



Passons à l'action!
avec la vie active en milieu de travail

À propos de ce guide

Ce guide vous sera utile si vous êtes :

- Un intervenant spécialisé qui vise à développer la Vie active en milieu de travail
- Un cadre travaillant dans les secteurs des ressources humaines, de la santé et sécurité au travail, ou encore, un employé enthousiaste qui désire « faire bouger les choses » pour bénéficier d'un milieu de travail plus sain.
- Un gestionnaire ou un employé, auquel on a confié la responsabilité de d'implanter un programme de Vie active dans son milieu de travail.
- Un gestionnaire d'un programme de conditionnement physique déjà existant, qui doit être modifié pour promouvoir une approche basée sur la Vie active et le mieux-être global.

La haute direction vous ayant donné son accord, vous êtes maintenant en mesure d'utiliser les informations proposées dans ce guide pour entamer le travail passionnant de planification et d'organisation de votre programme de Vie active. Si vous en êtes encore au stade de la recherche d'un appui formel et de l'attente de l'approbation de la haute direction, il vous sera peut-être utile de relire les conseils contenus dans le manuel d'accompagnement intitulé *Pour vous aider à démarrer*, disponible auprès du Centre canadien pour une Vie active en milieu de travail.

Ce document présente les six étapes de base de la conception de l'idée originale pour une initiative de Vie active, en passant par l'étude de faisabilité d'un programme et en terminant par la préparation d'une proposition formelle destinée à obtenir l'approbation et le soutien de la haute direction.

Comment utiliser ce guide

Passons à l'action! est un document de travail utile aux personnes qui en sont aux stades préliminaires de l'élaboration d'un programme. Il présente des idées concrètes, qui leur permettra d'envisager de nouvelles perspectives et de développer une approche rationnelle et efficace qui favorisera l'implantation de programmes de Vie active. Chaque chapitre est indépendant et correspond à une situation particulière, ce qui vous permettra de choisir les sections selon vos besoins spécifiques.

Chapitre 1.

Les fondements. Ce chapitre comprend les étapes à respecter pour garantir des bases solides et convaincantes pour la planification de votre projet.

Chapitre 2.

La gestion des ressources humaines. Ce chapitre fournit des outils aux porte-parole de la Vie active. Les lignes directrices leur permettront de mieux adapter leur approche à leurs besoins.

Chapitre 3.

La planification du programme. Ce chapitre initie aux éléments fondamentaux pour une gestion efficace d'un programme de Vie active.

Chapitre 4.

Les options dans la composition du programme. Ce chapitre propose de nombreuses idées qui vous permettront d'innover et de proposer un programme original et apprécié de tous.

Chapitre 5.

Le marketing et la promotion. Les principes et techniques contenus dans ce chapitre constituent la clé du succès. La mise en application des éléments proposés optimisera vos chances de réussite.

Chapitre 6.

La motivation et le contrôle. Pour réussir l'implantation d'un programme de Vie active, vous devrez motiver les participants afin qu'ils adhèrent tous à leur nouveau mode de vie actif. Il vous sera aussi indispensable de contrôler et d'évaluer leur adhésion et leur perception du programme.

Ce guide a été conçu pour être un outil pratique, utilisable par le plus grand nombre. Aussi avons-nous simplifié la documentation de façon à présenter les éléments de base indispensables pour l'administration efficace d'un programme.

Cet ouvrage n'est pas un livre de recettes. Il constitue la base de votre programme de Vie active et met à votre disposition de nombreuses informations pertinentes à chaque type de situation. Vous pourrez ainsi choisir et utiliser les éléments présentés en fonction de votre réalité spécifique. L'usage que vous ferez de ce guide dépendra entièrement du type d'initiative de Vie active que vous choisirez d'entreprendre. Choisissez les informations les plus pertinentes aux besoins de votre entreprise et profitez des bienfaits de la Vie active en milieu de travail.

Table de matières

Introduction	Page 1
Le concept de Vie active.....	Page 1
La Vie active en milieu de travail.....	Page 2
CHAPITRE 1	
1. Les fondements	Page 4
1.1 Philosophie et portée du programme	Page 4
L'énoncé de mission	Page 4
L'établissement des buts et des objectifs mission	Page 4
Exemples de buts et d'objectifs	Page 5
1.2 Vérification de la culture de l'entreprise	Page 5
Les changements à apporter au milieu de travail	Page 6
La modification des normes culturelles.....	Page 6
Le défi de Vie active	Page 7
1.3 La Vie active dans la structure organisationnelle	Page 7
1.4 Participation des employés	Page 9
L'évolution du milieu de travail.....	Page 9
Le comité consultatif des employés.....	Page 11
Sélection des membres du comité.....	Page 11
CHAPITRE 2	
2. La gestion des ressources humaines	Page 14
2.1 Les rôles des intervenants	Page 14
Le recrutement et la sélection des intervenants.....	Page 14
Les rôles et les responsabilités des intervenants	Page 15
Sachez exploiter au mieux les ressources humaines	Page 15
Le personnel de soutien.....	Page 17
2.2 La gestion du programme	Page 18
Avez-vous besoin d'une gestion professionnelle?	Page 18
Comment faire son choix?.....	Page 18
Quelles qualités devez-vous rechercher chez un service professionnel?....	Page 18
Où trouver un professionnel efficace?.....	Page 19
Le personnel interne à l'entreprise	Page 19
CHAPITRE 3	
3. La planification du programme	Page 21
3.1 Les ressources internes et externes	Page 21
A. Ressources internes	Page 21

	B. Ressources externes.....	Page 23
3.2	L'élaboration des politiques.....	Page 23
3.3	La planification financière	Page 25
3.4	L'évaluation du programme	Page 28
	Buts de l'évaluation.....	Page 28
	Conception du plan d'évaluation.....	Page 28
	Les objectifs spécifiques de l'évaluation.....	Page 28
	La tenue de registres	Page 29
CHAPITRE 4		
4.	La composition du programme	Page 30
4.1	La sensibilisation.....	Page 30
	La publicité.....	Page 30
	L'élaboration d'une publicité efficace.....	Page 30
	Les slogans et les logos.....	Page 31
	Les tableaux d'affichage.....	Page 31
	Les activités d'orientation	Page 31
	Les bulletins.....	Page 31
	Les thèmes et les campagnes saisonnières.....	Page 32
4.2	L'éducation.....	Page 32
	Les Mini-conférences.....	Page 32
	Les centre de ressources.....	Page 32
	Le dépistage et évaluation.....	Page 33
	Les logiciels comme ressources d'évaluation évaluation.....	Page 33
4.3	Le perfectionnement des habiletés.....	Page 33
	Les démonstrations et les ateliers pratiques.....	Page 33
	Quelques idées de démonstrations originales.....	Page 33
	Les ateliers pratiques	Page 34
	Les fournisseurs de ressources éducatives.....	Page 34
4.4	Les activités sociales et les activités de groupe éducatives.....	Page 35
	Les pauses-exercices.....	Page 35
	Les programmes de marche.....	Page 35
	Les concours et les défis	Page 35
	Les événements spéciaux	Page 36
	Les sports d'équipe	Page 36
4.5	Les environnements de soutien	Page 36
	Les facilités et les possibilités hors-site.....	Page 36
	Les installations sur place.....	Page 37
	Les projets de financement.....	Page 38
	Les encouragements.....	Page 38

La reconnaissance et le soutien social	Page 38
CHAPITRE 5	
5. Le marketing et la promotion	Page 40
5.1 Les relations entre le marketing social et la Vie active.....	Page 40
5.2 La planification stratégique du marketing social.....	Page 41
5.3 Le ciblage des groupes difficiles à atteindre	Page 43
A. Les cadres supérieurs et intermédiaires	Page 43
B. Les ouvriers ou « cols bleus ».....	Page 44
C. Les travailleurs sur horaire variable	Page 44
D. Les lieux de travail éloignés ou hors-site	Page 44
E. Les travailleurs plus âgés et retraités	Page 45
F. Les travailleurs handicapés.....	Page 46
G. Le milieu familial.....	Page 46
CHAPITRE 6	
6. La motivation et le contrôle	Page 48
6.1 Le maintien de la motivation	Page 48
ANNEXES	
A. Création d'un énoncé de mission	Page 50
B. Analyse de la culture de l'entreprise	Page 52
C. Vérification des normes culturelles	Page 54
D. Budget de fonctionnement mensuel	Page 55
E. Exemple de description de fonction	Page 56
F. Description de fonction, intervenant en Vie active	Page 58
G. Calendrier annuel à thèmes	Page 62
H. Information sur les tests d'évaluation de la condition physique.....	Page 65
I. Exemple de lettre d'appui de la haute direction.....	Page 67
J. Stratégie de marketing social.....	Page 69
K. Formulaire d'évaluation avant l'activité	Page 71
L. Projet pilote de Vie active	Page 73

INTRODUCTION

QUI SOMMES-NOUS?

Le Conseil canadien de la santé et de la vie active au travail (CCSVAT) est un organisme bénévole sans but lucratif qui assure leadership et soutien aux professionnels canadiens de la promotion de la santé et de la vie active s'efforçant de créer des milieux de travail plus sains.

Travaillant sur une base ponctuelle, projet par projet, les membres du CCSVAT vivent et travaillent dans diverses régions du Canada.

Le Conseil a été créé dans les années 1980 par l'Unité de la condition physique au travail de Condition physique Canada, organisme qui a été aboli depuis, pour répondre aux besoins croissants d'un secteur relativement nouveau du domaine de la santé.

À l'époque, de plus en plus d'entreprises aménageaient des installations de condition physique sur les lieux de travail et le mot « mieux-être » commençait à y circuler.

Les professionnels de la santé et de la vie active n'ont pas tardé à se mettre à la recherche de ressources pour les aider à inciter les entreprises à adhérer à cette tendance qui non seulement est bénéfique pour les employés mais peut, dans la foulée, aider les entreprises à améliorer leurs résultats financiers.

Aujourd'hui, le CCSVAT maintient un solide partenariat avec l'Unité de l'activité physique de Santé Canada et collabore avec de nombreux autres organismes afin de concevoir des initiatives originales et d'offrir des ressources et des recherches axées sur la promotion de la santé et de la vie active au travail.

Le concept de Vie active

Pourquoi une vie active au travail?

Parce que c'est sensé d'un point de vue d'affaires. La vie active au travail améliore la santé des employés, abaisse les coûts à engager pour faire des affaires et accroît la compétitivité des entreprises. Elle a une influence positive sur le moral et la productivité des employés.

De bonnes pratiques en milieu de travail, notamment l'accès à l'activité physique au travail et à des cafétérias offrant des aliments sains sont des éléments de plus en plus importants pour la réussite d'une organisation.

Les entreprises qui offrent ce type de conditions de travail optimales attirent les employés les plus compétents et les plus brillants.

Seize millions de Canadiens et de Canadiennes consacrent la moitié de leurs heures d'éveil au travail. Il est par conséquent vital de trouver des façons d'augmenter l'activité physique au travail.

La majorité des Canadiens et des Canadiennes sont sédentaires au travail. Les risques pour leur santé augmentent s'ils sont également sédentaires pendant leurs loisirs.

La main-d'œuvre canadienne vieillit, ce qui signifie que le taux d'absentéisme et les coûts liés

aux avantages sociaux des employés monteront probablement en flèche si les travailleurs âgés n'augmentent pas leur niveau d'activité physique.

Les Canadiens et les Canadiennes évoquent l'activité physique comme l'une des façons par lesquelles ils ont l'intention d'améliorer leur état de santé.

Les employés soutiennent que l'activité physique constitue un moyen pour eux de réduire leur niveau de stress. Le stress joue un rôle de plus en plus important dans l'augmentation des cas de maladie en milieu de travail et des jours de congé de maladie.

Les niveaux de stress des employés sont plus élevés qu'auparavant.

Selon les entreprises qui ont adopté des politiques de vie active, cette dernière est logique, d'une perspective d'affaires – le sondage 2003 de l'ICRCPVM, auquel ont répondu plus de 1700 entreprises canadiennes, souligne les avantages perçus de la mise en œuvre de programmes de vie active.

Les avantages de l'activité physique

On sait depuis longtemps que l'activité physique génère de nombreux avantages. Voici les bienfaits que mentionnent ceux qui font de l'activité physique régulière :

- Meilleure santé
- Meilleure condition physique
- Amélioration de la posture et de l'équilibre
- Meilleure estime de soi
- Contrôle du poids
- Renforcement des muscles et des os
- Regain d'énergie
- Détente et contrôle du stress
- Plus grande autonomie au troisième âge

Avantages économiques perçus des programmes de vie active

Réduction de l'absentéisme et augmentation de la productivité – environ 75 % des employeurs considèrent que ce sont des avantages clés de la mise en œuvre de programmes d'activité physique.

Réduction des coûts liés aux soins de santé – 67 %

Réduction du nombre d'accidents – 46 %

Réduction des réclamations d'indemnités pour accidents de travail – 45 %

Mesure favorisant le recrutement – 40 %

La Vie active en milieu de travail. . .

Offre un large choix de possibilités et de bénéfices personnels

En incluant toutes les formes d'activités physiques, la Vie active augmente l'éventail des possibilités de participation. Cela permet d'offrir un plus grand choix d'activités aux employés. Ils pourront ainsi décider de la nature et du type d'activité qui leur convient le mieux. Il est important de constater que, même pratiquée modérément, l'activité physique diminue le risque de maladies cardio-vasculaires.

Aide les employés à atteindre une vie plus équilibrée

Pour ceux qui désirent harmoniser leurs exigences professionnelles et familiales(2), le partage du temps de loisir est le facteur qui contribue le plus à renforcer les liens entre les membres de la famille. La Vie active aide les employés à mieux gérer leur vie et améliore leur capacité d'adaptation.(3) Les programmes de Vie active peuvent également participer au maintien de la cellule familiale en impliquant les employés et leurs proches. Il est démontré aujourd'hui qu'un bon équilibre travail-famille constitue un facteur important dans l'amélioration du rendement au travail.

Est axée sur les espaces et non sur les lieux

Il n'est pas utile qu'une entreprise investisse dans des installations coûteuses. Il est possible de maintenir les coûts d'implantation d'un programme de Vie active à un niveau raisonnable en utilisant les espaces déjà disponibles sur le lieu de travail ou en utilisant conjointement des installations disponibles dans les environs des espaces verts ou parcs disponibles.

Appuie les activités qui valorisent et protègent l'environnement naturel

Les employés apprécient que l'on protège l'environnement. Lorsqu'une entreprise démontre son respect et son engagement envers l'élément naturel, les employés vont appuyer son action avec enthousiasme.

Invite tous les employés à s'impliquer

La Vie active offre des occasions de participer aux employés handicapés, à ceux qui travaillent sur des horaires variés ou encore à ceux qui oeuvrent dans les succursales ou les bureaux en dehors du lieu principal de travail. Les différents groupes que forment l'entreprise tels les communautés culturelles, les employés actifs, et moins actifs, les travailleurs jeunes et moins jeunes sont tous invités à participer activement aux programmes de Vie active.

Peut améliorer les communications entre les groupes de travail

L'interaction sociale provoquée par des loisirs communs, permet de briser l'isolement individuel en favorisant et multipliant les contacts entre les différents groupes du milieu de travail.(4,5) Les entreprises sortiront gagnantes si elles possèdent une main-d'œuvre plus motivée, plus coopérative et plus impliquée.

Favorise l'atteinte d'une plus grande satisfaction personnelle et une meilleure intégration sociale

La Vie active permet d'acquérir un état d'esprit qui va influencer l'individu de plusieurs façons en améliorant sa capacité de réflexion sur ses propres actions et en développant les sentiments d'appartenance à un groupe.(6)

Réussit grâce à ses partenaires

La Vie active encourage les individus et les groupes à travailler en synergie dans le cadre de nouveaux partenariats. Cette stratégie a pour objet de créer et de

développer une vision commune qui permettra d'améliorer la qualité de la vie dans l'entreprise, au sein de la famille et dans la collectivité en général.

Imaginez... à quoi peut ressembler la Vie active dans votre milieu de travail? Comme l'a si bien dit John Scheer : « L'avenir n'est pas un lieu vers lequel nous nous dirigeons mais un lieu que nous créons. Les sentiers battus n'existent pas, il faut en défricher continuellement de nouveaux ».

Passons à l'action! vous entraînera sur la bonne voie et vous aidera à développer et à implanter dans votre milieu de travail, votre propre approche de Vie active.

CHAPITRE 1

1. LES FONDEMENTS

1.1 Philosophie et portée du programme

Énoncé de mission

L'énoncé de mission a pour but d'orienter et de guider votre cheminement durant le développement du programme de Vie active. Une grande attention doit y être apportée et chacun doit contribuer à son élaboration. Suite aux résultats du sondage effectué auprès des employés, sollicitez l'approbation de la haute direction. Le processus d'élaboration de la mission est aussi important que l'énoncé lui-même et constitue une condition indispensable pour une mise en oeuvre efficace.

L'énoncé de mission doit refléter les sentiments partagés dans l'entreprise ainsi que les valeurs philosophiques de tous les membres de l'organisation. L'énoncé de mission de votre programme doit créer un cadre de référence et un ensemble de critères ou de lignes directrices qui permettront aux participants de développer une Vie active de façon autonome et personnelle. Toutefois, soyez prêt à revenir régulièrement sur votre énoncé de mission pour lui apporter les modifications qui tiendront compte des derniers changements intervenus à l'intérieur de votre programme ou au sein de l'entreprise.

Voici un exemple d'énoncé de mission spécialement conçu pour un programme de Vie active :

« Créer un environnement de travail qui encourage les employés à inclure l'activité physique dans leur emploi du temps quotidien et qui place la Vie active comme un élément essentiel du mieux-être des personnes et de l'entreprise. »

Reportez-vous à l'Annexe A : Feuille de travail pour rédiger l'énoncé de mission de votre programme de Vie active.

L'établissement des buts et des objectifs

Une fois l'énoncé de mission terminé, le moment est venu de devenir plus spécifique en définissant les buts et les objectifs du programme. Pour cela, vous pouvez suivre les étapes suivantes :

Étape 1 :

Dressez la liste de tous les buts que peut poursuivre votre programme, en vous assurant qu'ils soient bien compris et largement partagés. Gardez à l'esprit que l'intégration de la Vie active n'est pas facile et demande du temps et des ressources. Le changement des attitudes et des comportements est un processus complexe, pour y parvenir, il vous faudra définir des buts à court, moyen et long terme.

Étape 2 :

Déterminez et listez tous les objectifs nécessaires à l'atteinte des buts. Une formule

classique pour écrire les buts et les objectifs est : « De (verbe d'action) (résultat envisagé) pour le (date d'atteinte de l'objectif), avec (ressources organisationnelles) ».

Étape 3 :

Faites subir à chaque but et objectif le test SMAC.

- S** Est-il spécifique?
Indique-t-il où, quand, comment, pourquoi et qui?
- M** Est-il mesurable?
Spécifie-t-il le temps nécessaire à sa réalisation?
- A** Est-il orienté vers l'action pour produire des résultats?
Sa réalisation est-elle le résultat d'un processus de participation?
- C** Est-il compatible avec vos autres objectifs, votre mission, les ressources disponibles et les buts poursuivis par l'entreprise?

Exemples de buts et d'objectifs à court, moyen et long terme

1. Buts à court terme

De développer, ou acquérir, des programmes et des services de qualité basés sur les principes de la Vie active.

Objectifs

1.1 De faciliter la formation en gestion des intervenants et des membres du comité consultatif en Vie active, pour le ____ (date) ____.

1.2 De développer un plan de mise en marché des services et des programmes auprès de tous les employés pour le ____ (date) ____.

2. But à moyen terme

Développer des partenariats de confiance avec des personnes clés afin de planifier, organiser, diriger et évaluer les programmes et les services.

Objectifs

2.1 Organiser deux réunions par année, une en janvier et l'autre en septembre pour informer et diminuer le dédoublement des activités entre les secteurs de l'entreprise concernés. Par exemple, les responsables syndicaux, les groupes d'intérêts spéciaux, les organisations communautaires, etc.

3. But à long terme

Promouvoir dans l'entreprise le développement continu de la Vie active.

Objectifs

3.1 Évaluer chaque initiative de Vie active jusqu'à pouvoir démontrer l'efficacité du programme et présenter un compte-rendu positif à la haute direction.

1.2 Vérification de la culture de l'entreprise

Le succès d'un programme de Vie active dépend de son soutien physique, psychologique et social par toute l'entreprise et à tous les niveaux. Tous ces éléments sont cruciaux pour établir les fondements solides d'une culture d'entreprise qui encourage la Vie active.

Les employés ne doivent pas seulement sentir que l'activité physique est bénéfique mais doivent aussi comprendre que leur entreprise les encourage à adopter un mode de vie actif au travail comme à la maison. Sans ce sentiment véhiculé aux employés par la culture de l'entreprise, les initiatives pour la Vie active manqueront constamment de soutien et de participation.

De solides fondements pour l'intégration de la Vie active en milieu de travail peuvent être ressentis par :

A) Un engagement à apporter des changements au milieu de travail afin d'appuyer la Vie active.

B) Remplacer les normes culturelles telles que les croyances, les valeurs, les attentes, les comportements des employés par des attitudes positives qui encouragent la Vie active.

C) La volonté profonde d'intégrer la Vie active dans l'entreprise et d'accepter « le défi de Vie active ».

A. Les changements à apporter au milieu de travail

La culture organisationnelle exerce une forte influence sur la participation à la Vie active. Les employés ne doivent pas seulement sentir qu'ils peuvent tirer des bénéfices de leur participation, mais aussi que leur entreprise prend des décisions et apporte des changements au milieu de travail pour encourager la participation à la Vie active.

Vérifiez si un ou plusieurs des changements suivants peuvent être faits afin de supporter l'adoption d'un mode de vie actif.

- Rendre les douches déjà existantes disponibles aux personnes qui font de l'exercice, afin qu'elles puissent se changer.
- Tracer des pistes de marche à proximité du lieu de travail et distribuer des cartes d'itinéraires suggérés aux employés pendant leurs pauses.
- Planifier des activités familiales régulières sur le lieu de travail.
- Proposer des rabais d'entreprise sur des articles de sport, sur des abonnements à

- des centres d'activité physique ou de santé, etc.
- Encourager les groupes qui se réunissent régulièrement tels que les jardiniers, les golfeurs, les marcheurs, les ex-fumeurs et ceux qui surveillent leur poids.
- Promouvoir les activités nationales ou régionales de Vie active qui supportent des activités de charité ou développer votre propre activité de collecte de fonds.
- Réviser les règles de santé et de sécurité du travail en tenant compte de l'importance de l'ergonomie.
- Améliorer la qualité de l'air et réduire le bruit ambiant; par exemple, couvrir l'équipement bruyant.
- Proposer un programme de retour au travail pour les employés blessés.
- Proposer des horaires de travail flexibles; par exemple, modifier les politiques du personnel pour permettre aux employés de prendre leurs pauses quand ils en ont besoin (horaires flexibles pour les pauses-exercices), proposer des aménagements des heures de travail pour permettre aux employés d'équilibrer leur vie familiale et leur vie professionnelle.
- Encourager les moyens de transport alternatifs en proposant des espaces de stationnement pour bicyclettes, aménager des douches, des casiers de rangement et rendre les escaliers attrayants.
- Offrir des espaces ouverts et de l'air frais.
- Installer des fontaines d'eau froide.

À titre de coordonnateur du programme de Vie active, vous ne serez peut être pas en mesure de pouvoir changer ou influencer vous-même les différents aspects de la culture de l'entreprise. Par contre, vous pouvez influencer les autres gestionnaires et les autres services associés à ces changements. Vous pouvez ainsi devenir un avocat informé et persuasif des changements qui aideront à supporter la Vie active en milieu de travail.

B. La modification des normes culturelles

L'entreprise peut être considérée comme une culture constituée d'un ensemble de sous-cultures ou de groupes tels que les cols blancs, les cols bleus, etc.

Chaque groupe a un nombre de normes ou d'attentes définies qui constituent des déterminants très puissants du comportement des individus.

Les normes peuvent être positives comme négatives. Reliées à la Vie active, elles peuvent contribuer à l'atteinte du mieux-être ou contribuer à son échec. En prenant en considération le contexte de votre milieu de travail, remplissez l'ANNEXE C « Vérification des normes culturelles de l'entreprise ».

Les normes peuvent être changées. Vu l'importance des standards sociaux dans le modelage des comportements à long terme, ceux-ci doivent être le point central du programme de Vie active. En outre, il est important de choisir les normes culturelles qui appuieront le mieux les efforts des employés envers la Vie active.

C. Le défi de Vie active

Nous sommes persuadés que votre initiative de Vie active sera un succès encore plus grand si elle cherche à aller plus loin que les programmes qui essaient simplement de modifier les habitudes des employés relatives à la santé. Le concept de Vie active vous mettra au défi d'analyser et, au bout du compte, de modifier chaque élément de la structure organisationnelle pouvant avoir un effet sur la santé des employés.

Un exercice de vision

Prenez le temps de vous asseoir avec des employés et demandez-leur d'imaginer de quelle façon ils voient le milieu de travail idéal pour encourager la Vie active. Que font les individus? Comment communiquent-ils entre-eux? Y-a-t-il beaucoup de bruit? Comment se déroulent les réunions de personnel? Quelles odeurs émanent de la cafétéria? Quels sont les indices qui permettent de juger si un lieu de travail est sain? Utilisez la vision du groupe afin de créer la vôtre.

Les individus peuvent, en rapprochant les normes existantes de celles désirées, travailler ensemble et créer des normes et un environnement appuyant la Vie active dans l'entreprise.

Imaginez un lieu de travail où un bon niveau d'activité physique serait une norme, pas une exception, où chaque employé peut participer aux activités physiques de son choix, où la culture organisationnelle s'adapte en permanence aux besoins de ses employés. C'est cela le défi de Vie active.

Nous sommes conscients que plusieurs de ces propositions peuvent outrepasser les responsabilités et l'autorité dont vous êtes investis pour mener à bien l'initiative de Vie active. Un des buts de ce guide est de vous encourager à réfléchir au développement de votre initiative de Vie active de façon conventionnelle, mais aussi de façon plus novatrice, surtout si cette dernière approche permet de réaliser les objectifs du programme.

Une approche originale requiert une action commune de tous les secteurs de l'entreprise pouvant influencer la santé et ainsi encourager le plus grand nombre d'employés possible à devenir d'ardents partisans de la Vie active.

Pour être le plus efficace possible, la Vie active doit devenir une partie intégrante de chaque individu.

1.3 La Vie active dans la structure organisationnelle

L'implantation de la Vie active est bien plus qu'un simple programme n'ayant aucun rapport avec l'ensemble de l'organisation. Pour être un succès, un programme de Vie active doit agir directement sur les valeurs et les opérations internes de l'entreprise. Des efforts doivent être faits pour que le programme de Vie active soit bien plus qu'une dépense inutile.

Il est essentiel de positionner la Vie active dans la structure organisationnelle afin d'assurer son intégration au sein des opérations.

Dans la plupart des entreprises, il n'existe aucun espace pré-désigné à la gestion d'un programme de Vie active. L'espace nécessaire à la Vie active va dépendre de plusieurs facteurs dont le type de programme que vous voulez développer, la charge de travail des personnes clés, la personnalité des individus impliqués, la disponibilité des ressources externes et la nature de l'organisation.

Tracez un organigramme de la structure de base de l'organisation. Les grandes entreprises peuvent avoir des éléments tels que l'équipe de direction, la direction générale, le service des ressources humaines, le personnel de formation, le programme d'aide aux employés, etc. Des entreprises plus petites auront une structure organisationnelle moins élaborée.

Maintenant, posez-vous les questions suivantes :

1. Où peut s'intégrer le programme de Vie active dans la structure organisationnelle?

2. Est-il situé là où il sera considéré comme un programme important?
Oui____ Non____

3. La personne responsable du programme a-t-elle un accès direct à la haute direction?
Oui____ Non____

4. De quoi devez-vous tenir compte pour intégrer au mieux le programme dans la structure de l'entreprise? (Par exemple : les canaux de communication)

5. Quels sont les changements majeurs réalisés par l'entreprise au cours des dix dernières années? Ces changements vont-ils dans le même sens que le programme de Vie active?

6. Comment le programme de Vie active peut-il aider à développer et améliorer l'esprit d'équipe dans l'entreprise? Que doit-on faire pour y parvenir?

7. Quelles personnes influentes de l'entreprise vont appuyer vos efforts? Lesquelles ne les encourageront pas? Est-ce que cela peut avoir un impact sur le développement du programme?

8. L'organisation a-t-elle subi, pendant les 5 dernières années, une crise majeure qui pourrait porter préjudice au projet? (Par exemple : la perte d'un président, des problèmes syndicaux ou des coupures budgétaires importantes)
Oui___ Non___

Spécifiez :

-
-
9. Le programme est-il associé à un service qui a une réputation positive, qui est reconnu pour son énergie, son enthousiasme, son esprit innovateur, sa vigueur et sa compétence?
Oui___ Non___
 10. Existe-t-il des possibilités d'accès à la haute direction et de création des liens avec ses membres?
Oui___ Non___

1.4 La participation des employés

L'évolution du milieu de travail

Le contrôle des besoins des employés et la définition des objectifs ne doivent pas cesser après l'analyse initiale. Le milieu de travail est en constante évolution ce qui nécessite une vérification constante. Il est capital de concentrer votre attention sur les besoins et les attentes des employés. Aujourd'hui, les initiatives qui favorisent la santé dans l'entreprise doivent rester à l'écoute des changements socio-économiques car ils vont affecter la façon dont la qualité de vie sera perçue.

De nombreux changements sont survenus dans la manière dont les individus perçoivent leur vie professionnelle, la recherche de croissance personnelle et d'auto-satisfaction est préoccupation constante.

Les individus cherchent des manières d'atteindre leur potentiel et ont tendance à développer des attitudes positives. Les employés recherchent chez l'employeur un soutien à leurs efforts pour équilibrer leur vie professionnelle et familiale. L'employeur sera motivé à maintenir et à créer un milieu de travail responsable qui, en plus des avantages traditionnels, offrira des systèmes et des processus qui répondront aux besoins, aux valeurs, et aux aspirations sans cesse changeants des employés.

Pendant que vous êtes plongés dans vos efforts pour créer et lancer votre programme de Vie active, posez-vous les questions suivantes :

1. Votre programme propose-t-il à ses participants des activités leur permettant d'exprimer leur personnalité et d'atteindre leur potentiel?
Oui___ Non___

2. Les personnes concernées par le programme ont-elles joué un rôle important dans sa planification ?

Oui___ Non___

3. De quelle façon le programme implique et affecte les familles des participants?

4. La confidentialité sera-t-elle assurée?

Oui___ Non___

5. Le programme reflète-t-il un consensus obtenu par les employés?

Oui___ Non___

6. Les propositions des employées ont-elles été retenues?

Oui___ Non___

7. Des solutions pour répondre aux problèmes identifiés ont-elles été incluses dans le programme?

Oui___ Non___

8. Comment le programme a-t-il réagi face aux problèmes spécifiques de santé et aux imprévus reliés aux sites de travail ainsi qu'aux besoins personnels des employés?

9. De quelle façon le programme va-t-il affecter positivement le travail d'équipe, la communication, la confiance, la productivité, le sens des responsabilités, la coopération et la collaboration?

10. Le programme énonce-t-il les aspects personnels, familiaux, sociaux, environnementaux et occupationnels qui influencent le mieux-être?

Oui___ Non___

11. Êtes-vous disposé à accepter les critiques, particulièrement celles qui

proviennent des participants au programme et à redéfinir vos activités en conséquence?

Oui___ Non___

Les employés ont besoin de comprendre et de participer aux événements qui influencent leur qualité de vie. Le processus d'intégration de la Vie active comme élément indissociable de la culture de l'entreprise doit chercher à créer ou à maintenir un climat de collaboration, de communication ouverte, de confiance, de respect et de solidarité.

Pour ce faire, les employés et les employeurs ont besoin d'être impliqués activement dans toutes les phases de planification, d'organisation, de direction et de contrôle du programme.

Le comité consultatif des employés

La constitution d'un comité consultatif des employés assure et encourage l'implication active. Il existe peut être déjà dans votre entreprise un tel comité, chargé de développer une proposition de programme de Vie active et de la soumettre à l'approbation de la haute direction. Ce comité peut aussi être ou ne pas être responsable du développement et de l'implantation du programme de Vie active.

Peu importe le cas, le rôle du comité consultatif des employés consiste à mettre sur pied et à assurer le bon fonctionnement du programme de Vie active. Cela doit être clairement défini. Dans quelques cas, une structure décisionnelle et formelle peut venir compléter le contrôle budgétaire du programme. Elle peut également avoir un rôle qui dépasse le simple contrôle financier. Ce groupe peut être un réseau d'employés volontaires de chaque service ou site de travail qui désirent assurer la promotion du programme dans leur milieu de travail et organiser des événements spéciaux.

Sélection des membres du comité

Recherchez des employés respectés

Au fur et à mesure que vous ferez connaissance avec le groupe d'employés du comité consultatif, surtout durant les étapes initiales de la planification, vous serez peut-être mis en présence de leaders. Encouragez ces derniers à se présenter comme membre d'un comité d'employés ou encore proposez aux employés intéressés à s'impliquer activement à l'occasion du sondage sur les besoins des employés.

Garantissez une bonne représentation de tous les groupes d'employés

Dans une grande entreprise, la représentation peut inclure la haute direction, les syndicats, le comité de santé et sécurité, le personnel ou tout autre groupe dont la participation, selon vous, serait utile à l'avancement du projet. Dans les petites entreprises, les personnes influentes seront peut-être plus faciles à réunir vu le plus petit nombre de personnels.

Formez un comité de taille optimale

Il est fortement conseillé d'avoir un comité composé au maximum de trois à dix membres.

Sélectionnez les membres en raison leurs qualités

Le comité doit être constitué de personnes choisies pour garantir un équilibre des personnalités, ce qui favorisera l'atteinte des objectifs visés. Certains seront des porte-parole, d'autres seront des personnes plus discrètes mais qui défendront les buts du programme, ils posséderont l'enthousiasme et l'esprit de coopération nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Les leaders seront des personnes ayant de bonnes aptitudes de communication, de créativité et qui apporteront des critiques constructives.

Échéancier

Vous devez informer les membres du comité de leurs fonctions, de la fréquence des réunions (par exemple deux heures tous les premiers jeudis du mois), de leurs responsabilités entre les réunions et de la durée de leur mandat au sein du comité. Prévoyez des membres qui siégeront au comité pendant un certain temps, environ un an. Par la suite, faites attention pour que tous les membres du comité ne partent pas en même temps.

Lors de la mise en place d'un comité consultatif des employés, il vous faudra peut-être faire face à certains problèmes :

- La reconnaissance des activités du comité dans le cadre des attributions professionnelles.
- L'appui de la haute direction à l'égard des buts et de la raison d'être du comité consultatif.
- La reconnaissance de l'importance d'une large représentation au sein du comité ou encore de tous les secteurs du milieu de travail.
- L'octroi de temps supplémentaire aux employés impliqués dans les activités du comité. Par contre, les employés peuvent souvent agir à titre de bénévoles.
- Dans les grandes entreprises, la gestion par comités peut sembler lente et complexe au plan politique. Cette situation, ainsi que les problèmes énumérés précédemment, peuvent être facilement surmontés si le comité des employés est bien géré. Cette responsabilité représente une fonction importante du responsable du programme de Vie active. En effet, ce gestionnaire doit posséder le charisme et l'influence nécessaires pour développer et rendre opérationnelles les idées émises par le comité.

Comment inciter l'appui des membres du comité et développer chez eux des sentiments d'appartenance?

Le développement de sentiments d'appartenance peut contribuer largement au succès du programme. Voici quelques suggestions pertinentes en ce qui concerne les types d'activités auxquelles un comité pourrait participer pour garantir l'engagement, l'appui et la participation personnelle et assidue des membres.

- Définir le logo du programme de Vie active et en rédiger l'énoncé de mission. Vous pouvez, à la place, organiser un concours parmi les employés pour y parvenir.
- Soutenir et promouvoir les activités du programme sur les lieux de travail des membres du comité.
- Analyser et reconsidérer le plan du programme selon l'avis du comité.
- Déterminer précisément l'intérêt des employés, face aux initiatives de Vie active. Par exemple en effectuant des sondages informels auprès d'eux.
- Établir un réseau de communication qui mettra en relation tous les employés.
- Participer à l'organisation d'événements, comme une journée familiale du sport.
- Planifier une stratégie qui incitera la haute direction à participer à certains événements importants du programme.
- Faire équipe avec des comités existants, par exemple le comité de la santé et sécurité du travail, lors de la planification de nouvelles initiatives de Vie active.

Quelques astuces destinées aux responsables d'un comité des employés

- Profitez des réunions pour partager des idées, obtenir des réactions et un appui du plus grand nombre. Expliquez aux autres membres les multiples aspects, avantages, ainsi que les buts poursuivis par votre initiative de Vie active.
- Reconnaissez que chaque membre du comité peut avoir des domaines de compétences, d'intérêts personnels et professionnels différents de ceux des autres membres. Utilisez des processus de décision par consensus comme méthode habituelle de conduite du comité. Laissez à chaque membre la possibilité de s'exprimer librement.
- Encouragez les membres du comité à être les porte-parole du programme de Vie active.
- Informez les membres de l'évolution du projet lors de chaque rencontre du comité. Vous pouvez le faire facilement en distribuant une brochure sur les conclusions d'une nouvelle recherche, en étudiant les informations émises lors d'un atelier ou encore, en mettant en circulation différents rapports statistiques pertinents.
- Laissez, à tour de rôle tous les membres du comité assurer la présidence et la fonction de secrétaire.
- Laissez, à tour de rôle les membres du comité planifier les événements réguliers du projet Vie active. Par exemple, les campagnes de financement.
- Affichez votre intérêt personnel envers chaque membre du comité. Un dialogue régulier avec chaque membre vous permettra d'échanger des idées constructives sur les activités planifiées. Vous améliorerez aussi votre leadership en célébrant les anniversaires, en reconnaissant les réalisations personnelles, en célébrant les succès du programme, en sachant dire « Merci », « Je suis désolé », « Félicitations », et en partageant les soucis, les joies et les rires avec chaque membre mais en restant dans le cadre des activités conventionnelles.

CHAPITRE 2

2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Si elles ne sont pas dotées de supervision efficace, toutes les initiatives de Vie active, même les mieux pensées au départ, échoueront. Par contre, grâce à une intervention efficace, même un programme qui manque de moyens, financiers et matériels, peut connaître le succès. La qualité des intervenants est également indispensable au développement et au maintien d'une culture d'entreprise qui valorise la Vie active.

La Vie active en milieu de travail, et ses besoins en ressources humaines, connaissent une évolution constante. Par conséquent, les méthodes de recrutement, de sélection, de formation, de soutien et de perfectionnement des intervenants changeront au fil des ans.

Dans le large contexte de la Vie active, une grande variété de fonctions et de capacités est nécessaire. Celles-ci peuvent être : des intervenants bénévoles; des services contractuels externes, ou un personnel interne compétent assurant une intervention professionnelle.

Les besoins et les types d'intervenants nécessaires vont varier d'une entreprise à l'autre. Plusieurs facteurs vont modifier ces besoins :

- La taille de l'organisation et l'envergure de votre initiative de Vie active.
- Les ressources financières mises en oeuvre pour l'implantation du programme.
- Les ressources humaines ou services disponibles, comme l'infirmière en santé du travail, les clubs sociaux et les experts-conseils en loisirs.
- La présence d'installations qui exigent une surveillance constante.

Que les ressources humaines allouées à un programme de Vie active soit constituées d'un personnel rémunéré ou bénévole, les processus de mise en place et de motivation de votre équipe doit s'appliquer à tous. Ce processus est décrit dans le paragraphe suivant.

2.1 Les rôles des intervenants

La réussite d'un programme de Vie active dépend largement de l'engagement et du dévouement des animateurs impliqués. Ce succès dépend grandement de l'enthousiasme avec lequel les intervenants vont transmettre le message de Vie active aux autres employés.

Les intervenants font bien plus que de promouvoir les initiatives. Ils constituent le lien constant entre les sites de travail, les groupes d'employés et le comité responsable de la Vie active. Certains participent à l'élaboration des stratégies du programme, tandis que d'autres planifient et organisent des activités particulières sur le site de travail. Ils

sont ainsi amenés à réserver les espaces, emprunter du matériel, obtenir du financement. Dans certains cas, les employés reçoivent même une formation complémentaire afin d'améliorer leur capacité d'animation des différentes activités. À la suite de ces cours, ils pourront superviser des équipes et diriger plus efficacement des cours de formation à la Vie active.

Les intervenants sont impliqués à divers niveaux, plus particulièrement dans les tâches routinières ou occasionnelles. Ils sont souvent soumis à de nombreuses pressions, telles que les contraintes de temps, les responsabilités familiales, etc. Les intervenants ont besoin de connaître exactement ce que l'on attend d'eux. Le modèle suivant qui identifie le temps requis et les efforts nécessaires, pour accomplir les différentes tâches dont seront chargés les intervenants.

Le recrutement et la sélection des intervenants

Les mois de septembre et janvier constituent les périodes idéales pour procéder aux campagnes de recrutement. De nombreux employés aiment relever de nouveaux défis à l'automne et au début de l'année. Ce sont également les périodes idéales pour incorporer les programmes de formation et de perfectionnement destinés aux intervenants encore inexpérimentés ou aux plus avertis. Des gestionnaires retraités peuvent être intéressés à s'impliquer dans le programme, de même que les employés de sécurité ou d'entretien. Si vous parvenez à projeter une image positive du programme, vous pouvez attirer des intervenants internes à l'entreprise et ce, très facilement.

Pour améliorer vos chances de sélectionner un animateur efficace, recherchez une personne qui :

- possède les diplômes appropriés.
- est préparée et organisée.
- est enthousiaste, enjouée et de bonne humeur.
- attache une grande valeur au mieux-être personnel.
- conseille et encourage la participation.
- montre l'exemple et mène un mode de vie sain et actif.
- est enjouée, affable et attentive aux différences individuelles.

Les rôles et les responsabilités des intervenants

Pour mieux coordonner l'action des intervenants, il est indispensable de rédiger une description de fonction claire et complète qui précise les responsabilités et les rôles de chacun, par exemple :

- le titre du poste.
- les objectifs précis.
- les responsabilités déléguées ainsi que l'énoncé précis des tâches à accomplir. L'autorité hiérarchique doit aussi être définie clairement.
- le temps requis pour accomplir les tâches. Préciser les heures quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles.
- les procédures à suivre en cas d'absences (si applicables).

- la durée de la fonction.
- les qualifications requises.
- les formations futures.

Référez-vous à « l'exemple de description de fonction » (ANNEXE E) pour vérifier les rôles et les responsabilités attribués pour un réseau d'animateurs en Vie active dans une entreprise multi-sites.

Recruter des personnes extraverties qui aiment plaisanter aiment travailler en groupe afin d'élaborer des activités à thème et d'organiser des événements spéciaux. Aussi, les personnes dont les actions sont plutôt orientées vers les résultats apprécient travailler au développement de cassettes d'exercices, de manuels de formation, de documents de promotion et de calendriers d'activités. Par ailleurs, les intervenants qui veulent exercer une autorité aiment diriger les comités et présider les réunions. Susan Lee affirme que l'agencement judicieux des différents types de personnalités et des fonctions diverses permet d'obtenir un engagement plus grand à l'égard du programme et un haut degré élevé de satisfaction chez les bénévoles.

Sachez exploiter au mieux les ressources humaines

Si vous envisagez le recrutement d'employés bénévoles ou non, pour animer votre programme de Vie active, vous devez vous engager à (1) leur offrir une formation et un perfectionnement adéquats, (2) les soutenir dans leurs tâches, (3) les évaluer régulièrement. Voici quelques idées sur les moyens pour tirer le meilleur de vos ressources humaines tout en les gardant motivées.

1. La formation et le perfectionnement

Selon le rôle joué par les intervenants dans votre programme de Vie active, la formation et le perfectionnement sont des éléments très importants. En leur offrant des possibilités de formation en rapport étroit avec leur fonction au sein du programme, vous pourrez améliorer considérablement leur engagement et leur compétence tout en leur prouvant votre engagement et votre soutien à leur égard. Par exemple, vous pouvez financer leur formation en réanimation cardio-respiratoire (RCR) ou leur certification en conditionnement physique (pour ceux qui offrent des cours d'exercices).

Divers types de formation peuvent être offerts :

- A. **Orientation** – Ce type de formation permet au nouveau personnel de se renseigner sur le programme de Vie active et de connaître comment, quand, où et pourquoi il s'intègre dans l'organisation. Suscitez ses commentaires, ses questions et incorporez les idées nouvelles dans le processus de planification. Apprenez à connaître chaque nouvel arrivant et tracez un profil de chacun d'eux. Ceci vous permettra de le présenter aux autres membres de l'équipe.
- B. *Formation en cours d'emploi* – Cette méthode de formation est la plus efficace.

- C. *Formation continue* – Ce type de formation permet aux intervenants bénévoles de mesurer l'amélioration de leurs aptitudes, de leur expérience et de leurs connaissances. Parmi les diverses possibilités, notons des ateliers pratiques, des stages d'entraîneur, des visites d'installations, la participation à des colloques, l'achat de documents audio-visuels, ce qui permettra de maintenir une motivation élevée chez les animateurs. On peut généralement se procurer une liste des intervenants externes proposant de tels cours auprès des services de loisirs locaux et des associations de spécialistes en activité physique.
- D. *Formation personnelle* – Ce type de formation est important pour la satisfaction personnelle des animateurs et doit être encouragé. Incitez les individus à se fixer des buts personnels, et aidez-les à choisir les étapes à accomplir pour les atteindre.
- E. *Formation par une entreprise externe* – Cette formation est rendue possible lorsqu'une entreprise sollicite l'expertise de professionnels externes, pour l'aider à mettre en place et à lancer un programme. En procédant de cette façon, vous donnez aux animateurs inexpérimentés, qui seront les futurs instructeurs, l'occasion d'apprendre avec un professionnel d'expérience.
- F. *La formation par les collègues*. Elle signifie que des personnes deviennent les leaders de leurs pairs; par exemple, les travailleurs plus âgés et les travailleurs handicapés.

2. Le soutien et la reconnaissance

Chez le personnel, et plus particulièrement les bénévoles, un des principaux facteurs du maintien de la motivation est la bonne impression qu'ont d'eux, leurs pairs et leurs superviseurs. Assurez-vous que chacun, dans l'entreprise, reconnaît l'importance de la contribution ces intervenants au succès de votre programme de Vie active.

Que vous soyez à la tête d'une équipe formelle de leaders en Vie active bénévoles ou d'un petit groupe de bénévoles moins formel, qui, cependant, organise des événements de Vie active, vous devez absolument trouver des moyens de reconnaître leur valeur et de leur montrer que vous appréciez leurs efforts.

Actions à mener sur une base régulière :

- planifiez des périodes de temps pour les discussions informelles.
- envoyez des notes de remerciements lors de contributions particulières.
- participez activement dans les séances informelles de mise à jour et dans les contrôles trimestriels.
- communiquez régulièrement avec les bénévoles sur tous les lieux de travail et allez à leur rencontre. Démontrez-leur votre soutien envers leur action en assistant aux événements qu'ils organisent ou aux cours auxquels ils participent.
- offrez leur des billets gratuits pour assister à des événements spéciaux.
- installez un tableau d'honneur dans le hall d'entrée de l'entreprise et placez-y les photos des bénévoles.

- mentionnez l'importance de la contribution des bénévoles dans les bulletins de nouvelles de l'entreprise.
- attribuez aux bénévoles un titre approprié à leur l'emploi et à leur formation, par exemple animateur de Vie active, superviseur bénévole.
- gardez confidentiels et toujours actualisés, les dossiers de service consacré aux bénévoles, de façon à reconnaître leur contribution au programme lors d'une future demande d'emploi.
- encouragez une attitude positive et favorisez un appui de la haute direction à l'égard des bénévoles.

Sur une base annuelle :

- fournissez de nouveaux uniformes aux intervenants.
- organisez un événement spécial pour remercier les intervenants bénévoles. Invitez la haute direction à y faire une déclaration officielle.
- organisez une fin de semaine de formation à l'extérieur de la ville.
- offrez aux bénévoles des possibilités d'assister à des manifestations communautaires aux frais de l'entreprise.
- officialisez la reconnaissance de l'implication de chacun, en attribuant des épinglettes pour un an, deux ans et trois ans de bénévolat au sein de l'entreprise.
- évaluez chaque bénévole sur une base annuelle. Reconnaissez la contribution bénévole de chaque employé lors de son examen annuel.
- réévaluez le programme des bénévoles tous les 6-12 mois.

3. Évaluation

Le responsable du programme de Vie active doit considérer l'évaluation et la rétroaction, comme des éléments importants dans la reconnaissance du personnel. Demandez à chaque personne de rédiger un bref énoncé de ses attentes vis-à-vis du programme. Vérifiez ensuite si ces attentes ont été atteintes et déterminez-en la raison. Notez et conservez les attentes fixées pour l'année suivante.

L'évaluation globale de vos ressources humaines va déterminer les changements qui doivent être apportés. Si vous utilisez du personnel bénévole, les questions suivantes doivent être posées :

1. Le budget consacré est-il justifié?
2. Les autres gestionnaires comprennent-ils pourquoi l'entreprise utilise des bénévoles?
3. Les bénévoles sont-ils réellement efficaces pour mettre en valeur et accroître l'impact et la pénétration du programme dans l'entreprise?

Le personnel de soutien

Si l'administration de votre programme de Vie active se fait sous la supervision d'un service particulier de l'entreprise, certaines personnes de ce service pourront offrir volontairement une partie de leur temps au programme de Vie active. Les secrétaires et les réceptionnistes du service concerné ainsi que les surveillants des installations,

constituent souvent les premières personnes avec qui communiquent les participants au programme, et ce, avant même de rencontrer le personnel spécialisé du programme. Par conséquent et en raison du rôle important qu'elles jouent dans la réussite d'un programme, ces personnes doivent posséder un grand sens des relations humaines ainsi qu'une amabilité et une courtoisie reconnue.

Il est également important de fournir au personnel de soutien les renseignements nécessaires pour répondre aux questions concernant le programme de Vie active et de reconnaître son importante contribution au succès du programme.

2.2 La gestion du programme

Si lors de la planification de votre programme, vous avez prévu l'embauche ou le recours aux services d'un professionnel de la Vie active pour implanter et développer votre programme, choisissez-le judicieusement afin d'obtenir le maximum de services, d'expérience et de qualifications.

Les experts-conseils professionnels sont capables de répondre à pratiquement tous les besoins du programme. C'est-à-dire qu'ils peuvent concevoir le programme en totalité ou en partie, embaucher du personnel, prodiguer des conseils lors de la conception de nouvelles installations, gérer les programmes, animer des cours, fournir les documents ou le matériel nécessaire et évaluer le niveau de réussite des programmes.

Fondez votre choix en fonction de leurs capacités de leadership et non pas seulement sur leur expertise en planification de programmes. « Le leader doit agir comme un visionnaire, un modérateur, un animateur, un agent de changement, un négociateur, un conseiller, un éducateur et un partenaire. » Toutefois, les employés doivent ressentir que le programme leur appartient et qu'il n'est pas la propriété de l'intervenant professionnel.

Avez-vous besoin d'une gestion professionnelle?

De nombreuses entreprises proposent des programmes de Vie active en recourant uniquement à du personnel interne ainsi qu'à des bénévoles enthousiastes. Ils peuvent aussi compléter leurs besoins et leurs ressources, en collaborant avec les nombreux conseillers des organismes communautaires. Cependant, d'autres organisations préfèrent recourir à du personnel professionnel externe à l'entreprise afin appuyer leurs efforts.

Votre choix dépendra de l'envergure et de la portée de votre initiative de Vie active, de vos ressources financières, de la participation d'employés bénévoles et de la collaboration de ressources internes comme l'infirmière en santé du travail ou les clubs sociaux. La présence ou l'absence d'installations associées au programme peut également exercer une influence considérable sur la décision d'engager des intervenants professionnels.

Comment faire son choix?

Au moment de faire appel à un professionnel pour vous aider à développer votre initiative de Vie active, une question importante vient immédiatement à l'esprit : si votre entreprise possède très peu de connaissances sur la Vie active en milieu de travail, qui a les compétences pour choisir l'intervenant ? Pour vous aider à répondre à cette question, formez un comité de sélection, de façon à avoir une représentation équilibrée de chaque secteur de l'entreprise :

1. Un représentant du service médical. Par exemple un médecin ou une infirmière du travail.
2. Un représentant de la haute direction
3. Un représentant du syndicat ou des employés.
4. Un représentant du programme récréatif, ou social.
5. Un spécialiste de Vie active en milieu de travail externe à l'entreprise.

Pour permettre à la fois à l'entreprise et aux différents candidats d'évaluer leurs intérêts mutuels envers un poste déterminé, vous devrez diffuser une offre de candidature, analyser des curriculum vitae, rencontrer les différents candidats lors d'entrevues formelles.

Quelles qualités devez-vous rechercher chez un service professionnel?

La planification et l'implantation efficaces d'une stratégie de Vie active exigent beaucoup de temps, une grande compétence, une bonne expérience de gestion et de solides connaissances dans les domaines reliés à la santé.

De bonnes capacités en administration, en promotion, en marketing et en communications inter-personnelles de même que de bonnes capacités à conseiller seront aussi des qualités à rechercher chez un candidat. Une expérience pertinente dans plusieurs domaines peut s'avérer judicieuse, surtout dans le cas où l'orientation principale de votre programme n'est pas encore tout à fait défini. Par exemple, les loisirs, l'activité physique, la condition physique, la santé, la supervision et le perfectionnement des intervenants, la gestion des entreprises et des ressources humaines.

À partir des nombreux renseignements contenus dans ce guide, vous allez pouvoir déterminer l'objet principal de votre initiative de Vie active. Par conséquent, vous aurez créé une structure organisationnelle qui correspondra à vos besoins en ressources humaines. Les exigences et les fonctions déterminées ci-dessus pourront varier d'une entreprise à l'autre en fonction du type de poste, (temps partiel ou plein temps) et de la possibilité ou de l'impossibilité de trouver des ressources humaines supplémentaires. Un exemple de « description de fonction pour un intervenant en Vie active » est présenté en ANNEXE F.

Où trouver un professionnel efficace?

Plusieurs excellents professionnels en Vie active ne sont pas nécessairement sur le marché du travail, < ou à la recherche d'un emploi. En effet, peu d'entre eux font de la

publicité, si bien que vous aurez peut-être besoin d'aide pour arriver à les trouver. Cependant, certaines associations provinciales et organismes gouvernementaux ont publié des répertoires qui peuvent aider les entreprises à localiser les différents spécialistes.

Pour faciliter vos recherches, vous pouvez aussi communiquer avec les organismes suivants :

- Les associations professionnelles telles que l'Association Provinciale des Kinésioles (APK), La Confédération des Éducatrices et Éducateurs Physiques du Québec (CEEPO), Vie active Canada, l'Association Canadienne pour la santé, l'Éducation Physique et le loisir (ACSEPL).
Les ministères provinciaux responsables de l'activité physique et de la santé.
Les départements d'éducation physique des universités et des collèges.
Les organismes à sans but lucratif et les organismes municipaux.
Les YMCA/YWCA.

Informez-vous aussi, auprès d'autres entreprises, pour connaître leur niveau de satisfaction face aux prestataires de services.

Le personnel interne à l'entreprise

Que cela soit à temps plein, ou à temps partiel, certaines entreprises préfèrent utiliser du personnel déjà en place, pour coordonner et veiller au bon fonctionnement du programme de Vie active. Les entreprises qui choisissent cette option estiment que l'implication d'un employé dans la gestion du programme assure une meilleure intégration de ce programme dans la culture de l'entreprise. Ces entreprises, par contre, doivent être en mesure de pouvoir utiliser le temps de quelques cadres, afin d'assurer une bonne supervision du programme. Une entreprise plus petite tiendra peut-être à engager un professionnel au poste de directeur du programme. Celui-ci sera chargé de la planification et du développement du programme. L'entreprise devra cependant recourir à son personnel administratif et ses employés de soutien, pour appuyer les efforts du l'intervenant professionnel.

Des professionnels certifiés en condition physique, parfois appelé conseillers en condition physique, moniteurs d'activités physiques sont habituellement des intervenants actifs au sein des installations sportives. Ils peuvent également proposer leurs services pour l'animation de séances d'exercice, d'évaluation de la condition physique, de séminaires sur l'activité physique, ou pour l'entraînement des équipes sportives de l'entreprise. Dans le cadre de programmes plus modestes, ces personnes peuvent être employées à temps partiel pour superviser les installations sportives lors des heures où la fréquentation est maximale.

Dans le cas d'un programme de petite envergure, une personne doit pouvoir se libérer partiellement, afin de pouvoir se consacrer à la gestion du programme. Que cela soit le meilleur intervenant ou un autre membre du personnel, dans tous les cas, il devra être assuré du soutien du comité consultatif des employés.

Peu importe la situation, le choix d'une personne capable de satisfaire les besoins de votre programme sera déterminé en grande partie par sa capacité à bien s'intégrer parmi les employés.

CHAPITRE 3

3. LA PLANIFICATION DU PROGRAMME

À partir de votre proposition (reportez-vous à la publication intitulée « *Pour vous aider à démarrer* ») comme document de base, commencez dès maintenant la planification proprement dite de votre programme de Vie active. Il devra répondre à la fois aux exigences des employés et à celles de la direction de l'entreprise. Pour y arriver, il vous faudra certainement approfondir l'étude des éléments suivants :

- 3.1 Les ressources internes et externes.
- 3.2 L'élaboration des politiques et des procédures.
- 3.3 La planification financière.
- 3.4 L'évaluation du programme.

3.1 Les ressources internes et externes

Pour estimer convenablement la quantité de ressources disponibles dans votre milieu de travail, vous devrez être très attentif. Pour ce faire, il vous faudra répertorier les différentes installations et les espaces disponibles dans les environs, à l'intérieur comme à l'extérieur, afin de faciliter l'élaboration de votre programme.

A. Les ressources internes

Parmi les ressources dont vous allez avoir besoin pour élaborer et implanter votre programme de Vie active, citons l'argent, l'espace, le matériel, les connaissances techniques, l'appui de la haute direction, les canaux de communication et le personnel, rémunéré ou bénévole. Examinons celles dont vous pourrez bénéficier.

A.1 Les services et les groupes existants dans l'entreprise

Lors de l'évaluation des ressources internes, vous devez tenir compte de la compétence et de la disponibilité des autres employés. Vous devez vérifier si les services suivants existent dans l'entreprise :

Le service médical : L'infirmière et le médecin peuvent appuyer votre initiative et même constituer de précieux atouts. Le service médical effectue peut-être déjà des évaluations régulières de l'état de santé. Ceci peut motiver les employés à changer leur mode de vie et ainsi encourager les aspects préventif et éducatif en Vie active.

Les services reliés à la promotion de la santé et la sécurité du travail : Ces ressources ont pour mission d'améliorer la sécurité des employés sur les lieux de travail. Une étroite collaboration avec ce type de service peut apporter une augmentation des mesures de prévention des blessures, comme les soins du dos ou le traitement d'entorses. Ils peuvent donc apporter un appui important au programme de Vie active.

Les comités de gestion et le conseil d'administration : Ces groupes influents peuvent modeler, structurer et orienter le processus de Vie active.

Les clubs sociaux : Ces groupes peuvent organiser des ligues et des tournois récréatifs annuels.

Le service des ressources humaines : Ce service interne peut collaborer activement à l'élaboration de votre programme de Vie active. Compte tenu qu'il participe à la formation continue des employés, le service des ressources humaines constitue une ressource privilégiée lorsqu'il permet une bonne approche en éducation à la santé.

Le programme d'aide aux employés

Ce programme peut assurer des campagnes permanentes de sensibilisation aux méfaits de l'alcoolisme et de la toxicomanie. La Vie active peut éventuellement aider les employés qui ont de tels problèmes.

A.2 Les espaces et le matériel nécessaire au programme

Le contenu d'un programme d'activités dépend grandement de l'espace disponible. Vous devrez procéder à un recensement des bâtiments et des terrains pouvant être mis à votre disposition. Votre entreprise compte-elle :

- Des espaces intérieurs et extérieurs où pourront être installées des pistes de marche dans les cas où les salles d'exercices sont irréalisables?
- Des salles de réunion disponibles dans lesquelles certains groupes peuvent se rencontrer? Sont-elles accessibles et d'ambiance agréable?
- Une cafétéria ou tout autre local qui créerait un environnement général propice au développement d'activités d'éducation ou de participation?
- Du matériel éducatif, tels que des projecteurs de diapositives, des rétroprojecteurs, des tableaux à feuilles mobiles et des magnétoscopes? Ce matériel est-il disponible à l'intérieur de l'entreprise ou doit-il être loué avant chaque utilisation?
- Un club social ou récréatif qui a déjà organisé des manifestations sportives. Ce club dispose-t-il d'équipements sportifs?
- Des employés ayant du matériel d'exercice usagé qu'ils sont disposés à offrir à l'entreprise? Souvent, ce type de matériel peut être vendu par des centres de conditionnement physique à des tarifs très intéressants.

A.3 Les ressources financières

Pour planifier votre programme, il vous faut effectuer une évaluation précise des ressources financières et organisationnelles qui seront disponibles pour son développement. Vous devez aborder cette estimation dans la perspective des bénéfices potentiels. Pour vous y aider, trouvez des réponses aux questions suivantes :

1. Quelles seront les ressources financières et organisationnelles disponibles pour le

- développement et l'implantation du programme?
2. La réaffectation des employés représente un engagement aussi important que la mise de fonds. Des dispositions seront-elles prises pour réaffecter, voire engager du personnel en vue de gérer le programme. La coordination du programme constituera-t-elle une responsabilité supplémentaire pour un employé déjà occupé à d'autres tâches? Il est important qu'une personne à l'intérieur de l'entreprise soit nommée « responsable du programme » et que cette responsabilité soit reconnue dans sa description de tâche. Ces besoins pourront varier en fonction des différents lieux de travail.

A.4 Les outils de communication

L'élaboration d'une campagne de relations publiques représente un aspect important de la planification du programme. Pour bien préparer cette campagne, vous devez répertorier les ressources en communications de l'entreprise.

Y trouve-t-on :

- Un système d'intercom?
- Un bulletin d'entreprise?
- Un courrier interne?
- Des installations vidéo et audio?
- Un courrier électronique?
- Des publications syndicales?
- Des tableaux d'affichage?
- Autres :

B. Les ressources externes

Les ressources, dont peut bénéficier votre initiative de Vie active, peuvent également provenir de l'extérieur de votre entreprise. Il peut s'agir de ressources physiques, de sources d'information ainsi que de prestations de services en relation avec le contenu de votre programme.

B.1 Les ressources physiques

Observez attentivement les alentours de votre entreprise et recherchez les éléments suivants :

- De l'espace, en quantité suffisante, pour rendre possible l'aménagement d'une piste de marche?
- Un parc public, un boisé, ou un plan d'eau à proximité?
- Une école voisine ayant une piste extérieure et des terrains de sport. Quelles mesures doit-on prendre afin de pouvoir utiliser ces facilités?
- Un terrain de stationnement devenu inutile et pouvant être inondé pour ainsi le transformer en patinoire extérieure. Ceci afin de pouvoir pratiquer le patin sur glace, ou jouer au ballon-balai en hiver?
- Une rivière, un lac, un étang proche pour permettre la pratique de l'aviron ou du canot?
- Un club ou un centre communautaire proche avec lequel une entente pourrait

être conclue, afin de pouvoir en utiliser ou en louer les installations?

B.2 Les sources d'information

Vous trouverez sur Internet une liste des organisations qui fournissent du matériel didactique – livres, vidéos, manuels, logiciels et produits. Plusieurs éditeurs de livres, distributeurs de services médiatiques et compagnies de fournitures médicales publient chaque année des catalogues dans lesquels figurent des listes exhaustives de matériel documentaire, d'idées de coaching et d'aides didactiques.

B.3 La recherche de services externes

Cherchez dans votre collectivité les organismes ou les individus pouvant vous fournir les services indispensables à vos initiatives de Vie active. Vous pouvez effectuer vos recherches auprès des organismes suivants :

- Les départements d'éducation physique ou de kinésiologie des universités.
- Les écoles ou les collèges car ils disposent souvent d'enseignants en éducation physique ou d'équipes d'étudiants bénévoles, qui peuvent, par exemple, participer activement à une opération de nettoyage de l'environnement.
- Les organismes reliés à la santé peuvent quelquefois mettre à votre disposition des conférenciers lors de la tenue de séminaires.
- Les centres sportifs, les centres communautaires, les YMCA/YWCA car leurs moniteurs sont certifiés dans l'intervention en activité physique.
- Les organismes de plein air peuvent offrir aux groupes d'employés, des programmes d'activités pendant les fins de semaine.
- Les groupes environnementaux peuvent fournir des renseignements utiles sur le recyclage des matériaux en milieu de travail et sensibiliser les employés à l'utilisation de moyens de transport moins polluants.
- Les services de loisirs et les centres récréatifs où l'on peut souvent trouver des animateurs ou des arbitres.
- D'autres entreprises ou organismes peuvent recommander les services d'un expert-conseil indépendant qui les aura aidés à développer leur programme de Vie active.

3.2 L'élaboration des politiques et des procédures

La plupart des gens éprouvent souvent un sentiment de recul lorsqu'ils songent à élaborer des politiques. Ceci s'explique généralement parce que ce processus semblent demander énormément de temps. Par conséquent, ce travail est souvent délégué à un subalterne, qui s'enferme aussitôt dans son bureau pour élaborer « ses » politiques. Le résultat final est souvent inapplicable, mis à l'écart et vite oublié. Les politiques peuvent exister mais il n'est pas indispensable qu'elles soient écrites. Par ailleurs, en examinant la façon dont les choses se sont déroulées par le passé, on s'aperçoit que le plus souvent les dirigeants se sont appuyés sur des politiques non écrites.

L'examen des politiques existantes

Aucune des politiques mentionnées ci-dessus ne pourra garantir le fait que les programmes de Vie active deviennent des éléments permanents de la culture de l'entreprise. Il serait intéressant d'étudier les politiques et les priorités existantes dans l'entreprise et d'identifier celles qui pourraient interférer, voire perturber les activités du programme de Vie active.

Dressez une liste des politiques existantes pouvant avoir un rapport avec la Vie active et notez leurs caractéristiques, le motif de leur élaboration et le lieu où les textes peuvent être consultés. Pour chaque politique, posez-vous la question suivante : Cette politique pose-t-elle un problème à l'implantation du programme de Vie active?

Exemple :

Politique : Politique 123. Horaire variable.

Historique : Présentée par l'exécutif syndical et étudiée par un comité mixte patronal-syndical.

Avantage : L'application de l'horaire variable s'est révélée utile afin de donner aux employés plus de temps pour pratiquer des activités physiques, à l'heure du déjeuner.

Lieu : Manuel de l'administration et des politiques du personnel, Chapitre « F », Avantages sociaux.

Le succès des politiques

Il est très utile d'établir des politiques qui approuvent et encouragent la participation des employés à diverses activités physiques. Les politiques seront à la fois les outils de planification et les lignes directrices du programme de Vie active car elles préciseront l'affectation des ressources physiques, humaines et financières dans l'entreprise et la façon de fixer les objectifs lors de l'implantation du programme.

Le secret d'une politique fructueuse réside dans l'influence qu'elle exerce sur les activités quotidiennes, dans sa rapidité de mise en oeuvre et d'évaluation, dans son degré d'encouragement de la participation des employés et dans sa flexibilité.

Le Centre Canadien pour une Vie active en Milieu de Travail (CCVM) a publié, sous le titre *Vers une politique d'entreprise pour une Vie active en milieu de travail*, un document destiné à faciliter l'élaboration d'une politique de Vie active au sein de l'entreprise.

Que l'entreprise doive créer de nouvelles politiques ou modifier celles existantes afin d'augmenter les comportements positifs envers la Vie active, le comité responsable de l'élaboration des politiques devra déterminer son propre cheminement afin de définir ses politiques, tout en s'assurant l'appui de la haute direction et des employés.

Il vous faut aussi établir des liens solides avec toutes les activités internes de l'entreprise qui peuvent exercer une influence sur la participation des employés à la Vie active. Voici quelques idées, sur les façons d'obtenir un appui aux changements que vous

voulez apporter dans l'entreprise :

- participez aux sessions de formation de la direction. Ceci vous permettra de diffuser votre message et de susciter l'attention des décideurs de l'entreprise.
- rencontrez régulièrement de façon informelle, à la cafétéria par exemple, des employés des services de santé et sécurité du travail, du personnel, etc. Ces rencontres auront pour objet d'échanger des idées sur les meilleurs moyens à utiliser afin d'augmenter la participation à la Vie active.
- assurez-vous d'être à l'ordre du jour des réunions des différents services de l'entreprise.

3.3 La planification financière

La période la plus difficile pour développer un plan financier est la première année d'exercice.

Si des expressions comme « budgets d'exploitation » ou « amortissement du capital » ne vous sont pas familières, sollicitez l'aide de votre service des finances. L'expérience d'autres entreprises, dans le cadre d'initiatives semblables, constitue aussi une source valable de renseignements, en ce qui concerne les prévisions de coûts relatifs au programme.

Lorsqu'un budget est géré efficacement, il constitue à la fois un outil de planification et un moyen de contrôle puissant. Comme outil de planification, il fournit un état précis des dépenses prévues pendant une période de temps déterminée. Comme moyen de contrôle, il permet de vérifier fréquemment l'envergure d'un programme et constitue la base des plans financiers futurs.

Hormis l'envergure de votre initiative de Vie active et le niveau de participation financière de l'entreprise pour appuyer le fonctionnement du programme, il vous faut comparer en permanence les dépenses investies et les résultats réalisés. Une planification et un contrôle précis du budget de votre programme sont capitaux pour démontrer la rentabilité, l'importance des diverses composantes, les résultats et l'utilisation de procédures budgétaire comme moyens d'analyse. Vous ne pourrez que bénéficier de la connaissance supplémentaire obtenue grâce à des rapports budgétaires détaillés.

La planification, la surveillance, et le contrôle du budget

L'élaboration d'un plan financier efficace comporte plusieurs étapes :

- Étape 1 :** La prévision des dépenses et des revenus.
- Étape 2 :** L'approbation du budget par la direction de l'entreprise
- Étape 3 :** La gestion du budget.
- Étape 4 :** Le contrôle du budget

Étape 1 : La prévision des dépenses et des revenus

Cette étape consiste à recueillir toutes les informations nécessaires à la prévision du budget, en incluant les dépenses et les revenus. Les éléments pour lesquels vous devrez

déterminer les montants comprennent : a) Les immobilisations de capitaux, b) Les coûts d'exploitation, c) Les revenus.

A. Les immobilisations de capitaux

Le budget des immobilisations comprend toutes les composantes de nature permanente ou semi-permanente : terrains, bâtiments, équipements. Lors d'acquisitions importantes d'équipements, il est crucial de calculer les coûts d'amortissement en répartissant les coûts d'acquisition sur leur durée de vie. Le coût de la dépréciation du matériel peut devenir un élément à part entière du budget. Dans le cas de construction d'installations, les coûts de conception et de construction peuvent également être amortis sur une longue période de temps.

Voici une liste des besoins initiaux en immobilisations, déterminés pour la construction des installations de Vie active de l'entreprise ABC :

Coûts de l'étude de faisabilité	_____	\$
Architecte/concepteur de l'installation	_____	\$
Coûts de construction	_____	\$
Imprévus lors de la construction	_____	\$
Coûts du matériel et de l'ameublement	_____	\$
Honoraires juridiques		_____ \$
Salaire du gestionnaire de l'installation et du programme	_____	\$
Licences et permis divers	_____	\$
Aménagement paysager	_____	\$
Divers : Tel le coût d'impression des brochures	_____	\$

Dans le cas des nombreux programmes de Vie active n'impliquant pas la construction de nouvelles installations, les besoins en immobilisations peuvent être les suivants :

Matériel informatique	_____	\$
Matériel audio-visuel	_____	\$
Supports pour bicyclettes	_____	\$
Matériel d'exercice	_____	\$
Matériel d'évaluation de la condition physique	_____	\$
Ressources didactiques destinées à la bibliothèque	_____	\$

Dans la plupart des cas, il ne sera pas nécessaire de prévoir des coûts de construction, à moins que ne soit planifié l'aménagement d'une piste de marche ou la réfection d'un espace existant, pour pouvoir, par exemple, y installer des douches.

B. Les coûts d'exploitation

Une fois les immobilisations établies, il est important de déterminer les besoins financiers pour les douze premiers mois de fonctionnement du programme. Ce processus déterminera le budget de fonctionnement annuel à consacrer au programme de Vie active.

La méthode la plus efficace afin de déterminer le budget de fonctionnement d'un programme réside dans la préparation d'une prévision budgétaire qui fournira une

estimation des recettes et des dépenses. Les coûts de fonctionnement sont les dépenses associées à l'opération quotidienne du programme et des installations.

Dans la plupart des programmes d'envergure modeste, la principale dépense de fonctionnement sera représentée par les salaires et par la formation du personnel à plein temps et à temps partiel, bénévole ou non. Par conséquent, il vous faudra prévoir une certaine flexibilité salariale pour couvrir les coûts de formation et les bénéfices marginaux. Vérifiez le taux requis des avantages sociaux auprès de votre service du personnel et tenez-en compte dans vos calculs.

Utilisez judicieusement les ressources financières de votre budget. Même si les coûts reliés à la location d'équipements, de services publics peuvent être absorbés par le budget d'un autre secteur de l'entreprise, il est fort probable que la direction vous demande de justifier les dépenses planifiées.

C. Les revenus

En général, les ressources financières attribuées aux programmes de Vie active ne proviennent qu'indirectement du budget général d'exploitation de l'entreprise. Une liste des recettes envisagées doit être dressée. Elle pourra comporter les éléments suivants :

- La contribution directe de l'employeur.
- L'appui financier direct des participants (des frais d'adhésion peu élevés ou des droits d'entrée lors des événements spéciaux).
- La contribution des concessions, les campagnes de financement, les subventions.
- Les modes de financement. Certains pourront proposer aux employés que l'entreprise défraie une partie ou la totalité du coût d'inscription à des facilités sportives externes. D'autres, plus novateurs, remboursent aux employés une partie de leurs frais seulement après avoir vérifié l'atteinte de l'objectif fixé ou l'assiduité de la participation.

La génération de recettes supplémentaires, pour compenser les dépenses causées par le fonctionnement du programme, peut encourager une plus grande participation à la Vie active et promouvoir efficacement votre programme. Voici donc, d'autres sources de recettes potentielles :

- Les loteries dont les prix peuvent, par exemple, comporter des bicyclettes pour adultes et enfants, des vêtements de sport, du matériel de pêche, des billets pour des manifestations sportives.
- La vente de manuels ou d'équipements relatifs au programme.
- Une « vente de garage » de matériel sportif usagé donné par les employés ou par le milieu sportif.
- Les activités de recyclage, telles que la collecte des papiers et des bouteilles consignées ou non.
- Les campagnes de levées de fonds telles que des « marche-o-thons », des « danse-o-thons », un service de réparation de bicyclettes.
- Le développement de logiciels destinés à être vendus à d'autres entreprises. Par

exemple, des cours de formation en animation d'activités, des stages de perfectionnement ou des sessions d'exercice physique.

Une autre importante source de financement pour votre programme de Vie active, proviendra des économies réalisées grâce à la diminution des frais de soins de santé, de la baisse de l'absentéisme et des autres avantages découlant de l'application du programme. Cependant, cela nécessitera beaucoup de temps, d'efforts et de collaboration entre les secteurs impliqués, comme le service des ressources humaines, le service médical et les compagnies d'assurance, pour identifier et obtenir ces économies. Elles ne seront pas considérées comme un élément intégrant de votre état des revenus.

Étape 2 : L'approbation du budget par la direction

Regroupez dans votre prévision budgétaire, toutes les informations pertinentes que vous avez pu recueillir, et soumettez-les à l'approbation des membres de la direction. À ce stade de la négociation, vous devriez être en mesure de constituer une source de renseignements valables pour la direction et présenter les coûts et les avantages du programme d'une façon positive et précise,

Suite à l'analyse du budget prévisionnel par la direction, certains postes pourront être négociés et il faudra alors peut-être réviser le contenu du programme afin de le faire correspondre avec le niveau de financement qui aura été approuvé. À la fin des négociations et dès l'approbation de votre budget par la direction de l'entreprise, la période de planification du budget est terminée et elle laisse la place à la phase de gestion.

Étape 3 : La gestion du budget

Cette étape implique la surveillance du budget tout au long de l'année. Il vous faudra comparer les dépenses réalisées avec les dépenses prévues initialement. Vous trouverez un exemple d'une feuille de vérification mensuelle du budget de fonctionnement en ANNEXE D.

En principe, une surveillance mensuelle ou trimestrielle du budget est acceptable. Les écarts observés entre les résultats et les prévisions peuvent signaler certains problèmes ou révéler certains aspects positifs comme les économies réalisées dans certains domaines ou l'accroissement de la participation.

Le type de budget le plus simple à gérer réside en un système comptable avec grand livre. Chaque dépense est inscrite sur une ligne du budget et les dépenses sont regroupées par catégories, comme les salaires, l'acquisition de matériel et de fournitures. Il est toutefois possible d'élaborer des budgets plus complexes avec l'aide des employés des services financiers de l'entreprise.

Étape 4 : Le Contrôle du budget

Le contrôle du budget consiste à prendre les mesures correctives appropriées lorsque les coûts réels s'écartent des coûts prévus initialement. La direction de l'entreprise peut

juger de la pertinence d'une hausse des dépenses et peut éventuellement accorder une augmentation du budget. La direction peut aussi exiger que le niveau des dépenses réelles soit ramené à ceux initialement prévus ou encore modifier les priorités d'affectation des fonds entre les diverses activités du programme. L'obtention, par la négociation avec la direction de l'entreprise, d'une souplesse budgétaire suffisante est importante.

3.4 L'évaluation du programme

Une fois les buts et les objectifs de votre programme définis et le budget établi, vous disposez d'un moyen efficace pour évaluer l'atteinte des objectifs de votre programme. Si un des buts consiste à réduire l'absentéisme de quinze pour cent dans le service des expéditions, mesurez et comparez les taux d'absentéisme avant et après l'application du programme. Si le but vise à augmenter les taux de participation aux activités physiques ou à améliorer la capacité de travail du système cardio-vasculaire, les mesures prises avant et après l'entrée en vigueur du programme seront efficaces pour évaluer l'impact du programme.

Chaque entreprise doit déterminer ses propres attentes vis-à-vis de l'évaluation. Le plan d'évaluation dépendra de nombreuses variables, notamment des ressources disponibles, des attentes de l'entreprise envers le programme de Vie active et de l'envergure du programme. Un processus d'évaluation efficace et planifié est fondamental car il permet de quantifier l'impact du programme, de vérifier s'il considère les buts définis par l'entreprise et d'y apporter, si cela est nécessaire, des corrections.

Les lignes suivantes constituent une brève présentation des moyens d'évaluation de la portée du programme. Une étude plus approfondie des méthodes d'évaluation se retrouve au CHAPITRE SIX.

Les buts de l'évaluation des programmes de Vie active en milieu de travail :

- Déterminer dans quelle mesure une activité a réussi à atteindre ses buts.
- Déterminer le coût d'un programme et justifier les coûts réels et prévus ou ceux reliés à l'expansion d'un programme.
- Déterminer les plans d'action futurs.
- Mesurer les progrès en fonction des buts de l'entreprise.
Identifier les programmes qui répondent le mieux aux intérêts des employés.
- Accroître ses connaissances sur les programmes de Vie active en milieu de travail, et sur leurs effets sur l'absentéisme, la productivité, le roulement des employés, l'incapacité à court et à long terme, les demandes d'indemnisation et les prestations de santé complémentaires.
- Garantir une visibilité permanente au programme auprès de la direction.
- Déterminer si le concept de Vie active a été intégré pleinement dans la culture de l'entreprise.

La conception du plan d'évaluation

Un plan d'évaluation efficace permettra de recueillir, d'analyser et de rapporter de façon systématique tous les renseignements qui seront nécessaires afin d'évaluer l'efficacité et le succès de votre programme. Vérifiez que votre plan d'évaluation contient bien les éléments suivants :

- Le but de l'évaluation et ses objectifs précis.
- Les dates d'évaluation (avant et après l'application du programme).
- L'origine des données que vous allez recueillir (les participants au programme, les non-participants).
- Les techniques utilisées pour recueillir les données (questionnaires, entrevues, taux de participation, absentéisme et autres examens des registres).
- La méthode de collecte des données (en personne, en prenant des notes, par sondage postal, lors d'entrevues formelles, par enquêtes informelles).
- Le nom du responsable de la collecte des données (un évaluateur interne, l'instructeur chef, le gestionnaire du programme, un expert-conseil de l'extérieur).
- La méthode d'analyse et de présentation des données (par exemple, profil du groupe, analyse informatique, etc.).

Les objectifs spécifiques de l'évaluation

Très peu de programmes de Vie active sont évalués sur la seule base financière. Dans la plupart des cas, l'évaluation porte aussi sur des facteurs plus subjectifs : la perception individuelle du mieux-être, la satisfaction au travail, l'amélioration du moral des employés et les changements observables dans les comportements individuels, l'amélioration des connaissances, des habiletés et des attitudes.

Les évaluations peuvent être utilisées pour diverses raisons. Une direction de service peut avoir besoin de démontrer de façon objective l'efficacité de fonctionnement du programme et les résultats obtenus, comme une réduction notable de l'absentéisme. L'évaluation d'un gestionnaire de programme peut porter sur la participation des employés, les répercussions des programmes sur la culture de l'entreprise et le niveau d'utilisation du programme par les employés et leur famille. Les participants au programme peuvent aussi évaluer l'atteinte de leurs objectifs personnels tels que l'amélioration leur condition physique, le contrôle de leur poids corporel ou l'amélioration de leur efficacité à gérer le stress.

Essayez de savoir :

1. Quelles sont les attentes des membres de la direction envers l'évaluation?
2. Quelles sont les attentes du gestionnaire du programme envers l'évaluation?
3. Quelles sont les attentes des participants au programme à l'égard l'évaluation?

Il est difficile d'affirmer que la participation des employés aux activités du programme entraînera une modification des comportements et qu'une modification des comportements garantira des changements positifs en termes de coûts et de bénéfices.

Il est donc important de noter que plusieurs stratégies d'évaluation doivent être utilisées afin d'aborder chaque type de question. Reportez-vous au CHAPITRE SIX pour obtenir de plus amples renseignements sur les différentes stratégies d'évaluation.

La tenue de registres

Vous allez avoir éventuellement besoin d'évaluer l'impact de votre programme. Pour ce faire, une méthode simple consiste à enregistrer, sous forme de tableaux, le taux de participation des employés. A partir des données obtenues, il vous sera facile de produire des résultats et des graphiques qui vous permettront d'évaluer efficacement la portée de votre programme.

CHAPITRE 4

4. LES OPTIONS DANS LA COMPOSITION DU PROGRAMME

L'implantation d'une initiative de vie active exige une planification minutieuse et la volonté de remettre en question les idées traditionnelles. En effet, les activités physiques conventionnelles, peuvent déplaire à certains employés et la pratique d'autres types d'activités telles que le frisbee, le golf, le jardinage, ou la pêche sous la glace peuvent éveiller l'intérêt de ces personnes. Les stratégies de mise en oeuvre des programmes de Vie active doivent s'efforcer d'encourager un mode de vie sain et actif pour tous les employés sans exception.

Il y a un autre élément essentiel pour garantir le succès d'une initiative de Vie active. Un programme ne peut être efficace que dans la mesure où les participants ont réellement envie d'effectuer des changements dans leur mode de vie.

4.1 La sensibilisation

Les stratégies de sensibilisation sont fondées sur le principe que le comportement d'une personne ne change pas, jusqu'au moment où elle prend conscience des choix offerts par un autre mode de vie. Ainsi, les stratégies de sensibilisation efficaces essaient de susciter l'intérêt des participants potentiels en prenant garde d'intimider ou de tenir à l'écart qui que ce soit. Ces stratégies utilisent le concept « Recherche de l'intérêt et répétition de l'action ». Elles sont, comme une annonce publicitaire efficace, destinées à accroître la sensibilisation et susciter un plus grand intérêt, grâce à un ensemble de messages réunis autour d'un thème précis. Voici quelques idées pour accroître la sensibilisation des employés aux bienfaits de la Vie active.

La publicité

Les initiatives en faveur de la Vie active peuvent être mises en valeur par le biais d'affiches, de dépliants, de kiosques d'informations dans les salles de repas ou encore de cassettes vidéos et de bulletins pour n'en nommer que quelques-uns. En utilisant une stratégie innovatrice, une entreprise a fait la promotion de sa course récréative familiale annuelle grâce à un dépliant ressemblant à un billet de cent dollars joint au chèque de paye de chaque employé. L'activité a attiré de nombreux employés, des membres de leurs familles, ainsi que bon nombre de leurs amis.

Il est également possible de promouvoir certains événements spécifiques à travers une boîte vocale, par le courrier électronique ou encore le système d'intercom. Vous pouvez aussi utiliser un répondeur automatique afin d'informer les employés qui travaillent à des heures irrégulières et ce sur tous les sites de travail. Utilisez des messages de Vie active attractifs qui informent sur les différentes activités proposées.

L'élaboration d'une publicité efficace

Lorsque vous créez votre matériel publicitaire, concevez-le en fonction de votre

auditoire et mettez d'avant les aspects positifs de la Vie active. Il faut que l'auditoire reçoive l'information, la comprenne, la croie, l'appuie et agisse. Pour mettre toutes les chances de votre côté, vérifiez les éléments suivants lors de la conception de votre documentation :

- Le message est-il le plus clair possible?
- Utilisez-vous des phrases traduisant l'action? Par exemple, « Prenez l'escalier vers la santé ».
- Le message encourage-t-il le divertissement et le contact social?
- Le message est-il cohérent? Par exemple, « La vie active est cruciale pour vivre plus longtemps et en meilleure santé ».
- Le message souligne-t-il les bienfaits de la Vie active? Par exemple, « Apprendre de nouvelles habiletés pour faire du bateau en toute sécurité cet été ».
- Votre documentation attire-t-elle l'attention du lecteur?

Les slogans et les logos

Les slogans et les logos vont donner à votre campagne de Vie active toute son identité. Ils peuvent être apposés sur les vêtements ou le matériel d'exercice que les participants peuvent gagner ou acheter. Les slogans et les logos donnent de meilleurs résultats lorsqu'ils sont utilisés régulièrement pendant une longue période de temps.

Ces éléments sensibilisent les employés à vos activités et rappellent à votre auditoire cible de passer à l'action, « La vie active est cruciale pour vivre mieux et plus longtemps ».

Les tableaux d'affichage

Sont-ils...

- Situés dans des endroits très fréquentés. Par exemple, près des fontaines réfrigérantes ou des caisses enregistreuses, dans les ascenseurs ou les cages d'escaliers, sur les portes des toilettes ou sur les murs de la cafétéria.
- Remplacés régulièrement pour présenter les différents aspects des activités du programme, des articles pertinents, etc.
- Accompagnés de brochures gratuites qui informent sur les thèmes choisis?

Les activités d'orientation

Les gens s'impliquent rarement dans un programme d'activités qu'ils n'ont jamais expérimentées. Des activités d'orientation destinées à présenter et introduire votre programme de Vie active peuvent réussir à surmonter la réticence initiale lorsqu'elles :

- comportent à la fois des éléments d'information et des démonstrations. Par exemple, une exposition mobile sur la Vie active pourrait se déplacer sur différents sites de travail pour proposer des vérifications de la fréquence cardiaque, des démonstrations de matériel sportif et pour fournir des renseignements sur le programme de Vie active disponible dans l'entreprise.
- comportent un goûter-santé ou des prix à gagner.

- sont placées à des horaires qui facilitent la présence des employés. Par exemple, tôt le matin ou pendant les changements de poste. Surtout sur les lieux de travail extérieurs.
- sont incorporées dans les horaires habituels de réunion. Par exemple, lors des réunions sur la sécurité du travail, des réunions du personnel, des réunions syndicales ou lors des pauses-exercices.
- sont utilisées comme « pauses d'informations », afin de tenir les employés au courant des dernières nouveautés du programme et les encourager à faire part de leurs suggestions.

Les bulletins

Qu'il soit imprimé en noir et blanc ou en couleur, un bulletin informatif bien rédigé constitue un outil polyvalent. Il peut favoriser la camaraderie parmi les participants au programme de Vie active, informer ses lecteurs grâce à des informations mises à jour, promouvoir les activités et les événements spéciaux et établir l'image et la crédibilité du programme.

Voici quelques éléments à prendre en considération si vous envisagez de diffuser un bulletin pour promouvoir votre programme de Vie active.

- Donnez un objectif clair à votre bulletin : est-il conçu pour éduquer, divertir, ou promouvoir?
- Mettez sur une présentation agréable et un format facile à lire. Trouvez des idées nouvelles en partageant les bulletins avec d'autres programmes de Vie active.
- Déterminez la fréquence de parution du bulletin et respectez cet échéancier.
- Décidez du moyen de distribution; par exemple, le courrier de l'entreprise.
- Orientez le contenu vers ce qui intéresse et préoccupe les employés.
- Utilisez un langage clair et simple à comprendre et employez un style d'écriture personnalisé.
- Faites de vos employés un élément important de votre bulletin. Reconnaissez leurs réalisations et encouragez-les à proposer des articles.
- Constituez un dossier « d'articles potentiels », c'est-à-dire, d'articles courts conservés pour un usage futur. Reportez-vous à la page 50 pour trouver les ressources utiles à propos du contenu et de la conception de ce dossier.

Les thèmes et les campagnes saisonnières

Les événements spéciaux, comme une activité annuelle de financement ou un pique-nique familial annuel apportent un divertissement, de la variété, des occasions de nouvelles rencontres et des expériences favorisant la motivation. De nombreux organismes nationaux ont défini des « mois thématiques » qui peuvent aussi servir de moyens de promotion de la Vie active. Plusieurs idées de thèmes mensuels sont regroupées en ANNEXE G.

Soyez attentifs aux **cycles saisonniers**. En janvier, les employés songent à leurs résolutions pour la nouvelle année et décident par laquelle commencer. La période

précédant l'été, saison pendant laquelle le maillot de bain est souvent de rigueur, est un autre moment pendant lequel les gens désirent être actifs. Soyez conscient que la participation à un programme a tendance à chuter pendant les vacances estivales. Le mois de septembre marque le début du cycle scolaire. C'est le moment où les employés et leurs familles retrouvent des habitudes de vie plus régulières.

Dans chaque entreprise, les **périodes de surcharge de travail** influenceront aussi la participation des employés au programme, par exemple, lorsque les entreprises préparent leurs rapports de fin d'exercice. Les activités du programme doivent aider et soutenir les employés pendant les périodes de travail difficiles et non les perturber en tentant de monopoliser leur temps et leur attention. Pourquoi ne pas offrir pendant ces périodes difficiles, des séances de massage des épaules et du cou ou des pauses-exercices?

4.2 L'éducation

Les stratégies éducatives cherchent à fournir aux individus les renseignements qui leur sont nécessaires afin qu'ils puissent profiter au mieux de leurs choix de Vie active. Les individus désirent connaître les bienfaits d'un mode de vie actif et sa relation avec la santé. Une bonne éducation exige la participation de tous, ainsi qu'une implication active au processus d'apprentissage.

Les mini-conférences

Dans une entreprise, plusieurs employés peuvent être devenus experts dans leur activité physique favorite et constituent à ce titre de précieux atouts. Invitez le spécialiste de golf local à présenter des conseils avant la saison, demandez à un membre d'un club de course d'orientation d'informer les employés sur ce sport familial passionnant, ou encore, proposez à un passionné de la marche d'informer ses collègues de l'importance d'un bon choix de chaussures de marche et de l'existence de certains itinéraires locaux.

Les centres de ressources

De nombreux manuels et vidéocassettes sont publiés chaque année sur la meilleure façon de construire son canot, de ranger son sac à dos, sur les voyages et sur l'acquisition des différentes habiletés sportives. Certains ouvrages peuvent être apportés par les employés eux-mêmes. Il serait judicieux de regrouper les revues sur la marche, les brochures sur l'environnement, les cassettes audio et les vidéocassettes éducatives dans une petite bibliothèque de ressources et de permettre aux employés de les emprunter pour qu'ils puissent les consulter chez-eux. Pour les employés qui travaillent à l'extérieur, le programme de pauses-exercices de l'entreprise peut être mis sous forme de vidéocassette et devenir ainsi facilement transportable. Mettez en place une bibliothèque mobile destinée à visiter les autres sites de travail et laissez des brochures informatives aux employés réticents.

Le dépistage et l'évaluation

La fonction principale de l'évaluation de la condition physique consiste à aider les employés à prendre conscience des éléments de leur mode de vie qui peuvent provoquer des risques pour la santé. Dans la mesure du possible, vous devez organiser vos programmes d'évaluation sur la base d'un test initial suivi d'autres effectués à intervalles réguliers ceci pour encourager les participants à se fixer des d'objectifs personnels et de donner une rétroaction pertinente sur les améliorations de la condition physique intervenues grâce au programme.

a) L'évaluation de la condition physique et le counselling

Le populaire Physitest Normalisé Canadien (PNC) permet d'évaluer les principales composantes de la condition physique d'un individu. Grâce à ces procédures d'évaluation, le contrôle de la composition corporelle, de la capacité aérobie, de la force musculaire, de la flexibilité et de l'endurance musculaire peut s'effectuer en ne prenant que 45 à 60 minutes par individu. Toutefois, l'administration du Physitest doit être effectuée par un évaluateur de la condition physique certifié par l'Association Canadienne des Sciences du Sport (ACSS). L'ANNEXE H présente un ensemble d'informations sur les tests de la condition physique.

L'aspect le plus important du processus d'évaluation de la condition physique réside dans la promotion d'un mode de vie actif pendant la séance d'interprétation, appelée aussi counselling qui suit l'administration du test. L'employé évalué peut ainsi obtenir une rétroaction immédiate sur les résultats de son évaluation physique, à l'occasion d'une révision par petits groupes ou lors d'une séance de counselling individuel. L'évaluation de la condition physique et le counselling peuvent être d'excellentes occasions de développer une relation de confiance entre le personnel de Vie active et les employés, relation qui favorise une plus grande solidarité entre les individus.

Les logiciels comme ressources d'évaluation

De nos jours, les programmes de Vie active les mieux dotés comprennent plusieurs logiciels éducatifs dans leur base de ressources pédagogiques.

4.3 Le perfectionnement des habiletés

Le fait d'initier les gens aux habiletés nécessaires à la pratique d'activités physiques permet d'augmenter leur niveau de confiance, prévient les blessures et encourage la Vie active. Par exemple, de nombreux adultes n'ont jamais eu l'occasion de participer à des activités sportives pendant leur jeunesse ou n'ont pas la confiance nécessaire pour se lancer dans de nouvelles activités. Les responsables de programmes et les animateurs doivent reconnaître et respecter les différents niveaux d'habiletés des participants. Il est très important de toujours avoir à l'esprit l'objectif final du programme qui est de permettre à l'individu de profiter de l'activité en toute sécurité.

Les démonstrations

Pour certains sujets spécifiques, l'apprentissage par la pratique constitue une très bonne

façon d'encourager les individus à choisir de saines activités. Assurez-vous de toujours rechercher le meilleur animateur pour chaque cours. Sélectionnez celui qui saura le mieux éduquer et motiver les participants. Cet élément de votre stratégie éducative peut se concrétiser par de courtes démonstrations à l'heure du lunch et par des ateliers en soirée ou les week-ends.

Quelques idées de démonstrations originales :

Des cours d'initiation à la marche rapide peuvent susciter un intérêt suffisant pour justifier la création d'un club de marche active parmi les employés. Il s'agit en outre d'un excellent programme qui ne nécessite aucune installation.

De nombreuses entreprises ont des équipes sportives d'entreprise : L'organisation de séminaires d'entraînement et d'ateliers sur la prévention des blessures peuvent permettre d'améliorer les habiletés techniques et éviter les accidents sportifs.

Des cours de danse sociale, de conditionnement physique prénatal et postnatal, de yoga, de tai-chi et d'auto-défense peuvent attirer certains employés.

Des démonstrations et des cours de danses multiculturelles encouragent la participation des employés provenant de différentes ethnies.

Des cliniques de réparation et des ateliers sur la sécurité à bicyclette peuvent être organisés. Les participants peuvent s'informer sur les mesures de sécurité et apprendre à entretenir leurs bicyclettes. Si ces événements se déroulent le soir ou lors des fins de semaine, ils peuvent aussi être ouverts aux familles et aux amis des employés.

Un adulte se sentira plus à l'aise lors de sa pratique d'une activité sportive comme le ski de fond, le cyclisme, le patinage, le badminton, le volley-ball, le water-polo, le boulingrin, etc., si les cours sur les habiletés techniques de base sont accompagnés de cours d'initiation aux règlements sportifs.

Les ateliers pratiques

L'organisation d'ateliers pratiques est plus difficile et nécessite plus de temps. Cependant, les avantages peuvent être supérieurs, à partir du moment où les ateliers pratiques favorisent une interaction et une discussion plus grandes entre les membres du groupe. De bonnes connaissances sur les principes de formation continue auprès d'adultes sont essentielles pour concevoir des situations d'apprentissage efficaces surtout quand changer le mode de vie en est l'objectif principal.

Quelques conseils pour la réalisation d'un atelier pratique

1. Soyez bref mais efficace.
2. Soyez sélectif quant à l'information présentée.
3. Organisez votre information en fonction de concepts précis.
4. Présentez clairement vos idées.
5. Classez les informations par catégories.

6. Présentez l'information par ordre d'importance.
7. Utilisez des approches multimédias et répétitives.
8. Tenez compte du niveau d'instruction des participants.
9. Impliquez les participants dans leur propre apprentissage : Par exemple, faites-leur fabriquer leurs propres mouches pour la pêche.

Les fournisseurs de ressources éducatives

Un nombre croissant d'outils éducatifs, tels que des dépliants, des vidéocassettes, des affiches, des brochures, des feuillets d'information et d'autres ressources pédagogiques pouvant appuyer les stratégies de Vie active sont disponibles auprès de nombreux organismes. Voici quelques organismes qui peuvent vous aider :

- Les organismes fédéraux ou provinciaux, tels que le Centre Canadien pour une Vie active en Milieu de Travail, Vie active Canada, Condition Physique Canada, Kino Québec, etc.
- Les associations et les sociétés nationales telles que la Société de l'arthrite, la Société canadienne de la Croix-Rouge, la Société du cancer, la Fondation des maladies du cœur et l'Association pulmonaire.
- Les éditeurs tels que Human Kinetic Publishers, Masters Press Sports Publishers.
- L'Office national du film et les Commissions des accidents du Travail de votre province.
- Les organismes sportifs nationaux tels que l'Association canadienne pour la santé l'éducation physique et le loisir, l'Association canadienne des sciences du sport, l'Association canadienne de loisirs Intra-muros et l'Association canadienne des entraîneurs.
- Les ministères provinciaux, et régionaux, chargés de l'activité physique et de la santé.
- Les centres de conditionnement physique et de loisirs.
- Les services de santé.
- Les associations et les services des loisirs tels que le Conseil des loisirs de plein air, et l'Association canadienne des loisirs/parcs.
- Les associations professionnelles telles que « Alberta Centre for Well-Being », l'Alliance de vie active pour les Canadiens et Canadiennes handicapés, l'Association des kinésioles du Québec, etc.
- De nombreux organismes privés, tels que Canadian Learning Canada Ltd., Superior Medical Ltd., Activetics et le 3S Fitness Group Ltd. Ces fournisseurs en ressources pédagogiques publient leurs propres catalogues de documentation.
- Les intervenants en Vie active peuvent aussi préparer leurs propres outils pédagogiques.

4.4 Les activités sociales et les activités de groupes

Vivre activement est une décision et une responsabilité individuelle. En effet, les individus aiment pratiquer une activité physique qui satisfait leurs intérêts, leurs besoins et qui s'accorde avec leurs aptitudes propres. Cependant, cela ne signifie pas

obligatoirement que ces personnes ne veulent pas pratiquer des activités de groupe. Les activités sociales et les activités de groupe sont de bonnes sources de motivation et de renforcement, elles peuvent encourager l'adoption d'un mode de vie actif.

Les pauses-exercices

Depuis de nombreuses années, les pauses-exercices de cinq à dix minutes sont pratiques courantes dans les entreprises japonaises et européennes. Apparemment, ces pauses ont des effets bénéfiques car elles réduisent la fatigue et le stress des travailleurs et améliorent leur rendement. Au Canada, les pauses-exercices sont plus rares, mais rencontrent néanmoins un grand succès. Selon les besoins, les pauses-exercices peuvent être animées de façon formelle, ou conviviale, par des intervenants spécialement formés pour diriger ce type de séances. Il est également possible d'enregistrer les pauses-exercices sur vidéocassettes afin que les travailleurs puissent pratiquer les exercices chez eux.

Les programmes de marche

Marcher en groupe, comme toute activité organisée, encourage l'implication d'un grand nombre de personnes. Nul besoin de posséder des installations spéciales et un équipement luxueux. En milieu de travail, les programmes de marche ayant le plus de succès sont ceux qui proposent des itinéraires précis et la possibilité d'enregistrer la distance et le temps de chaque participant. Un système de points peut aussi être instauré afin de récompenser les employés qui marchent pour se rendre au travail, ceux qui participent à des promenades en forêt, à des chasses au trésor, à des nettoyages de plages, à des randonnées de plusieurs jours. Pourquoi ne pas organiser une chasse au trésor pour les employés et leurs familles, où la marche se transforme en aventure au fur et à mesure que les participants découvrent les indices?

Les concours et les défis

Les concours et les défis représentent d'excellents moyens pour intéresser les employés à vivre activement. On peut aussi promouvoir l'esprit d'équipe et une saine rivalité en :

- récompensant les différents sites de travail ou les services de l'entreprise, en fonction du pourcentage d'employés qui utilisent un moyen de transport moins polluant pour se rendre au travail.
- organisant un tournoi de basket-ball en fauteuil roulant auquel participeraient des travailleurs handicapés et d'autres qui ne le seraient pas.
- organisant des journées sportives inter-services.
- organisant des levées de fonds. Par exemple en commanditant des athlètes en course à pied, en natation ou en tirs de basket-ball.
- organisant un défi annuel de Vie active; reportez-vous à l'ANNEXE I.

Les compte-rendus largement diffusés des concours et des tournois permettent de maintenir une motivation élevée. Des certificats de participation, un trophée pour féliciter l'équipe gagnante ou un tirage avec de petits prix à gagner récompensent la participation.

Les événements spéciaux

Des événements spéciaux organisés aux niveaux local, provincial ou national, favorisent les activités de groupe. Les employés doivent être encouragés à former des équipes corporatives et à participer ainsi à la Course Terry Fox, au Relais 24 heures de Labatt, au Défi à l'entreprise, ou la Journée de l'espadrille.

Les projets nationaux : la Semaine « Canada en forme » est une tradition canadienne qui célèbre la Vie active. Chaque année au mois de mai, les animateurs de la Semaine « Canada en forme » organisent des événements qui encouragent les Canadiens et les Canadiennes à participer à des activités physiques organisées dans tout le pays. La Semaine « Canada en forme » offre un vaste choix d'événements et vous indique aussi la façon de les organiser. Chaque projet est en fonction d'une activité spécifique ou d'une population cible particulière. Ainsi, vous pouvez choisir un événement approprié aux besoins de votre entreprise ou en créer un en fonction de votre milieu spécifique.

Le Défi à l'entreprise : Chaque année, le Défi à l'entreprise assure la promotion et la coordination d'une série d'événements spéciaux à travers tout le Canada. Lors de chaque événement, des équipes d'employés des entreprises et des organismes locaux, participent à des compétitions amicales qui visent à encourager les individus à s'impliquer activement dans des activités qui concernent leur mode de vie.

Les sports d'équipes

Actuellement, les activités sportives et récréatives au sein des entreprises sont surtout des sports d'équipes, des tournois et des événements sportifs. Par ailleurs, les tournois sont particulièrement populaires au sein des entreprises fortement syndiquées.

L'implantation de sports d'équipes dans l'entreprise se résume bien souvent à quelques pièces d'équipement peu coûteuses. Des activités comme le frisbee, la balle-velcro, le soccer ou le baseball peuvent être pratiquées dans les parcs ou les terrains de sport voisins. Sur tous les sites de travail où de nombreux espaces sont couverts de gazon, des aménagements simples peuvent être apportés, afin de pouvoir jouer au volley-ball, au badminton, au croquet ou aux fers. En installant des paniers de basket-ball dans les entrepôts, sur les terrains de stationnement ou près des quais de chargement, il est aussi possible d'organiser des rencontres de basket-ball et d'autres jeux improvisés durant les pauses ou pendant l'heure du lunch.

Tous les jours à l'heure du lunch, les employés d'un service d'entretien déplacent leur matériel de travail et installent des filets de badminton et des tables de ping-pong. Les matchs de détente deviennent peu à peu des matchs plus sérieux et deviennent des tournois annuels. Les prix attribués (volants, raquettes, chaussettes et T-shirts) peuvent être offerts par les magasins de sports locaux. Le vainqueur de chaque division reçoit un trophée sur lequel figure une plaque portant son nom.

4.5 Les environnements de soutien

Une fois que les employés ont goûté aux plaisirs et aux avantages de la Vie active, il est important de maintenir un environnement qui va les supporter dans leur participation. Pour cela, il n'est pas nécessaire de construire de nouvelles installations, mais plutôt de développer d'autres programmes tels de nouveaux cours d'exercice ou des activités d'équipes.

Les installations et les possibilités hors-site

Avec un contenu intéressant et créatif, appuyé par une promotion bien pensée, les programmes de Vie active pratiqués à l'extérieur peuvent être aussi efficaces que ceux offerts à l'intérieur de l'entreprise. Les petites et moyennes entreprises, en particuliers, peuvent trouver cette possibilité plus intéressante, à cause de l'espace nécessaire, des dépenses et des problèmes de responsabilité à envisager pour de la construction ou la rénovation d'installations internes.

Un exemple d'engagement de la haute direction

Il y a dix-sept ans, une entreprise a loué le « Boys and Girls Club », situé à cinq minutes de son siège social. Des activités telles que le soccer en salle, le volley-ball et le handball ont été organisées pendant l'heure du lunch. Actuellement, les cours d'exercice sont très populaires et les passionnés de soccer utilisent le terrain extérieur toute l'année. Afin de satisfaire tous les participants, l'entreprise a investi dans un chauffe-eau d'une plus grande capacité (dont bénéficie toute la collectivité) et accorde aux participants des heures de lunch flexibles.

Si votre programme doit utiliser une installation extérieure, assurez-vous que cette installation est :

- proche de votre entreprise.
- bien entretenue.
- gérée par du personnel qualifié et courtois qui s'occupera au mieux de vos employés.
- la propriété d'un organisme solvable.
- capable de garantir un service confidentiel.
- capable d'offrir des tarifs négociables ou des rabais corporatifs.
- suffisamment vaste pour accueillir toutes les activités de votre programme.

Les espaces de plein-air

Les lieux qui abritent des activités de Vie active ne doivent pas se limiter à des salles de musculation ou à des studios de danse aérobie. Il est même recommandé de profiter des nombreuses activités de plein air rendues possibles grâce :

- aux parcs publics.
- aux patinoires extérieures.
- aux gymnases des écoles et aux salles municipales.
- aux piscines et aux aréna communautaires.
- aux terrains de mini-golf.
- aux pistes de ski.

- aux berges des rivières et aux sentiers forestiers.

Votre créativité personnelle constitue la seule limite aux activités de la Vie active.

Réfléchissez aux idées suivantes :

- Recueillir de l'argent pour financer un projet de conversion de voie ferrée inutilisée, en une piste de marche et de cyclisme qui offrira aux employés et à la collectivité une occasion de profiter de la Vie active en plein air.
- Inciter un groupe d'employés intéressés à se joindre à un club de randonneurs.
- Rassemblez la communauté et les groupes de jeunes des environs, les inciter à aller planter des arbres. Encouragez les étudiants à valoriser la préservation des zones naturelles.
- Essayer d'obtenir le droit d'utiliser un terrain de soccer voisin ou un aréna proche pour les rencontres de ballon-balai.

Les installations sur place

La persévérance et l'ingéniosité seront deux éléments importants pour découvrir dans les locaux de l'entreprise, les lieux propices à l'organisation des activités. De nombreux programmes ont débutés dans des salles de conférence, des salons, des cafétérias, des hangars rénovés, des terrains de stationnement et des terrains vagues. L'improvisation et le respect du principe « faire ce que l'on peut avec ce que l'on a » constituent deux bonnes approches qui peuvent être utilisées pour créer un environnement qui encourage la Vie active.

Les employés ne cessent de répéter qu'ils ont seulement besoin d'une douche et d'un vestiaire pour les encourager à marcher, à skier ou à jardiner dans le potager de l'entreprise à l'heure du lunch. Aussi, que pensez-vous de la pertinence d'un stationnement pour bicyclettes?

De nombreux programmes sont allés beaucoup plus loin en créant des installations qui offrent tous les avantages suivants :

- une grande accessibilité.
- une grande variété d'équipement moderne et bien entretenu.
- une atmosphère agréable.
- des vestiaires avec plusieurs douches.
- un service personnalisé et un personnel professionnel et qualifié.
- une implication des familles.
- des moyens pratiques pour suivre les progrès accomplis en cours de programme.
- de faibles frais d'adhésion.

Si votre entreprise envisage de construire un centre de Vie active, vous devez avoir à l'esprit les éléments suivants : l'espace nécessaire pour les programmes d'exercice et les différents services, le coût et la sélection du matériel, les différentes notions de responsabilité ainsi que les mesures de sécurité à respecter.

Un tel projet exige bien plus d'informations que ne peut en présenter le présent guide.

Nous vous suggérons donc de prendre contact avec des organismes ou des experts-conseils ayant déjà construit ce type d'installations et de vous inspirer de leur expérience.

Les projets de financement

En général, les projets de financement assurent le paiement partiel ou total par l'entreprise, des frais imposés aux employés qui utilisent une installation extérieure. Le succès d'un programme de financement réside dans une planification rigoureuse, dans l'élaboration de politiques judicieuses et dans une gestion efficace. Pour arriver à cela, voici quelques suggestions :

- Définissez la durée pendant laquelle le plan de financement sera offert.
- Établissez des critères qui définiront les événements, les installations et le niveau de participation à respecter, pour bénéficier du plan de financement.
- Tolérez une certaine souplesse dans la gestion, afin de tenir compte des situations particulières. Par exemple, lorsqu'une entreprise possède des bureaux ou des usines à plusieurs endroits différents.
- Envisagez un taux de financement variable, en fonction du revenu des employés.
- Sachez reconnaître les efforts des employés qui participent régulièrement aux activités.
- Structurez le programme de façon à faciliter les demandes de remboursements des employés, tout en diminuant la quantité de documents écrits.

Les encouragements

Les gens apprécient lorsqu'ils gagnent un T-shirt, ou lorsque leur nom est mentionné dans le bulletin de l'entreprise. De nombreuses initiatives visant l'amélioration de la santé des employés ont utilisé avec succès de tels encouragements pour susciter la participation à un programme de Vie active.

Les encouragements peuvent être obtenus comme récompenses pour une grande participation ou lors de l'atteinte de certains objectifs. La participation peut être mesurée en fonction du nombre d'activités pratiquées, du nombre de présences, etc.

Un des premiers programmes d'encouragement, insistait sur l'atteinte d'une meilleure condition physique. Les temps ont changé ainsi que le motif initial du programme d'encouragement. Aujourd'hui le programme a adopté une vision plus large en récompensant les employés pour de nombreux comportements favorisant la Vie active. Par exemple, apprendre à se relaxer, agir dans la collectivité comme bénévole, être parfaitement assidu au travail, utiliser des sacs d'épicerie recyclables ou encore prendre l'autobus pour se rendre au travail.

Les programmes d'encouragement – Quelques conseils techniques :

- Organisez une activité pour le lancement du programme.
- Préparez des fiches de suivi pour les activités les plus populaires.
- Proposez des séances d'information sur la fixation d'objectifs personnels de Vie

active.

- Favorisez la participation familiale.
- Assurez-vous que vos fiches de suivi et votre système de reconnaissance aussi simple que possible.
- Analysez l'environnement, les besoins et les intérêts spécifiques des différents lieux d'opération et ajustez le contenu du programme si nécessaire.
- Soutenez la motivation des participants et ayez une politique de suivi systématique à l'aide d'un service d'appels téléphoniques d'encouragements.
- Inscrivez les progrès obtenus sur des tableaux, évaluez l'atteinte des objectifs et révisez au besoin votre programme.
- Offrez des récompenses reliées au programme. Par exemple, des abonnements à des revues, des trousseaux de premiers soins et à des cassettes de musique relaxante. Les employés peuvent aussi se regrouper pour accumuler des points, ce qui leur permet de gagner du matériel sportif.

Les récompenses citées ci-dessus représentent de bons moyens de motivation surtout au début de la participation à un programme de Vie active. Cependant, la meilleure récompense de la Vie active est intrinsèque. La Vie active récompense ses participants par une amélioration leur confiance en eux et par un sentiment de réussite personnelle. Un bon programme d'encouragement devrait détourner peu à peu les participants des récompenses extrinsèques, pour les inciter à se fixer des objectifs personnels reliés au mode de vie et sur les efforts personnels à accomplir pour réaliser ces objectifs.

La reconnaissance et le soutien social

Il existe un lien évident entre la participation à la Vie active et le niveau de reconnaissance sociale. Cette reconnaissance des pairs ou de la famille influence fortement l'adhésion des participants à des programmes qui visent l'adoption de nouveaux comportements. Il est donc nécessaire d'inclure dans la composition du programme des stratégies destinées à améliorer le soutien aux participants en milieu de travail comme à la maison.

Par exemple...

- Apprendre aux employés à se soutenir mutuellement et leur montrer comment obtenir du soutien.
- Établir un système du copain afin d'encourager la responsabilité d'un individu envers l'autre et promouvoir la camaraderie pendant les exercices.
- Donner la possibilité de développer un sentiment d'appartenance et la chance de contribuer au succès d'une autre personne. Cette approche contribue largement à la persévérance des participants.
- Informer les familles du déroulement du programme par le biais d'un bulletin régulier.
- L'envoi de cartes de rappel sympathiques peut encourager une personne qui a décroché du programme à y revenir.

CHAPITRE 5

5. LE MARKETING ET LA PROMOTION

Vous vous êtes peut-être déjà longuement penché sur la conception de votre programme de Vie active, mais n'êtes pas encore passé à l'action. Avant cela, il est important de savoir que même si le programme est réclamé par les employés et appuyé par la haute direction, vos efforts seront inévitablement voués à l'échec si vous ne parvenez pas à le promouvoir efficacement auprès d'une clientèle cible déterminée.

L'expression « marketing social » désigne le concept qui consiste à « vendre » des idées, comme le concept de Vie active. Examinons la façon dont le concept de marketing social s'applique à la mise en marché et à la promotion de la Vie active.

5.1 Les relations entre le marketing social et la Vie active

Le marketing social présume que de nombreux éléments vont influencer les changements de comportements. Dans un contexte de Vie active, ces éléments peuvent être les motivations, les aptitudes et les préférences des individus.

Le marketing social présuppose que le comportement individuel doit tenir compte des contextes environnementaux et sociaux qui peuvent influencer l'individu. On constate aussi que les personnes, qui vivent dans des sociétés complexes comme la nôtre, sont fortement influencées dans leur pratique d'activités physiques par les expériences vécues au sein des institutions sociales, par leur héritage culturel et par l'environnement social.

Le marketing social cherche à modifier les normes culturelles et ainsi influencer les attitudes et les comportements des individus. La Vie active aspire à devenir un élément fondamental et intégral de la vie des travailleurs en remplaçant les normes négatives par des normes positives.

Les principes généraux de marketing

Lorsque vous concevez votre plan de marketing, souvenez-vous de la règle des quatre P : Proposer un bon **produit** ou une bonne activité, l'appuyer avec la bonne **promotion**, l'organiser à la bonne **place** et l'offrir au bon **prix**. Pour vous aider, mettez-vous à la place d'un employé et portez un regard critique sur votre plan de marketing.

Considérez vos employés comme des consommateurs avertis et vos initiatives de Vie active comme des produits.

Produit : Quelles activités voulez-vous promouvoir auprès de votre auditoire cible? Quelle croyance ou quelle habitude souhaitez-vous lui voir adopter?

Promotion : Comment allez-vous communiquer vos idées aux employés? De quels avantages allez-vous leur parler?

Place : Où et comment allez-vous atteindre les employés? (Dans une installation sur place, grâce à des programmes médicaux d'évaluation) Utilisez-vous la meilleure méthode de distribution et proposez-vous une bonne circulation de l'information?

Prix : Quels sont les avantages que vous proposez aux employés (ou à l'organisation) par rapport aux concessions qu'ils devront consentir afin de bénéficier des bienfaits du programme? Elles pourront être d'ordre financier ou encore en relation avec les habitudes, les croyances et le temps des employés.

Participation : Dans quelle mesure les employés participent-ils à la planification, à l'organisation et à la mise en oeuvre du programme de Vie active? Comment envisagez-vous la collaboration entre l'individu et l'entreprise de même qu'entre l'entreprise et la collectivité?

5.2 La planification stratégique du marketing social

La planification d'une stratégie de marketing efficace implique le respect des étapes suivantes :

- Étape 1** : L'identification du marché cible.
- Étape 2** : La fixation des buts et des objectifs visés.
- Étape 3** : La promotion des avantages de la Vie active.
- Étape 4** : La conception des messages et du matériel promotionnel.
- Étape 5** : L'évaluation.

Étape 1 : L'identification du marché cible

Chaque site de travail est composé de différents sous-groupes d'employés, tels que les travailleurs de nuit, les gestionnaires, les ouvriers des chaînes de montages, les employés des sites éloignés, les familles et les retraités. Afin d'élaborer des messages et des moyens de communication efficaces, il est nécessaire de scinder le groupe d'employés en différents sous-groupes d'individus ayant des caractéristiques communes. Les résultats de l'analyse organisationnelle, joints à ceux produits par le sondage auprès des employés, feront ressortir les éléments pertinents à l'identification du marché-cible. Citons quelques-uns de ces éléments : La répartition démographique, les caractéristiques de comportement, les préférences au niveau des activités. N'oubliez pas que d'autres influences n'ayant peut-être pas encore été identifiées peuvent aussi jouer un rôle important, comme l'effet de l'influence des pairs, de l'environnement social et des politiques du lieu de travail.

Étape 2 : La fixation des buts et des objectifs

Les objectifs fondamentaux de votre stratégie de marketing social peuvent être les

suivants :

- Encourager la participation de tous les employés.
- Inciter les participants à se fixer des buts individuels, et à les atteindre.
- Convaincre la direction de l'entreprise de l'efficacité à long terme du programme et de son rôle primordial dans la santé financière de l'organisation.
- Améliorer l'image de l'entreprise grâce à l'impact social du programme.

Étape 3 : La promotion des avantages de la Vie active

Pour motiver efficacement les employés qui composent votre clientèle cible et parvenir à modifier leur comportement, vous devez les convaincre des avantages qu'ils peuvent retirer de la participation au programme. Pour y parvenir, il vous faut démontrer dans quelle mesure le programme rencontre les attentes et satisfait les besoins des employés.

Votre programme de Vie active peut proposer plusieurs avantages. Par exemple, si les travailleurs âgés constituent votre clientèle cible, une plus grande activité et une meilleure qualité de vie seront peut-être pour eux des éléments plus importants qu'une grande longévité. Les pages suivantes présentent d'autres stratégies destinées à joindre d'autres types de clientèles cibles.

En général, les stratégies de marketing s'appuient sur la mise en valeur d'avantages incontestables, comme les bienfaits à long terme de l'adoption d'un mode de vie actif. Cependant, de tels avantages seront peut-être imperceptibles pour plusieurs individus, car ils auront des difficultés à apprécier correctement tous les efforts nécessaires à la modification de leur comportement. Pour y arriver, vous allez sans doute constater que les employés sont attirés à court terme par les récompenses et les encouragements, même s'ils éprouvent quelques difficultés à réaliser une tâche. De plus, ils considèrent ces moyens modestes très importants pour la reconnaissance de leurs efforts. Certains moyens d'encouragements sont énoncés au chapitre sur **la composition du programme**.

Étape 4 : La conception des messages et du matériel promotionnel.

Pour transmettre le plus efficacement possible votre message au groupe cible, rassemblez les outils et les stratégies de communication dont vous disposez et déterminez-en l'utilisation la plus judicieuse. Une fois regroupés, ces outils doivent former une stratégie visant la promotion du programme, la création d'événements et l'amélioration des communications interpersonnelles.

Bien entendu, vous pouvez aussi imaginer d'autres moyens de transmission pour votre message de Vie active. Un de ces moyens sera plus efficace que les autres, n'hésitez pas et choisissez-le. Certains des moyens suivants peuvent être utilisés :

- Les témoignages de participants.
- Les démonstrations; un message visuel est souvent plus efficace qu'un message verbal.

- Les animations ou les dessins animés.
- L'humour; assurez-vous de son bon goût.
- L'émotion.
- La musique.
- Une lettre officielle d'appui du président de l'entreprise

Même s'il vous semble avoir choisi le bon moyen de diffusion pour faire connaître votre message, vérifiez son efficacité auprès de votre clientèle- cible. Grâce à cette vérification, vous allez pouvoir mesurer si l'approche retenue est celle qui séduit le plus la clientèle ou si certains éléments, des mots par exemple, sont compris difficilement par l'auditoire cible. Il est aussi possible que cette analyse vous donne de nouvelles idées plus efficaces encore que celles que retenues à ce jour.

Une fois les moyens de communication choisis, il vous faut évaluer le temps requis pour leur mise en place. Établissez des prévisions budgétaires réalistes et assurez-vous de pouvoir disposer d'assez de moyens et de temps pour garantir le bon fonctionnement de votre outil promotionnel.

Étape 5 : L'évaluation

Quelle que soit l'envergure de votre stratégie de marketing, vous devez évaluer son efficacité. Prenez connaissance de ses points forts et de ses points faibles. De cette façon, vous allez pouvoir améliorer votre prochain plan de communication. Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :

Les demandes d'informations et le niveau de participation sont-ils aussi élevés que ceux estimés lors des prévisions?

Parvenez-vous à rejoindre ou à attirer de nouvelles clientèles cibles?

Les outils promotionnels sont-ils appropriés?

Un programme de marketing social efficace doit s'adapter aux besoins changeants des employés. Utilisez les résultats de votre évaluation initiale pour améliorer le programme pendant son implantation. Vous pouvez aussi utiliser les feuilles de travail proposées en ANNEXE J, pour planifier et organiser votre stratégie de marketing social.

Les étapes d'un marketing réussi

Écoutez et apprenez. Informez-vous le plus possible sur les caractéristiques des groupes d'employés visés par le programme. Collaborez avec certains membres du groupe cible, afin de détecter les programmes et les messages qui attireront le plus d'autres clientèles.

Sachez impliquer les employés. Il ne suffit pas de « cibler » les groupes, il faut également collaborer activement avec eux. Impliquez-les le plus possible dans le processus de planification. Recrutez-les à titre bénévole et invitez-les à devenir membres de

différents comités connexes au programme. En les impliquant de la sorte, vous apprendrez à mieux connaître le groupe et ses composantes. Vous pourrez ainsi mettre en évidence les moyens de sensibilisation les plus appropriés et identifier des problèmes spécifiques à ce groupe.

Sachez enlever les barrières. Demandez aux groupes ce qu'ils désirent, plutôt que ce dont ils ont besoin. Interrogez-les sur la façon dont ils envisagent d'apporter leur aide au programme et sur la manière dont vous pouvez les aider. Cette approche est efficace car elle suscite une implication active des individus dans des activités reliées à leur santé sans être perçue comme une atteinte à leur liberté. En général, la première réaction des employés à cette approche consiste à penser que vous ne tiendrez pas compte de leurs avis. Il vous faut impérativement briser cette barrière et les rassurer sur votre volonté et sur votre intérêt à collaborer avec eux.

Sachez créer des partenariats. Collaborez avec d'autres groupes issus à la fois de votre entreprise et de la collectivité afin de promouvoir un message cohérent.

5.3 Le ciblage des groupes difficiles à atteindre

Tel que nous l'avons présenté lors de l'élaboration de la stratégie de marketing social, les employés seront plus enclins à participer, si les initiatives de Vie active sont conçues en fonction de leurs besoins, de leurs préoccupations et de leurs intérêts propres. Examinons les adaptations possibles de vos programmes, pour qu'ils puissent rejoindre certains groupes cibles difficiles.

A. Les cadres intermédiaires et supérieurs

Pour cerner précisément les besoins de la clientèle constituée par les cadres supérieurs, analysez les compte-rendu des entrevues effectuées auprès de la haute direction. Quels sont leurs intérêts, leurs priorités de même que leur niveau de sensibilisation aux bienfaits de la Vie active, envers eux-mêmes et envers l'entreprise? Malgré l'abondance des recherches relatives aux coûts et aux bénéfices d'un projet de Vie active, d'autres motifs sont nécessaires afin d'assurer à ce programme un appui total de la haute direction.

Les cadres intermédiaires, à cause de leur position hiérarchique, sont souvent mal informés des avantages proposés par la Vie active. Ils peuvent souvent se montrer réticents à ce que les employés s'éloignent de leur poste de travail, jusqu'au moment où ils prennent connaissance des objectifs visés par la haute direction par ce programme.

Pour adapter votre stratégie de marketing à cet auditoire et compenser ainsi leur manque de sensibilisation :

- Abordez avec les cadres, leurs préoccupations relatives au programme et déterminez avec eux les meilleures méthodes pour atteindre leurs subordonnés.

- Collaborez avec le service de santé et de sécurité au travail, afin de recueillir et de présenter les dépenses actuelles reliées aux maladies et aux soins de santé. Par exemple, faites sortir les données concernant les réclamations adressées à la Commission des accidents du travail, les réclamations pour des soins médicaux et le nombre de journées de travail perdues pour cause de maladie ou de blessure.
- Informez les gestionnaires sur les bienfaits du programme de Vie active en organisant des ateliers.
- Présentez la Vie active comme un outil de sécurité dont l'usage peut réduire le nombre d'accidents du travail.
- Faites en sorte que les cadres supérieurs rencontrent des cadres d'autres entreprises qui possèdent déjà un programme de Vie active.
- Touchez les intérêts personnels des cadres intermédiaires et supérieurs. (Par exemple, l'amélioration de leur technique de golf ou l'accroissement de leur concentration par l'exercice.)
- Proposez des pauses-exercices lors des longues réunions à titre de service.
- Prenez le temps de rencontrer chaque cadre et tentez de le convaincre individuellement.

B. Les ouvriers ou « cols bleus »

Les ouvriers sont généralement moins impliqués dans des activités physiques que les autres employés. Bien qu'ils soient très préoccupés par la santé et la sécurité du travail, nombre d'entre eux ne connaissent pas les bienfaits de l'activité physique sur la santé et sur la solution quelle peut apporter aux problèmes de fatigue. Il est aussi possible d'expliquer leur faible participation aux programmes de Vie active par la mauvaise communication qui règne souvent entre les cols bleus et la haute direction.

Plusieurs enquêtes ont révélé que les ouvriers de la production semblent préférer les activités de groupe, d'équipe ou en famille. Par exemple, les programmes qui proposent du touch-football, des tournois de tennis de table ou de hockey attirent de nombreux participants provenant de ce groupe d'employés. Les idées suivantes peuvent vous aider à encourager leur participation. SOYEZ PATIENT.

- Établissez de bonnes relations avec les responsables syndicaux.
- Assurez-vous que l'environnement de travail a réglé les problèmes de base en santé et sécurité du travail.
- Présentez le programme en fonction de son acceptation par le syndicat et non en comme étant imposé par la haute direction.
- Maintenez des communications simples et claires. Usez modérément du jargon spécialisé.
- Utilisez une approche personnelle pour développer la confiance et l'harmonie. Soyez cohérent et respectez les normes du groupe.
- Impliquez les travailleurs dans la création et la planification des activités pratiques.
- Favorisez la socialisation et la création d'équipes récréatives.
- Organisez des compétitions entre les différents groupes d'employés.

- Proposez une séance d'échauffement matinal et des pauses-exercices régulières pour les employés assignés à un travail répétitif ou à ceux qui restent longtemps en position assise.
- Confiez à des travailleurs respectés par leurs collègues la tâche de promouvoir le programme.
- Créez des campagnes de promotion à *grande visibilité et publiez les succès de vos collaborateurs.

C. Les travailleurs sur horaires

Les stratégies de marketing doivent reconnaître le stress important causé par le travail par poste et offrir une promotion spécifiquement conçue pour ce type de travail. Ce type de travail représente un mode de vie et pas seulement un horaire de travail différent. Pour rejoindre les intérêts de ces travailleurs, veillez à :

- Mettre l'accent sur des éléments concrets, comme l'influence bénéfique de la Vie active sur la qualité du sommeil et le maintien de la vigilance au travail, sur la façon de partager la Vie active avec toute la famille et sur la manière de l'intégrer dans l'horaire du travailleur.
- Élaborer votre programme avec l'aide des employés concernés.
- Prévoir le temps nécessaire à une discussion de groupe afin de partager des techniques d'adaptation et améliorer ainsi l'interaction sociale.
- Impliquer les conjoints dans les activités du programme.
- Présenter le programme à un moment qui convient à chaque équipe.
- Rencontrer régulièrement les employés de chacune des équipes pendant leurs heures de travail.

D. Les lieux de travail éloignés ou hors sites

Un groupe d'employés « difficiles à atteindre » comprend les personnes qui changent fréquemment de lieux de travail et celles qui travaillent à l'extérieur des bâtiments principaux. On y retrouve les livreurs, les chauffeurs d'autobus, les représentants. Les stratégies de marketing qui arriveront à rejoindre ces employés seront composées de moyens de communication diversifiés en plus d'une équipe d'intervenants dévoués et compétents.

Dans une entreprise dont les établissements sont dispersés et vont jusqu'au grand nord, les activités choisies ont été la raquette, la pêche sous la glace, la motoneige et la chasse. Une équipe d'animateurs enthousiastes a été mise en place pour encourager et appuyer le programme dans chaque établissement. Les perceptions et les analyses de cette équipe, face à cette situation spécifique, ont permis d'assurer des chances de participation au programme égales à tous.

Parmi les autres stratégies de marketing pouvant être utilisées pour rejoindre des employés dispersés, citons :

- Nommer des représentants locaux qui parleront du programme dans le bulletin de l'entreprise.
- Se déplacer sur les différents sites. Par exemple, il est possible de rencontrer les

- chauffeurs aux points de demi-tour sur les itinéraires d'autobus ou de taxi pour établir un contact personnel avec ces employés.
- La conception d'une « pochette de Vie active » contenant une liste d'activités pouvant être effectuées dans les chambres d'hôtel ou pendant les longs voyages en voiture comme des exercices avec élastique, des pauses-exercices. On peut aussi y inclure des listes d'hôtels et de centres communautaires ayant des salles d'exercices, des itinéraires de marche.
- La production de vidéocassettes spécialisées pour la maison et le voyage.
- L'encouragement de l'appui et de l'implication de la famille à la planification du programme.

E. Les travailleurs plus âgés

Pour rejoindre les travailleurs proches de la retraite et ceux qui ont déjà cessé leurs activités, on doit utiliser des méthodes de marketing particulières, afin de cerner précisément leurs besoins sans qu'ils se sentent mis à l'écart. Une façon d'y parvenir consiste à préparer des brochures d'informations sur les programmes qui illustrent des personnes actives de tous les âges.

D'autres part, ce groupe de travailleurs a tendance à penser que le temps passé à l'intérieur de l'entreprise doit être uniquement consacré aux tâches professionnelles. Un programme d'activité à l'heure du dîner, qui n'exige pas une tenue vestimentaire particulière, peut attirer ces employés de la « vieille école ».

Pour rejoindre les besoins de cette clientèle cible, les stratégies de marketing qui se concentrent uniquement sur la perte de poids ou le raffermissement du corps, n'ont pas autant d'impact que celles orientées vers la qualité de vie. Les personnes âgées sont très sensibles aux messages qui présentent la Vie active comme un moyen de conserver une grande indépendance malgré l'âge. Il faut aussi tenir compte que ce groupe entretient des relations suivies avec les médecins. Ces derniers exerçant une grande autorité, il peut s'avérer judicieux d'inviter un membre du corps médical à participer à la promotion de votre programme.

Parmi les autres approches destinées à faire adopter votre programme de Vie active aux employés âgés, citons :

- Former certains d'entre eux afin qu'ils dirigent les activités de Vie active organisées pour leurs pairs.
- Inviter les conjoints à participer.
- Inclure des examens médicaux ou une autre forme d'intervention du milieu médical.
- Offrir des groupes de soutien reliés à la santé. Par exemple, des groupes d'aides aux victimes de l'arthrite.
- Utiliser des encouragements destinés à l'atteinte de buts personnels non compétitifs.
- Proposer un grand choix d'exercices d'intensité modérée, comme des activités aquatiques, des danses sociales, du boulingrin et des programmes de marche.

- Expédier aux employés une lettre personnalisée écrite par le président de l'entreprise, qui donne son appui au programme de Vie active.
- Avoir une tenue appropriée pour diriger les exercices.

F. Les travailleurs handicapés

Les travailleurs handicapés ont souvent été exclus des programmes participatifs en milieu de travail. Cela peut s'expliquer de deux façons. La première est la perception d'obstacles importants relatifs à leur participation, la seconde est le manque de compréhension des responsables des programmes, envers les besoins, les intérêts et les aptitudes spécifiques à ce groupe d'employés. Les initiatives de Vie active doivent ouvrir leurs portes et inviter les personnes handicapées à participer pleinement.

La stratégie de marketing destiné à rejoindre les attentes de ce groupe spécifique doit tenir compte des recommandations proposées :

- Les personnes handicapées préfèrent les activités individuelles et non-compétitives, plutôt que celles organisées à horaires réguliers, dirigées par des animateurs.
- Les personnes handicapées citent la crainte des blessures et le manque d'habiletés, comme les principaux obstacles à une plus grande activité physique. De plus, cette clientèle considère les deux facteurs suivants plus importants que le coût des activités soit l'accessibilité des espaces et le manque de sensibilité des autres personnes envers leurs droits, leurs besoins et leurs intérêts spécifiques.

Voici quelques suggestions pour promouvoir efficacement la Vie active chez les travailleurs handicapés de votre entreprise :

- Diversifier les outils promotionnels par lesquels le programme sera présenté.
- Faire bénéficier les personnes handicapées de tarifs réduits sur les activités et les événements du programme de Vie active.
- Mettre en valeur dans les messages promotionnels les personnes handicapées actives comme modèles positifs.
- Mettre l'emphase sur les habiletés et les préférences spécifiques des individus.
- Assurer des séances de formation disponibles et accessibles aux personnes handicapées.
- Impliquer des personnes handicapées lors de la planification du programme, du choix des activités et lors du choix des équipements spécialisés.
- Promouvoir tous les aspects positifs de la Vie active. Par exemple, l'augmentation de la flexibilité et de l'équilibre peuvent permettre l'exécution des activités quotidiennes de façon moins fatigante, moins frustrante et plus sécuritaire.
- Promouvoir des activités stimulantes représentant un défi personnel. Par exemple, favoriser le basketball en fauteuil roulant le yoga, les exercices adaptés, les sports aquatiques, le ski, l'équitation, le tir à l'arc et la gymnastique rythmique.
- Influencer la planification organisationnelle de la haute direction, en signalant la

nécessité de définir des politiques visant à améliorer l'accessibilité aux activités de la Vie active comme l'aménagement de douches et de vestiaires accessibles.

G. Le milieu familial

Le soutien des familles, des amis et des collègues de travail constituent un élément essentiel dans la promotion de la Vie active. L'étude de Heinzelmann et Bagley(10), a démontré que l'adhésion d'un homme marié à un programme d'exercice d'une durée de 18 mois avait un lien direct avec l'attitude de sa femme envers le programme. Dans la même étude, on a pu noter que 80% des hommes dont l'épouse avait une attitude favorable au programme ont eu un niveau d'assiduité bon ou excellent, comparativement à 40% des hommes, dont l'attitude des conjointes était neutre ou négative.

Il est possible pour des raisons de logistique, que les entreprises éprouvent des difficultés à inclure les proches dans les programmes de Vie active. Cependant, cet aspect ne doit pas empêcher de promouvoir les bienfaits de la Vie active dont les membres de la famille peuvent bénéficier.

Voici quelques astuces pour encourager et améliorer la participation de la famille à la Vie active :

- Faire parvenir au domicile des employés, des fiches éducatives sur la santé.
- Proposer un service de sensibilisation des familles à travers un court programme de conseil aux employés.
- Installer un « tableau des idées » permettant aux gens de décrire les activités de Vie active qu'ils pratiquent avec leur famille et leurs amis. Ceci peut inciter d'autres employés à utiliser ces idées.
- Proposer des séminaires et des événements pouvant intéresser toute la famille. Ces actions peuvent avoir lieu en soirée ou en fin de semaine.
- Proposer des séances de formation sur la façon de donner et de recevoir du soutien.
- Concevoir des programmes d'exercice devant être faits à la maison.
- Promouvoir les événements communautaires et proposer un remboursement partiel des frais d'admission aux membres des familles.
- Inclure les membres des familles parmi les participants admissibles au programme d'encouragement à la Vie active.
- Proposer une bibliothèque de ressources regroupant des vidéocassettes et des documents qui peuvent être empruntés et consultés à la maison.
- Organiser des événements de Vie active sur le lieu de travail, auxquels les membres et les amis des familles peuvent participer.

CHAPITRE 6

6. LA MOTIVATION ET LE CONTRÔLE

Planifier et organiser un programme de Vie active est une chose, mais maintenir une participation élevée en est une autre. L'identification des problèmes qui poussent les personnes à abandonner un programme, ainsi que la recherche de solutions à ces problèmes, vont contribuer à réduire considérablement le taux d'abandon. Les indices essentiels à l'identification des solutions seront apportés par une intervention professionnelle, ainsi que par l'implication des participants.

Les motivations qui poussent les employés à mener un mode de vie actif sont multiples. Les responsables de programmes de Vie active doivent utiliser de nombreux d'outils pour inciter les participants à poursuivre leurs efforts. Les individus aiment être encouragés et récompensés, cependant, les techniques de motivation peuvent, selon leur utilisation, stimuler ou inhiber la participation à un programme. Toutefois, ces considérations ne doivent pas venir occulter le but ultime du programme qui est de « mettre en valeur et d'intégrer la Vie active de façon quotidienne chez les employés ».

Le Dr Georges Sheehan propose une expression intéressante afin de désigner les personnes pour qui les joies et les bienfaits de la Vie active sont autant de récompenses : « Pour elles, l'exercice n'est pas un test mais une thérapie, pas un essai mais une récompense, pas une question mais une réponse. »

6.1 Le maintien de la motivation

Plusieurs facteurs encouragent la poursuite d'un mode de vie actif. Tenez compte des éléments suivants pour essayer de maintenir à long terme, l'intérêt et la participation des employés :

Proposer un environnement positif

Un environnement positif sera obtenu lorsque la culture de l'entreprise encouragera une participation régulière. L'implication de la haute direction est importante, de même que le respect des exigences et des horaires de travail des employés, car ils pourront ainsi participer à des moments qu'ils auront choisis.

Un autre facteur à considérer pour la création d'un environnement positif est l'importance de l'environnement physique comme des espaces propres, du matériel en parfait état, des conditions de sécurité favorables à la santé, des douches et des vestiaires impeccables et un environnement extérieur accueillant.

Tenir compte des différences culturelles

Le bagage culturel et le mode de vie de chaque individu vont influencer son niveau d'intérêt et ses choix d'activités. Pour maintenir l'intérêt des participants qui proviennent de milieux culturels différents élaborer des programmes conviviaux, sensibles aux

différences culturelles en essayant de connaître dès le départ, les opinions et les croyances des employés impliqués.

Proposer une programmation originale et plaisante

Même si les employés peuvent, au départ, adhérer à un programme parce que c'est « bon pour la santé », peu d'entre eux vont persévérer, si le programme reste monotone et déplaisant. Encouragez les rires et d'autres expressions de la participation et créez un « esprit de corps » dans chaque activité. Cela vous permettra de créer, chez les participants, un sentiment d'appartenance au groupe.

Le contrôle de l'évolution

Notez le taux de participation des employés, recueillez leurs réactions et de façon plus générale, gardez le contact avec eux. Cela va vous permettre de vous assurer que les activités du programme contribuent efficacement à des changements positifs dans la culture de l'entreprise.

La reconnaissance et les récompenses

Les encouragements et les récompenses à court terme ne sont pas des solutions universelles. Elles peuvent cependant aider certains participants à faire les premiers pas, souvent difficiles, d'un changement de mode de vie. Grâce à une évaluation régulière de l'atteinte des buts visés et à la fixation subséquente de nouveaux buts, il vous sera possible d'augmenter le niveau de confiance des individus envers leur capacité d'atteindre seuls les buts personnels qu'ils se sont fixés.

Proposez un leadership fort

Les intervenants efficaces sont motivants et enthousiastes, ils inspirent confiance. Ils reconnaissent que chaque individu a ses caractéristiques et ses différences. La création d'un environnement rassurant, la possibilité d'interactions sociales et un suivi personnalisé contribueront largement à maintenir l'adhésion individuelle.

Encourager le soutien de la famille et des pairs

Une des principales raisons pour lesquelles un individu participe à un programme d'activités est lorsque sa famille et ses amis encouragent un mode de vie actif et une grande participation. Plusieurs études révèlent que l'appui du groupe et du milieu social à une activité renforce le niveau d'adhésion.

Préciser l'objectif exact du programme

L'aspect éducatif doit être intégré dans le processus de motivation et d'encouragement à la persévérance. Il est capital que vos participants sachent pourquoi ils font de l'exercice et pourquoi ils doivent apporter des changements importants à leur mode de vie. Il est aussi indispensable qu'ils comprennent comment ces changements peuvent les aider à vivre mieux.

Proposer des opportunités d'évasion

L'utilisation du milieu naturel peut apporter un soulagement physique et intellectuel. La

Vie active peut ainsi être utilisée comme un outil qui favorise la récupération et l'élimination du stress causé par un travail intense.

Encourager le défi personnel

Acquérir avec la pratique un certain niveau d'habileté peut créer chez les employés un sentiment de compétence et de confiance en soi. Ce qui encouragera la participation à la Vie active.

Respecter la préoccupation environnementale

Certaines études ont démontré que plus de 80% des Canadiennes et Canadiens sont préoccupés par la protection de l'environnement naturel. En organisant des activités qui iront dans ce sens, vous leur donnerez une raison supplémentaire de rester impliqués.

ANNEXE A : FEUILLE DE TRAVAIL

Énoncé de mission

Votre énoncé de mission sera plus équilibré et plus facile à utiliser si vous le composez en fonction des éléments spécifiques du programme et des buts que vous souhaitez atteindre.

Posez-vous les questions suivantes :

1. Quel rôle va jouer la Vie active :

A) dans l'organisation? _____

B) chez le(s) groupe(s) d'employés? _____

C) dans la collectivité? _____

D) pour vous et pour le comité consultatif des employés? _____

2. Quelles sont les valeurs jugées les plus importantes par :

A) l'entreprise? _____

B) les employés? _____

C) la collectivité? _____

D) vous et le comité consultatif des employés? _____

3. Quels sont les résultats recherchés par votre initiative de Vie active?

4. Quels résultats recherche l'entreprise? _____

5. Comment le programme de Vie active va contribuer à atteindre les résultats recherchés par l'entreprise?

6. Quels sont les obstacles pouvant empêcher l'atteinte de ces résultats?

7. Quelles sont les modifications à apporter afin de surmonter ces obstacles?

Votre énoncé de mission :

À (Verbe d'action) (principal résultat) par (la méthode utilisée pour atteindre le résultat) et (résultat envisagé).

ANNEXE B

Analyse de la culture de l'entreprise

Une initiative de Vie active réussie est une initiative qui s'intègre dans toute l'entreprise. Sans un vaste soutien physique, psychologique et social de l'organisation, un programme de Vie active ne peut être efficace. Pour savoir si votre entreprise est prête à intégrer la Vie active dans sa culture, répondez par VRAI ou par FAUX aux énoncés suivants :

	VRAI	FAUX	L'organisme pour lequel je travaille favorise :
1.	_____	_____	Une mission, des objectifs et des buts clairement définis et reliés aux objectifs du programme de Vie active.
2.	_____	_____	La participation des employés aux phases de planification, d'organisation et d'amélioration du programme de Vie active.
3.	_____	_____	Des politiques claires qui encouragent la Vie active, telles que un horaire de travail variable et des programmes d'encouragement à la participation.
4.	_____	_____	Des moyens de promouvoir une participation généralisée à la Vie active au travail, à la maison, par les familles, chez les personnes handicapées et les travailleurs âgés.
5.	_____	_____	Des programmes et des services de qualité.
6.	_____	_____	La protection de l'environnement et garantit l'accessibilité à des espaces verts extérieurs aménagés.
7.	_____	_____	La reconnaissance et l'encouragement du travail bien fait.
8.	_____	_____	L'encouragement à une formation complémentaire en gestion.
9.	_____	_____	Des outils de communication efficaces, une collaboration accrue et la création de partenariats entre le milieu de travail et d'autres entreprises de Vie active.

10.	_____	_____	Un concept de Vie active qui offre un grand choix d'activités et de services.
11.	_____	_____	Le remplacement des normes culturelles défavorables à la Vie active par des normes plus favorables.
12.	_____	_____	Des initiatives de recherche et de contrôle sur la Vie active en milieu de travail.
RÉSULTATS	0 - 3		Votre entreprise ne prête aucune attention à ses ressources humaines. Un gros effort doit être fait.
		4 - 6	Votre entreprise doit impérativement arrêter de retarder sa décision quant à l'adoption de la Vie Active et passer immédiatement à l'action.
		7 - 9	Votre entreprise possède un grand potentiel. Continuez à écouter vos employés et allez de l'avant.
		10 -12	Votre entreprise a parfaitement intégré la Vie active; elle est soutenue par des intervenants dynamiques.

ANNEXE C

Vérifications des normes culturelles de l'entreprise

Répondez par OUI ou par NON aux affirmations suivantes :

Il est normal...

	OUI	NON
1) Que les employés aient un pourcentage de graisse élevé.		___
2) De boire du café toute la journée, quand il y en a toujours de prêt.	___	___
3) Que les employés utilisent leurs voitures, même pour couvrir de courtes distances.	___	___
4) Que les employés utilisent l'ascenseur pour monter de deux ou trois étages au lieu d'emprunter les escaliers.	___	___
5) Que les employés restent longtemps assis lors des réunions sans faire de pauses-exercices.	___	___
6) D'aller au travail avec sa voiture au lieu d'utiliser le co-voiturage, l'autobus ou sa bicyclette.	___	___
7) De penser que vous êtes anormal si vous prenez le temps de vous étirer ou si vous fermez vos yeux pour relaxer plusieurs fois par jour.	___	___
8) Que les employés consultent régulièrement le médecin de l'entreprise pour obtenir des cachets d'aspirine et soigner de petits maux.	___	___
9) Que les employés s'habituent à supporter un niveau de stress et de tension constants.	___	___
10) D'être récompensé lorsque l'on est pressé, tourmenté ou crispé, parce que plus on paraît préoccupé, plus on travaille.	___	___
11) Que les employés se sentent toujours pris par leur travail et n'arrivent pas à équilibrer vie professionnelle et vie privée.		___
12) Que les seules personnes devant prendre une pause pendant la journée de travail soient celles qui doivent sortir pour fumer.	___	___
13) Que les employés se plaignent souvent de douleurs au dos et au cou.	___	___
14) Que les employés restent au bureau pendant l'heure du déjeuner et continuent à travailler, plutôt que de prendre une pause qui leur permettrait de sortir et d'être actifs.		___
15) Que les responsables et les collègues de travail encouragent les activités de la Vie active.		___

—

ANNEXE D : FEUILLE DE TRAVAIL

Budget de fonctionnement mensuel

Mois/Année/Jour

Budget Réel Écart

Budget Réel Écart

Recettes :

	Contribution de l'entreprise	
	Subventions	
	Frais d'adhésion	
	Frais pour les invités	
	Frais pour les activités	
	Campagne de levée de fonds	
	Ventes au détail	

Dépenses :

Personnel :		
	Salaire du responsable du programme	
	Honoraires des intervenants	
	Honoraires des conférenciers	
	Formation du personnel	
	Avantages sociaux	
Bureau :		
	Fournitures	
	Impression/poste	
	Publicité/promotion	
	Entretien/réparations	
	Services publics/téléphone/ boîte vocale	
	Coût d'occupation/location/ location-bail	
	Documentation	

Installations et matériel :

_____	Coût	d'occupation/location/location-bail
_____	Location/location-bail du matériel	_____
_____	Uniformes du personnel	_____
_____	Accessoires pour les tests de la condition physique	_____
_____	Registres et vidéocassettes	_____
_____	Location de films	_____
_____	Autres dépenses	_____
_____	Amortissement	_____
_____	Assurances	_____
_____	Intérêts/service de la dette	_____
	TOTAUX	
_____	Total des recettes	_____
_____	Total des dépenses	_____
_____	Écart	_____

ANNEXE E : FEUILLE DE TRAVAIL

Exemple de description de fonction

1. Autorité

L'équipe d'intervenants en Vie active est régie par le service ABC.

2. Mandat

Le mandat des intervenants en Vie active consiste à fournir des informations aux groupes de travail et aux services connexes à la Vie active et à assurer que le contenu du programme respecte les besoins et les intérêts des employés.

3. Membres

L'équipe d'intervenants en Vie active doit inclure des représentants de tous les secteurs de l'entreprise et des employés volontaires pour représenter leurs secteurs respectifs qui sont appuyés par leur supérieur. Les représentants en Vie active sont désignés par le responsable du programme ou, s'ils sont volontaires et répondent aux critères de sélection, par le comité consultatif de la Vie active. Les responsables des services de l'entreprise doivent connaître les noms des représentants en Vie active de chaque secteur.

4. Critères de sélection des représentants bénévoles en Vie active

Les représentants en Vie active doivent...

- être volontaires pour représenter leur groupe de travail.
- obtenir l'approbation de leurs supérieurs pour pouvoir représenter leur secteur de travail.
- être proposés par le gestionnaire du programme de Vie active ou le comité consultatif de Vie active.
- être prêt à consacrer deux à trois heures par mois à la promotion de la Vie active en milieu de travail.
- reconnaître que la Vie active est une partie intégrante du mieux-être personnel.
- être des exemples en matière de Vie active.
- avoir assisté à une session de formation en Vie active.

5. Les responsabilités du représentant en Vie active

Une fois nommé, le représentant en Vie active doit assister aux réunions de l'équipe de Vie active quatre fois par an (minimum) à titre de représentant de son secteur de travail et donner son avis lors de l'élaboration du programme.

Recruter et former un autre employé de son secteur de travail qui pourra le remplacer pendant ses vacances et ses congés.

Être un agent de liaison du comité consultatif ou du responsable du programme de Vie active en diffusant les informations relatives au programme et en fournissant des

renseignements au responsable sur les besoins et des intérêts des employés de son secteur.

Trouver un emplacement adéquat pour exposer le matériel de promotion de la Vie active.

Diffuser l'information de la direction du programme de Vie active à tous les employés du secteur de travail, en exposant les affiches, en distribuant le bulletin et des brochures, en donnant des renseignements sur les événements, etc.

Participer à l'organisation des activités de Vie active telles que des démonstrations pendant le dîner, des groupes de marche le midi, etc.

Rester informé des changements de politiques relatives au programme de Vie active.
Assurer la confidentialité des informations personnelles des employés.

Établir un réseau dynamique avec les autres représentants en Vie active.

Informar la direction du programme sur la réussite ou l'échec des activités du programme.

Conserver, pour référence ultérieure, un fichier d'information sur la Vie active

L6.

Les responsabilités du gestionnaire du programme

Recruter, guider, former et soutenir les représentants de Vie active.

Fournir aux représentants de Vie active des outils efficaces, participer à la coordination des initiatives de Vie active dans l'entreprise.

Organiser les réunions consacrées à la formation et au soutien des équipes d'intervenants en Vie active.

Choisir un membre de l'équipe d'intervenants en Vie active et lui proposer de siéger au comité consultatif de la Vie active.

Reconnaître, féliciter et soutenir, lorsque cela est nécessaire, les représentants en Vie active et les équipes d'intervenants.

ANNEXE F

Description de fonction Intervenant en Vie active

PARTIE 1 – IDENTIFICATION

No. de fonction : _____

Service/Lieu : _____

Titre de la fonction : _____

Direction/unité : _____

Responsable : _____

PARTIE 2 – RÉSUMÉ (énoncé général du rôle du poste)

Sous l'autorité du _____ (fonction du responsable) _____, le titulaire planifie, organise, dirige, contrôle les initiatives de Vie active et tient le rôle de conseiller en Vie active.

A. Devoirs et responsabilités

1. Proposer des programmes de perfectionnement des habiletés, d'éducation et d'information sur la Vie active. C'est-à-dire :
 - Vérifier les attentes des employés et planifier, organiser, diriger et contrôler les procédures d'évaluation du programme afin d'adapter les exigences du programme à celles des employés.
 - Développer des programmes de perfectionnement des habiletés, d'éducation et d'information qui reflètent les besoins de l'entreprise et ceux des employés.
 - Diriger les événements de Vie active, les cours de formation, les ateliers sur la gestion de la Vie active, les présentations, etc.
 - Répondre aux questions des groupes cibles, définir les horaires des activités et du personnel.
 - Consulter des professionnels en Vie active au sein de l'entreprise, dans des organismes extérieurs et dans la collectivité.
 - Collaborer avec des intervenants de différents secteurs d'activité afin d'élaborer des programmes et des activités qui visent la participation et l'adoption de comportements d'auto-discipline par le plus grand nombre d'employés.

Pourcentage approximatif du temps d'exécution de la fonction principale : ____%

2. a) Conseiller les employés, les groupes d'employés, les représentants syndicaux et les membres de la direction sur les activités de la Vie active. C'est-à-dire :
 - Favoriser les communications inter-personnelles reliées à la Vie active.
 - Proposer des évaluations de la condition physique sécuritaires. Interpréter les résultats et conseiller les individus de façon confidentielle.
 - Encourager les employés à avoir une Vie active et une communication *efficace avec l'entreprise.

Pourcentage approximatif du temps d'exécution de la principale fonction : ____%

- b) Organiser la campagne annuelle de promotion. C'est-à-dire :
 - Planifier la production des outils promotionnels et des communiqués. Définir

l'échéancier.

- Collaborer avec les services pertinents, tel que le service de l'imprimerie, pour mettre au point le matériel médiatique.
- Présenter et promouvoir le programme de Vie active aux employés grâce à des méthodes originales.
- Collaborer avec les syndicats, les groupes d'employés, les services de l'entreprise et les services communautaires pour lancer la campagne de promotion.
- Élaborer les outils promotionnels du programme de Vie active.
- Préparer et présenter des comptes-rendus à la haute direction, au comité consultatif des employés et aux intervenants.

Pourcentage approximatif du temps d'exécution de la principale fonction : %

- c) Mettre à la disposition des employés des ressources didactiques qui encouragent la Vie active. C'est-à-dire :
- Analyser et évaluer la documentation existante ou développer une documentation pertinente à la promotion de la Vie active.
 - Employer différentes méthodes pour transmettre les informations sur les ressources.
 - Planifier la création de ressources environnementales et de plein air, pour augmenter le choix d'activités.
 - Rester en relation avec les services provinciaux et nationaux distributeurs de ressources didactiques.
 - Sélectionner, distribuer et contrôler la documentation pertinente à la Vie active.
 - Actualiser le contenu de la bibliothèque de ressources.

Pourcentage approximatif du temps d'exécution de la principale fonction : %

- d) Actualiser sa formation professionnelle. C'est-à-dire :
- Assister à des séances de sensibilisation et de formation, pour accroître ses connaissances et ses habiletés personnelles en relation avec les théories de l'apprentissage chez l'adulte, les techniques de marketing et de promotion, la gestion des ressources humaines, la planification financière, le développement de programmes et, le cas échéant, la gestion d'installations.
 - Lire les plus récentes publications et établir un réseau d'échange d'informations avec les professionnels en Vie active.

Pourcentage approximatif du temps d'exécution de la principale fonction : %

3. Exemples d'activités facultatives mais fortement recommandées :

- Rechercher de nouvelles informations. Établir un dispositif de collecte d'informations et une base de données sur les ressources disponibles.

4. Quel sera le temps nécessaire à un employé compétent qui arrive d'un autre service, pour devenir opérationnel dans sa nouvelle fonction.

Au moins _____ mois

B. Les qualifications nécessaires (Elles doivent être directement reliées au thème du programme)

Étude/expérience

- Moniteur de loisirs communautaires.
- Entraîneur certifié.
- Évaluateur certifié de la condition physique et du mode de vie.
- Instructeur certifié en conditionnement physique.
- Éducateur physique.
- Administrateur d'installations.
- Professionnel en soins infirmiers.

Compétence/certification

- Bonnes aptitudes au leadership et à la communication avec les employés de tous les niveaux de l'entreprise.
- Certification en réanimation cardio-respiratoire et en premiers soins.
- Certification en enseignement du conditionnement physique.
- Formation à la supervision d'intervenants bénévoles.
- Aptitudes à l'intervention avec les populations particulières : personnes handicapées, personnes âgées, etc.
- Aptitudes à la gestion des installations (si nécessaire) et implication dans le milieu des affaires.

C. Hiérarchie

1. Décrire de quelle façon l'intervenant reçoit ses directives :
Les directives sont formulées par le responsable, _____ (service) _____ en réponse aux propositions et aux recommandations présentées pour le programme.
2. Quelles sont les politiques, les procédures, et les pratiques en vigueur qui définissent les limites de la fonction? Exemples :
 - Les politiques d'aides aux employés
 - La loi sur la santé et la sécurité du travail
 - Les conventions collectives
3. Comment doit être évalué le travail effectué par l'intervenant?
Le titulaire de la fonction doit pouvoir travailler avec une grande autonomie. Le travail est évalué en fonction de l'augmentation de la participation au programme, du profil général du programme et de la rétroaction des employés.
4. Quelles sont les décisions réservées au responsable? (Donnez des exemples)

Les décisions relatives à la politique, au budget et au personnel :

- L'augmentation des dépenses de certains secteurs du programme.
- Le choix des entreprises de service recrutées pour offrir les activités de formation.

D. Responsabilité financière

Le titulaire de cette fonction contribue à l'élaboration du budget en fournissant des informations nécessaires, en préparant et présentant des rapports pour l'exercice financier.

Le budget est présenté par _____ (nom du gestionnaire) _____ grâce aux informations et aux données statistiques fournies par le titulaire.

E. Gestion et supervision des ressources humaines

_____ Aucune fonction de supervision

_____ Fonctions de supervision

a) Nombre de postes supervisés directement :

_____ Bénévoles

_____ Permanents

_____ À temps partiel ou occasionnels

b) Nombre de postes supervisés indirectement :

_____ Bénévoles

_____ Permanents

_____ À temps partiel ou occasionnels

c) Nature de la supervision :

_____ Orienter et former le personnel sur les tâches à effectuer.

_____ Élaborer des descriptions de fonctions et des plans de travail.

_____ Assigner les tâches et contrôler la qualité et la quantité du travail accompli.

_____ Établir des normes de rendement et leur processus de contrôle.

_____ Surveiller la rétroaction et le rendement au travail des employés.

_____ Régir les activités de reconnaissance du personnel.

_____ Superviser le comité consultatif des employés et les équipes de Vie

active

_____ autres

F. Principaux contacts personnels

Qui (quel poste ou quels groupes)	Objet	Fréquence
Employés	consultation éducation perfectionnement des habiletés encouragement	quotidiennement
Leaders bénévoles des activités	consultation planification aide	hebdomadairement ou quotidiennement
Haute direction	consultation collaboration	mensuellement
Comité consultatif	consultation planification aide	mensuellement
Autres professionnels de Vie active	collaboration conseils	mensuellement

ANNEXE G : Calendrier à thème annuel

JANVIER

À VOS MARQUES_PRÊTS_PARTEZ

Activités incluses dans les résolutions du Nouvel An :

- Séances éducatives pour les personnes qui veulent débiter un programme de Vie active.
- Programmes de marche dans les centres commerciaux.
- Promotion et lancement du service de counselling individuel pour ceux et celles qui souhaitent commencer un programme d'activités.
- Programmes d'encouragement à la fixation d'objectifs.
- Évaluations de la condition physique.
- Organisation d'une semaine des résolutions du Nouvel An et d'une opération portes ouvertes incluant :
 - Une exposition d'équipements de sport.
 - Des démonstrations d'activités touchant la Vie active comme le Tai chi, le jardinage intérieur, etc.
 - Une cérémonie pour célébrer la nouvelle année.
 - Une vente de chaussures et de vêtements de sport.
 - L'enregistrement à des ligues de sports d'hiver comme le curling, le hockey, etc.
 - Des présentations par des organismes communautaires tels que le YMCA et la Fondation des maladies du cœur.
 - Des événements extérieurs comme un concours de sculptures sur neige, de la luge et des promenades en traîneau.

FÉVRIER

DANSONS EN CŒUR

- Participer à « Dansons en cœur », l'activité aérobie de levée de fonds parrainée par la Fondation des maladies du cœur.
- Organiser une partie de quilles ou un tournoi de curling dans l'entreprise.
- Offrir des cours de danses anciennes ou culturelles.
- Offrir dans l'entreprise un cours de réanimation cardio-respiratoire destiné aux familles des employés.
- Lancer un programme d'abandon du tabagisme.
- Organiser des démonstrations de tai chi, d'arts martiaux et de danse les jours de paie.
- Découvrir les joies des activités en salle telles que la chasse au trésor, les parties de croquet ou de golf, les pique-nique, les visites de bibliothèques ou de musées.

MARS

MOIS DE LA NUTRITION

- Organiser le défi par équipes « Physifête ».
- Organiser une campagne de financement basée sur un service d'entretien de bicyclettes.
- Organiser un déjeuner communautaire et un défilé de mode de vêtements de Vie

active.

- Planifier une « beach-party » dans une piscine locale et organiser des parties de water-polo sur chambre à air.
- Planifier un événement « Cultivez-le vous-même! » et inviter un jardinier professionnel à présenter ses techniques de jardinage.

AVRIL

MISE AU POINT PRINTANIÈRE

- Organiser une foire de « Mise au point printanière » avec des stations de vérification pour les semelles des chaussures de sport, la pression artérielle (valve), le cœur (moteur), etc. Inviter pour cela, les groupes communautaires et les différents services de l'entreprise.
- Prendre connaissance, auprès de la Société du cancer, des événements organisés pendant le mois du cancer.
- Organiser une chasse aux fleurs printanières.
- Organiser un concours de fabrication de cerfs-volants et créer un événement lors de leurs lancements.

MAI

MOIS NATIONAL DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE

- Participer au « Marathon fou du mois de mai », dans le cadre du mois national de l'activité physique afin d'encourager la participation à l'activité organisée.
- Proposer un atelier d'entretien de bicyclettes pendant l'heure de repas.
- Participer à la Journée de l'Espadrille; offrez des prix et organiser des marches à l'heure des repas.
- Participer à « la Semaine Canada en Forme ».

JUIN

MOIS DU GRAND AIR

- Communiquer avec Environnement Canada pour connaître les activités de la Semaine de l'Environnement.
- Participer à la Semaine nationale de la santé et sécurité du Travail.
- Encourager les employés à se rendre au travail à pied ou à bicyclette.
- Planifier une marche familiale pour fêter l'arrivée de l'été, suivie d'un barbecue.
- Créer des équipes corporatives pour participer à la Semaine du Défi à l'entreprise.
- Planifier un programme d'activités estivales qui inclut la plongée sous-marine, le golf, la voile, le canot, et les descentes en eau vive.
- Organiser une activité de nettoyage des terrains environnants, ou des parcs locaux.

JUILLET

MOIS DE SENSIBILISATION À LA SÉCURITÉ AQUATIQUE

- Communiquer avec la Société canadienne de la Croix-Rouge pour obtenir des informations sur l'amélioration de la sécurité aquatique.
- Proposer des cours d'activités aquatiques telles que la navigation nocturne, la plongée sous-marine, les techniques de maniement des pagaies pour le canot,

l'aviron et le kayak.

- Organiser un camp en plein air ayant pour objet de promouvoir la sécurité et proposer des recommandations pour les activités telles que le canot et le camping. Demander l'aide du service de santé et de sécurité du travail.

AOÛT

MOIS DU PLEIN AIR

- Tenir le pique-nique familial annuel de l'entreprise, au cours duquel seront organisées des activités telles que le volley-ball, la balle molle, le lancer de fer à cheval, le tir à la corde, etc.
- Organiser un tournoi de golf et planifier, les semaines précédentes, des séances d'entraînement avec un golfeur professionnel, tenues pendant l'heure du déjeuner.
- Planifier une marche « Shorts et lunettes de soleil » suivie d'une fête communautaire.
- Organiser des séjours de camping et des randonnées pédestres pour les familles des employés.

SEPTEMBRE

RETOUR EN FORME

- Appuyer la participation des familles à la course Terry Fox.
- Organiser un barbecue pour célébrer la fin de l'été.
- Planifier le lancement du programme d'activités automnales et des événements promotionnels tels que les tirages d'abonnements à tarifs réduits, pour les centres sportifs communautaires ou aux stages nationaux d'entraîneurs.
- Organiser une chasse au trésor pour « Rassembler les couleurs de l'automne ».
- Organiser un spectacle amateur « Du théâtre sous les étoiles ».

OCTOBRE

MOIS DU DOS

- Planifier un programme de soins du dos, « Dos au travail », en collaboration avec le Service de santé et de sécurité du travail.
- Parrainer des activités physiques orientées vers l'exercice et la sécurité du dos.
- Communiquer avec la Commission des accidents du travail afin d'obtenir des informations sur les soins du dos.
- Encourager de fréquentes pauses-exercices.
- Planifier une journée dont le thème sera la célébration de l'Halloween. Distribuer des friandises santé et effectuer un tirage de citrouilles.

NOVEMBRE

LE DERNIER MOIS AVANT L'HIVER

- Participer à un défi d'encouragement d'une durée de deux semaines.
- Organiser une séance d'information sur la pratique d'activités physiques par temps froid.
- Organiser une session de conditionnement physique pour préparer la saison de ski.
- Proposer des ateliers de mise au point du matériel.

DÉCEMBRE

DE SAINES VACANCES

- Organiser une collecte de jouets et de nourriture et les distribuer aux familles défavorisées.
- Organiser « Les douze jours de la condition physique » pour proposer aux employés des activités pendant la saison des Fêtes.
- Organiser une remise annuelle des prix de reconnaissance et d'encouragement.

ANNEXE H

INFORMATIONS SUR LES TESTS D'ÉVALUATION DE LA CONDITION PHYSIQUE

L'évaluation de la condition physique. Sans douleur?

L'évaluation de la condition physique n'est pas un test de sélection et il n'est pas nécessaire d'être en bonne forme pour y participer. Pour les personnes qui débutent un programme d'activité physique, les résultats de l'évaluation guideront leurs premiers pas vers l'amélioration de votre santé. Pour celles qui font déjà une activité physique régulière, le résultat de l'évaluation leur indiquera comment l'activité physique régulière contribue efficacement à l'amélioration de leur santé.

L'expression « condition physique » regroupe plusieurs composantes que l'on peut évaluer, notamment la puissance aérobie (capacité fonctionnelle du système cardio-respiratoire), la flexibilité, la force musculaire et l'endurance musculaire. La mesure de la composition corporelle fournit un autre indice intéressant car elle révèle les habitudes alimentaires, ainsi que la quantité et la répartition de la masse adipeuse (graisse corporelle).

Il existe plusieurs modalités pour évaluer la condition physique. Les techniques de mesure décrites ci-après sont celles qui seront utilisées pour mesurer votre niveau actuel de condition physique. Vous pouvez choisir de faire évaluer l'une ou l'autre des composantes de votre condition physique, mais nous vous recommandons une évaluation complète afin d'assurer des résultats plus précis et des conseils personnalisés.

- 1) La fréquence cardiaque et la tension artérielle de repos servent à déterminer les valeurs de base et sont des indices de l'hypertension et du stress.
- 2) Le Physitest Normalisé Canadien (PNC) est constitué d'un exercice de montée et de descente d'escalier devant s'effectuer sur un rythme musical de plus en plus rapide. Ce test a pour but de déterminer la capacité fonctionnelle du système cardio-respiratoire. Vos résultats donnent une estimation de votre aptitude aérobie à l'effort.
- 3) La mesure de la flexibilité des muscles postérieurs de la cuisse et de ceux du bas du dos sera effectuée. Une bonne flexibilité aux niveaux musculaire, tendineux et articulaire vous assure de pouvoir exécuter sans efforts et sans blessures les mouvements de la vie de tous les jours tels que se pencher, atteindre un objet, se tourner rapidement.
- 4) L'évaluation de la force et de l'endurance musculaire est réalisée grâce au nombre maximal d'extensions des membres supérieurs pouvant être effectuées consécutivement (push-ups). La mesure de l'endurance musculaire des muscles abdominaux sera réalisée en faisant des redressements partiels du tronc. Les résultats obtenus sont comparés avec les normes canadiennes établies pour les mêmes catégories d'âge et de sexe.
- 5) Votre poids santé est calculé d'après une formule appelée Indice de masse

corporelle (IMC) qui prend en compte votre poids et votre taille actuels. Cet indice permet de situer votre poids santé et de vérifier si votre poids actuel peut être diminué. L'IMC permet aussi à l'évaluateur d'observer la contribution relative des muscles au poids total et de noter la répartition de la masse adipeuse. L'évaluation comporte quelques mesures de plis cutanés (pincements sans douleur) et deux mesures de circonférences. Ces mesures témoignent de l'épaisseur de graisse corporelle et de son rapport avec le développement de certains risques pour la santé.

Où s'inscrire?

Si vous désirez faire évaluer votre condition physique, suivez ces instructions. Pendant les deux heures précédant l'évaluation, si vous devez manger, prenez un repas très léger, ne consommez pas de caféine ou d'alcool, ne fumez pas et ne faites pas d'efforts physiques. Si subir un tel test peut comporter un risque éventuel, cela sera détecté avant même de commencer les mesures. Présentez-vous vêtu d'un short, d'un T-shirt (pas de collants ou de justaucorps de danse) et d'espadrilles. L'évaluation dure environ quarante-cinq minutes mais prévoyez le temps nécessaire pour vous changer. Pour vous permettre d'insérer la séance d'évaluation dans votre journée de travail, vous devrez vous inscrire en respectant des horaires précis.

S'inscrire auprès de _____
(nom)

en téléphonant à _____
(numéro)

La date limite d'inscription est le _____
(date)

RAPPEL – ÉVALUATION DE LA CONDITION PHYSIQUE

NOM : _____

DATE : _____ HEURE : _____

LIEU : _____

Pour garantir une évaluation précise et sécuritaire, vous devez respecter les critères suivants.

1. Veuillez vous présenter 10 minutes avant votre rendez-vous afin de pouvoir vous changer.
2. Présentez-vous vêtu d'un short, d'un T-shirt et d'espadrilles (pas de collants ou de justaucorps de danse).
3. Vous pouvez porter un pantalon de survêtement par-dessus votre short, mais il vous faudra dégager le mollet et le haut de la cuisse afin de prendre les mesures de circonférence et de plis cutanés.

4. Ne consommez pas d'alcool, de caféine ou de repas lourd et ne fumez pas deux heures avant l'évaluation.
5. Apportez avec vous les documents suivants : la Formule d'abandon de recours et de consentement signée de même que la partie remplie des Questions à poser avant le test de la Feuille de données du Physitest normalisé canadien.

Au plaisir de vous rencontrer bientôt.

ANNEXE I

Défi annuel de Vie active

Exemple d'une lettre d'appui de la haute direction

Relever le Défi

L'activité physique joue un rôle important dans notre vie à tous. C'est pour cette raison que le Comité des employés de Vie active encourage tous les employés de (Compagnie) à participer à notre activité et à relever le Défi de Vie active.

Conçu pour promouvoir la participation à des activités divertissantes et variées et encourager les employés à adopter un mode de vie actif, le Défi de Vie active durera semaines pendant le mois de mai, le mois national de l'activité physique. Pour tout le monde, c'est le moment idéal pour devenir plus actif, pour prendre en mains notre santé, pour expérimenter les bienfaits d'une activité physique régulière et pour s'amuser.

Les participants gagneront des points Défi pour leur participation aux diverses activités et pour leurs bonnes pratiques de santé. L'objectif consiste à atteindre __ points durant les deux semaines que dure le Défi.

L'équipe ayant le plus fort pourcentage de participants recevra la Coupe du Défi.

En outre, un certain nombre d'événements spéciaux seront planifiés, notamment des séminaires d'information, des démonstrations, des expositions, des films et des défis spéciaux.

Les intervenants en Vie active seront les principaux animateurs et vous transmettront bientôt les détails sur la façon de s'inscrire et de participer au Défi de Vie active. Les employés peuvent s'inscrire individuellement ou former des équipes avec d'autres collègues de travail.

Il n'y a pas de meilleur moment pour traduire nos pensées par des actes. Alors, n'hésitez pas à relever le défi et à participer à l'expérience de Vie active.

Le vice-président
Ressources humaines
P. Tremblay

LES LIGNES DIRECTRICES DU DÉFI DE Vie active

Carte de pointage du Défi de Vie active

Nom : _____

Nom de l'équipe (le cas échéant) : _____

1. Lisez la feuille du Q-AAP et suivez les directives. Ce questionnaire est destiné aux personnes qui désirent modifier leurs niveaux d'activités physiques quotidiennes
2. Utilisez le calendrier présenté ci-dessous pour inscrire vos points Défi. Décrivez comment vous avez gagné vos points et votre total quotidien.
3. Le système de pointage du Défi de Vie active
Des **points Défi** seront décernés pour récompenser la participation aux activités mentionnées sur la liste jointe : « Canada 125 et Vie active, deux raisons de célébrer ». Attention, certaines des activités peuvent ne pas s'appliquer à cette période de l'année.

Chaque activité doit durer au moins **15 minutes consécutives**. Si vous marchez pendant 30 minutes, ceci compte pour un point, pas deux.

(Remarque : Vous voudrez peut-être concevoir un système de pointage qui accorde davantage de points aux activités plus dynamiques et aux activités ayant une influence positive sur l'environnement.)

Maximum de points du Défi par jour = _____

Maximum de points par semaine = _____

VOTRE OBJECTIF PERSONNEL/D'ÉQUIPE : _____ Points du Défi au total _____

DIM	LUN	MAR	MER	JEU	VEN	SAM	POINTS
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Défi à l'entreprise

Journée des primes - des points peuvent être _____ ajoutés au **TOTAL**_____.

TOTAL_____

ANNEXE J : FEUILLE DE TRAVAIL

Stratégie de marketing social

Étape 1 : Identification de votre marché cible

Quel est l'auditoire visé par votre stratégie? Soyez le plus précis possible dans sa description et notez tous les renseignements que vous pourrez collecter sur cet auditoire, y compris ses caractéristiques physiques, démographiques, de comportement et d'attitude.

Étape 2 : La fixation des buts et des objectifs

Énoncez votre but : (Précisez s'il s'agit d'un but à court, à moyen ou à long terme.)

Énoncez vos objectifs : _____

Étape 3 : Promotion des avantages de la Vie active

Énumérez les avantages des programmes et des services que vous allez proposer à votre groupe cible.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Étape 4 : Conception des messages et de la documentation

Quels sont les meilleurs moyens de rejoindre votre auditoire cible et donc d'atteindre vos buts?

Activités : Quels messages et quels documents sont les plus appropriés pour rejoindre la clientèle cible?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Ressources nécessaires : (Énumérez les personnes, le temps, le matériel et l'argent nécessaires pour réaliser chaque activité).

Activité	Ressources nécessaires	Coût (Estimation)
----------	------------------------	-------------------

Examen des documents existants. D'autres groupes ont-ils déjà essayé d'implanter dans l'entreprise des initiatives semblables? Qu'ont-ils fait? Ont-ils réussi? La documentation est-elle disponible?

Échéanciers : Combien de temps faudra-t-il pour organiser et terminer chaque activité?
Activité Personne responsable Délai Ressources

Problèmes éventuels : (Tous les obstacles auxquels vous pouvez penser.)

Étape 5 : Contrôle (Souvenez-vous de vos buts)

Comment allez-vous mesurer l'efficacité de votre stratégie de marketing?

Méthodes de contrôle : _____

Indices de réussite : _____

ANNEXE K

ÉCHANTILLON

Formulaire d'évaluation avant l'activité

Ce questionnaire doit être rempli par la personne qui doit participer à un cours éducatif, une activité physique, un stage de perfectionnement des habiletés ou toute autre initiative de Vie active.

NOM : _____ COURS/ÉVÉNEMENT : _____

Nous aimerions que ce programme réponde le plus possible à vos besoins et à vos intérêts. Pour ce faire, veuillez encercler le chiffre qui vous situe le mieux par rapport aux questions suivantes.

1. Quelles sont vos connaissances dans ce domaine?

1 2 3 4 5
Pratiquement aucune connaissance Excellentes connaissances

2. Quelle est votre niveau de motivation envers ce domaine?

1 2 3 4 5
Aucune motivation Très forte motivation

3. Êtes-vous proche d'atteindre votre but dans ce domaine?

1 2 3 4 5
Très loin Très près

4. Pensez-vous avoir besoin d'apprendre d'autres habiletés dans ce domaine?

1 2 3 4 5
Aucune habileté Je possède toutes les habiletés nécessaires

5. De quel appui jouissez-vous pour vous encourager à faire des améliorations dans ce domaine?

1 2 3 4 5
Les gens sont opposés à mon succès Beaucoup de gens m'appuieront

ANNEXE L

Projet pilote de Vie active

Sondage d'évaluation récapitulatif

Prenez quelques minutes pour remplir le questionnaire suivant. Vos commentaires et vos réactions sont importants car ils nous permettent d'évaluer et d'améliorer le projet pilote d'implantation de la Vie active dans votre service. Merci.

À retourner, rempli à _____ (nom/lieu) _____
d'ici le _____ (date) _____.

Nom (facultatif) : _____

(1) À laquelle des activités suivantes avez-vous participé?

Défi de Vie active ___

Club de marche ___

Évaluation de la condition physique ___

Réévaluation de la condition physique ___

Programme d'encouragement à la Vie active ___

Journée sportive familiale ___

Séances éducatives à l'heure du déjeuner ___

Journée de l'espadrille ___

Remarque :

Pour les non-participants, veuillez répondre à la question 2, A-C

Pour les participants, veuillez répondre aux questions 3 à 7

(2) NON-PARTICIPANTS :

A. Si vous n'avez pas participé, avez-vous entendu parler du projet par des personnes qui y ont participé? OUI ___ NON

B. Si des événements de Vie active étaient de nouveau proposés, pensez-vous que vous y participeriez? OUI ___ NON

C. Quels sont vos motifs de non-participation?

PARTICIPANTS :

(3) Avez-vous pris des mesures pour avoir un mode de vie plus actif depuis le début du projet pilote? OUI ___ NON

(4) Quels changements avez-vous effectués? Veuillez mentionner ces changements. Par exemple, j'ai commencé à me rendre au travail à pied, j'ai effectué des changements pour mieux gérer le stress, j'ai commencé à devenir actif sur une base régulière, etc.

(5) Est-ce que le projet pilote vous a incité à effectuer ces changements? OUI ___ NON

(6) Veuillez faire des commentaires ou des suggestions à propos de votre expérience de participation au projet pilote de Vie active ou de son influence sur votre milieu de travail.

(7) Constatez-vous la présence de l'un des éléments suivants? Si oui, veuillez le cocher.
___ Un sentiment d'appui pour la Vie active au sein de l'organisme.
___ Un milieu de travail plus sain.
___ Une sensibilisation accrue face aux pratiques d'une vie saine.
___ Une amélioration du moral et de la communication.
___ Un appui plus personnel parmi les collègues de travail en vue d'être actif.
___ Autres _____

(8) Aimerez-vous que des possibilités de Vie active soient disponibles en permanence? OUI ___ NON

Merci pour votre participation. Le Comité consultatif de Vie active.

Notes

PASSONS À L'ACTION EST LE FRUIT DES EFFORTS CONCERTÉS DE NOMBREUSES PERSONNES DE TALENT. NOUS LEUR SOMMES RECONNAISSANTS POUR LE TEMPS ET L'EXPERTISE QU'ILS ONT CONSACRÉS À L'ÉLABORATION DE CETTE RESSOURCE.

DES REMERCIEMENTS SPÉCIAUX AUX PERSONNES SUIVANTES :

Kendrith Bentley
Serge Brasset
Suzanne Brasset
Mark Clarke
Stephen Grundy
Bill Izso
Marion Reeves

Passons à l'action a été rédigé par Nansi Cunningham

ISBN 1 -895670-08-X