

## Spending Review

# L'impact d'un télétravail généralisé sur l'organisation et les dépenses de l'État fédéral

09/07/2021

Groupe de travail : SPF BOSA (DG B&EP et DG R&D), Régie des Bâtiments, SPF Finances, SPF Santé publique, Inspection des Finances, Institutions Publiques de Sécurité Sociale

## Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Télétravail – cadre .....	3
2.1. Cadre réglementaire et stratégique .....	3
2.2. Télétravail et productivité (OCDE, 2020).....	4
2.3. Expérience dans l’administration fédérale.....	6
2.4. L’impact sur la gestion des bâtiments.....	9
2.5. Hypothèses de départ pour l’analyse.....	12
3. ‘Behaviour’, ‘Bytes’ et ‘Bricks’ .....	13
3.1. « Behaviour ».....	14
3.2. « Bytes » .....	16
3.3. « Bricks ».....	17
4. Analyse .....	20
4.1. Portée : Bruxelles.....	20
4.2. Hypothèses et Méthodologie .....	21
4.3. Économie potentielle .....	<del>23</del> 22
4.4. Investissements nécessaires .....	24
4.5. Du potentiel à la réalisation .....	24
4.6. Charge locative - Mobilité .....	24
5. Conclusions et Recommandations .....	26

## Annexes

Annexe 1 : Aperçu des bâtiments placés sous la gestion de la Régie des Bâtiments dans la Région de Bruxelles-Capitale

Annexe 2 : Présentation Régie des Bâtiments : « Évolution de la norme d’occupation »

Annexe 3 : “Optimale organisatie van het werk na de coronacrisis, le réseau des directeurs P&O (2020)

Annexe 4: Rapport Télétravail 2021, SPF BOSA

## 1. Introduction

Le Conseil des ministres du 12 février 2021 a décidé de réaliser un *spending review* concernant l'impact du télétravail généralisé sur l'organisation et les dépenses de l'État fédéral. Ce projet constitue l'un des trois projets pilotes de *spending reviews*, avec pour but final d'intégrer la technique des *spending reviews* de façon systématique dans le processus budgétaire annuel.

Depuis le COVID-19, le télétravail est devenu la nouvelle norme. Nous nous trouvons à la fin d'une période de télétravail obligatoire, néanmoins dans la période post-Covid-19 le télétravail restera ancré dans le fonctionnement de l'État fédéral. Cela aura d'importantes conséquences d'une part sur les méthodes de travail et l'organisation du travail au sein de l'État fédéral et d'autre part sur les planifications des besoins en matière d'hébergement des services publics.

Le Conseil des ministres du 12 février 2021 a donné pour mission à un groupe de travail constitué de représentants de la Régie des Bâtiments, du SPF BOSA, du SPF Finances, du SPF Santé publique, des Institutions Publiques de Sécurité sociale et de l'Inspection des Finances, d'identifier l'impact du télétravail généralisé et d'élaborer des options stratégiques pour organiser ce dernier d'une façon plus efficace et effective (en vue de la réallocation des ressources).

Au chapitre 2 sont décrits les différents cadres du télétravail. On y retrouve les cadres réglementaire et stratégique ainsi que celui se concentrant sur la gestion des bâtiments.

Le chapitre 3 se concentre sur les 3 piliers des NWoW : les 'bricks', les 'bytes' et le 'behaviour'. Quels sont les points d'attention et les éléments de renforcement qui contribuent à l'implémentation fructueuse du télétravail généralisé ?

Au chapitre 4 est élaborée une analyse de l'impact potentiel du télétravail et de l'application de la nouvelle norme de télétravail sur les bâtiments administratifs situés à Bruxelles.

Au chapitre 5, pour finir, sont reprises les principales conclusions.

## 2. Télétravail – cadre

### 2.1. Cadre réglementaire et stratégique

L'arrêté royal du 22 novembre 2006 relatif au télétravail et au travail en bureau satellite dans la fonction publique fédérale administrative établit les principes essentiels concernant l'application du télétravail dans la fonction publique :

- le télétravail se fait sur base volontaire, tant pour le membre du personnel concerné que pour l'employeur concerné ;
- sur une période d'un an, le télétravail ne peut porter sur plus de trois cinquièmes du régime de travail applicable au télétravailleur ;
- la décision de recourir au télétravail et/ou au travail en bureau satellite dans une institution est prise par le comité de direction ;
- la décision de recourir effectivement au télétravail ou au travail en bureau satellite est prise par le chef fonctionnel ou par le supérieur hiérarchique ;

- l'employeur met le matériel nécessaire à disposition et indemnise également les frais de télétravail en ce qui concerne communication et connexions (max. 20 euros<sup>1</sup>).

Dans l'accord de gouvernement et dans la note stratégique de la ministre de la Fonction publique, sont cités un certain nombre de principes d'importance dans la réalisation du présent *spending review*.

L'accord de gouvernement établit ce qui suit : « Nous reconnaissons les avantages des formes de télétravail en termes de mobilité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ». La planification des besoins concernant l'hébergement des services publics fédéraux prendra donc structurellement en compte, en concertation avec les travailleurs, deux jours de télétravail par semaine comme adaptation du nombre corrigé d'ETP selon le principe « se conformer ou s'expliquer ».

Dans la note stratégique de la ministre de la Fonction publique, le télétravail est cité dans les passages suivants :

- « Depuis le COVID-19, le télétravail est devenu la nouvelle norme. Cette forme de travail permet un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, a des effets positifs sur le climat et – si l'on trouve le bon équilibre entre le travail à domicile et la présence sur le lieu de travail – augmente l'efficacité du travail. Nous consentirons des investissements afin d'intégrer le télétravail dans les méthodes de travail du service public fédéral, dans le respect, bien entendu, de la disponibilité des fonctionnaires pour les citoyens. Nous visons une moyenne de 2 jours de télétravail par fonctionnaire par semaine sur une base annuelle et serons également attentifs aux moments de déconnexion. En collaboration avec Empreva, les conditions ergonomiques minimales pour le travail à domicile seront identifiées et on examinera comment elles peuvent être respectées. Enfin, les règles de base relatives au télétravail seront révisées et actualisées si nécessaire ».
- « En collaboration avec la Régie des Bâtiments, nous continuons à développer un système de gestion des installations de nos bâtiments qui met l'accent sur la durabilité en termes de consommation et d'approvisionnement énergétiques. Sur base des principes du New Way of Working (NWoW), la possibilité d'une nouvelle réduction de l'espace de bureau sera examinée. La planification des besoins en hébergement des services publics fédéraux tiendra structurellement compte, en concertation avec les employés, de 2 jours de télétravail par semaine comme ajustement du nombre d'ETP corrigé selon le principe « se conformer ou s'expliquer ». L'utilisation efficace de l'espace de bureau se basera sur un lieu de travail orienté fonction et se fera en respectant et prêtant attention au bien-être des employés ».

## 2.2. Télétravail et productivité (OCDE<sup>2</sup>, 2020)

Dans le document stratégique intitulé « *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* », l'OCDE parvient à la conclusion que pour faire augmenter la productivité au niveau de l'entreprise grâce au télétravail, il est d'importance cruciale que la satisfaction des travailleurs augmente suffisamment pour compenser les éventuels effets négatifs sur la communication, les flux de connaissance et la surveillance managériale.

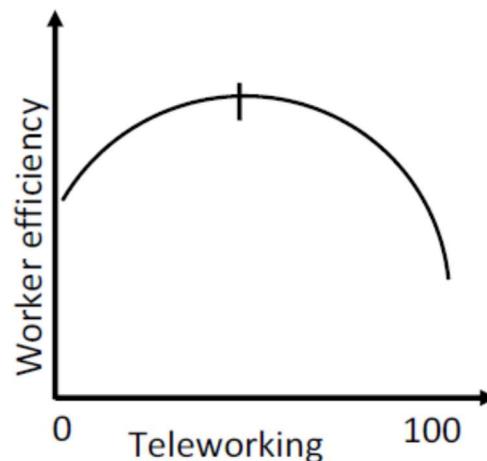
---

<sup>1</sup> Une indemnité de bureau forfaitaire supplémentaire de 20 euros est prévue pour la période allant de janvier à août 2021 pour quiconque effectue au moins 4 jours de télétravail au cours du mois concerné dans cette période de référence (AR du 9 mai 2021 concernant la mesure de soutien en matière de l'indemnité pour télétravail dans la fonction publique fédérale administrative en raison de la pandémie de COVID-19).

<sup>2</sup> [Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? \(Gains de productivité provenant du télétravail dans la période post-Covid-19 : Comment des politiques publiques réalisent-elles cela ?\) - OCDE \(oecd-ilibrary.org\)](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-how-can-public-policies-make-it-happen-gains-de-productivite-provenant-du-teletravail-dans-la-p%C3%A9riode-post-covid-19-comment-des-politiques-publiques-r%C3%A9alisent-elles-cela-?lang=fr)

La force relative de ces effets dépend probablement, à son tour, de l'intensité du télétravail : l'effet négatif comme conséquence de l'absence d'interactions sociales augmente, selon toute vraisemblance, avec l'intensité du télétravail, étant donné que les possibilités de communication personnelle diminuent, tandis que la satisfaction des travailleurs augmente avec un certain niveau de télétravail, mais peut diminuer suite à un télétravail 'démessuré', pour cause, par exemple, de la solitude ou d'un manque de séparation entre vie privée et vie professionnelle.

L'efficacité des travailleurs augmente dès lors avec un niveau de télétravail faible, mais diminue avec le 'télétravail démesuré', ce qui implique un '*sweet spot*' où l'efficacité du travailleur - et donc sa productivité - est maximisée à des niveaux intermédiaires de télétravail, bien qu'il convienne de remarquer que la forme exacte de ce télétravail varie selon l'importance relative de ces facteurs en fonction du secteur et de la profession. La figure ci-dessous résume ce lien entre télétravail et efficacité :



Les façons dont le télétravail peut influencer la productivité et le bien-être des travailleurs jouent un rôle dans la politique qui doit viser à maximiser les avantages économiques du télétravail. Le rôle crucial de la satisfaction des travailleurs dans la réalisation de gains de productivité dus autélétravail implique que le fait que, d'une part, de pareils gains et, d'autres part, les améliorations en matière de bien-être du travailleur aillent si bien main dans la main soit une sorte de « hasard divin ». La politique peut tirer profit de ce « hasard divin » en facilitant la réalisation d'un niveau de télétravail plus proche du niveau optimal (sommet de la courbe) et en améliorant la satisfaction des travailleurs (ou en compensant les coûts de la diminution des interactions sociales) en cas d'un certain nombre de jours de télétravail (glissement le long de la courbe vers le haut). À cet égard, il faut relever un certain nombre de défis stratégiques :

1. Le télétravail doit rester une option pour éviter que le travail à distance ne devienne 'exagéré'. L'importance de la communication personnelle, surtout pour les tâches complexes et l'innovation, implique qu'une ampleur du télétravail trop importante peut diminuer l'efficacité des travailleurs et la croissance de la productivité à long terme.
2. La politique doit encourager des régimes qui offrent aux travailleurs un environnement de travail approprié. La faculté d'adaptation des travailleurs, et donc le gain d'efficacité en conséquence de la satisfaction améliorée des travailleurs, dépend dans une grande mesure des conditions de travail pendant le télétravail, par ex. en termes d'équipement ICT, d'espace de bureau ou de garde d'enfants.

3. Les mesures politiques doivent faciliter la diffusion de 'meilleures pratiques' (« best practices ») sur le plan de la gestion, lesquelles doivent être développées en tant que réaction à l'utilisation accrue du télétravail. Les managers doivent s'adapter aux opportunités et aux défis que le télétravail entraîne. Le respect de pratiques de gestion dépassées peut dissuader les managers d'accepter le télétravail, de sorte que les avantages inhérents à l'utilisation du télétravail se perdent. La diminution de la surveillance directe peut avoir pour effet que les managers doivent passer d'une culture de présentisme à une appréciation orientée sur les résultats des prestations du travailleur.
4. Enfin, la politique doit soutenir l'offre d'un accès à une infrastructure ICT rapide, fiable et sécurisée pour les entreprises et pour les travailleurs. La préparation de l'infrastructure ICT est une condition essentielle pour permettre le télétravail et la qualité de celle-ci revêt une grande importance pour l'efficacité du télétravail.

### 2.3. Expérience dans l'administration fédérale

Dans la période allant du 8 au 23 juin 2020, un sondage a été réalisé (par le SPF BOSA) auprès de 36 organisations publiques fédérales. Au total, 13.466 collaborateurs ont répondu au questionnaire<sup>3</sup>.

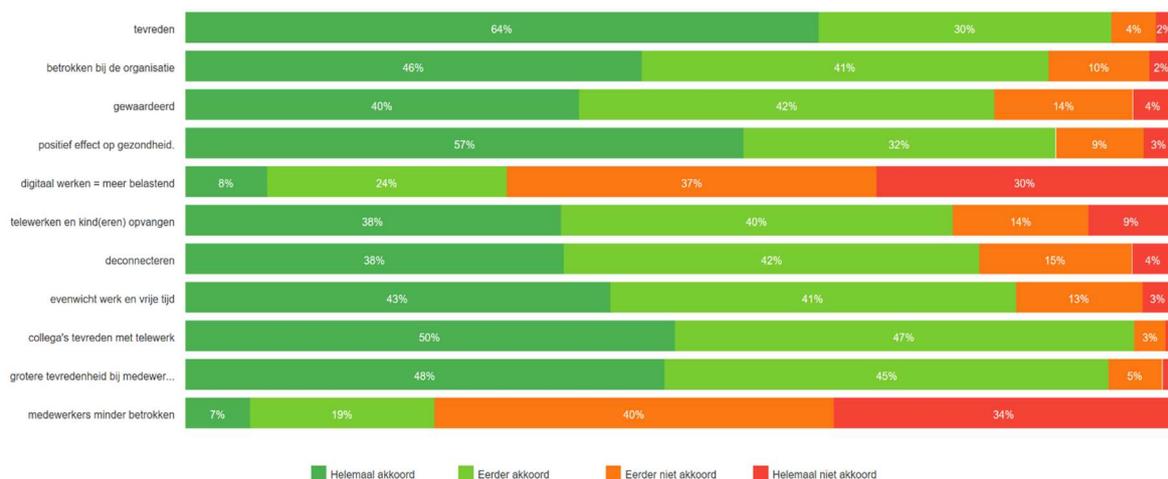
Avant que les mesures autour de la crise du coronavirus n'entrent en vigueur, environ 59 % des participants effectuaient du télétravail. La plupart d'entre eux pendant une ou deux journées. Pendant la crise du coronavirus, plus de la moitié d'entre eux travaillaient cinq jours semaine à domicile. Dans le sondage réalisé, interrogés sur le nombre de jours idéal de télétravail, 33 % des participants indiquent qu'il s'agit de deux jours et 38 % mentionnent le chiffre de 3 jours.

Une très grande partie des collaborateurs indiquent que tant eux-mêmes que leurs collègues sont davantage satisfaits lorsqu'ils peuvent télétravailler, et 89 % indiquent que le télétravail a un effet positif sur la santé. En outre, moins d'1/3 des personnes estiment que le fait de travailler de façon numérique est plus contraignant.

L'implication est également relativement bien ressentie. Néanmoins, presque un cinquième des participants au sondage ont des difficultés à se déconnecter du travail et trouve difficilement un équilibre entre travail et temps libre.

---

<sup>3</sup> Au total, 75 % fonctionnaires statutaires et 79 % des participants travaillaient à temps plein. La répartition par âges était similaire à la population générale des fonctionnaires fédéraux et un nombre quelque peu plus élevé de femmes (62 %) que d'hommes ont répondu au questionnaire. Les collaborateurs de niveau D étaient sous-représentés avec 4 %, ce qui n'est pas exceptionnel avec ce type de questionnaires.



### Perception, satisfaction et santé

En ce qui concerne la productivité, 86 % des collaborateurs déclarent que l'équipe est plus productive quand ils télétravaillent. Auprès des supérieurs, il s'agit de 81 %.



### Différence de perception concernant la productivité du télétravail

La note intitulée « Organisation optimale du travail après la crise du coronavirus » du réseau des directeurs d'encadrement P&O approfondit en outre les avantages et les inconvénients de l'augmentation du télétravail et les points d'attention qui y sont liés.

#### Avantages :

1. Le télétravail permet aux collaborateurs de mieux se concentrer et de traiter dès lors plus rapidement certaines tâches. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est encore meilleur avec cette façon de travailler. Il faut toutefois veiller à ce que chacun ait le droit d'être injoignable.
2. Avec le télétravail, le collaborateur réalise un gain de temps considérable. Les collaborateurs peuvent profiter autrement du temps qu'ils passent normalement dans le trajet domicile-travail. Cela a une influence positive sur la satisfaction au travail. Cet aspect a aussi un impact positif sur la mobilité.
3. L'accès au télétravail motive les travailleurs, de sorte qu'ils sont plus fidèles à leur employeur. Un employeur qui offre la possibilité de télétravailler est plus attractif.
4. Le collaborateur individuel est plus efficace, mais ce résultat est difficile à transposer à toute l'organisation et à tous les collaborateurs. Le collaborateur fournit plus rapidement davantage de résultats, et ce avec moins de moyens ; l'organisation ne constate toutefois pas d'augmentation des résultats globaux.
5. À l'occasion de l'enquête du BOSA, les membres du personnel de la fonction publique ont constaté une influence positive du télétravail sur leur santé. Cet aspect n'a pas été confirmé par les médecins. Probablement parce qu'ils sont uniquement confrontés à des situations

problématiques. Ce résultat doit donc être interprété de manière prudente. Malgré le fait que la plupart des collaborateurs sont positifs à l'égard du télétravail, il est important de tenir également compte de la minorité de collaborateurs qui éprouvent un problème.

6. Les collaborateurs bénéficient de davantage de flexibilité en termes de temps de travail ; l'organisation est aussi plus flexible dans ses demandes.

#### **Inconvénients :**

1. La délimitation entre vie privée et vie professionnelle est moins claire. Par exemple, pendant le confinement de nombreux collaborateurs se sont vus contraints de travailler en présence de (jeunes) enfants ou d'autres membres de la famille, ce qui a entraîné un niveau de stress accru pour une partie des collaborateurs.
2. Le risque que le collaborateur ne maîtrise plus son horaire de travail est grand. Les collaborateurs courent le risque d'être toujours connectés et, dès lors, d'être plus stressés. Il existe la possibilité de prévoir une durée claire de début et de fin, de façon à permettre une vraie déconnexion. Des accords concrets permettent de clarifier, pour l'organisation et les clients, quand un collaborateur est disponible.
3. L'organisation de réunions virtuelles est plus fatigante. Ce type de réunions ne remplace pas de vrais contacts physiques et les cerveaux sont plus rapidement fatigués du fait qu'il faut déchiffrer des signaux non verbaux. Cette situation peut causer des malentendus qui ont un impact sur le bien-être au travail. Rencontres et réunions en *live* doivent donc être maintenues.
4. Les problèmes de connexion peuvent aussi constituer une importante source de stress.
5. Les collaborateurs disposent, sur leur poste de travail à domicile, de matériel informatique et de bureau moins adapté.

#### **Points d'attention :**

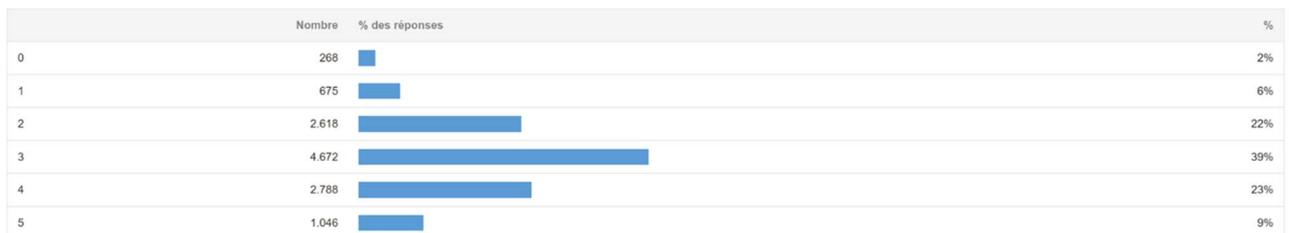
- L'organisation doit consacrer une attention particulière aux collaborateurs qui n'ont pas de place ou pas d'équipement, ou encore qui n'ont pas envie de travailler à domicile.
- Il faut repenser l'ergonomie. Le travail doit s'adapter à l'homme et il faut limiter le risque de troubles musculo-squelettiques.
- Les supérieurs ont souvent du mal à contrôler le travail.
- Les collaborateurs ressentent moins de reconnaissance pour le travail fourni et leur productivité serait difficilement mesurable. L'évaluation se base davantage sur les objectifs que sur les tâches.
- Le manque de contacts avec les collègues diminue la créativité et le transfert de connaissances, à la fois pour les télétravailleurs et pour les autres travailleurs. Il faut former les chefs d'équipe : maintenir des moments d'équipe informels, prévoir des jours de présence physique, organiser des moments informels via Skype/Teams,..., etc.
- Être moins présent au travail diminue aussi le nombre de moments informels. Il a toutefois été constaté que l'apprentissage informel a surtout lieu lorsqu'on est « face à face ». Le télétravail permet donc cela dans une moindre mesure.
- Le télétravail est aussi moins approprié pour intégrer de nouveaux collaborateurs, pour diriger de nouvelles équipes et pour réorganiser le travail. Cela peut même entraîner des problèmes pour maintenir la cohésion de l'équipe et en ce qui concerne l'adhésion et l'auto-identification avec la culture de l'organisation. L'employeur doit consacrer de l'attention à l'intégration des nouveaux collaborateurs. Il ressort de l'enquête du SPF BOSA, par exemple,

que le groupe des moins de 26 ans déclare être moins satisfait et productif lorsqu'ils télétravaillent.

- En ligne avec ce qui précède, il convient de consacrer une attention particulière au processus d'intégration. Il est important ici de clarifier qui a quel rôle dans l'intégration en ligne (RH, facilité, collègues,...).
- L'organisation doit garantir une communication humaine. La communication numérique peut donner l'impression d'être plus directive. L'expéditeur du message n'observe plus la réaction du destinataire. Il y a une perte de compréhension du message. Cela requiert donc une adaptation de la communication dans tous ses aspects (flux de communication / style / manière) à la fois pour les collaborateurs, les collègues entre eux et les supérieurs.
- En ce moment, le collaborateur n'est pas aussi bien équipé, en termes de matériel informatique, que sur le lieu de travail. Il est néanmoins impossible d'offrir le même poste de travail à domicile. Certains n'ont tout simplement pas assez de place pour installer un poste de travail complet.
- Il faut encore améliorer l'organisation de réunions mixtes (physiques et en ligne).

Au cours du mois de juin 2021, l'enquête du SPF BOSA a été renouvelée (avec un taux de réponse de 12 182 sur 64 666 collaborateurs).

La question sur le nombre idéal de jours de télétravail dans une situation post-covid a reçu la réponse suivante :



N 12.067

Pour les résultats globaux de l'enquête, il est fait référence à la présentation du SPF BOSA. Cependant, il y a un certain nombre d'éléments sur lesquels l'attention est attirée :

- la satisfaction à l'égard du télétravail reste élevée (87 %) ;
- 20% des collaborateurs ont plus de problèmes de santé depuis le début du télétravail ;
- durant la période de télétravail liée à la crise du corona, les contacts sociaux avec les collègues sont ce qui a le plus manqué (67%) ;
- les outils de télétravail sont disponibles (>90%), mais 47% des collaborateurs indiquent que le lieu de travail à domicile ne répond pas aux principes et critères d'ergonomie.

## 2.4. L'impact sur la gestion des bâtiments

### 2.4.1. *Introduction - terminologie*

La Régie des Bâtiments travaille avec une norme d'occupation pour le logement des services et organismes. La première version de cette norme a été approuvée par le Conseil des ministres en 2012, suivie d'une révision en 2018. Voici quelques notions clés :

- **NWoW**  
 Le SPF BOSA décrit les « New Ways of Working » comme « une façon de travailler qui joue sur les besoins et les attentes des clients ». Les NWoW mettent l'accent sur l'obtention de résultats en responsabilisant les collaborateurs dans une culture organisationnelle qui est fondée sur la confiance. Cette méthode de travail est flexible et mobile et utilise les nouvelles technologies. Tout cela a lieu dans des environnements de travail dynamiques dans lesquels chaque tâche se voit désignée un poste de travail approprié .
- **Dynamic Office (D.O.)**  
 Par ce terme, on renvoie à un espace comprenant des poste de travail aménagés selon le principe des NWoW. .
- **Environnement de travail classique**  
 L'environnement de travail classique est un espace composé de bureaux individuels séparés par des cloisons.
- **Poste de travail (PT), Desk Sharing et Clean Desk**  
 Dans le cas d'un aménagement classique, toute personne physique a son propre poste de travail (indépendamment de son régime de travail). Deux personnes qui travaillent à mi-temps se voient donc toutes deux attribuer un poste de travail.  
 Avec le Desk Sharing dans les NWoW, les postes de travail ne sont plus attribués à une personne fixe. Chaque travailleur peut prendre place à tout poste de travail libre (le cas échéant après réservation via l'application que la Régie met à sa disposition ou via l' application de son organisation). À la fin de sa journée de travail, il vide à nouveau son bureau (principe du « Clean Desk »).
- **Surface primaire (SP) et surface brute**  
 La SP forme la base de la norme d'occupation et correspond à la surface nette utilisable dans un bâtiment. La structure portante (colonnes, etc.), les sanitaires, les espaces de circulation et les locaux techniques en sont exclus. La détermination de la SP nécessaire dont le client a besoin pour ses tâches principales, est centrale dans l'établissement d'un programme des besoins. La SP est l'un des types de surfaces qui sont mesurés lors du monitoring d'un certain bâtiment, en plus de la cartographie de l'occupation.  
 La surface brute est la surface totale d'un bâtiment, dont la SP constitue une (grande) partie. Cette surface correspond à la surface prise ou pouvant être prise en location et est utilisée pour estimer les coûts des premiers travaux d'aménagement et pour calculer les charges locatives potentielles.
- **Office Area (OA), Local Support Area (LSA), Central Support Area (CSA)**  
 La SP est divisée en 3 zones : l'Office Area qui comprend tous les locaux de bureaux, la Local Support Area qui comprend tous les locaux de type courant qui sont nécessaires pour le fonctionnement du client, mais qui ne sont pas un local de bureau (ex. : salles de réunion, coins café, kitchenettes, etc.) et la Central Support Area qui comprend toutes les surfaces pour l'exécution des tâches spécifiques au client en question (ex. : salles d'audience, grandes salles de conférence, labos, imprimeries, complexes de cellules, etc.).
- **Équivalent Temps Plein corrigé (ETPc), Équivalent Temps Plein (ETP), Personne Physique (PP)**  
 Le nombre de travailleurs d'une organisation est exprimé en 'Personnes physiques'. Une partie de ces personnes ne travaillent toutefois pas à temps plein. Les effectifs réels sont dès lors exprimés en ETP. On obtient les ETP en tenant compte, par PP, du régime effectif de travail : lorsque quelqu'un travaille aux 4/5<sup>ème</sup>, il ou elle est compté(e) pour 0,8 ETP dans le nombre total d'ETP.

Les statistiques de l'Infocentre montrent une proportion d'environ 110 PP par 100 ETP (chiffres mis à jour au 31.12.2020), soit env. 91 ETP par 100 PP.

La notion d' 'ETPc' a été définie pour pouvoir tenir compte, dans la norme d'occupation, de la nécessité de prévoir, pour un travailleur, une surface primaire effective pour l'exercice de sa fonction. Voici quelques exemples : un contrôleur de l'inspection sociale passant en moyenne 2 jours par semaine au bureau sera dès lors comptabilisé au 2/5<sup>ème</sup> ou pour 40 %- dans les ETPc ; un commis de cuisine ne sera pas comptabilisé dans les ETPc étant donné qu'un bureau n'est pas nécessaire pour cette fonction.

Avant l'apparition de la crise sanitaire, la proportion était d'environ 92 ETPc par 100 ETP.

L'influence du télétravail est comptabilisée sur ces ETPc (uniquement avec les NWoW) selon le schéma reproduit ci-dessous. Avec une organisation classique, le télétravail n'a pas d'impact, étant donné que les bureaux sont attribués à des personnes fixes.

NORME D'OCCUPATION 2020 - SURFACE OA+LSA ET POSTES DE TRAVAIL				Pers	m <sup>2</sup>	# pdt
comply: NWoW 10,5 m <sup>2</sup> /ETPct	explain: classique 13,5 m <sup>2</sup> /ETPc	PP (personnes physiques)		100		
			régime de travail : 4/5e, mi-temps, ... voir PdB/BP client			-8%
		ETP (équivalents temps plein)		92,0		
			les personnes n'ayant pas besoin d'un poste de travail personnes en déplacement x jours/semaine personnes dans les systèmes d'équipes voir PdB/BP client			-8%
		ETPc (ETP corrigés)	⇒ x 13,5 m <sup>2</sup> /ETPc = OA+LSA classique	84,6	1.143	84,6
			les personnes autorisées à travailler à domicile Hypothèse de "comply" = 80% des ETPc font 2 jours de télétravail voir PdB/BP client			-32%
	ETPct (ETPc + corr. télétr)	⇒ x 10,5 m <sup>2</sup> /gtVTE = OA+LSA NWoW	57,6		604	
		85% pour cause de maladie, de congé, de formation, de réunion, ... déterminé dans la norme sur la base de la littérature				
		pdt (postes de travail)				48,9
			→ ~ 50 pdt / 100 PP			
			→ ~ 55pdt / 100 ETP			
			→ ~ 58 pdt / 100 ETPc			
				Pers	m <sup>2</sup>	# pdt

- **Normalisation Régie**

On calcule la surface OA+LSA, dont un client de la Régie peut disposer, sur la base, soit, de 10,5 m<sup>2</sup> de SP par ETP corrigé (ETPc), avec un aménagement selon les principes des NWoW, soit, de 13,5 m<sup>2</sup> de SP/ETPc dans un aménagement classique avec des cloisons intermédiaires.

- **Incitants sous conditions NWoW**

Pour pouvoir faire appel à la prime NWoW de la Régie, un client doit satisfaire à trois conditions. Premièrement, conformément à la norme d'occupation il ne peut seulement être question d'un environnement NWoW que si le service occupant utilise un maximum de 10,5 m<sup>2</sup> par ETPc. Deuxièmement, il convient d'appliquer un partage des bureaux (il n'est prévu des

postes de travail qu'à hauteur de seulement 85 % du nombre d'ETPc). Enfin, il ne peut être prévu de cloisons entre les différents postes de travail.

#### 2.4.2. Évolution de la norme

L'évolution vers un régime de travail ne dépendant ni d'un lieu ni d'un moment précis et vers toujours plus de numérisation a fortement influencé la façon de travailler. On peut davantage amener le travail à la personne, plutôt que d'amener la personne au travail.

Cela requiert néanmoins une réorientation fondamentale des postes de travail en ce qui concerne l'organisation physique. Cette évolution est en cours depuis déjà un certain temps, mais s'est accélérée au cours de ces dernières années en raison de l'intégration du télétravail et de l'introduction des « New Ways of Working » (NWoW).

Le tableau ci-dessous reproduit l'évolution des normes pour les programmes des besoins tels qu'ils sont utilisés par la Régie des Bâtiments.

	PdB classique			PdB NWoW		
	sans télétravail	télétravail 2018	télétravail norme 2020	sans télétravail	télétravail 2018	télétravail norme 2020
<b>DONÉES DE BASE</b>						
nombre total PP	100,0 p					
nombre total ETPc	84,6 p					
ETPc après correction télétravail dont ...						
... au bureau qui ne font pas du télétravail	84,6 p	67,7 p	16,9 p	84,6 p	67,7 p	16,9 p
... au bureau qui font du télétravail x/5	0,0 p	13,5 p	40,6 p	0,0 p	13,5 p	40,6 p
bureau vide pour ... ETPc (versus pas de télétravail)	0,0 p	3,3 p	27,0 p	0,0 p	0,0 p	0,0 p
facteur postes de travail	100%	100%	100%	85%	85%	85%
<b>OA+LSA</b>	<b>1.142,1 m<sup>2</sup></b>	<b>1.142,1 m<sup>2</sup></b>	<b>1.142,1 m<sup>2</sup></b>	<b>888,7 m<sup>2</sup></b>	<b>853,2 m<sup>2</sup></b>	<b>604,3 m<sup>2</sup></b>
<b>PA total</b>	<b>1.742,1 m<sup>2</sup></b>	<b>1.742,1 m<sup>2</sup></b>	<b>1.742,1 m<sup>2</sup></b>	<b>1.488,7 m<sup>2</sup></b>	<b>1.453,2 m<sup>2</sup></b>	<b>1.204,3 m<sup>2</sup></b>
# pdt	84,6 pdt	84,6 pdt	84,6 pdt	84,6 pdt	69,1 pdt	48,9 pdt

\* norme 2018 = 20% ETPc font 1 jour de télétravail

\* norme 2020 = 80% ETPc font 2 jours de télétravail

\* hypothèse d'une répartition proportionnelle du télétravail sur les jours de la semaine

\* hypothèse de surface du CSA non affectée par le télétravail, par exemple les archives mortes

Ce faisant, une double évolution a eu lieu, au cours des 10 dernières années, dans l'application de la norme <sup>4</sup>:

- Une évolution de 13,5 m<sup>2</sup> vers 10,5 m<sup>2</sup> par ETP corrigé.
- Une évolution de l'ETP corrigé en ce qui concerne l'application du télétravail et l'utilisation des NWoW, de 84,6 à 57,6 ETP corrigés.
- En appliquant ensuite le principe du *desk sharing* avec une correction de 85 %, la norme de télétravail 2020 la plus récente arrive à 48,9 postes de travail par 100 personnes physiques.

#### 2.5. Hypothèses de départ pour l'analyse

Le cadre réglementaire indique que le télétravail est effectué sur une base volontaire pour un maximum de trois cinquièmes sur une base annuelle. Selon la publication de l'OCDE, on maintient

<sup>4</sup> Vous trouverez plus d'informations sur l'évolution de la norme d'occupation dans la présentation intitulée « Évolution de la norme d'occupation » de la Régie des Bâtiments en annexe à la présente note.

idéalement le caractère volontaire du télétravail afin d'éviter que le travail à distance ne devienne 'exagéré'.

Bien que le télétravail reste donc idéalement volontaire pour chaque membre du personnel, l'hypothèse reprise dans l'accord de gouvernement et dans la note stratégique de la ministre de la Fonction publique d'en moyenne 2 jours de télétravail par semaine et par fonctionnaire pour les services administratifs semble, sur la base de l'enquête réalisée par le SPF BOSA entre le 8 et le 23 juin 2020, un scénario réaliste (et encore quelque peu prudent).

C'est ce scénario qui est à la base de la « norme de télétravail 2020 » de la Régie des Bâtiments, à savoir que 80 % des ETP corrigés télétravaillent deux jours par semaine. C'est aussi cette norme qui est utilisée pour l'analyse réalisée dans le présent *spending review*.

À cet égard, il convient d'apporter un certain nombre de premières annotations dans la marge :

- L'immobilier est illiquide : il s'agit généralement de contrats de bail (de longue durée) en cours qui ne peuvent être résiliés partiellement ou anticipativement, la vente n'est possible que lorsque le bâtiment est entièrement vidé, la collecte d'informations coûte du temps (surveillance, collecte des besoins), etc.
- Pour utiliser tout le potentiel du télétravail, un usage systématique des NWoW et du Dynamic Office est nécessaire. Il convient ici de tenir compte du fait que le principe du « Dynamic Office » n'est pas possible pour tous les bâtiments (bâtiments protégés, travaux d'adaptation trop onéreux, pas d'environnement de bureau, besoin élevé de sécurité, etc.).

### 3. 'Behaviour', 'Bytes' et 'Bricks'

Le télétravail ne peut pas être considéré, par lui-même, comme une approche de réduction des coûts. Il ne pourra d'ailleurs engendrer les gains d'efficacité espérés de sa généralisation que si les organisations peuvent l'intégrer à un projet d'organisation plus global, qui leur est propre. C'est d'ailleurs ce que montrent clairement les points d'attention présentés dans l'analyse de l'enquête BOSA sur le télétravail (v. 2.3 supra), sur laquelle s'appuie la note « organisation optimale du travail après la crise corona » des directeurs P&O. Les actes d'un webinaire de l'OCDE du 3 juin dernier et les recommandations qu'ils portent vont d'ailleurs dans ce sens<sup>5</sup>.

Avant la crise Covid, le télétravail était déjà intrinsèquement lié à différents volets de la politique RH (avantages et défraiements, rémunération, motivation, équilibre vie professionnelle-vie privée, gestion du stress, bien-être, mais aussi collaboration et leadership).

Il impactera désormais plus définitivement d'autres aspects de la gestion d'une organisation comme : l'organisation du travail (équipes distantes et interactions mixtes), la digitalisation du travail, la structure organisationnelle, la gestion de la mobilité et l'impact environnemental (Corporate Social Responsibility), ... Mais également la recherche permanente d'une efficacité accrue du fonctionnement (réduction des coûts liés à l'occupation des espaces, ...), avec d'éventuels investissements à la clé (équipement adéquats des espaces de travail, y compris ... au domicile des collaborateurs).

---

<sup>5</sup> Public Employment and Management (PEM) Working Party, The Future of (Remote?) Work In The Public Service. 5 Ways To Find a Balance Between Remote And In-Office Presence in The Public Service, OCDE, 3 juin 2021 (<https://www.oecd.org/gov/pem/webinar-the-future-of-remote-work-in-the-public-service.htm>)

Le régime d'organisation du travail ne peut se concevoir indépendamment des New Ways of Working (NWoW), envisagés systématiquement selon ses 3 dimensions, les 3 « B »: « bricks », « bytes » et « behaviour ».

### 3.1. « Behaviour »

Mettre en place un régime structurel de télétravail d'en moyenne 2 jours par semaine pour 80% des ETP par organisation pour l'ensemble des organisations fédérales ne correspond pas à un « retour à la normale avec quelques aménagements ».

Il s'agit de quitter le provisoire et d'évoluer vers un nouveau cadre structurel de travail , c'est-à-dire de passer à un « nouveau normal », qui, sans aucun doute, continuera d'évoluer.

Le « retour progressif au bureau » avec le télétravail comme élément structurel de l'organisation du travail, impose de réexaminer le projet de l'organisation.

Pour plusieurs raisons :

- 1) Basculement vers une nouvelle perspective organisationnelle : jusqu'ici, et avant la crise COVID 19, le travail était conçu comme se réalisant obligatoirement et principalement « au bureau ». Le télétravail était envisagé comme un « aménagement » à ce modèle.

Nous connaissons actuellement le télétravail obligatoire et généralisé comme solution temporaire « de crise », toutefois... Dans le « nouveau normal », le télétravail sera partie intégrante du modèle même de l'organisation du travail, laquelle sera désormais « hybride » : un mix entre travail présentiel et travail à distance, prestations en ligne et réunions de travail (réunions d'équipe, etc.) faisant interagir des personnes en présentiel et à distance.

Avec le basculement vers cette nouvelle norme, il est vraisemblable que ce soit plutôt les jours de présence obligatoire et les motifs de cette obligation qu'il faudra définir. La présence, ou pas, des collaborateurs sur leur lieu de travail en dehors de ces moments de présence obligatoire serait alors laissée à l'appréciation des collaborateurs, de leur responsables et leurs collègues directs (équipe) en fonction :

- des responsabilités propres des collaborateurs ;
- des interactions nécessaires avec leurs collègues et toute autre personne avec qui ils sont en contact ;
- mais aussi en fonction des besoins des collaborateurs (certains ayant vécu positivement le télétravail « obligatoire », d'autres l'ayant beaucoup moins bien vécu...).

- 2) « Mieux présents ensemble » (pourquoi et pour quoi faire): puisque chacun constate actuellement que réaliser le travail intégralement (ou presque) à distance est possible, reprendre le travail au « bureau » doit avoir ... du sens, répondre à un besoin, à une nécessité!

C'est la question du « pourquoi », et cette question peut s'envisager à deux niveaux : l'individu et l'organisation.

Sur un plan individuel, l'éloignement et l'individualisation obligée du rapport au travail a fait naître des interrogations chez certains collaborateurs sur leur rapport au travail :

- « Cela vaut-il la peine que je fasse tout cela ? »

- « Est-ce que le management de mon organisation est attentif à la situation que je vis, aux efforts que je dois faire ? Fait-il l'effort de s'adapter à mes besoins dans la situation actuelle et celle à venir? »
- « J'ai trouvé un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Est-ce que tout cela va être remis en question ? J'aimerais mieux pas... »
- « Le temps de mes déplacements vers le bureau, je l'ai investi dans la réalisation de mes tâches. Je suis plus performant et m'en trouve bien. Si je refais des trajets, je vais être moins performant. Comment va-t-on réagir dans mon organisation ? »

Ce questionnement interroge la confiance des collaborateurs envers leur management et leur organisation. Il pose aussi la question de l'adhésion des collaborateurs et de la mesure dans laquelle ils s'identifient (ou pas) au projet de l'organisation face à ce « nouveau normal ».

Sur un plan collectif, organisationnel, apparaissent des questions sur la manière de veiller à la cohésion de toute l'organisation autour de la vision de sa mission, de ses valeurs et des choix de gestion qu'elle est appelée à réaliser dans ce nouveau contexte (leadership, GRH, développement organisationnel, Corporate Social Responsibility, etc.). Concrètement, il s'agit de savoir :

- comment créer du lien social entre tous les collaborateurs dans ce « nouveau normal » hybride ;
- comment entretenir et développer ce lien social (quelles leçons tirer de cette expérience de travail à distance obligatoire) ;
- comment créer l'adhésion à ce « nouveau normal » de la façon dont l'organisation l'envisage.

Du côté du « pour quoi faire », des études font apparaître que pour certains types d'activités, les interactions directes en présentiel sont essentielles : la résolution de problèmes particuliers, la création de solutions, l'innovation, l'apprentissage en équipe, ... Ces activités peuvent être un enjeu essentiel pour la productivité et la performance collective de l'organisation.

D'autre part, les activités exigeant un « temps long », c'est-à-dire nécessitant de pouvoir consacrer de plus larges plages de temps à leur réalisation (finalisation de notes et de rapports, élaboration de plans, ...) sont mieux réalisées dans un environnement où les sollicitations extérieures sont moins nombreuses : pour beaucoup, le télétravail - comme aménagement d'une norme où la présence au bureau est la règle - a pu apporter une réponse à ce besoin de concentration de longue durée. Mais un télétravail plus systématique risque d'importer les interactions quotidiennes « du bureau » dans cet environnement protégé. Il y a donc un optimum individuel et collectif à trouver lors de la répartition des tâches entre travail « présentiel » et « à distance ».

En tout état de cause, il s'agira d'être « mieux présents ensemble ». Beaucoup ont souffert de la diminution des contacts sociaux, y compris ceux liés à l'environnement professionnel. La qualité des moments passés ensemble ou individuellement telle que la percevront les collaborateurs et l'agencement de ces types de moments dans le projet de l'organisation auront un impact direct sur la satisfaction des collaborateurs, leur motivation et la performance de l'organisation.

- 3) Organisation du travail hybride et leadership : la question de l'adhésion au projet de l'organisation, à sa vision, tout autant que celle de la motivation à « retourner au bureau »

est étroitement liée au leadership dont les responsables, à tous niveaux dans l'organisation, font preuve dans leur relation avec les collaborateurs. Être à l'écoute, créer des espaces pour développer l'autonomie des équipes et des individus, négocier, cadrer, souvent expliquer le projet, parfois convaincre, toujours gagner et développer la confiance ... mais aussi s'adapter, expérimenter, tester dans un nouveau contexte hybride... c'est à nouveau attendre beaucoup des responsables en termes de leadership. Clarifier ces attentes et y apporter le support nécessaire sera indispensable à la réussite de ce passage au « nouveau normal hybride ».

Outre la création du cadre général, il s'agira aussi d'accompagner les organisations à entrer et à s'approprier ce cadre, chacune en fonction des exigences propres de ses missions et de son cœur de métier.

En termes de cadre réglementaire, il est impératif de se limiter à la définition de principes généraux communs, créant suffisamment d'espace pour la négociation et l'expérimentation de solutions organisationnelles locales. Ces solutions doivent pouvoir se développer aux niveaux de l'organisation, des équipes mais aussi des collaborateurs, afin de rendre possible la recherche d'un optimum organisationnel en fonction des contraintes propres de l'organisation et de son contexte, de leur évolution, mais aussi des besoins des collaborateurs et des équipes, eux aussi évolutifs.

Dans le même ordre d'idée, le temps nécessaire à l'évolution du portfolio de bâtiments (non-liquidité des biens immeubles et des contrats de location) serait utilement mis à profit pour permettre aux organisations fédérales d'adopter un rythme d'évolution vers un objectif commun adapté à leur réalité.

Un monitoring régulier peut également fournir aux organisations un feedback rapide sur leur progression dans l'atteinte des objectifs globaux mais aussi d'objectifs plus spécifiques qu'elles se sont assignés dans leur propre projet de développement. Un accompagnement des individus et des organisations augmentera à coup sûr les chances de réussite de ces projets : des investissements seront nécessaires à cette fin.

Finalement la crise du corona et l'isolement qu'elle a, de facto, engendré pour un très grand nombre, a révélé les risques sous-jacents en termes de stress, d'anxiété mais aussi de santé mentale. D'autre part, ainsi qu'il en était question au point 2.3 supra, l'acquisition de mobilier et d'équipements ergonomiques est un autre aspect de la recherche du bien-être au travail. Intégrer ces préoccupations dans le déploiement d'une approche généralisée du télétravail est fondamentale pour sa réussite: le bien-être et la santé au travail sont des conditions sine qua non à la productivité et la résilience des organisations. Ici aussi, un monitoring s'impose.

### 3.2. « Bytes »

La préparation de l'infrastructure ICT et une numérisation poussée des processus sont essentiels pour l'efficacité du télétravail.

Il s'agit ici, par exemple, de ce qui suit :

- La disponibilité des infrastructures et outils informatiques appropriés, tant au travail que dans l'environnement domestique. Par exemple, la sollicitation intensive des réseaux aux heures de pic (début de journée, moments favorisés de réunions, ...) depuis plus d'un an a aussi montré la nécessité d'étudier l'adéquation des infrastructures actuelles de réseaux pour le niveau de service exigé par le télétravail généralisé. Des investissements utiles pourraient certainement garantir une disponibilité et une fiabilité accrues des réseaux utilisés par l'administration

fédérale. La confiance des utilisateurs dans la disponibilité des outils et des solutions IT à leur disposition est une condition essentielle de la réussite de ce passage au « nouveau normal ».

- La disponibilité numérique des informations :
  - o l'abandon des documents papiers et le déploiement du « *paperless* » ;
  - o la numérisation / le scannage du courrier entrant ;
  - o la numérisation des archives et la responsabilité des organisations fédérales en matière de gestion et de dépôt de leurs archives électroniques aux Archives Générales du Royaume (Digital Act et archivage électronique qualifié);
  - o La gestion de l'information est un réel défi collectif pour les équipes : la généralisation du recours à des espaces de stockage, de partage et d'archivage des documents électroniques rend cruciale la bonne structuration de ces espaces et de toutes les normes et bonnes pratiques permettant une gestion efficace des documents électroniques. Des nouveaux rôles (Sharepoint site owner, par exemple) se montrent cruciaux à cet égard, de même que le développement des aptitudes des équipes et de leurs collaborateurs à utiliser quotidiennement ces outils, tant leur impact sur la performance des équipes est grand. Le développement des compétences doit être soutenu. D'autre part, la généralisation de workflows digitaux, traversant souvent différents silos opérationnels, est un catalyseur supplémentaire dans la recherche d'une gestion efficace de l'information à travers toute l'organisation.
- La communication numérique :
  - o L'utilisation de *teams*, de *Skype*, etc. ;
  - o l'usage systématique de la signature numérique ;
- ...

Sur ce plan de grands pas ont été franchis par les différentes organisations au cours de ces dernières années, et tout s'est encore accéléré à cause de la crise du Covid-19 et du télétravail obligatoire.

Des synergies restent toutefois, en principe, possibles dans les différentes organisations. Par exemple :

- l'adaptation du *mailroom* numérique du SPF Sécurité sociale, du SPF SPSCAE, de l'INAMI et de l'AFMPS (ou d'autres projets similaires) ;
- la numérisation des archives des différentes organisations (en plus du contrat cadre conclu dans le cadre du réseau de concertation stratégique des achats fédéraux).

Cet exercice se situe toutefois en dehors de la portée du présent *spending review*, mais mériterait une analyse plus poussée.

### 3.3. « Bricks »

La politique sur l'hébergement et les installations est alignée sur le travail flexible, avec notamment une attention toute particulière accordée à la conception du lieu de travail, dans le but de parvenir à un environnement de bureau inspirant qui soit notamment aménagé en lieu de rencontre et qui permette de favoriser la mobilité du personnel en général.

Les postes de travail et salles de réunion doivent être adaptés à la forme hybride de travail : un mix entre travail présentiel et travail à distance, et des réunions de travail (réunions d'équipe, etc.) faisant interagir des personnes en présentiel et à distance. L'aménagement et l'équipement des espaces de travail, surtout dans la perspective d'une réduction des surfaces disponibles, doit viser à les rendre plus flexibles, modulables, permettant de la souplesse et de la modularité dans leur utilisation.

L'environnement de bureau doit être suffisamment attractif, sur le plan de l'aménagement, pour stimuler les contacts sociaux et informels ; il peut ainsi contribuer au bien-être au travail et à la motivation de revenir travailler au bureau.

On a déjà mis sur pied la transition et l'adaptation des bâtiments aux NWoW, mais il y a encore beaucoup de potentiel inexploité. D'où, également, l'élaboration du présent *spending review*, qui pousse la réflexion plus loin que sur le seul télétravail.

Pour pouvoir utiliser pleinement ce potentiel sur le plan de la politique de l'hébergement et de l'installation, il faut respecter un certain nombre de conditions :

- La nouvelle norme de télétravail 2020 de la Régie et l'application des NWoW dans les organisations constituent le point de départ dans l'établissement des programmes des besoins et de la politique d'hébergement. On part ici du principe « se conformer ou s'expliquer », à appliquer / à tester au niveau de chaque service qui fait partie de l'organisation concernée, en fonction des besoins opérationnels de ce service. La justification de « s'expliquer » doit être coordonnée avec la Régie et doit aussi être validée par l'Inspection des Finances accrédité auprès de l'organisme concerné.  
Une augmentation du nombre d'organisations travaillant selon les NWoW augmentera la part de bâtiments interopérables au sein du portefeuille. Dans ce cadre, il sera possible de relocaliser (ou de réduire/agrandir) les organisations plus facilement et à moindre coût.
- Il faut organiser une surveillance régulière/périodique des bâtiments et de leur occupation. Dans la réalisation du présent *spending review*, on a constaté que les informations actuelles sont disponibles en quantité insuffisante pour réaliser une analyse approfondie à court terme. Dans un premier temps un sondage ad hoc des départements concernés a été lancé pour obtenir les informations de base (ETP et charges locatives). À plus long terme, il faudra intégrer dans cette surveillance les éléments suivants :
  - Un programme actualisé des besoins : les organisations ont la responsabilité d'établir les programmes des besoins en temps opportun, dans un dialogue structuré avec la Régie, et de tenir en outre ceux-ci à jour. Une mise à jour périodique du programme des besoins est indiquée ; une alternative pourrait être de lier celle-ci à l'élaboration du plan du personnel.
  - L'occupation des bâtiments : pour les bâtiments dans lesquels la « norme de télétravail 2020 » est d'application, cela serait possible par le biais de l'utilisation d'une application de réservation des postes de travail (cela est possible, par exemple, via un outil que la Régie des Bâtiments a déjà développé). Dans les autres bâtiments, cela devra avoir lieu par le biais d'un tour de table.
  - La surveillance de l'utilisation du télétravail par les organisations : à partir du moment où nous nous trouverons dans une situation « post-Covid » stable, l'utilisation du télétravail devra être surveillée régulièrement. Pour parvenir à une occupation optimale des bâtiments, il faudra en outre répartir le télétravail sur la semaine entière.

### Meilleure pratique – SPF SPSCAE

Durant la période 2013-2021, on a beaucoup œuvré, par le biais de différents projets visant à travailler sans être dépendant ni d'un lieu ni du temps, pour rendre les collaborateurs plus autonomes et indépendants grâce à l'élimination d'« obstacles ». Mais aussi pour optimiser les coûts et avoir ainsi un marge de manœuvre en matière d'investissement. Le télétravail constitue en même temps un élément crucial dans l'équilibre travail-vie privée, mais aussi dans l'acceptation, la facilitation et l'accélération des optimisations de coûts.

Le télétravail accélère de façon exponentielle l'optimisation des coûts en cas de *all-in* et en mettant l'accent sur la numérisation, la synergie, l'externalisation des archives, les abonnements, l'économat, le « paperless »,... Une étape/condition importante est que le télétravail soit intégré dans la vision et dans la culture de l'organisation en misant sur l'autonomie, la confiance et l'orientation résultats.

Par ailleurs, vous ne pourrez cueillir tous les fruits d'un régime de travail indépendant à la fois géographiquement et temporellement qu'en se débarrassant de tout « poids mort ». Les documents papiers, le courrier, les locaux d'archives, les imprimantes, les signatures humides sont des exemples de pareils obstacles/poids morts. Une fois ceux-ci éliminés, il serait possible d'enregistrer des progrès exponentiels par le biais de synergies ciblées. Les deux axes se renforçant mutuellement.

Pendant ces 8 dernières années, différents projets ont été mis sur pied dans toute l'organisation :

Le « Digital Office & One Mailroom » : la numérisation du courrier entrant et sortant, l'externalisation de 21 km d'archives et la création d'un local courrier numérique pour 4 organisations dans le bâtiment de Finto.

La Synergie proactive par le biais de « Cohabitat » : L'intégration des services extérieurs du SPF SPSCAE et de l'INAMI dans 3 provinces avec de solides bénéfices pour les deux partenaires ET pour la Régie.

Le Programme intitulé « Lean & Green / CREATIVE » : Simplification et écologisation de processus clés et de soutien en vue de la création d'un espace d'investissement numérique en sus d'économies. Évolution vers un trajet très participatif par le biais du projet intitulé « CREATIVE ».

Synergie structurelle dans le cadre d'un nouveau design avec les projets Health On The Move et 1FM :

À partir du *redesign des administrations fédérales de la santé*, on a déménagé vers une localisation commune pour le SPF SPSCAE, l'INAMI et l'AFMPS, en se concentrant sur la participation, la durabilité et la santé et la création liée à celle-ci d'un service 1FM intégré. Depuis le mois de mars 2021, nous avons déménagé vers les bâtiments Galilée avec 60 postes de travail par 100 ETP corrigés. Nous promovons par exemple aussi un « package santé » grâce auquel les gens peuvent choisir de prendre une carte MOBIB avec 50 tickets au lieu d'un abonnement STIB pour parcourir à pied le dernier kilomètre entre gare et bureau et n'utiliser leurs tickets qu'en cas de mauvais temps, etc. Enfin, a déjà été entamée une « *experience management* » dans le but de davantage réunir les gens sur leur lieu de travail en proposant une médiathèque avec barista, une restauration collective contemporaine, une terrasse, un coin social avec installations sportives, etc.

Globalement, cela a conduit aux résultats suivants :

- Une diminution de l'utilisation de l'espace en Belgique de 50 % ;
- Une baisse du coût lié aux bâtiments de 42 % ;
- Une diminution des impressions de 68 % (résultats 2019) ;

- Une diminution des frais postaux de 42 % ;
- Une baisse des coûts d'économat et de papier de 60 % ;
- Une diminution du personnel facilitaire de 45 % ;
- Un statu quo des dépenses trajet domicile-travail malgré des indexations annuelles.

Tout cela a permis des investissements, notamment dans l'ICT. Le SPF SPSCAE est pionnier dans le télétravail, mais, en 2019, 15 % du total des jours prestés étaient des jours de télétravail, ce qui indique qu'il y a encore un grand potentiel à exploiter au cours des prochaines années.

## 4. Analyse

### 4.1. Portée : Bruxelles

La portée pour la présente analyse a été limitée aux bâtiments gérés par la Régie des Bâtiments et qui sont situés dans la Région de Bruxelles-Capitale. Cela en raison de ce qui suit :

- le strict cadre temporel ;
- la disponibilité des informations ;
- du fait que le plus grand gain à obtenir concerne la superficie des bureaux et étant donné que les bâtiments les plus importants se situent dans et autour de la capitale ;
- le fait qu'il y a déjà un certain nombre de masterplan à l'étude / en exécution pour Bruxelles ;
- le fait que l'effet de marché est le plus grand à Bruxelles (par rapport aux autres villes belges).

Les bâtiments utilisés par les organismes administratifs publics, les institutions publiques de sécurité sociale, la Défense... n'ont pas été pris en compte. Ceux-ci ne sont pas gérés par la Régie des Bâtiments.

Dans l'exercice global pour Bruxelles, on a ensuite exclu un certain nombre de bâtiments (principalement des bâtiments en propriété), au motif que ceux-ci :

- N'entrent pas en ligne de compte pour le télétravail (comme par exemple les musées, les prisons, les bâtiments d'héritage culturel spécifiques qui ne peuvent être convertis en un « Dynamic Office » tels que, par ex. le Palais d'Egmont, le Palais Royal, le Palais des Académies, le Palais de Justice, etc.).
- Sont utilisés par d'autres autorités telles que le Berlaymont, les écoles européennes, le Palais des Académies ou le pouvoir législatif (la Cour des comptes).

De nombreux bâtiments comprennent un certain nombre d'emplacements de parking (généralement sous-terrains). La Régie prépare une proposition visant à adapter la norme d'occupation/de parking, dans laquelle entreront notamment en ligne de compte le cadre réglementaire Bruxellois, l'impact du télétravail (ce qui conduira à une réduction), l'impact des bornes de recharge pour les véhicules électriques (ce qui peut donner lieu à une augmentation).

Attendu que l'effet net en ce moment n'est pas connu et que la norme d'occupation 2020 n'établit pas encore de cadre à cet égard, la surface des emplacements de parking (218.219 m<sup>2</sup>) a été exclue du présent *spending review*.

La surface finalement considérée dans l'analyse s'élève à 1.106.104 m<sup>2</sup>, dont 974.339 m<sup>2</sup> en bâtiments loués et 131.765 m<sup>2</sup> en bâtiments qui sont la propriété de l'État fédéral.

Pour mettre cela en perspective, la Régie des Bâtiments gère en ce moment, sur toute la Belgique, 6.672.001 m<sup>2</sup>, dont 4.241.293 m<sup>2</sup> consistent en bâtiments propriété de l'État fédéral et 2.430.708 m<sup>2</sup> en bâtiments pris en location. De ces 6.672.001 m<sup>2</sup>, 2.980.859 m<sup>2</sup> se situent dans la Région de Bruxelles-Capitale et se subdivisent comme suit : 1.663.970 m<sup>2</sup> consistent en bâtiments en propriété et 1.316.889 m<sup>2</sup> en bâtiments pris en location. En Flandre, la Régie des Bâtiments gère un total de 2.185.435 m<sup>2</sup> (1.429.945 m<sup>2</sup> en propriété et 755.490 m<sup>2</sup> en location). Pour la Wallonie, il s'agit d'un total de 1.505.707 m<sup>2</sup> (1.147.378 m<sup>2</sup> en propriété et 358.329 m<sup>2</sup> en location).

Les estimations et suppositions faites dans le présent exercice ne peuvent être extrapolées vers une éventuelle économie pour la Belgique, étant donné qu'il y a moins d'effet de marché en Flandre et en Wallonie sur le marché de l'immobilier et que le remplissage des espaces partiels libérés dans un bâtiment est moins évident.

#### 4.2. Hypothèses et Méthodologie

Vu le caractère illiquide du portefeuille de bâtiments, l'étude actuelle a été conçue comme le calcul du potentiel d'économies à long terme (sur une période de 20-25 ans). On a ainsi pris en compte un certain nombre d'hypothèses :

- L'étude a été réalisée sur base de l'occupation actuelle (et donc pas sur base des programmes des besoins qui tiennent compte du cadre théorique du personnel – *situation future* (« *to be situation* »)) des organisations concernées et de l'occupation théorique des cellules stratégiques.
- À cet égard et vu l'absence de données concrètes et actuelles, il a été demandé à toutes les organisations concernées, le 22/04/2021, de mentionner le nombre d'ETP par lieu de travail. En réalité, tout mouvement concret de déménagement a déjà lieu, à partir de la phase d'examen, en étroite concertation (et en consensus) avec le client concerné et sur la base du programme des besoins (validé par IF).
- Les espaces libérés peuvent - indépendamment de leur grandeur - être remplis par d'autres occupants ou être repoussés. Il n'est pas tenu compte d'un décalage (« *mismatch* ») entre bâtiment et besoin (ou programme des besoins). En d'autres termes, les bâtiments doivent être interopérables.
- L'exercice part d'une politique non modifiée, à savoir des besoins de clients égaux et un contexte stratégique et légal constant (par ex. pas d'accélération des objectifs du PNEC).
- Que tous les services qui entrent en ligne de compte pour les NWoW appliquent effectivement cela à l'avenir (~ être prêt avec les bricks/bytes/behaviour). Le télétravail est en outre réparti de façon égale, sur la semaine complète, au sein des organisations.
- Il n'est pas tenu compte de l'indisponibilité structurelle de bâtiments en propriété en conséquence d'une rénovation intérieure (env. tous les 20-25 ans) ou d'une rénovation dans le cadre du PNEC (Plan national énergie-climat, engagement à rénover 3 % chaque année).

Sur base de la liste des bâtiments de la Régie, une estimation a été faite quant à la possibilité pour les occupants de passer effectivement aux NWoW : certains services ne peuvent néanmoins pas travailler dans un environnement DO en raison de leurs activités. Il s'agit alors généralement d'assurer la confidentialité ou la sécurité dans l'exercice de la prestation de services.

- Norme OA/LSA :

- Tous les services :
  - Division : 90 % NWoW – 10 % classique
  - Norme NWoW 10,5 m<sup>2</sup>/ETPc, classique 13,5 m<sup>2</sup>/ETPc
- CSA : il n'existe pas de norme à cet égard ; le calcul est effectué sur la base des exigences fonctionnelles, spécifiques à chaque organisation (par exemple un besoin de x mètres courants d'archives, sur la base duquel on calcule une surface des archives).
- Facteur Brut-Net de 1,75 : proportion surface brute (prise en location) par rapport à la surface utilisable (SP) dans laquelle les programmes des besoins sont exprimés. Ce facteur s'applique à l'exclusion des parkings (estimation).

Avec les programmes actuels des besoins, on compte, pour les bâtiments administratifs, sur un facteur de 1,4 ou 1,5, ce qui conduirait, s'agissant du présent exercice, à une économie potentielle plus élevée. Le facteur 1,75 a été établi sur la base des bâtiments surveillés jusqu'à présent dans l'ensemble de la Belgique (1,955 parkings compris, ce qui a été arbitrairement réduit à 1,75 sans les parkings). Dans un certain sens, les 1,75 tiennent compte de la supposition que, même sur une période de 20-25 ans, tous les immeubles à Bruxelles ne pourront pas être remplacés par des bâtiments plus compacts (tels que ceux-ci sont, maintenant, de plus en plus souvent conçus), ainsi que d'un petit pourcentage d'immeubles patrimoniaux qui resteront la propriété de l'État<sup>6</sup>.

Par la suite, les occupants ont été répartis en 3 catégories : les services administratifs, les services mixtes et les services opérationnels. Pour chaque catégorie, une estimation a été faite des possibilités de télétravail, de l'importance actuelle des CSA dans la surface totale (SP) et de l'économie potentielle en cas d'utilisation partagée des CSA :

- Services administratifs :
  - 80 % du personnel NWoW est, en moyenne, en télétravail 2 jours/semaine
  - 40 % du nombre total actuel de m<sup>2</sup> est constitué de CSA et sert de base pour la CSA nécessaire
  - 10 % d'économie de CSA grâce au partage de surfaces entre clients
- Services mixtes :
  - 50 % du personnel NWoW est, en moyenne, en télétravail 2 jours/semaine
  - 50 % du nombre total actuel de m<sup>2</sup> est constitué de CSA et sert de base pour la CSA nécessaire
  - 5 % d'économie de CSA grâce au partage de surfaces entre clients
- Services opérationnels :
  - 50 % du personnel NWoW est, en moyenne, en télétravail 2 jours/semaine
  - 70 % du nombre total actuel de m<sup>2</sup> est constitué de CSA et sert de base pour la CSA nécessaire
  - Pas d'économie sur les CSA (trop spécifique).

Par ailleurs, le nombre d'ETP par lieu de travail a été corrigé pour donner un nombre d'ETPc par occupant, en appliquant une correction de 10 % : sur base de l'expérience acquise dans le passé, il s'agit de la correction (en moyenne) lors de la transformation d'ETP en ETPc dans les programmes des

---

<sup>6</sup> À des fins de contrôle, on a en outre calculé le facteur brut-net pour un sous-groupe de bâtiments qui font l'objet du présent exercice, à l'exclusion de quelques bâtiments qui ont un facteur très élevé (> 2,5). Cela donne un facteur brut-net - y compris les parkings - de 1,82 ; si nous corrigeons ce chiffre pour les parkings avec la même correction pour obtenir les 1,75, le facteur brut-net s'élève, pour ce sous-ensemble de bâtiments à Bruxelles, à 1,63.

besoins. Les membres du personnel qui n'occupent (temporairement) pas de poste de travail sont exclus ici (personnel de cuisine, personnel de nettoyage, personnel qui voyage,...). Pour les services administratifs avec une permanence (2 ou 3 équipes), seule 1 équipe est prise en compte.

### 4.3. Économie potentielle

L'économie potentielle en termes de surface à la fin de la période considérée par l'analyse est de 351.155 m<sup>2</sup> (une économie de 32%) et est ventilée dans le tableau ci-dessous :

BÂTIMENTS ADMINISTRATIFS BRUXELLES					
Surface Totale nécessaire, avec télétravail 2/5 et NWOw - desk sharing					
	PA	Brut			
OIA/LSA	188.644 m <sup>2</sup>	330.128 m <sup>2</sup>			
CSA	241.150 m <sup>2</sup>	422.013 m <sup>2</sup>			
<b>Total</b>	<b>429.795 m<sup>2</sup></b>	<b>752.141 m<sup>2</sup></b>			
Surface total en utilisation (sans P)		<b>1.106.104 m<sup>2</sup></b>			
<b>Économie potentielle</b>	<b>353.963 m<sup>2</sup></b>				
À cause du télétravail	116.342 m <sup>2</sup>				
Pour d'autres raisons	237.621 m <sup>2</sup>				
- l'application de la norme	198.595 m <sup>2</sup>				
- le partage des espaces CSA	39.026 m <sup>2</sup>				
			ÉCONOMIES RÉGIE		FRAIS RÉGIE
			ANNUEL, À LA FIN DE LA PÉRIODE loyers et taxes		CHARGE UNIQUE
					incentive/mobili
					frais TPI
					Total
Prévu via les Masterplans	204.008 m <sup>2</sup>		à partir de 2028:	37.679.508 €	14.385.851 €
Solde de l'économie potentielle	149.955 m <sup>2</sup>			30.365.863 €	10.574.235 €
<b>Total</b>	<b>353.963 m<sup>2</sup></b>		à.p.d. 2042-2047:	<b>68.045.371 €</b>	<b>24.960.086 €</b>
					105.828.643 €
					<b>120.214.494 €</b>
					<b>85.567.592 €</b>
					<b>96.141.827 €</b>
					<b>191.396.235 €</b>
					<b>216.356.321 €</b>

L'économie se crée progressivement en raison de l'application de la norme de télétravail 2020 : 115.000 m<sup>2</sup>. L'économie la plus importante sera toutefois réalisée par le fait que les occupants passent à une occupation de surface conforme à la norme d'occupation, à savoir 196.000 m<sup>2</sup>. En ce moment, il semble que pour les organisations n'ayant connu aucun mouvement de déménagement depuis 2012 (introduction de la norme d'occupation), la surface occupée dépasse de loin celle à laquelle elles ont droit.

La promotion du partage des CSA entre occupants (également sur différents bâtiments) peut fournir une économie supplémentaire de 39.000 m<sup>2</sup>. C'est notamment rendu possible grâce au partage de grandes salles de réunions entre organisations et grâce à une analyse plus poussée de l'impact du télétravail sur les salles utilisées par Fedorest (et d'autres restaurants), etc.

Une part considérable (204.000 m<sup>2</sup>) de l'économie potentielle peut déjà être réalisé d'ici 2027 inclus, sur base des masterplans prévus qui sont actuellement en phase d'étude / de décision / d'exécution au sein de la Régie. Si ces masterplans peuvent être exécutés comme prévu, cela aura l'impact suivant : une économie annuelle d'environ € 38.000.000 à partir de l'année 2028.

L'exercice démontre qu'il y a un potentiel supplémentaire d'économie pour la période qui suit, à hauteur de 147.000 m<sup>2</sup>. Puisque les grands complexes administratifs sont déjà contenus dans les masterplan prévus, nous partons du principe que les gains d'efficacité pour cette surface restante seront plus difficiles à réaliser. Nous partons donc du fait que l'économie sur le plan des loyers sera inférieure de 10 % et qu'il faudra investir 10 % de plus au niveau des TPI.

En ce qui concerne l'économie potentielle sur le plan des loyers pour cette surface supplémentaire de 147.000 m<sup>2</sup>, elle s'élèverait à quelque € 30.000.000 sur base annuelle à partir de 2042-2047. À cet

égard, nous avons tenu compte d'un prix moyen par m<sup>2</sup> de € 225 (loyer taxes comprises), et donc estimé l'économie potentielle comme étant inférieure de 10 % à celle estimée pour les masterplans.

Il se peut qu'une partie de l'économie prévue des loyers ne puisse être réalisée du fait que les bâtiments à remplacer dans le portefeuille soient plus durables et plus performants sur le plan énergétique, de sorte que le loyer moyen serait probablement plus élevé. Les investissements dans les bâtiments qui sont propriété de l'État fédéral augmenteront également au cours des prochaines années pour adapter ceux-ci conformément aux objectifs du PNEC : cela sera combiné autant que possible avec l'exécution des TPI pour l'aménagement adapté à un environnement *Dynamic Office*.

Le gain de surface a également un impact sur les émissions de CO<sup>2</sup>. Celui-ci est estimé à une réduction de 10.281,54 tonnes de CO<sup>2</sup> par an : une réduction pour les masterplans de 5.892 tonnes de CO<sup>2</sup> par an (dès 2028) et de 4.389,54 tonnes de CO<sup>2</sup> par an pour les autres bâtiments (dès le moment où l'exercice globale sera terminé).

#### 4.4. Investissements nécessaires

Pour pouvoir réaliser la première partie de la diminution de surface prévue – la partie qui est contenue dans les masterplans prévus-, l'investissement nécessaire est estimé à € 120.000.000 (travaux de première installation (TPI) et incitant (mobilier NWoW))<sup>7</sup> pour la période 2021-2027. Pour la deuxième partie de la surface totale considérée – la partie hors masterplans prévus - cet investissement revient à € 94.000.000, à consacrer sur toute la période. Pour ces derniers investissements il a été supposé que les coûts de TPI seraient supérieurs de 10 % à ceux dans le cadre des masterplans prévus.

#### 4.5. Du potentiel à la réalisation

Pour pouvoir faire le pas d'un exercice d'économie potentielle à un mouvement de déménagement élaboré, il est nécessaire :

- D'améliorer la fiabilité des informations de base au sujet des bâtiments.
- D'avoir un programme des besoins mis à jour et validé par l'IF. Idéalement, la Régie devrait disposer, d'ici le 31/12/2021, de programmes des besoins actuels (pour autant que cela ne soit pas déjà le cas). Dans une phase ultérieure, ceux-ci doivent être actualisés périodiquement.
- De pouvoir disposer de ressources humaines (chefs de projet) et financières suffisantes.
- De prendre les décisions dans un délai raisonnable.

#### 4.6. Charge locative - Mobilité

Outre l'impact sur les dépenses de la Régie des Bâtiments, le télétravail a aussi un impact sur les dépenses de tous les départements concernés.

Dans le questionnaire des départements du 22 avril 2021, les 2 éléments suivants ont été demandés : les charges locatives et le coût des abonnements pour le trajet domicile-travail (pour l'ensemble de l'organisation - plus large que le champ d'application de l'estimation concernant les bâtiments).

---

<sup>7</sup> Sur la base d'une estimation détaillée par masterplan

Les charges locatives ont été demandées pour avoir une vue globale tant sur le loyer (à charge de la Régie) que sur les charges locatives<sup>8</sup> (à charge des organisations). En général, les organisations ont un bon aperçu analytique des charges locatives. Sur les 1.324.323 m<sup>2</sup> considérés dans le présent exercice (parkings compris) aucun feed-back n'a été reçu pour des contrats à hauteur de 187.969 m<sup>2</sup> ; il s'agit de :

- bâtiments (ou parties de bâtiments) qui sont vides ou inoccupés ;
- bâtiments qui ont été occupés dans le courant de l'année 2021 (notamment le bâtiment Galilée).
- cabinets ;
- d'un *décalage* (« *mismatch* ») entre l'énumération des contrats de bail de la Régie et les aperçus des SPF ;
- organisations pour lesquelles on n'a pas encore reçu de feed-back.

En moyenne, la charge locative annuelle déclarée sur les années 2018-2020 se chiffre à 41.375.510 €. Ici aussi, avec l'économie réalisée sur la surface locative, une économie est possible pour les services concernés. Si ce n'est que celle-ci ne sera pas proportionnelle à l'économie réalisée sur la surface locative ; en effet, certains coûts subsisteront avec l'utilisation d'une surface plus petite.

En tenant compte de cela et en supposant que la moitié des économies de surface locative puissent être réalisées sur les charges locatives (15,5%), l'économie potentielle estimée s'élève à 6,4 millions d'euros.

Dans le questionnaire des départements du 22 avril 2021, a été également demandé quel était le coût des abonnements pour le trajet domicile-travail, pour l'ensemble de l'organisation. Le tableau ci-dessous donne un aperçu du coût total du trajet domicile-travail (pour les organisations desquelles un feed-back a été reçu).

Ici aussi des initiatives ont été prises au sein des différentes organisations :

- pendant la période actuelle du coronavirus, les abonnements n'ont pas été prolongés et des tickets individuels ont été émis ;
- l'utilisation d'un ticket combi SNCB/STIB doit être justifiée ;
- la promotion d'un « package santé » par lequel les employés peuvent choisir de prendre une carte MOBIB de 50 tickets au lieu d'un abonnement STIB afin de faire, par exemple, à pied le dernier kilomètre entre la gare et le bâtiment et de n'utiliser des tickets qu'en cas de mauvais temps, etc.
- La SNCB a lancé un projet expérimental d'abonnement de train flexible qui permettrait de voyager soit 80 ou 120 jours au choix durant une période de 12 mois au départ et à destination d'un lieu fixe, soit 6 ou 10 jours au choix par mois. Le coût pour 120 jours s'élèverait à 82 pour

---

<sup>8</sup> On a pris ici, comme base pour les années 2018-2020, les codes GL suivants :

- o 612210 Réparation & entretien locaux administratifs
- o 612310 Eau
- o 612410 Surveillance des locaux administratifs par des 1/3
- o 612610 Réparation ascenseurs-immeubles administratifs
- o 612810 Autres frais courants locaux-déménagements
- o 612820 Autres frais courants locaux-chauffage >>énergie
- o 612840 Autres frais courants d'autres locaux
- o 612891 Récolte de déchets
- o 614010 Mazout de chauffage
- o 614110 Gaz
- o 614310 Electricité

cent du prix, pour 80 jours il s'agirait de 62 pour cent. Entre autres acteurs le SPF BOSA participe à ce trajet expérimental.

Pour 2020, le coût total des abonnements de trajets domicile-travail pour les organismes ci-dessous est de 38.446.163 euros.

	2020
Chancellerie	277.728
BOSA	1.103.322
Justice	9.145.829
Intérieur	4.146.000
Affaires étrangères	1.428.986
Police	5.195.694
Finance	8.063.066
Régie	808.461
Emploi	551.123
Sécurité Sociale	595.639
Santé publique	969.174
Economie	2.127.496
Mobilité	1.530.170
Politique scientifique	180.502
Sciensano	1.836.175
Fedorest	371.194
Centre Fédéral d'Expertise des soins de santé	31.355
Conseil fédéral du développement durable	7.851
Régulateur SPF Mobilité	5.399
Belnet	71.000
Institut pour l'égalité des femmes et des hommes	46.331
AFSCA	717.706
	38.446.163

Il est clair que le télétravail et l'application des NWoW peuvent également entraîner des économies dans les dépenses des organisations concernées. Cela sera le cas en ce qui concerne les charges locatives, les dépenses pour le trajet domicile-travail, mais également, comme l'indique l'exemple du SPF Santé publique, pour, par exemple, les impressions, les frais postaux, l'économat et les coûts de papier.

D'autre part, le télétravail et l'adaptation de l'organisation entraînent ici aussi des frais, par exemple pour la transformation de l'organisation lors de l'adaptation aux NWoW, pour la gestion des changements, l'adaptation de l'infrastructure informatique, l'aménagement de l'environnement domestique, etc.

## 5. Conclusions et Recommandations

Le télétravail n'est pas un but en soi, mais doit être intégré dans la vision et dans la culture de toute organisation en misant sur l'autonomie, la confiance et l'orientation résultats. Le télétravail peut constituer un élément crucial dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais peut également être un *élément déclencheur* dans la facilitation et l'accélération d'optimisations des coûts pour permettre des investissements, tant auprès des organisations qu'auprès de la Régie des Bâtiments.

Le télétravail reste idéalement volontaire au niveau du membre individuel du personnel, mais un scénario post-Covid19 d'une moyenne de 2 jours de télétravail par semaine et par fonctionnaire pour l'ensemble des organisations semble réaliste (et encore quelque peu prudent). Au moment du retour à une situation post-Covid plus stable, il faudra néanmoins rester attentif de façon à obtenir une vision claire de l'application effective du télétravail.

C'est ce scénario qui est à la base de la « norme de télétravail 2020 » de la Régie des Bâtiments, à savoir que 80 % des ETP corrigés télétravaillent deux jours par semaine. Sur base de cette norme, il a été établi une estimation du potentiel d'économies à long terme (8 à 20 ans) pour les bâtiments administratifs situés dans la Région de Bruxelles-Capitale.

Pour cela un certain nombre d'hypothèses a été employé, notamment :

- Une estimation a été effectuée de la possibilité, pour les différents services, de télétravailler et de l'impact de celle-ci sur le portefeuille immobilier, en se basant sur la liste des bâtiments de la Régie et de la contribution des organisations.
- Que tous les services qui entrent en ligne de compte pour les NWoW l'appliquent à l'avenir. À cet égard, le télétravail est réparti, au sein des organisations, sur la semaine entière.
- Les espaces libérés peuvent - indépendamment de leur grandeur - être remplis par d'autres occupants ou être repoussés. Il n'est pas tenu compte d'un décalage (« mismatch ») entre bâtiment et besoin (ou programme des besoins). En d'autres termes, les bâtiments doivent être interopérables.

L'impact de 2 jours de télétravail (pour 80% du personnel) sur le parc immobilier dans la Région de Bruxelles-Capitale est estimé à :

	2021 - 2028	2028 -2042	Total
Economies potentielles surface (m <sup>2</sup> )	204.000 m <sup>2</sup>	147.000 m <sup>2</sup>	351.000 m <sup>2</sup>
Economies potentielles loyer (récurrents)	37 millions d'euros	30 millions d'euros	67 millions d'euros
Economies potentielles charges locatives (récurrents)			6,4 millions d'euros
Premiers travaux d'aménagement	120 millions d'euros	94 millions d'euros	214 millions d'euros

Sur une surface totale de 1.106.104 m<sup>2</sup>, une économie de 351.155 m<sup>2</sup> (32 %) est possible grâce aux éléments suivants :

- télétravail : 115.425 m<sup>2</sup> ;
- respect de la norme d'occupation pour tous les bâtiments : 196.703 m<sup>2</sup> ;
- le partage des CSA : 39.026 m<sup>2</sup>.

De ces 351.155 m<sup>2</sup>, 204.008 m<sup>2</sup> sont, en soi, déjà prévus dans le développement de masterplans existants et restant à approuver.

Traduit en économie de loyers, cela signifie une économie récurrente potentielle de 37 millions euros à partir de 2028 et de 30 millions d'euros supplémentaires à long terme (à partir de l'année 2042). En ce qui concerne les charges locatives, l'économie annuelle potentielle est de 6,4 millions euros. En revanche, la dépense unique pour les travaux de première installations afin d'implémenter les NWoW et pour l'*incitant* mobilier est estimée à 214 millions d'euros.

Tant l'estimation des économies potentielles que l'estimation des travaux de première installation reposent sur des hypothèses et doivent être considérées comme indicatives.

Pour pouvoir bénéficier pleinement de ce potentiel sur le plan de la politique de l'hébergement et de l'installation, il existe un certain nombre de conditions à respecter :

- La nouvelle norme de télétravail 2020 de la Régie et l'application des NWoW dans les organisations constituent le point de départ de l'établissement des programmes des besoins et de la politique d'hébergement. À cet égard, les jours de télétravail doivent être répartis sur la semaine complète. On part ici du principe « se conformer ou s'expliquer », à appliquer au niveau de chaque service qui fait partie de l'organisation concernée, en fonction des besoins opérationnels de ce service. La justification de « s'expliquer » doit être coordonnée avec la Régie et doit également être validée par l'inspecteur des Finances accrédité auprès de l'organisme concerné.
- Disponibilité du programme actualisé des besoins. Idéalement, la Régie des Bâtiments - disposerait, d'ici le 31/12/2021, de programmes des besoins validés (pour autant que cela ne soit pas encore le cas) afin de pouvoir planifier un mouvement de déménagement global. Par la suite, ceux-ci devraient être mis à jour périodiquement.
- La disponibilité d'informations de base, actuelles et fiables, au sujet des bâtiments (l'aperçu des bâtiments, parking, charges locatives, occupation).

Le groupe de travail a également identifié, pour une analyse ultérieure, les sujets suivants qui tombent en dehors du champ d'application du présent *spending review* :

- L'*adaptation* du *local courrier* numérique du SPF sécurité sociale, du SPF Santé Publique, de l'INAMI et de l'AFMPS (ou d'autres projets similaires) ;
- L'élargissement de l'exercice de Bruxelles au reste du pays (tant pour la Régie que pour les autres bâtiments de l'État fédéral).
- La numérisation des archives des différentes organisations.
- L'impact du télétravail sur le fonctionnement de Fedorest (et d'autres restaurants).
- Une analyse des places de parking et de l'impact du télétravail.

Enfin, le groupe de travail indique qu'il reste disponible pour un suivi ultérieur de cette note, si une décision était prise en ce sens.