



ibsa
perspective.brussels 
institut bruxellois de statistique et d'analyse



LES ÉVALUATIONS DE L'IBSA N°8

**Évaluation de l'impact du télétravail
sur l'attractivité de la fonction
publique bruxelloise**

SEPTEMBRE 2026

ÉQUIPE DE RÉALISATION

Auteurs

Mathijs De Baere (IBSA)
Antoine Dewatripont (BFP)
Roger Pongi Nyuba (IBSA)
Céline Brandeleer (IBSA)

Direction scientifique de l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA)

Astrid Romain

Comité scientifique

Sabrine Cipriano (IBSA), Iman Salem (IBSA) et Aynah Gangji (IBSA).
L'IBSA tient à remercier Koen Declercq (UCL) et Maxime Petit Jean (UNamur) pour leur soutien scientifique et méthodologique dans le cadre de la conduite des travaux d'évaluation menés.

COUVERTURE

Kaligram

MISE EN PAGE

IPM

ÉDITRICE RESPONSABLE

Astrid Romain, Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA)

TRADUCTION

Traduit du français vers le néerlandais par le SPRB et relecture interne par Iman Salem (IBSA)

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse
ibsa@perspective.brussels - <https://ibsa.brussels>

© Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse
Reproduction autorisée avec mention de la source

LES ÉVALUATIONS DE L'IBSA N°8

Évaluation de l'impact du télétravail sur l'attractivité de la fonction publique bruxelloise

SEPTEMBRE 2026

TABLE DES MATIÈRES

	SYNTHÈSE	6
1	INTRODUCTION	9
2	CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	11
2.1.	La politique de télétravail dans la fonction publique bruxelloise : délimitation des concepts	11
2.2.	Les facteurs qui influencent le développement du télétravail	11
2.3.	Le cadre législatif de la politique de télétravail au sein des institutions bruxelloises	13
3	CADRE DE L'ÉVALUATION	15
3.1.	Objectif de l'évaluation	15
3.2.	Questionnement évaluatif	16
3.3.	Période analysée	16
3.4.	Données utilisées	17
4	LE TÉLÉTRAVAIL DANS LES INSTITUTIONS PUBLIQUES DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE	19
4.1.	L'autorisation de télétravail augmente avec le temps	19
4.2.	De l'élargissement du nombre de télétravailleurs à l'accroissement de l'intensité	20
4.3.	Qui sont les agents qui télétravaillent ?	21
4.4.	Le télétravail augmente la rétention du personnel	22
5	RECRUTEMENT : PROCÉDURES ET BASSIN DE RECRUTEMENT GÉOGRAPHIQUE	25
5.1.	La mention du télétravail dans les offres d'emploi augmente au fil du temps	25
5.2.	La mention du télétravail dans les offres d'emploi améliore le processus de recrutement	26
5.3.	Le télétravail élargit le bassin de recrutement géographique dans la fonction publique bruxelloise	28
6	TÉLÉTRAVAIL, BIEN-ÊTRE ET L'ORGANISATION DE TRAVAIL	33
6.1.	Approche du bien-être	33
6.2.	Impact sur le bien-être personnel : effets contrastés	34
6.3.	Impact sur l'organisation du travail	35
6.4.	Conclusion	37
7	CONCLUSION	39
8	RECOMMANDATIONS	43
9	BIBLIOGRAPHIE	45
10.	LISTE DES GRAPHIQUES ET DES ENCADRÉS	47

SYNTHÈSE

Dans la fonction publique bruxelloise, le **télétravail est autorisé depuis 2012** pour les fonctions dont une partie ou l'entièreté des tâches sont télétravaillables. L'objectif¹ annoncé de cette politique régionale de télétravail est de promouvoir le bien-être du personnel, en vue de renforcer l'efficacité, l'attractivité et la qualité des services publics.

Le télétravail est une politique volontaire. Sa **fréquence** est déterminée par chaque membre du personnel, en concertation avec son responsable hiérarchique, dans le respect des règles d'autorisation en vigueur. Ce cadre réglementaire s'applique à l'ensemble de la fonction publique bruxelloise. Néanmoins, **chaque institution bruxelloise a la latitude d'en adapter les modalités** pour garantir la **continuité de service**.

La révision du **cadre réglementaire bruxellois en 2017** a autorisé le télétravail **jusqu'à 3 jours par semaine**. La crise sanitaire du Covid-19 a normalisé et intensifié le télétravail pendant les confinements successifs en 2020 et les périodes de télétravail obligatoire qui ont suivi jusqu'en 2022. C'est dans ce contexte que l'IBSA a évalué, en collaboration avec le Bureau fédéral du Plan (BFP)², **l'impact de la réforme du télétravail introduite en 2017** sur l'attractivité de la fonction publique bruxelloise, ainsi que sur **la rétention et le bien-être du personnel**.

Dans ce numéro des « Évaluations de l'IBSA », les résultats de cette évaluation sont présentés.

Six constats se dégagent de cette évaluation :

- › **l'autorisation et la pratique du télétravail sont passés d'une pratique limitée à un télétravail intensif** entre 2014 et 2023. Le télétravail est passé **d'un avantage accordé par**

l'employeur à une exigence implicite du personnel et des candidates ou candidats à l'embauche.

- › **la réforme de 2017 n'a pas produit d'effets directs immédiats** mais **a préparé le terrain à l'essor massif et à la normalisation du télétravail** observé depuis la crise sanitaire du Covid-19.
- › la mention **du télétravail** dans les offres d'emploi **depuis 2017 améliore la qualité du recrutement pour les fonctions statutaires**. Il permet d'attirer plus de candidats et candidates avec de meilleurs profils. Les procédures de recrutement aboutissent plus souvent à une embauche effective.
- › **le télétravail augmente la rétention du personnel**. Les personnes autorisées à télétravailler restent plus longtemps dans l'institution. Il est donc plus facile de maintenir un effectif stable lorsque le télétravail est autorisé.
- › **l'autorisation de télétravail élargit le bassin de recrutement** et permet d'attirer davantage de talents. Les nouveaux collaborateurs et les nouvelles collaboratrices autorisés à télétravailler sont plus souvent domiciliés en dehors de la RBC que ceux occupant des postes sans autorisation de télétravail³.
- › **le télétravail favorise le bien-être individuel**, l'équilibre vie professionnelle - vie privée, réduit le stress et le temps des trajets, et améliore la concentration. Le télétravail permet une plus grande flexibilité et, dans certains cas, permet aux personnes de rester actives malgré un état de santé diminué. Il contribue à la satisfaction au travail et à la fidélisation du personnel. Il est devenu une nouvelle normalité du travail et est vécu comme une marque d'autonomie et de confiance de la part de la hiérarchie.

¹ C'est l'objectif des règlements télétravail de 2012, 2017 et 2023. Le télétravail est cité dans la DPR 2019-2024 comme une des actions destinées à permettre aux employés de concilier la vie privée et la vie professionnelle.

² La collaboration IBSA-BFP a porté sur la conduite des analyses d'impact quantitatives et plus spécifiquement sur les questions suivantes : comment la mention du télétravail est-elle utilisée dans le recrutement des nouveaux membres du personnel, dans quelle mesure la pratique du télétravail est un levier d'attractivité pour la fonction publique et dans quelle mesure le télétravail permet de garder plus longtemps le personnel au sein de la fonction publique. Le BFP n'a pas participé aux analyses d'impact qualitatives relatives au bien-être du personnel.

³ Une nuance à apporter : le pourcentage de nouveaux collaborateurs et de nouvelles collaboratrices domiciliés en dehors de la RBC a diminué entre 2014-2023.

Il ressort également que le **télétravail, surtout lorsqu'il est pratiqué de manière intensive**, pose certains **défis tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel pour les institutions**.

➤ Au niveau individuel, **plusieurs facteurs impactent le bien-être** :

- l'accès au télétravail est différencié selon les fonctions et les services ;
- l'accès inégal aux indemnités de connexion et de bureau peut inciter le personnel à télétravailler davantage, ce qui n'est pas toujours possible pour raison de continuité de services ;
- la qualité de l'environnement de travail (ergonomie, etc.) peut varier fortement en télétravail ;
- l'hyperconnectivité et la disparition de la frontière la vie professionnelle - vie privée.

➤ Au niveau organisationnel, le **management et les ressources humaines** doivent concilier la **flexibilité individuelle et les priorités organisationnelles** :

- le télétravail intensif **fragilise la dimension collective du travail**, la cohésion d'équipe, les échanges informels et l'intégration de nouveaux membres du personnel.
- la détermination de jours fixes de télétravail par semaine est une pratique qui peut limiter la capacité du management à donner la priorité à la continuité du service.

- la difficulté de garantir ou d'imposer la présence au bureau d'un agent un jour donné.

Pour améliorer les effets de la politique de télétravail, **quatre recommandations** sont formulées :

- formaliser et harmoniser le cadre du télétravail au niveau des institutions, tout en préservant sa flexibilité.
- tenir compte de l'impact positif du télétravail sur l'attractivité, le bien-être et la rétention du personnel lors de toute modification de la politique de télétravail.
- redynamiser la présence collective pour limiter les effets négatifs du télétravail intensif.
- réduire les inégalités en matière de télétravail en améliorant l'attention portée à l'ergonomie et en réduisant les différences entre le personnel et fonction en matière d'indemnités.

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 la réflexion sur les futures orientations** de la politique de télétravail, afin d'en **maximiser les bénéfices** tout en en **maîtrisant les enjeux**.

1. INTRODUCTION

Dans la fonction publique bruxelloise, le **télétravail est autorisé depuis 2012**. La politique régionale de télétravail vise à promouvoir le bien-être du personnel, considéré par le Gouvernement bruxellois comme un facteur essentiel d'efficacité, d'attractivité et de qualité des services publics. Une évolution importante du **cadre réglementaire** est intervenue en **2017**, portant le nombre maximum de jours de télétravail à **3 jours par semaine**. Si cette possibilité restait encore relativement peu utilisée avant 2020, la crise sanitaire du Covid-19 et les confinements successifs ont profondément transformé les pratiques de télétravail et ont contribué à sa généralisation.

Dans ce contexte de transformation durable des modes d'organisation du travail, le Gouvernement bruxellois a confié à l'IBSA une mission d'évaluation visant à étudier **l'impact de la réforme du télétravail de 2017 sur l'attractivité de la fonction publique de la Région de Bruxelles-Capitale**. Cette évaluation examine les effets du télétravail sur :

- › la rétention du personnel ;
- › l'attractivité de la fonction publique ;
- › et le bien-être du personnel.

La présente publication présente les travaux menés dans le cadre de cette évaluation et est structurée comme suit. **Premièrement**, le contexte de l'évaluation est présenté, notamment le cadre législatif et une analyse de la littérature. **Deuxièmement**, le cadre d'évaluation est exposé, notamment son objectif et les questions d'évaluation. **Troisièmement**, les résultats sont présentés, répartis en **trois volets**. Le **premier volet** traite de l'autorisation de télétravail et du recours au télétravail parmi les agents de six institutions de la RBC, sur la période allant de 2014 à 2023. Le **deuxième volet** aborde

les processus de recrutement des administrations et le rôle que joue le télétravail dans ce cadre. Le **troisième volet** porte sur la relation entre le télétravail et le bien-être du personnel. **Enfin**, les principaux constats sont synthétisés dans la conclusion et traduits en quatre recommandations concrètes pour la future politique de télétravail.

Les analyses quantitatives menées ont été réalisées sur six institutions bruxelloises⁴ sélectionnées selon des critères permettant d'extrapoler les résultats à l'ensemble du personnel de la fonction publique bruxelloise. Les données collectées sont des données quantitatives qui couvrent la période 2014-2023 et concernent, d'une part, le personnel exerçant une fonction télétravaillable et, d'autre part, les procédures de recrutement du personnel statutaire. En complément, des analyses qualitatives ont été réalisées au sein de 3 institutions. Les données qualitatives recueillies jusqu'en mai 2025 ont permis d'évaluer l'impact du télétravail sur le bien-être du personnel ainsi que sur l'organisation du travail. Elles ont également permis de tenir compte des pratiques issues de la crise sanitaire du Covid-19 et de la réforme de la politique régionale de télétravail de 2023.

La méthodologie détaillée des analyses d'impact réalisées ainsi que les données utilisées font l'objet d'une publication distincte, à savoir la **publication méthodologique**.

Ce numéro des « Évaluations de l'IBSA » présente les résultats de l'évaluation menée par l'IBSA en collaboration avec le Bureau fédéral du plan (BFP). Ce dernier a contribué aux analyses quantitatives présentées dans cette publication, sans intervenir dans les analyses qualitatives et les recommandations.

⁴ Actiris, Bruxelles Environnement, le Port de Bruxelles, la Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB), le Service Public Régional de Bruxelles (SPRB) et Bruxelles Propreté.

2. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

2.1. LA POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE BRUXELLOISE : DÉLIMITATION DES CONCEPTS

La littérature distingue trois notions différentes mais qui se recoupent (IBSA, 2021 ; Wilmotte & Uyttebrouck, 2024) : le **télétravail**, le **travail à domicile** et le **travail hybride**.

- Le **télétravail** qui désigne l'exécution du travail hors des locaux de l'employeur grâce aux technologies de l'information et de la communication.
- Le **travail à domicile** qui est un travail réalisé depuis son domicile. Il inclut donc le télétravail effectué à domicile.
- Le **travail hybride** qui désigne une alternance entre travail sur site et travail hors site. Dans les faits, il recoupe largement le télétravail, car peu de personnes télétravaillent à temps plein.

Dans la **fonction publique bruxelloise**, le télétravail⁵ est défini comme « toute forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans laquelle un travail qui peut être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué de façon régulière ou occasionnelle au domicile du télétravailleur ou dans toute autre endroit fixe convenu

en dehors des locaux de l'employeur ». Lors de la modification de cette décision en 2023⁶, le lieu de travail choisi sera redéfini comme « le lieu où les lieux choisi(s) par le télétravailleur situé(s) en dehors d'un bureau satellite et des locaux de l'employeur, moyennant l'accord de ce dernier. ».

Seul le personnel occupant une **fonction théoriquement télétravaillable** est analysé dans cette évaluation. Il s'agit des fonctions pour lesquelles la définition de télétravail reprise ci-dessus est appliquée. Autrement dit, il s'agit du personnel qui occupe une fonction dont toutes, ou une partie, des tâches peuvent être effectuées à partir d'un lieu autre que les locaux de l'employeur. Le personnel qui n'occupe pas de fonctions télétravaillables, comme les gardiens de parcs, les éboueurs ou encore le personnel d'entretien sont exclus des analyses réalisées.

Dans la suite, le terme **télétravail** est utilisé exclusivement et renvoie à la définition dans la fonction publique bruxelloise.

2.2. LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

2.2.1. Essor du télétravail

Le **télétravail** est une mesure qui vise à offrir aux travailleurs et travailleuses une **flexibilité à différents niveaux**. Les perceptions de cette flexibilité et du télétravail ont évolué avec le temps (Taskin, 2025).

La crise sanitaire du Covid-19 marque une rupture profonde avec l'**évolution des motivations** et des **besoins** des travailleurs et travailleuses en matière de **télétravail**. Avant la pandémie de **Covid-19**, la littérature pointe que le télétravail était perçu comme **bénéficiant surtout aux travailleurs et travailleuses** : liberté dans les lieux et des horaires, réduction des trajets, meilleur équilibre vie privée vie professionnelle. Pendant la crise sanitaire de Covid-19, son caractère obligatoire a transformé sa perception, montrant que de nombreuses fonctions pouvaient être exercées à distance et ancrant

durablement cette pratique dans la fonction publique bruxelloise.

À partir de 2021, l'attention se porte également sur **les avantages pour les employeurs**, notamment la possibilité de réduire les espaces de bureaux en réponse à la baisse de présence physique des employés sur le lieu de travail. Dans ce contexte, la décision du Conseil des Ministres bruxellois relative à OPTIris du 22/12/2022⁷ a entraîné une réorganisation des bureaux de l'administration bruxelloise avec des espaces collaboratifs et des *flex desks*⁸, visant à optimiser les coûts et l'usage des lieux de travail.

La pratique du télétravail a nettement augmenté sur les dernières années. Le Cahier n°12 de l'IBSA de Wilmotte et Uyttebrouck (2024) met clairement en évidence l'augmentation du télétravail dans la Région.

⁵ Arrêté du 26 janvier 2017 du Gouvernement relatif au télétravail

⁶ Élément ajouté en juillet 2023 par l'arrêté modifiant les dispositions reprises dans l'arrêté de janvier 2017.

⁷ Point 23 du Conseil des ministres du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 22/12/2022 : OPTIris - État des lieux - gestion efficiente du parc immobilier administratif régional bruxellois et centrale régionale d'achat. (GRBC-RV-18.80523)

⁸ un concept d'espace de travail dans lequel les bureaux ne sont pas attribués à des employés spécifiques mais sont utilisés de manière flexible, en fonction des besoins.

2.2.2 Attractivité et valeur du télétravail

L'attrait d'une politique de télétravail dépend du marché du travail. Un employeur qui n'autorise qu'un nombre réduit de jours de télétravail est concurrentiel sur un marché du travail offrant peu de possibilités de télétravail. Toutefois, cet employeur serait moins attractif sur un marché du travail où la norme est à plusieurs jours de télétravail. Ceci renforce l'hypothèse que le télétravail est valorisé et attractif pour le personnel.

La littérature consacrée à la valeur du télétravail **documente encore peu l'importance que les personnes qui cherchent un emploi accordent au télétravail** dans leur décision de postuler ou non pour un emploi. Des études ont, par contre, été réalisées sur la **valeur monétaire du travail à domicile ou du télétravail** : la « *willingness to pay* » (disposition à payer). La plupart des résultats empiriques indiquent que les travailleurs et travailleuses sont prêts à **renoncer à une partie de leur salaire pour pouvoir travailler à domicile** (Arntz et al., 2022 ; Mas et Pallais, 2017 ; Moens, Verhofstadt, Van Ootegem & Baert, 2022). Une étude aux Pays-Bas a montré que de 2008 à 2018 l'accès au télétravail accroît en moyenne de 12 % la disposition à accepter de longs trajets domicile-travail (de Vos, van Ham & Meijers, 2019).

Une étude autrichienne a montré qu'un an après le début de la crise sanitaire du Covid-19, les employeurs mentionnaient **deux à trois fois plus souvent** cette possibilité dans les offres d'emploi qu'avant Covid-19, en particulier pour les postes qualifiés (Bamieh & Ziegler, 2022).

2.2.3. Impact du télétravail sur le bien-être et la productivité

La valeur du télétravail s'explique aussi par ses effets sur le bien-être, la **faisabilité de la fonction et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**. Si les politiques bruxelloises mettent l'accent sur le lien entre télétravail et conciliation vie professionnelle - vie privée, la **littérature scientifique explore également d'autres effets**, de façon nuancée, avec des aspects positifs et négatifs.

Ainsi, le télétravail peut renforcer l'autonomie et réduire certains absentéismes. Par exemple, une étude dans **la fonction publique flamande montre que le télétravail tend à réduire l'absentéisme pour cause de maladie, l'absentéisme pour maladie de longue durée et la durée moyenne des congés maladie** (Lingier, Cottem & Hondeghem, 2020). Cependant, le télétravail peut également accroître la charge de travail, l'isolement psychologique, des problèmes de santé

comme des troubles musculosquelettiques, et entraîner une augmentation du stress et des conflits entre vie professionnelle et vie privée (Duchêne et al., 2024). Le télétravail ne semble avoir aucun impact sur la faisabilité d'un travail, mais la disponibilité structurelle (le degré de connexion constante) a bien un impact sur le stress au travail (Bourdeaud'hui & Delagrangé, 2024).

D'autres études confirment cette ambivalence. De Vries et al. (2019) ont montré un **plus grand isolement professionnel et un engagement moindre** aux Pays-Bas. Bloom et al (2024) mettent en évidence une plus grande satisfaction professionnelle et un **taux de rétention** plus élevé dans des régimes hybrides en Chine. Restrepo et Zeballos (2022) relèvent un meilleur équilibre **entre vie professionnelle et vie privée** aux États-Unis. Le contexte familial joue également un rôle déterminant en Allemagne où une étude souligne que **les personnes sans enfants** pratiquant le travail à domicile sur une base hebdomadaire font état d'une plus grande satisfaction au travail, alors que cet impact n'a pas été constaté chez **les personnes ayant des enfants** (Arntz et al., 2022). Cela est également étayé au Royaume-Uni (Bryan & Sevilla, 2017) avec un lien étroit entre le télétravail et les **questions de genre** : les femmes sont en mesure de travailler plus d'heures dans des fonctions permettant le télétravail, car la suppression du temps de trajet et la flexibilité des horaires de travail libèrent du temps pour assumer et répartir les **responsabilités parentales** au sein des couples (Arntz et al., 2022 ; Bryan & Sevilla, 2017).

2.2.4. Impact du télétravail sur l'organisation du travail et la présence collective

Depuis la généralisation du télétravail pendant la crise sanitaire du Covid-19, ses effets sur l'organisation et les aspects collectifs du travail sont au cœur des débats.

Taskin (2025) souligne l'importance d'**organiser la présence collective** pour le bien-être collectif dans les organisations ayant recours au télétravail. La collaboration, les rencontres physiques, le partage des connaissances et l'innovation doivent être organisés et encouragés à cet effet. La transition vers des organisations hybrides s'accompagne d'un **glissement d'un management basé sur le contrôle à un management basé sur la confiance**. Les partenaires sociaux jouent un rôle important dans la formalisation des politiques de télétravail. Le télétravail doit donc être envisagé non seulement sous l'angle des avantages personnels qu'il procure aux personnes qui télétravaillent, mais aussi sous l'angle des coûts et avantages collectifs.

2.3. LE CADRE LÉGISLATIF DE LA POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DES INSTITUTIONS BRUXELLOISES

Le télétravail peut être pratiqué, de manière volontaire, dans les institutions publiques bruxelloises⁹ pour les **fonctions compatibles avec le télétravail** (fonctions théoriquement télétravaillable - voir 2.1).

Dès **mai 2012**, un arrêté du Gouvernement bruxellois permettait au **personnel contractuel ou statutaire de télétravailler deux jours par semaine**. Ce cadre réglementaire a été **mis à jour en 2017**, afin d'autoriser le télétravail jusqu'à **trois jours par semaine**.

L'arrêté de 2017 définit 3 types de télétravail :

- › **le télétravail structurel** : autorisé sur base régulière et effectué en moyenne au moins un jour par semaine sur base mensuelle.
- › **le télétravail occasionnel** : autorisé sur base non-régulière, avec un maximum de trois jours par mois. Plus flexible, il peut être combiné avec le télétravail structurel.
- › **le télétravail mobile** : presté par un agent mobile¹⁰ à son domicile, ou dans tout autre endroit fixe convenu en dehors des locaux de l'employeur, avec l'autorisation de celui-ci.

Chaque institution avait la latitude d'adapter les modalités du cadre réglementaire de 2017 pour assurer la continuité des services. Ainsi, de grandes disparités entre institutions sont apparues dans l'autorisation du télétravail pour des fonctions équivalentes (talent.brussels, 2020) au cours du temps. Certaines institutions ont autorisé le télétravail structurel un seul jour par semaine, tandis que d'autres ont permis de télétravailler jusqu'à trois jours par semaine.

Durant la crise sanitaire du Covid-19, le télétravail est devenu obligatoire entre mars et mai 2020 pour toutes les fonctions qui le permettaient dans les institutions publiques

bruxelloises. De nombreuses personnes ont ainsi expérimenté le télétravail pour la première fois durant cette période et les nombreuses périodes d'obligation qui ont suivi jusqu'en mars 2022. Ce télétravail obligatoire a été réalisé en dérogation du cadre réglementaire fixé par l'arrêté du 27 janvier 2017.

L'accroissement des capacités technologiques depuis 2012 (numérisation des dossiers, utilisation de Teams et de Zoom, etc.) a permis au personnel d'assurer la continuité des services. De **nombreuses tâches** considérées jusque-là comme **non-télétravaillables**, se sont avérées en partie, voire totalement, **télétravaillables**. En conséquence, certaines personnes ont continué à télétravailler de manière intensive après la levée de l'obligation du télétravail.

À partir de mi-2022, **la recherche d'un nouvel équilibre entre présentiel et distanciel a nécessité de nombreux aménagements dans les institutions bruxelloises** par rapport au cadre légal de 2017. Ces aménagements ont permis de donner plus de flexibilité dans la mise en œuvre du télétravail et abouti à un **nouvel arrêté** adopté le 6 juillet 2023. Les deux changements les plus notables sont :

- › la disparition de la distinction entre le télétravail occasionnel et le télétravail structurel¹¹;
- › le remplacement du nombre maximum de 3 jours de télétravail par semaine par un quota de 14 jours maximum par mois¹² que le personnel a la latitude de fixer en respectant les règles de présence de son institution.

Cet **arrêté de 2023** ne fait **pas l'objet de cette évaluation**. Les institutions ont en effet eu un délai d'un an pour s'y conformer. Toutefois, il en sera fait mention pour illustrer la dynamique d'évolution du télétravail lorsque cela sera jugé pertinent.

⁹ Il s'agit des institutions et organismes publics bruxellois, couverts par l'arrêté du 27 janvier 2017 (chapitre 1, art.1).

¹⁰ Défini dans l'arrêté du 27 janvier 2017 comme « membre du personnel dont les tâches qui lui ont été attribuées impliquent la mobilité et qui régulièrement preste le nombre d'heures par semaine prévus par le Comité de Direction, en dehors des locaux de l'employeur ou du domicile ».

¹¹ Le télétravail mobile constitue toujours une catégorie spécifique dans l'arrêté de 2023. Il est défini dans ce nouvel arrêté comme étant le « télétravail presté par les travailleurs mobiles ». Dans l'arrêté de 2017, il était défini comme étant un « télétravail ni occasionnel, ni structurel, presté par un travailleur mobile... ».

¹² Le quota de 14 jours est défini pour les travailleurs et travailleuses à temps plein. Le quota est réduit proportionnellement pour les travailleurs à temps partiel.

3. CADRE DE L'ÉVALUATION

3.1. OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

Dans la Déclaration de politique régionale 2019-2024, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale souligne que le bien-être des agents est une priorité importante ainsi qu'un gage d'efficacité des services publics bruxellois. Il est aussi précisé que la promotion du télétravail participe à l'atteinte de cet objectif.

La politique de télétravail poursuivrait ainsi différents résultats :

- › **renforcer l'équilibre vie privée – vie professionnelle du personnel**, notamment grâce à la réduction des déplacements domicile-travail pour permettre aux agents de consacrer plus de temps à des responsabilités familiales, à leur développement personnel et social, ce qui améliore leur bien-être ;
- › **améliorer l'attractivité de la fonction publique bruxelloise** comme employeur public en offrant au personnel la possibilité de télétravailler ;
- › **maintenir le personnel au sein des institutions publiques bruxelloises** par « un environnement de travail orienté vers le bien-être et la qualité de vie des agents ainsi qu'un équilibre vie privée – vie professionnelle facilité par une flexibilité dans l'organisation du travail »¹³.

C'est dans ce cadre qu'en 2023, le Gouvernement bruxellois a demandé à l'IBSA d'analyser si le télétravail pouvait entraîner une hausse de l'attractivité de la fonction publique bruxelloise comme employeur. Pour répondre à cette question, la politique de télétravail a été examinée selon trois dimensions

- › la rétention du personnel¹⁴ déjà en poste ;
- › l'attractivité de nouveaux agents (starters) dans la fonction publique ;
- › la contribution au bien-être des agents.

Cette évaluation intervient dans un contexte où la crise sanitaire du Covid-19 a considérablement augmenté la pratique et l'intensité du télétravail en Région de Bruxelles-Capitale en général, et au sein de la fonction publique bruxelloise en particulier. Ceci résulte notamment de l'accroissement du nombre de personnes qui télétravaillent régulièrement et de l'extension de la possibilité de télétravailler à des fonctions pour lesquelles cela n'était pas autorisé avant la crise sanitaire du Covid-19, soit avant 2020.

¹³ Plan d'action télétravail 2021, talent.brussels. « La guerre des talents ne se fait plus principalement sur le plan financier, mais bien davantage sur le plan humain grâce à un environnement de travail orienté vers le bien-être et la qualité de vie du personnel ainsi qu'un équilibre vie professionnelle-vie privée facilité par une flexibilité dans l'organisation du travail. »

¹⁴ Agents, collaborateurs et collaboratrices, travailleurs et travailleuses sont mentionnés de manière équivalente et renvoient au personnel de la fonction publique.

3.2. QUESTIONNEMENT ÉVALUATIF

Pour cette évaluation, quatre questions descriptives (QD) et quatre questions évaluatives (QE) ont été formulées. Les questions descriptives cherchent à comprendre les évolutions, et les questions évaluatives cherchent à analyser l'impact du télétravail. Celles-ci sont réparties dans les trois volets qui composent le reste de cette évaluation.

Volet 1 : Le télétravail dans les institutions bruxelloises

- › **QD1** : Quelles sont les règles concrètes mises en place pour le télétravail dans les différentes institutions régionales ?
- › **QD2** : Comment la pratique du télétravail a-t-elle évolué ?
- › **QD3** : Comment les caractéristiques des personnes qui télétravaillent dans le service public régional ont-elles évolué ?
- › **QE1** : Dans quelle mesure le télétravail permet-il de garder plus longtemps le personnel au sein de la fonction publique bruxelloise (rétention) ?

Volet 2 : Recrutement : procédures et bassin de recrutement géographique

- › **QD4** : Comment la mention du télétravail est-elle utilisée dans le recrutement de nouveaux agents ?
- › **QE2** : Dans quelle mesure la pratique du télétravail est-elle un levier/facteur d'attractivité pour la fonction publique bruxelloise ?
- › **QE3** : Dans quelle mesure le télétravail dans la fonction publique bruxelloise permet-il d'accroître le bassin de recrutement (attractivité) ?

Volet 3 : Télétravail, bien-être et organisation du travail

- › **QE4** : De quelles manières le télétravail impacte-t-il le bien-être du personnel et l'organisation du travail dans l'administration publique bruxelloise ?

3.3. PÉRIODE ANALYSÉE

L'évaluation menée analyse l'évolution de la pratique du télétravail dans le service public bruxellois entre 2014 et 2023 pour les questions portant sur la **rétention** du personnel et l'**attractivité** des nouveaux agents, en comparant la situation

avant et après la réforme de 2017¹⁵. Pour la question relative au **bien-être du personnel**, la période d'analyse s'étend **jusqu'en 2025**, moment où ont eu lieu les entretiens individuels et les groupes de discussions.

¹⁵ Arrêté du 26 janvier 2017 du Gouvernement relatif au télétravail.

3.4. DONNÉES UTILISÉES

Les analyses s'appuient principalement sur trois sources de données, présentées plus en détail dans la [publication méthodologique](#) :

- › **Données du personnel : données quantitatives longitudinales du personnel** sur les agents occupant une fonction théoriquement télétravaillable (2014-2023) au sein de six institutions de la RBC¹⁶. Parmi ces données, une sélection de **starters** est également utilisée, à savoir les données d'agents effectuant leur première année de service au cours de la période 2014-2023.
- › **Données de recrutement** : données quantitatives sur les procédures de recrutement pour les fonctions statutaires au cours de la période 2014-2023 au sein des institutions de la RBC¹⁷.
- › **Données qualitatives** issues de l'application de la méthode *Most Significant Change*, collectées au printemps 2025 : entretiens, focus groups et interviews.

Encadré 1 : informations complémentaires sur les données du personnel

Dans les données du personnel, deux aspects nécessitent des informations complémentaires.

Le premier est la notion de « **fonctions théoriquement télétravaillables** ». Il s'agit de toutes les fonctions dont au moins une partie peut être exercée à distance (voir section 2.1). Les données du personnel constituent une sélection parmi l'ensemble des membres du personnel des institutions qui répondent à cette définition. Celle-ci a été opérationnalisée et appliquée à leurs sources de données par les institutions elles-mêmes, pour des raisons liées au RGPD. Cette catégorisation a donc été effectuée rétroactivement par les institutions elles-mêmes.

Dans les données relatives au personnel, la **variable « télétravail autorisé »** nécessite également des précisions. Cette variable correspond à une catégorie administrative indiquant si un membre du personnel est autorisé ou non à télétravailler au cours d'une année donnée. Les évaluateurs n'ont pas eu accès aux informations concernant les demandes de télétravail introduites par les membres du personnel ou les demandes rejetées, ni à celles relatives à l'intensité de télétravail souhaitée, tant pour les responsables que pour les membres du personnel. Un agent bénéficiant d'un télétravail autorisé est donc un agent ayant conclu un accord approuvé avec son responsable en matière de télétravail. Un agent dont les données n'indiquent pas d'autorisation de télétravail est un membre du personnel dont la fonction permet théoriquement d'exercer au moins une partie de ses activités dans un lieu autre que celui de l'employeur, mais qui n'en a pas l'autorisation. Cela peut s'expliquer par différentes raisons : le membre du personnel ou le supérieur hiérarchique ne le souhaite pas, ce n'est pas la pratique habituelle au sein de l'institution ou la demande de télétravail a été refusée.

¹⁶ Actiris, Bruxelles Environnement, le Port de Bruxelles, la Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB), le Service Public Régional de Bruxelles (SPRB) et Bruxelles Propreté.

¹⁷ Actiris, Bruxelles Environnement, le Port de Bruxelles, la Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB), le Service Public Régional de Bruxelles (SPRB), Bruxelles Propreté et Service d'Incendie et d'Aide Médicale Urgente de la Région de Bruxelles-Capitale (SIAMURBC). Pour la période 2022-2023, ces données ont été complétées par les processus de recrutement de perspective.brussels, Bruxelles Fiscalité, safe.brussels et talent.brussels.

4. LE TÉLÉTRAVAIL DANS LES INSTITUTIONS PUBLIQUES DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

La première partie des analyses porte sur l'évolution de **l'autorisation et de la pratique effective du télétravail** au sein des administrations bruxelloises. Cette évolution est ensuite complétée par une description du profil des agents qui télétravaillent et des différences par rapport aux agents sans autorisation de télétravailler. Enfin, cette section aborde la relation entre l'autorisation de télétravail et la rétention du personnel. Les résultats comparent les situations avant et après la réforme de 2017, et identifient également les périodes antérieures et postérieures à la crise sanitaire du Covid-19.

Encadré 2 : description des données

Toutes les analyses présentées dans cette section s'appuient sur les « Données du personnel », une source de données longitudinales issues de six administrations régionales, ne comprenant que les fonctions théoriquement télétravaillables. **Pour plus d'informations à ce sujet, consultez la publication méthodologique.** La littérature scientifique et des entretiens exploratoires avec les parties prenantes ont également été utilisés.

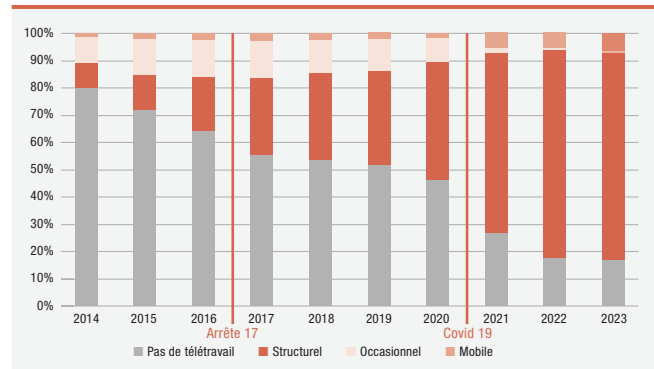
Les questions abordées dans cette partie sont présentées dans la partie 3.2.

4.1. L'AUTORISATION DE TÉLÉTRAVAIL AUGMENTE AVEC LE TEMPS

Après la mise en place du cadre juridique régional relatif au télétravail en 2012 (voir point 1.2.2), les institutions ont intégré ce cadre dans leurs propres règles internes, les ont mises en œuvre et ont ainsi défini les conditions, les modalités d'application et la fréquence. Des modalités de télétravail personnalisées ont ensuite été convenues à l'issue de négociations entre l'agent et son supérieur hiérarchique, pour différents nombres maximaux de jours de télétravail autorisés par semaine.

Le graphique 1 montre l'évolution des **trois différentes formes d'autorisation de télétravail (occasionnel, structurel et mobile)**¹⁸ ainsi que la **non-autorisation de télétravail** au sein des six institutions analysées. **Les autorisations de télétravail ont fortement augmenté au cours de la période 2014-2023, avec une nette accélération après la crise sanitaire du Covid-19 en 2021.** Pendant la période 2014-2017, les pourcentage de télétravailleurs et télétravailleuses occasionnels, et particulièrement structurels ont augmenté. Par la suite, seul le pourcentage de télétravailleurs structurels a continué à progresser. Alors qu'en **2014, environ 80 % de ces agents n'étaient pas autorisés à télétravailler**, en **2023, environ 80 % d'entre eux étaient autorisés à télétravailler.**

Graphique 1 : Part des types de télétravail autorisé (en %) pour les agents ayant une fonction théoriquement télétravaillable dans six institutions, sur base annuelle*



Sources : SPRB, Bruxelles Environnement, Actiris, Bruxelles-Propreté, Port de Bruxelles et SLRB. Calculs : IBSA. n = 45 727 années travaillées¹⁹. La valeur plus élevée du type « mobile » à partir de 2021 est due aux données d'une administration dans laquelle il n'a pas été possible de distinguer les différents types de télétravail pour les années 2021 à 2023. Ces données ont été regroupées sous la catégorie « télétravail mobile ».

* Contrairement à ce que l'on pourrait attendre, il n'y a pas de changement majeur en 2020. Il est probable que les agents en télétravail obligatoire l'aient été sur une base ad hoc qui a été régulée progressivement au cours de l'année 2021, ce qui expliquerait le « retard » dans les données.²⁰

¹⁸ Il convient de noter que lorsqu'un agent combine le télétravail structurel et occasionnel, il est uniquement pris en compte dans le régime structurel. Cette assimilation du télétravail occasionnel au télétravail structurel peut donc masquer des variations au niveau du télétravail occasionnel.

¹⁹ L'unité « années travaillées » représente le nombre d'années par nombre d'agents dans les données, c'est-à-dire, un membre unique du personnel occupant une fonction au cours d'une année spécifique.

²⁰ La valeur plus élevée du type « mobile » à partir de 2021 est due au fait que tous les télétravailleurs et télétravailleuses d'une des administrations se sont vu attribuer le type « mobile ». De plus, avant 2021, très peu d'agents de cette institution avaient l'autorisation de télétravailler.

Sur l'ensemble de la période et pour les différents types de télétravail, une importante disparité est observée dans le nombre de jours de télétravail autorisés par semaine. De **2014 à 2020**, le télétravail était généralement autorisé moins de trois jours par semaine. Le nombre d'autorisations de télétravail a augmenté, et dès la réforme de 2017, il était possible d'autoriser jusqu'à trois jours de télétravail par semaine. Cependant, **le maximum de trois jours de télétravail n'était autorisé que pour un petit groupe jusqu'en 2020 : moins de 10 % de l'ensemble des fonctions théoriquement télétravaillables. À partir de 2021, la situation change radicalement**, la part des agents autorisés à télétravailler au moins trois jours par semaine augmente fortement pour atteindre un peu plus de 50 % des fonctions théoriquement

télétravaillables en 2021. En 2023, près de 75 % des agents occupant une fonction théoriquement télétravaillable étaient autorisés à télétravailler trois jours ou plus par semaine.

En d'autres termes, au cours de la période 2014-2020, la part d'agents autorisés à télétravailler a augmenté, mais l'intensité autorisée est restée assez faible. Ainsi, l'extension de l'intensité du télétravail prévue par **l'arrêté de 2017 a fourni un cadre juridique utile durant la crise sanitaire du Covid-19**. Tant pour le nombre d'agents qui télétravaillent que pour l'intensité du télétravail, **l'accélération la plus forte s'est produite pendant la crise sanitaire du Covid-19. L'intensité du télétravail est restée stable après la pandémie** (en 2023).

4.2. DE L'ÉLARGISSEMENT DU NOMBRE DE TÉLÉTRAVAILLEURS À L'ACCROISSEMENT DE L'INTENSITÉ

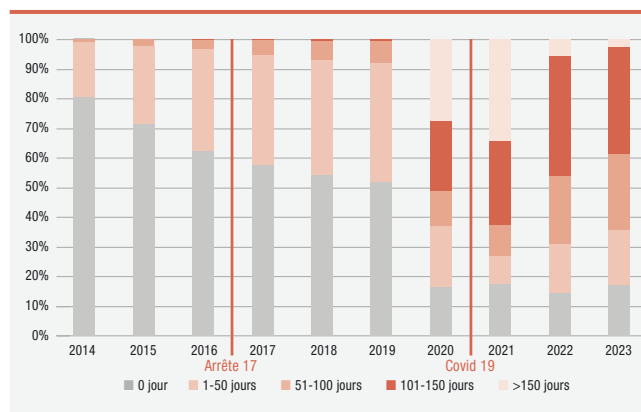
L'autorisation est un élément essentiel de la politique de télétravail applicable aux fonctionnaires bruxellois, mais pour saisir pleinement la réalité sur le terrain, le nombre de jours de télétravail est le principal indicateur.

Pendant la période **2014-2019**, le pourcentage d'agents pratiquant effectivement le télétravail est passé de 20 % à environ 50 % par an (voir graphique 2). En termes d'intensité du télétravail, il s'agit principalement de personnes qui télétravaillent 50 jours ou moins par an, soit environ un jour par semaine. La part de ce groupe est passée d'environ 20 % en 2014 à 40 % en 2019. Durant la même période, la part d'agents pratiquant le télétravail entre 50 et 100 jours par an a augmenté progressivement, même si cette part est restée assez limitée, avec moins de 10 % en 2019. **La modification législative de 2017 ne semble donc pas non plus avoir d'impact clair sur la pratique effective du télétravail**. L'extension du télétravail s'est poursuivie aussi rapidement après la réforme qu'avant.

Ce graphique montre également **l'impact considérable de la crise sanitaire du Covid-19 sur le télétravail**. En **2020 et 2021**, les agents ayant effectué entre 0 et 50 jours²¹ de télétravail sont devenus minoritaires, plus de la moitié des agents effectuant même plus de 100 jours de télétravail par an. De plus, la majeure partie de ce groupe était constituée d'agents comptabilisant entre 151 et 200 jours de télétravail. À partir de 2022, il devient rare que les agents télétravaillent plus de 150 jours par an. Cependant, la part d'**agents télétravaillant de 101 à 150 jours par an est restée très élevée** et représentait encore, en 2023, plus d'un tiers de l'ensemble des fonctions théoriquement télétravaillables. À cela vient s'ajouter une part importante d'agents qui télétravaillaient 100 jours ou moins.

Le nombre de télétravailleurs et télétravailleuses ayant télétravaillé plus de 200 jours par an est faible, avec un pic au plus fort de la crise sanitaire, suivi d'une forte baisse. Cette intensité du télétravail reflète avant tout les mesures de confinement strictes, et ne constitue pas une évolution durable.

GRAPHIQUE 2 : Évolution en pourcentage du nombre annuel de jours de télétravail effectif, période 2014 -2023



Sources : SPRB, Bruxelles Environnement, Actiris, Bruxelles-Propreté, Port de Bruxelles et SLRB. Calculs IBSA. n = 45 802 années travaillées. Les données pour 2023 excluent le mois de décembre. Nous extrapolons donc le nombre de jours de télétravail pour décembre à partir du nombre de jours de télétravail des onze premiers mois de 2023.

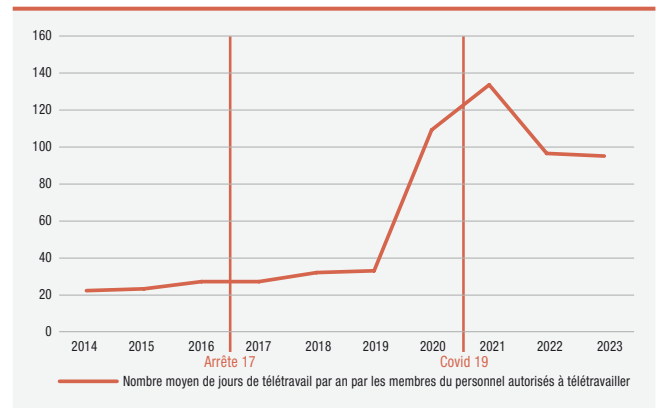
Afin d'illustrer l'intensité du télétravail, le graphique 3 présente le **nombre moyen de jours de télétravail** pratiqués par les agents ayant une autorisation de télétravail au sein des six institutions étudiées. Ce graphique révèle une dynamique similaire à celle décrite ci-dessus.

²¹ Les résultats de ce rapport se basent sur des données administratives. Leur consignation peut présenter des variations par rapport aux pratiques effectives, bien que ces variations soient probablement limitées. Par exemple, la qualité de la variable « nombre de jours de télétravail » dépend en partie de l'encodage par les agents de leurs journées de télétravail. Cette consignation a pu varier selon les personnes et les administrations, notamment durant les périodes de télétravail obligatoire liées à la crise sanitaire du Covid-19.

Pendant la période **2014-2019**, la **pratique effective du télétravail s'est progressivement intensifiée**, passant d'une moyenne de 23 jours à 33 jours par télétravailleur. En **2020 et 2021**, le **nombre moyen de jours de télétravail a considérablement augmenté, dépassant les 100 jours**, notamment en raison du télétravail obligatoire pendant la crise sanitaire du Covid-19. En **2022 et 2023**, un **nouveau plateau** a été atteint, qui, **avec un peu moins de 100 jours**, était largement supérieur à la moyenne enregistrée avant la crise du Covid-19. Ce graphique illustre clairement le **changement culturel** dans la pratique du télétravail qui s'est opéré pendant la crise sanitaire.

La réforme de 2017 n'a pas entraîné d'augmentation immédiate du recours au télétravail ni du nombre de personnes autorisées à en bénéficier. Une **hausse progressive de son intensité**, sans doute **favorisée** par ce **cadre législatif et d'autres facteurs** est toutefois observée. Depuis 2020, le télétravail a atteint un seuil inédit. D'abord soutenu par le télétravail obligatoire, puis depuis 2022 par des possibilités élargies, son niveau réel **d'intensité est en 2022 et 2023 trois à quatre fois plus élevé qu'avant la crise sanitaire du Covid-19**. La **réforme de 2017 a donné une base juridique à cette intensification, intervenue depuis la crise sanitaire du Covid-19**.

GRAPHIQUE 3 : Évolution du nombre moyen de jours de télétravail par an parmi le personnel autorisé à télétravailler (2014-2023)



Sources : SPRB, Bruxelles Environnement, Actiris, Bruxelles-Propreté, Port de Bruxelles et SLRB. Calculs : IBSA. n = 45 802 années travaillées, les données pour 2023 excluent le mois de décembre. Nous extrapolons donc le nombre de jours de télétravail pour décembre à partir du nombre de jours de télétravail des onze mois précédents de 2023.

4.3. QUI SONT LES AGENTS QUI TÉLÉTRAVAILLENT ?

L'évolution de l'ampleur et de l'intensité du télétravail chez les fonctionnaires a également modifié le profil des télétravailleurs et télétravailleuses. Pour cette évaluation, les télétravailleurs sont caractérisés par deux comparaisons, pour lesquelles des chiffres et des graphiques sont disponibles dans la **publication méthodologique** :

1. Qu'est-ce qui distingue les **télétravailleurs** de l'ensemble des **agents ayant une fonction théoriquement télétravaillable**, sur la période de **2014 à 2023** ?

En 2014, les télétravailleurs et télétravailleuses présentaient des caractéristiques spécifiques : ce sont souvent

- › des femmes (66 %) ;
- › des personnes âgées de 31 à 50 ans (74 %) ;
- › des personnes non-bruxelloises (60 %) ;
- › des statutaires (56 %) ;
- › et des fonctions de niveau A (58 %).

Ces pourcentages sont plus élevés que pour l'ensemble des fonctions théoriquement télétravaillables. Ces surreprésentations diminuent avec le temps, conjointement à l'augmentation du nombre de personnes qui télétravaillent. Cela signifie qu'en 2023, les hommes, les personnes bruxelloises, les contractuels, les jeunes et les plus âgés, ainsi

que les niveaux autres que le niveau A, ont rattrapé leur sous-représentation en matière d'autorisation de télétravail.

2. Qu'est-ce qui distingue les **télétravailleurs en 2023** de **l'ensemble du personnel de l'institution** ?

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur les données²² concernant l'ensemble des agents des six institutions²³, y compris ceux dont la fonction n'est pas, théoriquement, télétravaillable. Un peu moins de la moitié (45,4 %) de l'ensemble du personnel de cinq des six administrations²⁴ est autorisée à télétravailler. Attention, il s'agit ici de l'ensemble des agents, et pas uniquement de ceux qui occupent une fonction théoriquement télétravaillable. La comparaison montre que **les femmes sont surreprésentées** et qu'il n'y a **pas de différence majeure** entre le **personnel contractuel et le personnel statutaire**, même si ce dernier est légèrement surreprésenté parmi les agents qui télétravaillent. **L'âge moyen** des personnes qui télétravaillent (43 ans) est proche de celui de l'ensemble du personnel (42 ans), et les agents qui télétravaillent sont surreprésentés dans les fonctions de niveaux A, B et C. Cela peut s'expliquer par le fait que ces niveaux comportent davantage de fonctions télétravaillables que le niveau D, qui regroupe des fonctions d'exécution ne nécessitant pas de diplôme.

²² Ces données sont issues du rapport de talent.analytics : 2024-07-05_talentanalytics-rapport_fr.pdf

²³ Les pourcentages pour les six administrations du rapport de talent.analytics ont été pondérés en fonction de la taille de l'institution afin d'obtenir un pourcentage agrégé pour l'ensemble du personnel. Cette agrégation a été possible dans les chiffres indiquant le pourcentage de femmes et d'agents statutaires, l'âge moyen et la répartition sur quatre niveaux. Il a également été possible de calculer le pourcentage de personnel autorisé à télétravailler pour cinq des six institutions, mais pas pour le SPRB.

²⁴ En ce qui concerne cette question spécifique, le rapport de talent.analytics ne contient aucune information sur le télétravail au sein de la SPRB, mais en fournit pour les cinq autres administrations.

4.4 LE TÉLÉTRAVAIL AUGMENTE LA RÉTENTION DU PERSONNEL

Les effets positifs que le télétravail peut avoir sur les agents pourraient également contribuer à la rétention du personnel. Les analyses présentées dans cette section examinent dans quelle mesure le télétravail incite les agents à rester plus longtemps dans leur fonction.

Encadré 3 : méthode de mesure de la rétention du personnel

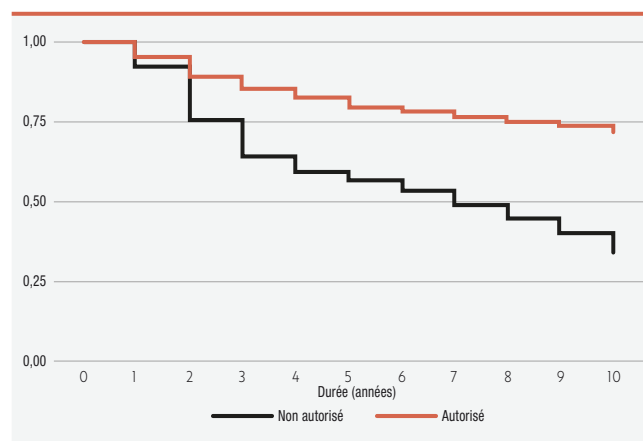
Un modèle binomial à lien complémentaire log log (cloglog) est utilisé afin d'estimer l'impact de l'autorisation du télétravail sur la rétention du personnel, tout en prenant en compte la durée depuis leur entrée dans l'institution. Cet impact est calculé sous la forme d'un risque de départ sur l'ensemble des travailleurs et travailleuses étudiés, pour chaque année de suivi.

La technique du **matching dynamique** (ou d'appariement) a été utilisée pour rendre plus comparables les personnes ayant reçu l'autorisation de télétravailler et celles ne l'ayant pas reçue. Cette méthode permet de mieux comparer, dans le temps, des membres du personnel similaires mais soumis à des régimes de télétravail différents. L'analyse porte sur l'ensemble de la période allant de 2014 à 2023, mais, pour des raisons techniques, seuls les agents entrés en fonction au cours de cette période peuvent être analysés (ci-après dénommés « starters »). Les agents recrutés en 2013 ou avant ne sont donc pas pris en compte. Ces agents, recrutés en 2013 ou avant, ont toutefois été pris en compte dans une analyse visant à tester la robustesse de l'analyse décrite, avec des résultats similaires à ceux présentés ici.

Toutes les informations méthodologiques relatives à ce chapitre, telles que les données utilisées, les différents modèles, la méthode de matching, les tailles d'effet et les limites de cette analyse, figurent dans la [publication méthodologique](#).

Le graphique 4 donne un premier aperçu de la rétention sur l'ensemble de cette période pour les télétravailleurs et les non-télétravailleurs, en pourcentage d'agents encore présents en fonction de leur ancienneté. Les deux groupes de starters, ceux autorisés à télétravailler (en rouge) et ceux qui ne le sont pas (en bleu), partent d'une valeur de 1 (soit 100 %) au début de la période, puisque tout le monde est encore en service à ce moment-là. Au bout d'un an, la courbe commence déjà à baisser légèrement : il s'agit du pourcentage d'agents qui ne sont plus en service après un an. **D'année en année, ce pourcentage diminue dans les deux groupes en raison des départs de personnel.** Très tôt dans la période, une différence apparaît entre les deux courbes, avec **moins de départs parmi le personnel autorisé à télétravailler**. Cette différence s'accroît nettement après la deuxième année de service. Les départs sont les plus marqués au cours des premières années de suivi, pour les deux groupes, mais surtout pour ceux qui ne télétravaillent pas.

GRAPHIQUE 4 : Courbes Kaplan-Meier sur la rétention des personnes selon l'autorisation ou non de télétravailler (proportion)



Source : données des six institutions dans le périmètre de l'évaluation, calculs IBSA-BFP.

Cette analyse descriptive ne prend pas en compte ni les différences propres aux deux groupes en termes d'autres caractéristiques ni l'année en cours. Il est, par exemple, plus rare pour des personnes, occupant une fonction théoriquement télétravaillable, de ne pas être autorisé à télétravailler dans les années après la crise sanitaire du Covid-19. Les starters sur la période 2014-2023 qui sont observés sur plus de 10 ans (tout à droite du graphique) sont donc ceux qui sont arrivés en début de période. Les agents non autorisés à télétravailler, situés à droite du graphique, n'ont toujours pas l'autorisation de télétravailler après la crise sanitaire du Covid-19 et présentent probablement un profil assez spécifique²⁵.

Il est donc capital, pour pouvoir estimer de façon robuste l'impact de l'autorisation de télétravailler sur la rétention, de prendre en compte dans un modèle **les caractéristiques des travailleurs et travailleuses, les différences intrinsèques entre ceux ayant l'autorisation de télétravailler et ceux qui ne l'ont pas et l'année calendrier en cours, en plus de l'ancienneté au sein de l'institution.**

Le modèle utilisé estime que **l'autorisation de télétravailler a un impact très positif sur la rétention du personnel.** Un travailleur ou travailleuse aurait en moyenne 40,6 % de chance en moins de quitter l'institution s'il est autorisé à télétravailler (odds ratio = 0,60²⁶). En guise d'exemple, si cette personne a 10 % de chance de quitter son institution au cours de sa cinquième année au sein de celle-ci, dans le cas où il n'a pas l'autorisation de télétravailler, il n'aurait plus qu'un peu moins de 6 % de chance de la quitter s'il a l'autorisation de télétravailler²⁷. Ce résultat prend à la fois en compte les départs volontaires (démission ou non renouvellement d'un contrat à durée déterminée) et les départs involontaires (licenciement et non-renouvellement de contrats malgré la volonté de la personne d'une prolongation)²⁸.

Ce modèle a également été appliqué en y ajoutant des effets d'interaction par période (2014-2016, 2017-2019 et 2020-2023). Cet exercice montre que la différence de risque de départ est identique au cours des trois périodes et qu'il n'y a donc pas de différences entre celles-ci en ce qui concerne la relation entre l'autorisation de télétravail et la rétention.

L'arrêté de 2017 ne semble donc pas avoir eu d'effet spécifique en termes d'impact du télétravail sur la rétention du personnel.

Afin d'approfondir ces constats, les analyses ont également été répétées sur **certains sous-groupes d'agents**. L'objectif est de déterminer si le télétravail revêt une importance particulière pour la rétention de certains types de travailleurs ou travailleuses. **Plusieurs de ces analyses exploratoires ne montrent aucune différence dans l'impact de l'autorisation de télétravail sur la rétention** : que ce soit chez les hommes ou les femmes, chez les Bruxellois ou les non-Bruxellois, et pour différents groupes en fonction de l'intensité du télétravail, celui-ci a le même impact sur la rétention du personnel.

Une comparaison met toutefois en évidence une différence nette : celle entre les **agents âgés de moins de 30 ans** et les autres. Ce groupe d'âge est comparé aux autres car il est plus mobile sur le marché du travail (voir notamment Guerry & Steenackers, 2016). Pour le groupe des 30 ans et plus, les résultats sont identiques à ceux de l'analyse générale ci-dessus : l'autorisation du télétravail renforce la rétention. En revanche, les agents de moins de 30 ans constituent le seul sous-groupe pour lequel le télétravail n'est pas corrélé à la rétention. Il n'est pas exclu que, pour ce groupe plus jeune, aucun effet du télétravail sur la rétention ne soit observé, car ces agents peuvent être suivis moins longtemps dans cette catégorie en raison du vieillissement naturel. Ce suivi plus court rend plus difficile l'évaluation de l'impact sur les changements professionnels.

²⁵ Un travailleur ou travailleuse peut passer d'un groupe à l'autre au cours de la période sur ces courbes Kaplan-Meier selon qu'il ait par exemple reçu après deux ans d'ancienneté l'autorisation de télétravailler. Chaque année sont donc repris uniquement les travailleurs et travailleuses étant encore en service auprès de leur institution en cette année *t*, et les proportions montrent les pourcentages selon qu'ils aient l'autorisation ou non de télétravailler en cette année *t*.

²⁶ Les résultats de ce modèle sont présentés à la [publication méthodologique](#).

²⁷ Dans les dernières années de suivi - correspondant à une ancienneté plus longue et aux années après Covid-19 pour cet échantillon -, il est également plus rare pour des travailleurs occupant une fonction en théorie télétravaillable de ne toujours pas être autorisé à télétravailler. Il faut donc prendre en compte que les travailleurs n'ayant pas droit au télétravail en fin de période sur le graphique ont probablement un profil assez spécifique, par exemple en termes d'intérêt à télétravailler ou d'assiduité au travail suffisante pour convaincre leur responsable de leur donner l'autorisation à télétravailler.

²⁸ Malheureusement, les données sur les motifs de départ faisant la distinction entre départs volontaires et départs involontaires sont trop lacunaires pour permettre de faire la distinction entre les deux dans l'analyse. Pour plus d'informations, consultez la [publication méthodologique](#).

5. RECRUTEMENT : PROCÉDURES ET BASSIN DE RECRUTEMENT GÉOGRAPHIQUE

Cette section aborde le rôle du télétravail dans le recrutement des agents. Elle examine la présence du télétravail dans les offres d'emploi, son impact sur les processus de recrutement

et dans quelle mesure le bassin de recrutement géographique est influencé par l'autorisation de télétravail.

5.1. LA MENTION DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES OFFRES D'EMPLOI AUGMENTE AU FIL DU TEMPS

Encadré 4 : explications sur les données et les questions abordées

Les données présentées dans cette section proviennent à la fois de la source « **Données de recrutement** » et de la source « **Données du personnel** ». Les Données de recrutement constituent une source de données contenant des informations relatives aux processus de recrutement des agents de la RBC. Les Données du personnel constituent une source de données longitudinales des données relatives au personnel des six administrations étudiées (voir section 3.4.), ne comprenant que les fonctions théoriquement télétravaillables. Les chiffres ne reflètent donc pas la situation de l'ensemble des agents de la RBC, ni celle de l'ensemble des agents de ces six administrations. La littérature scientifique et des entretiens exploratoires avec les parties prenantes ont également été utilisés. Pour plus d'informations à ce sujet, consultez la [publication méthodologique](#).

Au sein de la fonction publique de la RBC, il existe **trois types de procédures de recrutement** pour les fonctions statutaires. Seuls les **deux premiers types** sont utilisés, le dernier présentant trop de limites méthodologiques pour être pris en compte dans les analyses :

- › les publications sont des offres d'emploi publiques, publiées sur une plateforme en ligne, auxquelles tout le monde peut postuler. Les données relatives à ces procédures sont disponibles de 2014 à 2023.
- › les consultations avec épreuve complémentaire suivent une procédure différente. Ces procédures ne sont pas publiques, mais font appel à des réserves de recrutement constituées à partir de candidatures issues de publications. Si des personnes ayant postulé à des publications n'obtiennent pas le poste, elles sont placées dans une réserve de recrutement, qui peut être sollicitée ultérieurement via des consultations. Les données relatives à ces procédures sont disponibles de 2014 à 2021.

- › les consultations avec recrutement direct. Dans ce cas, la réserve de recrutement pour des fonctions similaires est également sollicitée, mais on procède au recrutement direct d'une candidate ou d'un candidat approprié. Aucune épreuve complémentaire n'est alors organisée. Les consultations avec recrutement direct ne sont pas analysées dans la présente évaluation.

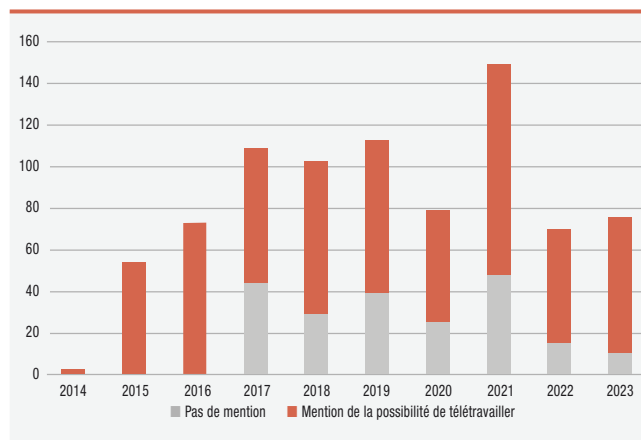
Les questions abordées dans cette partie se trouvent dans la partie 3.2.

Pour le recrutement de nouveaux agents, les administrations utilisent aujourd'hui le portail bruxellois [talent.brussels](#), alors qu'auparavant, cela se faisait via le portail fédéral SELOR du SPF BOSA. Cette section examine la fréquence à laquelle le télétravail est mentionné dans les offres d'emploi à partir de 2014 (voir section 3.2.), sur la base des Données de recrutement. Cette source de données ne contient que les **procédures de recrutement pour les fonctions statutaires** ; pour les données relatives aux fonctions contractuelles, il n'a pas été possible de collecter les mêmes informations. De plus amples informations sur ces données figurent dans l'encadré 3 et dans la [publication méthodologique](#).

Alors qu'avant 2017 le télétravail n'était jamais mentionné, il est à partir de 2017 très **souvent** mentionné (graphique 5). Au cours de la période allant de 2017 à 2021, le pourcentage oscillait entre 60 % et 70 %. Pour les années 2022 et 2023, les données ne contiennent que les publications, et plus de 75 % des publications mentionnent le télétravail. Chacune des institutions examinées a publié des offres d'emploi avec possibilité de télétravail pendant toute la période. Des comparaisons supplémentaires ont été effectuées en tenant compte du rôle linguistique, mais elles n'ont pas révélé de différences notables. Les publications et les consultations avec épreuve complémentaire présentent des différences notables à cet égard, le télétravail ayant été mentionné plus tôt dans les consultations avec épreuve complémentaire que dans les publications.

Le télétravail est toujours **mentionné** de manière **conditionnelle** : il s'agit d'une possibilité de télétravail, sous réserve de l'accord du supérieur hiérarchique après l'entrée en fonction. Cela est conforme au cadre juridique.

GRAPHIQUE 5 : Évolution du nombre de procédures de recrutement (publications et consultations avec épreuve complémentaire) par an, ventilé selon la mention de la possibilité de télétravailler



Sources : BOSA en talent.brussels. Calculs IBSA. 826 procédures. La période 2014-2021 reprend les publications et les consultations avec épreuve complémentaire. Les années 2022 et 2023 portent uniquement sur les publications.

5.2. LA MENTION DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES OFFRES D'EMPLOI AMÉLIORE LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

La mention claire des possibilités de télétravail dans les offres d'emploi indique aux demandeurs d'emploi qu'ils peuvent éventuellement bénéficier de cet avantage. La présente section examine la mention des possibilités de télétravail dans les offres d'emploi en tant que facteur de d'attractivité : dans quelle mesure la pratique du télétravail constitue-t-elle un levier ou un facteur d'attractivité pour la fonction publique bruxelloise ?

L'analyse s'appuie sur les Données de recrutement (voir encadré 3 et **publication méthodologique**) au cours de la période 2014-2023. Les données portant sur les procédures de recrutement de statutaire, permettent d'observer chacune des étapes du processus de sélection tout en tenant compte de la mention de la possibilité de télétravailler ou non dans l'offre d'emploi. À partir de ces données, l'impact de la mention du télétravail dans l'offre d'emploi est ainsi analysé à chaque étape de la procédure de recrutement²⁹. Étant donné la différence entre les publications et les consultations avec épreuve complémentaire, ces deux types de procédure sont analysées séparément. Toutes les informations méthodologiques relatives à cette analyse, telles que les données utilisées, les différents modèles, la méthode de matching, les tailles d'effet et les limites de cette analyse, figurent dans la **publication méthodologique**.

5.2.1. Les publications

Les procédures de type publication sont publiées sur le site web de talent.brussels³⁰ et candidater est possible pour toute personne remplissant les conditions de participation (voir encadré 3). L'impact de la mention du télétravail sur la qualité de la procédure de recrutement a été analysé à l'aide de **cinq indicateurs** :

- › **le nombre de candidats** pour capter l'intérêt de l'offre³¹ ;
- › **le nombre de candidats ayant passé le screening de CV**, ce qui permet d'avoir une première idée du nombre de personnes ayant un profil adéquat pour l'offre d'emploi parmi l'ensemble des candidatures ;
- › **le nombre de candidats ayant réussi la sélection**, ce qui permet d'avoir une idée précise du nombre de candidats et candidates ayant les compétences requises pour l'offre d'emploi ;
- › **le ratio du nombre de candidats embauchés sur le nombre de postes ouverts**, ce qui donne une idée du succès dans le recrutement de candidats répondant aux besoins de l'emploi faisant l'objet de la sélection ;
- › et la **probabilité d'avoir embauché ou non au moins une candidate/un candidat** à la fin de la sélection (peu importe le nombre de postes sur lequel porte cette sélection), ce qui donne également une idée du succès de la sélection.

²⁹ Pour l'analyse de ces données, des modèles économétriques de type OLS ou logit (selon l'indicateur utilisé) sont appliqués afin d'estimer l'impact de la mention du télétravail dans les offres d'emploi sur les indicateurs d'attractivité sélectionnés. Une méthode de matching est également appliquée, ce qui permet de mieux comparer les procédures avec et sans mention du télétravail, tout en tenant compte d'autres caractéristiques telles que la langue de l'offre d'emploi ou le niveau de formation requis.

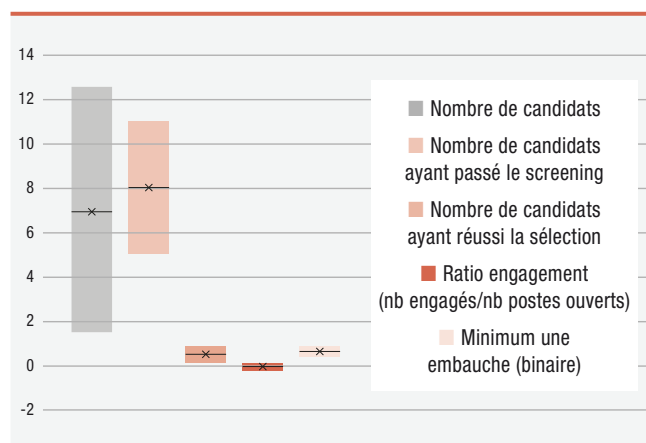
³⁰ Antérieurement, elles étaient publiées sur le site web du SPF Stratégie et Appui anciennement nommé Selor.

³¹ Cet indicateur n'est pas toujours directement à interpréter comme un signal d'attractivité vu que certaines procédures pourraient porter sur des emplois très attractifs mais qui dissuaderaient les candidatures par des exigences très poussées. Cependant, il est fait l'hypothèse que ces procédures exigeantes sont représentées tant parmi le groupe avec possibilité de télétravailler que parmi celui sans possibilité de télétravailler.

Pour chacun de ces indicateurs, un **impact positif estimé de la mention du télétravail** est à interpréter comme une **plus-value en termes d'attractivité**. En effet, cet impact positif représenterait soit un intérêt accru pour l'offre (indicateur 1), soit un plus grand nombre de candidats répondant aux critères de l'offre (indicateurs 2 et 3), soit une procédure rencontrant plus souvent ses objectifs d'engagement (indicateurs 4 et 5).

Le graphique 6 indique les résultats des estimations d'impact pour les cinq indicateurs. Les croix représentent les coefficients estimés (l'impact de la mention du télétravail sur l'indicateur). L'intervalle autour de chaque croix correspond à l'intervalle de confiance (95 %) des valeurs dans lequel le coefficient est estimé.

GRAPHIQUE 6 : Impact de la mention du télétravail sur les publications



Source : données BOSA & talent.brussels. Calculs BISA-BFP.

Selon les estimations réalisées, le fait de **mentionner la possibilité de télétravailler** dans l'offre d'emploi permet donc aux institutions publiques bruxelloises **d'avoir en moyenne 7 candidats de plus**. Même si l'intervalle de confiance pour cet impact est relativement large, cet impact est **statistiquement significativement positif**. La mention du télétravail dans l'offre d'emploi la rend donc plus attractive dans le sens qu'elle permet d'attirer plus de candidats. Pour mettre ce résultat en perspective, il est important de savoir que le nombre moyen de candidats pour une publication dans les données est de 101.

Si une offre d'emploi **indique la possibilité de télétravailler**, **le nombre de candidats et candidates** passant le **screening de CV** est aussi **impacté à la hausse**. Il est augmenté d'en moyenne 8 candidats. Ceci montre qu'en plus d'attirer plus de personnes, **les candidats et candidates sont plus nombreux à passer la première étape de la sélection grâce à la mention du télétravail**. Cet impact est important, aussi en sachant que le nombre de candidats passant le screening pour les publications est en moyenne de 60. L'impact de cette mention

sur le **nombre de personnes réussissant l'ensemble de la sélection** est cependant **plus restreint**. La mention de cet avantage permet d'augmenter ce nombre de 0,6 en moyenne. Cependant, l'effet n'est pas si faible en sachant que le nombre de personnes sélectionnées à la fin de la procédure pour être présentées à l'institution à la base du recrutement est en moyenne juste en-dessous de 5. Selon talent.brussels³², même si un grand nombre de candidats passe le screening de CV, seul un nombre limité, et défini à l'avance, de profils est envoyé à l'institution à la base du recrutement. Ceci est fait pour épargner du temps dans la procédure de recrutement, à la fois pour talent.brussels et l'institution mais aussi par respect pour les candidats qui ne seront dès lors pas trop nombreux à ce stade avancé et exigeant de la procédure.

L'impact de la mention du télétravail sur le ratio d'engagements est positif mais il n'est pas significativement différent de 0. L'analyse ne permet donc pas de conclure que la mention du télétravail permette d'engager en moyenne plus de candidats (en considérant aussi les procédures portant sur l'ouverture de plusieurs postes). En revanche, **la mention du télétravail permet d'éviter plus souvent qu'aucune personne ne soit engagée**, le dernier coefficient étant significativement positif.

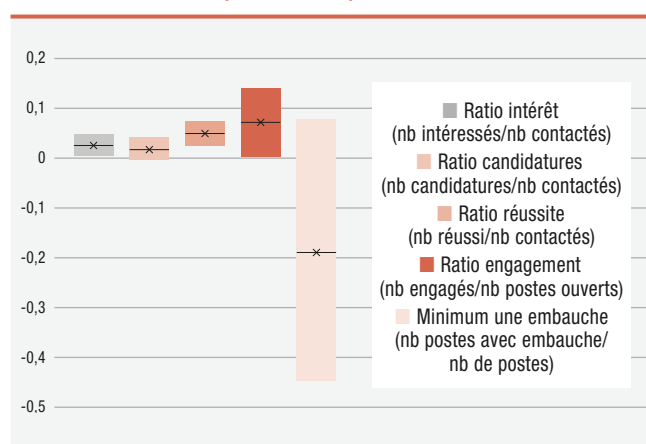
5.2.2. Les consultations avec épreuve complémentaire

Le choix d'indicateurs à analyser est plus complexes pour les procédures de consultation avec épreuve complémentaire que pour les procédures de publication. Les définitions des indicateurs présentées ci-dessous reprennent pour la plupart le nombre de personnes contactées en dénominateur de l'indicateur. Ici aussi, les indicateurs renvoient à différentes étapes du processus de recrutement.

Les cinq indicateurs analysés sont les suivants :

- › le **ratio du nombre de personnes intéressées** sur le **nombre de personnes contactées** dans la réserve, ce qui permet d'avoir une idée de l'intérêt de l'offre ;
- › le **ratio du nombre de personnes ayant postulé** sur le **nombre de personnes contactées** dans la réserve, ce qui permet également d'avoir une idée de l'intérêt de l'offre ;
- › le **ratio de personnes ayant réussi la sélection** sur le **nombre de personnes contactées**, ce qui permet d'avoir une idée de l'attractivité de la procédure auprès de candidat-es correspondant aux critères de l'offre d'emploi ;
- › le **ratio du nombre de candidats embauchés** sur le **nombre de postes ouverts**, ce qui donne une idée du succès dans le recrutement de candidats répondant aux besoins de l'emploi sur lequel porte la sélection ;
- › et la **probabilité d'avoir embauché ou non au moins une candidate/un candidat** à la fin de la sélection (peu importe le nombre de postes sur lequel porte cette sélection), ce qui donne également une idée du succès de la sélection.

³² Entretiens avec des experts

GRAPHIQUE 7 : Impact de la mention du télétravail sur les consultations avec épreuve complémentaire

Source : données BOSA & talent.brussels. Calculs BISA-BFP.

Selon les analyses réalisées sur les consultations avec épreuve complémentaire, la mention du télétravail permet d'augmenter de 2,6 % (coefficient = 0,026) le pourcentage de personnes intéressées par l'offre d'emploi parmi celles contactées. L'impact sur le nombre de personnes qui décide de candidater n'est, par contre, pas significativement différent de 0. **La mention de la possibilité de télétravailler n'impacte donc que marginalement l'attractivité des offres d'emploi dans le cadre des consultations avec épreuve complémentaire.**

Le pourcentage de personnes réussissant la sélection parmi celles contactées est impacté de près de 5 % à la hausse par la mention du télétravail. Dans ce cas, **la mention de la possibilité de télétravailler permet donc d'attirer plus facilement les profils qui correspondent le mieux à l'offre d'emploi.**

La mention de la possibilité de télétravailler permet aussi **d'augmenter le nombre de personnes engagées par poste de**

7 %. Toutefois, il semblerait que le télétravail ne permette pas de dénicher plus souvent la « perle rare » dans les procédures qui ne débouchent pas sur une embauche. Ce seraient donc les procédures ouvrant plusieurs fonctions qui expliqueraient l'impact sur le ratio d'embauche.³³

5.2.3. Conclusion : le télétravail rend les offres d'emploi plus attractives

Le télétravail semble être un **avantage efficace pour rendre les offres d'emploi plus attractives**, et il semble **important de le mentionner** lorsque l'emploi sur lequel porte l'offre le permet. La mention du nombre de jours de télétravail autorisés est une pratique qui est restée peu courante dans les offres d'emploi de la fonction publique bruxelloise jusqu'en 2022. Ceci ne permet pas d'estimer l'impact de la mention d'une possibilité d'un télétravail plus intensif. Cependant, les entretiens qualitatifs ont montré que cette mention permettrait aussi de rendre l'offre d'emploi plus attractive dans le cas d'une possibilité de télétravailler trois jours par semaine.

Le télétravail ne représente toutefois **pas la solution miracle** au vu de l'étendue des impacts mesurés. Il y a certainement d'autres critères à prendre en compte dans l'attractivité d'une offre d'emploi comme le contenu de la fonction, le salaire et les divers avantages financiers ou le lieu de travail.

L'analyse pour cette question évaluative a aussi été faite **séparément par rôle linguistique (néerlandais ou français)** lié à l'offre d'emploi. **Aucune différence marquée** n'a été trouvée alors qu'un effet encore plus important du télétravail sur l'attrait des offres d'emploi néerlandophones aurait pu être attendu³⁴.

5.3. LE TÉLÉTRAVAIL ÉLARGIT LE BASSIN DE RECRUTEMENT GÉOGRAPHIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE BRUXELLOISE

5.3.1. Introduction

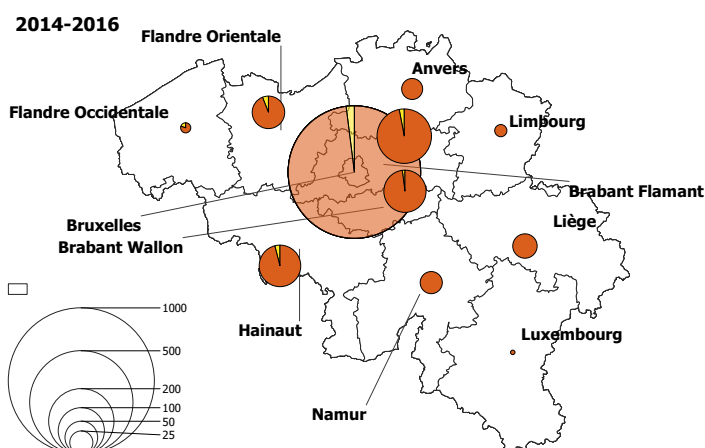
Le télétravail réduit le temps de déplacement pendant la journée de télétravail, ce qui permet aux télétravailleurs et télétravailleuses de disposer de plus de temps à consacrer à des activités en dehors du travail et d'une plus grande flexibilité pour organiser ce temps. On peut donc s'attendre à ce qu'une fonction avec télétravail soit plus attractive pour un non-Bruxellois qu'une fonction sans possibilité de télétravail. C'est pourquoi la dernière analyse d'impact de ce chapitre examine les conséquences des possibilités de télétravail sur le bassin de recrutement géographique des

institutions de la RBC. Un **bassin de recrutement géographique** est l'ensemble des candidats potentiels dans une zone géographique donnée qui sont susceptibles d'être intéressés et éligibles pour une fonction spécifique.

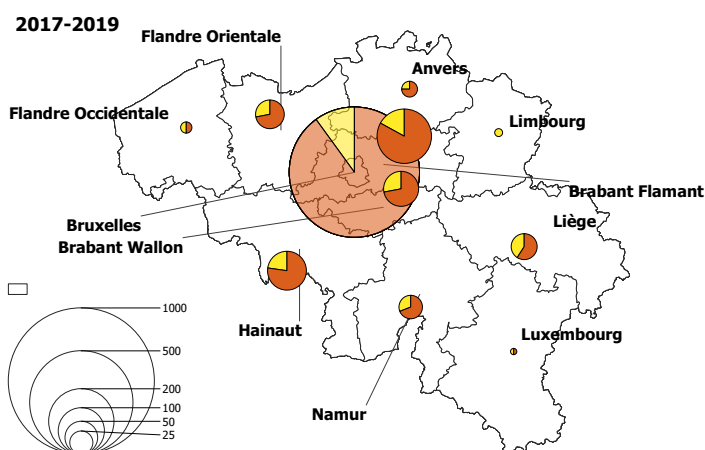
La RBC souhaite disposer d'un large bassin de recrutement afin d'attirer les meilleurs talents pour des postes dans le rôle linguistique souhaité **afin de respecter la législation linguistique et les exigences en matière de bilinguisme**. L'hypothèse est qu'un **régime de télétravail favorable renforcerait cette attractivité et permettrait d'attirer des talents au-delà des frontières régionales**.

³³ L'absence de significativité statistique du coefficient associé à l'embauche d'au moins une personne pourrait s'expliquer par une variance élevée dans les données, comme en témoigne l'amplitude de l'intervalle de confiance.

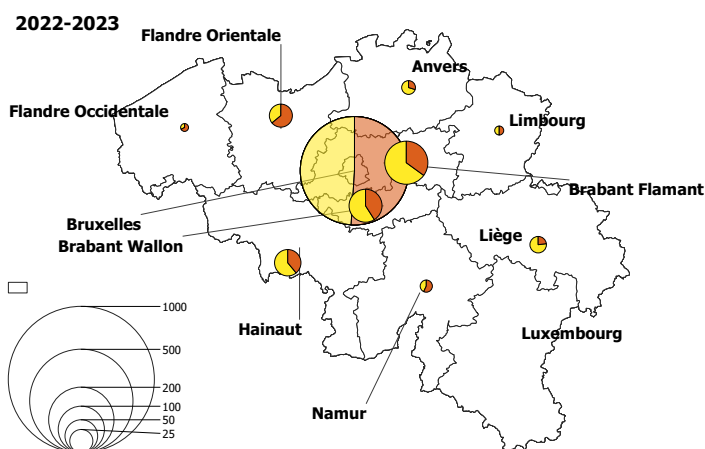
³⁴ La fonction publique bruxelloise ayant relativement du mal à recruter des agents néerlandophones, nous aurions pu croire que le télétravail était un outil particulièrement approprié pour attirer plus de potentiels futurs agents habitant en Flandre et devant moins souvent faire la navette. Mais cet impact plus important pour les procédures portant sur des offres d'emploi néerlandophones n'est donc pas visible dans les résultats.

GRAPHIQUE 8 : Pourcentage de starters par province avec autorisation de télétravail, par période

Province	Nombre de starters	% avec autorisation de télétravailler
Anvers	21	0,0
Brabant flamand	139	2,9
Brabant wallon	84	2,4
Bruxelles	825	1,5
Flandre occidentale	5	20,0
Flandre orientale	50	6,0
Hainaut	81	3,7
Liège	28	0,0
Limbourg	7	0,0
Luxembourg	1	0,0
Namur	23	0,0
Total	1 264	2,0



Province	Nombre de starters	% avec autorisation de télétravailler
Anvers	12	25,0
Brabant flamand	139	17,3
Brabant wallon	58	27,6
Bruxelles	797	9,8
Flandre occidentale	6	50,0
Flandre orientale	39	28,2
Hainaut	71	22,5
Liège	32	40,6
Limbourg	3	100,0
Luxembourg	2	50,0
Namur	26	30,8
Total	1 185	14,9



Province	Nombre de starters	% avec autorisation de télétravailler
Anvers	9	77,8
Brabant flamand	88	64,8
Brabant wallon	51	58,8
Bruxelles	551	48,6
Flandre occidentale	3	33,3
Flandre orientale	25	36,0
Hainaut	33	60,6
Liège	13	76,9
Limbourg	4	50,0
Luxembourg	0	/
Namur	7	42,9
Total	784	51,9

Légende

- Nombre et proportions de starters selon l'autorisation du télétravail
- Avec télétravail
- Sans télétravail

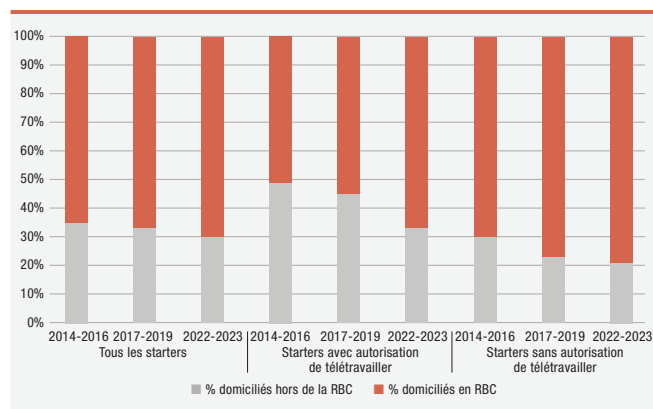
Source : Sélection de starters selon les données des six administrations de la RBC (voir section 3.4.). Calculs IBSA. n = 3 233 starters.

Les analyses s'appuient sur une sélection de **starters** issue des **Données du personnel**. Il s'agit des agents recrutés au cours de la période 2014-2023. Elles examinent la corrélation entre l'autorisation de télétravailler dans la fonction des starters et le lieu de résidence. Les années 2020 et 2021 ne sont pas étudiées en raison des nombreux facteurs externes affectant la vie des gens et le fonctionnement du marché du travail pendant la crise sanitaire du Covid-19. En effet, au cours de ces années, la pratique du télétravail et le comportement des navetteurs ont été fortement influencés. De plus amples informations sur la méthodologie de ces analyses sont disponibles dans la [publication méthodologique](#). Les cartes du graphique 8 donnent une image détaillée du lieu de résidence des starters par période, sur la base des données disponibles, et proposent une représentation visuelle de la distance entre le domicile et le lieu de travail.

5.3.2. Lieu de résidence des starters autorisés à télétravailler

Pour examiner le bassin de recrutement géographique, le lieu de résidence des starters est choisi comme indicateur et ventilé en deux catégories : **être domicilié à l'intérieur ou à l'extérieur de la RBC au moment du recrutement**. Le graphique 9 montre le pourcentage de starters domiciliés en dehors de la RBC pour chaque période étudiée, en fonction de l'autorisation de télétravail. Le graphique montre clairement une baisse du pourcentage de non-Bruxellois au fil du temps, tant pour les starters autorisés à télétravailler que pour ceux qui ne le sont pas, et que, pour chaque période, le pourcentage de non-Bruxellois est plus élevé dans les fonctions avec possibilité de télétravail que dans celles sans.

GRAPHIQUE 9 : Pourcentage de starters domiciliés en RBC et en dehors par période, pour l'ensemble des starters, et pour les starters avec ou sans autorisation de télétravailler



Source : Sélection de starters selon les données des six administrations de la RBC (voir section 3.4.). Calculs IBSA. n = 3 551 starters.

Les écarts entre les pourcentages selon l'autorisation ou non du télétravail paraissent substantiels. Ils s'expliquent en partie par les caractéristiques propres aux télétravailleurs et télétravailleuses (voir les analyses de la partie 3.4) et par d'autres facteurs contextuels. La littérature scientifique

consacrée au bassin de recrutement géographique souligne, dans ce contexte, l'importance de **l'attractivité et des caractéristiques de la fonction** (conditions de candidature, salaire, etc.), des **facteurs géographiques** (distance, accessibilité de base, etc.) et des **limites et caractéristiques personnelles** des agents (mobilité, famille, etc.) comme aspects essentiels pour évaluer l'attractivité d'une fonction (Van Ommeren, Rietveld & Nijkamp, 1997 ; Rouwendal, 1999 ; Hensen, De Vries & Cörvers, 2009). Les analyses qui suivent neutralisent en partie certains de ces facteurs contextuels, mais les données disponibles ne permettent pas d'intégrer tous ces aspects dans l'analyse. Deux analyses ont été menées, en fonction de la période :

- la **première analyse** porte sur la **période entourant la réforme de 2017** et compare la période précédant la réforme (2014-2016) à la période suivant la réforme (2017-2019). La première analyse se concentre donc sur la question d'évaluation relative à la réforme de 2017, en comparant la situation avant et après la réforme.
- la **deuxième analyse** est axée sur les données les plus récentes : la **période juste après la crise sanitaire du Covid-19** (2022-2023). Cette analyse fournit des informations sur la relation récente entre le télétravail et le bassin de recrutement géographique.

À l'aide d'analyses de régression logistique, on examine la probabilité que les starters soient domiciliés en dehors de la RBC en fonction de l'autorisation de télétravail, tout en neutralisant l'influence d'autres facteurs.

5.3.3 Le bassin de recrutement est plus étendu chez les télétravailleurs

Période 2014-2019

La régression logistique permet de prédire la probabilité qu'un starter soit domicilié en dehors de la RBC, l'impact sur cette probabilité étant calculé pour les variables suivantes : autorisation de télétravail (oui/non), période de recrutement (2014-2016/2017-2019), intensité du télétravail (nombre de jours) et variables de contrôle³⁵.

La comparaison entre les **périodes** 2014-2016 et 2017-2019 montre également que la probabilité de recruter des non-Bruxellois était plus élevée au cours de la période 2014-2016 qu'au cours de la période 2017-2019 (odds ratio = 0,666). Malgré cette baisse au fil des années, les résultats indiquent que la probabilité que les starters soient non-Bruxellois est plus élevée pour les fonctions avec **autorisation de télétravail** (odds ratio = 1,689), indépendamment du nombre de jours de télétravail effectués (**intensité de télétravail**, odds ratio = 1,003).

Le **rôle linguistique** de la fonction a également un effet significatif : les starters ayant un rôle linguistique néerlandophone ont plus de chances d'être non-Bruxellois que ceux

³⁵ Il s'agit de l'âge (en années), du niveau (A/B/C/D/E), du sexe (H/F), du rôle linguistique (FR/NL) et du trimestre d'embauche.

ayant un rôle linguistique francophone (odds ratio = 0,580). Les effets des **autres variables de contrôle** ne sont pas abordés ici, mais peuvent être consultés dans la [publication méthodologique](#).

Des variations supplémentaires du modèle ont montré que **la corrélation entre le télétravail et le lieu de résidence des starters est similaire avant et après 2017³⁶. De même, la corrélation entre l'autorisation de télétravail et le lieu de résidence est identique pour les deux sexes et pour les deux rôles linguistiques³⁷.**

Période 2022-2023

La deuxième analyse examine le rôle de l'autorisation de télétravailler sur le bassin de recrutement pour la **période 2022-2023**. Cette analyse cherche à déterminer si les constats dressés pour la période 2014-2019 sont encore valables après la crise sanitaire du Covid-19. À cette fin, un **modèle d'analyse similaire³⁸** est utilisé, mais sans tenir compte de la période de recrutement ni de l'intensité de télétravail³⁹.

Pour la période 2022-2023 également, l'analyse montre une probabilité plus élevée de recruter des non-Bruxellois dans des fonctions avec **autorisation de télétravail** par rapport à celles sans (odds ratio = 1,774).

Au cours de cette période également, la probabilité de recruter un non-Bruxellois en tant que starter est plus élevée pour les fonctions avec un rôle linguistique néerlandophone que pour celles avec un rôle linguistique francophone (odds ratio = 0,546).

5.3.4. Conclusion – bassin de recrutement géographique

Les analyses de cette section examinent dans quelle mesure la possibilité de télétravail des fonctions des starters est liée au lieu de résidence de ces derniers, en se concentrant spécifiquement sur le fait de résider à l'intérieur ou à l'extérieur de la RBC.

Les analyses réalisées indiquent que **l'autorisation de télétravail, tant pour la période 2014-2019 que pour la période 2022-2023, contribue à élargir le bassin de recrutement géographique**. L'autorisation de télétravail augmente la probabilité estimée qu'un starter soit un non-Bruxellois.

Sur la période 2014-2023, l'analyse menée montre également une diminution du pourcentage de nouveaux agents domiciliés en dehors de la RBC. Les analyses ne permettent pas d'expliquer davantage cette baisse.

L'attractivité du télétravail est tout aussi forte au cours des périodes 2014-2016 et 2017-2019, avant et après la réforme de 2017. De plus, l'impact de l'autorisation du télétravail dans l'analyse pour la période 2022-2023 est à peu près aussi important que pour la période 2014-2019 (odds ratios respectifs de 1,774 et 1,689). Cela indique qu'il existe, au cours des trois périodes décrites, une corrélation similaire entre l'autorisation de télétravail et le lieu de résidence des starters, alors même que le contexte évolue (un pourcentage plus faible de starters non bruxellois et une proportion plus importante de collaborateurs autorisés à télétravailler). La corrélation entre l'autorisation de télétravail et le lieu de résidence des starters peut s'expliquer de trois manières, chacune soulignant l'importance du télétravail pour attirer les non-Bruxellois :

- › le télétravail accroît l'attractivité des fonctions au sein des administrations de la RBC pour les non-Bruxellois ;
- › les starters non-Bruxellois demandent à télétravailler plus rapidement et/ou davantage ;
- › dans les administrations de la RBC, les starters non-Bruxellois obtiennent plus souvent l'autorisation de télétravailler de la part de leur supérieur hiérarchique.

Selon les départements RH des administrations, c'est surtout la première explication qui est pertinente : ils indiquent que les deux autres explications ne sont pas un facteur déterminant dans la décision d'autoriser ou non le télétravail.

L'autorisation de télétravail accroît le bassin de recrutement de manière égale pour les deux rôles linguistiques. Étant donné la difficulté à pourvoir les postes néerlandophones, le télétravail semble constituer ici un levier pertinent. Le télétravail constitue ainsi **un moyen important pour accroître le bassin de recrutement dans un contexte où le recrutement de non-Bruxellois est en baisse**.

³⁶ Un effet d'interaction a été ajouté au modèle entre l'autorisation de télétravail et la période de recrutement (2014-2016 et 2017-2019), mais celui-ci n'était pas statistiquement significatif.

³⁷ Pour ces modèles, des effets d'interaction ont été ajoutés au modèle, d'une part entre l'autorisation de télétravail et le sexe, et d'autre part entre l'autorisation de télétravail et le rôle linguistique ; aucun de ces deux effets n'était statistiquement significatif.

³⁸ Un modèle plus petit est utilisé dans cette analyse par rapport à celui de l'analyse consacrée à la période 2014-2019. Les différences entre les modèles et les raisons de ces différences sont expliquées dans la [publication méthodologique](#).

³⁹ Les raisons de ce choix sont abordées dans la [publication méthodologique](#)

6. TÉLÉTRAVAIL, BIEN-ÊTRE ET L'ORGANISATION DE TRAVAIL

L'essor du télétravail, accéléré par la crise du Covid-19, a profondément transformé les modes d'organisation du travail. Ce tournant a mis en lumière non seulement les avantages du télétravail sur le bien-être individuel et la souplesse organisationnelle, mais aussi ses effets ambivalents, notamment sur le collectif de travail et les formes d'engagement professionnel.

Cette section analyse ces transformations à l'intersection de deux dimensions :

- › le bien-être du personnel
- › et l'organisation du travail dans la fonction publique bruxelloise

pour répondre à la question suivante : **de quelles manières le télétravail impacte-t-il le bien-être du personnel et l'organisation du travail dans l'administration publique bruxelloise ?**

6.1. APPROCHE DU BIEN-ÊTRE

Si le bien-être au travail fait l'objet de définitions institutionnelles, notamment celle du SPF emploi, centrée sur les conditions de travail (sécurité, aspects psychosociaux, ergonomie)⁴⁰, dans cette évaluation une **approche subjective du bien-être** est retenue. Cette approche vise à appréhender le bien-être tel qui est **vécu et défini par les personnes concernées**, en laissant émerger les dimensions pertinentes à partir de leurs situations concrètes, dans un contexte d'hybridation du travail.

Cette approche intègre des dimensions physiques et psychologiques du bien-être, mais également des éléments liés à **l'organisation du travail**. Celle-ci regroupe l'ensemble des règles, processus et relations qui structurent le travail, en lien avec les objectifs de service. Cette organisation inclut le cadre institutionnel, la gestion des moyens et priorités ainsi que les modalités de contrôle et d'autonomie des travailleurs et travailleuses (Gaillard et Mollo, 2021). Le télétravail, en modifiant les modalités de présence, les relations hiérarchiques et la dynamique des collectifs, impacte directement ces dimensions, qui influencent fortement la qualité de vie au travail, la motivation et l'engagement des agents. L'intégration de ce second volet répond à un enjeu identifié par les institutions bruxelloises qui considèrent désormais l'organisation du travail comme une composante du bien-être, parfois qualifiée de « **bien-être de l'institution** ».

L'analyse repose sur des entretiens individuels et des focus groups menés en 2025 auprès d'agentes et d'agents, managers et du personnel des RH des institutions⁴¹ analysées pour cette

Encadré 5 : Méthode mobilisée

La méthode utilisée pour répondre à cette question d'évaluation est la méthode du « Changement le Plus Significatif » (CPS), choisie pour sa capacité à appréhender la complexité des effets du télétravail sur le bien-être et l'organisation du travail.

Cette méthode vise à identifier les principaux changements liés au télétravail à partir de l'expérience des personnes interrogées (30 entretiens) consignée sous forme de récit, complétés par des échanges au sein de deux focus groups.

L'utilisation de la méthode CPS est présentée dans **l'annexe méthodologique**, ainsi que dans le **Focus n°80 de l'IBSA** : Une méthode participative pour l'évaluation des politiques publiques : le « Changement le Plus Significatif » (De Baere et Brandeleer, 2026).

question. Les récits collectés éclairent sur les transformations vécues du télétravail⁴² **croisant perspectives individuelles et lecture organisationnelle**. Les résultats reflètent des perceptions subjectives, ancrées dans la période actuelle (2025) et dans les évolutions marquantes pour les acteurs interrogés. Les conclusions portent ainsi sur l'évolution générale de la mise en œuvre du télétravail, plutôt que sur l'impact directs des réformes de 2017 ou de 2023.

⁴⁰ Code du bien-être au travail : SPF Emploi Travail et concertation sociale, 2025, Bien-être au travail, consulté sur : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>

⁴¹ Les entretiens se sont déroulés dans trois institutions : Bruxelles Propreté, Bruxelles Environnement et le SPRB. Les Focus Groups ont rassemblé des personnes des 6 institutions analysées dans ce rapport (voir **publication méthodologique**).

⁴² Les apports des récits sont repris ici soit sous forme de citation, soit sous la dénomination d'agents ou de personnes interrogées. Les apports des focus groups sont repris par la dénomination d'acteurs. Les deux types sont distingués car les focus groups ont rassemblé des acteurs intermédiaires (middle managers et RH), avec une vision organisationnelle, alors que les récits reflètent l'expérience d'agents (incluant parfois leur point de vue de manager).

6.2. IMPACT SUR LE BIEN-ÊTRE PERSONNEL : EFFETS CONTRASTÉS

Nouvelle normalité d'organisation de la semaine de travail

La majorité des récits expriment une forte satisfaction par rapport au télétravail, perçu comme améliorant le bien-être au travail et le confort personnel. Il contribue à l'attractivité et à la fidélisation du personnel (talent.brussels, 2020 et cf. sections 3.5., 3.6. et 3.7.). Les agentes et agents le considèrent désormais comme une nouvelle norme, voire une condition d'emploi : « *Je n'aurais pas accepté un poste dans lequel je ne pourrais pas télétravailler* »⁴³. Plusieurs ont d'ailleurs exprimé des craintes quant à la possibilité d'un retrait du télétravail, d'autres ont expliqué qu'ils ne s'imagineraient pas revenir à une situation sans télétravail : « *Je ne sais plus comment je faisais avant* »⁴⁴.

Réduction des temps de trajet et sédentarité

La réduction des temps de trajet constitue le principal avantage mentionné, permettant de gagner en qualité de vie et une plus grande flexibilité dans l'organisation des journées. Ce constat, relevé également dans la littérature, était attendu, dans la mesure où une part significative des agents résident en dehors de la RBC et sont navetteurs quotidiens. Le temps ainsi gagné peut être réalloué à la vie privée ou à du travail supplémentaire, avec cependant un risque de surcharge : « *Avec le télétravail, je pensais avoir plus de temps, en réalité, j'étais complètement pris(e) par le travail et submergé(e)* »⁴⁵. Les effets sur la sédentarité sont contrastés. Certaines personnes s'estiment plus sédentaires, d'autres profitent du télétravail pour intégrer davantage d'activité physique dans leur quotidien.

Concentration, autonomie et type de tâches

Le télétravail favorise la concentration, en particulier pour des tâches de fond, grâce à un environnement moins interruptif (« plus de focus, moins de stress »⁴⁶) que les bureaux en open space. Il est également associé à un sentiment accru d'autonomie et de confiance de la part de la hiérarchie. Les agents tendent à spécialiser leurs tâches lorsque c'est possible, en privilégiant à distance les tâches individuelles ou complexes (dossiers de fonds, visioconférences, etc.), tandis que certaines interactions, notamment créative ou sensibles, restent jugées plus efficaces en présentiel (réunions, brainstorming, entretiens sensibles, etc.).

Risque d'isolement social et professionnel, en ce compris au bureau

Un télétravail intensif (> 3 jours/semaine) peut entraîner un isolement professionnel, lié à la diminution des contacts informels et à une moindre visibilité des situations individuelles. L'enchaînement de réunions virtuelles, la multiplication des canaux de communication et la « pollution des notifications / alertes numériques »⁴⁷ sont des inconvénients selon les personnes interrogées. Les contacts moins directs diminuent également la qualité de la communication, pouvant entraîner davantage de frictions ou conflits.

Dans les cas de pratique institutionnelle intensive du télétravail, les récits font également ressortir une certaine solitude au bureau car la majorité des collègues sont en télétravail. « *Je fais du télétravail car c'est plus agréable que de se retrouver seule au bureau. Quitte à être seule, autant être chez soi et ne pas passer une heure dans les transports* » ; « *Le fait que la majorité de mon équipe fasse du télétravail intensif (4 jours/semaine) a un véritable impact sur ma qualité de vie au travail* »⁴⁸. L'importance de se retrouver physiquement au bureau pour s'imprégner de la culture de l'organisation, préserver le lien social et les échanges informels a été vivement exprimée par certains participants. Les personnes interrogées et les acteurs du focus group expliquent que la diminution des contacts informels a un impact sur leur bien-être au travail car ils se sentent moins heureux, moins satisfaits et parfois moins visibles. « *J'ai peur du lien qui se délite au sein des équipes [...], la convivialité de la machine à café disparaît en distanciel* »⁴⁹.

Conciliation vie professionnelle/vie privée mais risque de confusion et d'hyper-connexion

Le télétravail est globalement perçu comme favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, en offrant davantage de flexibilité et de confort. Il permet de continuer à exercer une fonction malgré une charge d'aidant proche ou de parent : « *Grâce au télétravail, je peux réagir rapidement pour mon [enfant malade] en cas de problème. Au bureau, avec 1h de trajet, c'est plus compliqué. [...] Le télétravail m'apporte de la sérénité* »⁵⁰. Cependant, les acteurs du focus group observent que des pratiques, comme la garde d'enfants en télétravail, devenu plus courantes depuis le

⁴³ Entretien d'évaluation.

⁴⁴ Entretien d'évaluation.

⁴⁵ Entretien d'évaluation.

⁴⁶ Entretien d'évaluation.

⁴⁷ Entretien d'évaluation.

⁴⁸ Entretien d'évaluation.

⁴⁹ Entretien d'évaluation.

⁵⁰ Entretien d'évaluation.

confinement, tendent à se substituer à d'autres dispositifs institutionnels (possibilité de jours de garde-malade, réduction de temps de travail, etc.). Les acteurs estiment que cela met davantage de pression sur les parents et renforce la confusion entre les sphères privée et professionnelle. De même, si le télétravail permet de rester actif malgré un état de santé diminué en télétravaillant à domicile, cette situation interroge le droit au repos et les limites entre travail et maladie. Pour les acteurs du focus group, ces usages doivent rester ponctuels et encadrés, le télétravail étant perçu comme une solution de soutien temporaire plutôt qu'un substitut durable à d'autres formes d'aménagement du travail.

Le télétravail introduit une porosité accrue entre les deux sphères, pouvant entraîner une extension du temps de travail, des difficultés de déconnexion et un risque d'hyperconnexion. Au-delà de la définition juridique du droit à ne pas être contacté en dehors des heures de travail, les récits font émerger une difficulté à mettre fin à sa journée de travail.

« Je trouve cela plus difficile de compartimenter les deux mondes car le travail s'invite à la maison. Il est parfois difficile de se déconnecter car je ressens une sorte d'obligation morale d'être disponible en permanence, tôt et tard dans la journée »⁵¹.

Certaines personnes évoquent également des tensions liées à la cohabitation entre activités professionnelles et domestiques. Certains récits mentionnent une augmentation des interruptions dans le travail pour des motifs domestiques et la nécessité, ressentie par certains, de séparer davantage leur espace de travail à leur domicile (bureau séparé, par exemple). *« J'avais l'impression d'être davantage distraite par mon environnement privé et je n'arrivais pas à m'y mettre [...] Depuis que je me suis installé(e) un bureau, c'est beaucoup plus satisfaisant »*. Cet aménagement du domicile comme lieu de travail « habité » semble également d'autant plus important que les bureaux sont dépersonnalisés sur le lieu de travail (*open spaces* et *flex desk*) (Taskin, 2025).

6.3. IMPACT SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Fréquence effective du télétravail

Les institutions appliquent le cadre régional de télétravail de manière différenciée⁵². Les récits et les focus groups convergent vers la recherche d'une fréquence « optimale », généralement autour de 2 à 3 jours par semaine. Au-delà de 50 % du temps de travail, les effets tendent à se dégrader, avec des risques accrus d'isolement, des difficultés managériales et une perte de cohésion d'équipe.

Transformation managériale

Le télétravail s'accompagne d'un glissement d'un management fondé sur le contrôle vers un management reposant davantage sur la confiance et les résultats. Cette évolution génère toutefois des tensions : les managers évoquent une perte de repères, des difficultés à maintenir le lien avec leur équipe et à réguler la présence au bureau, dans un contexte où le télétravail tend à être perçu comme un acquis. *« Je dois justifier pourquoi le personnel doit venir alors qu'avant, ils devaient justifier pourquoi ils/elles prenaient un jour de télétravail. Cela me met dans une position qui me déplaît et je suis mal à l'aise avec cette responsabilité »⁵³*. Les évolutions réglementaires, visant à accroître la flexibilité, coexistent avec des pratiques déjà installées, issues du télétravail structurel⁵⁴, qui continue d'influencer les habitudes et l'organisation personnelle autour de jours fixes. Refuser un jour de télétravail, même pour motif fonctionnel, devient

délicat. L'arrêté 2023 prévoit notamment de motiver par écrit toute modification de jour de télétravail d'une personne, ce qui met sous tension les managers de même que la volonté de maintenir une organisation du travail flexible et agile en fonction des besoins. Dès lors, les managers soulignent la nécessité d'être formé au management à distance (Talent, 2024) et évoquent aussi leur propre équilibre entre aspiration personnelle au télétravail et exemplarité pour l'équipe avec une présence au bureau fréquente. Le télétravail des managers semble davantage conditionné à la nécessité professionnelle : *« je favorise les réunions en présentiel et je me prive de télétravail pour être présent pour mon équipe »⁵⁵*.

Présence collective et accueil de nouveaux membres du personnel

Le télétravail, surtout intensif, est perçu comme limitant les échanges informels et la spontanéité des interactions, avec des effets négatifs sur la qualité du travail et la cohésion d'équipe. Les acteurs du focus group soulignent des difficultés accrues d'intégration des nouvelles personnes dans un contexte de télétravail intensif. La moindre présence physique réduit les apprentissages informels et la transmission des pratiques du métier ou de l'organisation, rendant l'appropriation de la culture institutionnelle plus lente et parfois incomplète. Ces constats s'appuient notamment sur l'expérience d'engagements réalisés durant la période de télétravail généralisé.

⁵¹ Entretien d'évaluation.

⁵² Qu'il s'agisse de l'arrêté 2017 ou de l'arrêté 2023 relatif au télétravail. L'arrêté 2023 est appliqué au sein de certaines institutions et n'était pas encore appliqué au sein de toutes les institutions au moment des travaux d'évaluation. Celles-ci étaient en train de réfléchir à l'opérationnalisation de ce nouvel arrêté comme le disposent les modalités d'application de l'arrêté 2023.

⁵³ Entretien d'évaluation.

⁵⁴ L'arrêté télétravail de 2017 distinguait télétravail structurel (jours fixes) et occasionnel (jours flexibles). L'arrêté de 2023 supprime cette distinction structurel/occasionnel, afin notamment de favoriser la flexibilité des jours de télétravail pour les besoins du service.

⁵⁵ Entretien d'évaluation.

Ils observent également une évolution des attentes depuis la crise du Covid-19. Les nouveaux agents se montrant plus exigeants quant à l'accès au télétravail, souvent après avoir démarré dans un contexte où les règles étaient encore floues. Ce flou a pu renforcer des attentes individuelles, que les institutions commencent progressivement à encadrer et clarifier. Certains récits suggèrent un possible déplacement des priorités vers la sphère privée, ce que les acteurs du focus groups interprètent comme une forme de désengagement implicite.

Inégalités de traitement

Les récits et les focus groups mettent en évidence plusieurs formes d'inégalités liées au télétravail. Il s'agit d'inégalités :

- **Fonctionnelles** : certaines fonctions ne sont pas ou peu éligibles⁵⁶ au télétravail (fonction de contact, opérationnelles, par exemples), ce qui peut générer un sentiment d'exclusion. « *Je dois avouer que j'éprouve une certaine envie par rapport aux collègues qui peuvent faire beaucoup de télétravail. Si je pouvais, j'en ferais plus* »⁵⁷. Pour certaines fonctions plus opérationnelles, un nombre limité de jours de télétravail par mois est néanmoins accordé et justifié par le fait que ces personnes avaient pu télétravailler durant les périodes de confinements en 2020 et 2021. Certains acteurs du focus group se sont questionnés sur l'utilité réelle de ce télétravail bien qu'il soit perçu comme important pour des raisons d'équité, mais aussi en termes d'accès à l'indemnité mensuelle accordée aux agents qui font du télétravail.
- **Organisationnelles** : l'accès et la fréquence du télétravail varient selon les services ou les managers, ce qui peut susciter des comparaisons voire des frustrations entre collègues. Certaines modalités spécifiques, comme le télétravail à l'étranger, sont appliquées de manière hétérogène et soulèvent des enjeux de gestion, de confiance et de contrôle.
- **Matérielles** : l'inégalité des conditions de travail à domicile (ergonomie, espace, équipement) peut être source de problèmes physiques et mentaux. « *Au niveau de l'installation à la maison, c'est la débrouille : je pose mon ordinateur sur des livres et ma chaise n'est pas adaptée* »⁵⁸. Plusieurs récits et acteurs indiquent que l'indemnité mensuelle peut, dans

certains cas, inciter à télétravailler davantage. En outre, la réduction des jours de télétravail pour des raisons de service est parfois vécue comme une sanction. Ceci est d'autant plus mal vécu quand cela entraîne une perte d'indemnité si la personne n'a pas atteint le minimum de jours prévus dans la réglementation pour percevoir l'indemnité forfaitaire de télétravail.

- **De contrôle** : la perception d'un contrôle différencié selon la fréquence ou la pratique de télétravail serait source de tension : « *Pourquoi suis-je contrôlé en télétravail alors que je ne le suis pas au bureau ? Je trouve cela vexant, c'est une question de confiance* »⁵⁹. Cette inégalité perçue renvoie plus largement à des questions d'équilibre entre contrôle et confiance au sein des équipes.

Régulation et clarté du cadre appliqué pour le télétravail

La nécessité d'un cadre clair et formalisé du télétravail est largement soulignée, notamment en ce qui concerne les horaires, la disponibilité, les tâches, mais aussi les jours imposés, la présence minimale obligatoire, et l'encodage des présences. Une telle clarification apparaît comme un soutien essentiel au management et à la gestion des équipes. Certaines institutions ont déjà entamé des démarches en ce sens, souvent suite à des constats de dérives, tout en soulignant la difficulté d'appliquer ou de renforcer des règles après une période de tolérance.

Par ailleurs, la gestion des espaces de travail constitue un enjeu croissant. La généralisation du *flex desk* et la réduction des postes de travail dans les institutions publiques (0.6 places par agent)⁶⁰ rendent plus complexe la coordination des jours de présence et peuvent générer des frustrations, notamment lors des moments collectifs. « *Si tout le monde devait revenir tous les jours au bureau, ce ne serait pas possible, il y aurait trop de bruit* » ; « *Je trouve cela frustrant, les jours de réunion d'équipe, car parfois je n'arrive pas à trouver une place près de mes collègues et je me retrouve dans un autre service faute de place disponible, ce qui n'est pas le but !* »⁶¹. Les défis du télétravail en matière d'organisation du travail varient d'une administration à l'autre. Ces évolutions relèvent une tension entre le renforcement du collectif en présentiel et la rationalisation des espaces de travail. La régulation de la présence au bureau se heurte à la réduction des capacités d'accueil.

⁵⁶ À noter que les entretiens se sont concentrés sur des fonctions au moins partiellement télétravaillables. Les résultats reflètent donc une vision située en ce sens, complétée par l'expérience organisationnelle des acteurs des focus groups. La portée des constats est *de facto limitée à ce niveau*.

⁵⁷ Entretien d'évaluation.

⁵⁸ Entretien d'évaluation.

⁵⁹ Entretien d'évaluation.

⁶⁰ Gouvernement de la RBC, « Notification de la réunion du Conseil des Ministres du jeudi 22 décembre 2022 ».

⁶¹ Entretiens d'évaluation.

6.4. CONCLUSION

L'essor du télétravail a bouleversé l'organisation du travail dans la fonction publique bruxelloise, révélant une tension entre bénéfices individuels et exigences organisationnelles.

À l'**échelle individuelle**, il est largement perçu comme un levier de bien-être, favorisant la flexibilité, la concentration et la conciliation entre vie professionnelle et privée. Il s'impose désormais comme une nouvelle norme voire une condition d'emploi. Cependant, ces bénéfices s'accompagnent d'effets contrastés, particulièrement lorsque le télétravail est intensif. Une fréquence modérée (2 à 3 jours/semaine) apparaît comme un équilibre, au-delà duquel émergent des risques d'isolement, d'hyperconnexion et de brouillage des frontières entre les sphères de vie.

À l'**échelle organisationnelle**, l'intensification du télétravail fragilise le collectif : les interactions informelles diminuent, l'intégration des nouveaux agents se complexifie et la culture institutionnelle, - faite de valeurs partagées, de pratiques quotidiennes, d'apprentissages implicites- peine à se transmettre par écran interposé. Les managers, quant à eux, doivent composer avec des attentes croissantes de flexibilité de leurs agents, tout en répondant aux exigences de service, ce qui génère des tensions. L'évaluation révèle également des inégalités d'accès au télétravail, liées aux fonctions, aux contextes organisationnels et aux conditions matérielles, susceptibles d'affecter la dynamique collective.

7. CONCLUSION

Cette évaluation examine l'impact de la politique de télétravail au sein des institutions de la fonction publique bruxelloise sur l'attractivité de la fonction publique, la rétention du personnel et le bien-être. Les deux premières questions d'évaluation (voir section 3.2.), portant sur la politique de télétravail en RBC et le recrutement, analysent les effets de la réforme de l'arrêté télétravail de 2017, entre 2014 et 2023. La question d'évaluation relative à l'impact du télétravail sur le bien-être examine l'évolution de la politique du télétravail jusqu'en 2025.

Les questions portant sur la politique de télétravail en RBC et les recrutements, ont été réalisées avec des méthodes d'analyses quantitatives au moyen de données collectées dans six institutions bruxelloises. La question sur le bien-être a été traitée avec une méthode qualitative et les données ont été collectées au sein de 3 institutions. Les critères de sélection permettent d'extrapoler les résultats à l'ensemble des agents de la RBC.

Les analyses portent uniquement sur les fonctions théoriquement télétravaillables, c'est-à-dire les fonctions pour lesquelles toutes ou une partie des tâches peuvent être effectuées en télétravail.

Les **réponses aux questions d'évaluations** sont les suivantes :

Diffusion progressive du télétravail entre 2014–2019 sans rupture immédiate marquée par la réforme de 2017.

Le télétravail s'est progressivement implanté dans les administrations publiques dès 2012 et a continué de croître jusqu'en 2019. **La réforme de 2017 n'a pas entraîné de changement majeur immédiat, mais elle a créé les conditions favorables pour une augmentation régulière du nombre de personnes autorisées à télétravailler ainsi que du nombre de jours télétravaillés.** Cette réforme a aussi facilité la généralisation rapide du télétravail lors de la crise sanitaire du Covid-19.

Avant 2017, le télétravail n'était pas **mentionné dans les offres d'emploi**. La mention du télétravail est devenue très fréquente dans les offres d'emploi à partir de 2017.

Le profil des télétravailleurs et télétravailleuses a également évolué. Au départ, les personnes qui télétravaillaient avaient plus souvent le profil suivant : des femmes, des statutaires, des personnes de niveau A, des personnes ne résidant pas à Bruxelles et des personnes âgées de 31 à 50 ans. Toutefois, ces écarts tendent à se réduire avec le temps, à mesure que le télétravail est plus largement autorisé dans l'administration.

Le télétravail intensif devient la norme pour les fonctions télétravaillables durant la crise sanitaire du Covid-19. La réforme de 2017 a facilité cette évolution en créant un cadre juridique élargi.

À partir de mars 2020, les confinements successifs ont contraint de nombreuses personnes à pratiquer le télétravail pour la première fois. L'usage intensif des outils numériques a montré qu'il était possible d'assurer, pour certaines fonctions, la continuité du service sans présence physique. S'appuyant sur la réforme de 2017, les organisations ont rapidement étendu le nombre de jours télétravaillables et augmenté le nombre de fonctions concernées, ce qui a accéléré l'intégration du télétravail dans les pratiques professionnelles. Les témoignages d'agents et la littérature confirment cette progression du télétravail dans différents secteurs.

Le télétravail à très haute intensité se normalise après la crise sanitaire du Covid-19.

Depuis 2022, le télétravail n'est plus obligatoire mais s'est maintenu à des niveaux très élevés. La pandémie a profondément changé les habitudes de travail et le cadre régional a permis à ces nouvelles habitudes de perdurer. Avec cette normalisation, la logique s'inverse : le télétravail passe d'un avantage accordé par l'employeur à une exigence implicite des travailleurs et candidats à l'embauche. Le paradigme du travail à distance où le personnel précisait ses jours de télétravail est remplacé par celui du travail en présentiel où le personnel mentionne les jours de présence au travail. Les administrations ont géré cette situation différemment, fixant des limites supérieures variables pour les jours de télétravail autorisés par semaine et par mois.

En élargissant l'accès au télétravail, la politique a atteint son objectif en matière de gestion des ressources humaines : renforcer l'attractivité de la fonction publique ; favoriser la rétention du personnel et contribuer au bien-être.

Le télétravail renforce significativement l'attractivité de la fonction publique régionale bruxelloise. Les analyses montrent que les procédures de recrutement s'améliorent lorsque le télétravail fait partie des conditions de travail. Elles montrent aussi une corrélation entre le lieu de résidence des nouveaux agents (starters) et l'autorisation de télétravailler. Les résultats suggèrent que l'attractivité accrue des postes offrant du télétravail provient notamment de l'élargissement du bassin géographique de recrutement.

Cette dynamique met toutefois en lumière une tension au sein de la politique RH : la Région veut à la fois augmenter l'emploi des Bruxellois et recruter les meilleurs talents. Ces objectifs apparaissent parfois contradictoires puisque l'élargissement du bassin de recrutement attire davantage de candidats nonbruxellois. Le télétravail facilite également le recrutement de profils néerlandophones, traditionnellement plus difficiles à pourvoir, contribuant ainsi au bilinguisme dans les institutions.

Par ailleurs, les agents autorisés à télétravailler restent plus longtemps dans l'administration. Leur meilleure rétention reflète une satisfaction accrue, liée à l'impact du télétravail sur le bien-être par : la réduction du temps de trajet, une meilleure concentration pour certaines tâches, et un meilleur équilibre vie professionnelle - vie privée grâce à une flexibilité renforcée.

En définitive, la corrélation entre télétravail, attractivité et bien-être constitue un levier stratégique majeur pour la fonction publique bruxelloise.

La politique de télétravail et la pratique du télétravail intensif posent certains défis et apportent des tensions entre niveaux individuel et collectif

Les managers et les départements RH constatent que l'intensification du télétravail génère des difficultés sur l'organisation des équipes, notamment pour le suivi des projets, le contrôle des tâches et la coordination du travail collectif. L'intégration de nouveaux collaborateurs est également plus difficile lorsque la présence au bureau est réduite. Les défis du télétravail en matière d'organisation du travail varient d'une administration à l'autre.

Bien que la réforme de 2023 ne distingue plus télétravail occasionnel et structurel, des jours fixes de télétravail continuent d'exister dans les faits, car ils sont intégrés dans les habitudes personnelles. Cette grande flexibilité est parfois jugée excessive par les managers, qui peinent à garantir la présence d'une personne lorsqu'elle est nécessaire pour assurer la continuité du service. Une grande part de la gestion de ces tensions repose sur les managers, qui se sentent insuffisamment accompagnés.

Du point de vue des agents, un télétravail intensif peut aussi avoir des effets négatifs : des difficultés de déconnexion dues à l'imbrication vie professionnelle - vie privée, l'affaiblissement des liens avec les collègues, et les défis pour tisser des relations avec les nouveaux arrivants.

Tout changement majeur dans la politique de télétravail aurait un effet sur le bien-être individuel et l'attractivité de la fonction publique

Dans le contexte actuel où de nombreux employeurs offrent des postes avec possibilité de télétravail et une norme de télétravail intensif, réduire les possibilités de télétravail du personnel de la fonction publique réduirait son attractivité et resserrerait probablement le bassin de recrutement géographique. Le maintien des possibilités de télétravail préserverait l'attractivité des fonctions au regard de la volonté de télétravail des chercheurs d'emploi mais aussi le bien-être des agents. En raison de la concurrence avec d'autres employeurs, il sera difficile dans un avenir proche d'attirer des talents dans les institutions bruxelloises pour des fonctions dans lesquelles le télétravail n'est pas autorisé, en particulier des talents résidant hors de la Région.

Par ailleurs, de nombreuses personnes ont désormais structuré leur vie personnelle autour du télétravail. Une intervention forte à cet égard aurait des effets importants sur leur équilibre vie professionnelle - vie privée.

La collecte et l'harmonisation des données du personnel et du télétravail sur dix ans ont été un travail conséquent à cause de la diversité des logiciels utilisés et des changements intervenus dans les administrations.

Enfin, cette évaluation souligne aussi les limites méthodologiques rencontrées, liées à la collecte et à l'harmonisation des données au sein des différentes administrations. L'harmonisation des systèmes informatiques utilisés par les RH pourraient faciliter les recherches futures sur la politique RH et la mise en place d'une politique professionnelle de qualité en la matière.

8. RECOMMANDATIONS

Les constats de cette évaluation débouchent sur des recommandations qui visent à améliorer l'effet de la politique de télétravail dans la fonction publique bruxelloises. Au total, quatre recommandations ont été identifiées, qui impliquent éventuellement des changements de la politique. La sélection des recommandations dépendra des objectifs attendus de la politique publique par les autorités bruxelloises. L'évaluation menée permet notamment d'éclairer une partie de ces choix.

1. Formaliser et harmoniser le cadre du télétravail au sein des institutions tout en maintenant sa flexibilité, et adapter certaines règles de l'arrêté télétravail afin de renforcer la flexibilité attendue dans l'organisation.

Les arrêtés de 2017 et 2023 qui régissent le télétravail ont progressivement élargi les possibilités de recours au télétravail dans les administrations bruxelloises. L'**arrêté de 2017** instaurait une discussion entre l'employeur et le personnel afin de définir les modalités pratiques du télétravail (lieu, horaires, organisation). L'**arrêté de 2023** renforce cette logique avec la conclusion d'un **accord opérationnel individuel** entre la personne qui télétravaille et son supérieur fonctionnel, en conformité avec le règlement de travail. Chaque institution a adapté ce **cadre régional à ses spécificités**. Dans les faits, la définition des modalités du télétravail a été déléguée largement au supérieur hiérarchique. Ce qui dans la pratique a entraîné de fortes disparités dans l'application des modalités de télétravail, tant entre les différentes administrations qu'au sein même de chacune d'elles.

Dans ce contexte, il est recommandé que chaque administration élabore, dans le respect du cadre régional et en s'appuyant sur son expérience du télétravail, **un cadre interne clair pour guider et soutenir les managers dans l'organisation du télétravail**. Son élaboration devrait s'appuyer sur une concertation sociale approfondie. Le règlement de travail est un outil pertinent pour formaliser cette politique de télétravail. Plusieurs administrations ont déjà entrepris ce travail. Une telle clarification des règles permettrait d'harmoniser les pratiques entre départements/services, de faciliter le suivi et la mise en œuvre par les ressources humaines et la direction et de renforcer la transparence organisationnelle.

Par ailleurs, une évolution du cadre réglementaire (arrêté 2023) permettrait d'accroître la flexibilité du télétravail. Actuellement, la mise en place des accords et la gestion quotidienne des demandes de télétravail prennent beaucoup

de temps aux managers. Par exemple, toute modification d'un jour de télétravail doit être motivée 48 heures à l'avance par le supérieur hiérarchique⁶². Un assouplissement de ces règles permettrait de réduire la charge administrative pesant sur les managers qui doivent assurer la continuité de service et donnerait davantage d'autonomie aux institutions. Il est recommandé de **poursuivre le développement d'un cadre de télétravail au niveau de chaque administration**, dans la mesure où il améliore la transparence et réduit la sollicitation des managers liées au suivi quotidien du télétravail.

Il est également recommandé que les administrations reviennent régulièrement, par exemple tous les deux ans, **la désignation des fonctions** considérées comme **télétravaillables, partiellement télétravaillables et non télétravaillables, et en assurent une cohérence en interne**. Depuis le premier arrêté concernant le télétravail en 2012, le conseil de direction de l'institution concernée est chargé d'établir la liste des fonctions considérées comme théoriquement non-télétravaillables.

2. Tenir compte de l'impact positif du télétravail sur l'attractivité, le bien-être et la rétention lors de toute modification de la politique de télétravail.

L'analyse de la politique de télétravail (question 1) a montré que le nombre de personnes qui télétravaillent a fortement augmenté au cours des dix dernières années. Il ressort aussi que **l'autorisation du télétravail dans les fonctions éligibles améliore la qualité des recrutements, élargit le bassin de recrutement et augmente le taux de rétention du personnel**. Les personnes en télétravail rapportent également des **effets positifs sur leur bien-être**, malgré certains aspects négatifs du télétravail. Ces effets positifs doivent être pris en compte lors d'éventuelles modifications de la politique de télétravail.

Pour renforcer ces effets positifs, il serait utile de mettre mieux en avant la possibilité de télétravailler dans les offres d'emploi (question 2), en précisant clairement les modalités de télétravail applicables.

Actuellement, l'autorisation de télétravailler dépend du supérieur hiérarchique, ce qui complique l'intérêt d'afficher la « possibilité de télétravailler » durant le processus de recrutement et crée des inégalités de pratique de télétravail au sein des administrations mais aussi d'une même administration pour des fonctions équivalentes. Il est dès lors recommandé de mettre en œuvre une politique claire et plus uniforme au niveau de l'institution pour réduire ces disparités.

⁶² 6 JUILLET 2023. — Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale portant modification de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 26 janvier 2017 concernant le télétravail

3. Redynamiser la présence collective pour limiter les effets négatifs sur le collectif du télétravail intensif

Le télétravail intensif peut avoir des effets négatifs sur le bien-être du personnel, la cohésion des équipes, l'intégration de nouveaux membres du personnel et la transmission de la culture institutionnelle. Pour limiter ces effets, la **présence au bureau doit être repensée** comme un **temps collectif utile et structurant**, et non comme une contrainte. Cela implique d'agir sur plusieurs leviers complémentaires :

- **Coordonner les temps d'équipe et identifier les tâches à faire en présentiel** : en instaurant des jours de présence commune pour favoriser les activités nécessitant le présentiel (réunions, créativité, décisions, moments informels), tout en réservant le télétravail aux tâches qui nécessitent de la concentration.
- **Former au management hybride** : en formant les managers aux pratiques spécifiques du travail hybride (animation d'équipe à distance, gestion des équilibres, repérage des signaux faibles, communication adaptée).
- **Créer des espaces conviviaux au bureau** : en aménageant les locaux pour encourager les échanges informels et la collaboration, en complétant les open spaces par des espaces dédiés aux rencontres et aux pauses partagées.
- **Anticiper les tensions liées à la réduction des postes de travail** : en adaptant la politique de **mutualisation des espaces** (0,6 poste par membre du personnel) afin d'éviter le manque de place lors des **journées de forte présence**. Il est crucial d'ajuster cette politique aux réalités de terrain grâce à des mesures d'anticipation telles que les réservations, les jauges ou les redimensionnements.

En conclusion, il s'agit de revaloriser la présence au bureau comme un temps essentiel du travail collectif, en assurant une coordination institutionnelle, un pilotage managérial soutenu, et un cadre spatial et organisationnel cohérent, pour préserver les bénéfices du télétravail tout en réduisant ses effets négatifs sur le bien-être individuel et l'organisation du travail.

4. Réduire les inégalités en matière de télétravail : accès, ergonomie et indemnités

Les analyses montrent de fortes disparités dans les pratiques de télétravail. **L'accès au télétravail et aux avantages qui y sont associés sont différenciés**. Toutes les personnes qui occupent des fonctions télétravaillables **n'ont pas accès au même nombre de jours de télétravail, bien que ces inégalités tendent à s'atténuer avec le temps**. Ces différences, parfois liées aux services plutôt qu'aux fonctions elles-mêmes, sont perçues comme injustes. Une clarification des règles et une meilleure formation au management hybride pourraient réduire ces inégalités.

L'accès aux indemnités de connexion et de bureau liées au télétravail (20 € pour au moins 1 jour/mois et 30 € pour au moins 4 jours/mois) génère également des inégalités. Pour de nombreuses raisons, certaines personnes ne peuvent atteindre les quatre jours requis pour obtenir la seconde indemnité, créant des tensions et poussant parfois **le personnel à télétravailler davantage** uniquement pour obtenir l'indemnité financière.

Un autre enjeu concerne la **qualité de l'environnement de travail à domicile** (ergonomie, internet, etc.). L'employeur a la responsabilité de fournir des conditions adéquates de travail, indépendamment de l'intensité de la pratique du télétravail, surtout si le télétravail est encouragé par l'institution (mise à disposition de 0,6 poste de travail par membre du personnel⁶³).

Enfin, **l'aide matérielle et [/ou] financière accordée aux télétravailleurs et télétravailleuses devrait être revue**. Elle pourrait être uniformisée, quelle que soit l'intensité du télétravail, car elle vise à garantir un espace de travail ergonomique à domicile. Lorsque ces indemnités ont été introduites, un montant de 600 euros par an était considéré comme équitable. D'autres formes de soutien pourraient être envisagées. Par exemple, **en fournissant du matériel ergonomique** pour rendre le lieu de travail à domicile plus qualitatif. **L'impact budgétaire** de toutes ces formes d'indemnité est un élément important à prendre en considération.

⁶³ Point 23 du Conseil des ministres du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 22/12/2022: OPTIris - État de lieux - gestion efficiente du parc immobilier administratif régional bruxellois et centrale régionale d'achat. (GRBC-RV-18.80523)

9. BIBLIOGRAPHIE

- › Arntz, M., Yahmed, S. B., & Berlingieri, F. (2022). Working from home, hours worked and wages: Heterogeneity by gender and parenthood. *Labour Economics*, 76, 102169.
- › Bamieh, O., & Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard? Evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis. *Labour Economics*, 76, 102179.
- › Bourdeaud'hui, R. & Delagrangé, H. (2024). Werkbaar werk, telewerk en connectie: analyse op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016-2023. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op: https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20240703_WBM_telewerkenconnectiviteit_StIA_RAP.pdf
- › Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 1-6.
- › Bryan, M. L., & Sevilla, A. (2017). Flexible working in the UK and its impact on couples' time coordination. *Review of Economics of the Household*, 15(4), 1415-1437.
- › De Baere, M., & Brandeleer, C. (2026) Focus Nr. 80 Beleidsevaluatie met een participatieve methode: "Most Significant Change".
- › De Vos, D., van Ham, M., & Meijers, E. J. (2019). Working from home and commuting: Heterogeneity over time, space, and occupations.
- › De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- › Duchêne, C., Strale, M., Willeput, M., Pudles, N., Decroly, J. M., Hellemans, C., Pohl S. & Verdonck, M. (2024). La généralisation du télétravail en Région de Bruxelles-Capitale. Brussels Studies, n° 194, disponible sur : <https://doi.org/10.4000/126wx>
- › Gaillard I., Mollo V. (2021), *Ergonomie: 150 notions clés*, Dunod, p.380
- › Guerry M.-A & K. Steenackers (2016), « Determinants of job-hopping: an empirical study in Belgium », *International Journal of Manpower*, 37(3), 494-510.
- › Hensen, M. M., De Vries, M. R., & Cörvers, F. (2009). The role of geographic mobility in reducing education-job mismatches in the Netherlands. *Papers in Regional Science*, 88(3), 667-683.
- › Lingier, P., Cottem, T., & Hondeghe, A. (2020). Telewerken als sleutel tot een beter werknemerswelzijn binnen de Vlaamse overheid? *Over. Werk-Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(1), 138-149.
- › Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review*, 107(12), 3722-3759.
- › Moens, E., Verhofstadt, E., Van Ootegem, L., & Baert, S. (2022). Disentangling the attractiveness of telework to employees: a factorial survey experiment.
- › Restrepo, B. J., & Zeballos, E. (2022). Work from home and daily time allocations: evidence from the coronavirus pandemic. *Review of Economics of the Household*, 20(3), 735-758.
- › Rouwendal, J. (1999). Spatial job search and commuting distances. *Regional Science and Urban Economics*, 29(4), 491-517.
- › talent.brussels (2020), Enquête relative au télétravail au sein des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, rapport, https://www.talent.brussels/sites/default/files/2022-09/webinaire_21-02-24_enquete-teletravail_rapport-final_0.pdf
- › Taskin, L. (2025). Le télétravail, un mode de vie. Presses de Sciences Po.
- › Van Ommeren, J., Rietveld, P., & Nijkamp, P. (1997). Commuting: in search of jobs and residences. *Journal of urban economics*, 42(3), 402-421.
- › Wilmotte, P., & Uyttebrouck, C. (2024). De opkomst van thuiswerk in het kielzog van de gezondheidscrisis in het Brussels Gewest. Retrieved October 2, 2024, from https://bisa.brussels/sites/default/files/publication/documents/Cahier-thuiswerken_NL_v03.pdf
- › Arrêté du 3 mai 2012 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au télétravail, Moniteur Belge du 23 mai 2012, from https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2012/05/23_2.pdf#page=35
- › Arrêté du 26 janvier 2017 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au télétravail, Moniteur Belge du 15 février 2017, from https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2017/02/15_1.pdf#Page117
- › Arrêté du 6 juillet 2023 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale portant modification de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 26 janvier 2017 relatif au télétravail, Moniteur Belge du 22 septembre 2017, from : https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2023/09/22_1.pdf#page=146
- › Déclaration de politique générale commune du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune du 18 octobre 2018, from <https://admin.be.brussels/en/bhg/document/download/631>

10. LISTE DES GRAPHIQUES ET DES ENCADRÉS

GRAPHIQUES

- Graphique 1 :** Part des types de télétravail autorisé (en %) pour les agents ayant une fonction théoriquement télétravaillable dans six institutions, sur base annuelle
- Graphique 2 :** Évolution en pourcentage du nombre annuel de jours de télétravail effectif, période 2014 -2023
- Graphique 3 :** Évolution du nombre moyen de jours de télétravail par an parmi le personnel autorisé à télétravailler (2014-2023)
- Graphique 4 :** Courbes kaplan-meier sur la rétention des personnes selon l'autorisation ou non de télétravailler
- Graphique 5 :** Évolution du nombre de procédures de recrutement par an, ventilé selon la mention de la possibilité de télétravailler
- Graphique 6 :** Impact de la mention du télétravail sur les publications
- Graphique 7 :** Impact de la mention du télétravail sur les consultations avec épreuve complémentaire
- Graphique 8 :** Pourcentage de starters par province avec autorisation de télétravail, par période
- Graphique 9 :** Pourcentage de starters domiciliés en RBC et en dehors par période, pour l'ensemble des starters, et pour les starters avec ou sans autorisation de télétravailler

ENCADRÉS

- Encadré 1 :** Informations complémentaires sur les données du personnel
- Encadré 2 :** Description des données
- Encadré 3 :** Méthode de mesure de la rétention du personnel
- Encadré 4 :** Explications sur les données et les questions abordées
- Encadré 5 :** Méthode mobilisée



Avec la contribution scientifique du

