



FOCUS N°80

Une méthode participative pour l'évaluation de politiques publiques : le « Changement le Plus Significatif ».

MATHIJS DE BAERE ET CÉLINE BRANDELEER

Depuis 2012, le télétravail s'est progressivement développé dans les institutions publiques bruxelloises, une évolution fortement accélérée par la crise du Covid 19. Aujourd'hui largement répandu, il est souvent présenté¹ comme un facteur d'amélioration du bien-être. Mais comment évaluer les effets du télétravail sur le bien-être et comment l'améliore-t-il concrètement ? Dans ce Focus, l'IBSA présente la méthode du « Changement le plus Significatif » utilisée pour évaluer l'impact du télétravail sur le bien-être et explique comment elle a été adaptée au contexte bruxellois et aux contraintes de l'évaluation.

Introduction

Le télétravail est autorisé, depuis 2012², dans l'administration bruxelloise pour les fonctions télétravaillables (→ [Glossaire](#)) et s'est progressivement étendu à travers plusieurs réformes, notamment en 2017 et 2023³. Ces évolutions reposent en partie sur une hypothèse partagée, tant par la Déclaration de politique régionale du Gouvernement bruxellois 2019-2024 que sur une partie de la littérature scientifique : **le télétravail contribuerait à améliorer le bien-être**.

L'IBSA a évalué l'impact du télétravail⁴, entre autres, sur le bien-être du personnel de la fonction publique bruxelloise. Afin de mieux en comprendre les effets, l'IBSA a utilisé pour la première fois une **méthode d'évaluation qualitative et participative** (→ [Glossaire](#)), dénommée « **Changement le Plus Significatif** » (CPS). Elle permet d'intégrer le **vécu des bénéficiaires** (→ [Glossaire](#)) du télétravail dans l'analyse évaluative (Davies & Dart, 2005). Le recours à cette méthode s'inscrit dans une démarche de **diversification des méthodes d'évaluation**, afin d'éclairer des dimensions parfois peu ou pas

évaluées d'une politique publique. Ce Focus propose un retour d'expérience sur l'utilisation de cette méthode dans le cadre d'une évaluation menée par l'IBSA, en montrant comment elle a été adaptée aux contraintes de l'évaluation et au contexte bruxellois.

La méthode CPS constitue une méthode qualitative parmi d'autres, l'objectif n'est donc pas ici de proposer une analyse exhaustive de ses potentialités, ni d'en livrer un guide méthodologique. Il s'agit plutôt d'illustrer, à partir d'un cas concret, la manière dont cette méthode a été intégrée, ajustée et utilisée dans le cadre d'une évaluation.

Pourquoi diversifier les approches en évaluation de politiques publiques ?

Pour évaluer l'impact des politiques publiques, une approche consiste à utiliser **des méthodes et données quantitatives**, comme par exemple, lors d'une analyse contrefactuelle

(voir Focus n°29). Les évaluations menées par l'IBSA s'inscrivent souvent dans cette approche (voir les **Évaluations de l'IBSA**), qui présente de nombreux avantages en termes de vue d'ensemble, d'objectivation et de comparabilité des phénomènes étudiés.

Dans l'approche de l'IBSA en matière d'évaluation des politiques publiques, l'analyse quantitative n'est toutefois pas menée de manière isolée. Elle est mise en discussion avec des acteurs clés, dont des experts en évaluation des politiques publiques et des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de politiques. Ces échanges jouent un rôle important dans l'interprétation des résultats et permettent souvent de mettre au jour de nouveaux éléments relatifs à la conception, la mise en œuvre ou aux mécanismes sous-jacents de la politique évaluée. Ces moments d'interprétation et d'échange d'informations soulignent **l'importance de l'interaction et de la participation** dans l'évaluation des politiques publiques

Ces dispositifs d'échange reposent principalement sur des acteurs institutionnels et passent généralement à côté de la voix des **bénéficiaires de la mesure**. C'est dans ce contexte que l'IBSA a souhaité explorer de nouvelles approches permettant d'intégrer plus directement l'expérience des personnes concernées dans l'analyse évaluative et de diversifier ses méthodes d'évaluation. Ainsi, pour évaluer l'impact du télétravail sur le bien-être du personnel de la fonction publique bruxelloise, la méthode CPS, qui est à la fois qualitative (s'appuyant sur des données d'entretiens) et participative (impliquant les bénéficiaires et acteurs organisationnels), a été utilisée.

La Méthode du Changement le plus significatif (CPS), qu'est-ce que c'est ?

Développée il y a une trentaine d'années, la méthode CPS est une méthode de suivi et d'évaluation participative (Davies & Dart, 2005) qui vise à fournir des éclairages sur l'impact et la gestion de programmes ou d'interventions complexes, sans recourir à des indicateurs quantitatifs. Elle est utilisée dans un contexte de changement (organisationnel). Les enseignements qui en émergent visent à ajuster les pratiques, orientations ou modalités de mise en œuvre. Appliquée principalement au suivi et l'évaluation de programmes sociaux d'aides au développement, l'utilisation de la méthode CPS apparaît aussi pertinente pour évaluer des politiques publiques.

Le manuel *"The 'Most Significant Change' (MSC) Technique"*⁵ identifie dix étapes parmi lesquelles trois étapes sont fondamentales :

1. **Collecte des récits** : cette méthode se base sur la collecte de récits de changement auprès de bénéficiaires ou d'acteurs concernés autour d'une question principale : « Quel est, selon vous, le changement le plus significatif lié à [la politique évaluée] ? ».
2. **Sélection hiérarchique** : les récits collectés sont ensuite standardisés, discutés et sélectionnés de manière systématique. Ainsi, à chaque niveau de gouvernance de l'organisation dans laquelle le changement est opéré ou du programme évalué, les responsables sélectionnent tour à tour, le récit qu'ils considèrent comme le plus significatif. Ce processus de sélection hiérarchique vise à identifier collectivement, par exemple sous forme d'un focus group (→ **Glossaire**), le(s) récit(s) des changements les plus significatifs. Le résultat de ce

processus porte moins sur le choix du ou des récits que sur les raisons de ce choix et les discussions qui l'ont fait émerger. Ce processus vise à faire ressortir les critères, interprétations et priorités mobilisées par les acteurs quant aux changements observés, ce qui permet également de développer une démarche d'apprentissage collectif⁶.

3. **Feedback** : les récits sélectionnés et les justifications associées sont formalisés et partagés aux participants.

Une des grandes **forces de cette méthode réside dans sa flexibilité** qui permet de l'adapter à différents contextes ou niveaux d'ambition. Elle peut être appliquée de manière très large, mais peut également fournir des éclairages pertinents dans une application très ciblée. Cette méthode est particulièrement utile pour collecter des données sur les effets d'une politique publique dans des **contextes où des données quantitatives n'existent pas** ou qu'elles **sont difficiles à construire**.

La méthode CPS est particulièrement **pertinente** pour **l'évaluation de politiques publiques en cours de mise en œuvre ou d'évolution**, dans la mesure où elle vise à documenter, soutenir et ajuster des changements en cours. Si le manuel méthodologique CPS souligne qu'elle est moins adaptée à l'évaluation de programme déjà clôturés, son intérêt est précisément d'accompagner des politiques dont les pratiques et modalités continuent de se transformer. Dans le cas de la politique de télétravail, bien que les principales réformes aient eu lieu en 2017 et 2023, leur mise en œuvre dépasse largement ces moments de réforme. Les usages, les ajustements organisationnels et les modalités d'application continuent d'évoluer (→ **Encadré**). Dans ce cadre, la méthode CPS est particulièrement utile pour éclairer les dynamiques de changement et soutenir l'amélioration continue de la politique.

Comment la méthode CPS a-t-elle permis d'appréhender l'impact du télétravail sur le bien-être des télétravailleuses et télétravailleurs ?

Plusieurs définitions du bien-être existent. Institutionnellement, le **SPF Emploi** définit le bien être au travail comme l'ensemble des facteurs liés aux conditions de travail dans lesquelles le travail est effectué, comprenant notamment la sécurité, les aspects psychosociaux ou l'ergonomie⁷. Cette définition fournit un cadre juridique important pour la prévention des risques liés au travail.

Néanmoins, l'évaluation du télétravail que l'IBSA a menée privilégie une **approche subjective du bien-être**, qui met au centre la manière dont les personnes concernées définissent et expérimentent leur bien-être. Cette approche permet de ne pas restreindre *a priori* les dimensions pertinentes et de permettre aux différentes composantes du bien-être d'émerger à partir du vécu des agents eux-mêmes. Ce qui est particulièrement pertinent dans un contexte de transformations structurelles, en l'occurrence l'évolution vers des formes de travail hybrides telles que le télétravail.

Dans cette optique, la **distinction bien-être au travail ou bien-être privé** disparaît puisque l'expérience constitue davantage un continuum pour les acteurs et que la pratique du télétravail tend justement à estomper encore cette distinction. De même,

puisque l'application de la politique de télétravail varie d'une administration à l'autre au sein de la Région bruxelloise (RBC), son évaluation constitue un exercice complexe. La souplesse de la méthode CPS se prête particulièrement bien à cette complexité organisationnelle.

Dans le cas de l'évaluation de la politique de télétravail⁸, l'application de la méthode CPS s'est concentrée sur **trois institutions** dont la taille (>1200 agents) permet d'atteindre suffisamment de participantes et participants, tout en garantissant une diversité de profils du personnel et des modalités variées d'autorisation de télétravail (→ Encadré). Concrètement, la mise en œuvre complète de la méthode CPS s'est étalée sur environ 6 mois, depuis les préparatifs par l'IBSA (en février 2025) jusqu'à la rédaction des conclusions (juillet 2025).

Collecte des récits

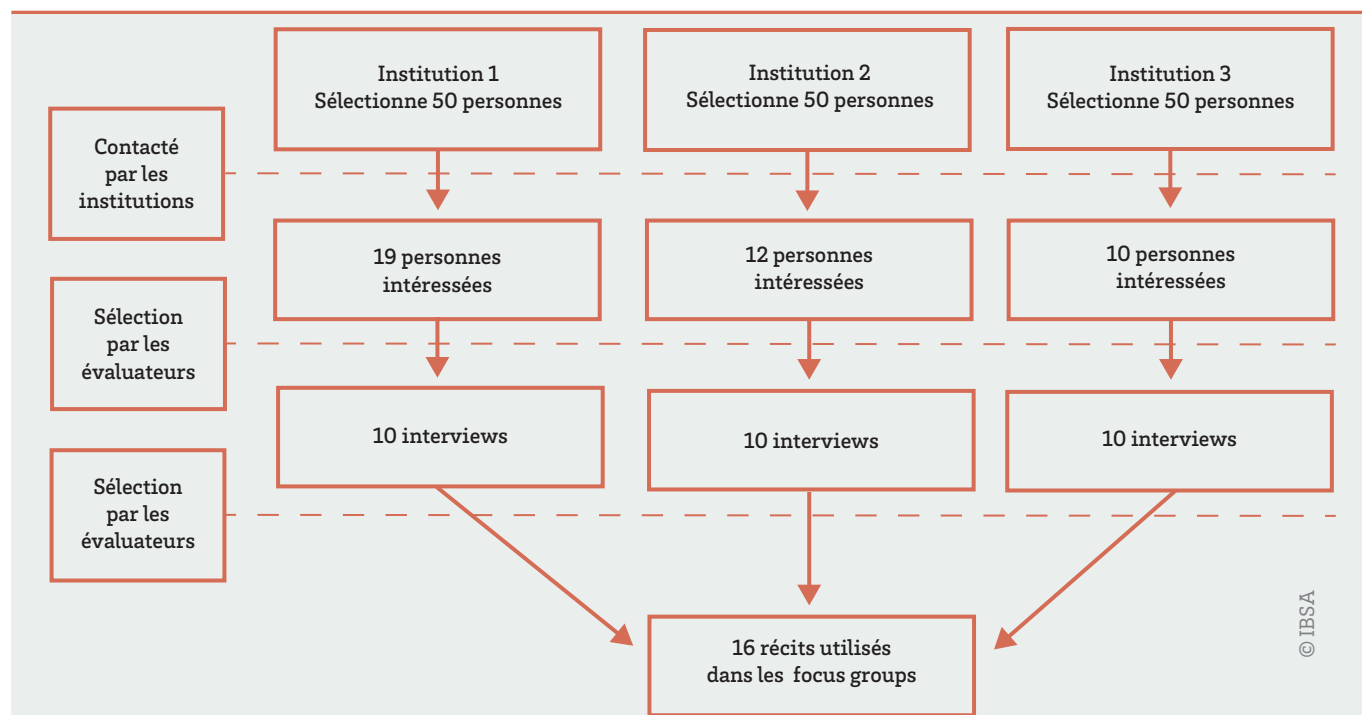
Les contacts préalables avec les institutions et le mandat d'évaluation de l'IBSA ont permis d'établir une coopération constructive pour la mise en place du processus CPS. Les entretiens ont été menés par deux évaluateurs (NL/FR) en respectant le RGPD et, au total, **30 entretiens** d'une trentaine de minutes ont été réalisés en une quinzaine de jours et consignés sous forme de « récits »⁹ d'environ une page. Les évaluateurs ont utilisé un guide d'entretien dont la question principale était : « **Selon vous, quel est le changement le plus important dans votre bien-être depuis l'introduction du télétravail dans votre institution, et pourquoi ce changement est-il important pour vous ?** ». La durée limitée des entretiens a permis d'obtenir une adhésion rapide des participants et un nombre suffisant de volontaires pour y répondre.

Sélection hiérarchique des récits

Dans l'évaluation sur le télétravail, l'application de l'étape de sélection hiérarchique des récits de la méthode CPS a été adaptée de manière pragmatique, afin de rester compatible avec le contexte administratif et le calendrier de l'évaluation. La logique de sélection des récits à différents niveaux de gouvernance des administrations bruxelloises a été assouplie. Ainsi, une logique d'analyse horizontale, entre administrations, a été privilégiée plutôt que verticale, au niveau hiérarchique d'une même administration. De même, une première présélection des récits a été effectuée par les évaluateurs, indépendants des institutions concernées, sur base de plusieurs critères : la diversité des situations décrites¹⁰, leur pertinence au regard des questions évaluatives et leur potentiel pour alimenter une discussion collective. Dès lors, sur un total de 30 récits, les évaluateurs ont réalisé une première sélection de 16 récits.

La sélection du récit le plus significatif a ensuite été réalisée lors de **deux focus groups**¹¹ : l'un néerlandophone, l'autre francophone. Les 16 récits préfiltrés par les évaluateurs y ont été examinés, chaque focus group ayant analysé une série de huit récits. L'exercice des focus groups visait avant tout à faire dialoguer des points de vue et à stimuler un apprentissage collectif et réflexif. Chaque groupe de discussion avait pour **objectif de sélectionner le récit jugé le plus significatif** et de le présenter ensuite à l'autre groupe, afin de débattre dans une perspective opérationnelle. Il s'agissait moins de valider un récit selon une logique hiérarchique que de **confronter les interprétations**, d'explicitier les critères d'importance du choix et de nourrir un processus réflexif, adapté à l'évaluation des politiques publiques. Les évaluateurs ont veillé à ce que la prise de parole soit équilibrée et que chacun puisse exprimer librement son point de vue.

① SCHEMA DE COLLECTE DES DONNÉES QUALITATIVES EN APPLIQUANT LA MÉTHODE CPS POUR ÉVALUER L'IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL SUR LE BIEN-ÊTRE



© IBSA

Source : IBSA

Note : pour la collecte de ces données, la loi sur la protection de la vie privée a été scrupuleusement respectée. Pour cela, chaque administration a constitué, sur base de critères proposés par l'IBSA, un échantillon de 50 personnes occupant une fonction télétravaillable, auxquelles une demande de participation rédigée par l'IBSA a été envoyée par les services de cette même administration. Les personnes intéressées ont ensuite contacté l'IBSA qui a sélectionné, sur base de plusieurs critères de diversité (âge, sexe, rang hiérarchique, fonction managériale, résidence en RBC ou non), dix personnes par administration. Celles-ci ont alors été recontactées afin de participer aux entretiens de façon libre et sans pression institutionnelle.

Compte tenu de l'importante hétérogénéité des régimes de télétravail entre institutions, **les discussions ont fait émerger plusieurs éléments** :

- › le caractère plus ou moins controversé ou significatif de certains récits selon les contextes ;
- › les différences dans l'interprétation et l'application de la politique de télétravail ;
- › l'existence de défis communs au sein de chaque administration comme par exemple l'accueil de nouveaux collaborateurs au sein d'un service pratiquant un télétravail intensif ;
- › ainsi que des points de divergence, certaines pratiques de télétravail perçues comme évidentes dans une administration pouvaient paraître conflictuelles dans une autre.

Analyse secondaire

Les évaluateurs ont ensuite procédé à une **analyse secondaire des récits et des discussions**. Celle-ci visait à identifier les thèmes récurrents, les tensions, les divergences entre groupes et les effets inattendus du télétravail, afin d'en dégager des dynamiques transversales et de formuler des enseignements à portée organisationnelle.



Contexte temporel de la collecte des données qualitatives

Les récits ont été collectés au printemps 2025. Plusieurs évolutions organisationnelles et institutionnelles concomitantes ont eu une influence sur la collecte de données. L'impact de ces changements était encore en cours dans les institutions et certaines institutions devaient encore se prononcer sur les modalités pratiques d'application du cadre de télétravail au moment de l'évaluation :

- le **cadre légal du télétravail a été modifié en 2023¹²** et sa mise en œuvre s'est faite à des **rythmes différents selon les institutions**, ce qui crée des régimes parallèles différents entre institutions, mais parfois aussi entre services d'une même administration. L'un des principaux changements de cette réforme concerne le passage d'un maximum de 3 jours de télétravail par semaine à 14 jours par mois. Au moment de la collecte des récits, le télétravail était une pratique normalisée dans les trois institutions concernées mais l'intensité de cette normalisation variait d'une institution à l'autre.
- En décembre 2022, le Gouvernement bruxellois a approuvé le **programme OPTiris¹³** qui vise à optimiser et à ajuster le parc de bureaux de la fonction publique bruxelloise. Celui-ci prévoit une allocation de 13m² par poste de bureau et un ratio de 0,6 bureau par membre du personnel, avec une généralisation des postes non attribués (*flex desks*). Cette capacité constitue un compromis entre, d'une part, les bureaux vacants liés au télétravail intensif et, d'autre part, la nécessité de disposer d'un poste de travail les jours non télétravaillés. Ces changements ont été progressivement mis en œuvre dans les années suivantes et, au moment des entretiens, toutes les administrations n'étaient pas encore au même niveau de transition.

Quels ont été les apprentissages de la méthode CPS pour l'évaluation de l'impact du télétravail sur le bien-être?

La méthode CPS présente plusieurs avantages en termes d'élargissement de l'implication des acteurs, dont certains ont déjà été évoqués ci-dessus. Cette section examine plus en détail trois avantages qui ont émergé pour l'évaluation de politiques publiques dans le cadre de l'évaluation du télétravail :

- › la participation comme levier d'apprentissage organisationnel ;
- › la rapidité de mise en œuvre et une attention au « coût » d'une évaluation ;
- › l'émergence de résultats inattendus.

La participation comme levier d'apprentissage organisationnel

Dans les évaluations menées par l'IBSA, de nombreux **moments de concertation et de discussions** sont organisés avec les parties prenantes avant et pendant les évaluations. Ils ont pour objectif d'examiner la faisabilité de l'évaluation, d'améliorer la qualité des données, de clarifier les hypothèses implicites de la politique publique et de contextualiser les résultats.

La méthode CPS va toutefois plus loin. Elle permet, d'une part, d'intégrer directement la voix des bénéficiaires à l'évaluation. Ainsi, dans le cas de l'évaluation du télétravail, les récits recueillis auprès du personnel de la fonction publique bruxelloise ont fait émerger des dynamiques spécifiques du bien-être vécu. Ce qui a permis de documenter des dynamiques invisibles que seule la voix des bénéficiaires pouvait révéler sur le lien entre télétravail et bien-être. D'autre part, elle a permis de rassembler les services des ressources humaines et les directions de différentes institutions via les focus groups (→ [Glossaire](#)), rendant ainsi visibles des dynamiques supplémentaires entre subjectivité et logiques organisationnelles.

La méthode CPS constitue aussi une **approche orientée vers l'apprentissage collectif**. Les entretiens offrent aux personnes interrogées un espace pour expliciter comment le télétravail a influencé leur bien-être et pour réfléchir aux évolutions vécues ces dernières années. Les focus groups prolongent cette dynamique. Ils ont constitué un **espace rare d'échange inter-administratif** permettant aux participants de partager des expériences, de confronter des interprétations et de mettre leurs propres pratiques en perspective. Dans ce cadre, la méthode a contribué à enrichir la compréhension collective de la politique de télétravail, tout en mettant en lumière certaines tensions et évolutions parfois inattendues liées à sa normalisation.

Rapidité de mise en œuvre et « coût » de l'évaluation

La recherche en sciences sociales, dont fait partie l'évaluation des politiques publiques, a toujours un impact sur les contextes qu'elle étudie. Un des impacts concrets est la manière dont les travaux d'évaluation mobilisent le **temps et les ressources de**

tous les acteurs impliqués. Cet impact prend diverses formes : réunions exploratoires avec les acteurs clés, compilation et anonymisation des données administratives (→ [Glossaire](#)), échanges juridiques avec les Délégués à la protection des données et les directions, participation à des enquêtes, des entretiens ou des groupes de discussion, ou contribution à l'interprétation des résultats. Ces actions, souvent liées à la participation à l'évaluation, ont un **coût organisationnel** et doivent être considérées avec attention. Il est essentiel de minimiser cet impact pour deux raisons :

- premièrement, le temps consacré par les administrations et les participants constitue **un coût qui n'est souvent pas supporté par les évaluateurs** eux-mêmes. La charge de travail doit donc rester aussi faible que possible et proportionnée aux résultats de l'évaluation, pour l'ensemble ou pour les organisations et personnes spécifiques.
- Deuxièmement, la relation avec les acteurs clés peut souffrir d'un impact trop important des travaux d'évaluation sur leur fonctionnement, alors que cette relation est essentielle pour le bon déroulement de l'évaluation. Une **collaboration perçue comme constructive, efficace et respectueuse** augmente non seulement l'adhésion des acteurs au travail d'évaluation, mais aussi la qualité et la pertinence des résultats produits.

L'enjeu consiste donc à trouver un **équilibre entre la disponibilité et la motivation des participantes et des participants, tout en améliorant la qualité de l'évaluation.** Pour l'évaluation télétravail, la méthode CPS a permis d'opérer un compromis efficace. Le temps était en effet un facteur essentiel, à différents niveaux. La méthode CPS a été activée tardivement dans le processus évaluatif et devait donc s'insérer dans une fenêtre temporelle restreinte. En outre, d'autres volets de l'évaluation avaient déjà sollicité du personnel des institutions, dans des contextes où la charge de travail habituelle ne permettait pas une participation excessive. Du point de vue des participants, les entretiens individuels duraient environ 30 minutes, réalisés sur leur lieu de travail. Les focus groups, quant à eux, nécessitaient deux heures de présence, sans préparation préalable. La méthode se révèle donc relativement peu chronophage et optimise le temps sollicité au sein des administrations.

Un autre type d'impact, plus subtil, sur le contexte est lié à la **sensibilité du sujet de l'évaluation et/ou du moment durant lequel ce sujet est évalué.** La mise en œuvre d'une méthode participative, comme la méthode CPS, comporte un risque inhérent, à savoir l'inattendu. L'organisation qui accepte la participation n'a, a priori, aucun contrôle sur son résultat. Cela implique que les résultats des récits et de l'évaluation puissent mettre en lumière des effets parfois sensibles ou inconfortables pour l'organisation. Une discussion s'enclenche entre les évaluateurs et les parties prenantes, permettant l'établissement d'une coopération et d'une confiance préalable. Ce qui inclut notamment une clarification des attentes de chaque partie et la visibilité de ce risque. Dans le cas de l'évaluation sur le télétravail, des discussions internes étaient en cours au sein des institutions bruxelloises pour opérationnaliser la réforme du télétravail de 2023 (→ [Encadré](#)). Il était donc essentiel d'anticiper cet impact dans la conception de l'évaluation, par exemple, en ajustant le calendrier ou en prévoyant un mécanisme de participation structuré à l'évaluation. Cette attention a permis d'assurer une participation large des institutions à l'évaluation.

Émergence de résultats inattendus

L'un des apports majeurs de la méthode CPS réside dans **la richesse et la diversité des résultats inattendus qu'elle permet de faire émerger.**

Les entretiens individuels ont mis en lumière une pluralité de situations spécifiques et ont permis de documenter de manière nuancée les effets du télétravail sur le bien-être du personnel occupant une fonction télétravaillable. Les récits montrent une grande diversité de situations¹⁴, allant d'une meilleure qualité de vie, une meilleure conciliation vie professionnelle/vie privée, en passant par des vécus contrastés en termes de lien social (allant d'un plus grand équilibre à un sentiment d'isolement). Sans viser l'exhaustivité, la méthode met en évidence que **le télétravail ne constitue pas une expérience homogène mais se décline en une multiplicité de pratiques et d'appropriations individuelles.** Elle invite ainsi à nuancer les approches générales du télétravail, basée sur le profil « moyen », qui est souvent mis en avant dans les méthodes quantitatives.

La méthode a également permis d'identifier des **tensions importantes dans la mise en œuvre organisationnelle du télétravail, en particulier au niveau des middle managers.** Les récits et les focus groups ont fait émerger une déstabilisation des managers, liée notamment à la perte du lien avec leur équipe, à une certaine latitude dans l'interprétation des règles et à des demandes individuelles du personnel (perception du télétravail comme un droit davantage qu'une disposition volontaire). Ce constat serait probablement resté sous le radar de l'évaluation sans un dispositif explicitement orienté vers l'émergence de changements significatifs perçus par les acteurs eux-mêmes.

La **tension entre bien-être individuel et bien-être collectif** constitue un autre apport important de la méthode pour cette évaluation. Si cette tension apparaissait déjà dans certains récits individuels, les focus groups ont permis d'approfondir l'analyse, en confrontant ces expériences personnelles avec la vision plus organisationnelle des acteurs des focus groups. Cette réflexion collective a favorisé une compréhension plus fine des effets du télétravail sur les dynamiques et cohésion d'équipe, sur le sentiment d'appartenance et la culture institutionnelle. Ainsi, la méthode CPS ne se limite pas à documenter les expériences individuelles, elle éclaire également des enjeux collectifs essentiels pour l'évaluation, en identifiant des tensions et des points d'ajustements potentiels pour la politique publique évaluée.

Portée et limites de la méthode CPS

Les méthodes qualitatives ne visent pas une généralisation statistique mais analytique, les cas étudiés étant peu nombreux et non sélectionnés de manière aléatoire, contrairement aux méthodes quantitatives qui reposent sur le traitement d'un grand nombre d'observations (Parotte C., 2025). Il s'agit d'un choix analytique : **les méthodes qualitatives privilégient la compréhension** des mécanismes à l'œuvre (« Comment ? » et « Pourquoi ? ») et la production d'une **connaissance approfondie et contextualisée** sur un nombre limité de cas (Baiz A. et Revillard A., 2022). Dans le cadre de la méthode CPS, la généralisation analytique ne repose pas sur la représentativité des récits mais sur leur **capacité à révéler les logiques de changement** dans un contexte donné.

La méthode n'est pas exempte de biais, comportant une **subjectivité indéniable.** Les résultats des entretiens et des focus groups sont à interpréter selon le cadre de référence des acteurs bâtis sur des vécus individuels. Leur regard est légitime car impliqué dans l'organisation, mais situé et donc partiel, influencé

par leurs responsabilités, contraintes et intérêts. De plus, les entretiens se faisant sur base volontaire, il est possible que certains points de vue soient surreprésentés et en négligent d'autres, ce qui fait que les changements les plus significatifs peuvent varier selon les contextes ou acteurs interrogés. Bien que le nombre de participants aux entretiens et aux focus groups puisse paraître limité, la méthodologie adoptée repose sur une logique de saturation des thèmes, de diversité des positions institutionnelles, et de triangulation entre sources (→ [Glossaire](#)).

Enfin, une évaluation délimite généralement une **période précise d'analyse**. Lorsque des données sont collectées au moyen de méthodes qualitatives, l'analyse repose nécessairement sur la **vision actuelle de cette réalité** (soit le moment de la collecte). Dans le cas de l'évaluation du télétravail, les discussions relatives au télétravail et au bien-être reflètent ainsi la situation telle qu'elle était perçue en 2025. Cette vision reste soumise à d'éventuelles évolutions plus récentes dans la politique de télétravail au niveau de la Région ou de l'institution (→ [Encadré](#)). Ces transformations constituent en elles-mêmes des réactions politiques à une nouvelle réalité administrative, profondément marquée par la normalisation du télétravail. La **superposition de ces différentes strates temporelles** (réforme initiale, ajustements successifs, projets organisationnels en cours, etc.) met en évidence une **construction progressive du sens autour du télétravail**.

En résumé

Ce Focus présente un **retour d'expérience de l'apport de la méthode du « Changement le Plus Significatif » (CPS)** dans le cadre de l'évaluation d'une politique publique, à partir d'une expérience concrète : l'évaluation de l'impact du télétravail sur le bien-être des télétravailleuses et télétravailleurs dans la fonction publique bruxelloise. La méthode CPS, qualitative et

participative, s'avère particulièrement adaptée à l'évaluation de **politiques publiques en évolution** au sein d'institutions ou qui portent sur des **thèmes peu, voire pas, documentés** par des données quantitatives. Ce qui était notamment le cas de l'impact du télétravail sur le bien-être. Il est **ressorti de l'évaluation menée** que cette politique publique a des **effets (très) différenciés sur le bien-être** des personnes qui pratiquent le télétravail et que certains effets étaient peu visibles comme la tension entre bien-être individuel et bien-être collectif. Cette expérience montre que la méthode CPS favorise **la compréhension approfondie des mécanismes à l'œuvre dans les organisations en considérant le vécu des acteurs**. Par l'articulation entre entretiens individuels (récits) et espaces collectifs (focus groups), la méthode contribue à renforcer la réflexivité et l'apprentissage pour les organisations impliquées dans la mise en œuvre de la politique.

L'utilisation de la méthode CPS fournit **trois enseignements importants** pour les évaluations de politiques publiques :

- premièrement, la flexibilité et la rapidité de la méthode montrent qu'il est **possible d'ajuster une évaluation de politique en cours de route** avec les parties prenantes, tout en respectant les délais fixés.
- Deuxièmement, la méthode CPS a permis de **mettre en lumière certains enjeux organisationnels ou professionnels moins visibles**, qui émergent rarement dans des dispositifs de suivi plus formalisés.
- Troisièmement, la méthode CPS illustre **l'intérêt d'utiliser diverses approches méthodologiques** adaptées aux questions d'évaluation posées. La robustesse de l'interprétation repose ainsi sur l'articulation explicite entre les différentes méthodes et sources de données, ainsi que sur des choix analytiques clairs concernant la portée du processus. Cela permet de mieux saisir des transformations complexes, telles que l'impact de la politique de télétravail sur le bien-être dans la fonction publique bruxelloise.

Bibliographie

- ➔ ALEXANDRE CHLOË, 2025. *Approches participatives en évaluation d'impact*, LIEPP Methods Brief, n°55, hal-05303485.
- ➔ BAÏZ ADAM et REVILLARD ANNE, 2022. *Comment articuler les méthodes qualitatives et quantitatives pour évaluer l'impact des politiques publiques ?*, France Stratégie.
- ➔ DAVIES RICH et DART JESS, 2005. *The Most Significant Change (MSC) technique. A guide to its use*, version 1.00.
- ➔ PAROTTE CÉLINE, 2025. *Méthodes de recherche qualitative. Approches et pratiques réflexives en sciences politiques et sociales*, Presses Universitaires de Liège.
- ➔ SPF EMPLOI TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, 2025. Bien-être au travail, consulté sur : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>.

Glossaire

Approches qualitatives et participatives

Même si elles vont souvent de pair, elles ne se confondent pas :

- Les **approches qualitatives** se définissent par la nature des données collectées ou produites (documents, entretiens, focus groups) et par leur ambition interprétative (Parotte, 2025).
- Les **approches participatives** en évaluation des politiques publiques visent, pour leur part, à impliquer les acteurs, à des degrés et selon des modalités variables, à différentes étapes du processus évaluatif (Alexandre C., 2025).

Bénéficiaire

Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non (source : OCDE). Dans cette évaluation, « l'action de développement » correspond à la réglementation relative au télétravail.

Données administratives

Les données collectées et gérées par les administrations qui sont nécessaires à la gestion de la mission et des activités des administrations.

Focus group

La méthode du « Focus Group » aussi appelé « entretien de groupe focalisé » est une méthode qualitative de recherche sociale qui vise à recueillir lors d'un entretien collectif (group) des informations ou d'en simuler la création sur un sujet ciblé (focus). (Parotte C., 2025).

Fonction télétravaillable

Fonction dont tout ou une partie des tâches peuvent être effectuées en dehors des locaux de l'employeur.

Triangulation des sources

Implique la mise en rapport de différentes informations collectées de nature ou de sources différentes sur un même sujet (Parotte, 2025).

Notes

1. Notamment dans la littérature scientifique et la Déclaration de politique régionale 2019-2024 qui précise que « le bien-être des agents de la fonction publique est un objectif important, ainsi qu'un gage d'efficacité des services publics. Il convient d'en réunir toutes les conditions, notamment [...] par la promotion du télétravail ».
2. À partir de 2012, il est possible, en tant qu'agent de la fonction publique bruxelloise, de faire du télétravail (Arrêté du Gouvernement de la RBC relatif au télétravail du 3 mai 2012). Dans les réformes de 2017 (Arrêté du Gouvernement de la RBC relatif au télétravail du 26 janvier 2017) et de 2023 (Arrêté du Gouvernement de la RBC du 6 juillet 2023 modifiant l'arrêté du 26 janvier 2017 relatif au télétravail), cette possibilité a été notamment élargie à un plus grand nombre de jours de télétravail. Le régime spécifique de télétravail est toujours fixé par un accord entre le supérieur hiérarchique et le membre du personnel, dans le cadre que l'ordonnance et l'administration fournissent.
3. L'arrêté de juillet 2023 prévoit notamment une indemnité de connexion et une indemnité de bureau octroyée au membre du personnel qui effectue du télétravail selon certaines conditions. La réforme de 2023 comporte un glissement de maximum 3 jours par semaine à 14 jours par mois.
4. La publication des résultats de cette évaluation est prévue dans le courant de l'année 2026. Dans ce Focus, seule la méthode utilisée pour évaluer l'impact du télétravail sur le bien-être est commentée. L'évaluation réalisée par l'IBSA sur le télétravail aborde aussi l'attractivité du télétravail et le recours au télétravail.
5. The "Most Significant Change" (MSC) Technique - A Guide to Its Use, Davies & Dart, 2005.
6. The "Most Significant Change" (MSC) Technique - A Guide to Its Use, Davies & Dart, 2005.
7. 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>.
8. Les résultats de cet exercice évaluatif sont repris dans la publication « Les Évaluations de l'IBSA » (à paraître).
9. Pour se faire une idée d'un récit, le guide de la méthode CPS (Davies et Dart, 2005) en propose des exemples dans l'annexe 2.
10. Les évaluateurs avaient également établi une grille des récurrences des thèmes qui ressortaient des récits, ce qui a permis d'objectiver la sélection pour les focus groups et d'assurer une large diversité de thèmes pour la discussion, tout en évitant les redondances. Ils avaient également veillé à exclure les récits des personnes amenées à participer aux focus groups.
11. L'intention initiale était d'organiser uniquement ces deux focus groups simultanés, avec six administrations concernées, mais cela s'est avéré impossible en pratique. Lors de ces focus groups, les directions RH de quatre institutions étaient représentées, dont les trois où les récits avaient été collectés. Face à la difficulté de conciliation des agendas, l'IBSA a décidé d'organiser un troisième focus group avec des représentants des deux administrations restantes, leur donnant l'opportunité d'échanger sur base des récits sélectionnés et des éléments qui avaient émergé lors des deux premiers focus groups.
12. Arrêté du Gouvernement de la RBC du 6 juillet 2023 modifiant l'arrêté du 26 janvier 2017 relatif au télétravail.
13. Point 23 du Conseil des ministres du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 22/12/2022 : OPTIris - État des lieux - gestion efficace du parc immobilier administratif régional bruxellois et centrale régionale d'achat (GRBC-RV-18.80523).
14. Les résultats de cette évaluation sont publiés dans les Évaluations de l'IBSA (à paraître).

COORDINATION SCIENTIFIQUE

Astrid Romain

COMITÉ DE LECTURE

Sabrine Cipriano, Arynah Gangji (IBSA), Lauriane Milan (talent.brussels),
Maxime Petit Jean (Haut Conseil stratégique & UNamur)

ÉDITRICE RESPONSABLE

Astrid Romain - IBSA

©2026 Région de Bruxelles-Capitale. Tous droits réservés.