

PLAN D'ACTION TELETRAVAIL 2021

 perspective
.brussels

 bric .brussels
IT is for you

 sbge
bmwb

 hub
.brussels

 GEWESTELIJKE OVERHEIDSDIENST BRUSSEL
SERVICE PUBLIC REGIONAL DE BRUXELLES

 innoviris
.brussels
We fund your future

 bruxelles
environnement
leefmilieu
brussel
.brussels

 slrb-bghm .brussels
logement social - sociale huilvesting

 urban .brussels

 actiris
.brussels

 citydev
.brussels

 bps-bpv .brussels
Bruxelles Prévention & Sécurité
Brussel Preventie & Veiligheid

 BRUXELLES-PROPRETE
NET BRUSSEL

 brupartners
.brussels
rendertation économique et sociale
economisch en sociaal overleg

 fiscaliteit
fiscalité
.brussels

 visit .brussels

 port .brussels

 talent .brussels
Write your job in Capitals

COORDINATION :

Direction Stratégie & Organisation

COORDONNEES :

strategie@talent.brussels

PARTICIPANTS :

[talent.brussels](https://www.talent.brussels), Actiris, Bruxelles Environnement, Bruxelles Fiscalité, Bruxelles Prévention & Sécurité, Bruxelles-Propreté, CESRBC | Brupartners, CIRB, [citydev.brussels](https://www.citydev.brussels), [hub.brussels](https://www.hub.brussels), Innoviris, [perspective.brussels](https://www.perspective.brussels), Port de Bruxelles, SBGE, SLRB, SPRB, [urban.brussels](https://www.urban.brussels), [visit.brussels](https://www.visit.brussels)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
Benchmark organisationnel	5
Enquête auprès du personnel régional.....	6
Méthodologie.....	7
Vision globale	10
SYNTHESE DES ACTIONS À RÉALISER	12
Action 1 : Mise en place d'un réseau QVT régional et coordination des actions communes concernant le travail hybride dans les plans bien-être de chaque institution (F1.1).....	12
Action 2 : Intégration de nouvelles formations relatives au travail hybride aux catalogues de formation (F1.1 – F1.3)	14
Action 3 : Rédaction d'un guide régional commun « Bien vivre le travail hybride » pour faciliter la transition vers ce mode d'organisation du travail (F1.2).	15
Action 4 : Mise en place d'un pôle d'expertise régional NWOW/travail hybride (F1.4)	16
Action 5 : Adaptation des textes légaux pour la mise en place du télétravail généralisé et du droit à la déconnexion (F2.1 - F2.2).....	17
Action 6 : Fourniture de matériel ergonomique aux télétravailleurs via un contrat cadre (F1.1 – F2.3 -F3.2).....	19
Action 7 : Proposition du montant de remboursement des frais de bureau (indemnité télétravail) et des frais d'internet et estimation des coûts liés à ces indemnités (F3.2).....	21
Action 8 : Estimation des économies possibles en passant à des abonnements en transports en commun plus flexibles (SNCB, TEC et DE LIJN) (F3.3 – F4.1).	24
Action 9 : Étude d'une possible réduction des espaces de bureau et réalisation d'un bilan des dépenses budgétaires liées aux frais de fonctionnement (F4.5 – F3.1).....	26

Action 10 : Réalisation d'une étude d'impact de l'augmentation du télétravail en Région de Bruxelles-Capitale et application opérationnelle des recommandations de cette étude (F4.2)	31
Action 11 : Mise en place d'un monitoring via la collecte d'indicateurs RH régionaux (F4.4)	32
Action 12 : Création d'outils de communication pour contribuer à la bonne mise en place du plan d'action (F5.1).....	33

RÔLES ET RESSOURCES.....34

Rôles de chaque institution	34
Ressources nécessaires et ressources disponibles	37
Priorisation des actions.....	38

Introduction

Dans ses décisions du 16 juillet 2020, le gouvernement a chargé talent.brussels de proposer un plan d'action pour l'organisation du télétravail à l'ère post-corona. Talent.brussels a mis en place des groupes de travail avec les partenaires régionaux sur la base des résultats d'un benchmark et d'autre part sur la base d'une enquête auprès des responsables des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale. Cela a permis d'arriver à une liste d'actions concrètes et mesurables qui rendent possible la mise en place d'une organisation du travail hybride allant jusqu' à 3 jours de télétravail au sein des administrations bruxelloises, avec l'application du principe « anytime anywhere » et en garantissant le droit à la déconnexion.

Ce plan d'action visera à répondre à l'objectif 00.4.3. de la lettre d'orientation 2021 « Développer des outils, accompagnements et bases réglementaires pour aider les organisations régionales à encourager le télétravail et le NWOW ». Celui-ci découle des engagements du gouvernement dans sa déclaration de politique générale de juillet 2019 qui concerne la modernisation de la fonction publique régionale, de manière à renforcer l'efficacité des services publics et la qualité de vie au travail, entre autres :

- Réunir les conditions pour garantir le bien-être des agents de la fonction publique, gage d'efficacité des services publics, notamment par la mise sur pied d'un management davantage participatif, par l'aménagement d'espaces de travail agréables, par le renforcement des dispositifs de formation, par la facilitation de la mobilité (intra-administration, intrarégionale et inter-entité), par la promotion du télétravail et par l'aménagement du temps de travail ;
- Faire de l'aménagement des lieux de travail une opportunité de transformation réussie vers une administration moderne et durable, permettant de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail et projets innovants et de mieux répondre aux besoins des agents.

L'apport de deux études¹ a été utilisé pour déterminer les objectifs des groupes de travail régionaux : un benchmark organisationnel et une enquête auprès du personnel.

¹ Ces deux études sont intégralement disponibles via le site internet de talent.brussels <https://talent.brussels/fr/nwow>

Benchmark organisationnel

Un benchmark organisationnel a été mené par talent.brussels auprès de 20 institutions publiques régionales (y compris le SPFB et Iriscare) et de six organisations extrarégionales.

Ce benchmark interroge la façon dont les organisations ont géré (ou pas) les aspects suivants avant et pendant le confinement (et dans certains cas leurs intentions pour la période post-covid 19) :

- La réglementation
- Le budget
- Le matériel
- Le bien-être
- L'organisation
- La communication
- La culture d'organisation
- Le monitoring
- La mobilité



Enquête auprès du personnel régional

Une enquête sur le télétravail a été réalisée du 6 au 22 octobre 2020 auprès des agents des institutions régionales par la société de consultance Idea Consult².

La manière dont les collaborateurs vivent la pratique du télétravail et les changements qu'elle a induits ont été investigués en termes

- d'environnement physique et technologique,
- d'organisation et de communication au travail,
- de besoins de formations, de mobilité et de bien-être.

L'enquête sur le télétravail a abouti à dix conclusions majeures reprises ci-dessous :

- **Constat 1** : Le télétravail était déjà fortement implémenté au sein des organisations publiques bruxelloises avant le confinement
- **Constat 2** : Le télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises s'est encore développé pendant le confinement
- **Constat 3** : Le respect des consignes ergonomiques est un défi pour le travail à domicile pour le personnel régional bruxellois
- **Constat 4** : Les outils technologiques permettant de télétravailler sont bien implémentés et utilisés par le personnel régional bruxellois
- **Constat 5** : Il existe une gestion et une organisation du travail favorables au télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises
- **Constat 6** : La qualité des échanges professionnels et l'esprit d'équipe sont affectés négativement par le télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises
- **Constat 7** : Des (in)formations additionnelles sont nécessaires en vue d'améliorer la pratique du télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises
- **Constat 8** : Le personnel régional bruxellois témoigne d'une grande satisfaction concernant le télétravail
- **Constat 9** : Le personnel régional bruxellois souhaite augmenter la fréquence du télétravail à l'avenir
- **Constat 10** : Il n'y a pas de changements majeurs dans le mode de transport du personnel régional bruxellois pour se rendre au travail mais il en existe bien dans les déplacements professionnels

² Celle-ci respecte un taux de réponse de 22.5% avec un taux de confiance de 95% et une marge d'erreur d'1.72%, ce qui est très représentatif de la population interrogée.

Méthodologie

Partenaires

Etroitement impliquées dans la phase de diagnostic (via les enquêtes), les institutions le sont également dans les phases de rédaction du plan et de sa mise en œuvre grâce à la mise en place d'un processus de co-construction. En effet, le gouvernement a chargé le ministre de la Fonction publique de mettre en place un groupe de travail régional animé par talent.brussels pour finaliser un plan d'action sur base des recommandations et pistes inspirées des deux études

Le gouvernement a chargé également chaque membre du gouvernement de demander aux administrations sous leur tutelle, d'une part, de participer à l'élaboration du projet de plan à soumettre au gouvernement pour juin 2021, et d'autre part, de participer à la réalisation et à l'évaluation de ce plan d'action.

22 organisations partenaires de talent.brussels ont été invitées à participer aux groupes de travail. Finalement, 18 organisations ont participé en mutualisant les expertises et les ressources.



Thématiques

Sur la base des données collectées et analysées, talent.brussels a identifié 5 thèmes différents pour construire les groupes de travail, à savoir :

- **Qualité de vie au travail :** 4 fiches action
- **Aspect juridique :** 4 fiches action
- **Aspect financier:** 3 fiches action
- **Impact régional et monitoring :** 5 fiches action
- **Communication:** 1 fiche action

Planning

Les directeurs généraux et les directeurs généraux adjoints des organisations partenaires concernées et des syndicats ont été impliqués en début, milieu et fin de ce projet de co-construction. Les directeurs généraux et directeurs généraux adjoints ont été invités à un webinaire le 24 février 2021 présentant le projet, les résultats de l'enquête et les dernières recherches sur le thème du télétravail post Covid. Ce webinaire a obtenu un taux de satisfaction de 88%.

Au cours du processus de co-construction, tant les directeurs généraux et les directeurs généraux adjoints que les syndicats ont été informés de l'état d'avancement du projet, ont pu faire part de leurs remarques et de leurs positionnements. Le plan d'action avec ses annexes leur a été communiqué en fin de projet.

Trois séances de groupe de travail ont été organisées pour chaque thématique : une en mars, une en avril et une en mai. Une enquête de satisfaction est en cours pour évaluer et possiblement améliorer le processus de travail.



Fiches-actions

Afin d'élaborer les pistes d'action proposées dans la note, les groupes de travail avaient pour objectif de remplir un canevas préétabli : une « fiche action » par action à élaborer pour chaque thématique. Ces fiches actions (représentées sous la notation F *Numéro de thématique. Numéro de fiche*), qui sont déclinées par aspect thématique, avec leurs livrables et leurs grandes étapes opérationnelles, ainsi que le positionnement des institutions et des organisations syndicales qui se sont exprimées, se retrouvent dans les documents annexés.

Processus collaboratif

L'ensemble du processus s'est déroulé en 100% télétravail pour l'ensemble des participants. Les documents ont été réalisés de manière collaborative avec une écriture participative dans un seul document bilingue, chacun communiquant dans sa langue. Ce plan d'action regroupe la liste d'actions concrètes et mesurables sur laquelle un positionnement du gouvernement régional est attendu. Un résumé des actions et des ressources nécessaires est exposé, ainsi que le rôle que les institutions participantes entendent prendre dans ces actions. Les recommandations de talent.brussels par rapport à ces actions sont également exprimées.



Vision globale

Talent.brussels ambitionne de devenir le centre de référence et d'expertise en « people innovation » / « innovation humaine » pour la Région bruxelloise.

En ce sens, il développe un centre de compétences dédié aux NWOW (*New Ways of Working*) à travers de nombreuses initiatives mentionnées dans ce plan d'action. Ses missions stratégiques sont de développer des outils, accompagnements et bases réglementaires pour aider les organisations régionales à encourager le télétravail, le travail hybride et les NWOW.

À travers ce plan, ce sont plusieurs volets de la stratégie de la fonction publique régionale portée par talent.brussels qui sont mis en lumière :

- **Améliorer l'attractivité de la Région de Bruxelles-Capitale en tant qu'employeur**

La Région souhaite être un employeur attrayant qui offre à ses agents un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. 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 des agents ainsi qu'un équilibre vie professionnelle-vie privée facilité par une flexibilité dans l'organisation du travail. La région dispose de nombreux leviers pour jouer ici un rôle de pionnier. La possibilité de télétravailler dans de bonnes conditions est devenue un impératif dans les avantages compétitifs à offrir à un futur agent.

- **Développer une offre de formations régionales innovantes qui vient à la fois renforcer l'appartenance des agents à la Région et qui leur permet de développer leur talent(s) au niveau régional**

La plateforme LMS (MyTalent Learning) que talent.brussels est en train de développer permettra aux agents de se former à distance sur n'importe quel support et à leur convenance par rapport à leurs besoins liés au NWOW.

- **Simplifier et rationaliser les dépenses en matière de fonction publique, notamment par le biais de contrats-cadres**

Cette crise peut être vue comme une opportunité de réfléchir fondamentalement à notre organisation du travail, notamment aux activités qui conviennent le mieux à l'usage des espaces de bureaux. Un contrat cadre pour fournir du matériel ergonomique adapté est proposé, ainsi qu'une première étude de faisabilité pour une optimisation des espaces de bureaux inutilisés

- **Développer l'observatoire de l'emploi de la fonction publique régionale**

La mise en place d'un monitoring dédié aux ressources humaines de la fonction publique permettra de fournir une image régionale de la fonction publique régionale et d'en suivre les évolutions.

- **Développer un soutien aux managers et dirigeants**

Des moments de rencontre entre hauts fonctionnaires et des webinaires à leur intention exclusive ont été organisés et continueront à l'être à l'avenir.

- **Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech :**

Un des plus grands enjeux est de bien comprendre les besoins des services publics régionaux ainsi que les évolutions sociétales afin de développer des outils et services innovants et pertinents mais aussi d'articuler les expertises et solutions régionales déjà existantes afin de leur donner une visibilité et une accessibilité.

Talent.brussels entend poursuivre une démarche de co-construction, déjà illustrée par la rédaction de ce plan ; **les institutions s'impliquent et prennent le rôle de pilote sur les actions où elles ont une expertise pertinente.** Talent.brussels se positionne dans l'open-innovation, ce qui implique d'aller chercher des expertises ou des ressources au niveau régional, tout en assurant une cohérence de la stratégie de développement de la fonction publique.



Synthèse des actions à réaliser

Les groupes de travail ont remplis 17 fiches actions, basées sur les pistes d'action exprimées dans la note au gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 janvier 2021³. Parmi celles-ci, une action a déjà été réalisée. Pour chacune de ces fiches, les objectifs, les activités principales avec leur mesure d'évaluation et les ressources nécessaires et/ou disponibles sont décrites. Certaines actions ont des interdépendances temporelles, sont examinées sous plusieurs angles ou comportent plusieurs projets. Ainsi le plan d'action se constitue en réalité de 12 projets à réaliser.



Action 1 : Mise en place d'un réseau QVT régional et coordination des actions communes concernant le travail hybride dans les plans bien-être de chaque institution (F1.1)

Chaque institution dispose de son propre plan « bien-être au travail » dans lequel est décrit le déroulement des actions de sensibilisation, la formation, la création d'outils, etc. De nombreux efforts ont été fournis par chaque institution pour faire face aux nécessités dues au contexte de la crise sanitaire, avec des actions rapides, qu'il s'agit désormais de concerter et de pérenniser, le télétravail massif étant appelé à perdurer en dehors de la période « Covid ».

Le groupe de travail adhère à la proposition de développer au sein de nos institutions une démarche globale de qualité de vie au travail (QVT) dans le cadre du développement du pôle d'expertise NWOW. Celle-ci s'envisage dans une perspective systémique en adoptant une approche transversale des problèmes et des solutions. Chaque objectif concourt à la réalisation d'une politique de développement du personnel cohérente au bénéfice d'une gestion efficace et durable des organisations et de la qualité des services qu'elles rendent, deux autres objectifs transversaux fixés aux mandataires des SPR et OIP bruxellois. Ceci implique que les domaines couverts sont plus larges que ceux habituellement présents dans un plan bien-être.

Chaque institution, ayant élaboré du matériel pertinent, doit pouvoir le valoriser et le mettre à disposition au niveau régional et en discuter librement lors des moments de concertation régionale. Ces moments de concertation d'un réseau « Qualité de Vie au Travail » permettrait la coordination des actions

³ Note au gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, «Bilan et pistes d'actions sur l'organisation du télétravail dans la fonction publique régionale post-corona », talent.brussels, 21/01/2021

communes des plans bien-être en mutualisant les matériels déjà produits, les projets déjà en cours et réaliserait des actions basées sur l'identification des besoins non actuellement adressés, sans créer de redondances avec les autres plans (diversité, etc.).

Quatre activités principales ont été identifiées :

- Créer et nourrir un réseau QVT pour partager les bonnes pratiques et nourrir les plans d'action bien-être de chaque institution,
- Centraliser une veille documentaire mise à la disposition de toutes les institutions,
- Organiser une journée thématique pour les acteurs concernés,
- Réaliser des formations systématiques pour les acteurs du réseau ([voir F1.3](#)).

Le groupe de travail considère l'aspect humain de la QVT comme primordial ; des mesures devant être prises rapidement. En conséquence, **la création d'une communauté virtuelle QVT et un espace de documentation en ligne ouvert à chacun de ses membres est prioritaire.**

Talent.brussels propose qu'une présidence tournante (d'une durée d'un ou deux ans) soit mise en place, durant laquelle l'institution responsable se charge de faire vivre la communauté.





Action 2 : Intégration de nouvelles formations relatives au travail hybride aux catalogues de formation (F1.1 – F1.3)

Afin de répondre à la demande de formations provenant à la fois des agents et des managers⁴, il est important **d'identifier les besoins** des institutions en formations ; axées sur l'organisation du travail post-covid19 et les compétences à développer dans un monde de plus en plus digital et un travail de plus en plus hybride (management à distance, compétences digitales, etc.).

Ces formations seront intégrées dans le plan de formation régional 2022 de talent.brussels ainsi que sur **la plateforme régionale de formation (MyTalent Learning)** qui doit s'étoffer et pérenniser les formations nouvelles débutées pendant la période de crise sanitaire (digital detox, yeux et écrans, management à distance, MS Teams, etc.). Cette plateforme doit graduellement regrouper l'ensemble de l'offre de formation régionale et pouvoir fournir des formations sur demande et non plus sous forme de catalogue.

Les actions principales proposées en 2022 sont les suivantes :

- Intégrer des formations (en présentiel, à distance ou mixtes) relatives à la mise en place du travail hybride dans le catalogue régional annuel pour les divers publics-cibles en fonction des besoins identifiés par les correspondants formations des diverses institutions
- et éventuellement avoir recours à des experts-formateurs régionaux pour ce faire.

Il est nécessaire de former, soutenir et accompagner, **non seulement les professionnels de diverses disciplines (conseillers en prévention, RH, bien-être, diversité, support au management...)** mais aussi les managers de tous niveaux et l'ensemble des agents.

⁴ Source : Enquête relative au télétravail au sein des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, talent.brussels, 01/12/2020, <https://talent.brussels/fr/nwow>



Action 3 : Rédaction d'un guide régional commun « Bien vivre le travail hybride » pour faciliter la transition vers ce mode d'organisation du travail (F1.2)

Aucune consigne particulière n'a été donnée de façon harmonisée pour les institutions régionales quant à l'organisation du travail après-Covid. Seules les mesures sanitaires ont été communiquées. Il devient urgent d'établir les lignes de conduite à mettre en place pour l'instauration du travail hybride.

Cette action élabore des guidelines NWOW-télétravail « Bien vivre le travail hybride dans son organisation ». Les contenus et matériels déjà produits par chaque institution doivent pouvoir être partagés, afin d'identifier les sujets déjà traités et les sujets sur lesquels un développement d'outil serait à réaliser. Les guidelines devront être adaptables à chaque institution et inclure tous les types de métier.

Le groupe de travail recommande que **cette action soit jugée prioritaire** au niveau de la temporalité et des moyens alloués.





Action 4 : Mise en place d'un pôle d'expertise régional NWOW/travail hybride (F1.4)

Cette action vise à mettre en place un **pôle d'expertise NWOW/travail hybride régional** au sein de talent.brussels qui répond aux enjeux d'évolution de la fonction publique et aux priorités des institutions régionales sur l'organisation du travail.

Ce pôle prépare l'avenir de la fonction publique dans son ensemble, avec un focus sur les NWOW et l'organisation du travail (code de conduite télétravail, organisation du temps de travail, fonctions télétravaillables, etc.).

Il englobe une réflexion sur les comportements (management participatif, changement de culture organisationnelle, etc.), sur l'évolution des métiers (quelles nouvelles compétences seront nécessaires, formations essentielles, trajectoires de carrière, etc.) et sur les outils digitaux (recommandations de GovTech RH, réalisation de l'état des lieux des outils et services dans les institutions régionales avec le projet EnerHgy, etc.).





Action 5 : Adaptation des textes légaux pour la mise en place du télétravail généralisé et du droit à la déconnexion (F2.1 - F2.2)

Un télétravail structurel de 3 jours par semaine pour chaque agent dont la fonction est télétravaillable est déjà juridiquement prévu dans **l'arrêté télétravail du 26 janvier 2017**. Le télétravail n'est cependant ni un droit ni une obligation et doit être pratiqué sur une base volontaire. Il ne s'agit pas d'une obligation : cela signifie qu'une personne qui ne veut pas télétravailler ou qui ne veut télétravailler qu'un jour par semaine, par exemple, peut le faire (même si 3 jours de télétravail sont autorisés).

Il ne s'agit pas non plus d'un droit, ce qui signifie que le responsable décide à quels moments le télétravail est possible et à quels moments la présence est requise en fonction des besoins du service. En d'autres termes, si un télétravailleur a l'autorisation de son responsable de télétravailler pendant 3 jours, mais qu'une tâche importante à accomplir requiert sa présence, le responsable peut exiger que l'employé vienne au bureau. Même s'il ne télétravaille que 2 jours cette semaine-là. Ce troisième jour ne peut pas non plus être transféré à une autre semaine. Il s'agit d'offrir un mode de travail différent au télétravailleur, afin de lui donner la possibilité d'organiser son travail de manière flexible en fonction de ses tâches.

Nous notons que le maximum de 3 jours de télétravail est déjà dans l'Arrêté sur le télétravail aujourd'hui. L'autorisation de ces 3 jours sera donc une pure application du décret sur le télétravail. Y revenir ne semble pas souhaitable dans le contexte de la philosophie du plan d'action de la NWOW. Il est également intéressant pour l'image et l'attractivité de la Région bruxelloise de se profiler comme un employeur moderne en offrant jusqu'à 3 jours de télétravail.

L'enquête de télétravail⁵ que nous avons menée auprès de nos fonctionnaires a montré qu'ils souhaiteraient davantage de télétravail. 44% d'entre eux souhaiteraient télétravailler un maximum de 3 jours afin de maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Fréquence hebdomadaire à laquelle les répondant-es souhaitent télétravailler à l'avenir :



Source : Enquête Idea Consult, octobre 2020

⁵ L'enquête a été remplie par 2 562 fonctionnaires.

Des adaptations sur les textes légaux (statut, arrêté télétravail, règlements de travail) sont cependant nécessaires pour ouvrir les possibilités au NWOW et au développement d'un télétravail plus flexible et renforcer le principe « Anytime-Anywhere ». Talent.brussels propose de préparer les modifications des arrêtés en prenant en compte les éléments suivants :

- Augmentation de l'indemnité de télétravail (voir [Action 7](#)).
- Proposition de **suppression des notions de télétravail occasionnel et de télétravail structurel** dans une optique de simplification : Conserver la différence juridique entre télétravail structurel et télétravail occasionnel, est une opinion exprimée par 8 institutions sur les 18 participantes (Innoviris, SPRB, Port de Bruxelles, Bruxelles Propreté, Bruxelles Fiscalité, urban.brussels, visit.brussels, BPS). Toutefois eu égard au sens de la flexibilité « anywhere, anytime » du NWOW, cette différence ne fait pas sens. En effet, il doit être possible de télétravailler aussi bien 1 jour par an que 3 jours par semaine. Ceci impliquera de réfléchir à la notion de mesure du temps de travail.
- Possibilité de **télétravailler à temps plein de manière temporaire** si, après une analyse juridique approfondie des différents éléments à prendre en compte, il est possible de le mettre en place.
- Possibilité de **télétravail à l'étranger** si, après une analyse juridique approfondie des différents éléments à prendre en compte, il est possible de le mettre en place (accidents de travail, contrôles médicaux, aspects fiscaux et sociaux, RGPD...). Il est à noter que la CGSP et la CSC s'opposent au télétravail à l'étranger.
- Introduction du **droit à la déconnexion et rappel des modalités du respect à la vie privée**.





Action 6 : Fourniture de matériel ergonomique aux télétravailleurs via un contrat cadre (F1.1 – F2.3 -F3.2)

Une liste de matériel ergonomique à fournir aux agents qui télétravaillent a été élaborée par le groupe de travail QVT. Celle liste a été reprise par le groupe de travail juridique qui propose la mise en place d'un contrat cadre pour la fourniture de matériel ergonomique adapté, auquel chaque institution pourrait faire appel. Une estimation financière des coûts de ce matériel est réalisée dans le groupe de travail financier.

Afin de répondre à la demande du fonctionnaire bruxellois, le groupe de travail propose la liste de matériel suivante⁶ :

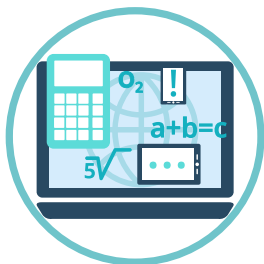
- Laptop: 1270 € HTVA
- Premier écran : 142 € HTVA
- Deuxième écran (optionnel) : 142€ HTVA
- Support pour ordinateur portable: 8€ HTVA
- Chaise de bureau ergonomique : 260€ HTVA
- Le ballon d'assise : 170 € HTVA
- Clavier avec lecteur de carte d'identité électronique : 15€ HTVA
- Souris avec cordon : 7€ HTVA
- Docking station : 140€ HTVA
- Écouteurs avec micro : 35€ HTVA
- Webcam : 35€ HTVA (uniquement si l'ordinateur portable n'a pas de webcam intégrée)
- Support pour les pieds : 10€ HTVA
- Hub USB: 20€ HTVA

⁶ Il s'agit de prix moyens résultant des marchés déjà existants dans différentes institutions.

Le groupe de travail propose l'élaboration d'un contrat-cadre avec une gestion centrale, via une centrale d'achat, pour toutes les institutions bruxelloises. Chaque administration est libre d'acheter le matériel. Il convient d'inclure dans le contrat-cadre une clause permettant de fournir du matériel alternatif/adapté aux membres du personnel dans une situation de handicap. Le groupe de travail est favorable à l'harmonisation et à la centralisation du matériel ergonomique.

Un **accord-cadre au niveau régional d'une durée de 4 ans peut être rédigé par talent.brussels pour les aspects matériels de bureau et le CIRB pour l'aspect matériel informatique.** Les commandes devront être passées par les institutions pour leurs propres agents dès que l'accord-cadre existe. Un accompagnement adéquat de l'usage de ce contrat cadre devra être prévu (responsable du suivi des problèmes, communication de la manière dont les commandes doivent être traitées, suivi des questions juridiques et non juridiques, etc.).





Action 7 : Proposition du montant de remboursement des frais de bureau (indemnité télétravail) et des frais d'internet et estimation des coûts liés à ces indemnités (F3.2)

Cette action vise à estimer les coûts financiers de plusieurs éléments.

Aperçu des indemnités possibles⁷

- Une indemnité de bureau forfaitaire de 129,48 euros. Cette indemnité couvre les coûts de chauffage, d'électricité, de petits outils de bureau ;
- Utilisation de son propre PC (20€ / mois) ;
- Utilisation de sa propre connexion Internet (20€ / mois).

Ces indemnités sont cumulables à condition que :

- L'agent utilise son propre PC et / ou une connexion internet à des fins professionnelles de manière substantielle et régulière (1 jour / semaine, plusieurs heures / semaine, une semaine par mois, ...);
- L'employeur n'intervient d'aucune autre manière sur les coûts de PC et d'Internet (par exemple en payant une partie du prix d'achat du PC).

Commentaires

Selon l'administration fiscale et l'ONSS, un certain nombre d'indemnités forfaitaires peuvent être accordées aux télétravailleurs qui sont exemptés de l'ONSS. L'employeur doit motiver le système de remboursement des coûts à l'ONSS. Il le fait en intégrant le système de remboursement des coûts dans le règlement de travail, les notes de service ou les annexes au contrat de travail.

Cette somme forfaitaire ne peut être octroyée qu'aux agents qui, structurellement et régulièrement, effectuent une partie de leur temps de travail à domicile et qui doivent aménager un espace de travail à leur domicile.

⁷ Voir : <https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/fr/latest/instructions/salary/particularcases/expensesreimbursement.html>

L'indemnité de bureau forfaitaire étant une indemnité de frais, les postes non-télétravaillables n'y ont pas droit. Ces montants forfaitaires sont censés couvrir les frais réels encourus. En d'autres termes, une personne qui ne télétravaille pas n'est pas considérée comme ayant des coûts supplémentaires liés au télétravail.

Pour les agents qui ont un espace de travail chez leur employeur, cette somme forfaitaire n'est acceptée que s'ils travaillent régulièrement à domicile. En cas de dépassement du montant forfaitaire de 129,48 euros, la part excédant 20€ sera redevable, à moins que l'employeur ne puisse justifier le dépassement de cette somme⁸.

D'un point de vue fiscal et juridique, il convient de vérifier si la combinaison d'une prime de télétravail et d'un équipement est autorisée.

Un ruling doit être demandé pour savoir si chaque type de télétravailleur (structurel, occasionnel et mobile) doit avoir accès à une indemnité de télétravail (voir F2.1).

Motivation pour l'augmentation de l'indemnité de télétravail :

L'enquête sur le télétravail montre que l'indemnité de télétravail actuelle (20 euros) est insuffisante pour couvrir certains des coûts supplémentaires encourus par les télétravailleurs. Comme le montre la figure ci-dessous, cet aspect est également perçu comme le deuxième plus grand inconvénient. Les syndicats l'ont également répété à plusieurs reprises depuis le premier confinement et le télétravail obligatoire.

⁸ <https://eservices.minfin.fgov.be/myminfin-web/pages/fisconet/document/c4b263eb-091c-4a11-8ad0-24e2b11bb7db>



► Les inconvénients du télétravail



Source : Enquête Idea Consult, octobre 2020

Eu égard aux informations précédentes, talent.brussels propose la combinaison suivante :

- la mise à disposition de matériel ergonomique selon une liste fixe et les besoins du fonctionnaire bruxellois
- une indemnité de 20€/mois pour l'utilisation professionnelle d'une connexion et d'un abonnement Internet privé
- une augmentation de l'indemnité de télétravail afin d'arriver à une indemnité correcte et équitable qui couvre les coûts réels encourus par les fonctionnaires

La fourniture de matériel ergonomique et la proposition d'étendre l'indemnité de télétravail nécessitent des ressources financières supplémentaires de la part de la Région de Bruxelles-Capitale. Sur la base des chiffres reçus par l'Observatoire de l'emploi public régional au 31/12/2020 (pour 17 institutions), la Région bruxelloise compte 4764 télétravailleurs (4193 télétravailleurs structurels, 487 télétravailleurs occasionnels 84 télétravailleurs mobiles). Chaque institution devra collecter les informations nécessaires pour réaliser des estimations plus précises.

Dans l'optique de se rapprocher d'une neutralité budgétaire, les dépenses supplémentaires engendrées par les différentes actions (actions 2, 6 et 7) doivent pouvoir ;

- d'une part être optimisées via l'utilisation du matériel ergonomique déjà existant et le contrat cadre pour l'achat de matériel adapté ;
- d'autre part être amorties voire compensées par des baisses potentielles de dépenses sur les abonnements de transport en commun (action 8) et l'optimisation/réduction des espaces de bureaux (action 9) .

La fixation d'un nouveau montant pour l'indemnité de télétravail dépend fortement du montant des baisses de dépenses compensatoires, qui à ce stade n'est pas connu.



Action 8 : Estimation des économies possibles en passant à des abonnements en transports en commun plus flexibles (SNCB, TEC et DE LIJN) (F3.3 – F4.1)

Les sociétés de transport en commun élaborent actuellement des offres plus adaptées au nouveau comportement des usagers bruxellois afin de tenir compte de l'augmentation massive du télétravail. Cette action construit un modèle de calcul pour réaliser une analyse financière des offres proposées par ces sociétés par chaque institution et souligne les coûts non financiers que le changement d'abonnement pourrait impliquer tel qu'un report des trajets vers la voiture via une enquête mobilité.

Le groupe de travail entérine à l'unanimité le **maintien de l'abonnement annuel de la STIB pour tous les membres du personnel**. Cet avantage est décrit dans le statut et constitue un droit acquis. Les administrations bruxelloises veulent également maintenir la possibilité de se déplacer dans la Région Bruxelles-Capitale.

La **SNCB** lancera un abonnement Flex en 2022. De juin 2021 à décembre 2021, la SNCB lance un projet pilote avec quelques entreprises qu'elle aura elle-même choisies. Le projet n'examine que l'abonnement de la SNCB sans la combinaison d'autres abonnements d'autres sociétés de transport. Les modalités liées au parking de la SNCB, à la combinaison avec le vélo ou la voiture partagée doivent encore être examinées par la SNCB.

Pour un abonnement SNCB, le prix est déterminé en fonction de la distance entre les gares de départ et d'arrivée. Il est possible de **vérifier si, dans certains cas, un Brupass XL de la STIB n'est pas plus intéressant qu'un abonnement de la SNCB/De Lijn ou Tec**. La STIB Brupass-XL étend la zone d'abonnement de la STIB à 18 stations de la SNCB : Beersel, Buda, De Hoek, Diegem, Dilbeek, Groenendaal, Groot-Bijgaarden, Hoeilaart, Holleken, Linkebeek, Lot, Nossegem, Ruisbroek, Sint-Genesius-Rode, Sint-Martens-Bodegem, Vilvoorde, Zaventem, Zellik. La zone Brupass XL est aussi élargie pour quelques lignes de De Lijn et Tec.

Actuellement, le **TEC** ne propose pas d'abonnement flexible dans sa gamme tarifaire. Néanmoins, la création d'un titre flexible est à l'étude afin de répondre à l'avenir aux nouveaux besoins de la clientèle. Plusieurs pistes sont envisagées ; le but étant de s'aligner avec les différents opérateurs de transport public. Dans le cas de déplacements domicile-travail moins fréquents, leurs titres MULTI offrent une alternative. C'est la solution qu'ils proposent actuellement à leurs clients dans l'attente d'une solution plus adaptée aux nouveaux besoins de tous.

De Lijn ne dispose pas d'un abonnement flexible dans leur gamme tarifaire pour l'instant. Ils sont en train de répertorier les besoins et réalisent actuellement une étude de marché.

Il convient également de prendre en compte les contraintes de ces abonnements flexibles, qui n'incluent pas nécessairement autant d'avantages pour les salariés. Par exemple :

- il n'est plus possible de voyager le week-end avec un abonnement Flex,
- le parking de la SNCB est lié à un abonnement annuel,
- les vélos partagés sont liés à un abonnement annuel,
- etc.

Il ne faut pas non plus perdre de vue que la rationalisation des abonnements ne doit pas se faire au détriment de l'utilisation de la mobilité douce vers et depuis la capitale.

Talent.brussels demande que chaque administration vérifie s'il y a un avantage financier à adapter les abonnements de transport (le nombre de membres du personnel/abonnements concernés, etc.). Un appui méthodologique de l'observatoire de talent.brussels (méthode calcul, documents, coordination, ...) peut être fourni dans le cadre des analyses demandées aux institutions.

Le groupe de travail propose qu'une négociation soit ouverte avec les sociétés de transport afin d'obtenir un accord régional pour réduire les coûts. talent.brussels souhaite être mandaté par le gouvernement pour négocier des abonnements adaptés aux comportements de déplacement actuels des agents, qui ne soient pas défavorables à l'usage des transports en commun.





Action 9 : Étude d'une possible réduction des espaces de bureau et réalisation d'un bilan des dépenses budgétaires liées aux frais de fonctionnement (F4.5 – F3.1)

Aucune diminution des espaces de bureaux n'est considérée par les institutions à l'heure actuelle (voir Annexe 3 – F4.5). En conséquence, cette action n'est pas détaillée dans une fiche action. Certaines institutions ont déjà appliqué le principe de « Flex desk » et anticipent leurs recrutements avec seulement 80% de places disponibles par rapport à leur effectif. Elles bénéficient ainsi de l'engouement pour le télétravail afin de ne pas demander de moyens supplémentaires pour augmenter la surface de bureau.

Une réflexion est engagée par de nombreuses institutions sur l'aménagement de l'espace : le réorganiser et le réaménager pour qu'il corresponde au nouveau mode de travail, dans lequel les bureaux seraient envisagés comme des espaces de partage et de réflexion, dédiés à la créativité et aux activités plus difficiles à reproduire en 100% à distance. Parallèlement, des espaces d'isolation doivent aussi être conservés pour permettre le travail individuel et la participation aux réunions à distance.

Il ne semble pas envisageable à court terme (1 – 2 ans) d'obtenir une réduction des loyers liée à la diminution des espaces de bureau. Au contraire, des frais supplémentaires seraient potentiellement à prévoir pour la réorganisation des espaces actuels.

À plus long terme cependant, cette réflexion s'inscrit dans l'évolution plus large et pérenne que le NWOW apporte sur l'espace de travail et ses différentes fonctions. La Région wallonne rationalise actuellement son parc immobilier. Par ailleurs, la tendance courante des entreprises et institutions (européennes notamment) se dirige massivement vers la réduction des espaces de bureaux. Ainsi en 10 ans, la réduction des surfaces occupées par les services de l'Etat fédéral à Bruxelles (320000 m² en moins) a généré une économie de 56 millions d'euros. En 2012, les règles fédérales étaient de 13.5m² par agents et 100 postes de travail pour 110 ETP. En 2018, cela est passé à 10.5m² par agent et 82 postes de travail pour 110 ETP, avec l'intégration d'une petite dose de télétravail. La Régie des bâtiments prévoit désormais 58 postes de travail pour 110 ETP (à valider fin juillet 2021). En comparaison, la norme à respecter pour les organismes régionaux est de 13m² par agent, ce qui semble moins pertinent dans un mode d'organisation de travail hybride.

Il apparaît par conséquent indispensable d'évaluer la possibilité à long terme d'une optimisation/diminution des espaces de bureaux par rapport à des enjeux variés ; faisabilité technique, m² par agent, enjeux financiers, QVT, rôle de l'espace selon les besoins des équipes, impact sur l'écosystème économique de proximité, etc. Il est nécessaire pour cela d'avoir une vue sur le parc locatif des bâtiments régionaux, ainsi que les coûts qui y sont associés.

Nous suggérons donc que le gouvernement demande aux administrations (éventuellement dans le cadre d'Optiris) de réaliser un exercice dans lequel, jusqu'à nouvel ordre, les 13m²/employé sont garantis, mais dans lequel une clé de répartition est appliquée au nombre de bureaux disponibles en fonction de la nature des activités. Pour les fonctions qui peuvent télétravailler, une clé de répartition de 6 bureaux pour 10 employés peut être utilisée.

L'organisation du NWOW post-corona est en cela une opportunité pour réaliser un bilan des dépenses budgétaires liées aux coûts de fonctionnement. Ainsi l'achat d'immobilier, la location d'espaces de coworking, les déménagements, les rénovations, les nouveaux aménagements des espaces de bureaux, etc. sont des scénarios qu'il est nécessaire d'évaluer afin de posséder une vision claire et suffisante sur des éléments de décision pour envisager une rationalisation de ces dépenses. Une méthode de calcul pour les dépenses budgétaires induites par le télétravail a été réalisée et est jointe en annexe avec son mode d'emploi. Le groupe de travail propose un aperçu des éléments financiers qui peuvent avoir un impact sur l'introduction du télétravail/NWOW.



Proposition pour déployer cette action :

Quoi	Qui	Quand
Désigner une institution régionale compétente dans le domaine de la gestion des bâtiments pour coordonner l'action.	Gouvernement bruxellois	2021
Détermination du champ d'application des administrations	Gouvernement bruxellois	2021
Estimation à l'aide du modèle de calcul des dépenses budgétaires	Tous les administrations (in scope)	2022
Déterminer la vision du bâtiment et la façon de travailler (ensemble)	Gouvernement bruxellois	2022
Déterminer la norme cible de surface/employé et le délai dans lequel les administrations doivent atteindre cette norme sur la base de l'estimation faite par les administrations.	Gouvernement bruxellois	2022
Lancement d'un appel d'offres public pour la réalisation d'une étude de faisabilité (réduction des m ²) : <ul style="list-style-type: none"> - Mesurer les bureaux actuels - Calcul du m² actuel/employé - Classification des futurs bureaux (bureau individuel, bureau paysager, salle de réunion, salle de collaboration, salle de concentration, etc.) - Analyse de l'espace selon la fonction, l'éclairage, les besoins informatiques et de la ventilation. - ... 	Institution régionale qui dispose de compétences en gestion de bâtiment	2022
Remise d'une étude avec recommandations et planification pour chaque administration + un trajet de changement pour l'accompagnement des fonctionnaires dans le processus de changement.	Institution régionale qui dispose de compétences en gestion de bâtiment	2022
Coordonner la mise en œuvre de l'étude	Institution régionale qui dispose de compétences en gestion de bâtiment en collaboration avec les administrations concernées	2023-.... Selon les décisions, les travaux à réaliser, les aménagements, les déménagements, ...

Talent.brussels souhaite que chaque institution utilise ce modèle de calcul pour cartographier tous les coûts de manière transparente et réaliser un état des lieux de l'impact du NWOW sur leurs dépenses budgétaires.

C'est pourquoi talent.brussels propose que :

- Les organisations partenaires soient accompagnées dans un exercice d'analyse de fond sur leur organisation du travail et les besoins associés en termes d'ameublement et d'espaces de bureaux.
- Une autre institution régionale qui dispose de compétences en gestion de bâtiments réalise une étude de faisabilité de l'optimisation et de la réduction des espaces de bureaux sur un horizon de 5 ans au niveau régional afin d'éclairer le gouvernement sur plusieurs critères, et le pôle d'expertise NWOW de talent.brussels en assure le suivi.
- Les institutions utilisent le modèle de calcul pour les dépenses budgétaires fourni dans la Fiche 3.1 pour estimer leur situation actuelle.
- Que le gouvernement se positionne par rapport aux recommandations de cette étude, notamment sur le pourcentage de places disponibles nécessaires dans les locaux.

Création d'espaces de travail dit « satellites » (F2.2 – F4.3)

Travailler via des bureaux satellites signifie que les agents régionaux peuvent aller travailler dans différents endroits de la région (et éventuellement en dehors). Il peut s'agir d'un employé qui ne peut (temporairement) pas travailler à domicile, ou d'une personne qui souhaite travailler quelques heures ou une journée entière dans un environnement calme et isolé, ou encore d'une personne qui souhaite participer à une réunion numérique dans des conditions optimales. Des satellites bien répartis géographiquement pourraient donner davantage de flexibilité dans l'organisation du travail.

Peu d'institutions expriment une position favorable à la création d'espaces de travail satellite. L'intérêt des agents pour utiliser ces espaces n'est pas encore déterminé dans la mesure où cette possibilité n'existe pas (ou peu) actuellement et n'est donc pas proposée. D'après l'enquête, l'espace de travail à domicile des agents qui habitent la région est en effet le moins adapté pour pouvoir travailler confortablement et avec concentration.

Pour donner un exemple d'ordre de grandeur, le service d'espace satellite fédéral concerne environ 230 agents sur les environ 19 000 télétravailleurs que comporte la fonction publique fédérale, soit un pourcentage très faible de l'ensemble du personnel (1.2%)⁹.

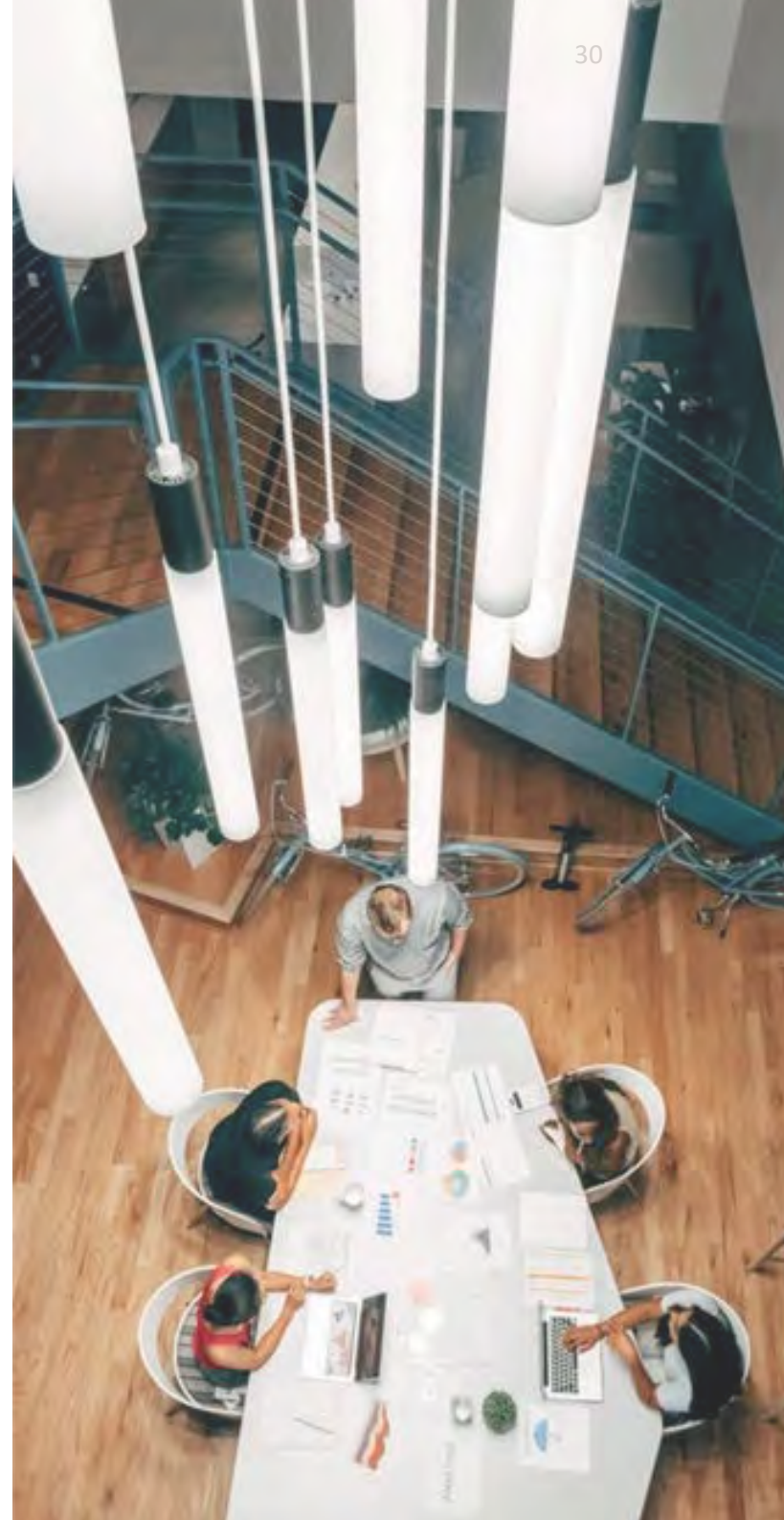
De plus, ce projet représenterait un investissement financier certain, au bénéfice d'un nombre très restreint d'agents :

- Coûts de mise à disposition d'espace approprié par les institutions (optimisation de la surface existante) ou locations de nouveaux espaces
- Coûts d'aménagement des bureaux satellites
- Sécurisation et accès aux réseaux internet de chaque institution
- Coûts de création d'un système de réservation
- Coûts d'entretien

Même si cette proposition semble à première vue ne pas correspondre aux besoins actuels des institutions (voir [Annexe 3 F2.2 et F4.3](#)), talent.brussels considère qu'au niveau stratégique et pour les raisons évoquées dans le point sur la réduction des espaces bureau, il y a une opportunité à examiner la mise en place d'un tel système qui existe déjà au niveau fédéral et flamand ainsi que dans le secteur privé. Cette possibilité d'espace délocalisé s'inscrit dans la lignée de l'action précédente et des innovations liées au NWOW.

De plus, le CIRB a entamé une démarche en parallèle sur les espaces de coworking, techniquement aménagés pour faciliter les réunions hybrides, en tant que service à proposer aux institutions régionales, projet dont une coordination avec talent.brussels est indispensable et en cours.

⁹ Source : Régie des Bâtiments fédéraux, 21/01/2021.





Action 10 : Réalisation d'une étude d'impact de l'augmentation du télétravail en Région de Bruxelles-Capitale et application opérationnelle des recommandations de cette étude (F4.2)

Cette étude se réalise en deux temps. L'IBSA (**Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse**) est l'organisme en charge de l'organisation du premier volet et a désigné un prestataire de service pour la réaliser.

Le premier volet de cette étude est consacré à l'analyse de l'impact/conséquence de l'augmentation du télétravail dans cinq domaines au travers d'une revue de la littérature complète (académique et opérationnelle) appliquée à la Région de Bruxelles-Capitale :

- L'activité économique,
- La mobilité,
- L'aménagement du territoire,
- L'environnement,
- Le bien-être.

Le deuxième volet devrait s'inscrire dans la continuité de l'étude exploratoire demandée à l'IBSA, afin d'apporter une vision opérationnelle. L'idée est d'identifier les indicateurs d'impact principaux pour pouvoir en organiser le suivi par chaque institution régionale concernée et qu'une institution coordonnatrice en réalise le rapport annuel à destination du gouvernement. Le groupe de travail préconise de réaliser le volet 2 de cette étude, afin de pouvoir apprécier l'impact du télétravail année après année.

Talent.brussels recommande que l'IBSA de perspective.brussels prenne le rôle de coordination pour le second volet de cette étude qui ressort davantage de son expertise que de la stratégie RH pour la fonction publique.



Action 11 : Mise en place d'un monitoring via la collecte d'indicateurs RH régionaux (F4.4)

Afin d'analyser l'impact de l'augmentation du télétravail sur la fonction publique régionale (institutions et agents), le groupe de travail recommande de réaliser la collecte de données à la fois objectives et subjectives pour mettre en place un monitoring spécifique, en portant une attention particulière au genre et à la diversité. Cela se traduit notamment par la réalisation d'un baromètre trimestriel pour les données objectives (extraites des logiciels RH) dont la synthèse sera incluse dans le rapport annuel de l'Observatoire de talent.brussels.

L'observatoire de talent.brussels a déjà collecté des informations mensuelles sur le télétravail depuis fin octobre 2020 et ce jusqu'à juin 2021. Les données collectées durant cette période de télétravail obligatoire ne sont pas adaptées aux enjeux multidimensionnels du télétravail comme mode organisationnel pérenne. Un lexique commun des définitions, les indicateurs à relever et la charge de travail annuelle engendrée sont des facteurs à prendre en compte pour le succès de l'analyse et le suivi des recommandations à appliquer.





Action 12 : Création d'outils de communication pour contribuer à la bonne mise en place du plan d'action (F5.1)

Après avoir pris connaissance des besoins en communication formulés par les autres groupes de travail, le groupe de travail attire l'attention sur la nécessité de distinguer la communication vers les personnes mettant en œuvre les actions prévues et la communication vers les bénéficiaires de ces mêmes actions.

La communication interne des institutions partenaires n'intervient pas dans la communication entre services ou entre institutions ; elle s'occupe de la communication à destination du personnel. Par conséquent, **la participation des services de communication interne des institutions partenaires au projet NWOW concernera la communication vers les bénéficiaires des actions prévues, lorsqu'il s'agit de l'ensemble du personnel de leur institution.**

Après approbation du plan d'action, une stratégie de communication régionale interne commune sera rédigée afin de garantir que toutes les parties prenantes aient accès aux informations/nouveaux outils disponibles. Ceci fournira des éléments afin de renforcer l'image employeur de la région. Tous les partenaires, à une exception près, sont volontaires pour participer à cette mise en commun. Certaines institutions se sont déclarées prêtes à endosser un rôle plus actif dans le travail commun et **proposent dès lors de se concerter dès que le gouvernement aura rendu sa décision sur le plan d'action.**

Consultance pour l'accompagnement au changement (F2.4 – F1)

Aucune institution n'est intéressée par un contrat-cadre pour un prestataire de service spécialisé dans l'accompagnement au changement. Cela ne correspond pas à leurs besoins, qui sont plutôt des besoins en formation dans cette matière particulière. Cette action n'est pas proposée dans ce plan.

Rôles et ressources

Rôles de chaque institution

Chaque institution peut volontairement participer à la mise en œuvre du plan d'action avec trois niveaux de responsabilités :

- **Bénéficiaire** : l'institution bénéficie de la réalisation de l'action
- **Coproducteur** : l'institution participe activement à la réalisation de l'action
- **Copilote** : l'institution motive et coordonne la réalisation de l'action

A ce stade, talent.brussels est envisagé comme coordinateur de l'ensemble du plan d'action. Les coproducteurs les plus fréquents sont Actiris, Bruxelles Fiscalité, le SPRB et visit.brussels. Les autres institutions sont le plus fréquemment bénéficiaires ([Tableau 1 : Rôles de l'institution par action](#)).



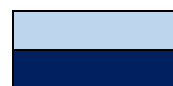
Tableau 1 : Rôles de l'institution par action

Institutions Rôles	GT1 QVT				GT2 Juridique		GT3 financier	GT4 Analyses et monitoring	GT5 Communication
	1.1 Coordination Plans Bien Être	1.2 Création Guidelines	1.3 Formation	1.4 Expertise NWOW	2.1 - 2.2 - Textes légaux	2.3 Contrat-Cadre matériel	3.1 - 3.2 - 3.3	4.1 - 4.2 - 4.4	5.1 Communication
ACTIRIS									
BRUGEL									
Bruxelles Environnement									
Bruxelles Fiscalité									
BPS									
Bruxelles-Propreté									
CESRBC Brupartners									
CIRB									
citydev.brussels									
hub.brussels									
Innoviris									
Perspective.brussels									
Port de Bruxelles									
SBGE									
SLRB									
SPRB									
talent.brussels									
urban.brussels									
visit.brussels									

ne se prononce pas
coproducteur



bénéficiaire
copilote



Toutefois, ces rôles peuvent varier selon les actions et sont alors précisés dans chaque fiche (Tableau 2).

Tableau 2 : Définition des rôles de bénéficiaire et producteur par Fiches actions du plan

Fiches actions Rôle	Bénéficiaire	Producteur
1.1 Coordination Plan Bien Être	Utiliser la documentation	Partager de la documentation
1.2 Guidelines	Utiliser la documentation	Partager de la documentation Créer le contenu des guidelines
1.3 Formations	Répondre aux sollicitations Participer au GT training déjà existant	Mutualiser les formations Organiser des formations
1.4 Expertise NWOW	Participer au partage de l'expertise NWOW	Elaborer un programme et un planning de travail Fournir du contenu et de l'expertise
2.1 - 2.2 Adaptation des textes légaux	Appliquer les adaptations aux différents textes (légaux)	Ecrire les adaptations des différents textes (légaux)
2.3 Contrat Cadre matériel	Utiliser l'accord cadre fourniture de matériel ergonomique adapté	Rédiger le cahier spécial des charges
3.1 Template de modèle de calcul	Utiliser le modèle de calcul pour son institution	Créer le modèle de calcul
3.2 Indemnité	Demander le budget nécessaire	Réaliser les estimations pour son institution
3.3 – 4.1 Estimation Abonnement	Modifier les abonnements actuels pour des abonnements flexibles	Fournir les données et les estimations à talent.brussels en coordination avec le budget
4.2 Impact macro RBC	Recevoir les résultats de l'étude d'impact régionale	Faire parvenir toutes les études inhérentes à leur expertise en relation avec le télétravail et/ou faire partie du comité scientifique
4.4 Monitoring RH	Recevoir les résultats de l'enquête annuelle régionale	Fournir régulièrement des données RH Réaliser le suivi interne de ces résultats et recommandations/ La forme du suivi est laissée à la discrétion de l'institution : communication en interne, plan d'action, etc.
5.1 Communication	Partager du matériel produit et participer à la coordination des actions	Fournir des ressources spécifiques au projet (RH, graphisme, etc.)

Ressources nécessaires et ressources disponibles

Les groupes de travail, basés sur leur expérience, ont réalisé une estimation des ressources nécessaires pour concrétiser chaque action. Un bilan des ressources disponibles ou qui pouvaient être allouées aux actions dans les différentes institutions a également permis d'identifier des facteurs de risque importants pour la mise en œuvre du plan d'action.

En effet, talent.brussels¹⁰ plébiscite un processus de co-construction et la mise en commun de ressources que soutient la politique régionale. En effet, la majorité des actions constitue des projets transversaux régionaux, qui pourraient être inclus dans les objectifs stratégiques de chaque institution. En un sens, si la coordination stratégique pour le plan d'action fait partie intégrante de ses missions de base, talent.brussels est aussi un partenaire bénéficiaire et co-producteur.

A ce stade, il est notable que **talent.brussels est le principal coordinateur et également le principal producteur** de la majorité des actions, ces actions qui nécessitent la mobilisation de diverses compétences telles que des analystes, des juristes, des budgétaires, des architectes, des formateurs, etc.

Certaines institutions ont volontairement mis à des dispositions des pourcentages d'ETP (voir [Annexe : Fiches Action](#)). La disponibilité de ces ressources doit pouvoir être garantie : il est recommandé que la contribution aux projets transversaux régionaux soit intégrée dans les missions du service et fasse partie de l'entretien de fonction de la personne désignée, afin que les missions du personnel en interne ne prennent systématiquement le pas sur le projet transversal, alors qu'il s'agit d'un projet commun.

Les différences marquées entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles amènent à une réflexion générale sur :

- Les actions essentielles
- Une priorisation des actions en fonction des ressources et leur étalement dans le temps
- Une meilleure répartition des efforts entre les différentes institutions, notamment pour le rôle de pilote
- Un éventuel appel au Statut chapitre IX art.385 qui concerne la réalisation de projets temporaires qui présentent un caractère stratégique ou transversal visant la mutualisation de services ou le développement de projets communs ou exceptionnels. Pour la mise en œuvre d'un projet régional transversal, dans un contexte de crise sanitaire où les adaptations doivent être rapides, la création d'une équipe de projet serait à envisager.

¹⁰ Note au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, «Bilan et pistes d'actions sur l'organisation du télétravail dans la fonction publique régionale post-corona », talent.brussels, 21/01/2021

Le bilan des ressources souligne de façon claire la difficulté de mise en œuvre du plan d'action dans des délais courts correspondants aux attentes des institutions. La mise en œuvre de ce plan d'action est subordonnée à l'acceptation du plan de personnel 2021 de talent.brussels et à l'allocation de ressources budgétaires suffisantes.

Talent.brussels recommande que le rôle de pilotage soit pris en charge par des institutions compétentes pour certaines actions ;

- L'IBSA pour l'étude d'impact du télétravail sur l'ensemble de la région dans des matières telles que l'environnement et la mobilité, et dont le premier volet lui a, à juste titre, été confié.
- Le CIRB pour le contrat-cadre portant sur l'achat de matériel informatique
- Une institution régionale qui dispose d'une compétence/expertise en gestion de bâtiment pour prendre en charge une étude de faisabilité sur l'optimisation et la réduction des espaces de bureaux.

Priorisation des actions

Les actions de ce plan ont été évaluées sur trois critères de décision :

- L'impact : leur valeur ajoutée pour les institutions.
- La complexité : l'effort de mise en œuvre, c'est-à-dire les ressources nécessaires.
- Le degré d'urgence : leur urgence par rapport aux étapes de sortie de la crise sanitaire.

Chacun de ces critères est noté sur une échelle allant de 1 à 3, 1 étant la valeur la plus basse, 3 la plus haute, un score de priorité est ensuite calculé.

L'objectif est de hiérarchiser les actions pour maximiser l'impact et le degré d'urgence et minimiser la complexité. Les actions sont en premier lieu classées en fonction de ce score de priorité, lorsque deux actions ont la même priorité, elles sont alors classées de l'urgence la plus haute à la plus faible. Les actions de priorité hautes sont effectivement prioritaires à réaliser et possiblement des quick-win, les actions de priorités moyennes sont planifiées à moyen terme et les actions de priorités basses à plus long terme.

En conséquence, chaque action a été planifiée en fonction du degré de priorité ([Tableau 3 : Classement des Fiches actions par priorité](#)).

L'action de « communication », qui consiste à réaliser les supports de communication et les campagnes de communication de tous les livrables produits dans le plan d'action, n'est pas classée dans les priorités. En effet, la priorité de l'action 5.1 Communication est liée à la priorité de ce qui est à produire ou à communiquer ; donc aux priorités des actions concernées par la communication. Ainsi la priorité de cette action peut varier en fonction de la réalisation des autres actions, notamment prioritaires (Guidelines action 1.2).

Tableau 3 : Classement des Fiches actions par priorité

Priorité	N°	Fiches actions	Activités	Planification – Début de l'action
Priorité haute	1.	1.2 Création Guidelines	Elaborer des guidelines NWOW-travail hybride « Bien vivre le travail hybride dans son organisation »	2021 – Délivrable prévu en 2021.
	2.	2.1 – 2.2 Modification des textes légaux	Etude externalisée sur le droit à la déconnexion Modification du statut Modification de l'arrêté Télétravail Modification des règlements de travail	2021
	3.	3.2 Indemnité Télétravail	Calculer les indemnités Télétravail	2021
	4.	3.3 Estimation financière du changement d'abonnement pour SNCB, TEC, De Lijn	Réaliser un Template Excel pour calculer les nouvelles offres des transporteurs SNCB, TEC, De Lijn, pour un possible changement d'abonnement. Chaque institution réalise le calcul.	2021
Priorité moyenne	5.	1.3 Formations	Identification des besoins des institutions et intégration de formations axées sur l'organisation du travail post-covid19 dans le plan de formation régional de talent.brussels/sur la plateforme régionale de formation, MyTalent Learning	2021 pour l'analyse des besoins et en continu pour la mise en place
	6.	1.1 Coordination actions communes dans les plans BE en lien avec QVT/NWOW	(Co)-animer une communauté régionale QVT en vue d'assurer le partage de pratiques/idées pour élaborer des actions communes et de nourrir les plans d'action de chaque organisme (RH, Bien-être, SIPPT Diversité...).	2022

	7.	2.3 Contrat Cadre matériel	Une liste de matériel ergonomique a été proposée par le groupe de travail QVT. Celle liste est reprise dans le groupe de travail juridique qui propose la mise en place d'un contrat cadre pour la fourniture de matériel ergonomique adapté.	2022
	8.	1.1 Coordination actions communes dans les plans BE en lien avec QVT/NWOW	Organiser une journée thématique (format : plénière +ateliers) Publics-cibles : réseau BE-QVT/DG/RH/ SIPPT, managers diversité/représentants des Cabinets ministériels, représentants des délégations syndicales...	2022
	9.	Etude de faisabilité de l'optimisation/réduction des espaces de bureau	Lancement d'un marché public afin de réaliser une étude de faisabilité de l'optimisation et la réduction des espaces de bureaux sur une horizon de 5 ans au niveau régional afin d'éclairer le gouvernement sur plusieurs critères (Voir l'action 9 pour les travaux préparatoires en 2021).	2022
Priorité basse	9.	3.1 Modèle calcul	Calculer les coûts induits par le télétravail (déménagement, etc.), première étape pour l'étude de faisabilité	2022
	10.	4.2 Impact macro RBC	Etude IBSA + second volet opérationnel	2022
	11.	1.1 Coordination actions communes dans les plans BE en lien avec QVT/NWOW	Organiser et ou collaborer à la veille documentaire (actualités législatives, nouveaux risques, idées d'actions, outils...)	2023
	12.	1.4 Expertise NWOW	Préparer la mise en place du pôle d'expertise relatif à l'organisation du temps de travail et des métiers/fonctions/équipes, des technologies à utiliser (govtech), etc.	2022-2023
	13.	4.4 Monitoring RH	Inclusion bilan dans le rapport annuel de l'observatoire	2023

CONTACT :

talent.brussels

Tel : 02 435 45 55

info@talent.brussels

Boulevard Emile Jacqmain 20 - 1000 Bruxelles

POUR PLUS D'INFORMATIONS

www.talent.brussels

EDITRICE RESPONSABLE

Isabelle Meulemans, Directrice Générale

Boulevard Emile Jacqmain 20

1000 Bruxelles

info@talent.brussels

CREDITS PHOTO

Action 3: www.freepik.com/photos/book'>Book photo created by rawpixel.com - www.freepik.com

Action 7: www.freepik.com/photos/business'>Business photo created by snowing - www.freepik.com

Action 11 :www.freepik.com/photos/business">Business photo created by mindandi - www.freepik.com

talent.brussels 2021 - Tous droits réservés

La reproduction de ce rapport, en tout ou partie, est autorisée à la condition expresse de mentionner clairement la source sous la forme
" Source : Plan d'action régional pour l'organisation du télétravail dans la fonction publique, talent.brussels, 2021".

