

23/09/2026 – Communiqué IBSA – Télétravail fonction publique bruxelloise

LE TÉLÉTRAVAIL ATTIRE ET FIDÉLISE LE PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE BRUXELLOISE

Le télétravail s'est durablement installé dans la fonction publique bruxelloise. Il contribue à attirer de nouveaux candidats, à favoriser le maintien du personnel, à améliorer le bien-être individuel tout en transformant l'organisation du travail au sein des administrations. Telles sont les principales conclusions de l'évaluation réalisée par l'IBSA avec le soutien scientifique du Bureau fédéral du Plan, publiée dans « Les Évaluations de l'IBSA n°8 ». Au départ de la réforme du télétravail de 2017, cette évaluation examine l'impact du télétravail sur l'attractivité de la fonction publique bruxelloise, la rétention du personnel, le bien-être individuel et collectif au niveau de l'organisation du travail.

Depuis la pandémie de Covid-19, le télétravail s'est imposé

Le télétravail est autorisé dans la fonction publique bruxelloise depuis 2012. Si sa pratique a, dès le début, progressivement augmenté d'année en année, elle est longtemps restée limitée. La crise sanitaire du Covid-19 a changé la donne. Dès 2020, l'accès au télétravail et son recours ont augmenté fortement avec les confinements.

En 2023, près de 75 % du personnel occupant une fonction compatible avec le télétravail pouvaient télétravailler trois jours ou plus par semaine. En pratique, plus de 60 % de ceux-ci ont télétravaillé l'équivalent de deux jours ou trois jours par semaine au cours de la même année. Le télétravail intensif fait donc aujourd'hui pleinement partie de l'organisation du travail dans les administrations bruxelloises.

Les offres d'emploi avec télétravail attirent davantage de candidats

Mentionner le télétravail dans une offre d'emploi améliore l'attractivité du poste. Pour les recrutements statutaires, une offre qui mentionne le télétravail attire en moyenne sept candidats supplémentaires. Cette mention permet également d'attirer des profils plus adéquats : les offres qui proposent du télétravail comptent en moyenne huit candidats de plus disposant d'un CV correspondant aux exigences de l'offre.

Autre constat : le télétravail permet aux administrations d'élargir leur bassin de recrutement et de toucher des candidats au-delà des frontières régionales. Parmi les nouveaux entrants dans les fonctions avec la possibilité de télétravail, il y a davantage d'agents résidant en dehors de la Région que dans les postes où le télétravail n'est pas autorisé.

Le personnel qui peut télétravailler reste plus longtemps

Le télétravail joue aussi un rôle dans la rétention du personnel. Les personnes qui peuvent télétravailler sont environ 40 % moins susceptibles de quitter leur institution que celles qui n'ont pas cette possibilité. Le télétravail permet donc aux administrations bruxelloises de conserver plus longtemps leurs compétences internes.



Le télétravail améliore le bien-être mais pose des défis pour l'organisation du travail

L'évaluation de l'impact du télétravail sur le bien-être et l'organisation du travail met en évidence les multiples avantages perçus par les agents : moins de temps consacré aux déplacements, davantage de flexibilité, une meilleure concentration pour certaines tâches et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Toutefois, lorsque le recours au télétravail devient intensif, les échanges informels diminuent, la cohésion des équipes peut s'affaiblir et l'intégration des nouveaux collaborateurs et collaboratrices devient plus difficile.

Consolider les acquis du télétravail tout en maîtrisant ses enjeux

En conclusion, cette évaluation met en évidence la forte progression du télétravail au sein de la fonction publique bruxelloise, ainsi que ses effets, ses opportunités et les défis qu'il soulève. Les analyses et recommandations qui en découlent visent à nourrir les futures orientations de la politique de télétravail dans la fonction publique bruxelloise, en recherchant un équilibre entre les bénéfices du télétravail pour les agents et les exigences liées au fonctionnement collectif des administrations.

Parmi les recommandations formulées, les évaluateurs insistent sur la formalisation et l'harmonisation des règles de télétravail au niveau des administrations bruxelloises. Une plus grande cohérence du cadre du télétravail pourrait faciliter l'organisation du travail et contribuer à réduire certaines tensions, notamment celles en matière d'inégalité d'accès au télétravail. Les évolutions futures de la politique de télétravail devront aussi veiller à préserver les effets positifs du télétravail sur les agents, mais également son rôle dans l'attractivité et la rétention du personnel. Enfin, une réflexion sur la coordination de la présence collective des équipes pourrait contribuer à limiter certains effets négatifs qui peuvent être associés à un télétravail intensif, tout en préservant les bénéfices de la flexibilité offerte aux agents.

En savoir plus

[Les Évaluations de l'IBSA](#) présentent les résultats d'évaluations menées ou coordonnées par l'IBSA concernant des politiques publiques mises en œuvre en Région bruxelloise. Cette série reprend aussi les outils et méthodes spécifiques au métier de l'évaluation des politiques publiques.

Elles sont publiées en format électronique et s'adressent à des lecteurs intéressés par l'analyse des politiques publiques et/ou les méthodes d'évaluation des politiques publiques.

Contact

Line JUSSIANT, responsable communication

ljussiant@perspective.brussels

02/435.42.33

