Évaluation du Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026)

Rapport final d'évaluation (Janvier 2026)

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 lutte contre le racisme (2023-2026) 4
   1.2 Objectifs 6
   1.3 Structure du rapport 6

2. Approche méthodologique 7
   2.1 Analyse globale de l'ensemble des actions du Plan 7
   2.2 Analyse qualitative approfondie de 5 actions du Plan 8

3. Analyse globale du Plan 10
   3.1 Présentation générale du Plan : objectifs et synthèse 10
   3.2 Les différents acteurs impliqués 11
   3.3 Observations issues de l'analyse globale du Plan 12
      3.3.1 48 actions et 100 sous-actions classées en 5 thématiques 12
      3.3.2 Panorama des institutions pilotes : niveaux d'implication et responsabilités 12
      3.3.3 Les partenariats 14
      3.3.4 Le type de sous-actions 14
      3.3.5 Temporalité et continuité des sous-actions 16
      3.3.6 La nature des sous-actions : structurelles vs spécifiques 16
      3.3.7 État de réalisation des sous-actions 17
      3.3.8 Part des sous-actions adaptées / non-adaptées 23
   3.4 Conclusions de l'analyse globale du Plan 24

4. Analyse transversale approfondie des actions sélectionnées 25
   4.1 Présentation des actions sélectionnées 25
   4.2 Observations issues de l'analyse transversale 27
      4.2.1 La conception des actions : entre co-construction et approche descendante 27
      4.2.2 La mise en œuvre : un processus d'appropriation progressive 28
      4.2.3 Un décalage entre actions réalisées et portée réelle 29
      4.2.4 Des collaborations multiples et inédites 29
      4.2.5 Des leviers de réussite fondés sur la collaboration, l'expertise et l'ancrage institutionnel 31
      4.2.6 Des obstacles structurels et contextuels freinant la mise en œuvre 32

4.2.7 Une intégration de la lutte contre le racisme dans les institutions qui reste partielle 34

5. Recommandations 38

5.1 AXE 1. Donner les moyens et sécuriser la mise en œuvre 39

5.2 AXE 2. Construire un Plan cohérent, réaliste et co-construit 40

5.3 AXE 3. Consolider la gouvernance et la coordination interinstitutionnelle 41

5.4 AXE 4. Renforcer et reconnaître la participation de la société civile 42

5.5 AXE 5. Intégrer durablement la lutte contre le racisme dans la culture institutionnelle 43

6. Conclusion 44

Annexe 1 : Nombre d'actions, de sous-actions en tant que pilote et de sous-actions en tant que partenaire par institution pilote 46

Annexe 2 : Guide d'entretien 48

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 au fondement d'inégalités. **L'actualité récente**, notamment la diffusion des discours de haine à l'égard de différents publics, **rappelle l'importance cruciale de prévenir et d'agir pour l'égalité et l'inclusion**. 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.** Chaque institution publique concernée désigne 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 d'action 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.

Lors de la phase d'élaboration des plans, 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 a permis de garantir que les actions retenues s'inscrivent dans les priorités politiques et disposent de la légitimité nécessaire pour être mises en œuvre. L'implication des cabinets, également fondée sur le principe de coresponsabilité, 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.

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 **troisième mission d'évaluation**, consacrée aux deux derniers des six plans susmentionnés, dont le **Plan bruxellois de lutte contre le racisme** (2023-2026) qui fait l'objet du présent rapport d'évaluation.

1.1.2 Le Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026)

Le racisme, qu'il soit manifeste ou plus insidieux, demeure une réalité quotidienne pour une partie importante de la population bruxelloise. Dans une Région aussi riche de sa diversité, où plus de trois habitants sur quatre ont une origine étrangère[1], les discriminations fondées sur des critères dits « raciaux » continuent de limiter l'accès aux droits fondamentaux tels que l'emploi, le logement, la santé, la participation citoyenne ou encore l'espace public. En 2024, **427 signalements** liés à des discriminations de ce type ont été enregistrés[2].

Face à cette situation préoccupante, la Région de Bruxelles-Capitale réaffirme son engagement à travers le **Plan bruxellois de lutte contre le racisme** (2023-2026). Ce plan s'inscrit dans le prolongement des engagements internationaux de la Belgique, notamment la Convention des Nations Unies de 1965, ainsi que des législations antiracisme et antidiscrimination en vigueur. Son élaboration a été orientée par les travaux des Assises de lutte contre le racisme organisées en amont par le Parlement bruxellois, qui ont permis de compiler et de formaliser les analyses et recommandations des différents acteurs. Sur cette base, le Plan adopte une approche transversale, universaliste et

[1] Statbel (2024). Origine. https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population/origine#news
[2] Unia (2023). Chiffres d'Unia : 2023 en bref. https://www.unia.be/fr/connaissances-recommandations/chiffres-unia

intersectionnelle, visant à combattre à la fois les discriminations individuelles et les dynamiques structurelles qui les sous-tendent.

Conçu comme un outil de transformation collective, ce plan mobilise l'ensemble des compétences régionales ainsi que les administrations et le secteur associatif. Il repose sur **48 actions concrètes**, alliant des mesures ciblées pour lutter contre le racisme en région bruxelloise. Ces actions s'organisent autour de **cinq grandes thématiques** :

1. **Renforcer la prévention et la sensibilisation pour lutter contre le racisme** (via le soutien au secteur associatif antiraciste, des campagnes de sensibilisation, la réalisation d'un guide de la communication publique inclusive, la valorisation du travail de mémoires et de visites guidées, la sensibilisation des acteurs publics et de terrain, l'amélioration des relations police-citoyen·nes, la lutte contre les discriminations en milieu festif, le renforcement de la concertation interfédérale et la création d'un Conseil régional bruxellois de lutte contre le racisme).
2. **Lutter contre les discriminations dans le logement** (via le renforcement des mécanismes antidiscriminatoires, le soutien à la constitution de garanties locatives, la reconnaissance de l'habitat des Gens du voyage et l'identification de terrains d'accueil adaptés en Région bruxelloise).
3. **Promouvoir l'égalité des chances dans l'emploi, l'économie et la fonction publique** (via l'accompagnement des victimes de discrimination, le renforcement des signalements et contrôles, la promotion d'outils de diversité, le monitoring de l'origine, la lutte contre le harcèlement et le racisme dans la fonction publique, ainsi que le soutien à l'entrepreneuriat inclusif et à l'innovation respectueuse de la diversité).
4. **Promouvoir un espace public inclusif et respectueux de la diversité** (via la décolonisation de l'espace public, la représentation de la diversité bruxelloise dans les noms d'arrêts de la STIB et d'espaces verts, la lutte contre les stéréotypes dans la communication et la publicité, la prévention du racisme sur le réseau de la STIB et la formation des gardiens de parc).
5. **Renforcer l'inclusion et la lutte contre le racisme dans les secteurs social, santé et accès aux services** (via la reconnaissance de l'impact du racisme sur la santé, la collecte du vécu des usagers, le repérage des pratiques inclusives, l'analyse des normes discriminantes, la prévention du racisme dans les maisons de repos, la garantie d'un accueil équitable dans les services sociaux et l'intégration de l'approche intersectionnelle dans l'EVRAS).

À propos de l'évaluation de ce Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026), une **évaluation intermédiaire**, réalisée en 2023, a révélé que près de trois quart des actions (35 sur 48) étaient en cours et respectaient le calendrier prévu. Quatre actions avaient déjà été achevées. Toutefois, 7 actions avaient dépassé le timing annoncé ou n'avaient pas encore démarré et 2 actions n'étaient pas documentées au moment du monitoring.

Le présent rapport d'évaluation vise à compléter, actualiser et approfondir cette évaluation intermédiaire en présentant les résultats de l'évaluation de l'état de réalisation des 48 actions du Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026) à l'issue du plan, de l'analyse approfondie de 5 actions de ce Plan et en formulant des recommandations politiques pour la conception des prochains plans d'égalité des chances en général et du prochain plan de lutte contre le racisme.

1.2 Objectifs

La présente évaluation couvrait trois principaux objectifs :

1. **Analyse générale de l'ensemble des actions du Plan bruxellois de lutte contre le racisme et de leur état de réalisation :** dans un premier temps, il s'agissait de caractériser les 48 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 5 actions du Plan, 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.

Il importe de préciser que **la présente évaluation ne porte pas sur les effets des actions sur les publics cibles**, mais sur les expériences et les effets du Plan au sein des administrations en charge de la mise en œuvre des actions.

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 lutte contre le racisme, et l'état de réalisation des actions qui le composent ;
- Les résultats de **l'analyse transversale des cinq 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 politiques**, portant à la fois de manière spécifique sur le Plan bruxellois de lutte contre le racisme et, plus généralement, sur les plans en faveur de l'égalité des chances.

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 48 actions du Plan bruxellois de lutte contre le racisme suivant **quatre variables clés**, à savoir :

1. Le **type de l'action** : suivant une typologie préétablie[3] 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 48 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 et/ou institutionnel[4].
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 48 actions du Plan, l'état de réalisation (au moment de l'évaluation) selon la typologie suivante :
    1. Finalisée ;

[3] Étant donné que l'évaluation du présent plan intervient après celles des 4 autres Plans régionaux pour l'égalité des chances, 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.

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

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 lutte contre le racisme en tant que tel.

Il convient d'emblée de souligner que la formulation des indicateurs de suivi dans le Plan bruxellois de lutte contre le racisme 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.

2.2 Analyse qualitative approfondie de 5 actions du Plan

Notre deuxième objectif consistait à **évaluer 10% soit cinq actions du Plan de manière approfondie et qualitative**. 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 cinq 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, cinq entretiens[5] approfondis d'une durée d'environ une heure et demie ont été réalisés. Ces entretiens ont permis d'approfondir en particulier les thématiques suivantes[6] :

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 des questions de lutte contre le racisme** 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 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 réalisée 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.

[5] Les entretiens ont réuni entre une et trois personnes, en fonction de la pertinence de leur présence, telle qu'évaluée par les institutions elles-mêmes.
[6] 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

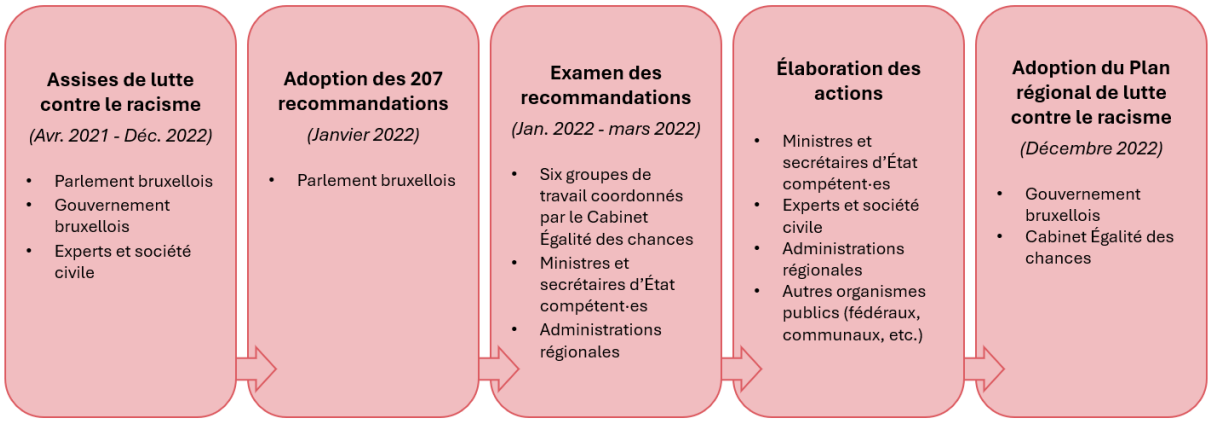
Le **Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026)** s'inscrit dans la continuité des engagements pris par la Région de Bruxelles-Capitale en matière d'égalité et de respect des droits fondamentaux. Il traduit la volonté du Gouvernement bruxellois de renforcer la lutte contre toutes les formes de racisme et de discrimination fondée sur des critères dits « raciaux » (c'est-à-dire la prétendue race, la couleur de peau, la nationalité, l'origine nationale ou ethnique et l'ascendance) et de garantir à chaque habitant·e un égal accès à ses droits fondamentaux.

Sa construction repose sur une **démarche participative et interinstitutionnelle**, coordonnée par la Secrétaire d'État à l'Égalité des chances avec le soutien d'equal.brussels, en collaboration étroite avec les cabinets ministériels, les administrations régionales, la COCOM et la COCOF. Cette démarche a été **structurée et orientée par les travaux des Assises de lutte contre le racisme** organisées par le Parlement bruxellois entre avril 2021 et janvier 2022, qui ont précédé l'élaboration du Plan[7].

Ces Assises ont permis de rassembler, compiler et formaliser les analyses et recommandations émanant d'expert·es du monde académique, d'associations spécialisées, d'organisations syndicales et patronales, ainsi que d'institutions publiques, aboutissant à 207 recommandations adressées au Gouvernement bruxellois. Ces contributions ont constitué un **cadre de référence** pour la démarche participative menée par la suite avec les administrations et partenaires concernés.

Au début de l'année 2022, ces **recommandations ont été examinées par six groupes de travail thématiques**[8] réunissant les cabinets ministériels et les administrations compétentes. Les conclusions de ces groupes ont servi de base à la **rédaction du Plan d'action 2023-2026**, aligné sur les priorités de la Déclaration de politique régionale 2019-2024 et conçu dans le champ des compétences régionales et communautaires bruxelloises.

Figure 1 : Chronologie jusqu'à l'adoption du Plan bruxellois de lutte contre le racisme par le Gouvernement bruxellois



Source : IDEA Consult sur base du Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026)

[7] https://www.parlement.brussels/assises-de-lutte-contre-racisme/

[8] Statistiques, données, études et objectivation des constats ; Logement ; Économie, emploi et fonction publique ; Espace public et mobilité ; Prévention et sensibilisation ; Social, santé et accès aux services

Le Plan adopte une **approche à la fois transversale et intégrée**, mobilisant l'ensemble des membres du Gouvernement bruxellois, de nombreuses administrations et organismes publics, ainsi que le secteur associatif, reconnu pour son expertise en matière de lutte contre le racisme. Il propose un ensemble cohérent de mesures SMARTI[9], chacune dotée d'une institution pilote, de partenaires identifiés, d'un budget, d'indicateurs de suivi et d'un calendrier de mise en œuvre.

La présente évaluation, réalisée à l'automne 2025, vise à **analyser la mise en œuvre opérationnelle des actions**, mais également à **apprécier le degré d'intégration du mainstreaming** de l'égalité des chances au sein des institutions concernées, en examinant les méthodologies d'implémentation mobilisées. L'équipe d'évaluation identifie ainsi les freins et leviers qui influencent non seulement la réalisation des actions mais aussi, plus largement, l'appropriation institutionnelle du principe de mainstreaming. L'objectif est **d'en tirer des enseignements utiles** : d'une part pour renforcer les capacités internes des organisations évaluées, et d'autre part pour éclairer la conception et la mise en œuvre de futures actions au sein d'autres institutions.

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.
- **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 contribuant à la définition des priorités et à l'intégration du Plan dans l'agenda gouvernemental. Dans certains cas, plus ponctuels, ils participent également à la mise en œuvre opérationnelle de certaines actions.
- **Les partenaires et associations** interviennent en amont de la conception du Plan, en apportant leur expertise thématique. Ils peuvent également être sollicités ponctuellement pour la mise en œuvre opérationnelle de certaines actions, à la demande des administrations compétentes.
- **Les administrations (sponsors opérationnels)** assurent la mise en œuvre concrète, sous l'impulsion des mandataires politiques et avec le relais des correspondant·e·s égalité des chances (COEC).
- **Les responsables d'action** assurent l'exécution concrète. Leur engagement individuel est souvent déterminant, mais il doit être soutenu par des moyens, une hiérarchie impliquée et un cadrage politique.

Il convient également de rappeler qu'en amont de cette gouvernance opérationnelle, les travaux des Assises de lutte contre le racisme organisées par le **Parlement bruxellois** ont joué un rôle structurant dans l'élaboration du Plan, en rassemblant et formalisant les analyses et recommandations des différents acteurs.

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

Enfin, le **Comité régional pour l'égalité des chances** (réuni deux fois par an) constitue la principale instance de concertation interinstitutionnelle. Il se décline en deux niveaux : d'une part, le **groupe 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. Cet espace permet le partage d'informations (actions d'equal.brussels, présentations d'associations de terrain, retours des administrations). D'autre part, le **groupe stratégique** réunit 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** : dans certains cas, des administrations ont été associées dès la phase de conception, au travers de contacts ponctuels ou de consultations ciblées. Pour certaines actions, les cabinets ministériels ont assuré directement la mise en œuvre opérationnelle. Par ailleurs, equal.brussels peut intervenir aux côtés de certain·e·s responsables d'action, en leur apportant un appui méthodologique ou un accompagnement spécifique. Enfin, certaines associations peuvent être sollicitées en cours d'exécution afin de mobiliser leur expertise ou de jouer un rôle de relais auprès des publics concernés.

3.3 Observations issues de l'analyse globale du Plan

3.3.1 48 actions et 100 sous-actions classées en 5 thématiques

Le Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026) comprend un total de **48 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, *« Assurer le soutien financier du secteur associatif »*, 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, **100 sous-actions** ont été recensées, chaque action en comprenant entre une et six.

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

- **Prévention et sensibilisation** : 19 actions, 41 sous-actions ;
- **Logement** : 4 actions, 9 sous-actions ;
- **Économie, emploi et fonction publique** : 12 actions, 25 sous-actions ;
- **Espace public et mobilité** : 6 actions, 9 sous-actions ;
- **Social, santé et accès aux services** : 7 actions, 16 sous-actions.

Cette structuration permet d'assurer une approche transversale des enjeux liés à la lutte contre le racisme, tout en facilitant le suivi et l'évaluation des différentes mesures déployées.

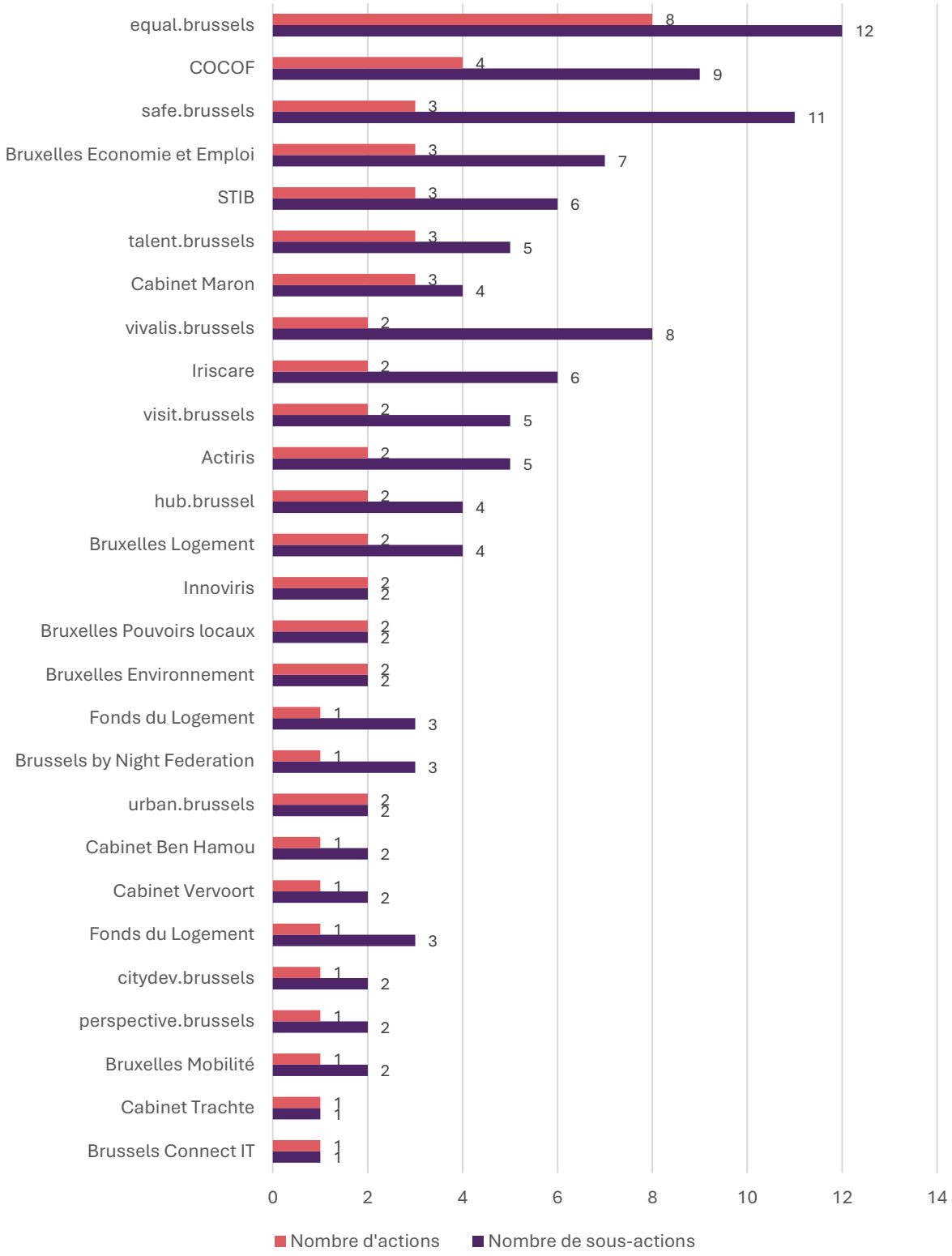
3.3.2 Panorama des institutions pilotes : niveaux d'implication et responsabilités

Les actions du Plan ont été confiées aux institutions bruxelloises compétentes, chacune étant responsable de leur mise en œuvre concrète dans le cadre de ses attributions. Au total, **27 entités publiques ont été mobilisées en tant qu'organismes pilotes** pour au moins une action : 23 administrations et 4 cabinets ministériels. Il est à noter qu'il s'agit du seul plan parmi les six dont certaines actions sont directement pilotées par des cabinets ministériels.

Ce nombre témoigne de l'effort de transversalité ayant guidé l'élaboration du Plan, à travers l'implication d'une diversité d'acteurs issus de champs d'intervention variés (emploi, logement, aménagement du territoire, égalité, mobilité, etc.).

Le détail des entités mobilisées figure dans la figure présentée à la page suivante.

Figure 2 : Nombre d'actions et de sous-actions par institution pilote



Source : IDEA Consult sur base du Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026)

La répartition des responsabilités, illustrée dans la figure en page précédente, apparaît fortement hétérogène. Certaines institutions n'ont été chargées que d'une seule action, tandis que d'autres ont assumé un rôle nettement plus étendu, à l'image d'equal.brussels, principal acteur mobilisé, qui a piloté jusqu'à huit actions. D'autres institutions se distinguent également par une implication substantielle, telles que la COCOF (quatre actions et neuf sous-actions) ou encore safe.brussels (trois actions et onze sous-actions).

Cette hétérogénéité se confirme au niveau des sous-actions, qui constituent les déclinaisons opérationnelles des actions principales : certaines institutions ont pris en charge jusqu'à quinze sous-actions, tandis que d'autres n'en ont assumé qu'une seule.

Il convient toutefois de souligner que **le nombre d'actions ou de sous-actions ne reflète pas automatiquement la charge de travail associée.** Une institution peut n'être responsable que d'une seule action, mais d'une action particulièrement lourde en termes de mobilisation, de coordination ou d'innovation. À l'inverse, d'autres peuvent cumuler plusieurs actions ou sous-actions de portée plus limitée, mobilisant un investissement plus ponctuel.

Cette lecture doit donc être nuancée : les volumes d'actions et de sous-actions ne constituent qu'un indicateur approximatif de l'implication réelle, qui dépend fortement de la nature, de la complexité et des exigences propres à chaque action.

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 les communes, certains organismes fédéraux (notamment Unia ou l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (IEFH)), des fédérations ou des acteurs académiques ou du milieu associatif. Au total, **78 des 100 sous-action**s ont été conçues pour être réalisées en collaboration avec au moins un partenaire.

Par ailleurs, les entités pilotes ne se sont pas limitées à leurs propres actions : **13 des 27 ont également été associées en tant que partenaires** à des actions pilotées par d'autres institutions (voir Annexe). **equal.brussels** se distingue particulièrement par son niveau d'implication : en plus des 8 actions qu'elle pilote, elle intervient comme partenaire dans 8 autres. Pour les autres institutions, la participation partenariale varie généralement entre 1 et 5 actions.

Enfin, **Unia occupe une place centrale** dans le Plan, étant partenaire de 19 actions, soit près de 40 % du total.

Certaines institutions apparaissent également dans le Plan sans être pilotes mais uniquement en tant que partenaire, parmi lesquelles l'Institut Bruxellois de Statistique et Analyse (IBSA), Brupartners, Brussels International, ainsi que plusieurs cabinets ministériels.

3.3.4 Le type de sous-actions

L'analyse de la répartition des sous-actions selon leur 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 phase de déploiement de la lutte contre le racisme dans une perspective de mainstreaming.

Les catégories les plus représentées sont **la collecte de données et la production de connaissances sur les problématiques** ainsi que **l'adaptation des services et des espaces publics**, qui comptent chacune **22 sous-actions (22 %).** Ces deux volets traduisent à la fois une volonté de mieux documenter la réalité du racisme, par la réalisation de cadastres, d'études ou de guides, et un engagement concret à rendre les dispositifs et l'environnement urbain plus inclusifs et

sensibles aux enjeux de discrimination, que ce soit, par exemple, à travers la décolonisation de l'espace public ou la mise en place de nouveaux outils de signalement de discrimination en ligne.

Viennent ensuite deux autres axes majeurs :

- **Le champ juridique et institutionnel** (21 sous-actions – 21 %), essentiel pour inscrire durablement la lutte contre le racisme dans les cadres normatifs et administratifs. Cet axe recouvre l'adoption de textes législatifs, la création de groupes de travail ou de conseils, et d'autres dispositifs visant à ancrer la question du racisme au cœur du fonctionnement des administrations.
- **L'accompagnement et la formation des professionnel·le·s** (18 sous-actions – 18 %), qui s'expriment non seulement à travers des formations, mais aussi par l'organisation de conférences et la production d'outils ou de guides destinés à renforcer les compétences et les pratiques des acteurs de terrain.

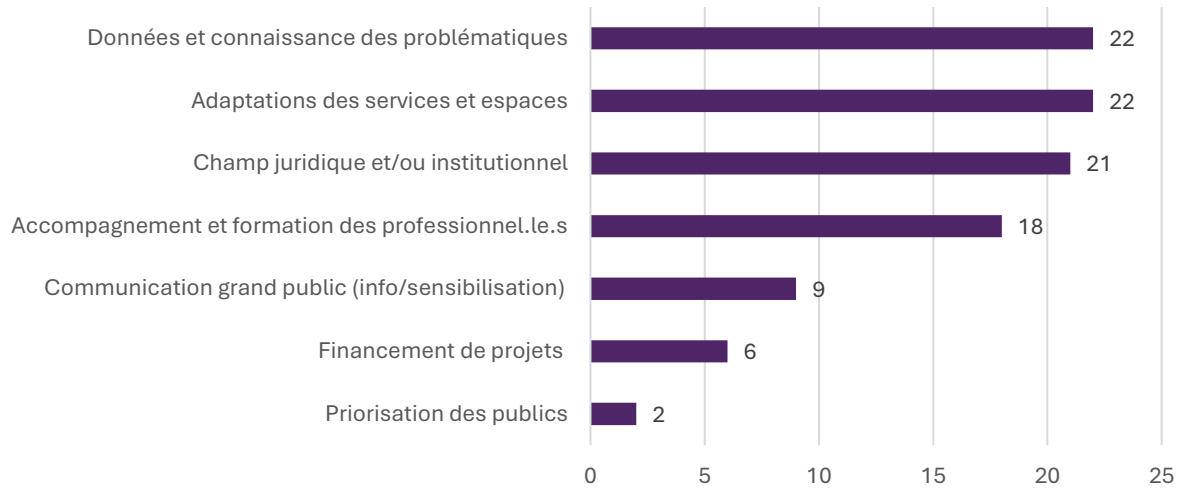
En complément de ces trois piliers, le Plan comprend également des actions de **sensibilisation du grand public** (9 sous-actions – 9 %) visant à faire évoluer les représentations sociales et à diffuser une culture de l'égalité au sein de la population.

Enfin, les catégories les moins représentées concernent :

- **Le financement de projets** (6 sous-actions – 6 %), axé sur le soutien à des initiatives spécifiques ;
- **La priorisation de publics cibles** (2 sous-actions – 2 %), un angle d'approche encore peu développé, se limitant principalement à un appui ponctuel à des personnes en situation de précarité économique.

Dans l'ensemble, cette répartition témoigne d'un **Plan structurant, centré sur la consolidation des fondations institutionnelles** de la lutte contre le racisme. L'accent mis sur la production de connaissances, l'adaptation des services publics et le renforcement des cadres juridiques et professionnels traduit une volonté de doter les institutions bruxelloises des outils, compétences et repères nécessaires pour aborder la problématique de manière transversale. Cette orientation laisse entrevoir une **phase de transition vers une approche plus intégrée et systémique**, où les actions de sensibilisation, de formation et de collecte de données constituent les prémices d'une appropriation durable du principe d'égalité et de lutte contre les discriminations au sein des politiques publiques.

Figure 3 : Les différents types d'actions



Source : IDEA Consult sur base du Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026).

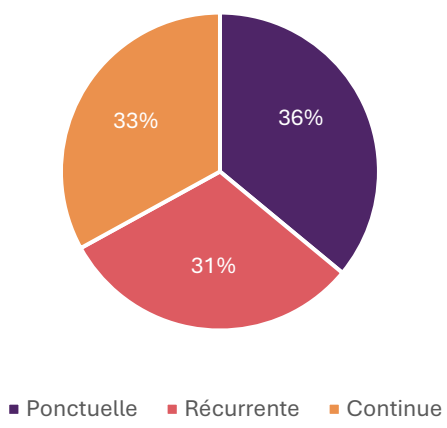
3.3.5 Temporalité et continuité des sous-actions

Nous avons également analysé 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** (annuellement, par exemple) et les **actions continues** (maintenues de manière permanente).

Les résultats, présentés ci-dessous, montrent une répartition relativement équilibrée entre ces différentes temporalités : 36 % des sous-actions sont ponctuelles, 31 % relèvent d'une logique récurrente et 33 % s'inscrivent dans une continuité permanente.

Ce constat met en évidence la diversité des logiques d'intervention mobilisées dans le Plan : certaines actions sont conçues comme des initiatives ciblées et limitées dans le temps, tandis que d'autres s'inscrivent dans une perspective structurelle et durable, nécessitant des efforts soutenus sur le long terme. Cette combinaison témoigne d'une volonté d'articuler réponses immédiates et transformations institutionnelles plus profondes.

Figure 4 : La temporalité de l'action



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

3.3.6 La nature des sous-actions : structurelles vs spécifiques

Enfin, un exercice de classification a été mené afin de distinguer les sous-actions selon leur **nature** : relèvent-elles d'interventions **structurelles**, porteuses d'un changement durable, ou d'interventions **spécifiques**, plus ciblées et limitées dans leur portée transformative ?

Pour cette analyse, nous retenons les définitions opérationnelles suivantes :

- **Actions structurelles** : interventions transformatrices, intégrées dans les pratiques ou les systèmes de l'administration, et susceptibles de modifier durablement les manières de voir ou d'agir en matière de lutte contre le racisme.
- **Actions spécifiques :** interventions ciblées, localisées ou ponctuelles, qui ne sont pas, en elles-mêmes, de nature à produire une transformation institutionnelle profonde.

Sur la base de ces définitions, plusieurs sous-actions peuvent être qualifiées de structurelles. C'est notamment le cas de la création d'un Conseil régional bruxellois de lutte contre le racisme (action 19), qui institue un organe permanent de gouvernance. Relève également de cette catégorie l'amélioration de l'accompagnement ISP par Actiris (action 24), dans la mesure où elle amende un dispositif pérenne et est susceptible d'en modifier durablement les modalités de mise en œuvre, indépendamment d'une éventuelle modification formelle des structures de gouvernance.

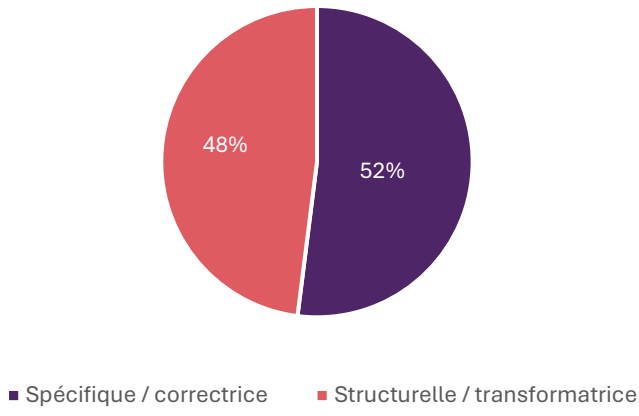
À l'inverse, certaines sous-actions relèvent plus clairement de la catégorie des actions spécifiques. À titre d'exemple, la relance de la campagne #BrusselsYouCanDoIt (action 2), centrée sur une action de communication ponctuelle, ou encore la réalisation d'une étude sur l'importance du « profilage discriminatoire » en Région de Bruxelles-Capitale (action 11), s'inscrivent dans une logique d'intervention ciblée et circonscrite.

Enfin, la catégorisation de certaines sous-actions peut faire l'objet de discussions, la frontière entre interventions structurelles et spécifiques étant parfois ténue. À titre d'illustration, l'élaboration d'une stratégie globale de changement des noms d'arrêts et de voiries liés à la colonisation (action 37) peut être considérée comme structurelle lorsqu'elle se traduit par l'adoption de cadres, de procédures ou de pratiques administratives pérennes, notamment au sein de la STIB, et vise à encadrer durablement les modalités de dénomination de l'espace public. À l'inverse, lorsque cette action se limite à des changements ponctuels de noms, sans formalisation d'un cadre stratégique ou procédural durable, elle relève davantage d'une intervention spécifique, même si les nouvelles dénominations ont vocation à s'inscrire dans la durée.

Il convient donc de souligner que **ces arbitrages méthodologiques demeurent délicats**, certaines actions présentant un caractère intrinsèquement ambivalent. Une formation peut ainsi être considérée comme spécifique lorsqu'elle est ponctuelle ou destinée à un public restreint, mais revêtir une portée structurelle si elle est intégrée durablement aux parcours de formation interne ou si elle contribue à transformer les pratiques professionnelles à long terme. De même, la création d'un cadastre ou d'un outil numérique peut être perçue comme un acte technique isolé ou, au contraire, comme un levier structurel lorsqu'elle modifie les modes de pilotage, de suivi ou de prise de décision.

Les premiers résultats montrent une **répartition relativement équilibrée entre sous-actions spécifiques (52 %) et structurelles (48 %).** Cette configuration suggère que le Plan articule de manière complémentaire des interventions ciblées et des actions à portée transformative plus large. Elle témoigne d'une stratégie hybride, combinant réponses immédiates et changements institutionnels de long terme, ce qui reflète une volonté d'inscrire la lutte contre le racisme à la fois dans des actions concrètes et dans des évolutions structurelles durables.

Figure 5 : La nature des sous-actions : structurelles vs. spécifiques



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

3.3.7 État de réalisation des sous-actions

Au-delà des analyses présentées précédemment, l'un des objectifs centraux de l'évaluation du Plan bruxellois de lutte contre le racisme consistait à déterminer, sur la base des données de monitoring,

dans quelle mesure les actions prévues ont effectivement été mises en œuvre durant la période de référence (2023-2026).

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.

L'application rigoureuse de cette grille s'est toutefois heurtée à plusieurs **limites méthodologiques.** D'abord, la formulation parfois imprécise, incomplète ou évolutive des indicateurs de suivi a limité la possibilité d'une interprétation univoque des résultats. Ensuite, certaines actions ont été redéfinies en cours de mise en œuvre, ce qui complique l'appréciation de leur réalisation au regard de leur version initiale. Enfin, certaines sous-actions ne disposaient d'aucune information de suivi. Lorsque les démarches de clarification auprès des acteurs concernés n'ont pas permis d'obtenir des éléments supplémentaires, les sous-actions ont été codées comme valeurs manquantes dans le cadre de l'analyse.

Figure 6 : Etat de réalisation des 100 sous-actions

Etat de réalisation des actions	Effectif	Pourcentage
Finalisée	47	47 %
En cours dans les temps	19	19 %
En cours avec retard	12	12 %
Reportée	8	8 %
Planifiée	1	1 %
Interrompue	1	1 %
Abandonnée	4	4 %
Supprimée	2	2 %
Valeur manquante	*6*	*6 %*
TOTAL	**100**	**100 %**

Bon déroulement (66 %)

Retards ou obstacles (28 %)

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

Comme l'indique la figure ci-dessus, **la majorité des sous-actions (66 %) ont été mises en œuvre conformément aux prévisions** : 47 % sont déjà finalisées et 19 % sont en cours d'exécution dans les délais. La présence de cette seconde catégorie est pleinement cohérente avec le calendrier du Plan (2023-2026) ainsi qu'avec la période de rédaction du présent rapport, située au dernier trimestre 2025. Elle permet de tenir compte des sous-actions dont la mise en œuvre est encore en cours, tout en considérant que les échéances initialement prévues seront respectées.

Cependant, 28 % des sous-actions ont connu des retards ou ont été confrontées à des obstacles. Parmi celles-ci, il est possible de distinguer les sous-actions dont la réalisation demeure envisageable à moyen terme de celles qui sont, de fait, abandonnées.

Concernant les premières :

- 12 sous-actions sont actuellement en cours, mais avec un retard tel qu'elles ne seront probablement pas finalisées avant fin 2026 ;
- 8 ont été officiellement reportées : elles n'ont pas encore débuté, mais leur mise en œuvre reste prévue ;
- 1 a été interrompue en cours de route, bien qu'elle ne soit pas formellement abandonnée ;
- 1 est planifiée : elle n'a pas encore été lancée, mais figure toujours à l'agenda d'exécution.

Enfin, **6 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. Dans d'autres, aucun début d'exécution n'a été observé. Notons également que, pour 6 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 :

- le contexte institutionnel et politique, marqué notamment par l'absence de gouvernement bruxellois de plein exercice depuis juin 2024, qui a parfois empêché le lancement d'appels, l'adoption de textes ou le passage de dossiers en gouvernement ;
- les contraintes budgétaires, liées à des réaffectations de crédits ou à un manque de moyens pour mener les actions prévues ;
- la lenteur des procédures techniques ou réglementaires, notamment en matière d'études préalables, de budgétisation ou d'adaptation d'outils opérationnels ;
- la dépendance à d'autres chantiers institutionnels, retardant les actions dans l'attente d'avancées externes ;
- la redéfinition de l'action, lorsque le contenu ou le dispositif a été modifié ou réorienté en cours de route.

Il convient de souligner que, dans un grand nombre de cas, aucune explication précise n'a été fournie dans les outils de monitoring, ce qui limite la compréhension détaillée des causes exactes de l'échec, du blocage ou du retard.

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, c'est-à-dire les actions terminées ainsi que celles encore en cours mais dans les délais, et les sous-actions non finalisées (celles qui accusent un retard, ont été abandonnées, interrompues, planifiées ou supprimées).

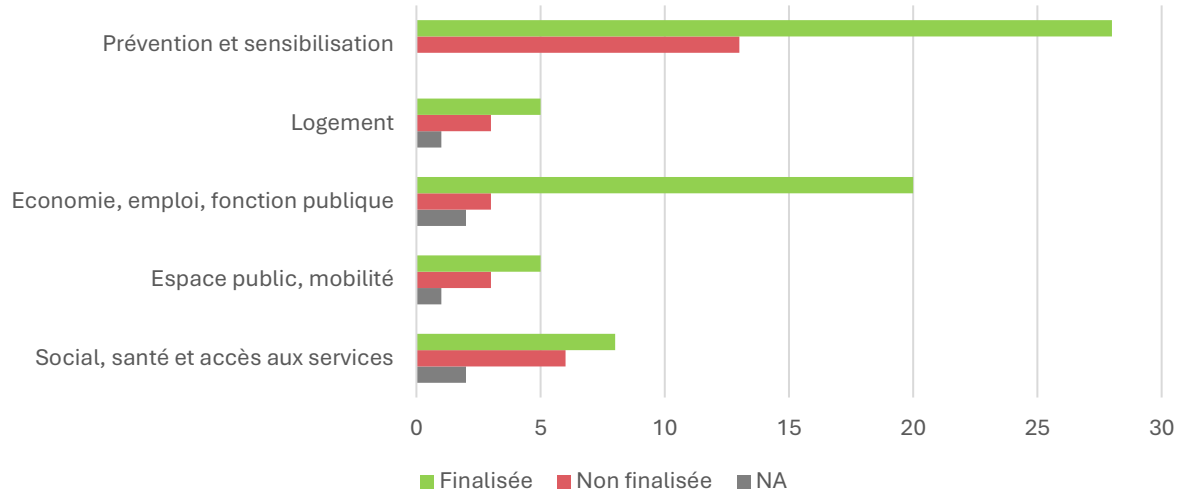
La thématique qui compte la proportion la plus élevée de sous-actions finalisées est celle de l'**Économie, emploi et fonction publique**, avec 80 % de réalisations. Ce résultat peut s'expliquer par la forte institutionnalisation de ce secteur : nombre d'actions consistaient à renforcer ou améliorer des dispositifs déjà existants (tests de discrimination, procédures de plainte, instruments de diversité, circulation des signalements), plutôt qu'à créer de nouveaux mécanismes.

Les autres thématiques présentent, à l'inverse, des taux de finalisation moins élevés :

- **Prévention et sensibilisation** : 28 sous-actions réalisées sur 41 (soit 68 %) ;
- **Logement :** 5 sous-actions sur 9 (68,1 %) ;
- **Espace public, mobilité** : 8 sous-actions sur 11 (56 %) ;
- **Social, santé et accès aux services** : 8 sous-actions sur 16 (50 %).

Ces résultats révèlent un bilan plus contrasté dans ces domaines, où les actions prévoyaient plus souvent la création de nouveaux outils (campagnes, espaces muséaux, études, cadastres, procédures inédites), des transformations matérielles ou organisationnelles plus lourdes, ou des collaborations interinstitutionnelles complexes. Ces dimensions, plus exigeantes en termes de coordination, de ressources et de temporalités administratives, pourraient expliquer des rythmes d'avancement plus lents.

Figure 7 : Etat de réalisation des 100 sous-actions selon les différentes thématiques du Plan



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

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 révèle des dynamiques contrastées selon les types de sous-actions. Celles relevant de la **priorisation des publics** apparaissent comme les plus abouties, bien que cette catégorie ne comprenne que deux sous-actions. Toutes deux ont été finalisées : l'une visait l'assouplissement des conditions de bail et de domiciliation pour les étudiant·es et les personnes en logement de transit ; l'autre portait sur l'élargissement de l'accès à l'aide à la garantie locative pour les ménages à revenus modestes ou moyens. Il convient toutefois de préciser que ces mesures ne ciblaient pas spécifiquement les personnes racisées, même si ces publics peuvent en bénéficier de manière indirecte.

Les sous-actions relevant du **champ juridique et institutionnel** (81 % finalisées) ou de **l'accompagnement et de la formation des professionnel·le·s** (78 % finalisées) affichent également un niveau d'achèvement élevé. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ces interventions mobilisent des leviers déjà institutionnalisés : adaptation de textes existants, évolution de procédures internes, ou déploiement de formations dans des structures professionnelles déjà organisées. Ces actions s'inscrivent plus directement dans le fonctionnement routinier des administrations, ce qui facilite leur exécution.

Les autres catégories présentent des **taux de finalisation plus modérés,** compris entre 55 % et 64 % :

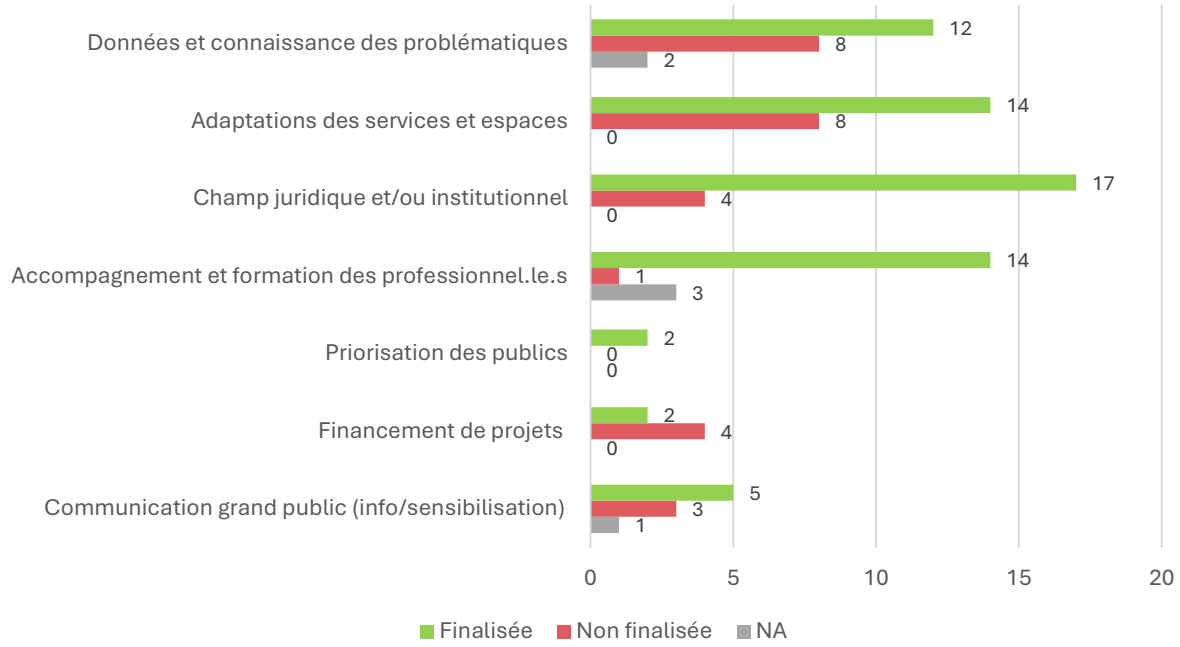
- Adaptations des services et espaces : 65,6 % ;
- Communication grand public (info/sensibilisation) : 56 % ;
- Données et connaissance des problématiques : 55 %.

Ces catégories renvoient souvent à des interventions plus transversales, nécessitant une coordination interinstitutionnelle, la production de contenus nouveaux, ou la collecte de données sensibles, autant de dimensions qui tendent à ralentir l'action publique en raison de leur caractère moins « routinisé » et plus dépendant de collaborations externes.

Enfin, la catégorie **Financement de projets** affiche le taux de finalisation le plus faible, avec seulement un tiers (33 %) des sous-actions réalisées. Cette tendance indique une difficulté

spécifique associée à ce type d'intervention, probablement liée aux contraintes budgétaires identifiées précédemment, mais aussi aux incertitudes propres à la logique de projet : appels à propositions non lancés, partenariats non aboutis, ou reports liés aux temporalités politiques et administratives. Dans les politiques publiques, les mécanismes de financement sont souvent particulièrement sensibles aux arbitrages budgétaires et aux changements de priorités, ce qui contribue à expliquer leur moindre aboutissement.

Figure 8 : Etat de réalisation des 100 sous-actions selon les différents types d'action



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

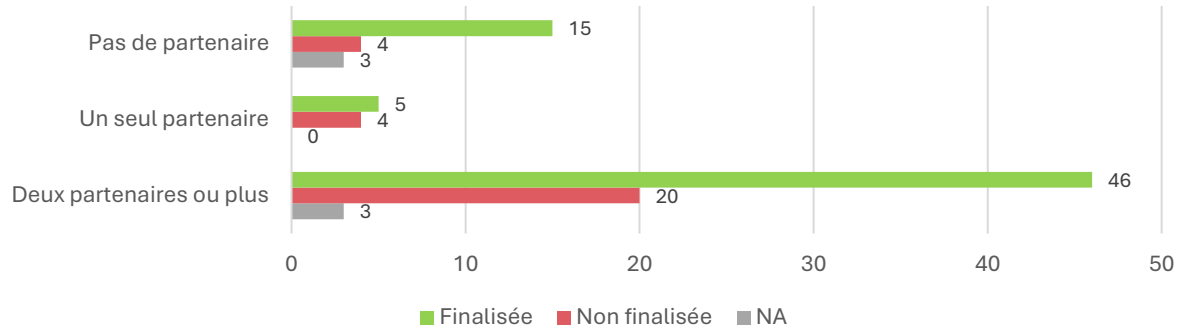
État de réalisation des sous-actions par nombre d'acteurs impliqués

Parmi les hypothèses explorées dans cette évaluation, l'une portait sur l'impact potentiel du **nombre de partenaires associés** à la mise en œuvre des sous-actions. L'intuition de départ était : plus une action mobilise de partenaires, plus les processus de coordination se complexifient, ce qui pourrait ralentir ou entraver son exécution.

Or, les résultats présentés dans le graphique ci-après ne confirment pas cette hypothèse. Que la sous-action soit portée sans partenaire, avec un seul partenaire ou avec deux partenaires ou plus, les niveaux de finalisation demeurent relativement proches. Lorsque l'administration pilote agit seule, 15 sous-actions sur 22 (68 %) ont été finalisées. Lorsque deux partenaires ou plus sont impliqués, le taux de finalisation atteint 67 % (46 sous-actions sur 69). Enfin, lorsque la sous-action mobilise un seul partenaire, le taux diminue légèrement à 56 %, une variation modérée qui pourrait s'expliquer non pas par le nombre d'acteurs, mais par la nature des actions concernées.

Ces variations, relativement modestes, ne permettent pas d'établir une relation claire entre le nombre d'acteurs et l'avancement des sous-actions. Elles semblent davantage liées à la nature des actions, à leur technicité ou aux contextes institutionnels concernés, plutôt qu'au nombre de parties prenantes mobilisées.

Figure 9 : Etat de réalisation des 100 sous-actions selon le nombre de parties prenantes (institutions pilotes et partenaires)



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

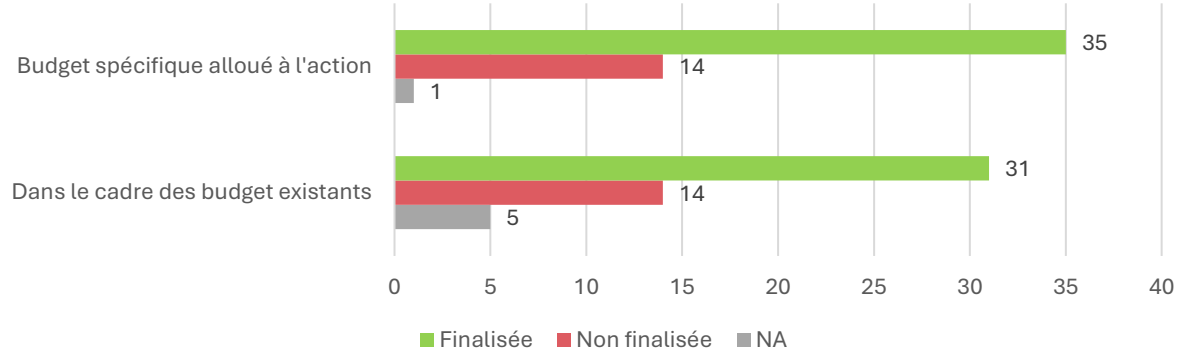
État de réalisation des sous-actions selon le budget alloué ou non

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 : il est possible que des moyens aient été octroyés ultérieurement, ou au contraire retirés, ce qui n'apparaît pas dans la source primaire utilisée pour ce classement.

L'analyse montre que, lorsque les sous-actions ont été mises en œuvre à partir de budgets existants, 31 sur 50 ont été finalisées (62 %). Lorsque un budget spécifique semble avoir été attribué, 35 sous-actions sur 50 ont été finalisées (70 %). L'écart reste toutefois limité et ne permet pas de conclure à un effet significatif du type de financement sur le degré d'achèvement des actions.

Figure 10 : Etat de réalisation des 100 sous-actions selon le nombre de parties prenantes (institutions pilotes et partenaires)



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

Il est également notable que, parmi les six sous-actions pour lesquelles aucune information n'a pu être obtenue, classées dès lors comme valeurs manquantes, cinq ne disposaient pas de budget dédié. Cela pourrait suggérer qu'en l'absence de moyens spécifiques, les institutions concernées

accordent une priorité moindre à la transmission du monitoring, faute de ressources pour assurer un suivi administratif rigoureux.

3.3.8 Part des sous-actions adaptées / non-adaptées

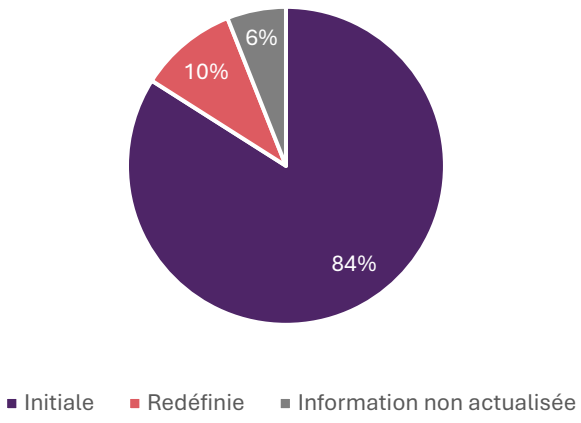
En complément de l'analyse de la finalisation des sous-actions, l'évaluation s'est également intéressée à la **fidélité de la mise en œuvre par rapport à la définition initiale des actions** inscrites dans le Plan. L'objectif ici est de déterminer dans quelle mesure les actions ont été réalisées telles 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 d'ajustement des institutions face à des contextes changeants.

L'exploitation des données issues du monitoring montre que **84 % des actions ont été maintenues dans leur formulation initiale**, sans modification substantielle. À l'inverse, 10 % ont été adaptées, parfois de manière notable, reflétant une évolution des priorités, l'apparition de contraintes opérationnelles ou une réévaluation des modalités de mise en œuvre. Enfin, pour 6 % des actions, les informations disponibles dans les outils de suivi ne permettent pas de déterminer avec certitude si une redéfinition est intervenue.

Il convient également de souligner que, **dans certains cas, le cadre initial de l'action était formulé de manière très vague**, laissant aux institutions une large marge d'interprétation et d'adaptation. Ces situations n'ont pas été codées comme des adaptations, dans la mesure où les évolutions observées ne s'écartent pas clairement d'un mandat initial déjà flou.

Figure 11 : Adaptation(s) ou non des 100 sous-actions au regard de leur formulation initiale



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

3.4 Conclusions de l'analyse globale du Plan

Adopté en 2023, le Plan constitue un **cadre régional inédit par sa transversalité et par la mobilisation de l'ensemble des compétences ministérielles en Région de Bruxelles-Capitale dans la lutte contre le racisme.** Élaboré à la suite des Assises de lutte contre le racisme, il s'articule autour de **48 actions déclinées en 100 sous-actions**. Sa gouvernance, qui réunit 27 institutions pilotes ainsi qu'un large éventail de partenaires, témoigne d'une volonté d'ancrer progressivement ces enjeux au sein de l'ensemble des administrations et de renforcer la cohérence de l'action publique.

L'évaluation globale met en évidence un bilan contrasté mais encourageant : **66 % des sous-actions ont été finalisées ou sont en cours dans les délais**, témoignant d'une dynamique institutionnelle réelle. Toutefois, près d'un tiers ont fait face à des retards, reports ou abandons, souvent liés au contexte institutionnel, à la dépendance à d'autres chantiers administratifs, à des contraintes budgétaires ou à des procédures techniques longues.

Les performances varient sensiblement selon les thématiques. Le pilier « Économie, emploi et fonction publique » affiche un taux élevé de réalisation (80 %), résultat d'une forte institutionnalisation des dispositifs concernés. À l'inverse, les thématiques « Espace public et mobilité » (56 %) et « Social, santé et accès aux services » (50 %) rencontrent davantage d'obstacles, souvent en raison d'outils nouveaux, de transformations organisationnelles lourdes ou de collaborations interinstitutionnelles complexes.

L'analyse par type d'intervention confirme une phase de consolidation structurelle : la production de données, l'adaptation des services publics et les évolutions juridiques ou institutionnelles constituent le cœur du Plan. Les mécanismes de financement de projets présentent en revanche un taux d'aboutissement plus faible (33 %), soulignant leur sensibilité aux arbitrages budgétaires et aux incertitudes administratives.

Par ailleurs, **ni le nombre de partenaires impliqués ni l'existence d'un budget spécifique ne semblent exercer une influence déterminante sur la finalisation des sous-actions**, les écarts observés demeurant faibles et non systématiques. La temporalité des actions révèle une répartition équilibrée entre interventions ponctuelles, récurrentes et continues, ce qui traduit la volonté d'articuler réponses immédiates et transformations inscrites dans le long terme.

Enfin, la distinction entre actions structurelles (48 %) et spécifiques (52 %) montre que **le Plan combine interventions ciblées et leviers transformatifs**, reflétant une stratégie hybride visant à la fois des effets directs et des changements institutionnels durables.

Au terme de cette première période de mise en œuvre, le Plan apparaît ainsi comme un **cadre fondateur, perfectible mais structurant**, ayant posé les bases d'une action publique de lutte contre le racisme plus cohérente et mieux outillée, et ouvrant la voie à une intégration renforcée de ces enjeux dans les politiques bruxelloises.

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 **cinq actions spécifiques** au Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026).

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.

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.

Tableau 1 : Présentation succincte des actions ayant fait l'objet d'une analyse approfondie

Action 4 **Promouvoir des commémorations liées à la lutte contre le racisme**
• **Nombre de sous-actions :** 1 • **Sous-action évaluée** : Créer une identité visuelle et des slogans pour le public, rappelant l'intitulé de la journée, adapté aux différents support et réaliser une communication interne pour les administrations bruxelloises et des publications sur les réseaux sociaux. • **Objectif** : Susciter la réflexion sur les faits historiques liés au racisme au travers du devoir de mémoire et visibiliser les symboles utilisés en ce sens par les services publics. • **Institution pilote** : equal.brussels • **Partenaires** : talent.brussels • **Budget estimé initialement** : 60.000 € pour l'élaboration et la création des visuels et du plan de communication.
Action 7 **Sensibiliser et informer les agent.es communaux aux conceptions de base de l'antiracisme**
• **Nombre de sous-actions :** 1 • **Sous-action évaluée** : Organiser des exposés et une mise en réseau sur un thème lié au racisme qui concernent de manière concrète les différentes compétences communales, notamment lors de journées thématiques. • **Objectif :** Sensibiliser et informer les agent.es communaux à propos de conceptions de base de l'antiracisme et sur des situations concrètes rencontrées dans les différents métiers communaux tant ceux qui demandent un contact avec le public que ceux au service d'un public interne. • **Institution pilote** : Bruxelles Pouvoirs locaux

- **Partenaires** : Unia et safe.brussels
- **Budget estimé initialement** : 5.000 € par an.

Action 24

Renforcer l'accompagnement des victimes de racisme et discriminations dites raciales par Actiris

- **Nombre de sous-actions :** 2
- **Sous-actions évaluées** :

  24.1 Améliorer l'accessibilité du service Actiris Inclusive et développer les solutions antidiscriminatoires.

  24.2 Améliorer l'accompagnement des solutions d'Insertion socio-professionnelle et communiquer sur l'offre de service d'Actiris
- **Objectifs initiaux** : Développer l'éventail de solutions de lutte contre les discriminations (dont le racisme) au sein d'Actiris.
- **Institution pilote** : Actiris
- **Partenaires** : UNIA et l'IEFH
- **Budget estimé initialement** : dans le cadre des budgets existants.

Action 25

Améliorer et simplifier le dépôt de plainte et les signalements relatifs aux discriminations dites raciales à l'emploi

- **Nombre de sous-actions :** 2
- **Sous-action évaluée :**

  25.1 Permettre l'introduction directe de signalements sur le site internet du SPRB à l'attention de l'IRE sans passer préalablement par le guichet antidiscrimination d'Actiris.

  25.2 Adapter le processus de transmission des signalements et revoir les protocoles entre UNIA/IEFH et l'IRE en vue de permettre une transmission plus rapide des signalements reçus auprès de ces deux organismes vers l'inspection.
- **Objectifs initiaux** : Faciliter l'accès au dépôt de plainte ou au signalement, faciliter la collecte de preuves et quantifier au mieux la discrimination à travers le pourcentage de plaintes et signalement.
- **Institution pilote** : Bruxelles Economie et Emploi (BEE)
- **Partenaires** : UNIA, IEFH, Actiris
- **Budget estimé initialement** : dans le cadre des budgets existants.

Action 36

Décoloniser l'espace public

- **Nombre de sous-actions :** 1 à la base, mais comme l'action s'est transformée, un plan d'action propre (« Plan décolonisation ») au sein d'urban.brussels, il a lui-même été décliné en 14 actions.
- **Sous-action évaluée :**

  L'action 1 du « Plan décolonisation », c'est-à-dire « Création d'un comité d'accompagnement ».
- **Objectifs initiaux** : Décoloniser l'espace public en Région de Bruxelles-Capitale.
- **Institution pilote** : urban.brussels

- **Partenaires** : equal.brussels, Bruxelles Mobilité, les communes de la Région de Bruxelles-Capitale et le secteur associatif spécialisé
- **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 issues de l'évaluation du Plan bruxellois de lutte contre le racisme, à partir d'une analyse transversale de l'ensemble des entretiens approfondis réalisés. Elle s'appuie notamment sur des verbatim, présentés de manière anonymisée et couverts par le principe de confidentialité.

4.2.1 La conception des actions : entre co-construction et approche descendante

Les entretiens menés avec les administrations régionales mettent en évidence des **modes de conception contrastés** selon les actions : certaines ont été élaborées dans un cadre de co-construction réelle avec les services concernés, tandis que d'autres traduisent une approche plus descendante, impulsée directement par les cabinets. Ces différences ont un impact déterminant sur la pertinence, la clarté et la faisabilité des dispositifs.

Dans plusieurs cas, la conception a reposé sur une **logique de co-construction**, fondée sur l'expérience des équipes et les constats issus du terrain. C'est notamment le cas d'une action, élaborée à partir d'un diagnostic interne identifiant les limites des dispositifs existants. Cette démarche a combiné **expertise technique et ancrage opérationnel**, tout en bénéficiant d'un cadrage politique clair. L'appui du cabinet a permis d'accélérer les validations et de donner une visibilité institutionnelle à l'action, sans en dénaturer le contenu.

De telles approches, nourries par la connaissance du terrain, se sont avérées **plus réalistes et mieux intégrées** dans les pratiques administratives. Elles témoignent d'une articulation réussie entre impulsion politique et appropriation interne : les objectifs ont été définis en fonction des contraintes concrètes et des publics cibles, favorisant une mise en œuvre cohérente et durable.

Certaines actions illustrent en revanche une **approche descendante marquée**, où la décision politique a précédé la réflexion sur la faisabilité. Une des actions évaluées en offre un exemple emblématique. Élaborée dans l'urgence, sans véritable consultation des administrations ni de la société civile, elle a souffert d'un manque de clarté et de cadrage :

> *« Pour moi, il y a des insuffisances énormes en termes d'indicateurs [...]. On a très peu d'indicateurs de réussite. Le plan a été visiblement rédigé à la hâte, ce qui fait qu'il comprend beaucoup d'imprécisions. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Les agent·e·s impliqués décrivent également un décalage entre les intentions politiques et les capacités administratives, faute de ressources humaines spécialement dédiées :

> *« Certains cabinets vont dire "Oui, nos équipes vont faire ça", et après les équipes sont là : "Ben nous, on n'a pas le temps du tout". Ce n'est pas OK non plus. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Cette distance entre niveaux politique et administratif est régulièrement soulignée dans les entretiens :

> *« Les cabinets, ils sont loin de la réalité du terrain, et du coup on se retrouve justement avec des actions trop vagues et pas adaptées aux besoins. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Plusieurs interlocuteurs insistent dès lors sur la nécessité d'un dialogue plus structuré dès la phase de conception :

> *« Ce n'est pas un problème que le politique décide, ça c'est normal, mais ça doit être co-construit. Ici, il a décidé tout seul. Si on avait peut-être pris le temps de se mettre autour de la table en se disant : "Tiens, on va faire une action [...] : qu'est-ce qu'on fait ? Pourquoi ?" Etc., peut-être qu'on aurait été plus efficace que si on l'avait fait un peu dans le rush comme ça. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

En somme, la phase de conception révèle une **tension constante entre volonté politique d'impulsion et besoin d'appropriation et de ressources suffisantes par les administrations**. Lorsque la conception s'appuie sur la concertation et l'expertise interne, les actions gagnent en cohérence, en pertinence et en continuité. À l'inverse, les démarches descendantes, rédigées dans la précipitation ou sans ancrage administratif, produisent des dispositifs vagues, difficiles à évaluer et souvent peu adaptés aux réalités du terrain.

4.2.2 La mise en œuvre : un processus d'appropriation progressive

La mise en œuvre des actions s'est globalement inscrite dans une **montée en puissance progressive**, souvent ralentie par les décalages temporels et organisationnels hérités de la phase de conception. Le fait que plusieurs actions aient été **conçues directement par les cabinets**, sans concertation approfondie avec les administrations, a eu des effets visibles sur le démarrage. Les équipes opérationnelles ont dû s'approprier *a posteriori* des objectifs parfois trop généraux ou formulés sans prise en compte des contraintes de terrain. Comme l'a exprimé un·e participant·e :

> *« On a déjà presque pris un an pour que la machine se mette en place, pour qu'on identifie les expertises des uns et des autres… »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Ce délai d'entrée en matière s'explique à la fois par la **nécessité de traduire des intentions politiques ambitieuses en dispositifs concrets** et par la **complexité structurelle** des cadres d'action. Les administrations ont dû composer avec des ressources limitées, une absence de moyens additionnels et des procédures internes lourdes, en réaffectant des ressources humaines existantes ou en s'appuyant sur les réseaux déjà disponibles. Dans plusieurs cas, cette adaptation pragmatique a permis d'éviter le blocage, mais elle a aussi mis en évidence un **décalage entre l'ampleur des ambitions politiques et la capacité d'exécution administrative**.

La mise en œuvre a également souffert d'un **effet d'enchevêtrement entre plans**. Les administrations ont dû gérer simultanément plusieurs cadres stratégiques (les autres plans égalité des chances, mais aussi d'autres plans parfois) dont les objectifs, parfois redondants ou divergents, ont rendu difficile la lisibilité de l'ensemble. Comme le note un·e interlocuteur·rice :

> *« Il y a beaucoup d'actions dans tous ces plans [...] et c'est très difficile pour notre comité de direction de s'approprier l'ensemble. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Cette multiplicité de plans, pourtant cohérente sur le principe, a créé une surcharge administrative et a brouillé les responsabilités. Pour y remédier, certaines directions ont instauré des dispositifs internes de coordination et de suivi transversal :

> *« La direction a pris une décision d'avoir un moment de coordination, un endroit où on a une vue plus transversale de toutes les actions, donc pour pouvoir suivre notamment le reporting… »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Dans ce contexte, les équipes ont souvent dû **réajuster les actions en cours de route** pour les rendre réalisables. Les objectifs initiaux, parfois trop vagues, ont été reformulés. Certaines administrations ont préféré **intégrer les nouvelles actions dans leurs pratiques existantes** plutôt que de créer des dispositifs parallèles, traduisant une volonté d'institutionnalisation progressive.

Malgré ces lenteurs et réajustements, la mise en œuvre a permis une **forme d'apprentissage collectif**. Les administrations, d'abord confrontées à des injonctions politiques descendantes, à des cadres d'action flous et à des contraintes importantes en matière de ressources humaines et budgétaires, ont progressivement appris à articuler leurs méthodes, à clarifier leurs processus et à stabiliser des pratiques pérennes. Cette évolution donc renvoie avant tout à un **effet d'apprentissage institutionnel progressif**.

4.2.3 Un décalage entre actions réalisées et portée réelle

L'ensemble des actions analysées a été effectivement mis en œuvre, parfois avec un haut degré d'engagement des équipes, mais **leur portée globale demeure modeste.** Si chacune peut être considérée comme « réalisée », les effets produits restent souvent en deçà des attentes initiales.

Pour equal.brussels, l'action a été menée à terme, mais n'a que peu circulé au-delà du service pilote : la diffusion et l'appropriation par les autres administrations sont restées marginales, limitant son effet d'entraînement. Au sein de Bruxelles Économie Emploi, la création d'un formulaire de plainte en ligne et la révision des protocoles ont renforcé la visibilité du dispositif, mais la majorité des signalements reçus échappe à la compétence régionale, ce qui réduit fortement l'impact concret de la mesure.

Le plan de décolonisation porté par urban.brussels a, quant à lui, permis de structurer un comité d'accompagnement inédit et dont l'expertise est reconnue, mais celui-ci reste contraint par un cadre juridique et budgétaire trop flou que pour pouvoir parfois transformer ses échanges en actions effectives. De même, la formation organisée par Bruxelles Pouvoirs Locaux et safe.brussels a bien eu lieu, mais la participation limitée de certains des acteurs concernés en a restreint la portée.

Seule l'action d'Actiris se distingue par un ancrage durable et un effet tangible. La méthodologie d'accompagnement des chercheurs d'emploi discriminés est désormais intégrée aux pratiques internes, soutenue par un réseau actif de référent·es Inclusion. Cette intégration témoigne d'un impact réel sur les pratiques professionnelles, là où la plupart des autres actions se sont arrêtées à un niveau plus déclaratif ou expérimental.

Dans l'ensemble, les résultats témoignent d'une dynamique institutionnelle réelle mais fragmentée. Les actions ont permis de poser des jalons importants, sans toutefois générer une transformation structurelle. L'efficience globale du plan reste ainsi perfectible, notamment en matière de diffusion, de coordination et de consolidation des acquis dans la durée.

4.2.4 Des collaborations multiples et inédites

Des collaborations interinstitutionnelles et multipartites en expansion

La mise en œuvre du Plan bruxellois de lutte contre le racisme s'est accompagnée d'un **renforcement progressif des collaborations interinstitutionnelles et partenariales**, prolongeant la dynamique d'appropriation amorcée au sein des administrations. Après une phase de mise en route centrée sur les ajustements internes, plusieurs institutions ont cherché à **élargir leur champ d'action** en s'appuyant sur des coopérations croisées entre administrations régionales, secteur associatif et partenaires académiques. Ces collaborations, souvent inédites, ont contribué à instaurer des **espaces de dialogue et d'apprentissage mutuel**, favorisant une compréhension plus fine des contraintes, des temporalités et des logiques d'action propres à chaque partie prenante.

Certaines initiatives ont émergé d'une lecture proactive du plan par les administrations elles-mêmes. C'est notamment le cas de la formation conjointe développée par Bruxelles Pouvoirs Locaux et safe.brussels. Déjà familières du contenu du plan, les deux entités ont spontanément identifié l'opportunité de réunir leurs publics respectifs autour d'une action commune de sensibilisation.

Cette collaboration n'était pas prévue initialement. Toutefois, Bruxelles Pouvoirs Locaux étant chargée de l'action 7, visant à sensibiliser et informer les agent·es communaux aux concepts de base de l'antiracisme, et safe.brussels de l'action 9, qui consiste à sensibiliser et informer les services de police aux phénomènes de polarisation liée au racisme et à la discrimination, les deux administrations ont choisi d'unir leurs efforts. Elles ont ainsi **organisé une journée d'étude commune** à destination de ces deux publics, centrée sur le rôle des services publics dans une société multiculturelle.

> *« Le plan racisme, on le prend en compte et on essaie de voir comment on peut s'insérer dans ce plan et répondre aux différentes actions. […] C'est de là que l'idée est venue de faire une formation en collaboration. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Cette initiative illustre une **véritable appropriation administrative** : plutôt que de répondre à une injonction politique, les institutions ont construit un projet à partir de leurs réalités de terrain et de leurs complémentarités. La combinaison des expertises (safe.brussels apportant sa connaissance de la formation et de la coordination, Bruxelles Pouvoirs Locaux assurant le lien avec les communes) a permis de mobiliser des publics variés (le personnel communal, les professionnel·le·s de la prévention et les services de police) et de donner une assise concrète à la politique de sensibilisation.

D'autres formes de collaboration ont pris la voie de **structures multipartites**. Le plan de décolonisation porté par urban.brussels repose sur un **comité d'accompagnement** réunissant des administrations régionales et fédérales, des chercheuses universitaires et des représentant·e·s de la société civile afro-descendante. Ce dialogue inédit a permis d'ancrer un sujet longtemps perçu comme militant dans un cadre institutionnel, en favorisant la rencontre entre expertises administratives, scientifiques et citoyennes. Une démarche similaire, quoique plus ponctuelle, a également vu le jour dans une action d'equal.brussels, via un comité d'accompagnement rassemblant le cabinet, les associations partenaires et Unia. Ces configurations, bien que variables dans leur intensité, traduisent une **volonté commune d'ouverture et de concertation** dans la mise en œuvre du plan.

Enfin, Actiris et BEE ont poursuivi et renforcé leurs relations fonctionnelles avec des **institutions fédérales**.

Dans l'ensemble, ces collaborations témoignent d'une **évolution vers une gouvernance plus transversale et ouverte**, où les actions ne sont plus portées isolément par une administration, mais construites de manière conjointe, au-delà du seul service public bruxellois, en associant également des acteurs académiques et de la société civile. Elles restent toutefois fragiles, **dépendantes de la motivation des acteur·rice·s et de dynamiques interpersonnelles** plus que de cadres institutionnels stabilisés. Comme le développeront les sections suivantes, ces partenariats constituent à la fois des **leviers de légitimité et d'efficacité**, mais aussi **des sources potentielles de tension** lorsqu'ils ne s'appuient pas sur une répartition claire des rôles, des ressources et des responsabilités.

Une participation de la société civile essentielle mais fragilisée

La participation de la société civile constitue indéniablement un levier démocratique essentiel, mais elle demeure fragilisée par un **manque persistant de reconnaissance formelle**. Plusieurs interlocuteur·rice·s ont mis en évidence une asymétrie structurelle entre administrations et associations : les premières bénéficient d'une légitimité institutionnelle et de ressources financières, tandis que les secondes apportent un savoir de terrain souvent mobilisé de manière bénévole.

Dans la majorité des actions observées, la contribution des organisations de la société civile s'est effectuée à titre bénévole. Lorsque certaines institutions ont souhaité rémunérer les associations, elles se sont heurtées à des obstacles administratifs et procéduraux. Un·e responsable évoque une difficulté récurrente : la **rémunération des représentant·e·s du secteur associatif s'avère longue**

et complexe à mettre en œuvre, en raison de procédures rigides (ex. jetons de présence non versés, budgets inexistants). Cette situation alimente un sentiment d'injustice et risque de décourager l'engagement durable du secteur associatif.

> *« Les associations afrodescendantes apportent une expertise irremplaçable, mais leur engagement reste largement fondé sur la bonne volonté. Or, sans cadre clair, la dynamique participative s'épuise à force de dépendre du bénévolat. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

L'absence de reconnaissance institutionnelle questionne dès lors la **durabilité du modèle participatif** promu par les plans égalité. Plusieurs institutions publiques reconnaissent la nécessité de **repenser le rapport entre institutions et société civile** :

> *« On demande beaucoup à la société civile : son temps, son expertise, sa parole légitime. Mais on ne lui offre pas les conditions d'une participation égalitaire. »* – Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Certaines évolutions positives émergent néanmoins. Une institution mentionne avoir **rémunéré les associations pour chacune de leurs interventions**, marquant ainsi une volonté de reconnaissance concrète. Toutefois, ces pratiques restent **ponctuelles et non systématisées**, soulignant la nécessité d'une réflexion plus structurelle sur les conditions d'une participation équitable et pérenne.

4.2.5 Des leviers de réussite fondés sur la collaboration, l'expertise et l'ancrage institutionnel

Malgré des contextes de mise en œuvre contrastés, plusieurs facteurs communs de réussite émergent des actions analysées.

Une volonté politique affirmée et un portage institutionnel fort

Un premier levier transversal réside dans la **clarté de la volonté politique** et la **légitimité des responsables d'action**. Les initiatives les plus abouties sont celles soutenues par une impulsion politique explicite, relayée par les directions générales et les hiérarchies intermédiaires.

Les entretiens ont montré que **le soutien « venu d'en haut »** constitue un facteur déterminant pour lever les résistances internes et légitimer la thématique de la lutte contre le racisme dans les priorités institutionnelles :

> *« Quand la direction générale porte la thématique, quand elle en parle en comité de direction, qu'elle rappelle que c'est important et qu'elle le suit, ça change tout. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

> *« On a eu le soutien symbolique. On a fait passer l'action au gouvernement et au Conseil de direction [...] qui ont accepté sur papier de dire qu'il fallait [faire l'action]. On n'aime pas fonctionner comme ça, par obligation, mais pour le coup, des fois, c'était un peu notre seul levier. C'était le fait de dire qu'en fait, c'était une décision du gouvernement et qu'il fallait la respecter. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Ce portage se manifeste aussi par la **mise à l'agenda politique** de la thématique, la validation formelle des plans par les gouvernements régionaux ou les conseils de direction, et l'inscription d'obligations de mise en œuvre et de relais interne de certaines actions. Même si certaines parties prenantes regrettent un engagement parfois davantage symbolique qu'opérationnel, cette reconnaissance politique a permis d'ancrer les démarches dans un cadre institutionnel stable.

Une co-construction effective avec des parties prenantes spécialisées

Un second levier fondamental tient à la **co-construction des actions avec les associations expertes et la société civile concernée**. Dans plusieurs cas, le recours à des partenaires externes a

permis d'assurer la justesse des messages, la pertinence des outils et la représentativité des publics visés.

> *« Le fait d'avoir pu faire appel à des associations, ça faisait partie des leviers parce que clairement, il y avait des choses qu'on savait pas et où c'était nécessaire de se faire accompagner quand-même par des experts, ne serait-ce que pour éviter des boulettes. Et donc de co-construire le travail avec les personnes concernées par ces thématiques »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Cette co-construction s'est traduite par des **comités d'accompagnement mixtes** rassemblant administrations, associations et chercheur·euse·s, qui ont permis de transformer des thèmes sensibles en démarches partagées et apprenantes. Ces espaces de dialogue ont favorisé une montée en compétence mutuelle et la reconnaissance progressive de l'expertise associative comme complémentaire à celle de l'administration.

> *« Notre objectif globalement, c'est de pouvoir arriver à une approche publique plus inclusive, à des politiques plus inclusives, mais on peut pas le faire si on ne sait pas faire le lien entre les besoins qui sont formulés par la société civile et les administrations. On sait parfois pas se mettre à la place de la société civile. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Si cette participation a renforcé la légitimité et la qualité des productions, elle a aussi mis en lumière une tension persistante entre l'attente d'une expertise citoyenne et **l'absence de cadre clair de rémunération** pour les représentant·e·s de la société civile, dont l'engagement repose souvent sur le bénévolat.

L'ancrage dans le cœur de métier et les pratiques existantes

Les actions les plus durables sont celles **intégrées aux missions et processus centraux** des institutions. Chez Actiris, par exemple, l'insertion du dispositif antidiscrimination dans les procédures d'accompagnement des personnes en recherche d'emploi a facilité l'appropriation interne et l'implication des équipes :

> *« Cette action, elle rentre dans notre cœur de métier [...]. C'est pour ça que ça fonctionne. On avait déjà des processus clairs, qu'on a pu améliorer et adapter. Et moi, je plaide toujours pour qu'on se concentre sur ce qu'on fait déjà bien, et qu'on le renforce. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Cet ancrage opérationnel permet de passer d'une logique de projet ponctuel à une **logique structurelle**, en reliant la lutte contre le racisme aux missions de service public. De même, les plans qui ont su **articuler la dimension égalité avec les instruments de gestion ordinaires** (formations internes, procédures de plainte, communication institutionnelle), en cohérence avec une logique de mainstreaming de l'égalité, se sont montrés plus efficaces et plus pérennes. Ils traduisent une intégration progressive de l'égalité dans les cadres d'action habituels des administrations, plutôt qu'un empilement d'initiatives ad hoc.

4.2.6 Des obstacles structurels et contextuels freinant la mise en œuvre

La mise en œuvre des actions du Plan de lutte contre le racisme s'est heurtée à une série d'obstacles récurrents, d'ordre à la fois structurel, institutionnel et contextuel.

Le manque de moyens humains et budgétaires

Le manque de ressources humaines et financières apparaît comme un obstacle transversal majeur à la mise en œuvre des actions. **Dans la majorité des cas, les dispositifs ont été réalisés à moyens constants, sans renfort d'effectifs ni financement dédié.** Les équipes ont dû absorber de nouvelles missions sans réajustement de leur charge de travail, ce qui a limité leur capacité à assurer un suivi régulier ou une diffusion plus large des résultats.

> *« En revanche, les moyens pour le mettre en œuvre, c'était autre chose. Là, cela devenait plus compliqué, car nous n'avions pas de ressources supplémentaires pour le déployer : il fallait faire avec l'existant. Et j'ai senti par la suite que ça posait parfois problème, que ça bloquait un peu. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Plusieurs responsables d'action soulignent que la réussite des démarches a souvent reposé sur l'**investissement individuel de quelques personnes,** parfois d'un·e seul·e responsable, rendant les actions particulièrement vulnérables en cas de départ, d'absence ou de changement de priorité. Ce déséquilibre structurel a contribué à une fragilité de la continuité et à une réduction de la portée effective des initiatives.

Certaines administrations évoquent aussi l'effet concret du moratoire sur les recrutements, qui a conduit à la suspension temporaire de dispositifs ou à des retards dans leur déploiement. Dans d'autres cas, les budgets ont été morcelés ou dépendants de la bonne volonté d'institutions co-pilotes, ce qui a freiné la planification et la pérennisation des actions.

> *« En termes de budget, c'est vraiment… Permettez-moi l'expression : le bordel. Il n'y a aucun budget qui est sûr, et c'est un des principaux problèmes. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Ces contraintes ont souvent obligé les responsables d'action à faire preuve de créativité et de pragmatisme, en cherchant des appuis ponctuels ou en redéfinissant certaines ambitions initiales pour rester dans les limites des ressources disponibles. Si cette adaptabilité témoigne d'un engagement réel, elle souligne aussi la nécessité, à l'avenir, de doter les actions transversales de moyens pérennes, proportionnés à leurs ambitions politiques et institutionnelles.

Des freins liés à la coordination interadministrative

La mise en œuvre des actions a souvent été freinée par la **complexité du travail entre administrations**, tant sur le plan organisationnel que culturel. Les entretiens soulignent que la multiplicité des acteurs régionaux, chacun doté de missions, de priorités et de temporalités propres, a rendu difficile la coordination des initiatives et la traduction concrète des objectifs politiques. Comme le résume un·e participant·e :

> *« Avec [l'autre institution], ça se passe bien, on a les mêmes objectifs. Mais eux ont leurs priorités, nous les nôtres… Du coup, on coexiste, on s'entend bien, mais on ne s'utilise pas assez à mon goût. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Sur le plan procédural, les différences entre administrations (qu'il s'agisse des modes de validation, des systèmes budgétaires ou des chaînes de décision) ont souvent ralenti l'exécution des actions. Les projets reposant sur un **co-pilotage entre institutions** ont été particulièrement vulnérables à ces décalages lorsqu'il s'agit de projets nécessitant un budget. Un·e responsable d'action décrit ainsi :

> « *Les budgets sont annoncés sur les moyens propres de chaque institution responsable, ce qui fait qu'on a des blocages dès qu'un copilote dit : "Nous, on n'est pas prêts à débloquer l'argent", alors que l'autre l'est déjà… On a toute une série d'actions qui pourraient être mises en œuvre mais qui sont bloquées à cause de ça.* » - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Ce type de décalage financier ou décisionnel a parfois paralysé la dynamique de mise en œuvre.

Au-delà des procédures, les entretiens révèlent un **écart de culture institutionnelle** entre administrations aux profils très différents, certaines à vocation stratégique, d'autres plus techniques ou de terrain. Ces différences se traduisent par des **rythmes, des langages et des attentes distincts**, sources de malentendus et de lenteurs. Comme l'exprime un autre répondant :

> « *On avait cette volonté de base, mais c'est compliqué. Je pense qu'ils [l'autre institution] n'ont pas spécialement envie qu'on chipote dans leur dossier tant qu'ils sont dessus. Chacun a ses missions et veut les garder.* » - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Cette logique de protection des périmètres institutionnels rend parfois la collaboration plus défensive que co-constructive.

Ainsi, malgré une **volonté partagée de coopération**, la gouvernance interadministrative apparaît comme un **point de tension récurrent**. Les dispositifs de collaboration reposent encore largement sur l'engagement personnel de quelques relais plutôt que sur des mécanismes institutionnels stables. Ce constat met en évidence la nécessité d'une **structuration plus claire du pilotage transversal** et de cadres formalisés de collaboration pour renforcer la cohérence et l'efficience du Plan bruxellois de lutte contre le racisme.

L'effet top-down

Un autre frein majeur tient au **caractère politique et descendant de certaines initiatives**. Plusieurs actions ont été lancées à l'initiative directe des cabinets, sans concertation suffisante avec les administrations concernées ni définition d'objectifs partagés. Ce manque d'appropriation interne a parfois entraîné une adhésion limitée des services chargés de leur mise en œuvre.

Ces difficultés sont renforcées lorsque les thématiques abordées sont perçues comme sensibles ou fortement politisées. Cette sensibilité tient moins à un désaccord de fond qu'au **sentiment de ne pas disposer des connaissances nécessaires pour porter et défendre ces sujets** dans leur cadre professionnel. Dans ce contexte, certaines actions sont perçues comme exposant les agents à des controverses, sans qu'ils se sentent suffisamment armés pour y répondre.

Enfin, les entretiens soulignent un déficit de suivi et d'évaluation des actions engagées. L'absence d'indicateurs d'impact empêche de mesurer les effets réels des initiatives, tandis que les retours d'expérience entre partenaires (notamment avec Unia ou l'IEFH) restent fragmentaires. Cette faiblesse méthodologique limite la capitalisation des apprentissages et la planification à long terme.

4.2.7 Une intégration de la lutte contre le racisme dans les institutions qui reste partielle

Connaissances : des savoirs encore concentrés et peu diffusés

Les entretiens mettent en évidence un **déséquilibre important dans la répartition des connaissances relatives à la lutte contre le racisme** au sein des institutions régionales. Les expertises existantes reposent en grande partie sur un nombre restreint d'agent·e·s (responsables d'actions ou correspondant·e·s égalité des chances) déjà sensibilisé·e·s ou formé·e·s, et qui développent leurs compétences principalement par autoformation.

> *« Je pense que ma compréhension du sujet vient surtout de mon expérience personnelle et du fait que je suis concerné. Je me suis beaucoup intéressé à la thématique et j'ai dû lire énormément de choses à ce propos. Mais je ne peux pas dire que j'ai une expérience spécifique dans la lutte contre le racisme. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

> *« Je me forme un peu sur le tas. Je reconnais ne pas avoir fait d'études spécialisées sur cette thématique : mes études étaient assez généralistes. Aujourd'hui, je participe moi-même à des journées d'étude pour renforcer mes connaissances. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Pour ces personnes impliquées, certaines actions engagées dans le cadre du plan ont toutefois commencé à jouer un rôle structurant. Elles ont favorisé l'émergence de nouveaux contacts avec des acteurs spécialisés et ont incité plusieurs d'entre elles à participer à des journées d'étude, des formations ou des échanges professionnels qui n'auraient autrement pas eu lieu. Ces interactions contribuent progressivement à élargir et à consolider les connaissances au sein de ce groupe, sans pour autant suffire à diffuser ces savoirs plus largement dans les administrations.

À l'inverse, les autres membres des administrations, lorsqu'ils ne sont pas directement impliqués dans la mise en œuvre du plan, ne sont généralement ni sensibilisés ni formés à ces enjeux. Cette distance ne relève pas nécessairement d'un manque d'intérêt, mais s'explique souvent par un sentiment d'illégitimité à consacrer du temps à ces questions lorsqu'on n'exerce pas une fonction explicitement liée à la lutte contre le racisme.

> *« Les journées d'étude ne visent pas vraiment nos collègues. Moi j'y vais parce que je travaille sur ces thématiques, mais je me demande si l'un d'eux se sentirait légitime d'y participer ou oserait en faire la demande, puisqu'ils ne travaillent pas directement dessus. Pourtant, cela leur ferait beaucoup de bien. Le problème, c'est qu'ils n'ont ni le temps ni une justification claire pour aller à des journées qui leur permettraient justement de déconstruire certaines représentations. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

> *« On ne peut pas bien servir les citoyens si on ne comprend pas qui ils sont. Et certains collègues ne réalisent pas qu'une partie importante de la population vit dans le nord-ouest de Bruxelles, avec des réalités, des besoins et des revenus différents. Ce n'est pas la même chose d'être une famille monoparentale à Uccle qu'à Molenbeek. Tout ça montre qu'il faudrait mieux former et sensibiliser les personnes qui mettent les actions en œuvre, pour qu'elles aient vraiment les moyens de le faire correctement. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Cette méconnaissance limite la compréhension fine des mécanismes de discrimination et fragilise la capacité collective de mise en œuvre. Plusieurs interlocuteurs soulignent dès lors la nécessité d'une formation la nécessité d'une formation continue et plus systématique. À cet égard, il convient de relever l'existence d'un programme d'activités et d'un trajet de formations en matière d'égalité développés par equal.brussels à destination des agent·e·s régionaux**.** Toutefois, les entretiens suggèrent que ces dispositifs ne touchent encore qu'un public limité, principalement composé d'agent·e·s déjà sensibilisé·e·s ou directement impliqué·e·s dans les actions du plan. En l'absence d'un déploiement plus large et structurant, les agents chargés d'opérationnaliser le plan ne disposent pas toujours des connaissances et des outils nécessaires et risquent de reproduire des angles morts institutionnels persistants.

Structure et processus internes : une intégration encore fragile

Sur le plan organisationnel, la lutte contre le racisme demeure généralement cantonnée à des cellules dédiées ou à des actions ponctuelles, sans être pleinement intégrée dans les processus internes de gestion et de pilotage. Si la plupart des administrations interrogées expriment une volonté de s'inscrire dans une dynamique plus durable, notamment via la création de pôles ou de dispositifs spécifiques, **ces structures restent fragiles et peinent à s'inscrire dans le temps**. Leur vulnérabilité provient autant de la concurrence avec d'autres priorités institutionnelles que du manque de moyens humains et financiers permettant d'en assurer la continuité.

Dans les faits, la majorité des actions évaluées ont été mises en œuvre ponctuellement mais ne se traduisent pas encore par une intégration structurelle et pérenne de la lutte contre le racisme dans les pratiques de travail. Les synergies créées dans le cadre du plan, bien que réelles, reposent souvent sur un nombre limité de personnes clés. Ces dispositifs sont dès lors particulièrement sensibles aux variations de charge de travail, aux arbitrages internes et aux départs non remplacés, qui affaiblissent la mémoire collective et interrompent les dynamiques engagées.

> *« On m'a demandé de ne plus trop avancer sur ce dossier, et de toute façon je n'ai plus vraiment le temps. Mais je garde l'idée de poursuivre ce travail d'une manière ou d'une autre. Je pense simplement que cela ne sera possible que lorsqu'on renouvellera les plans ou qu'on renégociera certains éléments. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

> *« Cela dépend aussi des moyens humains. Par exemple le pôle de compétences racisme a dû être mis à l'arrêt récemment, faute de ressources suffisantes pour le maintenir. J'ai continué*

à assurer le monitoring, mais j'ai dû mettre le pôle en pause. » - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

L'appropriation de la thématique au sein des institutions s'avère également très variable. Dans certains cas, la direction générale porte explicitement le sujet et le rappelle en comité de direction, ce qui favorise son inscription dans les priorités organisationnelles. Dans d'autres, l'élimination du racisme reste un enjeu périphérique, dépourvu de relais managériaux solides et donc peu susceptible d'être traduit en changements de pratiques.

Enfin, les mécanismes de suivi actuels, souvent centrés sur des indicateurs quantitatifs tels que le nombre d'activités réalisées ou de participants, saisissent davantage la conformité administrative que la transformation réelle des pratiques. Plusieurs agents interrogés plaident dès lors pour la création d'outils de suivi qualitatif capables d'évaluer la portée effective des actions, au-delà de leur simple exécution formelle.

Culture interne : entre engagement individuel et inertie collective

Les entretiens révèlent une **culture institutionnelle encore empreinte de prudence à l'égard des enjeux liés à la lutte contre le racisme.** Pour plusieurs répondant·es, cette thématique demeure, dans certaines administrations, perçue comme relevant davantage d'une approche « engagée » que d'une responsabilité professionnelle partagée. Ce décalage crée un clivage symbolique entre quelques agent·e·s très investi·e·s et une majorité de collègues qui se sentent peu concerné·e·s, alimentant chez les premiers un sentiment d'isolement.

> *« Le personnel régional n'est pas forcément très sensibilisé à ces questions. Certains pensent que les revendications en la matière vont trop loin, alors qu'en réalité il y a beaucoup de fantasmes : les gens s'imaginent des choses qui ne correspondent absolument pas à ce qui est fait. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Ce manque de compréhension commune a pu générer des tensions internes, notamment lorsque certaines initiatives apparaissent, au sein des équipes, comme peu cohérentes avec les objectifs de lutte contre le racisme. Les répondant·es soulignent toutefois que ces difficultés relèvent moins d'une opposition franche que d'un déficit de connaissances et d'une méconnaissance des enjeux réels, mentionnés supra.

Plus largement, les entretiens témoignent d'une reconnaissance encore incomplète de l'ampleur du phénomène, malgré la disponibilité de nombreuses données.

> *« Nous avons du mal à faire comprendre en interne l'ampleur réelle de la problématique. Les données existent, tout est documenté. Mais la reconnaissance de cette réalité n'est pas encore pleinement acquise. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

Pourtant, malgré ces résistances, des **signaux d'évolution apparaissent.** Dans plusieurs administrations, le plan a mené à la création d'espaces de discussion qui n'existaient pas auparavant, élargissant progressivement la compréhension collective des enjeux. Cette dynamique demeure fragile et encore peu systématisée, mais elle témoigne d'un début de normalisation du sujet.

> *« Ça a permis de discuter de ces problématiques-là, même s'il n'y a encore rien de systématique. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

> *« Ça bouge lentement, mais ça bouge. [...] Il y a des réflexions qui se font. »* - Verbatim issu des entretiens qualitatifs.

L'exemple d'un membre du comité d'accompagnement sur la décolonisation illustre particulièrement ce potentiel de transformation. Ce représentant administratif, initialement décrit comme plutôt prudent ou réservé vis-à-vis des questions de colonisation, a vu sa posture évoluer au fil des travaux du comité. Confronté à des cas concrets, il s'est saisi du sujet : il a approfondi ses connaissances par des recherches complémentaires, sollicité l'appui d'un·e stagiaire, puis présenté

l'avancement de son travail au groupe. Ce cheminement individuel conduit aujourd'hui au dépôt d'un permis d'urbanisme intégrant les recommandations du comité.

Ce cas, isolé mais significatif, montre que l'exposition régulière à des analyses, à des échanges interdisciplinaires et à des situations concrètes peut parfois contribuer à transformer les représentations et les pratiques professionnelles. Il confirme que des dynamiques individuelles de transformation existent et constituent un levier essentiel de changement culturel au sein des administrations.

5. Recommandations

Le prochain Plan bruxellois de lutte contre le racisme devra s'appuyer sur les acquis du cycle 2023-2026 tout en répondant aux limites mises en évidence par son évaluation. Les recommandations qui suivent visent à renforcer son efficacité opérationnelle, son ancrage institutionnel et sa cohérence stratégique. Elles s'appuient sur les enseignements de l'analyse ainsi que sur les retours des administrations, des partenaires associatifs et des acteurs de terrain.

Pour en faciliter la lecture, elles sont organisées en **cinq axes structurants**, regroupant **quinze recommandations opérationnelles**, détaillées dans les sections suivantes.

Tableau 2 : Nos 15 recommandations principales pour la mise en œuvre du prochain Plan de lutte contre le racisme

AXE 1. Donner les moyens et sécuriser la mise en œuvre	
1	Prévoir des moyens humains et financiers dédiés à la lutte contre le racisme
2	Conditionner l'inscription des actions dans le plan à une faisabilité réelle en termes de moyens financiers et humains
3	Aligner les calendriers politiques, administratifs et budgétaires pour éviter les ruptures de continuité
AXE 2. Construire un Plan cohérent, réaliste et co-construit	
4	Instituer une co-construction structurée et obligatoire des actions
5	Renforcer la structuration méthodologique et l'accompagnement tout au long du cycle du Plan
6	Mettre en place un dispositif de suivi régulier, simplifié et digitalisé des actions
AXE 3. Consolider la gouvernance et la coordination interinstitutionnelle	
7	Rationaliser l'architecture des plans
8	Formaliser les cadres de co-pilotage pour éviter les blocages
9	Pérenniser les espaces de concertation interinstitutionnelle
AXE 4. Reconnaître et soutenir la participation de la société civile	
10	Reconnaître formellement la société civile comme partenaire du Plan
11	Mettre en place un cadre de rémunération adapté et simplifié pour les associations
AXE 5. Intégrer durablement la lutte contre le racisme dans la culture institutionnelle	
12	Inscrire explicitement les enjeux antiracistes dans la gouvernance interne
13	Renforcer la diffusion en interne du Plan et favoriser l'appropriation collective

5.1 AXE 1. Donner les moyens et sécuriser la mise en œuvre

L'évaluation montre que la plupart des actions ont été mises en œuvre à moyens constants, reposant avant tout sur l'engagement individuel plutôt que sur un appui politique formalisé. L'absence de budgets dédiés, le moratoire sur les recrutements et la faible marge de manœuvre organisationnelle ont limité la portée, la qualité et la pérennité des interventions.

Dans ces conditions, aucune autre recommandation de ce rapport ne pourra être mise en œuvre de manière crédible sans un renforcement substantiel des moyens humains, financiers et organisationnels.

Recommandation 1. Prévoir des moyens humains et financiers dédiés à la lutte contre le racisme

Le prochain Plan devrait intégrer des **moyens humains et financiers dédiés au sein des administrations régionales**, afin de soutenir la mise en œuvre effective des actions de lutte contre le racisme. Ces moyens devraient couvrir notamment la coordination interne, le suivi des actions, la communication institutionnelle et l'opérationnalisation des mesures prévues, en évitant que celles-ci ne reposent exclusivement sur des ressources existantes ou sur l'engagement individuel de quelques agent·e·s.

Cette recommandation concerne tant equal.brussels, en tant qu'acteur transversal de pilotage et d'accompagnement, que les administrations sectorielles, appelées à mettre en œuvre concrètement les actions du Plan dans leurs champs de compétences respectifs.

Le **renforcement des moyens d'equal.brussels** apparaît indispensable, au regard de l'élargissement significatif de ses missions durant le cycle 2023-2026. Pour assumer pleinement ce rôle, equal.brussels doit pouvoir s'appuyer sur une équipe renforcée (notamment en matière de méthodologie, de monitoring et d'accompagnement au changement) ainsi que sur des moyens de fonctionnement stables permettant l'animation des groupes de travail, la production d'outils communs et l'assurance d'un suivi régulier.

Parallèlement, il importe que les **administrations sectorielles disposent elles aussi de ressources dédiées**, qu'il s'agisse de temps de travail explicitement reconnu, de compétences internes renforcées ou de points de contact identifiés. Sans cet investissement interne, le pilotage transversal assuré par equal.brussels risque de se heurter à des capacités d'absorption limitées au sein des administrations, au détriment de l'effectivité et de la pérennité des actions engagées.

Recommandation 2. Conditionner l'inscription des actions à une faisabilité réelle en termes de moyens financiers et humains

Afin d'éviter des actions « programmées mais impossibles », une **analyse de faisabilité financière et humaine** devrait être exigée avant toute validation politique. Seules les actions disposant moyens réalistes, garantis et clairement attribués, tant en budget qu'en ressources humaines (par engagements explicites du cabinet, de l'administration ou de l'institution porteuse), devraient être retenues.

Cette exigence permettrait également d'intégrer plus explicitement des **critères d'opportunité** dans la sélection des actions : est-ce bien ce dont on a besoin? S'agit-il d'une action prioritaire au regard des capacités existantes ? L'institution porteuse est-elle en mesure de l'assumer dans le calendrier prévu ? Les conditions organisationnelles sont-elles réunies pour en garantir l'impact ?

En conditionnant l'inscription des actions à une faisabilité réellement assurée, le Plan gagnerait en crédibilité, limiterait le risque d'actions essentiellement déclaratives et permettrait de concentrer l'énergie administrative sur des interventions à la fois réalistes, soutenables et potentiellement plus impactantes.

Recommandation 3. Aligner les calendriers politiques, administratifs et budgétaires pour éviter les ruptures de continuité

Un alignement étroit entre les temporalités politique, administrative et budgétaire permettrait d'**éviter le lancement d'actions ambitieuses à des moments où les arbitrages budgétaires ne permettent plus de mobiliser les financements nécessaires,** ainsi que les ruptures de continuité entre gouvernements successifs. Il contribuerait également à prévenir les reports d'activités liés à l'indisponibilité de crédits au moment où ils sont nécessaires.

Les actions nécessitant un engagement pluriannuel ou intergouvernemental devraient, dès la conception du Plan, être clairement identifiées et sécurisées sur le plan budgétaire et organisationnel, afin de garantir leur faisabilité réelle et leur stabilité dans le temps.

5.2 AXE 2. Construire un Plan cohérent, réaliste et co-construit

L'évaluation montre que les actions définies principalement « au cabinet », sans participation suffisante des services opérationnels ou des acteurs de terrain, sont celles qui rencontrent le plus d'obstacles de mise en œuvre. Pour éviter ce décalage entre ambition politique et réalité des pratiques, le prochain Plan devrait reposer sur une logique de co-construction systématique, garantissant à la fois la pertinence, la faisabilité et l'appropriation institutionnelle des actions.

Recommandation 4. Instituer une co-construction structurée et obligatoire des actions

Toute action devrait être élaborée au moyen d'**ateliers réunissant les administrations concernées, les acteurs associatifs pertinents et, lorsque nécessaire, les publics directement touchés.**

Cette phase doit permettre de clarifier le problème ciblé, de préciser les besoins institutionnels, d'identifier les publics cibles, d'anticiper les obstacles techniques, de définir les modalités opérationnelles et de valider les ressources réellement mobilisables.

Elle devrait également être complétée par un **avis préalable des services opérationnels** avant leur inscription définitive dans le Plan. Cet avis doit porter sur (1) la faisabilité réelle du calendrier, (2) la disponibilité des compétences internes, (3) l'adéquation des moyens prévus, (4) l'articulation avec les dispositifs existants, et (5) les risques de doublons ou de contradictions.

Ce dispositif permettrait de renforcer la pertinence des actions, leur faisabilité et leur appropriation institutionnelle.

Recommandation 5. Renforcer la structuration méthodologique et l'accompagnement tout au long du cycle du Plan

equal.brussels devrait jouer un **rôle élargi renforcé d'animateur et d'appui méthodologique,** tant lors de la conception du Plan que tout au long de sa mise en œuvre. Ce rôle pourrait couvrir l'animation des ateliers, élaboration d'un canevas commun de co-construction, amélioration des fiches-actions types (objectifs, indicateurs, conditions de mise en œuvre), ainsi que l'accompagnement des administrations dans la construction, pour chaque action, d'une logique d'intervention claire reliant le problème identifié, les leviers mobilisés et les changements attendus. Un accompagnement prioritaire pourrait être prévu pour les institutions moins expérimentées.

En aval, equal.brussels pourrait également **renforcer son soutien méthodologique continu aux administrations**, notamment en matière de suivi des actions, de structuration des retours d'expérience, de référencement des ressources existantes et, le cas échéant, de soutien à la montée en compétences des équipes par des activités de formation ou de partage de pratiques. Cette évolution permettrait de renforcer l'appropriation du Plan par les administrations et d'ancrer durablement la transversalité de la lutte contre le racisme, de l'amont à l'aval du processus.

Recommandation 6. Mettre en place un dispositif de suivi régulier, simplifié et digitalisé des actions

Le dispositif de suivi du Plan actuel, basé sur un tableur détaillé, s'est révélé trop lourd, peu intuitif et insuffisamment mobilisé par les porteur·euses d'action. Pour renforcer l'efficacité du pilotage et réduire la charge administrative, le prochain Plan devrait être doté d'un monitoring allégé, conçu comme un outil de soutien plutôt que comme un exercice de contrôle.

Il est recommandé de mettre en place un dispositif de suivi fondé sur trois principes :

- **Simplicité :** un formulaire numérique court, centralisé et facile à compléter, orienté vers des informations réellement utiles (état d'avancement, obstacles rencontrés, besoins identifiés) ;
- **Régularité prévisible :** un rythme de collecte défini dès le lancement du Plan (par exemple, une fois tous les six mois), avec des échéances connues à l'avance pour faciliter l'anticipation des équipes ;
- **Utilité pour le pilotage :** un tableau de bord récapitulatif permettant de visualiser les avancées, de repérer rapidement les difficultés et d'assurer une mémoire institutionnelle continue.

Afin de réduire la dispersion liée à la coexistence de plusieurs plans régionaux, ce dispositif de suivi pourrait être intégré dans un espace commun en ligne, offrant aux porteur·euses un point d'entrée unique pour accéder à l'ensemble de leurs actions et aux échéances correspondantes. La plateforme BIND, récemment développée dans le cadre du programme OPTIRIS, pourrait constituer le support adéquat pour centraliser ces informations.

Un tel dispositif renforcerait la cohérence du Plan, soutiendrait les porteur·euses dans la mise en œuvre et faciliterait un pilotage stratégique régulier et partagé

5.3 AXE 3. Consolider la gouvernance et la coordination interinstitutionnelle

L'évaluation met en évidence plusieurs fragilités de gouvernance : fragmentation entre plans thématiques, manque de clarté dans les rôles, co-pilotages parfois sources de blocages, pertes d'information dues à l'absence de cadres formalisés. Le prochain cycle devra renforcer la cohérence stratégique et sécuriser les mécanismes de coordination entre institutions.

Recommandation 7. Rationaliser l'architecture des plans régionaux

La multiplication des plans (racisme, genre, handicap, LGBTQIA+, etc.) accroît la charge de travail et disperse les efforts. Deux pistes structurantes pourraient être envisagées :

- la création d'un **plan-cadre unifié de lutte contre les inégalités,** formulé autour d'une stratégie transversale unique et de principes d'action communs. Ce plan-cadre rassemblerait l'ensemble des objectifs régionaux dans un document stratégique cohérent, et serait décliné en volets thématiques articulés (racisme, genre, handicap, LGBTQIA+, etc.) servant à préciser les enjeux propres à chaque domaine. Une telle architecture garantirait une vision globale, réduirait les doublons, faciliterait le pilotage politique et permettrait une action publique plus lisible et davantage articulée autour de priorités transversales ;
- à défaut, l'adoption d'**une matrice transversale commune**, partagée entre les plans existants. Cette matrice constituerait un socle méthodologique harmonisé, comprenant des catégories d'objectifs communes, des critères de formulation identiques, des méthodes convergentes (co-construction, suivi, évaluation) ainsi qu'**un calendrier aligné**. Les plans thématiques conserveraient leur autonomie mais s'inscriraient dans un cadre méthodologique cohérent, facilitant la compréhension pour les administrations, réduisant le

nombre de processus parallèles et permettant une meilleure articulation entre enjeux transversaux (intersectionnalité, formation, collecte de données, gouvernance).

Recommandation 8. Formaliser les co-pilotages via des conventions interinstitutionnelles

Les co-pilotages ont parfois freiné la mise en œuvre faute d'engagements clairs ou de libération des moyens. Afin de sécuriser ces collaborations, des **conventions formelles devraient préciser les responsabilités, les contributions budgétaires, le calendrier, les modalités de décision et les mécanismes d'arbitrage.** Un dispositif permettant de réaffecter les crédits en cas de désengagement d'un co-pilote renforcerait encore la continuité des actions.

Recommandation 9. Mettre en place et pérenniser de véritables espaces de concertation interinstitutionnelle

La transversalité recherchée par le Plan demeure fragile, notamment en raison de l'absence d'espaces de concertation interinstitutionnelle clairement identifiés, réguliers et orientés vers les pratiques. Afin d'ancrer durablement cette dynamique, il est recommandé de **structurer et de pérenniser des espaces de concertation combinant pilotage stratégique, échanges opérationnels et apprentissage collectif**.

Dans cette perspective, le **Comité régional pour l'égalité des chances** constitue une base existante pertinente, mais encore insuffisamment mobilisée comme lieu d'échange interinstitutionnel. Son rôle pourrait être renforcé et élargi, par exemple en intégrant plus systématiquement les porteur·euses d'action ou en prévoyant des séquences spécifiquement consacrées au suivi des plans et au partage d'expériences, comme des groupes d'échange plus opérationnels, favorisant la mutualisation des ressources, la résolution partagée des difficultés et la diffusion des bonnes pratiques.

La mise en œuvre et la pérennisation de ces dispositifs supposent toutefois un investissement clair en moyens humains et organisationnels. equal.brussels devrait disposer des ressources nécessaires pour assurer la coordination et l'animation de ces espaces, tandis que les administrations concernées devraient être en mesure de soutenir la participation effective de leurs agent·e·s. Sans cet appui, ces espaces risqueraient de rester formels ou ponctuels, sans produire les effets structurants attendus.

5.4 AXE 4. Renforcer et reconnaître la participation de la société civile

La participation des associations et organisations spécialisées constitue l'un des fondements de la légitimité du Plan. Pourtant, leur contribution repose encore largement sur du bénévolat, dans un cadre où les procédures de rémunération sont complexes et où leur rôle n'est pas suffisamment reconnu. Pour garantir une participation durable, équitable et réellement partenariale, le prochain Plan doit intégrer des mécanismes clairs, stables et structurants.

Recommandation 10. Reconnaître formellement la société civile comme partenaire du Plan

Le **rôle de la société civile doit être inscrit explicitement dans la gouvernance du Plan**, soit dans le texte même du prochain Plan, soit dans un arrêté du Gouvernement. Cette reconnaissance devrait se traduire par une présence obligatoire des organisations spécialisées au sein des comités d'accompagnement des actions majeures. Un tel ancrage institutionnel renforcerait leur légitimité, clarifierait leurs responsabilités et consoliderait leur place dans les processus décisionnels.

Recommandation 11. Mettre en place un cadre de rémunération adapté et simplifié pour les associations

La participation associative ne peut plus reposer par défaut sur du bénévolat. Le prochain Plan devrait **prévoir un cadre clair de rémunération des contributions associatives**, incluant des modalités standardisées (jetons de présence, conventions-cadres, budgets dédiés aux comités d'accompagnement) et des procédures administratives simplifiées garantissant un paiement rapide. Un tel dispositif permettrait de sécuriser l'engagement des associations et d'éviter une mobilisation inéquitable d'expertises pourtant essentielles.

5.5 AXE 5. Intégrer durablement la lutte contre le racisme dans la culture institutionnelle

Les expériences les plus concluantes du Plan montrent que la lutte contre le racisme est pleinement efficace lorsqu'elle est intégrée aux missions ordinaires des administrations et connue au-delà du seul cercle des responsables d'action. À l'inverse, lorsqu'elle est traitée comme un volet périphérique ou repose sur quelques personnes identifiées, son impact demeure limité et vulnérable aux changements organisationnels. Le prochain Plan devra donc viser une appropriation institutionnelle large et une inscription durable de ces enjeux au cœur des pratiques professionnelles.

Recommandation 12. Inscrire explicitement les enjeux antiracistes dans la gouvernance interne

La mise en œuvre du Plan repose encore trop fréquemment sur quelques personnes, sans mandat formalisé ni ancrage dans les instances décisionnelles. Pour garantir la continuité et la portée institutionnelle des actions, chaque administration devrait **intégrer explicitement les enjeux antiracistes dans ses mécanismes de pilotage** : instances de gestion, plans opérationnels annuels, arbitrages managériaux et communications internes.

Il est également recommandé d'organiser, au lancement et à la clôture du Plan, une présentation institutionnelle des actions engagées et des résultats obtenus. Ces moments structurants permettent d'assurer une visibilité interne des engagements, de renforcer la cohérence du cycle et d'intégrer la lutte contre le racisme dans le fonctionnement ordinaire des administrations.

Recommandation 13. Renforcer la diffusion du Plan et favoriser l'appropriation collective

La connaissance du Plan reste souvent limitée à un nombre restreint d'acteurs, ce qui freine son appropriation par les équipes et l'intégration des enjeux antiracistes dans les pratiques quotidiennes. Pour élargir cette dynamique, chaque administration devrait disposer de **dispositifs favorisant l'information, la participation et l'implication du personnel.**

Il est recommandé que chaque institution participe à un programme de **« midis de la recherche » itinérants**, qui pourrait constituer à lui seul une action du prochain Plan et être coordonné à l'échelle régionale par equal.brussels (sous réserve de moyens adaptés).

Organisées à tour de rôle dans différentes administrations, ces séances présenteraient plusieurs actions du Plan par leurs responsables et permettraient aux autres membres du personnel de découvrir plus en détail les initiatives menées au sein de leur institution. Elles offriraient également un espace de discussion et d'échange entre agents.

Ces moments pourraient utilement être **articulés aux travaux du Comité régional pour l'égalité des chances**, par exemple en prolongeant certaines discussions stratégiques par des formats plus ouverts et opérationnels à destination des équipes, ou en valorisant les actions présentées au sein du Comité auprès d'un public administratif plus large. Ils pourraient également **s'inscrire en complémentarité avec le programme d'activités et de formations** en matière d'égalité déjà développé par equal.brussels, en contribuant à diffuser les connaissances produites, à renforcer la compréhension des enjeux et à soutenir la montée en compétences des agent·e·s.

6. Conclusion

Le Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026) constitue une étape majeure dans l'**intégration des enjeux antiracistes au sein des politiques publiques régionales.** Élaboré à la suite des Assises de lutte contre le racisme et soutenu par une gouvernance large mobilisant cabinets, administrations et société civile, il a inscrit cette thématique dans un **cadre d'action transversal et structurant.** Organisé autour de **48 actions et 100 sous-actions** portées par 27 institutions, il a cherché à traduire l'ambition politique en interventions concrètes et opérationnelles.

L'évaluation met en évidence un **bilan contrasté mais globalement positif : deux tiers des sous-actions sont finalisées ou en cours dans les délais**, témoignant d'une mobilisation institutionnelle réelle. Le Plan a permis de développer de nouveaux outils, de renforcer certains dispositifs et d'ouvrir des espaces de dialogue inédits. Ces avancées reposent sur des leviers essentiels : un portage politique et hiérarchique affirmé, un engagement fort des responsables d'action, la co-construction avec des expertises associatives et l'ancrage des actions dans le cœur de métier des administrations.

Cependant, **la dynamique reste fragile et inégale. Un tiers des sous-actions a connu des retards ou des abandons en raison de freins structurels persistants** : manque de moyens humains et financiers, surcharge administrative liée à d'autres priorités, coordination interinstitutionnelle complexe ou cadrage initial insuffisant. L'intégration de la lutte contre le racisme dans les pratiques internes demeure partielle, les connaissances restant concentrées entre quelques agents, et les dispositifs vulnérables à la rotation du personnel. La société civile, bien que centrale, contribue encore trop souvent sur une base bénévole, ce qui pourrait, à long terme, limiter la durabilité de sa participation.

Dans ce contexte, **les recommandations formulées s'articulent autour de cinq axes** : sécuriser les moyens et la continuité de la mise en œuvre, construire un Plan réaliste et co-construit, consolider la gouvernance interinstitutionnelle, reconnaître et soutenir la société civile, et intégrer durablement l'antiracisme dans la culture institutionnelle.

Pour un premier Plan de cette ampleur, les résultats sont significatifs : il a posé des fondations solides et amorcé une dynamique d'apprentissage institutionnel indispensable. Le défi, désormais, est de transformer cette impulsion en changement durable. Pour maintenir son rôle pionnier, la Région de Bruxelles-Capitale devra consolider son pilotage, stabiliser sa coordination et mobiliser des moyens à la hauteur des ambitions. Le prochain Plan devra s'appuyer sur ces acquis afin d'inscrire pleinement l'antiracisme comme levier transversal de transformation des politiques publiques régionales.

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 3 : Nombre d'actions, de sous-actions en tant que pilote et de sous-actions en tant que partenaire

Institutions	Pilote		Partenaires d'autres actions
	Actions	Sous-actions	
equal.brussels	8	12	8
COCOF	4	9	1
talent.brussels	3	5	2
Bruxelles Economie et Emploi	3	7	3
Cabinet Maron	3	4	-
safe.brussels	3	11	1
STIB	3	6	-
Actiris	2	5	5
Bruxelles Environnement	2	2	-
Bruxelles Logement	2	4	1
Bruxelles Pouvoirs locaux	2	2	2
hub.brussel	2	4	-
Innoviris	2	2	-
visit.brussels	2	5	2
vivalis.brussels	2	8	-
Iriscare	2	6	-
Brussels by Night Federation	1	3	1
Brussels Connect IT	1	1	-
Bruxelles Mobilité	1	2	1
Fonds du Logement	1	3	1
perspective.brussels	1	2	-
citydev.brussels	1	2	-
urban.brussels	2	2	-
view.brussels	1	3	-
Cabinet Vervoort	1	2	-
Cabinet Ben Hamou	1	2	-
Cabinet Trachte	1	1	-
Unia	-	-	19
IEFH	-	-	9
IBSA	-	-	1
Brupartners	-	-	1
Brussels International	-	-	1
Cabinet Dermagne	-	-	1

Cabinet Gatz	-	-	1
TOTAL	**48 (57[10])**	**100 (115[11])**	**-**

Source : IDEA Consult sur base du Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026)

[10] 9 actions sont portées par deux institutions pilotes.
[11] 15 sous-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-vous 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 ?
6. Est-ce que vous avez connaissance de la campagne sur les journées de commémorations liées à la lutte contre le racisme ? Est-ce que vous utilisez les kits de communication fournis par equal.brussels ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

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 de la lutte contre le racisme

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 renforcer la lutte contre le racisme 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 du renforcement de la lutte contre le racisme 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 de la lutte contre le racisme 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 ?

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