick wins ») et des effets plus différés et retardés liés aux initiatives plus structurantes**

# Conclusions politiques (1)

- Projet-pilote innovant à potentiel élevé en lien avec des priorités politiques de plusieurs ministères qui mérite un suivi
- Engagemement de 4 ministères pour garantir la mise en oeuvre d'un projet de recherche scientifique à plus large échelle et contribuer ainsi à la mise en oeuvre de l'accord de coalition ainsi qu'aux objectifs politiques HEPA visant à accroître la participation à l'activité physique dans tous les groupes de population à travers de politiques multisectorielles coordonnées et fondées sur des données probantes en milieu de travail.
- Elaboration d'un cahier de charge en tenant compte des résultats du projet-pilote, des priorités des ministères impliqués et du débat lors de cette commission jointe

# Conclusions politiques (2)

- Création d'un Comité de pilotage afin de garantir une approche systémique et multisectorielle :
  - Ministère des Sports
  - Ministère de la Fonction Publique
  - Ministère de la Santé et de la Sécurité sociale
  - Ministère du Travail
- Engagement d'un budget dédié à la mise en oeuvre du projet scientifique en collaboration avec un institut de recherche spécialisé
- Engagement des ministères impliqués pour garantir la mise à disposition des échantillons nécessaires à la mise en oeuvre du projet scientifique
- Présentation du projet ainsi que de ses résultats à la Chambre des Députés

# Questions et échange