Évaluation du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025)

Rapport final d'évaluation (Octobre 2025)

À la demande du Service Public Régional de Bruxelles | equal.brussels

Céline de Guchteneere
Dr. Joseph Vaessen
Dr. Marie Antoine

IDEA Consult

Rue Joseph II 40 B1
1000 Bruxelles
T +32 (0)2 282 17 10
www.ideaconsult.be
IDEA Consult is member of IDEA Group

idea consult
moving society

Table des matières

1. Introduction 3
   1.1 Contexte de l'évaluation 3
      1.1.1 equal.brussels et les plans d'actions régionaux pour l'égalité des chances 3
      1.1.2 Le Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025) 4
   1.2 Objectifs 6
   1.3 Structure du rapport 6

2. Approche méthodologique 8
   2.1 Analyse globale de l'ensemble des actions du Plan 8
   2.4 Analyse qualitative approfondie de 7 actions du Plan 9

3. Analyse globale du Plan 11
   3.1 Présentation générale du Plan : objectifs et synthèse 11
   3.2 Les différents acteurs impliqués 11
   3.3 Observations issues de l'analyse globale du Plan 13
      3.3.1 69 actions et 128 sous-actions classées en 6 thématiques 13
      3.3.2 Panorama des institutions pilotes : niveaux d'implication et responsabilités 13
      3.3.3 Les partenariats 14
      3.3.4 Le type de sous-actions 15
      3.3.5 Part des actions adaptées / non-adaptées 17
      3.3.6 État de réalisation des actions 17
      3.3.7 Temporalité et continuité des actions 23
   3.4 Conclusions de l'analyse globale du Plan 23

4. Analyse transversale approfondie des actions sélectionnées 25
   4.1 Présentation des actions sélectionnées 25
   4.2 Observations issues de l'analyse transversale 28
      4.2.1 Objectifs souvent pertinents mais flous ou sous-formalisés 28
      4.2.2 Des mises en œuvre souvent réinventées en cours de route 29
      4.2.3 *Gender mainstreaming* : une impulsion lancée, une intégration encore partielle et inégale 31
      4.2.4 Leviers de réussite : motivation individuelle, appui hiérarchique, expertise 33
      4.2.5 Obstacles fréquents : portage individuel, manque de cadrage, résistances culturelles 35
      4.2.6 Collaborations souvent informelles, rarement structurées 36

4.2.7 Conclusion : une impulsion précieuse, un gender mainstreaming encore à structurer 38

5. Recommandations 40

5.1 Mieux cadrer 41

5.1.1 Définir des objectifs clairs, opérationnels et contextualisés 41

5.1.2 Associer les équipes concernées dès la conception des actions 41

5.1.3 Combiner intelligemment actions structurantes et ponctuelles 42

5.1.4 Garantir un engagement politique et hiérarchique en termes de moyens et d'ancrage 42

5.2 Mieux suivre 43

5.2.1 Mettre en place un suivi régulier et qualitatif simplifié des actions 43

5.2.2 Outiller les porteur·euses d'action 43

5.2.3 Prévoir des relais durables au niveau de la ligne hiérarchique en cas de départ 44

5.3 Mieux connecter 44

5.3.1 Mobiliser et élargir les espaces de concertation existants 44

5.3.2 Structurer un cycle de rencontres annuelles 44

5.3.3 Mettre à disposition une base de données centralisée des acteur·rices du Plan 45

5.3.4 5.3.4 Identifier les besoins en expertise interne et externe et y faire appel lors de l'élaboration du plan ainsi que durant sa mise en œuvre. 46

6. Conclusion 47

Annexe 1 : Nombre d'actions, de sous-actions en tant que pilote et de sous-actions en tant que partenaire par institution pilote 49

Annexe 2 : Guide d'entretien 50

Annexe 3 : Excel du monitoring des actions 53

1. Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

1.1.1 equal.brussels et les plans d'actions régionaux pour l'égalité des chances

La Région de Bruxelles-Capitale accorde une attention particulière au **développement de politiques publiques inclusives**, soutenant l'**égalité des chances** de tous les publics présents sur le territoire régional. L'horizon poursuivi étant que tous les publics aient accès aux mêmes opportunités, en matière de participation aux activités politiques, sociales, culturelles et économiques, et ce quel que soit le genre, le statut social, l'origine ou toutes autres caractéristiques ou circonstances personnelles susceptibles d'être discriminatoires. **L'actualité récente**, notamment la diffusion des discours discriminatoires à l'égard de différents publics, **rappelle l'importance cruciale de prévenir et d'agir contre les discriminations de tout ordre**. Dans cette perspective, il est évident que l'action publique a un rôle clé à jouer.

C'est dans cette perspective qu'**equal.brussels** a été instituée. En effet, equal.brussels est une direction du Service public régional de Bruxelles qui vise à ériger l'égalité des chances en objectif partagé par tous les acteurs publics et associatifs actifs sur le territoire régional, et que cela se traduise par l'objectif concret que **chaque projet public élaboré et mis en œuvre à Bruxelles soit le plus inclusif possible**. En ce sens, l'équipe d'equal.brussels mène une série d'actions de coordination, d'accompagnement et de sensibilisation aux enjeux de l'égalité des chances auprès de divers acteurs régionaux, ainsi que des actions de soutien aux associations qui œuvrent en faveur de l'inclusion sociale de toutes et tous.

Concrètement, equal.brussels agit en particulier sur les **problématiques liées au genre et à l'orientation sexuelle** (pour soutenir l'égalité entre les hommes et les femmes, la lutte contre les violences basées sur le genre et l'inclusion des personnes LGBTQIA+), **au handicap** (pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap), **à l'origine ethnique ou culturelle** (pour soutenir la lutte contre le racisme) et la **condition sociale** (et en particulier le soutien et l'inclusion des personnes en situation de monoparentalité). En ce sens, en collaboration avec l'ensemble des institutions régionales, une des missions clés d'equal.brussels est d'assurer **l'élaboration, le suivi et l'évaluation des 6 plans d'action régionaux en matière d'égalité des chances** qui ont été élaborés au cours de la législature 2019-2024.

Ces plans, validés par le Gouvernement, sont le fruit d'un **travail collectif impliquant à la fois les acteurs publics et le secteur associatif.** Ils traduisent les engagements politiques en actions concrètes et mesurables, articulées autour de trois axes majeurs : la prévention des inégalités, la sensibilisation des acteurs publics et privés, et la correction des discriminations existantes.

La mise en œuvre de ces plans repose sur une **logique de coresponsabilité.**

Lors de la phase d'élaboration, le processus a reposé avant tout sur la **mobilisation des représentant·e·s de l'ensemble des cabinets ministériels bruxellois et des organismes publics concernés**. Leur présence doit garantir que les actions retenues s'inscrivent dans les priorités politiques et disposent de la légitimité et des moyens nécessaires pour être mises en œuvre. L'implication des cabinets constitue à ce titre une condition essentielle pour assurer un engagement politique durable et un appui institutionnel constant tout au long du plan. Les plans sont par ailleurs **formellement adoptés par le Gouvernement**, ce qui leur confère un caractère officiel et engageant pour l'ensemble des parties prenantes.

Chaque institution publique concernée désigne ensuite un.e responsable d'action, en collaboration étroite avec un.e correspondant.e égalité des chances (COEC). Ces derniers jouent un rôle clé pour assurer le suivi opérationnel, garantir la cohérence et faciliter la coordination entre administrations. L'équipe Mainstreaming de l'égalité des chances au sein d'equal.brussels assure pour sa part la coordination transversale et le suivi global de l'ensemble des plans.

Les six plans régionaux en matière d'égalité des chances sont les suivants :

1. Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025)
2. Plan *handistreaming* bruxellois (2022-2025)
3. Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026)
4. Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes (2020-2024)
5. Plan bruxellois de soutien aux familles monoparentales (2021-2025)
6. Plan bruxellois d'inclusion des personnes LGBTQIA+ (2022-2025)

Plus précisément, les actions de ces plans sont mises en œuvre par des pilotes et partenaires au sein des administrations, identifiés sur base de leur expertise et de leur capacité à intervenir dans les domaines spécifiques des plans et actions. Les responsables veillent à ce que les actions soient menées conformément aux objectifs fixés, tandis que les partenaires contribuent à la réalisation des actions sur le terrain.

Des indicateurs de suivi, élaborés en amont, sont constitués afin de mesurer l'état de progression et de réalisation de chaque action. Ces indicateurs visent à évaluer l'état d'avancement des plans, d'ajuster les actions si nécessaire et de garantir leur concrétisation en fonction des résultats attendus.

Il était prévu que ces 6 plans d'action fassent l'objet d'une évaluation à partir du printemps 2025. Ce **processus d'évaluation**, qui est **au cœur de la présente mission**, est mené par différents prestataires spécialisés, en collaboration étroite avec l'équipe Mainstreaming d'equal.brussels. Ce rapport s'inscrit dans la **seconde mission d'évaluation**, qui visait à évaluer 2 des 6 plans susmentionnés, dont le **Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes** (2022-2025) qui fait l'objet du présent rapport d'évaluation.

1.1.2 Le Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025)

Aujourd'hui, **les inégalités de genre persistent encore.** En 2024, l'Indice de l'égalité entre les hommes et les femmes, un outil européen développé pour mesurer les progrès de l'égalité de genre dans plusieurs domaines de la vie économique et sociale, était de 76,1 en Belgique, tandis qu'un score de 100 indiquerait une égalité totale[1]. Bien que ce chiffre dépasse la moyenne européenne de 71,0, il met en lumière des inégalités profondes nécessitant des actions publiques ambitieuses. Certaines inégalités, comme la répartition du temps entre soins, tâches domestiques et activités sociales (64,7), sont particulièrement marquées et se situent bien en dessous de la moyenne de l'indicateur global, comme le montre la figure ci-dessous. Par ailleurs, la progression de la Belgique reste plus lente que celle de plusieurs pays initialement moins avancés : ces derniers réduisent progressivement l'écart, ce qui met en évidence la nécessité de maintenir un effort soutenu en matière de politiques d'égalité de genre.

[1] Voir Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE): Belgium | 2024 | Gender Equality Index | European Institute for Gender Equality

Figure 1 : L'indice d'égalité entre les hommes et les femmes de la Belgique en 2024, global et par domaine

Source : Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes

Pour remédier à ces inégalités, la réponse ne relève pas uniquement du niveau national : elle s'inscrit également dans un cadre européen. La Commission européenne a ainsi adopté sa première **Stratégie pour l'égalité entre les hommes et les femmes** en mars 2020, couvrant la période 2020-2025. En Belgique, un cadre légal a été instauré par la **loi du 12 janvier 2007**, qui impose l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes (gender mainstreaming) dans toutes les politiques fédérales. Dans la continuité de cette orientation, la Région de Bruxelles-Capitale a adopté une règlementation encadrant l'obligation d'appliquer la méthode du gender mainstreaming, qui se concrétise entre autres par un plan d'action, l'analyse d'impact, le gender budgeting et la collecte de statistiques ventilées par sexe[2]. C'est sur cette base que le Gouvernement bruxellois a adopté le **Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025)[3].**

Le ***gender mainstreaming*** consiste à intégrer la dimension de genre dans toutes les politiques publiques afin de renforcer l'égalité des femmes et des hommes. Cette approche transversale s'applique à chaque phase du processus politique (préparation, décision, mise en œuvre, évaluation) et vise à anticiper et réduire les inégalités de genre[4].

Le Plan repose sur **69 actions concrètes**, alliant mesures ciblées pour l'égalité entre femmes et hommes et une intégration systématique de la dimension de genre dans toutes les politiques régionales. Ces actions s'organisent autour de six grandes thématiques :

1. **Formation et sensibilisation** : renforcer l'action de la société civile, améliorer l'utilisation du test d'égalité des chances et former et outiller les acteurs publics à intégrer le genre dans leurs missions.
2. **Logement** : développer une base de données genrées, intégrer le genre dans les services d'accompagnement et favoriser l'accès à un logement égalitaire, notamment pour les femmes victimes de violences.
3. **Emploi, fonction publique, économie et entrepreneuriat** : promouvoir l'entrepreneuriat féminin, intégrer le genre dans le recrutement public et privé, et déconstruire les stéréotypes professionnels, en particulier dans les métiers techniques et de management.
4. **Recherche, innovation et numérique** : soutenir la représentation des femmes dans les projets de recherche et les métiers numériques, et financer des initiatives intégrant l'analyse de genre.

[2] Ordonnance portant intégration de la dimension de genre dans les lignes politiques de la Région de Bruxelles-Capitale du 29 mars 2012, reprise depuis 2024 dans le Code bruxellois de l'égalité, de la non-discrimination et de la promotion de la diversité

[3] Il s'agit du deuxième plan en matière de gender mainstreaming depuis l'entrée en vigueur de la législation, témoignant d'un processus d'implémentation encore récent.

[4] Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. Gender mainstreaming : Définition.

5. **Espace public, mobilité, urbanisme et environnement** : intégrer le genre dans l'aménagement urbain, lutter contre le harcèlement sexuel dans l'espace public et améliorer la sécurité et l'accessibilité des espaces publics et verts.
6. **Participation internationale et européenne** : assurer la présence de Bruxelles dans les concertations internationales et intégrer l'égalité de genre dans les programmes de financement européens.

Concernant le processus d'évaluation de ce Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025), une **évaluation intermédiaire**, réalisée en 2023, a révélé que plus de la moitié des actions (43 sur 69) étaient en cours et respectaient le calendrier prévu. Six actions avaient déjà été achevées. Toutefois, 20 actions avaient dépassé le timing annoncé ou n'avaient pas encore démarré.

Le présent rapport d'évaluation vise à compléter, actualiser et approfondir l'analyse déjà réalisée. Il présente les résultats concernant l'état de réalisation des 69 actions du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025) à l'issue de sa mise en œuvre. L'évaluation comprend aussi une analyse approfondie de 7 actions du plan, dont une action conjointe avec le Plan de lutte contre les violences à l'égard des femmes. Enfin, le rapport formule des recommandations pour la conception des prochains plans d'égalité des chances en général, et du futur plan de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes en particulier.

1.2 Objectifs

La présente évaluation couvrait trois principaux objectifs :

1. **Analyse générale de l'ensemble des actions du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes et de leur état de réalisation :** dans un premier temps, il s'agissait de caractériser les 69 actions du Plan sur base de différentes variables clés et en particulier leur état de réalisation.
2. **Évaluation approfondie d'une partie des actions du Plan :** dans un deuxième temps, l'enjeu était de réaliser une analyse qualitative approfondie de 10% des actions du plan, à savoir 6 actions du Plan ainsi qu'une action conjointe avec le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes), choisies par equal.brussels pour leur pertinence en vue d'en tirer des apprentissages pour l'élaboration et la mise en œuvre d'actions futures.
3. **Élaboration de recommandations :** sur base de la phase d'analyse générale et de la phase d'analyse approfondie, nous avons identifié des recommandations claires et opérationnelles visant à alimenter les réflexions pour la conception des prochains plans d'actions régionaux, voire pour la méthodologie du *Mainstreaming,* c'est-à-dire l'intégration transversale et globale de la dimension de genre dans l'ensemble des politiques publiques bruxelloises, toutes compétences confondues.

1.3 Structure du rapport

Outre cette section introductive, le présent rapport d'évaluation sera structuré en **quatre chapitres** visant respectivement à revenir sur les éléments suivants :

- Le **dispositif méthodologique** déployé pour atteindre les objectifs poursuivis par l'évaluation ;

- Les **principales observations issues de l'analyse globale du Plan** bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes, et l'état de réalisation des actions qui le composent ;
- Les résultats de **l'analyse transversale des sept actions** ayant fait l'objet d'une analyse qualitative approfondie. Les résultats propres à chaque action sont synthétisés dans des fiches spécifiques, reprises en annexe du présent rapport ;
- **Recommandations**, portant à la fois de manière spécifique sur le Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes et, plus généralement, sur les plans en faveur de l'égalité des chances, voire sur la méthodologie de Mainstreaming déployée par equal.brussels en tant que telle.

2. Approche méthodologique

Le dispositif méthodologique déployé pour réaliser la présente mission d'évaluation impliquait **deux phases principales**, visant à répondre aux deux principaux objectifs de la mission, à savoir l'analyse générale de l'ensemble des actions du Plan et de leur état de réalisation, d'une part, et l'évaluation qualitative approfondie d'une partie des actions du Plan, d'autre part. Quant au troisième objectif de cette mission, qui consistait à élaborer des recommandations pour les prochains plans en faveur de l'égalité des chances, celles-ci ont été formulées à la lumière des résultats des deux phases décrites ci-dessous.

2.1 Analyse globale de l'ensemble des actions du Plan

Notre premier objectif consistait à caractériser les 69 actions du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes suivant **quatre variables clés**, à savoir :

1. Le **type de l'action** : suivant une typologie préétablie[5] afin de favoriser la lecture transversale des évaluations des différents plans pour l'égalité des chances, nous avons associé chaque action du Plan au(x) type(s) général(aux) d'intervention poursuivi(s) par l'action. Concrètement, il s'agissait de déterminer, pour les 69 actions du Plan, si elles relevaient d'un ou plusieurs type(e)s d'action suivants :
    1. Communication grand public (information et sensibilisation) ;
    2. Accompagnement et formation des professionnel.le.s ;
    3. Financement de projets ;
    4. Aide financière aux publics ;
    5. Données et connaissance des problématiques ;
    6. Priorisation des publics ;
    7. Adaptations des services et espaces ;
    8. Champ juridique[6].
2. L'**adaptation (ou non) de l'action** au cours de la période couverte par le Plan : il s'agissait ici de déterminer, pour toutes les actions du Plan, si celles-ci ont été mises en œuvre telles qu'elles étaient initialement définies dans le Plan ou si elles ont fait l'objet de modifications (mineures ou majeures).
3. L'**état de réalisation de l'action** : suivant une typologie préétablie afin de permettre la lecture transversale des évaluations des différents plans pour l'égalité des chances, nous avons caractérisé chaque action du Plan selon son état de réalisation. Concrètement, il s'agissait de déterminer, pour les 69 actions du Plan, l'état de réalisation (au moment de l'évaluation) selon la typologie suivante :

[5] Étant donné que l'évaluation du présent plan intervient après celles du Plan bruxellois de soutien aux familles monoparentales (2021-2025) et du Plan bruxellois d'inclusion des personnes LGBTQIA+ (2022-2025), une typologie d'évaluation avait déjà été élaborée dans ce cadre. Afin d'assurer une cohérence méthodologique entre les différentes évaluations, nous avons choisi de maintenir cette même typologie.

[6] La typologie du prestataire précédent évoquait le terme « Législation » mais « Champ juridique » nous semble plus adéquat et couvrir un spectre plus large d'actions.

1. Finalisée ;
2. En cours dans les temps ;
3. En cours avec retard ;
4. Interrompue ;
5. Abandonnée ;
6. Planifiée ;
7. Reportée ;
8. Supprimée.

4. La **continuité (ou non) de l'action** à l'issue du Plan, c'est-à-dire la vocation de l'action à perdurer (ou non) dans le temps, de façon récurrente ou continue. Plus exactement, pour chaque action du Plan, il s'agissait d'évaluer si l'action avait une vocation ponctuelle, récurrente (soit une vocation à se répéter périodiquement) ou continue (c'est-à-dire une vocation à se pérenniser de façon continue).

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la **documentation disponible** fournie par equal.brussels, et plus particulièrement sur le **monitoring** complété par les pilotes des différentes actions. Pour peu qu'il soit complété avec rigueur et minutie, ce monitoring reprend, pour chaque action du Plan, les différentes activités et réalisations effectuées. Nous avons donc analysé en détail ce monitoring dans sa version finale, afin d'évaluer si les actions ont été réalisées (ou non) et, le cas échéant, adaptées au cours de la période couverte par le Plan. Pour caractériser les « types » d'actions et la « temporalité » des actions, nous sommes repartis en priorité du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes en tant que tel.

Il convient d'emblée de souligner que la formulation des indicateurs de suivi dans le Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes ne permet pas toujours d'évaluer de manière certaine l'état d'avancement des actions. Certains indicateurs sont en effet précis et facilement vérifiables (par exemple : financement d'un projet, diffusion d'un guide, réalisation d'une campagne de sensibilisation, etc.). D'autres, en revanche, sont formulés de manière plus vague, mentionnant simplement un « nombre de… » sans référence explicite à un objectif chiffré à atteindre (par exemple : nombre de réunions ou de campagnes menées, nombre de personnes formées, nombre d'événements concernés, etc.).

Par ailleurs, il n'est pas systématiquement clair si l'atteinte de tous les indicateurs est nécessaire pour considérer l'action comme finalisée. Ainsi, plusieurs actions incluent une évaluation d'impact parmi leurs indicateurs, sans que l'absence de cette évaluation n'empêche de considérer l'action comme globalement réalisée. L'évaluation du degré de réalisation repose donc inévitablement, dans certains cas, sur une **interprétation de la part de l'évaluateur ou de l'évaluatrice.** Nous avons veillé à ce que cette appréciation soit menée avec la plus grande objectivité et rigueur possibles.

Les principales observations issues de cette première phase d'analyse globale de l'ensemble des actions du Plan et de leur état de réalisation sont exposées dans le chapitre suivant.

2.4 Analyse qualitative approfondie de 7 actions du Plan

Notre deuxième objectif consistait à **évaluer six actions du Plan de manière approfondie et qualitative, ainsi qu'une action conjointe avec le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes**. Ces actions particulièrement diversifiées ont été déterminées par equal.brussels pour la pertinence des enseignements qui peuvent en être tirés pour la conception et la mise en œuvre de prochaines mesures. Nous reviendrons en détail sur ces actions dans le quatrième chapitre de ce

rapport, qui est consacré aux résultats de l'analyse transversale des sept actions ayant fait l'objet d'une analyse qualitative approfondie.

Pour réaliser cette évaluation approfondie, nous nous sommes appuyés non seulement sur une **analyse de la documentation disponible**, mais aussi et surtout sur la **réalisation d'entretiens qualitatifs approfondis** (individuels ou groupés) avec les différentes personnes ayant mis en œuvre les actions cibles. Concrètement, dans le cadre de l'évaluation de ce Plan, huit entretiens[7] approfondis d'une durée d'environ une heure et demie ont été réalisés. Ces entretiens ont permis d'approfondir en particulier les thématiques suivantes[8] :

1. La fonction professionnelle des personnes interrogées, le **rôle** qu'elles ont tenu **par rapport à l'action cible** et la façon dont elles ont pris et vécu l'exercice de ce rôle ;
2. Les **objectifs poursuivis par l'action**, la façon dont ils ont été formulés et la mesure dans laquelle ils peuvent être considérés comme ayant été atteints ;
3. Les **activités concrètes** ayant été mises en œuvre par rapport à l'action cible, ainsi que les leviers et les obstacles ayant respectivement facilité ou entravé la réalisation de celles-ci ;
4. Les **modes de collaboration** ayant eu lieu dans le cadre de la mise en œuvre de l'action cible et la façon dont ceux-ci sont évalués par nos interlocutrices et interlocuteurs ;
5. Les **ressources mobilisées pour réaliser l'action**, à savoir non seulement les moyens budgétaires mais aussi les ressources humaines allouées à la réalisation de l'action au sein de l'institution, le recours ou non aux outils d'equal.brussels et/ou au soutien des membres d'equal.brussels ;
6. Les **résultats de l'action** cible, à la fois sur l'institution ou les institutions concernées et au-delà de celles-ci, voire au-delà de l'action elle-même ;
7. L'évaluation de l'effet de l'action sur le **niveau d'intégration du gender mainstreaming** au sein de l'institution/des institutions concernée(s) (en matière de compétences et de connaissances mais aussi de structures, d'outils et de processus internes, et plus généralement en matière de culture organisationnelle) ;
8. Les **recommandations** en vue de la conception du prochain plan et en vue d'une meilleure intégration de l'égalité de genre au sein de l'institution ou des institutions concernées.

Des **comptes rendus détaillés** de ces entretiens ont ensuite été réalisés. En complément de l'analyse documentaire réalisées en amont, nous avons analysé ces comptes rendus d'entretien de manière transversale à partir des différentes thématiques susmentionnées, afin d'identifier des tendances transversales. Ces observations sont synthétisées dans le quatrième chapitre du présent rapport. De plus, ces comptes rendus ont également permis de compléter des fiches spécifiques pour chaque action ayant fait l'objet d'une analyse qualitative approfondie. Ces fiches figurent en annexe du présent rapport.

[7] Les entretiens ont réuni entre une et quatre personnes, en fonction de la pertinence de leur présence, telle qu'évaluée par les institutions elles-mêmes. Dans un cas, deux entretiens distincts ont été organisés pour une même institution, les contraintes d'agenda ne permettant pas de rassembler simultanément les deux personnes de contact.
[8] Le guide d'entretien détaillé figure en annexe de ce rapport.

3. Analyse globale du Plan

3.1 Présentation générale du Plan : objectifs et synthèse

Le **Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025)** s'inscrivait dans la continuité de la stratégie européenne pour l'égalité de genre et traduisait l'engagement du Gouvernement bruxellois à **intégrer durablement la dimension de genre dans l'ensemble des politiques publiques**, à chaque étape du cycle politique (conception, mise en œuvre, suivi, évaluation).

Sa construction avait reposé sur une **démarche collaborative et participative coordonnée par equal.brussels et le cabinet de la Secrétaire d'Etat en charge de l'égalité des chances**, mobilisant l'ensemble des cabinets ministériels bruxellois, de nombreux organismes publics ainsi que le secteur associatif. Entre novembre 2021 et janvier 2022, des groupes de travail thématiques avaient permis de croiser les expertises institutionnelles et les réalités de terrain. Ces échanges avaient conduit à la **rédaction de fiches-actions** par les institutions compétentes, ensuite **compilées dans un plan global** soumis pour avis aux interlocuteurs sociaux.

Le Plan reposait sur **une double approche** : d'une part, des **mesures ciblées** visant à réduire les inégalités persistantes entre les femmes et les hommes et, d'autre part, une **intégration transversale de la dimension de genre** dans l'ensemble des politiques régionales. Il s'articulait autour de six domaines principaux (formation et sensibilisation, logement, emploi et économie, numérique et innovation, espace public et urbanisme) tout en abordant également des thématiques transversales telles que les **pouvoirs locaux** et les **relations internationales**.

L'ensemble du dispositif avait été conçu selon une **méthodologie structurée**, avec des objectifs définis selon l'approche « SMART »[9], des pilotes et partenaires identifiés, une estimation budgétaire, des indicateurs de suivi et un calendrier de mise en œuvre précis.

Le Gouvernement bruxellois avait salué l'implication active du monde associatif et académique, dont l'expertise et l'engagement avaient largement contribué à l'élaboration de ce plan ambitieux.

Lancé pour la période **2022-2025**, le plan arrive désormais à sa fin, ce qui justifie une **évaluation globale de sa mise en œuvre**. Cette évaluation vise à analyser dans quelle mesure les actions prévues ont été concrétisées, sur la base des données issues du dispositif de monitoring mis en place dans le cadre du Plan.

3.2 Les différents acteurs impliqués

La gouvernance du Plan repose sur une **multiplicité d'acteurs aux rôles complémentaires**, répartis entre la conception et l'exécution du Plan. Une compréhension claire de ces rôles est essentielle pour situer les dynamiques observées et éclairer les recommandations formulées. La présentation qui suit constitue une **version simplifiée**, destinée à mettre en évidence les principales responsabilités.

- **equal.brussels** assure la coordination transversale des plans : elle accompagne les institutions, propose des outils méthodologiques communs et veille au suivi global des actions.

[9] Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, et temporel et inclusif.

- **Le Cabinet Égalité des chances** joue le rôle de sponsor programme : il porte la responsabilité politique centrale et assure la légitimation de l'action.
- **Les autres cabinets ministériels** agissent comme sponsors stratégiques, en orientant les priorités et en intégrant le Plan dans l'agenda gouvernemental.
- **Les partenaires et associations** interviennent en amont de la conception, en apportant expertise et relais.
- **Les administrations** assurent la mise en œuvre concrète des actions, soit comme **pilote** (rôle d'initiative) soit comme **partenaire** (rôle de contribution). Les intervenant·e·s et leurs rôles varient en fonction des institutions :
    - **Les mandataires** agissent comme sponsors opérationnels et veillent à la mise à disposition des ressources nécessaires
    - **Les correspondant·e·s égalité des chances (COEC)** assurent un relais au sein de leur administration et vers equal.brussels
    - **Les responsables d'action** sont responsables de l'exécution concrète. Leur engagement individuel est souvent déterminant, mais il doit être soutenu par des moyens, une hiérarchie impliquée et un cadrage politique.

Enfin, le **Comité Égalité des chances** constitue la principale instance de concertation interinstitutionnelle. Il se décline en deux niveaux : d'une part, le **Comité opérationnel**, réuni deux fois par an, qui rassemble un·e représentant·e par cabinet ministériel, un·e représentant·e par administration ainsi qu'equal.brussels. Y sont également invités Brupartners (et les différents conseils actifs sur les questions d'égalité des chances), l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH), Unia, le Comité régional de la diversité et la COCOM et la COCOF. Cet espace permet le partage d'informations (actions d'equal.brussels, présentations d'associations de terrain, retours des administrations). D'autre part, le **Comité stratégique** réunit une fois tous les deux ans un·e représentant·e des ministres compétents et les directeur·trice·s généraux·ales des administrations, afin d'assurer une orientation et un suivi à un niveau décisionnel.

Il convient de souligner que cette représentation reste simplifiée et est en réalité dynamique : l'ensemble des acteurs sus-cités est convié dès la phase de conception du plan afin de maximiser la pertinence des actions élaborées ainsi que l'engagement politique et administratif envers leur réalisation.

De même, equal.brussels peut intervenir directement aux côtés de certain·e·s responsables d'action, en leur apportant un appui méthodologique ou un accompagnement ciblé. Enfin, des associations peuvent également être sollicitées en cours d'exécution, pour contribuer par leur expertise ou comme relais auprès des publics concernés.

3.3 Observations issues de l'analyse globale du Plan

3.3.1 69 actions et 128 sous-actions classées en 6 thématiques

Le Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025) comprend un total de **69 actions**, réparties entre différentes institutions bruxelloises en fonction de leurs compétences respectives.

Chaque action peut se décliner en plusieurs sous-actions, lorsque divers dispositifs ou interventions sont mis en œuvre sous une même action-cadre. Par exemple, la première action du Plan, *« Renforcer et pérenniser le soutien aux actions de la société civile en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes »*, combine à la fois la mise en place d'appels à projets et l'adoption de textes législatifs. Ces deux volets, bien que distincts, sont considérés comme des sous-actions complémentaires poursuivant un même objectif stratégique. Au total, **128 sous-actions** ont été recensées, chaque action en comprenant entre une et cinq.

Ces actions sont structurées autour de **six thématiques majeures**, chacune développée dans un chapitre spécifique du Plan :

- **Former, soutenir et sensibiliser** : 4 actions, 11 sous-actions ;
- **Se loger dans la capitale bruxelloise** : 12 actions, 22 sous-actions ;
- **La ville et son environnement** : 21 actions, 41 sous-actions ;
- **La participation à la vie socio-économique bruxelloise** : 24 actions, 37 sous-actions ;
- **Numérique, recherche et innovation** : 4 actions, 7 sous-actions ;
- **La capitale européenne sur la scène extérieure** : 4 actions, 10 sous-actions.

Cette structuration permet d'assurer une approche transversale des enjeux liés à l'égalité de genre, tout en facilitant le suivi et l'évaluation des différentes mesures déployées.

3.3.2 Panorama des institutions pilotes : niveaux d'implication et responsabilités

Les actions du Plan ont été prises en charge par les institutions bruxelloises compétentes, chacune responsable de leur mise en œuvre concrète dans le périmètre de ses compétences. Au total, **25 institutions ont été mobilisées en tant qu'organismes pilotes** pour au moins une action. Ce nombre reflète l'effort de transversalité qui a animé l'élaboration du Plan, en impliquant une diversité d'acteurs issus de champs d'intervention variés (emploi, logement, aménagement du territoire, égalité, mobilité, etc.).

La **répartition de l'implication**, détaillée dans la figure en page suivante, est cependant très hétérogène. Certaines institutions n'ont piloté qu'une seule action, tandis que d'autres ont assumé une responsabilité plus large, jusqu'à onze actions dans le cas de **talent.brussels**, principal acteur mobilisé. D'autres institutions se distinguent également par leur forte implication, notamment **equal.brussels** (6 actions), **urban.brussels** et le **Fonds du Logement** (5 actions chacune). On observe le même phénomène au niveau des sous-actions, qui constituent les déclinaisons opérationnelles des actions principales : certaines institutions en ont piloté jusqu'à 15, tandis que d'autres n'en ont pris en charge qu'une seule.

Cette hétérogénéité s'explique en partie par la nature même des actions. Celles-ci ne présentent pas toutes le même poids : certaines nécessitent un budget conséquent ou des ressources humaines dédiées, d'autres ont un impact très ciblé alors que certaines structurent de manière plus durable le travail institutionnel. Dès lors, **le nombre d'actions ou de sous-actions pilotées ne doit pas être**

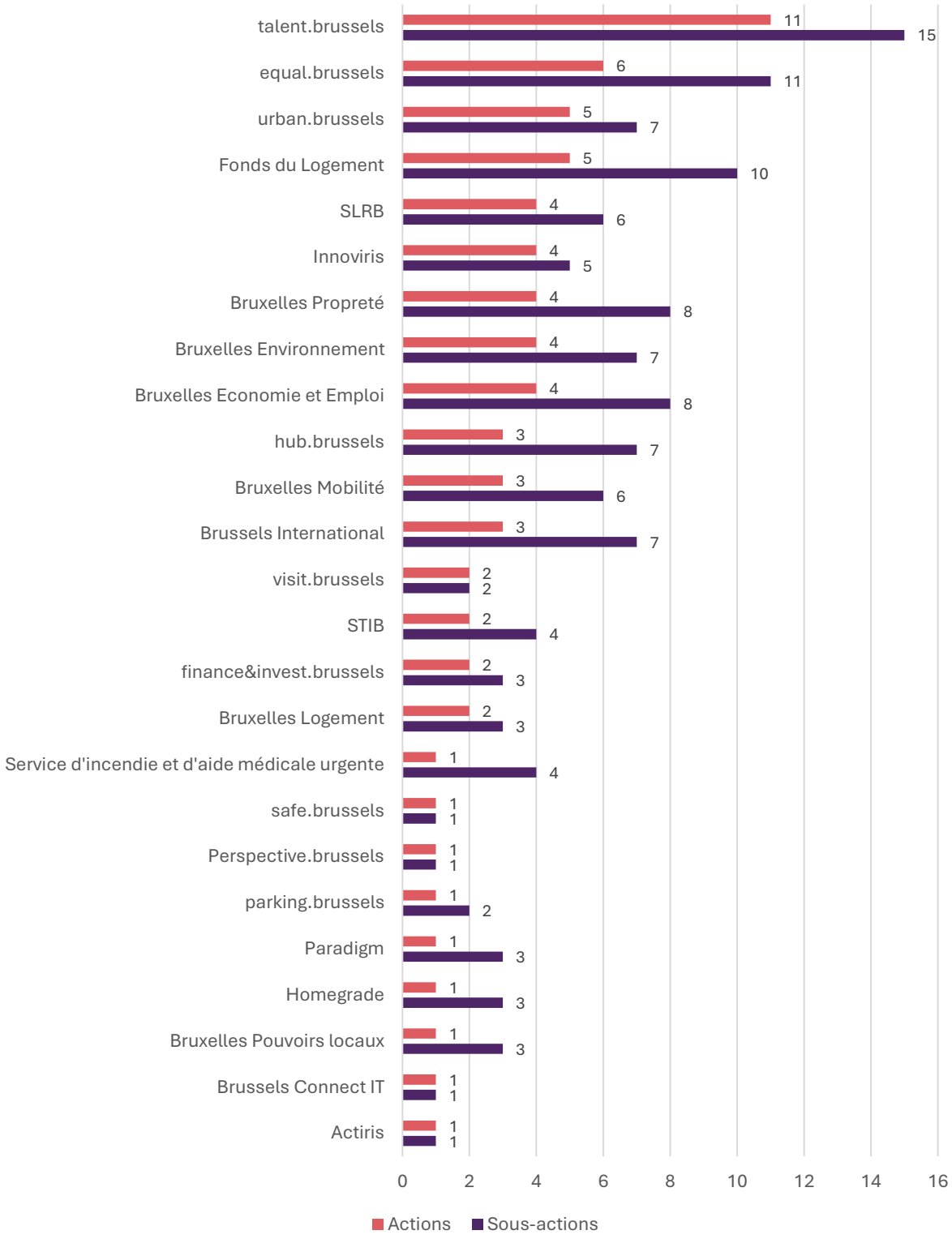
interprété comme un reflet direct et uniforme de la charge de travail et du degré d'engagement des institutions concernées.

3.3.3 Les partenariats

Il convient également de souligner que, bien que chaque action soit formellement pilotée par une ou deux institutions, sa **mise en œuvre repose fréquemment sur des partenariats** avec d'autres institutions bruxelloises, mais aussi avec d'autres acteurs clés, tels que des communes, des organismes fédéraux, notamment l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (IEFH), ou encore d'autres instances concernées. Ainsi, sur les 128 sous-actions, 79 (soit 61,7 %) ont été conçues pour être mises en œuvre en collaboration avec au moins un partenaire.

Par ailleurs, les institutions pilotes ne se sont pas limitées à leurs propres actions : **14 des 25 ont également été associées en tant que partenaires à des actions pilotées par d'autres entités** dans le cadre de ce Plan (voir Annexe). equal.brussels se distingue particulièrement par son niveau d'implication : en plus des 6 actions qu'elle pilote, elle intervient comme partenaire dans 12 autres actions. Pour les autres institutions, la participation partenariale varie généralement entre 1 et 3 actions.

Figure 8 : Nombre d'actions et de sous-actions par institution pilote



Source : IDEA Consult sur base du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025)

3.3.4 Le type de sous-actions

L'analyse de la répartition des sous-actions par type met en évidence les **axes d'intervention privilégiés** dans la mise en œuvre du Plan. Trois catégories dominent largement, à parts presque

égales, et traduisent les **priorités stratégiques** des institutions bruxelloises durant cette première phase de mise en œuvre du gender mainstreaming.

La catégorie la plus représentée est celle de **l'accompagnement et la formation des professionnel·le·s**, avec 32 sous-actions (25 %). Elle reflète une volonté claire de renforcer les compétences internes des institutions publiques et des acteurs de terrain pour intégrer la perspective de genre dans leurs missions quotidiennes.

Viennent ensuite, à égalité, deux autres axes majeurs :

- **La production et l'analyse de données** (31 sous-actions - 24,2 %), essentielle pour mieux comprendre les inégalités et nourrir des politiques fondées sur l'évidence ;
- **L'adaptation des services et des espaces publics** (31 sous-actions - 24,2 %), qui illustre un engagement concret à rendre les dispositifs et l'environnement urbain plus inclusifs et sensibles aux réalités de genre.

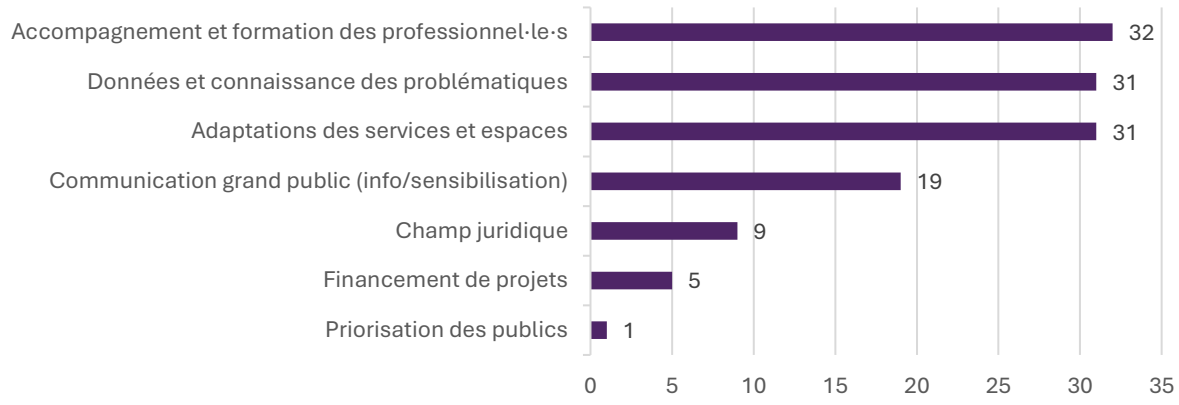
En complément de ces trois piliers, le Plan intégrait également des **actions de sensibilisation du grand public** (19 sous-actions - 14,8 %), visant à faire évoluer les représentations sociales et à diffuser une culture de l'égalité au sein de la population.

Les autres catégories sont moins représentées :

- Les **initiatives liées au champ juridique** (9 sous-actions - 7 %), qui concernent principalement l'intégration de la dimension de genre dans des textes normatifs existants ou en cours de révision. Il s'agit le plus souvent d'ajustements réglementaires ou de la participation à des dynamiques législatives ;
- Les **dispositifs de financement** (5 sous-actions - 3,9 %) qui concernent le soutien à des projets ;
- Enfin, une seule sous-action (0,8 %) relevait de la **priorisation de publics spécifiques**, ce qui souligne un angle d'approche encore peu développé dans le Plan.

Dans l'ensemble, cette répartition témoigne d'un Plan de transition, marqué par une **montée progressive en compétence des institutions** et la mise en place d'outils de pilotage. L'importante représentation des actions de formation, de sensibilisation et de production de données illustre cette orientation, qui contribue à **poser les bases d'une évolution plus systémique à l'avenir.**

Figure 2 : Les différents types d'actions



Source : IDEA Consult sur base du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes

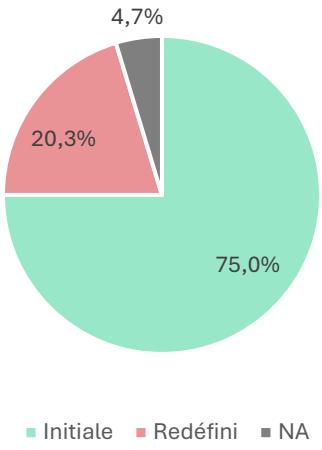
3.3.5 Part des actions adaptées / non-adaptées

En complément de l'analyse des institutions pilotes et des types de sous-actions, l'évaluation s'est également intéressée à la **fidélité de la mise en œuvre par rapport à la définition initiale des actions** inscrites dans le Plan. L'objectif ici est de déterminer dans quelle mesure les actions ont été réalisées telles que prévues, ou si elles ont fait l'objet d'**ajustements ou de redéfinitions** en cours de route.

En effet, un **écart peut parfois se creuser entre la conception initiale d'une action et sa mise en œuvre concrète sur le terrain**. Les réalités opérationnelles, les contraintes imprévues, ou encore l'évolution des priorités politiques ou institutionnelles peuvent nécessiter des ajustements, voire une reformulation partielle des actions, afin d'en garantir la faisabilité ou la pertinence. Ces adaptations ne traduisent pas nécessairement un échec, mais peuvent au contraire refléter la capacité des institutions non seulement à ajuster, mais aussi à s'approprier les actions et les objectifs qui y sont associés, renforçant ainsi leur ancrage dans les pratiques et les dynamiques organisationnelles.

L'exploitation des données issues du monitoring montre que **75 % des actions ont été maintenues dans leur formulation initiale**, sans modification substantielle. À l'inverse, 20,3 % des actions ont connu une adaptation, parfois significative, traduisant une évolution des priorités, des contraintes rencontrées ou une réévaluation des modalités de mise en œuvre. Enfin, pour 4,7 % des actions, les informations disponibles dans les outils de suivi ne permettent pas de trancher avec certitude quant à une éventuelle redéfinition.

Figure 3 : Adaptation(s) ou non des 69 actions au regard de leur formulation initiale



Source : IDEA Consult sur base des données du monitoring compilées par equal.brussels.

3.3.6 État de réalisation des actions

Au-delà des analyses précédemment exposées, l'un des objectifs centraux de l'évaluation globale du Plan bruxellois de gender mainstreaming consistait à déterminer, sur la base des données de monitoring, **dans quelle mesure les actions prévues ont effectivement été réalisées** au cours de la période de référence (2022–2025).

Pour ce faire, l'évaluation s'est appuyée sur une **typologie prédéfinie**, élaborée dans le but d'harmoniser l'analyse transversale des différents plans bruxellois en matière d'égalité des chances. Chaque action ou sous-action a ainsi été classée selon l'un des statuts suivants : (1) finalisée ; (2) en cours dans les délais ; (3) en cours avec retard ; (4) interrompue ; (5) abandonnée ; (6) planifiée ; (7) reportée ; ou (8) supprimée.

Il convient toutefois de souligner les **limites** rencontrées dans l'application rigoureuse de cette grille. Plusieurs facteurs ont complexifié l'évaluation de l'état d'avancement réel des sous-actions. D'une part, la formulation parfois imprécise, incomplète ou évolutive des indicateurs de suivi a pu nuire à une interprétation univoque des résultats. D'autre part, un nombre significatif d'actions ont été redéfinies en cours de mise en œuvre, rendant difficile l'appréciation de leur réalisation au regard de leur version initiale. Enfin, dans certains cas, aucune information de suivi n'était disponible. Lorsque les tentatives de clarification auprès des acteurs impliqués sont restées infructueuses, les sous-actions concernées ont été codées comme valeurs manquantes dans le cadre de l'analyse.

Figure 4 : État de réalisation des 128 sous-actions

État de réalisation des actions	Effectif	Pourcentage	
Supprimée	1	0,8 %	Retards ou obstacles (33,6 %)
Abandonnée	15	11,7 %	
Interrompue	7	5,5 %	
Planifiée	7	5,5 %	
Reportée	4	3,1 %	
En cours avec retard	9	7,0 %	
En cours dans les temps	25	19,5 %	Bon déroulement (64,8 %)
Finalisée	58	45,3 %	
Valeur manquante	2	1,6 %	
TOTAL	**128**	**100 %**	

Source : IDEA Consult sur base des données du monitoring compilées par equal.brussels.

Comme l'indique la figure ci-dessus**, la majorité des sous-actions (64,8 %) ont été mises en œuvre conformément aux prévisions** : 45,3 % sont déjà finalisées et 19,5 % sont en cours dans les délais. La présence de cette dernière catégorie est pleinement cohérente avec le calendrier du Plan (2022-2025) et la date de rédaction du présent rapport, situé à mi-parcours de l'année 2025. Elle permet de tenir compte des actions dont l'exécution est encore en cours, tout en respectant les échéances prévues initialement.

Cependant, près d'**un tiers des sous-actions (33,6 %) ont connu des retards ou ont été confrontées à des obstacles**. Parmi celles-ci, on peut distinguer les sous-actions dont la réalisation reste envisagée à moyen terme, et celles qui ont été abandonnées.

Concernant les premières :

- 9 sous-actions sont actuellement en cours, mais avec un retard tel qu'elles ne seront pas finalisées avant 2026 ;
- 4 ont été officiellement reportées sine die : elles n'ont pas encore débuté, mais leur mise en œuvre reste prévue ;
- 7 ont été interrompues en cours de route, bien qu'elles ne soient pas formellement abandonnées ;
- 7 sont planifiées : elles n'ont pas encore été lancées, mais figurent toujours à l'agenda d'exécution.

Enfin, **16 sous-actions ne seront pas mises en œuvre.** Elles ont été supprimées ou abandonnées en cours de route. Dans certains cas, leur mise en œuvre avait débuté mais le projet a été interrompu définitivement. Dans d'autres, aucun début d'exécution n'a été observé. Notons également que, pour 2 sous-actions, aucune information n'était disponible et qu'il est également probable qu'elles n'aient pas abouti.

Les principales causes identifiées dans le monitoring pour expliquer ces retards ou blocages sont les suivantes :

- l'absence de gouvernement de plein exercice (freinant l'adoption de textes ou la mobilisation budgétaire) ;
- le manque de ressources humaines disponibles ;
- l'insuffisance des moyens financiers ;
- l'inadéquation du modèle organisationnel ou la complexité de la mise en œuvre ;
- un rapport coûts/bénéfices jugé trop faible (par exemple, la centrale d'achat prévue dans l'action 3 n'a finalement pas été mise en œuvre, une étude de marché ayant montré la forme envisagée initialement n'était pas la plus appropriée pour répondre au besoin) ;
- le fait que le projet initial, dans lequel la dimension de genre devait être intégrée, n'a finalement pas été mené à bien pour des raisons extérieures au Plan (par exemple, l'action envisagée avec parking.brussels n'a pas pu se concrétiser car le projet de parking lui-même n'a pas vu le jour).

Il convient de souligner que, dans une large majorité des cas, aucune explication n'a été fournie dans les outils de monitoring concernant les raisons de l'échec ou du retard. Ces explications n'étaient pas systématiquement demandées, mais elles ont parfois été communiquées de manière spontanée.

3.3.6.1 État de réalisation des sous-actions par thématique

La figure ci-après présente, **pour chacune des thématiques du Plan** (telles qu'organisées selon les chapitres officiels), la répartition entre les sous-actions finalisées (incluant les actions terminées ainsi que celles en cours dans les délais) et les sous-actions non finalisées (c'est-à-dire celles qui accusent un retard, ont été abandonnées, interrompues, planifiées ou supprimées).

Comme indiqué en introduction du présent chapitre, le pilier **« La ville et son environnement »** est le plus dense du Plan, avec un total de 41 sous-actions. Toutefois, il s'agit également de **la thématique comptant la plus grande proportion de sous-actions non finalisées** : 23 sur 41 (soit 56 %). Cette situation s'explique en partie par la concentration d'un grand nombre de sous-actions confiées à deux institutions spécifiques (respectivement 7 et 4 sous-actions), qui n'en ont concrétisé aucune et ont, dans certains cas, renoncé à leur mise en œuvre. Les autres sous-actions non réalisées concernent principalement les actions portées par d'autres institutions de ce pilier : elles sont généralement reportées, planifiées ou interrompues, souvent en attente de moyens budgétaires ou d'autorisations nécessaires. Par ailleurs, une part importante des actions de ce pilier concerne des aménagements d'espaces et des travaux publics, dont les délais de mise en œuvre sont structurellement plus longs.

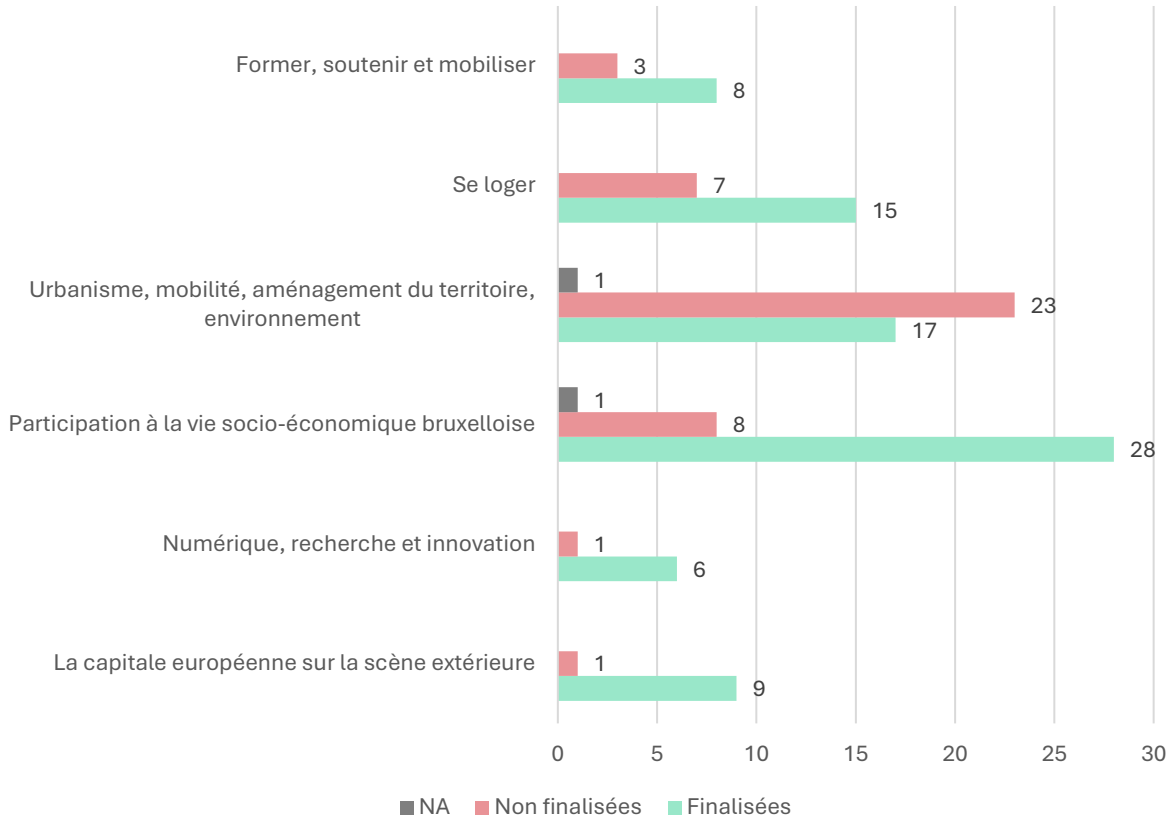
Les autres thématiques présentent, à l'inverse, une majorité de sous-actions finalisées :

- **Participation à la vie socio-économique bruxelloise** : 28 sous-actions réalisées sur 37 (soit 75,7 %) ;
- **Se loger dans la capitale bruxelloise :** 15 sous-actions sur 22 (68,1 %) ;
- **Former, soutenir et sensibiliser** : 8 sous-actions sur 11 (72,7 %) ;
- **La capitale européenne sur la scène extérieure** : 8 sous-actions sur 10 (90 %) ;
- **Numérique, recherche et innovation** : 6 sous-actions sur 7 (85,7 %).

Ces résultats révèlent un bilan contrasté. Alors que plusieurs thématiques ont pu bénéficier de conditions favorables à une mise en œuvre effective, notamment en matière de logement, de formation ou de relations extérieures, le pilier « La ville et son environnement » concentre à lui seul une part importante des difficultés rencontrées. Ce constat invite à interroger non seulement les

conditions opérationnelles de mise en œuvre dans ce domaine, mais aussi les leviers institutionnels, budgétaires et politiques qui devraient être activés, afin de renforcer les efforts déjà consentis et de soutenir l'implication de toutes les institutions dans les objectifs de gender mainstreaming.

Figure 5 : Etat de réalisation des 128 sous-actions selon les différentes thématiques du Plan



Source : IDEA Consult sur base des données du monitoring compilées par equal.brussels.

3.3.6.2 État de réalisation des sous-actions par type d'intervention

Dans le même esprit, nous avons examiné l'état d'avancement des sous-actions selon leur **type d'intervention**. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la figure ci-après.

La figure met en lumière des dynamiques contrastées selon le type de sous-action. Celles relevant du **champ juridique** apparaissent comme les plus abouties : 10 des 12 sous-actions identifiées dans cette catégorie ont été finalisées. Il s'agissait principalement de modifications de cahiers des charges, d'arrêtés ou d'autres textes réglementaires. Les sous-actions qui concernent le financement de projets suivent avec 4 sous-actions réalisées sur 5.

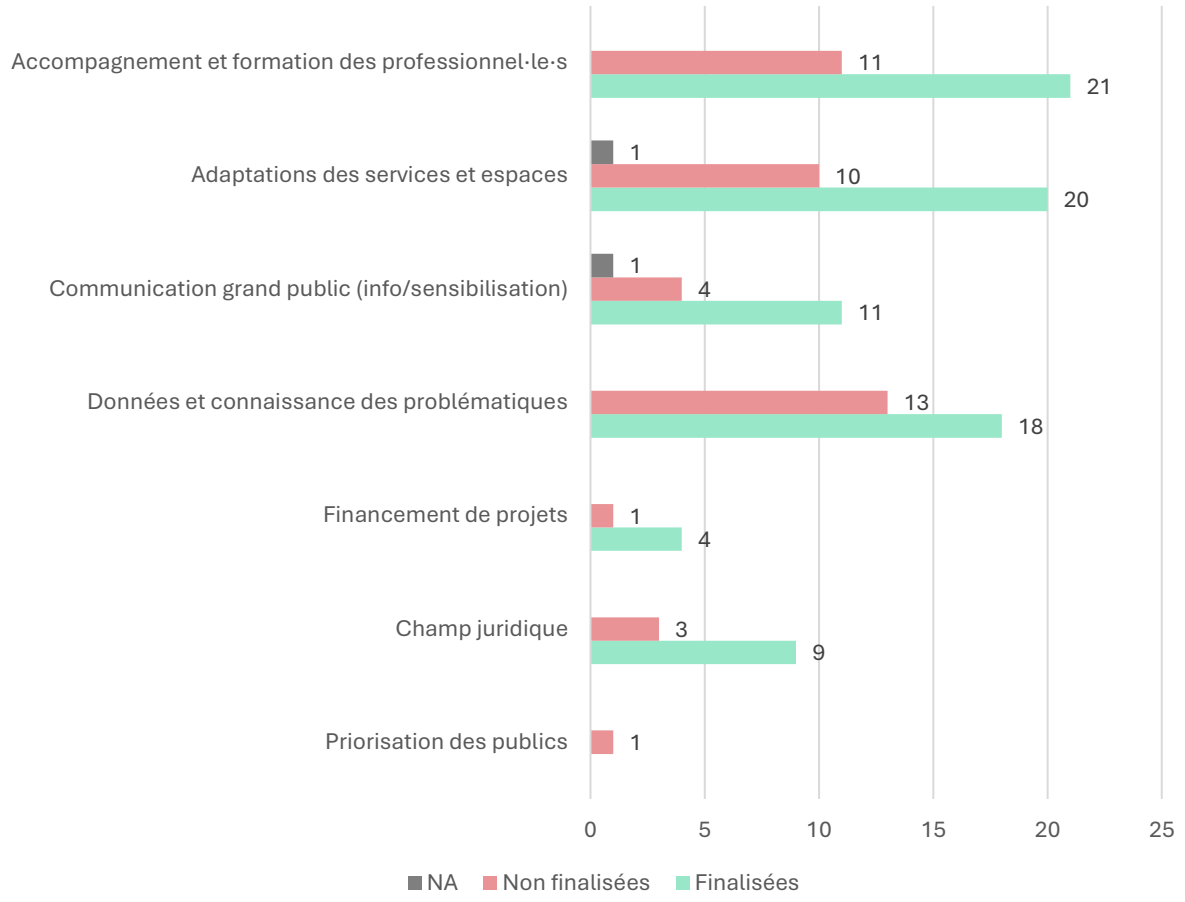
Les autres catégories présentent des **taux de finalisation compris entre 58 % et 70 %** :

- Accompagnement et formation des professionnel·le·s : 65,6 % ;
- Production et analyse de données : 58,1 % ;
- Adaptation des services et des espaces publics : 64,5 % ;
- Communication grand public : 68,8 % ;

En ce qui concerne la catégorie **« priorisation des publics »**, une seule sous-action était prévue (action 16), visant à mettre à disposition des logements du Fonds pour des femmes victimes de

violences intrafamiliales dans le cadre d'une mutation[10] sollicitée dans un contexte de violences. Une seule mutation a été effectuée dans ce cadre, ce qui s'explique notamment par les nombreux freins rencontrés par les victimes et la complexité du processus de demande.

Figure 6 : Etat de réalisation des 128 sous-actions selon les différents types d'action



Source : IDEA Consult sur base des données du monitoring compilées par equal.brussels.

3.3.6.3 État de réalisation des sous-actions par nombre d'acteurs impliqués

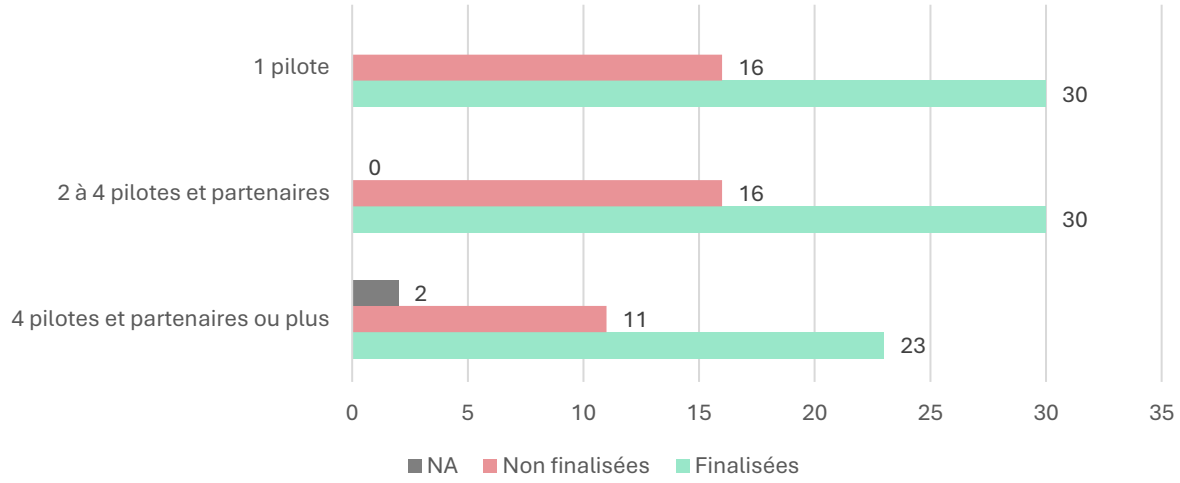
Parmi les hypothèses explorées dans cette évaluation, l'une portait sur **l'impact potentiel du nombre d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre des sous-actions**, qu'il s'agisse d'institutions pilotes ou de partenaires associés. L'intuition de départ était que plus le nombre de parties prenantes est élevé, plus la coordination s'avère complexe, ce qui pourrait ralentir, voire entraver, la bonne exécution des actions prévues.

Les résultats présentés dans le graphique ci-après ne semblent pas confirmer cette hypothèse. Que la sous-action soit portée par une seule institution ou par un groupe de deux à quatre partenaires, les performances restent comparables : 30 sous-actions sur 46, soit 65,2 %, ont été finalisées. Lorsque quatre parties prenantes ou plus sont impliquées, le taux de finalisation diminue légèrement à 63,9 %, une variation finalement limitée.

[10] La mutation désigne le changement de logement social par un ménage déjà locataire, afin de bénéficier d'un logement plus adapté à sa situation.

Ces résultats suggèrent que l'**implication d'un plus grand nombre d'acteurs n'a pas d'effet marqué sur le degré de finalisation des sous-actions**. Si la multiplication des parties prenantes peut, dans certains cas, complexifier la coordination, les écarts observés demeurent faibles et ne permettent pas de conclure à une relation significative. Ils pourraient tout aussi bien s'expliquer par des différences liées à la nature des actions, aux contextes institutionnels ou à d'autres facteurs non pris en compte dans cette analyse.

Figure 7 : État de réalisation des 128 sous-actions selon le nombre de parties prenantes (institutions pilotes et partenaires)[11]



Source : IDEA Consult sur base des données du monitoring compilées par equal.brussels.

3.3.6.4 État de réalisation des sous-actions selon le budget alloué ou non

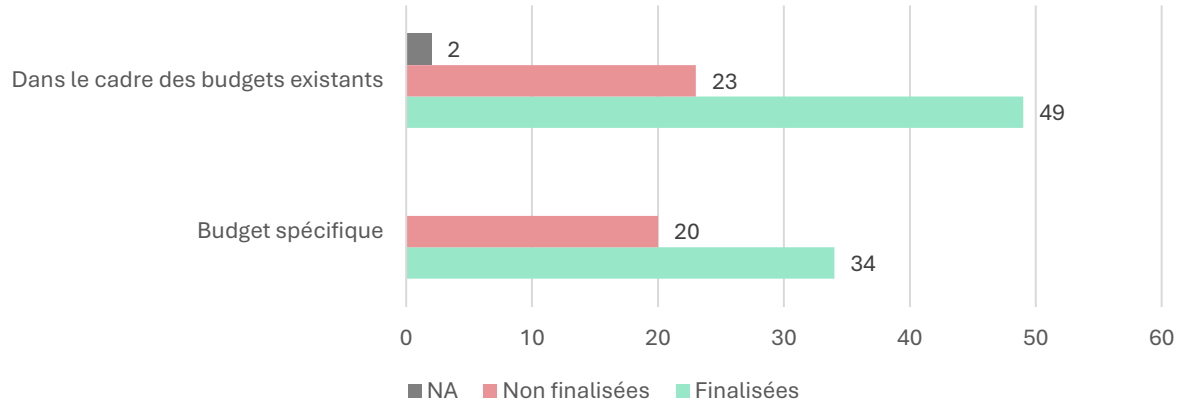
Une autre hypothèse examinée postule que la mise en œuvre des actions pourrait être favorisée par **l'allocation explicite d'un budget dédié.** L'idée sous-jacente est qu'une action bénéficiant de moyens financiers spécifiquement prévus aurait plus de chances d'être effectivement réalisée.

Cependant, les données budgétaires disponibles dans le Plan ne sont pas systématiquement renseignées pour l'ensemble des sous-actions. Afin de pouvoir procéder à une analyse, nous avons donc opéré un classement simplifié, distinguant les actions pour lesquelles un budget est explicitement mentionné dans le Plan de celles mises en œuvre dans le cadre des budgets existants. Les résultats présentés ci-dessous doivent dès lors être interprétés avec prudence.

L'analyse montre que, lorsque les sous-actions ont été réalisées à partir de budgets existants, 49 sur 74 ont été finalisées (66,2 %). Dans le cas où un budget spécifique semble avoir été attribué, 34 sous-actions sur 54 ont été finalisées (63 %). Ici encore, l'écart observé n'est pas statistiquement significatif.

Figure 8 : État de réalisation des 128 sous-actions selon le nombre de parties prenantes (institutions pilotes et partenaires)

[11] Il convient de souligner qu'aucune action n'est portée par plus de deux institutions pilotes, ce qui constituait dès la conception du plan un point d'attention d'equal.brussels afin de limiter les freins potentiels à leur mise en œuvre.



Source : IDEA Consult sur base des données du monitoring compilées par equal.brussels.

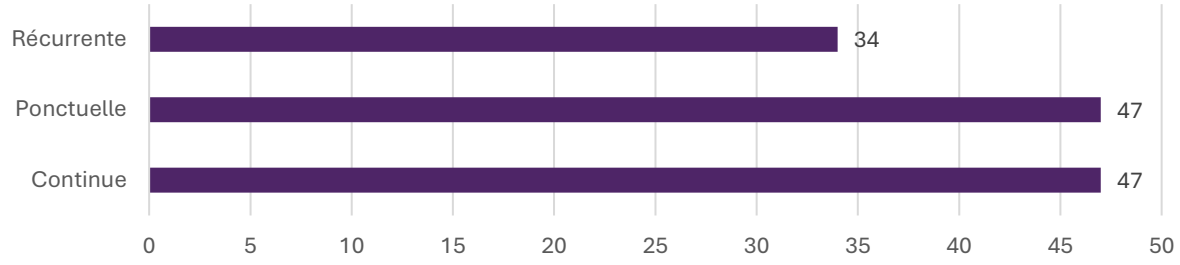
3.3.7 Temporalité et continuité des actions

Pour conclure l'analyse globale du Plan, nous avons également examiné les sous-actions à travers le prisme de leur **temporalité**, en les classant selon leur vocation à s'inscrire dans la durée. Trois catégories ont été distinguées : les actions ponctuelles (mises en œuvre une seule fois), les actions à récurrence périodique, et celles à pérennisation continue (maintenues de manière permanente).

Les résultats, présentés ci-dessous, indiquent que **la majorité des sous-actions (81 sur 128, soit 63,2 %) ont été conçues pour se prolonger dans le temps** : 34 relèvent d'une logique récurrente et 47 s'inscrivent dans une continuité permanente. À l'inverse, 47 sous-actions (36,8 %) sont de nature ponctuelle, c'est-à-dire limitées dans le temps ou à un seul déploiement.

Ce constat souligne que, si un certain nombre d'actions relèvent d'interventions ciblées et limitées, **la majorité des initiatives en matière de genre sont pensées dans une perspective structurelle et durable**, pour autant bien entendu que les efforts soient soutenus et inscrits dans le long terme.

Figure 9 : Etat de réalisation des 128 sous-actions selon le nombre de parties prenantes (institutions pilotes et partenaires)



Source : IDEA Consult sur base des données fournies par equal.brussels.

3.4 Conclusions de l'analyse globale du Plan

Lancé en 2022, le Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes arrive aujourd'hui à son terme. Il s'inscrivait dans une dynamique ambitieuse visant à inscrire durablement l'égalité de genre dans l'ensemble des politiques régionales, en combinant des **mesures ciblées** et une **approche transversale** à chaque étape du cycle politique. Sa conception participative, mobilisant administrations, cabinets ministériels, société civile et experts de terrain, a

permis de poser les bases d'un cadre structuré et méthodologique, incluant **69 actions déclinées en 128 sous-actions**, réparties sur six thématiques clés.

L'évaluation globale menée à l'issue du Plan permet de tirer un **bilan contrasté mais encourageant.** Une **majorité des sous-actions (64,8 %) ont été finalisées** ou sont en cours dans les délais, ce qui témoigne d'un engagement réel des institutions et d'une dynamique de mise en œuvre globalement positive. Ce résultat doit toutefois être nuancé : **près d'un tiers des sous-actions ont connu des retards, des interruptions ou un abandon**, en lien notamment avec des obstacles institutionnels (manque de moyens humains ou financiers, lourdeur administrative, absence de coordination, affaires courantes) ou un déficit de suivi formalisé dans le monitoring.

La répartition des résultats varie partiellement selon les **thématiques**, avec des taux de finalisation élevés dans des domaines tels que le logement, la participation socio-économique ou les relations internationales, tandis que le pilier « La ville et son environnement », pourtant le plus dense, concentre une part importante des difficultés. L'analyse par **type de sous-action** met en évidence une prédominance des actions de formation, de production de données et d'adaptation de services, témoignant d'une **première phase d'appropriation progressive du gender mainstreaming** par les institutions.

L'évaluation montre également que **le nombre d'acteurs impliqués dans chaque action n'a pas eu d'effet marqué sur la finalisation des sous-actions.** Si la coordination peut s'avérer plus complexe lorsque plusieurs parties prenantes sont associées, les écarts observés demeurent faibles et ne permettent pas de conclure à un lien significatif. De même, la présence d'un budget spécifique n'apparaît pas comme un facteur déterminant de réussite, les différences constatées restant non significatives.

Enfin, un résultat structurant ressort : **63,2 % des sous-actions ont été pensées dans une logique de continuité ou de récurrence**, confirmant que les politiques de genre nécessitent des **efforts soutenus dans le temps**. Ce constat souligne l'importance de stabiliser les dispositifs, d'assurer un pilotage stratégique dans la durée, et d'ancrer plus solidement l'égalité entre les femmes et les hommes dans la culture institutionnelle régionale.

À l'issue de sa période de mise en œuvre, le Plan apparaît ainsi comme un **cadre fondateur**, perfectible mais porteur, ayant permis de **poser les jalons d'une politique régionale plus égalitaire**, plus cohérente et davantage ancrée dans les réalités de terrain.

4. Analyse transversale approfondie des actions sélectionnées

4.1 Présentation des actions sélectionnées

Pour cette phase d'analyse approfondie portant sur certaines actions du Plan, equal.brussels a retenu **six actions spécifiques** au Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025), **ainsi qu'une action commune avec le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes (2020-2024).**

Trois principaux critères ont guidé le choix de ces actions par equal.brussels : (1) le **potentiel de reconduction** des actions dans le prochain Plan ; (2) les **apprentissages** anticipés de la mise en œuvre de ces actions (c'est-à-dire les bonnes pratiques qui peuvent être déduites de ces actions) ; et (3) la **diversité des compétences** régionales concernées par les évaluations des différents plans.

Ces actions sont présentées succinctement dans le tableau ci-dessous sur base de leur formulation initiale dans le Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes.

Figure 10 : Présentation succincte des actions ayant fait l'objet d'une analyse approfondie

Action 3 **Soutenir les coordinateur·rices et correspondant·e·s de genre dans l'intégration de la dimension de genre dans la mise en œuvre de leurs missions et projets**
• **Nombre de sous-actions :** 3 • **Sous-action évaluée** : 3.2 Centraliser et diffuser des données et études sectorielles relatives à l'égalité des chances sur base d'une matrice qui permette de croiser les compétences régionales et les domaines de l'égalité des chances. • **Objectif** : assurer l'information et la formation des coordinateur·trices de genre et simplifier le recours à l'expertise en matière de genre. • **Institution pilote** : equal.brussels. • **Partenaires** : groupe de coordination régional de gender mainstreaming. • **Budget estimé initialement** : dans le cadre des budgets existants.
Action 14 **Développer des outils pour intégrer le genre dans l'architecture des logements publics**
• **Nombre de sous-actions :** 1 • **Sous-action évaluée** : Mise en place d'un groupe de travail interinstitutionnel sur la question du logement égalitaire. • **Objectif :** intégrer les critères garantissant un logement égalitaire dans les cahiers des charges des marchés publics relatifs au logement. • **Institution pilote** : Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB). • **Partenaires** : Fonds du Logement, Community Land Trust Bruxelles (CLTB), société civile. • **Budget estimé initialement** : 100.000 € pour le marché d'accompagnement des projets pilotes de la SLRB.

Action 18 (action commune avec le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes)

Créer un guide Security by Design pour lutter contre le harcèlement sexuel et sexiste dans l'espace public

- **Nombre de sous-actions :** 1
- **Sous-action évaluée :**
  Création d'un guide qui reprend les principes d'aménagement de l'espace urbain dans la perspective spécifique de lutter contre le harcèlement sexuel et sexiste dans l'espace public.
- **Objectifs initiaux** : favoriser la sécurité des femmes dans l'espace public bruxellois et combattre en particulier le harcèlement sexuel et sexiste dans l'espace public en promouvant l'intégration de dispositifs de sécurité et l'application de bonnes pratiques dans l'aménagement de cet espace.
- **Institution pilote** : safe.brussels.
- **Partenaires** : equal.brussels, les partenaires régionaux présents dans les GT « Security by Design » (urban.brussels, commissioner.brussels, Bruxelles Mobilité, Bruxelles Environnement, la STIB).
- **Budget estimé initialement** : dans le cadre des budgets existants.

Action 19

Élaborer une stratégie de gender mainstreaming relative aux missions de perspective.brussels

- **Nombre de sous-actions :** 2
- **Sous-actions évaluées** :
  19.1 Intégrer le genre dans la communication et les marchés publics de perspective.brussels
  19.2 Passation d'un marché public d'accompagnement avec un·e prestataire spécialisé·e des questions de genre pour l'élaboration d'un plan d'action pour l'intégration du genre dans les missions de perspective.brussels.
- **Objectifs initiaux** : améliorer la prise en compte du genre dans la planification territoriale et développer l'exemplarité de perspective.brussels en tant que maîtrise d'ouvrage publique engagée pour l'égalité femme-homme et l'égalité des chances et ainsi œuvrer pour l'amélioration de la profession.
- **Institution pilote** : perspective.brussels
- **Partenaires** : /
- **Budget estimé initialement** : 200.000 € pour le marché d'accompagnement (sur 4 ans)

Action 47

Systématiser la démarche des marches exploratoires pour les projets d'aménagement de voirie

- **Nombre de sous-actions :** 2
- **Sous-actions évaluées :**
  47.1 Former les chef·fes de projets du service Construction de Bruxelles Mobilité à la démarche des marches exploratoires.
  47.2 Inscrire systématiquement dans le planning de réalisation des projets d'aménagement de voirie de façade à façade, l'organisation d'une marche exploratoire.
- **Objectifs initiaux** : interroger explicitement la question du genre dans chaque projet d'aménagement de voirie de façade à façade.
- **Institution pilote** : Bruxelles Mobilité.

- **Partenaires** : SPRB, cellule formation de la Direction des ressources humaines et Bruxelles Pouvoirs locaux
- **Budget estimé initialement** : 5.000 €.

Action 39

Lancer un appel à projets destiné à soutenir l'entrepreneuriat féminin

- **Nombre de sous-actions**: 1
- **Sous-action évaluée :**
  Lancer un appel à projets destiné à soutenir l'entrepreneuriat féminin, pour stimuler l'accompagnement des entrepreneuses en tenant compte de leurs besoins spécifiques.
- **Objectifs initiaux** : Soutenir les acteur·trices bruxellois·es de l'accompagnement, du financement et du réseautage qui soutiennent l'entrepreneuriat des femmes et favoriser l'expérimentation et le passage à l'action des femmes pour créer leur propre emploi, comme vecteur d'émancipation ; et parmi elles, les femmes les plus éloignées de l'entrepreneuriat par le vécu de discriminations croisées ou de freins spécifiques.
- **Institutions pilotes** : Bruxelles Économie et Emploi et hub.brussels.
- **Partenaire** : equal.brussels.
- **Budget estimé initialement** : en 2022 : 250.000 € en provenance de Bruxelles Économie et Emploi et 250.000 € de la part d'equal.brussels. L'appel à projets sera reproduit annuellement, avec un montant à déterminer en fonction des budgets disponibles.

Action 60

Diffuser la politique de genre à tous les services d'Actiris et renforcer sa transversalité

- **Nombre de sous-actions**: 1
- **Sous-action évaluée :**
  Reconnaître et formaliser le pôle Genre, qui comprend des représentant.es de chacune des directions et augmenter l'intégration de la dimension de genre dans le contrat de gestion et les activités d'Actiris.
- **Objectifs initiaux** : renforcer la transversalité de la prise en compte du genre dans les missions d'Actiris.
- **Institution pilote** : Actiris.
- **Partenaires éventuels** : /
- **Budget estimé initialement** : dans le cadre des budgets existants.

4.2 Observations issues de l'analyse transversale

Cette section vise à identifier les principales observations communes faites suite à l'évaluation du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes, à partir d'une analyse transversale de l'ensemble des entretiens approfondis réalisés.

4.2.1 Objectifs souvent pertinents mais flous ou sous-formalisés

4.2.1.1 Une réception globalement favorable des orientations du Plan

Dans la majorité des cas, les actions inscrites dans le Plan ont été perçues comme légitimes et alignées avec les missions et les valeurs des institutions concernées. Elles ont porté sur des **thématiques jugées pertinentes** et ont parfois permis d'introduire la question du genre dans des domaines où elle restait jusque-là peu visible, comme le logement social (SLRB) ou la sécurité (safe.brussels).

Cette réception globalement favorable s'explique notamment par la flexibilité laissée aux institutions, qui a permis une appropriation parfois stratégique. À plusieurs reprises, **les actions ont été saisies comme des opportunités pour initier ou renforcer une dynamique existante.** Certaines équipes s'en sont emparées pour légitimer des démarches qu'elles avaient déjà initiées, ou pour impulser une réflexion plus large sur l'égalité de genre au sein de leur organisation. Au sein d'une institution, par exemple, l'action a été intégrée de manière transversale et participative, bien au-delà de ce que prévoyait la fiche initiale, grâce à l'engagement existant au sein de l'institution.

> « Il y a eu une demande du cabinet de regarder la question croisée du genre [...]. Et donc oui, moi j'ai profité un peu de ça pour dire bah y a une impulsion, y a quelque chose qui va dans ce sens-là, allons-y ! » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

4.2.1.2 Une mise en œuvre freinée par des objectifs flous et une concertation limitée

Derrière la légitimité de principe accordée aux thématiques du Plan, les entretiens révèlent une faiblesse structurelle importante dans la conception des actions : **les objectifs étaient rarement définis de manière claire, opérationnelle et concertée dès le départ.** La majorité des personnes interrogées décrivent une mise en œuvre « en marchant », sans cadrage méthodologique explicite ni directives précises. Cela a souvent conduit à des réinterprétations, voire à des réorientations complètes au fil du processus.

Dans de nombreux cas, les actions n'ont pas été initiées par les institutions elles-mêmes, mais proposées, voire rédigées, directement par les cabinets ministériels, puis **transmises aux administrations sans réelle concertation en amont.** Dans l'une des institutions interrogées, l'action a été perçue comme une initiative externe, construite sans implication préalable de l'équipe en charge.

> « Pour moi, on pourrait la reconduire [...] si y a vraiment une intention peut être politique plus claire aussi de où est ce qu'ils veulent en venir finalement ? Parce que bon, intégrer des critères du genre dans nos marchés [...], c'est quand même très vaste quoi. Donc quel est l'objectif finalement ? » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Certaines institutions ont toutefois bénéficié d'une marge d'ajustement. Ainsi, au sein de hub.brussels, l'équipe rapporte avoir pu **modifier une version initiale** transmise par le cabinet afin de mieux l'aligner sur ses priorités internes. Le texte proposé a été soumis à relecture et a fait l'objet d'amendements de leur part avant l'adoption du plan. L'entretien avec Bruxelles Mobilité constitue une exception : la personne interrogée mentionne avoir été présente dès la réunion de lancement, où elle a pu proposer un objectif cadré, ce qui a permis une vision claire au sein de l'institution sur les démarches à suivre. Au sein de perspective.brussels, la référente évoque également une implication

en amont, bien que restreinte par sa récente prise de fonction, qui ne lui permettait pas encore d'avoir une vision claire des objectifs à définir.

Enfin, ce déficit d'implication initiale s'est parfois accompagné **d'une méconnaissance du Plan lui-même.** Au sein d'une institution, les personnes porteuses d'action ont indiqué avoir découvert seulement après coup que leur projet s'inscrivait dans un cadre régional plus large. L'action de sensibilisation au gender mainstreaming, portée par le cabinet, n'a pas permis une diffusion homogène de l'information ni une mobilisation suffisante des niveaux opérationnels. Il est donc possible que cela ait fragilisé l'appropriation du Plan par les équipes de terrain au sein des institutions mobilisées.

> « C'est pas que ça paraissait informel mais en tout cas, je n'avais pas réalisé que c'était une action dans un plan structuré. [...] Je saurais pas vous dire quand est ce que je l'ai réalisé en fait. Après voilà, si ça se trouve, c'était annoncé dès le départ, mais ça m'a juste pas frappé. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

En somme, dès sa conception, le Plan s'est construit comme un **assemblage d'initiatives** issues des différentes administrations et cabinets. Cette logique a permis d'intégrer une grande diversité de propositions et de valoriser les dynamiques propres à chaque institution. Si certains porteurs et certaines porteuses de projet ont ensuite su s'approprier et enrichir leur action avec créativité, cette approche a néanmoins conduit à une **mise en œuvre marquée par une forte hétérogénéité**. Ce constat ne traduit pas un défaut du processus, mais reflète plutôt le choix d'un modèle ouvert, dont l'**ambition était avant tout de favoriser l'émergence d'actions concrètes pour réduire les inégalités de genre** au sein des politiques publiques régionales.

4.2.2 Des mises en œuvre souvent réinventées en cours de route

Le flou et le manque de concertation dans la définition initiale des objectifs, analysés précédemment, ont eu des effets directs sur la mise en œuvre des actions. Faute de cadrage clair ou partagé, plusieurs institutions ont été amenées à **réinterpréter, réajuster, voire redéfinir en profondeur l'action** inscrite dans le Plan.

4.2.2.1 Une dynamique d'adaptation plus que d'exécution

Dans de nombreux cas, la mise en œuvre ne s'est pas déroulée selon une logique linéaire ou prédéfinie, mais s'est **construite comme un processus itératif et contextuel, fondé sur des ajustements progressifs.** Les institutions ont composé avec les contraintes internes (*turnover* du personnel, moyens limités, disponibilité des expertises) et les réalités opérationnelles, en mobilisant parfois des approches innovantes, mais souvent de manière isolée, sans appui structuré de leur hiérarchie interne ou des cabinets.

L'exemple le plus manifeste de cette réinvention est celui de perspective.brussels (action 19). L'action du Plan prévoyait l'élaboration d'un plan interne en matière de genre. Toutefois, au lieu d'appliquer une feuille de route, **l'institution a structuré un processus en interne**, basé sur une large consultation qualitative (30 à 40 entretiens), un benchmark international et une réflexion collective sur les leviers d'égalité. Comme le résume la personne interrogée :

> « On ne s'est jamais vraiment sentis liés à la fiche initiale. L'action est devenue un projet à part entière, construit selon nos besoins et notre rythme. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Ce processus, bien qu'autonome, a généré une dynamique mobilisatrice, tout en illustrant l'écart entre la fiche d'action et sa mise en œuvre réelle.

Dans d'autres cas, la mise en œuvre s'est construite progressivement, en réponse à des objectifs formulés de manière large voire abstraite. Chez equal.brussels (action 3), l'action prévoyait de

« centraliser et diffuser des données et études sectorielles relatives à l'égalité des chances », sans qu'un outil, une méthode ou des livrables précis n'aient été définis. Ce manque de cadrage initial a conduit l'agente en charge à faire émerger pas à pas une solution concrète adaptée aux besoins mais en tenant compte des ressources disponibles. Partant d'un simple fichier Excel, elle a progressivement structuré l'information, jusqu'à concevoir un portail web de données genrées, aujourd'hui en ligne[12].

Ces exemples illustrent que de telles réappropriations positives supposent un certain degré de volontarisme, qu'il s'agisse de l'institution concernée ou, plus concrètement, de la personne désignée pour piloter l'action.

D'autres institutions ont également dû reprendre en main un projet mal cadré ou abandonné en cours de route. C'est le cas de safe.brussels (action 18) où le guide « Security by Design » n'avait pas pu aboutir, avant d'être repris par un nouveau coordinateur. Celui-ci a redéfini l'objectif, structuré la démarche, et mobilisé une experte externe pour consolider le contenu. Ce basculement a permis d'éviter un enlisement du projet, mais montre que la mise en œuvre a davantage reposé sur une **dynamique de reconstruction** que sur un déploiement planifié.

Enfin, les institutions ont souvent dû adapter leur méthode en l'absence d'un accompagnement structuré ou de connaissances. Peu d'actions ont bénéficié d'un appui formel. Certaines ont pu mobiliser ponctuellement des expertes et experts, ou des partenaires. Il arrive que cet appui relève d'une décision de faire appel à une expertise externe prise dès l'élaboration de la fiche action, en fixant un budget associé (ex. Garance asbl pour les marches exploratoires chez Bruxelles Mobilité). Mais dans la plupart des cas, la mobilisation d'un appui est restée à l'initiative des personnes porteuses de l'action. Un accompagnement plus systématique aurait pu être attendu de la hiérarchie interne des institutions concernées, ainsi que, à des niveaux différents, d'equal.brussels et des cabinets ministériels, afin de garantir un soutien cohérent et partagé. Cela souligne également l'importance de concevoir dès le départ le gender mainstreaming comme un objectif dont la mise en œuvre implique de faire appel à des expertises. Lorsque ces connaissances ne sont pas encore présentes au sein des administrations, il est nécessaire d'aller chercher à l'extérieur (dans le monde associatif ou académique par exemple), ce qui représente un coût à prévoir dès l'élaboration de l'action.

Corollaire de cette réadaptation, plusieurs actions ont gagné en pertinence mais certaines ne sont pas encore terminées (c'est le cas de perspective.brussels) et leur suite est à programmer au sein des objectifs de l'institution, voire au sein d'un prochain plan gender mainstreaming. Les porteurs et porteuses d'actions ont de manière générale développé, via cette prise en main autonome et volontariste des actions du plans, un regard avisé sur les leviers pour renforcer l'impact des actions et la suite qui pourrait être donnée aux actions entreprises (en termes de renforcement, de continuation, de pérennisation ou de redéfinition). Ils et elles sont certainement des personnes ressources à consulter pour les administrations qui veulent parfaire l'intégration à long terme des objectifs de l'action entreprise ou pour l'élaboration d'un futur plan.

4.2.2.2 Entre innovation locale et perte de cohérence collective

La mise en œuvre des actions témoigne d'une **capacité réelle d'adaptation, voire d'innovation, de la part des institutions**. Cette flexibilité a permis, dans certains cas, de produire des résultats plus solides ou plus pertinents que ceux envisagés initialement. Toutefois, elle révèle aussi un décalage structurel entre les intentions du Plan et la réalité des pratiques.

L'absence de cadrage commun, d'outillage partagé et d'accompagnement coordonné a conduit à des **mises en œuvre hétérogènes, parfois très éloignées de la fiche initiale**. Cette diversité des

[12] Voir Resources for inclusion

trajectoires empêche une lecture d'ensemble cohérente, affaiblit le pilotage régional et rend difficile l'évaluation globale du Plan.

4.2.3 *Gender mainstreaming* : une impulsion lancée, une intégration encore partielle et inégale

Les actions mises en œuvre dans le cadre du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes ont généré, dans l'ensemble, des résultats visibles, qu'il s'agisse de livrables concrets, de mobilisations internes ou d'impulsions nouvelles. Toutefois, ces effets sont demeurés très inégaux d'une institution à l'autre. Une lecture en trois volets permet de rendre compte de la portée réelle de ces transformations, au regard des principes du gender mainstreaming : montée en compétences, ancrage structurel et évolution culturelle.

4.2.3.1 Développement de compétences

Dans plusieurs institutions, les actions ont favorisé une montée en compétences, bien que celle-ci reste souvent limitée à des profils spécifiques et à des formats ponctuels.

Des **formations formelles ont été mises en place dans certaines structures.** À la SLRB, des sessions volontaires ont permis de sensibiliser les gestionnaires de projets aux enjeux de genre. Bruxelles Mobilité a opté pour une approche plus systématique : l'ensemble des gestionnaires de projets a suivi une **formation de base obligatoire**, conçue et animée par l'asbl Garance, autour de la méthodologie des marches exploratoires. Cette formation, complétée pour certain·e·s participant·e·s par un module plus approfondi sur base volontaire, a permis une montée en compétences concrète, directement articulée à la mise en œuvre de marches sur le terrain. Chez Actiris, la participation à la plateforme interne pour l'égalité des chances a été conditionnée, pour plusieurs membres, au suivi d'une formation (dispensée par equal.brussels, UNIA ou la direction RH d'Actiris). Un référent égalité des chances au sein d'Actiris Académie veille par ailleurs à l'intégration transversale de ces formations dans l'offre globale, confirmant l'ancrage institutionnel de cette thématique au-delà de l'action ponctuelle. Une des personnes interrogées affirme à propos des questions de genre :

> « En tout cas, je pense que les gens ne voyaient pas du tout de quoi il s'agissait [...]. Et que maintenant au moins, la question est comprise, que c'est pas spécialement... Enfin bref, ils ont compris un peu de quoi il en retournait et que donc ce n'est plus totalement étranger comme question. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

À ces formats formels se sont ajoutés des dispositifs plus souples. À titre d'exemple, perspective.brussels et la SLRB ont toutes deux mis en place des **midis thématiques** visant à favoriser une appropriation collective et réflexive du genre dans leur compétences. Intégrés au cycle « Perspective s'interroge » ou organisés en interne, ces espaces de discussion ont permis de prolonger les formations, d'alimenter une culture du questionnement, et d'élargir la portée des sensibilisations à un public plus diversifié.

Il ressort également que le niveau de compétence initial variait fortement. Si certain·e·s porteur·ses bénéficiaient déjà d'une expertise ou manifestaient un intérêt affirmé pour les questions de genre, d'autres ont dû développer leurs compétences en cours de mise en œuvre. Cette **montée en compétences s'est parfois faite de manière autodidacte, par auto-formation,** ou encore par la recherche proactive de formations extérieures leur permettant d'approfondir leurs connaissances et de tisser des liens au fil des actions menées. Cette diversité de profils se reflète dans les modalités de montée en compétence.

En somme, le développement de compétences apparaît comme un effet réel du Plan, mais **sa portée demeure inégale entre les institutions** : dans certaines structures comme Bruxelles Mobilité, il a concerné l'ensemble des équipes ciblées. Ailleurs, comme à la SLRB, il a reposé sur l'engagement de

personnes volontaires. Dans d'autres cas encore, il s'est limité aux personnes en charge de l'action, comme chez safe.brussels, Bruxelles Economie et Emploi ou hub.brussels.

4.2.3.2 Structure, processus internes et outils

Si certaines actions du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes ont permis d'amorcer un ancrage structurel de l'égalité de genre, les effets observés restent globalement partiels, fragiles et inégalement répartis entre les institutions.

Quelques administrations ont enclenché des dynamiques durables. Actiris s'est dotée d'un véritable pôle genre, articulé autour d'une plateforme interne et d'un référent à Actiris Académie, assurant coordination et circulation des ressources. perspective.brussels a élaboré un plan interne participatif qui, bien qu'encore peu formalisé, a engagé une réflexion transversale sur les pratiques internes. Chez Bruxelles Mobilité, un livrable est en cours de finalisation pour formaliser la méthode des marches exploratoires, avec l'objectif affiché d'en faire un outil intégré aux projets futurs.

D'autres administrations ont mené des actions ponctuellement structurantes, sans que celles-ci ne débouchent sur une dynamique pérenne. Le portail de données d'equal.brussels en offre une bonne illustration : en ligne et opérationnel, il enregistre en moyenne 74 visites par mois. À titre de comparaison, la plateforme d'Unia, Data Hub, attire entre 250 et 300 visites mensuelles, mais il bénéficie d'une notoriété plus ancienne, d'un champ géographique plus large et d'activités plus visibles. Le portail d'equal.brussels pourrait donc gagner en notoriété et en valorisation. Sa fréquentation dépend aussi des ressources disponibles au sein des correspondant·e·s en égalité des chances et des agent.es de la Région impliquées dans ces objectifs : aussi performants soient-ils, les outils restent peu utilisés si les personnes en charge ne disposent pas du temps nécessaire pour en approfondir l'analyse et l'exploitation.

safe.brussels a publié le guide « Security by Design », mais la démarche n'a pas été prolongée au sein de l'institution, faute de moyens et d'un portage stratégique. À la SLRB, le groupe de travail interinstitutionnel sur le genre a permis l'élaboration d'un fascicule de référence annexé aux cahiers des charges, mais ce groupe a été dissous à l'issue de l'action. Comme le souligne un acteur clé :

> « C'était un groupe de travail inter administrations. [...] Ça n'a pas perduré dans le temps. Ceci dit, le résultat du groupe a mené à une note, elle-même à l'origine du fascicule. Ce document existe toujours. Si on veut se référer à quelque chose pour améliorer nos cahiers des charges, nos processus, on sait vers quoi se tourner. Mais il n'y a plus de groupe de travail sur le genre au sein de l'institution actuellement. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Ces exemples illustrent une mise en œuvre effective des actions prévues, mais souvent sans inscription durable dans les structures de gouvernance internes.

Enfin, certaines institutions n'ont engagé aucun changement structurel identifiable. C'est le cas notamment pour deux institutions, où les contenus produits dans le cadre du Plan n'ont pas été intégrés aux outils existants, ni accompagnés de réels ajustements organisationnels. Les dynamiques initiées ont alors reposé essentiellement sur des engagements individuels, sans effet de diffusion ni de consolidation.

En définitive, si plusieurs initiatives ont contribué à introduire la dimension de genre dans les pratiques institutionnelles, leur portée reste parfois encore marginale. L'intégration du genre dans les structures, les processus et les outils demeure inaboutie, et le gender mainstreaming ne s'impose donc pas encore comme une norme collective au sein des rouages administratifs bruxellois.

4.2.3.3 Culture interne à l'institution

Au-delà du développement de compétences ou des ajustements structurels, plusieurs actions ont amorcé une transformation plus diffuse des représentations, des attitudes et des pratiques professionnelles. Cette évolution culturelle, bien que difficile à objectiver, apparaît comme un effet important, mais encore fragile, du Plan.

Dans plusieurs institutions, les actions ont permis d'**ouvrir un espace de réflexion inédit sur les inégalités de genre** et leurs manifestations dans le quotidien professionnel. Des biais jusque-là parfois peu interrogés ont fait l'objet de discussions collectives. Chez Bruxelles Mobilité, les marches exploratoires menées avec l'asbl Garance ont provoqué un véritable **« électrochoc »** auprès de certains chefs de projet initialement réticents à suivre la formation. Si cette confrontation a parfois été mal reçue, de l'avis de Bruxelles Mobilité, elle a au moins eu le mérite de **faire émerger le débat**, et d'inscrire la thématique dans les échanges professionnels. Chez perspective.brussels, les temps d'échange ont permis d'engager plusieurs équipes dans une dynamique introspective mobilisatrice. Les midis thématiques, à la SLRB comme chez perspective.brussels, ont également contribué à **diffuser une culture réflexive** au sein de cercles élargis. Au sein d'Actiris, la plateforme interne a joué un rôle de socialisation autour des enjeux d'égalité, favorisant la circulation de ressources et l'ancrage progressif du sujet dans certains échanges interservices.

> « Juste après les formations, [...] les gens en parlaient plus. Je sais qu'à la cafétéria, par exemple, ceux qui participaient débriefaient un peu sur la formation. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Plusieurs entretiens ont néanmoins révélé des **réticences explicites ou latentes**, qui freinent la diffusion d'une culture partagée de l'égalité femmes-hommes. Dans certains cas, le genre est encore perçu comme une opinion ou un sujet militant, plus que comme une grille d'analyse légitime des politiques publiques. Ce type de positionnement a parfois engendré des tensions, des résistances à la participation ou une relative indifférence institutionnelle. Ces réactions, bien que minoritaires à l'échelle des témoignages recueillis, rappellent que l'appropriation du sujet reste inégale et dépend fortement des personnes et des environnements. Il convient toutefois de rappeler que les entretiens ont été menés au sein d'institutions ayant effectivement mis en œuvre au moins une action du plan. Il est donc probable que ces réticences soient encore plus marquées, voire qu'elles aient constitué un frein majeur, dans les institutions qui n'ont pas du tout engagé de démarches, et qui n'apparaissent dès lors pas dans le corpus analysé.

> « Je pense qu'il y en a beaucoup, surtout parmi mes collègues masculins, qui se sentent pas légitimes. C'est pas que ça ne les intéresse pas mais... Je crois pas qu'ils sont hostiles, c'est pas ça, mais je pense qu'ils se sentent pas légitimes à pouvoir regarder à ça et probablement que ça les intéresse moins que des collègues féminins ou LGBTQ+. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Enfin, **dans certaines structures, aucun effet culturel significatif n'a été constaté** et les actions n'ont pas généré de mobilisation interne durable. Ce constat doit toutefois être nuancé : **il tient en partie à la nature des actions retenues, conçues avant tout comme des actions positives**, parfois portées par des personnes spécifiquement dédiées à la thématique du genre, plutôt que comme des démarches transversales. Leur caractère ciblé, parfois davantage orienté vers l'externe, a contribué à renforcer le cloisonnement des résultats et à limiter l'émergence d'un changement organisationnel plus large.

4.2.4 Leviers de réussite : motivation individuelle, appui hiérarchique, expertise

L'analyse transversale des actions révèle un constat central : **les leviers de réussite résident avant tout dans les dynamiques humaines et institutionnelles locales**, bien plus que dans le cadre

général du Plan ou dans l'existence de ressources spécifiques. La réussite des actions repose largement sur une **équation humaine :** une personne engagée, soutenue par sa hiérarchie, bénéficiant d'un espace d'initiative, et parfois épaulée par des partenaires externes.

4.2.4.1 L'engagement individuel des porteurs et porteuses de projet

Le levier le plus systématiquement mentionné est l'**engagement personnel d'un porteur ou d'une porteuse convaincu·e**, disposant d'une sensibilité au sujet, de motivation et d'une certaine marge de manœuvre dans son organisation. Dans plusieurs cas, des agentes et agents ont su s'approprier une action au-delà de ce qui était initialement prévu, en mobilisant leur expertise et leur créativité pour en assurer la concrétisation.

Cet engagement individuel a parfois permis de transformer une fiche d'action en un projet à part entière, construit progressivement selon les besoins et les ressources disponibles. Dans d'autres cas, ce sont des personnes investies qui ont mis à profit leurs réseaux existants ou leurs connaissances du terrain pour impulser des dynamiques nouvelles.

> « Après, il y a quand même aussi une volonté de ma part de m'impliquer dans cette question-là. Je trouve à titre personnel que ces réflexions sont salutaires [...] Et donc, je trouve que c'est un champ très intéressant auquel je m'intéresse depuis longtemps, bien avant d'être impliquée dans l'action. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Ce facteur humain est d'autant plus déterminant qu'il compense souvent l'absence de ressources : **dans plusieurs cas, les actions n'auraient pas vu le jour sans l'implication active des porteur·euses de projets.** Cet engagement personnel, s'il est précieux, montre aussi les limites du modèle actuel : il rend les actions dépendantes de personnes-clés, sans mécanisme de relais hiérarchique ou de continuité.

4.2.4.2 Une légitimation politique et un appui hiérarchique

L'existence même du Plan bruxellois genre, **porté politiquement** par les cabinets, a joué un rôle non négligeable dans la reconnaissance du sujet à l'intérieur des institutions. Plusieurs porteurs et porteuses d'action ont souligné que cette impulsion donnait une assise politique à leur travail, permettant de justifier leur investissement et de légitimer le temps consacré à la question du genre.

> « Ce Plan permettait de dire à la direction : regardez, c'est aussi une priorité au niveau du gouvernement. Cela nous a permis de le réinscrire dans une perspective plus stratégique. » Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Cet effet a été particulièrement fort là où il s'est doublé d'un **soutien hiérarchique clair**. Au sein de perspective.brussels, la direction a joué un rôle moteur : elle a accordé du temps dédié, validé publiquement le projet et soutenu l'implication transversale des équipes. Chez safe.brussels, le porteur de projet a été mis à temps plein sur l'action, avec une **autonomie forte** pour assister à des formations, conférences ou organiser des réunions externes selon ses besoins. Ce climat de confiance a facilité la structuration du projet, son redéploiement et l'intégration d'expertises extérieures. Il illustre combien le genre peut être traité avec ambition dès lors qu'il est reconnu comme un objet légitime, soutenu et priorisé par l'organisation.

4.2.4.3 L'appui d'un réseau externe ou l'appel à une expertise

Des ressources ponctuelles bien ciblées ont parfois constitué des leviers déterminants. Dans plusieurs cas, les institutions ont pu s'appuyer sur un **accompagnement méthodologique ou sur des expertises externes.**

Pour le portail *Resources for inclusion*, la porteuse d'action d'equal.brussels a pu compter sur le soutien ponctuel de collègues, sur l'expertise d'Unia et sur l'appui technique d'un prestataire externe IT. Ces ressources ont permis de sécuriser le projet et d'en garantir la qualité technique.

De même, l'action *Women in Business* a bénéficié non seulement de l'investissement des équipes pilotes, mais aussi de la contribution d'equal.brussels. Celle-ci s'est traduite par un apport financier, un appui méthodologique dans la définition des objectifs liés au genre, à l'inclusivité et à l'intersectionnalité ainsi que dans l'élaboration de certains outils, et une participation au jury de sélection.

Plus largement, plusieurs administrations ont **mobilisé des prestataires spécialisés**, tels que Garance, L'Architecture qui dégenre ou encore l'accompagnement d'equal.brussels pour proposer des formations ciblées. D'autres appuis ont renforcé la structuration des actions : une experte indépendante a accompagné safe.brussels pour la rédaction de son guide, l'asbl Angela D. a coordonné le groupe technique « Genre » de la SLRB, et une experte d'equal.brussels a participé au comité d'accompagnement de l'action de perspective.brussels, tout en apportant un appui ponctuel à hub.brussels et à Bruxelles Économie et Emploi.

Ces soutiens méthodologiques, bien que ponctuels, ont permis de sécuriser les démarches, de **légitimer le travail engagé et de pallier l'absence d'expertise interne** sur le genre dans certaines institutions.

4.2.5 Obstacles fréquents : portage individuel, manque de cadrage, résistances culturelles

Malgré la qualité de plusieurs actions et la détermination des porteurs et porteuses de projet, de nombreux obstacles ont freiné la pleine réalisation des ambitions du Plan. Ces freins sont récurrents dans les entretiens et soulignent des vulnérabilités structurelles.

4.2.5.1 Une dépendance excessive à une seule personne

L'un des obstacles majeurs réside dans le **portage souvent individuel et isolé des actions.** En effet, plusieurs projets ont reposé sur une seule personne, sans relais interne ni équipe dédiée. Or, outre le potentiel isolement que cette personne peut ressentir face au portage de l'action, cette dépendance constitue **une fragilité amplifiée pour l'action en cas de changement de personnel**, un phénomène mentionné à plusieurs reprises dans les entretiens. En effet, lorsque la personne en charge quitte l'institution ou change de fonction, l'action se retrouve sans continuité ni mémoire organisationnelle.

À titre d'exemple, dans l'une des institutions interrogée, le projet a dû être entièrement relancé après le départ de la première personne en charge. Le nouveau coordinateur a dû reprendre un projet flou, sans documentation suffisante, et redéfinir presque intégralement la stratégie et les livrables. Cette reprise a été rendue possible grâce à un engagement fort du nouveau porteur, mais illustre à quel point **l'absence d'ancrage structurel expose l'action à un risque d'effondrement.** Même constat dans une autre institution, où la personne interrogée explique avoir repris une action déjà lancée sans réelle transmission. Comme le souligne l'un·e d'elles :

> « C'est souvent une personne qui s'en occupe et si elle part, tout s'arrête. [...] Ce n'est pas évident quand on arrive dans une fonction et qu'on doit porter une action qui a été pensée par quelqu'un d'autre. » Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Cette dépendance aux individus fragilise non seulement la mise en œuvre, mais **révèle surtout l'importance du portage hiérarchique et institutionnel.** En effet, seule une inscription claire des actions dans la structure organisationnelle permet d'assurer leur continuité et leur impact à long

terme. A ce titre, une personne interrogée propose, parmi les pistes possibles, de lier les objectifs des mandataires au Plan, pour un engagement contraignant et stratégique :

> « Il faudrait pouvoir « forcer » les mandataires et les A4 et A5 à s'engager dans la mise en œuvre de ces actions. Inscrire de manière plus contraignante les actions des plans dans les objectifs des mandataires est une piste pour que les mandataires se sentent plus concernés. » Verbatim issu des entretiens semi-directifs

4.2.5.2 Un manque de cadrage initial et de cohérence globale

Plusieurs personnes interrogées ont exprimé un **sentiment d'isolement ou d'incertitude méthodologique**, lié à l'absence de cadrage clair dès le départ et à un accompagnement limité en cours de route. Malgré leur existence, les outils proposés par equal.brussels (tests égalité, grilles d'analyse, référent·e·s) sont restés inégalement connus ou mobilisés : certaines institutions ont été régulièrement en contact, tandis que d'autres ignoraient même qu'elles pouvaient solliciter ce soutien, notamment en raison du *turnover*.

Certaines personnes ont déclaré se sentir **perdues dans la multitude de plans** et de référentiels existants, sans toujours en comprendre les articulations ou savoir à quel cadre se référer. Dans certains cas, les porteur.euses d'actions n'ont découvert que tardivement, parfois au moment du remplissage du monitoring, que leur action s'inscrivait dans un plan régional plus large.

Ce déficit de cadrage dépasse toutefois la question du soutien méthodologique : il renvoie avant tout à un manque d'orientation claire de la part des hiérarchies politiques et administratives, qui auraient dû garantir un cadre partagé et lisible. Cette absence de cohérence globale a renforcé l'impression, chez plusieurs porteur·euses d'actions, de devoir avancer de manière isolée :

> « On ne sait pas très bien ce que font les autres, ni à qui s'adresser quand on bloque sur quelque chose. » Verbatim issu des entretiens semi-directifs

4.2.5.3 Des résistances culturelles persistantes

Sur le plan culturel, plusieurs porteurs et porteuses d'action se sont heurtées à des **résistances, parfois explicites, parfois plus diffuses**, vis-à-vis des enjeux de genre. Chez Bruxelles Mobilité**,** la collaboration avec le prestataire chargé des formations a suscité des blocages chez certains membres du personnel, qui ont perçu l'approche comme trop militante, idéologisée, voire excluante. Les tensions peuvent aussi prendre une autre forme : **quand les perceptions des inégalités de genre varient fortement d'une personne à l'autre,** cela rend difficile l'élaboration d'un diagnostic commun. Comme le formule une personne rencontrée :

> « Si déjà on n'est pas d'accord sur le diagnostic, c'est compliqué d'imaginer des solutions communes. » Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Certaines personnes porteuses de projet ont également pointé une forme de dévalorisation implicite de leur travail, confronté à une banalisation ou une **remise en question de la légitimité même du sujet.** Une personne interrogée résume cette difficulté en ces termes :

> « Beaucoup de gens voient la question du genre comme une question d'opinion, et non pas comme une science ». Verbatim issu des entretiens semi-directifs

4.2.6 Collaborations souvent informelles, rarement structurées

Si le Plan n'avait pas pour ambition explicite de développer une stratégie de mise en réseau entre administrations, mais plutôt de responsabiliser chaque institution dans la mise en œuvre de ses propres actions, quelques collaborations ont néanmoins vu le jour. Celles-ci sont toutefois restées ponctuelles, souvent bilatérales et largement fondées sur des liens préexistants.

4.2.6.1 Des collaboration surtout préexistantes

Dans plusieurs cas, les institutions ont noué des relations de travail ponctuelles avec un ou deux partenaires extérieurs, le plus souvent sur la base de **liens préexistants**. Chez equal.brussels, l'agente en charge du portail de données a pu s'appuyer sur l'expertise d'Unia pour structurer sa plateforme, en s'inspirant du Data Hub[13]. Chez Bruxelles Mobilité, les marches exploratoires ont bénéficié de l'appui de Garance, une asbl spécialisée, dans le cadre d'un marché public. Enfin, chez safe.brussels, la collaboration s'est limitée au recours à une experte externe pour la rédaction du guide, sans réelle mise en réseau institutionnel.

Dans d'autres cas, **les partenariats envisagés lors de la conception du plan ne se sont pas concrétisés.** Certains porteur·euses de projet n'avaient même pas connaissance des collaborations attendues, comme l'illustre ce témoignage :

> « Je vous avoue que j'étais même pas vraiment au courant que je devais intégrer des partenaires [...] C'est vrai que j'ai pas creusé les partenaires, non. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Ces constats ne traduisent donc pas un échec par rapport à un objectif initial, mais reflètent la manière dont le Plan a été conçu : telle une addition d'actions portées par les institutions, avec une coordination limitée. Les entretiens soulignent toutefois un intérêt croissant pour le développement, à l'avenir, d'une véritable stratégie de mise en réseau. Sa concrétisation supposerait néanmoins des moyens ad hoc et une animation transversale renforcée, afin de dépasser le fonctionnement actuel en silo.

4.2.6.2 Peu de vue sur les autres actions des autres institutions

Dans l'ensemble, les interactions sont restées limitées et peu structurées, sans cadre interinstitutionnel formel. Plusieurs responsables d'action indiquent n'avoir eu que peu de contacts avec d'autres administrations, ce qui a nourri un sentiment d'isolement. Le **manque d'espaces d'échange collectif** a également été souligné : les personnes interrogées regrettent l'absence de moments de mutualisation qui auraient permis d'éviter les doublons, d'inspirer de nouvelles pratiques, et de renforcer la cohérence du Plan.

Le **Comité Égalité des chances**, qui réunit deux fois par an les représentant·e·s des cabinets et les SPOC des administrationsconstitue aujourd'hui le seul espace de concertation existant. Toutefois, il ne réunit que rarement les responsables d'actions eux-mêmes, ce qui limite sa portée opérationnelle. Comme le souligne une personne rencontrée :

> « On travaille chacun de notre côté. Ce serait bien de se voir, même deux fois par an, pour voir ce que font les autres, s'inspirer, poser des questions. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Le même constat est formulé au sein de diverses institutions où les équipes ont exprimé qu'elles auraient souhaité mieux connaître les actions menées dans les autres administrations, notamment celles portant sur les mêmes publics.

En revanche, **certaines actions se sont appuyées sur des dynamiques internes préexistantes**, facilitant la collaboration entre services. C'est notamment le cas chez Bruxelles Mobilité, où les marches exploratoires se sont intégrées dans une logique de gestion de projets déjà bien rôdée, avec des points de contact identifiés, des réunions interservices, et un pôle de compétences qui permet de partager les pratiques entre collègues. Ce fonctionnement, bien qu'interne à l'institution, a favorisé une forme de transversalité qui peut servir de modèle.

[13] Voir Data Hub

De son côté, **equal.brussels a contribué ponctuellement à plusieurs actions** (notamment celles de safe.brussels ou Bruxelles Mobilité) et a été citée comme partenaire dans trois des sept actions analysées. Toutefois, son rôle d'accompagnement n'a pas toujours été perçu comme clairement défini, et plusieurs responsables d'action disent avoir hésité à la solliciter faute d'informations sur les appuis possibles.

Ces limites doivent toutefois être replacées dans le cadre du Plan tel qu'il avait été conçu : la coordination interinstitutionnelle n'en constituait pas un objectif central au départ. **Il ne s'agit donc pas d'un manquement, mais d'un point d'attention à considérer pour le prochain Plan**, si l'on souhaite aller plus loin dans la structuration collective.

En résumé, **la collaboration a été présente mais limitée, souvent informelle, bilatérale, et dépendante de relations personnelles**. Pour renforcer cette dynamique, il serait pertinent de structurer davantage les échanges, notamment en créant des espaces de travail interinstitutionnels réguliers, en identifiant comment le comité Égalité des chances peut répondre à ce besoin, et en inscrivant les actions dans une logique de réseau. Cela permettrait non seulement de mutualiser les expériences, mais aussi d'assurer une meilleure cohérence d'ensemble du Plan. La mise en place de ces dispositifs suppose toutefois un investissement adéquat en moyens humains et financiers, sans lequel une animation durable et efficace ne pourrait être assurée.

4.2.7 Conclusion : une impulsion précieuse, un gender mainstreaming encore à structurer

L'analyse transversale du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes révèle une dynamique globalement positive, marquant une avancée significative par rapport au précédent exercice. Ce deuxième Plan a permis de dépasser l'approche principalement déclarative du premier plan pour entrer dans une logique d'action concrète, traduisant les ambitions politiques en interventions ciblées au sein des différentes institutions bruxelloises.

Dans plusieurs cas, **le Plan a permis l'émergence d'initiatives concrètes et souvent innovantes,** qui ont contribué à introduire la question du genre dans des domaines jusque-là peu investis. Des livrables ont été produits, des formations ont été organisées, des espaces de réflexion ont vu le jour, et plusieurs institutions ont amorcé des changements internes, tant en matière de compétences que de pratiques professionnelles. Certaines équipes ont su s'approprier les actions pour les adapter à leur contexte et en faire des leviers de transformation organisationnelle.

Ces avancées demeurent toutefois fragmentées, inégales et encore peu consolidées sur le plan structurel. Les actions ont, pour l'essentiel, reposé sur l'engagement d'acteurs isolés, sans relais institutionnels ni ancrage pérenne. L'absence ou l'insuffisance de cadrage initial, de pilotage transversal et de coordination interinstitutionnelle, combinée à des résistances culturelles persistantes, a limité la portée systémique du gender mainstreaming. Dans de nombreux cas, les objectifs manquaient de clarté, la concertation interne faisait défaut et les actions s'étant construites de manière empirique, parfois improvisée, en raison notamment d'une participation limitée de l'ensemble des acteurs (notamment les personnes qui portent les actions au sein des administration) concernés lors de l'élaboration du Plan. Dès lors, l'intégration de la dimension de genre dans les processus, outils et structures administratives demeure, à ce stade, marginale.

Cependant, malgré ces limites, **le Plan a constitué une impulsion précieuse.** Il a en grande partie rempli ses objectifs initiaux en posant des bases concrètes, en sensibilisant les institutions et en introduisant la dimension de genre dans des domaines jusque-là peu investis. **Ces acquis appellent désormais à franchir une nouvelle étape** : renforcer l'ancrage institutionnel, mieux outiller les acteur·rices de terrain et progresser vers une intégration plus structurelle et transversale du genre. C'est à cette condition que le gender mainstreaming pourra devenir une composante durable de

l’action publique bruxelloise, un enjeu d’autant plus crucial que les indicateurs européens, tel l’Index de l’égalité de genre de l’EIGE, montrent que la Belgique tend à stagner dans ses progrès.

5. Recommandations

À l'issue de l'analyse transversale, un large consensus se dégage : pour que le gender mainstreaming devienne un levier structurant de l'action publique, trois priorités s'imposent : **mieux cadrer, mieux suivre et mieux connecter.**

Tableau 1 : Nos 10 recommandations principales pour la mise en œuvre du prochain Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes

Mieux cadrer
Clarifier les intentions politiques et les objectifs dès le départ, pour renforcer l'appropriation des actions et la responsabilisation en cascade.
1. **Définir des objectifs clairs, opérationnels et contextualisés**, assortis de livrables, de méthodes, de moyens financiers et humains, et de publics cibles précis. 2. **Associer les équipes concernées et leur hiérarchie dès la conception des actions,** via une co-construction des fiches et des indicateurs de performance, pour garantir leur faisabilité sur le terrain. 3. **Combiner intelligemment actions structurantes au niveau de l'institution et ponctuelles**, pour éviter l'« effet catalogue » tout en reconnaissant la complémentarité des deux. 4. **Garantir un engagement politique et hiérarchique en termes de moyens et d'ancrage**, condition indispensable pour garantir la légitimité, la pérennité et l'intégration durable des actions dans les priorités institutionnelles.
Mieux suivre
Renforcer le pilotage du Plan pour accompagner les porteur·euses, capitaliser les acquis et garantir une continuité, moyennant un renforcement des ressources dédiées à la coordination et à la création d'outils au sein d'equal.brussels et au suivi au sein des administrations.
5. **Mettre en place un suivi régulier et qualitatif simplifié** des actions (points d'étape, accompagnement méthodologique, retours entre pairs). 6. **Outiller les porteur·euses d'action** avec une boîte à outils commune (grilles/checks-lists, formations, référentiels, diagnostics), tout en valorisant les expériences inspirantes. 7. **Prévoir des relais durables au niveau de la ligne hiérarchique en cas de départ** d'un·e porteur·euse : archivage, transmission structurée, et documentation pour maintenir la mémoire organisationnelle.
Mieux connecter
Créer des ponts entre les institutions, partager les savoirs et construire une culture commune de l'égalité de genre en assurant un renforcement des ressources consacrées à la coordination des réseaux au sein d'equal.brussels ainsi qu'à la participation aux espaces de rencontre et de concertation au sein des administrations.
8. **Mobiliser et élargir les espaces de concertation existants,** notamment le Comité d'égalité des chances, en y incluant les porteur·euses d'action. 9. **Structurer un cycle de rencontres annuelles,** combinant conférences, ateliers sectoriels (logement, emploi, mobilité, etc.) et échanges thématiques (collecte de données, communication, etc.).

10. **Mettre à disposition une base de données centralisée des acteur·rices du Plan,** recensant les porteur·euses d'action et les personnes responsables dans chaque institution, afin de faciliter les contacts directs, les demandes d'appui et le partage d'expériences. Identifier les besoins en expertise interne et externe et y faire appel lors de l'élaboration du plan ainsi que durant sa mise en œuvre.

Chacune de ces recommandations est développée de manière approfondie dans les pages qui suivent.

5.1 Mieux cadrer

La première condition pour renforcer l'efficacité du gender mainstreaming dans les politiques publiques est de mieux cadrer les actions dès leur conception. Plusieurs limites observées dans le Plan actuel tiennent à l'imprécision des objectifs, à l'absence de concertation initiale ou à une logique de dispersion des priorités. Une clarification en amont permettrait non seulement une meilleure appropriation des actions par les administrations concernées, mais aussi une mise en œuvre plus cohérente, mieux articulée aux réalités institutionnelles.

5.1.1 Définir des objectifs clairs, opérationnels et contextualisés

Chaque action du Plan devrait être construite à partir d'un **objectif explicite, lié aux finalités de la politique sectorielle concernée** (mobilité, environnement, emploi, logement, etc.), mais adapté et corrigé selon les principes méthodologiques du gender mainstreaming. Autrement dit, il s'agit d'intégrer systématiquement la prévention et la correction des inégalités de genre dans les finalités déjà poursuivies par l'action publique.

Concrètement, cela implique de **préciser en amont les livrables attendus**, les **méthodes et moyens à mobiliser** et les **publics cibles visés**. L'objectif doit être formulé de manière suffisamment concrète pour éviter les interprétations floues, tout en laissant une double marge d'adaptation. D'une part, l'adaptation aux réalités propres des services et de leurs contraintes organisationnelles ; d'autre part, l'adaptation inhérente aux actions liées au changement social, dont les méthodologies et processus ne préexistent pas toujours et doivent être construits au fur et à mesure.

Par exemple, une action portant sur l'intégration du genre dans les marchés publics devrait non seulement énoncer ce but général, mais aussi spécifier le type de documents à produire, le niveau d'ambition attendu (ex. : incitatif ou contraignant), et les bénéficiaires concernés. Cette clarification est également essentielle pour orienter la mise en œuvre, en facilitant l'identification des moyens nécessaires, la mobilisation des compétences, et la définition d'indicateurs de suivi pertinents.

5.1.2 Associer les équipes concernées dès la conception des actions

L'une des fragilités majeures constatées dans le Plan actuel réside dans le fait que plusieurs actions ont été conçues par les cabinets ministériels sans concertation **suffisante avec les administrations chargées de leur mise en œuvre.** Cette approche descendante a parfois conduit à des malentendus, à des réinterprétations en cours de route, ou à une faible appropriation du projet. Elle a également eu pour effet que certains objectifs et indicateurs définis n'étaient pas suffisamment « SMART »[14] pour en permettre une exécution efficace par la suite.

Il est donc recommandé de mettre en place, dès la phase de formulation, des **espaces de co-construction** réunissant les représentant·es politiques, les SPOC désignés, les équipes

[14] Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, et temporel.

opérationnelles et leur hiérarchie. Ces échanges permettent d'**ancrer l'action dans la réalité des métiers** et d'anticiper les éventuels obstacles techniques ou organisationnels, mais aussi de définir des objectifs et des indicateurs clairs, pertinents et atteignables.

Ce mode de conception partagé instaure une dynamique d'interaction continue entre les niveaux politique, hiérarchique et opérationnel, essentielle à toute politique publique efficace. Il **favorise ainsi une responsabilisation collective** : les acteurs impliqués deviennent co-auteurs de l'action plutôt que simples exécutants d'un mandat extérieur.

5.1.3 Combiner intelligemment actions structurantes et ponctuelles

L'analyse transversale du Plan met en évidence un **risque d'« effet catalogue »,** résultant de l'accumulation d'actions ponctuelles peu articulées entre elles. Pour renforcer la cohérence d'ensemble et assurer une véritable intégration du gender mainstreaming, il est essentiel de **développer des actions structurantes**, c'est-à-dire des initiatives qui modifient durablement les modes de fonctionnement internes de l'administration et qui, simultanément, contribuent à transformer la manière dont les politiques publiques prennent en compte l'égalité femmes-hommes. Celles-ci peuvent prendre la forme de dispositifs pérennes de formation, de la systématisation de la collecte de données genrées ou de l'intégration explicite de la dimension de genre dans les processus décisionnels.

Toutefois, les **actions ponctuelles** ne doivent pas être considérées comme secondaires. Elles jouent souvent un **rôle essentiel de porte d'entrée, de sensibilisation ou de visibilité.** Lorsqu'elles sont répétées ou inscrites dans une logique cumulative, par exemple via des campagnes ou des dispositifs de subsides, elles peuvent elles aussi produire des effets structurants sur les institutions et sur les publics cibles.

Dans cette perspective, il est recommandé d'adopter une approche combinée, où chaque institution articule une action structurante de long terme avec un nombre limité d'initiatives ponctuelles. Cette articulation permettrait de **concilier ambition stratégique et souplesse d'exécution,** d'éviter l'écueil d'un simple catalogue, et de consolider progressivement les acquis grâce à une logique incrémentale et évolutive.

5.1.4 Garantir un engagement politique et hiérarchique en termes de moyens et d'ancrage

Enfin, aucun de ces leviers ne pourra produire ses effets sans un **engagement ferme, à la fois hiérarchique et politique.** L'expérience du Plan met en évidence que l'appropriation et la pérennité des actions dépendent étroitement de ce soutien institutionnel. Sans cet appui, les autres leviers (objectifs clairs, co-construction, mise en place d'actions structurantes et pérennes) restent fragiles et risquent de produire des effets dispersés ou temporaires.

Il est donc indispensable de garantir un double engagement, de la part des lignes hiérarchiques comme du niveau politique. Cet engagement se traduit, d'une part, par **la mise à disposition de moyens humains et financiers adaptés**, sans lesquels la mise en œuvre reste illusoire et, d'autre part, par un **ancrage institutionnel explicite**, assuré par la validation hiérarchique et le portage politique, qui confèrent légitimité et continuité aux actions.

Une inscription claire et contraignante des objectifs de l'égalité des chances dans les structures organisationnelles constitue la seule garantie de leur continuité et de leur impact à long terme. À ce titre, une piste forte consiste à **lier les objectifs des mandataires et des responsables hiérarchiques (A4 et A5) aux objectifs du Plan**, afin de rendre leur engagement plus contraignant et stratégique. L'intégration explicite des objectifs d'égalité des chances dans la **cascade des objectifs** garantirait un **alignement stratégique** depuis le niveau politique jusqu'aux actions elles-mêmes.

L'engagement est nécessaire au sein de chaque administration qui participe au plan via des actions concrètes, mais également envers equal.brussels, dont les outils d'élaboration, de suivi et d'accompagnement des plans d'actions ne peuvent rencontrer pleinement l'objectif de structuration du gender mainstreaming qu'avec des moyens humains et financiers à hauteur de cette ambition.

Ce soutien conjoint constitue la condition de réussite de l'ensemble du dispositif : il évite que les actions reposent uniquement sur la bonne volonté individuelle et permet leur inscription durable dans les priorités et les méthodes de travail des institutions bruxelloises.

5.2 Mieux suivre

Le second levier clé pour renforcer l'efficacité du gender mainstreaming repose sur la mise en place d'un **pilotage structuré et soutenant**. Le Plan a souffert d'un suivi fragmenté, d'un manque d'accompagnement méthodologique et d'une faible capitalisation des apprentissages. Renforcer le suivi ne signifie pas alourdir la gestion administrative, mais au contraire fournir **des ressources et une continuité** qui permettent aux porteur·euses d'agir dans un cadre clair, soutenu et durable.

5.2.1 Mettre en place un suivi régulier et qualitatif simplifié des actions

Le dispositif de suivi du Plan actuel (tableur Excel) s'est révélé **lourd, peu intuitif et faiblement mobilisé**. Il a généré une charge disproportionnée et peu de retour utile pour le pilotage. Cette difficulté a été accentuée par la **multiplicité des exercices de monitoring liés aux différents plans régionaux**, qui a pu créer de la confusion chez les porteur·euses d'action et diluer leurs efforts.

Pour renforcer son efficacité, il est recommandé de mettre en place un **monitoring allégé, régulier et digitalisé**, fondé sur trois principes :

- **Simplicité** : un formulaire numérique court (type Microsoft Forms) envoyé par equal.brussels, accessible, centralisé et orienté vers des retours utiles (état d'avancement, obstacles, etc.).
- **Régularité prévisible** : un rythme clair défini en amont (ex. une fois tous les 6 mois), avec des échéances connues à l'avance, pour permettre une meilleure anticipation.
- **Utilité** : un outil pensé non comme un simple contrôle, mais comme un **levier de soutien**, de dialogue et de visibilité pour les porteur·euses. Il offrirait aussi **un tableau de bord récapitulatif** pour assurer la mémoire et le suivi dans la durée.

Afin de réduire la dispersion liée à la multiplication des plans, ce dispositif pourrait être intégré dans un **espace commun en ligne**, rassemblant l'ensemble des monitorings régionaux. Les porteur·euses disposeraient ainsi d'un point d'entrée unique pour retrouver leurs actions, comprendre leur rattachement à tel ou tel plan, et accéder aux échéances correspondantes. La **plateforme BIND** (basée sur SharePoint), actuellement en cours de développement par equal.brussels, pourrait constituer le support adéquat pour centraliser ces informations.

5.2.2 Outiller les porteur·euses d'action

De nombreux·ses porteur·euses d'action ont exprimé le besoin de **repères concrets et d'outils pratiques** pour accompagner la mise en œuvre. Il est donc recommandé de mettre en place un **espace ressource centralisé**, accessible à l'ensemble des institutions, rassemblant des guides méthodologiques, des référentiels d'action, ainsi qu'un agenda partagé des formations et événements pertinents (ex. : midis de la recherche, webinaires, modules internes), qui pourrait s'inspirer de inclusionresources.brussels qui compile les données en matière d'égalité pour la région bruxelloise.

Le Plan évalué a permis de faire émerger plusieurs démarches inspirantes qui gagneraient à être davantage mises en valeur. Il est essentiel de **documenter et de diffuser ces expériences**, qu'il s'agisse des facteurs facilitateurs, des obstacles rencontrés, des ajustements opérés ou des résultats concrets. Ces retours pourraient être intégrés dans des formats de type webinaire ou formation, afin de fournir aux porteur·euses d'action, notamment les nouvelles personnes impliquées, une vision claire de ce qui fonctionne ou non.

5.2.3 Prévoir des relais durables au niveau de la ligne hiérarchique en cas de départ

Un obstacle récurrent mis en évidence par l'analyse est la dépendance à une seule personne, sans relais ni mémoire institutionnelle. **En cas de départ ou de changement de fonction, l'action risque alors de s'interrompre brutalement**, faute de transmission ou de documentation suffisante.

La responsabilité première de la continuité relève des administrations impliquées. Elles devraient intégrer, dès la conception de chaque action, un **principe de relais interne** : désignation d'une seconde personne de référence, mise à disposition des documents dans un espace partagé, ainsi qu'une communication périodique vers les niveaux hiérarchiques concernés. Parallèlement, des outils de transfert tels qu'une fiche de passation, un entretien de bilan ou un carnet de bord pourraient être systématisés afin de renforcer la mémoire organisationnelle.

De son côté, equal.brussels pourrait jouer un rôle complémentaire en veillant à être informée des changements de porteur·euse et en organisant, lorsque cela est pertinent, un **échange de cadrage avec la nouvelle personne désignée.** Cette démarche, sans se substituer à la gestion interne des administrations, permettrait de maintenir une continuité minimale et d'assurer une meilleure appropriation des objectifs du Plan.

5.3 Mieux connecter

L'une des limites majeures identifiées dans l'évaluation du Plan tient à l'**absence de dynamique interinstitutionnelle structurée**. Les porteur·euses d'action ont souvent évolué isolément, sans espace de mise en réseau, de dialogue entre pairs ou de capitalisation partagée. Cette fragmentation limite les effets d'entraînement, ralentit la diffusion des bonnes pratiques et freine la construction d'une culture commune du gender mainstreaming. Pour pallier cet isolement, il convient de renforcer la **dimension collective et transversale** du Plan.

5.3.1 Mobiliser et élargir les espaces de concertation existants

Une première piste consiste à adapter les dispositifs déjà en place. Le Comité Égalité des chances, dans sa version stratégique ou opérationelle, constitue un espace pertinent, mais encore sous-exploité. Dans sa configuration actuelle, il n'inclut que rarement les porteur·euses d'action, ce qui peut expliquer le sentiment d'isolement exprimé par ces dernier·ères lors de l'évaluation.

Pour renforcer son utilité opérationnelle, le Comité pourrait être ponctuellement élargi à d'autres catégories d'acteurs, en particulier les porteur·euses d'action, ou intégrer des séquences spécifiquement consacrées au suivi des plans. Cela permettrait d'améliorer la circulation de l'information entre les niveaux stratégiques et opérationnels, de valoriser les initiatives concrètes, et de créer des ponts entre administrations.

5.3.2 Structurer un cycle de rencontres annuelles

En complément de cette adaptation du Comité, il conviendrait de structurer un **calendrier de rencontres interinstitutionnelles annuelles**, afin d'ancrer une dynamique collective dans la durée.

Ces espaces offriraient aux acteur·rices du Plan un **lieu d'échange, de mutualisation des pratiques, de résolution partagée des difficultés**, mais aussi de construction progressive d'une vision commune du gender mainstreaming à l'échelle régionale.

La coexistence de six plans d'égalité des chances impose toutefois de penser ces rencontres de manière pragmatique évitant une sur-sollicitation des personnes et favorisant leur disponibilité. Une **approche transversale, qui réunit les acteurs de différents plans lorsque cela est pertinent,** permettrait de limiter la charge de travail et de favoriser les croisements entre problématiques.

Un rythme d'**un rendez-vous par an**, articulé sur les quatre années du Plan, pourrait être proposé :

- **Une conférence plénière,** organisée au lancement et à la clôture du Plan. Elle permettrait de fédérer l'ensemble des acteur·rices, de valoriser les actions réalisées et de partager une lecture d'ensemble. Elle constituerait un moment clé pour impulser une dynamique commune et renforcer la reconnaissance des efforts menés.
- **Des ateliers sectoriels,** organisés lors de la **deuxième année,** pourraient regrouper les porteur·euses d'action par grands domaines d'intervention (ex. emploi, logement, mobilité, santé).
- **Des groupes d'échange thématiques,** organisés lors de la troisième année, transversaux aux secteurs et aux plans, pourraient porter sur des leviers d'action communs, tels que les formations internes, la collecte de données ou les outils de sensibilisation. Ces enjeux techniques se posent de manière similaire dans tous les plans (genre, racisme, handicap, etc.) et gagneraient à être traités de façon mutualisée.

Ce dispositif présente un double avantage : **réduire le nombre de sollicitations** (dans un contexte où six plans sont en cours simultanément) **et renforcer la cohérence d'ensemble**. En rassemblant les acteurs de différents plans sur des thématiques communes, on répond à un besoin exprimé de rationalisation des espaces de concertation tout en encourageant une **approche transversale et intersectionnelle**.

Plusieurs personnes interrogées ont en effet souligné le cloisonnement actuel entre les plans, regrettant un manque d'articulation et d'interconnexion entre les enjeux. Pour y remédier, les rencontres pourraient intégrer des **exercices d'analyse croisée**, invitant les participant·es à identifier les angles morts dans les actions d'autres plans. Par exemple, dans un atelier, un·e porteur·euse travaillant sur les questions LGBTQIA+ pourrait relire une action du plan antiracisme en analysant sa prise en compte (ou non) des questions liées à l'orientation sexuelle ou à l'identité de genre. Ces moments favoriseraient une vigilance partagée et contribueraient à construire une **culture commune de l'inclusion**.

La mise en œuvre de ce dispositif suppose cependant un **investissement clair en moyens humains et financiers.** Pour qu'il fonctionne durablement, equal.brussels devra disposer des ressources suffisantes pour coordonner, animer et accompagner ces rencontres, tandis que les institutions engagées devront soutenir la participation des porteur·euses.

5.3.3 Mettre à disposition une base de données centralisée des acteur·rices du Plan

Un **répertoire partagé** recensant les porteur·euses d'action, les SPOC, ainsi que les personnes référentes dans chaque administration **faciliterait les contacts directs, le partage de ressources ou les demandes de conseil.** Cette base de contacts, tenue à jour, permettrait aussi une meilleure transmission en cas de changement de responsable ou de passation d'action, tout en favorisant une logique de réseau opérationnel.

Dans cette optique, il conviendrait d'examiner le potentiel de la future **plateforme BIND** (hébergée sur SharePoint), dont le lancement est prévu prochainement. Bien qu'actuellement conçue comme un outil principalement informatif, elle pourrait à terme intégrer certains éléments collaboratifs et répondre partiellement à ce besoin. Une réflexion sur ses fonctionnalités à développer, son accessibilité et sa mise à jour régulière pourrait être engagée pour en faire un véritable outil de coordination opérationnelle.

5.3.4 5.3.4 Identifier les besoins en expertise interne et externe et y faire appel lors de l'élaboration du plan ainsi que durant sa mise en œuvre.

Ce plan d'action est caractérisé par une importante place donnée à la formation et à la montée en compétences parmi les actions entreprises. Le besoin de développement des compétences et de circulation des savoirs traverse l'ensemble du diagnostic et l'expertise est identifiée comme un véritable levier de réussite.

En outre, lors de la réalisation des actions, plusieurs institutions ont témoigné d'un besoin d'appui externe. Plusieurs des actions analysées ont pu être menées à bien grâce à la sollicitation d'une expertise venant de l'extérieur des administrations. Parfois, ce besoin d'expertise est identifié dès le démarrage de l'action. D'autre fois, il devient nécessaire en cours de réalisation. Par ailleurs, une partie des personnes interrogées ont soulevé la question de la pertinence des actions et de leur effet mesurable sur les citoyens et citoyennes, ainsi qu'un besoin de diagnostic sur les besoins réels du public cible.

Cela souligne l'importance de concevoir dès le départ le gender mainstreaming comme un objectif dont la mise en œuvre implique de faire appel à des expertises, qu'elles soient académiques ou associatives. Il s'agit aussi de faire une place aux savoirs expérientiels, afin d'élaborer des actions pertinentes au regard des public ciblés par l'action.

Il arrive régulièrement que les connaissances ne soient pas encore présentes au sein des administrations, ce qui semble compréhensible au regard de la relative nouveauté que représente le gender mainstreaming. Il est donc nécessaire d'aller chercher cette expertise à l'extérieur. Cela implique de prévoir ce besoin dès l'élaboration des actions, en ce qu'il représente à la fois une étape du projet à mettre en œuvre et un coût éventuel.

Au-delà des initiatives liées à des actions spécifiques, le recours à des expertises externes s'avère nécessaire à différentes étapes du plan, notamment lors de son élaboration ou pour favoriser les échanges entre ses acteurs et actrices. Cela rejoint la recommandation précédente, qui propose l'organisation d'un cycle annuel de rencontres, sous forme notamment de conférences thématiques.

6. Conclusion

Le Plan bruxellois de gender maintreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025) a marqué une **étape importante dans l'intégration des enjeux de genre au sein des politiques régionales.** Contrairement à son prédécesseur, davantage axé sur les principes, ce deuxième Plan a permis d'ancrer l'égalité de genre dans des actions concrètes, portées par une diversité d'institutions, avec le soutien précieux d'acteurs externes. La **participation d'associations et d'expert·e·s de terrain**, notamment lors de l'élaboration du Plan et dans plusieurs actions phares, a renforcé la pertinence des interventions et favorisé un **ancrage plus proche des réalités citoyennes.**

Dans plusieurs cas, **ces actions ont permis d'initier de véritables transformations au sein des administrations** : évolution des représentations, montée en compétences, production d'outils ou de livrables utiles, voire amorce de changements structurels dans les pratiques. L'ambition de faire émerger une culture institutionnelle plus attentive aux inégalités de genre s'est traduite par de premiers résultats tangibles, portés par l'engagement des porteur·euses d'action et la pertinence des thématiques abordées.

Cependant, cette **dynamique reste fragile, inégalement répartie, et encore largement dépendante de facteurs humains contingents**. Derrière les réussites observées, de nombreux freins structurels sont apparus. Parmi eux : le manque de cadrage initial des actions, l'absence d'objectifs clairs et concertés, la faiblesse de l'accompagnement méthodologique et hiérarchique, ou encore la difficulté à articuler les efforts entre institutions. Le Plan a souvent souffert d'une mise en œuvre trop descendante, d'un déficit de vision commune, et d'une fragmentation des ressources et des démarches. Dans ce contexte, les actions les plus pérennes et efficaces ont été celles qui ont pu s'ancrer dans les processus internes, bénéficier d'un appui hiérarchique fort, ou mobiliser des expertises externes au bon moment.

Dans ce contexte, les recommandations formulées dans ce rapport visent à **consolider les acquis et à franchir une nouvelle étape.** Il ne s'agit pas de remettre en question le Plan, mais de lui offrir un troisième souffle : renforcer son pilotage, clarifier les objectifs dès l'amont, structurer les échanges interinstitutionnels, outiller les acteur·rices, et améliorer le suivi des actions. Cela suppose de reconnaître l'égalité de genre comme une politique publique à part entière, **nécessitant des moyens humains et financiers à la hauteur de ses ambitions.**

Pour un deuxième Plan, les résultats sont encourageants. **L'impulsion est là : elle ne doit pas s'arrêter en chemin.** Si la Région de Bruxelles-Capitale souhaite prolonger les dynamiques engagées et rester à la pointe des efforts en matière d'égalité de genre, elle devra assumer pleinement cette ambition et y consacrer les moyens humains et financiers nécessaires. Le troisième Plan devra s'appuyer sur les fondations existantes pour inscrire durablement le gender mainstreaming comme levier de transformation des politiques publiques.

Annexes

Annexe 1 : Nombre d'actions, de sous-actions en tant que pilote et de sous-actions en tant que partenaire par institution pilote

Tableau 2 : Nombre d'actions, de sous-actions en tant que pilote et de sous-actions en tant que partenaire par institution pilote

Institutions	Pilote		Partenaires d'autres actions
	Actions	Sous-actions	
Actiris	1	1	2
Brussels Connect IT	1	1	-
Brussels International	3	7	-
Bruxelles Economie et Emploi	4	8	2
Bruxelles Environnement	4	7	2
Bruxelles Logement	2	3	
Bruxelles Mobilité	3	6	3
Bruxelles Pouvoirs locaux	1	3	1
Bruxelles Propreté	4	8	-
equal.brussels	6	11	12
finance&invest.brussels	2	3	2
Fonds du Logement	5	10	1
Homegrade	1	3	-
hub.brussels	3	7	3
Innoviris	4	5	3
Paradigm	1	3	-
parking.brussels	1	2	-
Perspective.brussels	1	1	2
safe.brussels	1	1	-
Service d'incendie et d'aide médicale urgente	1	4	-
SLRB	4	6	-
STIB	2	4	2
talent.brussels	11	15	2
urban.brussels	5	7	2
visit.brussels	2	2	-
TOTAL	**69 (73[15])**	**128**	**-**

Source : IDEA Consult sur base du Plan bruxellois de gender mainstreaming et d'égalité entre les femmes et les hommes

[15] 4 actions sont portées par deux institutions pilotes.

Annexe 2 : Guide d'entretien

Fonction professionnelle et rôle exercé par rapport à l'action cible

1. Pour commencer, pourriez-vous nous décrire en quelques mots votre fonction professionnelle au sein de votre institution (service opérationnel, service RH, direction générale / stratégique, etc.) et, plus précisément, le rôle que vous avez exercé par rapport à l'action cible ?
2. Comment avez-vous vécu l'exercice de ce rôle depuis que vous l'exercez ?
    - Ex. Intérêt, caractère volontaire / non volontaire, intégration dans le temps de travail, prise de rôle (formation, soutien reçu, etc.), etc.
    - Quel a été le soutien que vous avez reçu de votre ligne hiérarchique ? Le politique ? equal.brussels ? Un autre acteur ?

Objectifs poursuivis par l'action cible

1. Quels étaient les objectifs généraux poursuivis par l'action ? Dans quelle mesure jugez-vous vous ces objectifs pertinents ?
2. Au moment de l'élaboration de l'action, avez-vous vérifié que l'action et ses objectifs répondaient aux besoins du public visé ? Comment ? (consultation de la société civile, conseils consultatifs, etc.).
3. Dans quelle mesure avez-vous (ou votre service) été impliqué.e dans le design de l'action lors de l'élaboration du plan ? Dans quelle mesure estimez-vous que l'action a été designée de manière pertinente par rapport aux objectifs qu'elle poursuit ?
4. Dans quelle mesure estimez-vous que ces objectifs ont été atteints ? Pourquoi ?
5. Comment cette action et ses objectifs ont-ils été amenés à évoluer au cours de leur mise en œuvre ?
6. Comment ont été élaborés les indicateurs ? Dans quelle mesure ceux-ci vous sont utiles pour suivre l'action ?

Activités mises en œuvre en lien avec l'action cible

1. Concrètement, pourriez-vous nous décrire les activités concrètes qui ont été mises en œuvre en lien avec l'action cible ?
2. Dans le cadre de la mise en œuvre de ces activités, quels sont les leviers qui ont permis la bonne réalisation de celles-ci ?
3. À l'inverse, quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans la mise en œuvre de ces activités ? Et quelles solutions avez-vous développées pour résoudre ces difficultés ?

Modes de collaboration dans le cadre de la mise en œuvre de l'action cible

1. Quels types de collaborations ont été déployés pour mettre en œuvre l'action (au sein de votre institution mais aussi au-delà de votre institution) ? S'agissait-il de nouvelles collaborations ou de collaborations préexistantes ?
    - Note interne : demander un ou des exemples.
2. Comment évaluez-vous ces modes de collaboration qui ont eu lieu dans le cadre de la mise en œuvre de l'action cible ?

Les ressources allouées à la réalisation de l'action

1. Un budget spécifique était-il prévu pour la mise en œuvre de l'action cible ?
    - Si oui, à quoi a-t-il été attribué ? A-t-il permis de couvrir les besoins liés à l'action ? Quel était la source du budget ?
    - Si non, comment avez-vous financé les éventuelles dépenses liées à la réalisation de l'action ?
2. Quelles ressources humaines ont été mobilisées dans le cadre de la mise en œuvre de l'action, et dans son suivi (COEC) ? Combien de temps diriez-vous dédier aux questions d'égalité des chances ?
3. Dans quelle mesure avez-vosus eu recours au soutien d'equal.brussels pour mettre en œuvre votre action, et au cours de son implémentation ?
4. Avez-vous eu recours aux outils d'equal.brussels (test d'égalité des chances, ressources for inclusion, guide sur l'écriture inclusive, etc.) pour mettre en œuvre votre action ?
5. Êtes-vous la personne qui a rempli le monitoring ? Si oui, que pensez-vous de cet outil ? Dans quelle mesure l'outil facilite-t-il le rapportage de l'action ? S'agit-il plutôt d'un outil « de formalité » ou d'un appui au suivi de l'action ?

Résultats/effets de l'action

1. Selon vous, quels ont été les effets/résultats (à préciser éventuellement : liés au public, à la méthodologie, etc.) des activités qui ont été déployées dans le cadre de l'action cible ?
    - Sur votre institution
    - Au-delà de votre institution
    - Au-delà de l'action elle-même
2. Comment expliquez-vous ces résultats ?
3. En vue de la conception du prochain Plan, l'action cible devrait-elle être reconduite selon vous ? Si oui, sous quelle forme : continuée, redéfinie, amplifiée, améliorée ?
4. L'action vous a-t-elle permis d'identifier de nouveaux besoins qui pourraient constituer une action du prochain plan (phase suivant du projet ou phase du projet qui n'a pas pu être réalisée dans le timing du plan et à reprogrammer, outils complémentaires)? Si non, pourquoi ?

Evaluation du niveau d'intégration du gendermainstreaming

1. Dans quelle mesure diriez-vous que les activités réalisées dans le cadre de l'action ont permis de contribuer au développement de **connaissances** et de **compétences** nécessaires pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes/renforcer la lutte contre les violences de genre au sein de l'institution ? Comment ?
    - Ex. formation, guides méthodologiques, etc.
2. Dans quelle mesure l'action a-t-elle permis un meilleur ancrage de l'enjeu de l'égalité entre les femmes et les hommes/du renforcement de la lutte contre les violences de genre dans la **structure**, les **processus internes** et les **outils** de votre institution (ou non) ?
    - Ex. Rôles, organigramme, descriptions de fonction, modes de coordination, plans d'-actions, outils de pilotage internes, cycles des projets, outils méthodologiques, etc.
3. Dans quelle mesure, estimez-vous que l'action a permis un meilleur ancrage de cet enjeu au niveau de la **culture interne** à l'institution ?
    - Ex. Valeurs, normes, modes actions informels, comportements valorisés, discours, etc.

Recommandations

1. Dans la perspective d'une meilleure intégration de la sensibilisation aux enjeux d'égalité entre les hommes et les femmes/ de la lutte contre les violences faites aux femmes au sein de votre institution (voire au-delà de votre institution), quelles recommandations formuleriez-vous en vue de la conception du prochain Plan ? Qu'est-ce qui pourrait / devrait être fait différemment pour la conception et mise en œuvre du prochain Plan ?

Annexe 3 : Excel du monitoring des actions

Le fichier Excel du monitoring des actions est disponible sur : equal.brussels - equal.brussels

idea consult
moving society

IDEA Consult
Rue Joseph II 40 B1
1000 Bruxelles

T +32 (0)2 282 17 10
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be

IDEA Consult is member of IDEA Group