Évaluation du Plan bruxellois d'intégration du handistreaming dans les politiques publiques (2022-2025)

Rapport final d'évaluation (Février 2026)

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

Dr. Joseph Vaessen
Céline de Guchteneere
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 4
   1.1 Contexte de l'évaluation 4
   1.1.1 equal.brussels et les plans d'actions régionaux pour l'égalité des chances 4
   1.1.2 Le Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques (2022-2025) 5
   1.1.3 Le rôle du CAWaB dans la conception et l'accompagnement du Plan handistreaming 7
   1.2 Objectifs de l'évaluation 7
   1.3 Structure du rapport 8

2. Méthodologie 9
   2.1 Analyse globale de l'ensemble des (sous-)actions du Plan et de leur état de réalisation 9
   2.2 Analyse qualitative approfondie de certaines actions du Plan 11

3. Analyse globale du Plan 13
   3.1 Présentation générale du Plan : objectifs et synthèse 13
   3.2 Les différents acteurs impliqués 14
   3.3 Observations issues de l'analyse globale du Plan et de sa mise en œuvre 15
   3.3.1 44 actions et 104 sous-actions classées en 7 thématiques 15
   3.3.2 Bruxelles Mobilité et equal.brussels comme principaux pilotes des actions 16
   3.3.3 Les différents types de sous-actions 17
   3.3.4 Temporalité et continuité des actions 18
   3.3.5 La portée structurelle ou spécifique des actions 19
   3.3.6 Part des actions adaptées et non-adaptées 19
   3.3.7 État de réalisation des actions 20
   3.4 Conclusions de l'analyse globale du Plan 23

4. Analyse transversale approfondie des actions sélectionnées 25
   4.1 Présentation des actions sélectionnées 25
   4.2 Observations transversales relatives à la phase de conception du Plan 26
   4.2.1 Une diversité de situations initiales : actions préexistantes, actions fondées sur une intuition institutionnelle, actions déconnectées du terrain 26
   4.2.2 Une implication parfois limitée des pilotes d'action dans la conception des actions 26

4.2.3 Des formulations d'action parfois trop larges ou déconnectées des réalités institutionnelles 27
4.3 Observations transversales relatives à la phase de mise en œuvre du Plan 27
4.3.1 Une mise en œuvre graduelle et souvent dépendante de la motivation individuelle 27
4.3.2 Une montée en compétences progressive mais concentrée sur un nombre réduit de personnes 28
4.3.3 Des dynamiques collectives contrastées selon les actions 28
4.3.4 Trois principaux leviers transversaux d'une mise en œuvre réussie des actions 28
4.3.5 Trois principaux freins transversaux à la mise en œuvre des actions 30
4.4 Observations transversales relatives au suivi (monitoring) des actions 31
4.5 Observations relatives au recours des administrations aux services du CAWaB 32
4.5.1 Raisons et degré de recours des administrations aux services du CAWaB 32
4.5.2 Raisons du faible recours des administrations aux services du CAWaB 33
4.6 Conclusions de l'analyse transversale approfondie des actions sélectionnées 33

5. Recommandations 36
5.1 Recommandations liées au cadrage initial du Plan 36
5.1.1 Renforcer la co-construction du Plan et l'arrimer davantage aux réalités institutionnelles 36
5.1.2 Clarifier et outiller davantage les actions 37
5.1.3 Revoir le dispositif de monitoring pour en faire un outil utile aux institutions 37
5.1.4 Assurer une temporalité mieux adaptée aux transformations attendues 38
5.2 Recommandations liées à la responsabilisation et à la structuration interne des administrations 38
5.2.1 Allouer des ressources humaines et budgétaires dédiées 38
5.2.2 Renforcer le portage institutionnel et les relais internes au sein des administrations 38
5.2.3 Favoriser la diffusion institutionnelle des compétences et des apprentissages 39
5.3 Recommandations liées aux liens entre l'expertise externe et le terrain 39
5.3.1 Clarifier le rôle des partenaires externes et mieux organiser l'accompagnement 39
5.3.2 Valoriser et systématiser les partenariats avec les expertises sectorielles 39

6. Conclusion 41

Annexe 1 : Guide d’entretien 45

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, la présence ou non d'un handicap, ou toutes autres caractéristiques ou circonstances personnelles susceptibles d'être à la base d'une inégalité. **L'actualité récente** – notamment la diffusion des discours de haine à l'égard de différents publics – **rappelle l'importance cruciale 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 différents acteurs régionaux, ainsi que des actions de soutien aux associations qui œuvrent en faveur de l'inclusion sociale de tous·tes.

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 les **conditions sociales au sens large** (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 **6 plans d'action**, issus d'un **travail d'élaboration collectif** tant avec les acteurs publics qu'associatifs, visent à traduire les engagements pris en une série d'**actions concrètes et mesurables**, en articulant trois axes majeurs : la prévention des inégalités, la sensibilisation des acteurs publics et privés, et la correction des discriminations ou inégalités existantes. Ces actions sont conduites en priorité par les administrations régionales selon leurs domaines de compétences propres – et en particulier par les **« pilotes d'action »** (soit les personnes nommées responsables des actions au sein des administrations en question) –, et ce sont les membres de l'équipe Mainstreaming de l'égalité des chances au sein d'equal.brussels qui assurent le suivi de ces plans, avec l'appui des **correspondant·e·s égalité des chances (COEC)** au sein des administrations concernées.

Non sans lien avec les enjeux et les publics sur lesquels l'équipe d'equal.brussels concentre ses actions, ces plans régionaux sont les suivants :

- Plan bruxellois de *gender mainstreaming* et d'égalité entre les femmes et les hommes (2022-2025)
- Plan bruxellois d'intégration du *handistreaming* dans les politiques publiques (2022-2025)
- Plan bruxellois de lutte contre le racisme (2023-2026)
- Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes (2020-2024)

- Plan bruxellois de soutien aux familles monoparentales (2021-2025)
- Plan bruxellois d'inclusion des personnes LGBTQIA+ (2022-2025)

Plus précisément, **les actions de ces plans sont pilotées par des responsables et partenaires dédiés**, sélectionnés sur base de leur expertise technique et de leur capacité à intervenir dans les domaines spécifiques des actions. Il importe de préciser que l'expertise considérée ici porte en priorité sur leurs connaissances du champ dans lequel l'action s'applique et non sur l'égalité des chances au sens large. Les responsables veillent à ce que les actions soient menées conformément aux objectifs fixés, tandis que les partenaires apportent leur appui aux pilotes d'action sur le terrain ou dans la conception/réflexion sur la mise en œuvre des actions. 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 en 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 et dernière mission d'évaluation**, qui visait à évaluer 2 des 6 plans susmentionnés, dont le **Plan bruxellois d'intégration du *handistreaming* dans les politiques publiques** (2022-2025) qui fait l'objet du présent rapport d'évaluation.

1.1.2 Le Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques (2022-2025)

Bien que les données unifiées manquent sur la part de la population belge et bruxelloise souffrant d'un handicap, les chiffres mondiaux suffisent à montrer qu'il s'agit d'un phénomène de grande ampleur. En effet, selon le dernier Rapport mondial sur l'inclusion du handicap, **plus de 16 % de la population mondiale est en situation de handicap**[1], et près de 40 % de la population a une mobilité qui peut être considérée comme réduite (en raison de l'âge, de la morphologie, des appareils nécessaires au déplacement, etc.).[2] Il importe de rappeler que le handicap recouvre des réalités diverses : il peut être visible ou invisible, moteur ou mental/psychique, sensoriel ou cognitif, etc.

En Belgique en général et à Bruxelles en particulier, **les personnes en situation de handicap continuent de faire face à de nombreuses inégalités structurelles**. Elles restent davantage exposées à la pauvreté, à la discrimination, à l'exclusion sociale, ainsi qu'à des obstacles persistants dans l'accès à l'enseignement, à l'emploi, au logement, à la santé et à l'espace public.[3]

Pour répondre à cette réalité préoccupante et honorer les engagements pris dans le cadre de la **Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées**[4], ratifiée par la Belgique en 2009, le gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a adopté le 8 décembre 2016 une ordonnance visant à intégrer la dimension du handicap dans les orientations politiques régionales, dite **« ordonnance Handistreaming »**. Dans la continuité de cet engagement, le gouvernement bruxellois a mis en œuvre **8 projets pilotes** en 2018 et 2019. Puis, en 2022, la Région s'est dotée d'un **Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques** (2022-2025).

> La notion de « **Handistreaming** » renvoie à « **la prise en compte préventive, transversale et systématique, dans toutes les lignes politiques régionales, de la dimension de handicap, de la protection et de l'autonomisation des personnes en situation de handicap.** » (Plan bruxellois de handistreaming, p. 4).

[1] Rapport mondial sur l'inclusion du handicap : Accélérer l'inclusion des personnes handicapées dans un monde divers et en mutation (2025) (FR_UNICEF-Global-Disability-Summary_Pr3final_web.pdf).
[2] Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques (2022-2025), p. 3.
[3] Paulus, M. (2022). Le handistreaming : une solution miracle pour des politiques inclusives ? Esenca.
[4] La Convention relative aux droits des personnes handicapées est disponible ici : https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities

Non sans lien avec la notion de Handistreaming, une précision s'impose concernant la **notion de « mainstreaming de l'égalité »**, qui est centrale tant dans le rôle d'equal.brussels que dans l'ensemble des plans d'actions régionaux pour l'égalité des chances. Le Mainstreaming – aussi appelé approche intégrée de l'égalité – renvoie à l'objectif suivant lequel **l'égalité des chances** vise à prévenir et éliminer ou réduire les inégalités **et doit être prise en compte de manière transversale dans toutes les politiques publiques, à toutes les étapes du cycle de décisio**n. Autrement dit, il ne s'agit pas d'un domaine d'action isolé, mais d'une démarche qui exige que chaque administration, dans son fonctionnement et dans les politiques qu'elle développe, intègre systématiquement la dimension de l'égalité.

Ce Plan mobilise les compétences régionales et se concrétise en **44 actions**, déclinées en **104 sous-actions**, avec chacune des objectifs définis, des porteur·se·s identifié·es, ainsi que des budgets, des délais et des indicateurs de suivi.

Les actions de ce Plan s'articulent autour de **sept axes stratégiques** qui couvrent les principaux champs de compétences de la Région :

1. **Améliorer la politique de handistreaming à Bruxelles** (via une actualisation législative, des outils d'accessibilité améliorés, un soutien accru aux associations, une meilleure coordination institutionnelle et la promotion du handistreaming à tous les niveaux).
2. **Intégrer le handistreaming dans le logement** (via un référentiel commun, un accompagnement social adapté et un soutien à la rénovation pour les personnes en situation de handicap).
3. **Améliorer la mobilité des personnes en situation de handicap** (via l'accessibilité des transports en commun, la qualité du transport spécialisé, la mobilité piétonne et la micromobilité, l'accessibilité des bornes de recharge, le stationnement facilité et la sécurité renforcée).
4. **Développer un environnement urbain inclusif** (via des aménagements accessibles, la formation des professionnels de l'urbanisme, l'exemplarité des bâtiments publics, l'accessibilité pendant les chantiers, celle des espaces verts, des infrastructures sportives et du mobilier urbain, ainsi que la sensibilisation des services d'urgence et des usagers en situation de handicap).
5. **Renforcer la participation des personnes en situation de handicap à la vie en société** (via l'inclusion sur le marché de l'emploi, des recrutements publics inclusifs, l'accessibilité des services et bâtiments publics, l'adaptation des entreprises et commerces, la participation citoyenne et la prise en compte du handicap dans l'accès à la fiscalité).
6. **Affirmer Bruxelles comme capitale européenne inclusive sur la scène internationale** (via la certification de l'accessibilité des infrastructures et événements touristiques, l'amélioration des hébergements et l'intégration du handistreaming dans les relations internationales et le commerce extérieur).
7. **Promouvoir l'inclusion numérique, la recherche et l'innovation au service du handicap** (via l'inclusion numérique, l'accessibilité des sites et applications publics, et le développement de projets scientifiques pour améliorer la qualité de vie).

Concernant le processus d'évaluation du Plan handistreaming bruxellois (2022-2025), une **évaluation intermédiaire** de la mise en œuvre des 104 sous-actions a été réalisée en juin 2023. Celle-ci avait révélé que près de la moitié des actions étaient en cours et respectaient le calendrier prévu. Sept actions avaient déjà été achevées. Toutefois, près d'un quart des actions avaient dépassé les délais ou n'avaient pas encore débuté, tandis qu'un autre quart n'étaient pas documentées au moment de l'évaluation. Ces résultats faisaient de ce Plan le moins abouti des six Plans évalués à cette date.

Le présent rapport d'évaluation vise à compléter, actualiser et approfondir cette évaluation en présentant les résultats de l'évaluation de l'état de réalisation des 104 sous-actions du Plan bruxellois de handistreaming (2022-2025) à l'issue du Plan, de l'analyse qualitative approfondie de 3 actions de

ce Plan (ainsi que du recours aux services d'accompagnement du CAWaB – cf. ci-après) et en formulant des recommandations pour la conception des prochains plans d'égalité des chances en général, et du prochain Plan bruxellois de handistreaming en particulier. Les objectifs de la présente évaluation sont développés plus avant dans la section 1.2 de ce rapport.

1.1.3 Le rôle du CAWaB dans la conception et l'accompagnement du Plan handistreaming

Par rapport aux autres Plans bruxellois en matière d'égalité des chances, dont la conception et la coordination ont été opérationnalisées principalement par equal.brussels, le Plan bruxellois de handistreaming a eu un mode de gouvernance partiellement différent, en ce sens qu'une partie de **ce travail a été confiée au CAWaB** (Collectif Accessibilité Wallonie Bruxelles) en raison de son expertise technique en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap. Concrètement, le CAWaB a joué un rôle clé dans la conception du Plan handistreaming, bien que le suivi et la coordination du Plan aient été ensuite pris en charge essentiellement par equal.brussels.

Concernant la **conception du Plan**, le CAWaB – qui réunit 21 associations actives dans le champ du handicap – a ainsi assuré **un rôle d'appui stratégique visant à garantir que les objectifs du Plan soient alignés avec les besoins réels du secteur et des personnes concernées**. Son intervention s'est appuyée sur son expertise technique éprouvée et sur une mobilisation de ressources existantes, notamment les rapports du Conseil bruxellois des personnes handicapées (CBPH), du Comité des droits des personnes handicapées de l'ONU, d'Unia ou encore du Belgium Disability Forum. Cette analyse préalable a permis d'identifier les attentes par compétence et d'orienter les échanges avec les cabinets et les administrations.

Le CAWaB a ensuite animé un **processus participatif** comprenant des mises en situation destinées aux référents handicap des cabinets ministériels, des demi-journées de travail avec chaque cabinet pour présenter les bases conceptuelles du handistreaming et confronter les besoins et les projets politiques, ainsi que des rencontres bilatérales pour préciser les actions finales. De plus, le CAWaB a également conçu et diffusé un modèle de fiche-action (afin de définir des budgets, des indicateurs de réalisation et des personnes responsables de la mise en œuvre des actions), et il a accompagné les équipes dans la rédaction et la validation de ces fiches. Les premières orientations ont ensuite été soumises au Conseil Bruxellois des Personnes Handicapées, puis réajustées avant d'être validées par les membres du Gouvernement début 2022.

Dans le cadre de la **mise en œuvre du Plan Handistreaming**, le CAWaB a également joué un rôle de coordination technique en « deuxième ligne », en complément au suivi assuré par equal.brussels, en vue d'accompagner les cabinets et administrations qui ont exprimé le besoin de faire appel à son expertise pour mettre en œuvre les actions du Plan.

Ainsi, **equal.brussels aexplicitement fait le choix de déléguer cette fonction d'expertise et de pilotage opérationnel au CAWaB**, en considérant que l'ancrage de cette association dans le secteur, sa représentativité des différents types de handicap et, partant, sa légitimité, constituaient une garantie essentielle pour la qualité de la conception et du suivi du Plan.

1.2 Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation couvrait trois principaux objectifs :

1. **Analyse générale de l'ensemble des actions du Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques et de leur état de réalisation** : dans un premier temps, il s'agissait de caractériser les 104 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 3 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. Dans le cadre de cette évaluation approfondie de certaines actions du Plan, il s'agissait également d'évaluer le niveau d'intégration du handistreaming dans les administrations concernées. De plus, cette analyse approfondie nous a également conduit à analyser, avec le CAWaB, les obstacles et leviers du recours aux services de cette plateforme associative dans le cadre de la mise en œuvre du Plan.

3. **Élaboration de recommandations :** sur base de la phase d'analyse générale et de la phase d'analyse approfondie, nous avons identifié des recommandations opérationnelles visant à alimenter les réflexions pour la conception des prochains plans d'actions régionaux, voire pour la méthodologie du Mainstreaming au sens large.

Il importe de souligner ici que **la présente évaluation portait en priorité sur les effets du Plan au sein des administrations en charge de la mise en œuvre des actions, et non sur les effets des actions sur les publics cibles**.

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 handistreaming**, et l'état de réalisation des actions qui le composent ;
- Les résultats de **l'analyse transversale des actions** ayant fait l'objet d'une analyse qualitative approfondie.
- **Les recommandations**, portant à la fois de manière spécifique sur le Plan Handistreaming (et, plus généralement, sur les plans en faveur de l'égalité des chances).

2. Méthodologie

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 concrètes et opérationnelles pour les prochains plans en faveur de l'égalité des chances (voire plus généralement sur la méthode du *Mainstreaming* en général), celles-ci ont été formulées à la lumière des résultats des deux phases décrites ci-dessous.

2.1 Analyse globale de l'ensemble des (sous-)actions du Plan et de leur état de réalisation

Notre premier objectif consistait à caractériser les 104 sous-actions[5] du Plan handistreaming suivant **cinq variables clés**, à savoir :

- Le **type d'action** : suivant une typologie préétablie[6] 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 104 sous-actions du Plan, si elles relevaient d'un ou plusieurs type(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. Caractère institutionnel et juridique[7].
- 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).
- 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

[5] Il importe de préciser ici que l'analyse a été effectuée par sous-actions et non par actions, non seulement car de nombreuses actions couvraient des sous-actions au contenu très hétérogène, mais aussi et surtout car le monitoring à partir duquel l'analyse globale a été effectuée comportait des informations sur les réalisations déclinées par sous-actions et non par action.
[6] Cette typologie a été développée par un autre prestataire dans le cadre de la 1ère mission d'évaluation des plans bruxellois en faveur de l'égalité des chances, soit le Plan bruxellois d'inclusion des personnes LGBTQIAP+ et le Plan bruxellois de soutien aux familles monoparentales. Nous avons repris cette typologie à la demande d'equal.brussels, afin de faciliter la lecture transversale de l'ensemble des évaluations des plans bruxellois en faveur de l'égalité des chances.
[7] La typologie du prestataire précédent évoquait le terme « Législation » mais « Caractère institutionnel et juridique » nous semble plus adéquat et couvrir un spectre plus large d'actions.

de déterminer, pour les 104 sous-actions du Plan, l'état de réalisation (au moment de l'évaluation) selon la typologie suivante :

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

- 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 (vocation à se répéter périodiquement) ou continue (vocation à se pérenniser dans le temps). Par rapport à l'état de réalisation de l'action, il importe de préciser qu'une action peut être considérée comme finalisée (en ce sens que ses objectifs établis par le Plan ont été atteints), tout en ayant une vocation à être perpétuée dans le temps (vocation récurrente ou continue).
- La **portée (structurelle ou spécifique) de l'action** : cette caractérisation visait à classifier les sous-actions selon que leur portée suggère une intégration structurelle du handistreaming par l'administration concernée, ou que leur portée est plus spécifique ou « correctrice » et ne suggère pas nécessairement une intégration durable du handistreaming dans l'institution concernée. Il importe de préciser ici que, par rapport aux 4 autres variables, cette classification repose toutefois sur une part importante d'interprétation de notre équipe de recherche (il s'agit d'une classification supplémentaire par rapport aux évaluations des autres plans en faveur de l'égalité des chances).

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. Dans la mesure où il est complété avec rigueur et minutie, ce monitoring reprend, pour chaque sous-action du Plan, les différentes activités et réalisations effectuées. Nous avons donc analysé en détail ce monitoring dans sa dernière version, afin d'évaluer si les sous-actions ont été réalisées (ou non) et, le cas échéant, adaptées au cours de la période couverte par le Plan. Pour caractériser les « types » de sous-actions, ainsi que leur « temporalité » et leur « portée », nous sommes repartis en priorité du Plan d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques bruxelloises en tant que tel.

Il importe de préciser d'emblée que, comme dans d'autres plans bruxellois en faveur de l'égalité des chances, la façon dont les **indicateurs de suivi** des actions sont formulés dans le Plan handistreaming ne permet pas nécessairement et systématiquement de déterminer avec une certitude totale l'état de réalisation de l'action en question. En effet, si certains de ces indicateurs sont formulés de manière précise (exemples : réalisation et diffusion d'un guide ou d'une brochure, réalisation d'un cadastre, mise en place de primes, etc.), d'autres indicateurs sont formulés de manière beaucoup plus vague (exemples : nombre non défini d'avis demandés et émis de projets soutenus, de personnes formées, d'associations consultées, de réunions réalisées, etc.). De plus, il n'est pas toujours aisé de déterminer si l'ensemble des indicateurs de suivi doivent être atteints pour que l'action puisse effectivement être considérée comme finalisée. Par conséquent, l'évaluation de l'état de réalisation des actions implique **une part inévitable d'interprétation de la part de l'équipe d'évaluation**, que nous avons toutefois tenté de réaliser de façon **la plus objective et rigoureuse possible**. Par souci de **transparence**, nous évoquerons dans ce rapport le nombre d'actions pour

lesquelles l'interprétation de l'état de réalisation n'était pas absolument univoque au regard des informations disponibles.

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

2.2 Analyse qualitative approfondie de certaines actions du Plan

Notre deuxième objectif consistait à **évaluer trois actions du Plan de manière approfondie et qualitative**. Les actions spécifiques à analyser ont été déterminées par equal.brussels pour leur diversité et 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 de ces 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, trois entretiens approfondis d'une durée d'environ une heure et demie ont été réalisés.

Ces entretiens ont permis d'approfondir en particulier les thématiques suivantes[8] :

1. La fonction professionnelle des personnes interrogées, le **rôle** qu'elles ont tenu **par rapport à l'action cible** et la façon dont elles ont pris et vécu l'exercice de ce rôle ;
2. Les **objectifs poursuivis par l'action**, la façon dont ils ont été formulés et la mesure dans laquelle ils peuvent être considérés comme ayant été atteints ;
3. Les **activités concrètes** 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 interlocuteurs et interlocutrices ;
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, le recours ou non aux services du CAWaB ;
6. Les **résultats de l'action** cible, à la fois sur l'institution ou les institutions concernées et au-delà de celles-ci, voire au-delà de l'action elle-même ;
7. L'évaluation de l'effet de l'action sur le **niveau d'intégration du handistreaming** 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** opérationnelles en vue de la conception du prochain plan et en vue d'une meilleure intégration du handistreaming au sein de l'institution ou des institutions concernées.

De plus, **un entretien approfondi a également été réalisé avec le CAWaB**, afin d'identifier en particulier **les leviers et les obstacles au recours à ses services** durant la phase de mise en œuvre des actions du Plan, en vue de **tirer des enseignements pour la conception et le déploiement du prochain Plan Handistreaming**.

Des **comptes rendus détaillés** de ces entretiens ont ensuite été réalisés. En complément de l'analyse documentaire réalisées en amont, nous avons analysé ces comptes-rendus d'entretien de manière transversale à partir des différentes thématiques susmentionnées, afin d'identifier des

[8] Le guide d'entretien détaillé figure en annexe de ce rapport.

tendances transversales. Ces observations sont **synthétisées dans le quatrième chapitre** du présent rapport.

3. Analyse globale du Plan

3.1 Présentation générale du Plan : objectifs et synthèse

Le Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques, qui couvrait la période 2022-2025, partait du **double constat** suivant :

- D'une part, **l'inclusion des personnes en situation de handicap est un droit fondamental reconnu internationalement**, institué et développé en particulier par la **Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CDPH)**. Cette Convention, adoptée en décembre 2006 et ratifiée par la Belgique en juillet 2009, a pour objet de « promouvoir, protéger et assurer la pleine et égale jouissance de tous les droits de l'homme et de toutes les libertés fondamentales par les personnes handicapées et de promouvoir le respect de leur dignité intrinsèque » (Art. 1er). Comme le souligne le Rapport mondial 2025 sur l'inclusion du handicap, « la CDPH, ratifiée par presque tous les États membres des Nations Unies, a constitué un **catalyseur clé du changement**, qui a impulsé l'adoption ou la révision de lois nationales et l'évolution des politiques à l'échelle mondiale »[9]. Néanmoins, ce même rapport soulève également que des écarts persistent, voire s'accentuent dans de multiples domaines tels que l'éducation, l'emploi, la sécurité alimentaire, la santé, la pauvreté, etc.
- D'autre part, bien que les statistiques manquent en Belgique et à Bruxelles sur l'inclusion des **personnes en situation de handicap**, il est évident que ces personnes **ne bénéficient pas d'un accès équivalent à celui du reste de la population dans de multiples domaines** (logement, mobilité, emploi, participation citoyenne, accès au numérique, etc.). Outre les contraintes individuelles liées au handicap, **l'environnement sociétal et matériel dans lequel vivent les personnes en situation de handicap joue un rôle majeur dans leur inclusion ou, au contraire, leur marginalisation**. De ce 2ème constat est née la notion de handistreaming, visant à prendre toutes les mesures nécessaires pour rendre la société plus accessible aux personnes en situation de handicap, et ce dans toutes les compétences régionales.

De manière générale, ce Plan avait pour **horizon** de « **systématiser à long terme l'approche du handistreaming à l'ensemble des compétences régionales, et de développer des synergies entre les différents acteurs et actrices pour renforcer la cohérence et la transversalité de l'approche du handicap à travers ces différentes compétences** »[10]. Il visait tous les types de handicap, que ceux-ci relèvent de déficiences physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles.

Bien que proposé par la Secrétaire d'Etat à l'Egalité des Chances de la Région de Bruxelles-Capitale (Madame Nawal Ben Hamou), ce Plan résulte toutefois d'une **implication de tous les cabinets ministériels et services publics de la Région de Bruxelles-Capitale, avec l'accompagnement du CAWaB**. L'implication du CAWaB – fort d'un réseau de 21 associations – dans la définition des objectifs et des actions du Plan visait à renforcer la cohérence du Plan par rapport aux besoins du secteur et des personnes en situation de handicap. En ce sens, comme dans les autres plans régionaux en faveur de l'égalité des chances, la **coopération avec la société civile** estérigée en priorité.

Concrètement, ce Plan mobilise les compétences régionales à travers **44 actions** et **104 sous-actions** dotées d'objectifs, de porteur·se·s identifié·es, d'informations concernant les budgets à utiliser, les délais et les indicateurs de suivi. Ces actions visent à intégrer la dimension du handicap dans l'ensemble des politiques bruxelloises et s'articulent autour de sept axes couvrant les

[9] Rapport mondial sur l'inclusion du handicap : Accélérer l'inclusion des personnes handicapées dans un monde divers et en mutation (2025) (FR_UNICEF-Global-Disability-Summary_Pr3final_web.pdf), p. 1.
[10] Plan d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques (2022-2025), p. 4.

principaux domaines d'intervention de la Région. Le Plan entend ainsi renforcer le cadre de la politique de handistreaming à Bruxelles, intégrer l'accessibilité dans les politiques du logement, améliorer la mobilité des personnes en situation de handicap, et promouvoir un environnement urbain inclusif. Il soutient également l'inclusion professionnelle, la participation citoyenne et l'accessibilité des services publics, tout en visant à positionner Bruxelles comme capitale européenne inclusive. Enfin, il accorde une place importante à l'inclusion numérique et à l'innovation au service de la qualité de vie.

Ainsi, outre les actions portées directement par la **Secrétaire d'État au Logement et à l'Egalité des Chances**, un certain nombre d'actions concernait également les Ministères suivants, et les administrations qui en dépendent :

- Le ministère en charge du **Développement territorial** et de la **Rénovation urbaine**, et de **l'Image de Bruxelles** ;
- Le ministère en charge de la **Mobilité** ;
- Le ministère en charge de l'**Environnement,** de la **Démocratie participative** et de la **Propreté publique** ;
- Le ministère en charge de **l'Emploi**, de la **Transition numérique**, des **Pouvoirs locaux**, et des **Infrastructures sportives communales** ;
- Le ministère en charge de la **Fiscalité** et de la **Fonction publique** ;
- Le secrétariat d'Etat en charge de **l'Urbanisme** et du Patrimoine, des **Relations extérieures et internationales** et du **Commerce extérieur**, de la **Lutte contre l'Incendie et l'Aide médicale urgente** ;
- Le secrétariat d'Etat à la **Transition économique** et de la **Recherche scientifique**.

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.

- De manière générale, **equal.brussels** assure la coordination transversale des plans : elle accompagne les institutions, propose des outils méthodologiques communs et veille au suivi global des actions. Néanmoins, nous avons montré que, pour le Plan handistreaming en particulier, le **CAWaB** a assuré un rôle clé dans la conception du Plan (via la sensibilisation des cabinets et le suivi des rencontres bilatérales avec les cabinets et administrations) et d'accompagnement technique de 2ème ligne durant la mise en œuvre du Plan.
- **Le Cabinet Égalité des chances** joue le rôle de sponsor programme : il porte la responsabilité politique centrale et assure la légitimation de l'action.
- **Les autres cabinets ministériels** agissent comme sponsors stratégiques, en orientant les priorités et en intégrant le Plan dans l'agenda gouvernemental.
- **Les partenaires et associations** interviennent en amont de la conception, en apportant expertise et relais.
- **Les administrations** assurent la mise en œuvre concrète des actions, soit comme **pilote** (rôle d'initiative) soit comme **partenaire** (rôle de contribution). Cela étant, pour le Plan handistreaming, ce sont **quasi-exclusivement des institutions pilotes** qui ont été

désignées (seule une action impliquait formellement des partenaires). Les intervenant·e·s et leurs rôles varient en fonction des institutions :

- **Les mandataires** agissent comme sponsors opérationnels et veillent à la mise à disposition des ressources nécessaires.
- **Les correspondant·e·s égalité des chances (COEC)** assurent un relais au sein de leur administration et vers equal.brussels.
- **Les responsables d'action** sont responsables de l'exécution concrète. Leur engagement individuel est souvent déterminant, mais il doit être soutenu par des moyens, une hiérarchie impliquée et un cadrage politique.

Enfin, le **Comité régional pour l'égalité des chances** 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. Y sont également invités Brupartners (et les différents conseils actifs sur les questions d'égalité des chances), l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH), Unia, le Comité régional de la diversité, et la COCOM et la COCOF. Cet espace permet le partage d'informations (actions de coordination et de soutien d'equal.brussels, présentations d'associations de terrain et d'académiques, retours des administrations). D'autre part, le **Groupe stratégique** réunit une fois tous les deux ans les ministres du gouvernement régional, les directeur·trice·s généraux·ales et les fonctionnaires dirigeant·e·s des instances régionales, afin d'assurer une orientation et un suivi à un niveau décisionnel.

Il convient de souligner que cette représentation reste simplifiée et est en réalité dynamique : tous les acteurs susmentionnés sont conviés dès la phase de conception du plan afin de maximiser la pertinence des actions élaborées ainsi que l'engagement politique et administratif pour leur réalisation.

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

3.3 Observations issues de l'analyse globale du Plan et de sa mise en œuvre

3.3.1 44 actions et 104 sous-actions classées en 7 thématiques

Le Plan bruxellois d'intégration du handistreaming dans les politiques publiques (2022-2025) comptait **44 actions** au total, subdivisées en **104 sous-actions**. Leur mise en œuvre relevait de différentes institutions bruxelloises selon les domaines de compétences concernés. Comme indiqué en introduction, ces actions étaient divisées suivant les **7 thématiques** suivantes (qui font l'objet de chapitres spécifiques du Plan) :

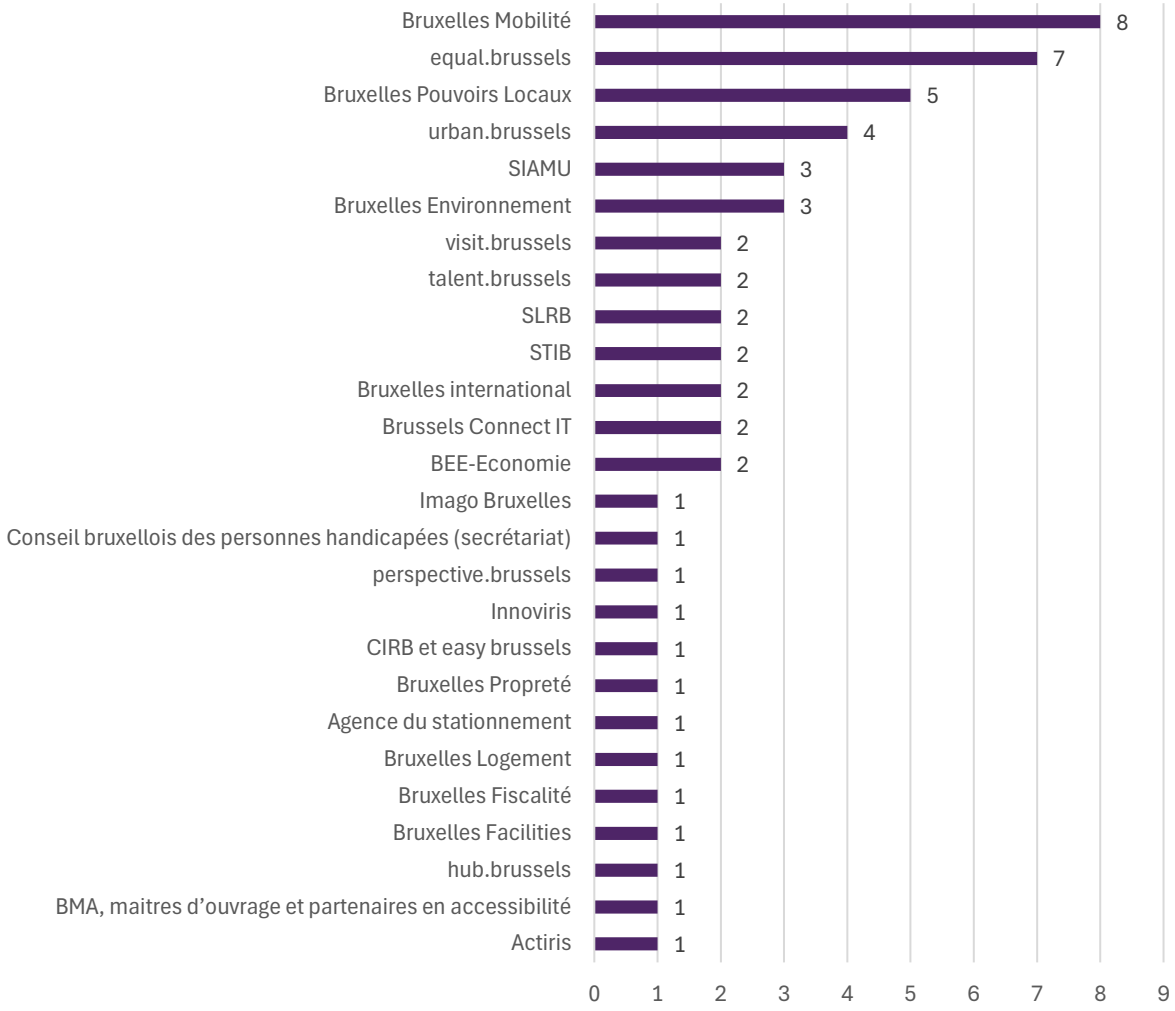
- **La politique de handistreaming à Bruxelles** : 8 actions
- **Le logement** : 4 actions
- **Le déplacement et la mobilité** : 7 actions
- **La ville et son environnement** : 11 actions
- **La vie en société** : 8 actions
- **La capitale européenne sur la scène internationale** : 3 actions
- **Le numérique, la recherche et l'innovation** : 3 actions

3.3.2 Bruxelles Mobilité et equal.brussels comme principaux pilotes des actions

Au total, non moins de **27 institutions** bruxelloises étaient **impliquées en tant que « pilotes d'actions »**, soit en tant que pilotes uniques (pour 32 actions sur les 44), soit avec une ou plusieurs autres institutions pilotes (pour 12 actions sur les 44). Notons que, par contraste avec d'autres plans bruxellois en matière d'égalité des chances (dont les actions impliquent souvent de multiples partenaires), outre le pilotage des actions, seule une action du plan handistreaming impliquait formellement des partenaires[11] (action 6).

La figure reprise puis décrite ci-après indique, pour chaque institution impliquée dans le pilotage du Plan Handistreaming, le nombre d'actions dont elle assurait le pilotage. Le total est supérieur à 44 dès lors que plusieurs actions étaient pilotées par plus d'une institution.

Figure 1 : Nombre d'actions par institution pilote



Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Plan bruxellois de Handistreaming

Le premier constat qui s'impose est que **les deux administrations qui portent le plus d'actions sont Bruxelles Mobilité** (8 actions) **et equal.brussels** (7 actions). Le nombre important d'actions portées par ces institutions révèle d'une part le poids majeur des enjeux de mobilité dans l'amélioration de l'accessibilité et de l'inclusion pour les personnes en situation de handicap et, d'autre part, le rôle

[11] Il s'agissait de l'action 6 (visant à créer un outil spécifique afin de lutter contre les violences faites aux femmes en situation de handicap) qui, en plus du pilotage par equal.brussels, impliquait les partenaires suivants : safe.brussels, Bruxelles Pouvoirs Locaux, les communes, les services de Police et les Services sociaux d'urgence et de soutien dont le Centre de prise en charge des violences sexuelles.

structurel et central exercé par equal.brussels dans ce plan (comme dans les autres plans en faveur de l'égalité des chances).

Ensuite, quatre administrations pilotent **entre 3 et 5 actions**, à savoir **Bruxelles Pouvoirs Locaux** (5 actions), **urban.brussels** (4 actions), **Bruxelles Environnement** et le **SIAMU** (3 actions chacune).

Toutes les autres actions sont portées par 21 institutions qui pilotent uniquement une à deux actions, ce qui révèle une large mobilisation institutionnelle et une réelle transversalité de l'intégration du handistreaming dans des institutions aux domaines d'intervention diversifiés.

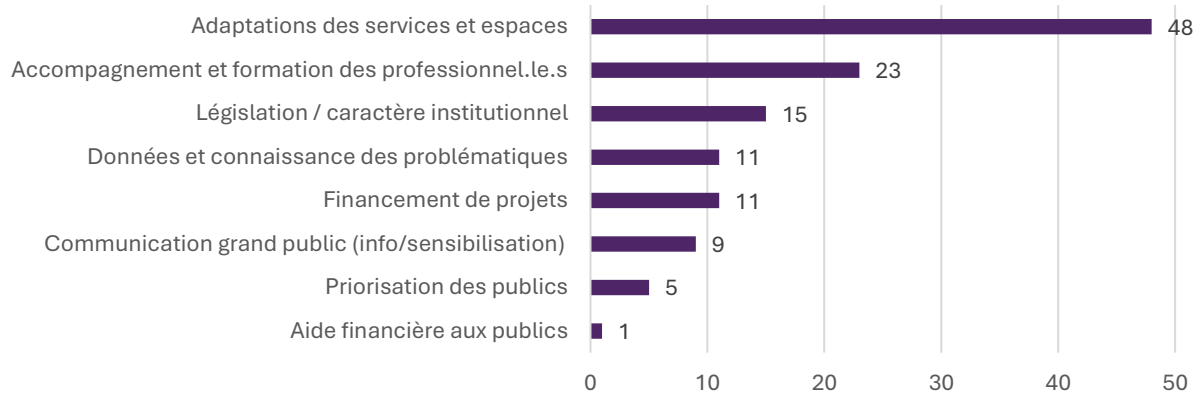
Il importe toutefois de **ne pas surinterpréter ces résultats** comme étant nécessairement révélateurs du degré d'implication des différentes administrations en matière d'intégration du handistreaming dans les politiques qu'elles mettent en œuvre, et ce pour au moins **deux raisons**. La première raison est que de (très) **nombreuses actions du Plan comportent de multiples sous-actions**. Ainsi, une administration qui ne pilote formellement qu'une seule action peut, en réalité, mettre en œuvre une série de sous-actions aux objectifs diversifiés, tandis qu'à l'inverse une administration qui porte un nombre plus substantiel d'actions peut, en réalité, piloter des actions n'impliquant que très peu de sous-actions avec des objectifs plus homogènes. La deuxième raison (sans doute plus importante encore) est que **les actions ont des portées très hétérogènes** : certaines actions impliquent un degré d'ambition particulièrement élevé, tandis que d'autres ont des objectifs nettement plus limités.

Cela étant, dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence une **gouvernance plurielle** et une **réelle transversalité** (dès lors que de nombreuses et diverses institutions contribuent à la mise en œuvre du Plan), mais où quelques acteurs clés concentrent l'essentiel du pilotage, notamment dans les domaines transversaux (equal.brussels) et sectoriels structurants (tels que la mobilité).

3.3.3 Les différents types de sous-actions

En vue de favoriser la lecture transversale des évaluations des différents Plans bruxellois pour l'égalité des chances, nous avons classé les 104 sous-actions[12] du Plan Handistreaming suivant une typologie préétablie concernant les différents types d'actions. Cette typologie compte 8 types d'actions distincts qui sont repris dans la figure ci-dessous. Il importe de souligner qu'un certain nombre de sous-actions ne se laissent pas aisément classer selon un seul type d'action. En effet, 17 sous-actions relèvent de 2 catégories distinctes et une sous-action renvoie à 3 catégories.[13]

Figure 2 : Les différents types de (sous-)actions



Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Plan bruxellois de Handistreaming

[12] Il n'était pas possible d'effectuer cette classification au niveau des actions, car celles-ci impliquent souvent des objectifs multiples relevant de « types d'action » différents.
[13] C'est la raison pour laquelle le total de la figure ci-dessous est supérieur à 104 (nombre total de sous-actions).

L'analyse de la répartition des sous-actions par type éclaire les priorités stratégiques retenues par les autorités bruxelloises dans l'élaboration du Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques.

La catégorie la plus fournie est celle des **adaptations des services et des espaces**, avec 48 sous-actions (soit près de la moitié de l'ensemble des sous-actions du Plan). Cela confirme que l'accessibilité physique, organisationnelle et administrative constitue l'un des leviers prioritaires du Plan. Ce poids traduit la volonté d'opérer des transformations concrètes en particulier en matière de **mobilité** (qui concerne 17 de ces 48 sous-actions), d'**accès à l'emploi et aux services publics** (10 sous-actions sur 48) ou encore d'**environnement urbain** (7 sous-actions sur 48), afin de réduire les obstacles rencontrés au quotidien par les personnes handicapées et de rendre les espaces et services réellement utilisables par tous.

Les sous-actions relatives à **l'accompagnement et la formation des professionnel·le·s** (23 sous-actions) occupent la deuxième place en importance relative, ce qui reflète un autre pilier de l'inclusion des personnes en situation de handicap considéré comme essentiel : la montée en compétence des acteurs publics (et parapublics). En effet, il est évident que former les équipes contribue à faire évoluer les pratiques, améliorer l'accueil, renforcer la compréhension des besoins spécifiques ou encore diffuser la culture du handistreaming dans l'ensemble de l'action publique.

Les sous-actions de nature **législative et institutionnelle** (15 sous-actions) constituent quant à elles un socle qui permet de structurer durablement l'intégration de la dimension du handicap dans les politiques régionales. Elles assurent un ancrage réglementaire, une clarification des responsabilités ou encore une consolidation de la gouvernance en matière de handistreaming, qui constituent des conditions indispensables pour garantir la continuité des avancées au-delà du Plan lui-même.

Les catégories liées à la **production de données et à l'amélioration des connaissances** et au **financement de projets** (qui couvrent chacune 11 sous-actions) témoignent quant à elles d'une volonté d'alimenter des décisions fondées sur des constats tangibles et de renforcer les initiatives émergentes. Ces sous-actions contribuent à documenter les besoins, mesurer les progrès accomplis ou encore encourager des solutions concrètes sur le terrain. Quant aux sous-actions de **communication grand public** (au nombre de 9), elles jouent un rôle clé dans la sensibilisation et la lutte contre les représentations stigmatisantes.

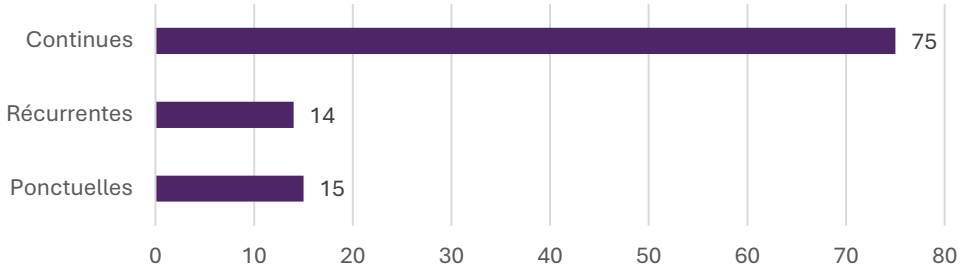
Enfin, les sous-actions visant la **priorisation des publics** (5 sous-actions) ou l'octroi d'une **aide financière aux publics** (une seule sous-action) sont relativement moins nombreuses, ce qui suggère que le Plan privilégie **une approche** assez **structurelle et systémique plutôt que strictement compensatoire**.

Dans leur ensemble, ces résultats soulèvent une stratégie centrée à la fois sur l'accessibilité concrète, la professionnalisation des acteurs, la gouvernance et la transformation durable des politiques publiques, au service d'une inclusion plus effective des personnes en situation de handicap.

3.3.4 Temporalité et continuité des actions

Nous avons également examiné les sous-actions au prisme de leur temporalité, en les classant selon leur vocation à s'inscrire dans la durée. Cette continuité peut prendre deux formes : une récurrence (actions appelées à être réitérées périodiquement) ou une pérennisation continue (actions maintenues de manière permanente). L'analyse, dont les résultats figurent ci-dessous, montre que **la plupart des sous-actions (89 sur 104) ont été conçues pour se prolonger dans le temps** : 75 de manière continue et 14 de manière récurrente. Cela signifie que, **bien que nombre de ces sous-actions puissent être considérées comme « finalisées »** (comme nous l'avons montré ci-avant), elles n'ont pas pour autant vocation à être désormais oubliées ou mises de côté, dès lors qu'**elles sont conçues dans un horizon de moyen à long terme**. Ce résultat confirme que **l'inclusion des personnes en situation de handicap** (comme les autres enjeux liés à l'égalité des chances) **s'inscrit nécessairement dans un horizon d'action long, mobilisant des efforts soutenus et durables**.

Figure 3 : Temporalité et continuité des 104 sous-actions du Plan

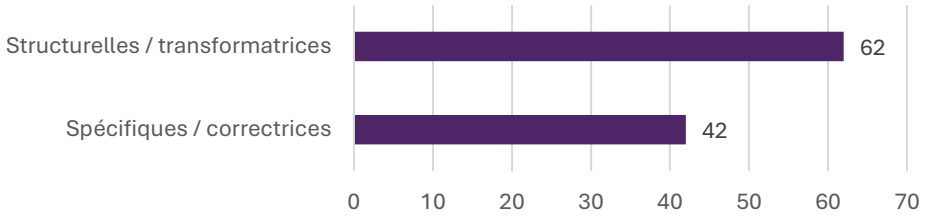


Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Monitoring de suivi du Plan bruxellois de Handistreaming

3.3.5 La portée structurelle ou spécifique des actions

Pour ce Plan Handistreaming en particulier, à la demande d'equal.brussels, nous avons également tenté de classifier les sous-actions selon que leur portée soit structurelle, voire transformatrice, soit spécifique, voire correctrice. D'une part, une portée **structurelle** (ou **transformatrice**) suggère une volonté stable et forte d'intégration du handistreaming par l'administration concernée (exemple : sous-action 43.2 visant la formation annuelle des agent·e·s des services publics en matière d'accessibilité numérique). D'autre part, une portée **spécifique** (ou **correctrice**) ne suggère pas nécessairement une intégration forte et durable du handistreaming dans l'institution concernée (exemple : sous-action 37.2 visant à améliorer l'accessibilité des guichets de l'Iris Tower et installer des guichets accessibles dans l'Iris Tower). Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre méthodologique, il importe de rappeler ici que cette classification supplémentaire implique nécessairement une part importante d'interprétation de la part de l'équipe de recherche. Les résultats de cette classification, repris dans la figure ci-après, sont donc à considérer comme une indication générale de la portée des sous-actions du Plan.

Figure 4 : La portée des (sous-)actions



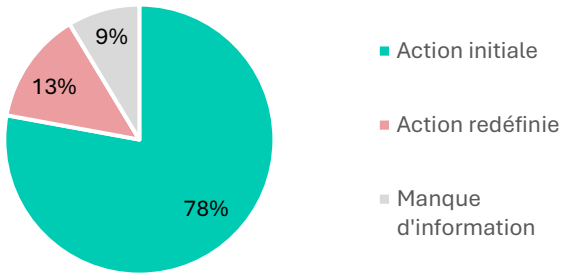
Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Plan bruxellois de Handistreaming

La figure ci-dessus montre que 62 sous-actions sur les 104 sous-actions (soit environ **60 %**) que comptait le Plan handistreaming peuvent être considérées comme des **actions structurelles, voire transformatrices**. À l'inverse, les 42 autres sous-actions (qui représentent environ **40 %** des sous-actions du Plan) renvoient davantage à des **mesures spécifiques, voire correctrices**.

3.3.6 Part des actions adaptées et non-adaptées

Au-delà de l'analyse générale des institutions pilotes et des différents types de sous-actions figurant dans le Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques, nous nous sommes appuyés sur le monitoring pour analyser si les actions ont été mises en œuvre telles qu'elles avaient été définies au départ ou si elles ont été redéfinies suite au lancement du Plan. Comme le montre la figure reprise ci-après, il ressort de cette analyse qu'**un peu plus de trois quarts des sous-actions** (78 %) **ont conservé leur formulation initiale**, tandis que **13% des sous-actions du Plan ont fait l'objet d'une redéfinition** plus ou moins substantielle au cours de la mise en œuvre du Plan.

Figure 5 : Adaptation(s) ou non des 104 sous-actions au regard de leur formulation initiale



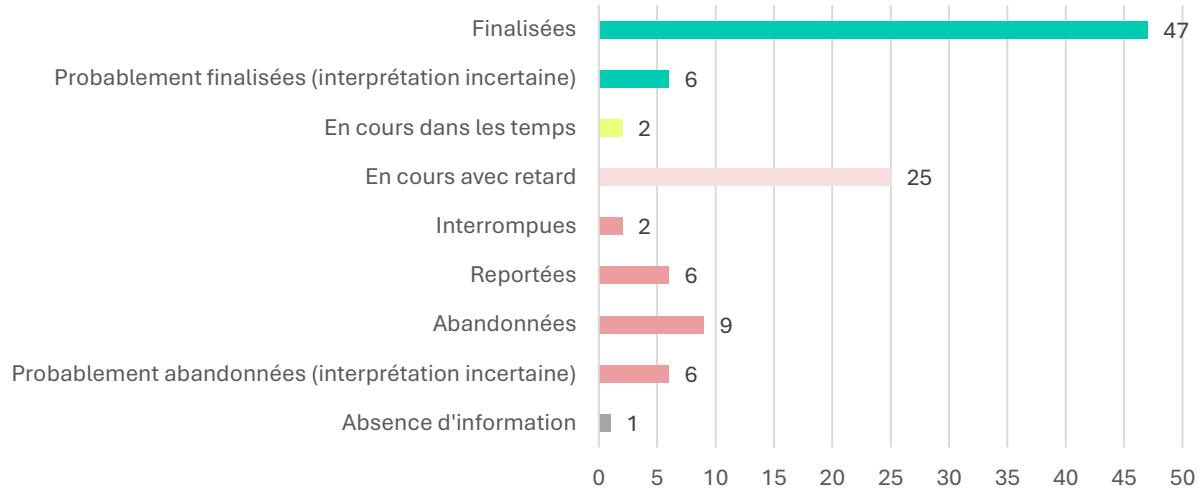
Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Monitoring de suivi du Plan bruxellois de Handistreaming

3.3.7 État de réalisation des actions

Outre les analyses présentées ci-avant, **l'enjeu principal de l'analyse globale du Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques** était de déterminer, sur base du monitoring de ce Plan complété par les administrations et les cabinets, **si les actions avaient été finalisées ou non** au cours de la période couverte par le Plan (soit 2022-2025). Pour réaliser cette évaluation, l'équipe de recherche s'est appuyée sur la dernière version du Monitoring. Plus précisément, suivant une typologie préétablie afin de faciliter la lecture transversale des évaluations des différents plans bruxellois pour l'égalité des chances, il s'agissait de déterminer si les actions étaient : (1) finalisées ; (2) en cours dans les temps ; (3) en cours avec retard ; (4) interrompues ; (5) abandonnées ; (6) planifiées ; (7) reportées ; (8) supprimées.

Il importe de préciser que, sur base des informations disponibles d'une part et de la formulation des indicateurs de suivi d'autre part, il n'est **pas systématiquement aisé de déterminer avec certitude l'état de réalisation des différentes actions**. Plus précisément, pour 12 sous-actions sur les 104 sous-actions que compte le Plan Handistreaming, l'interprétation de l'état de réalisation au regard du monitoring n'était pas absolument univoque. Parmi celles-ci, 6 semblent avoir été finalisées et 6 autres semblent avoir été abandonnées, ce qui implique que les tendances globales en matière de réalisation ou non des actions ne sont pas impactées par ces actions dont l'état de réalisation est incertain.

Figure 6 : Etat de réalisation des 104 sous-actions

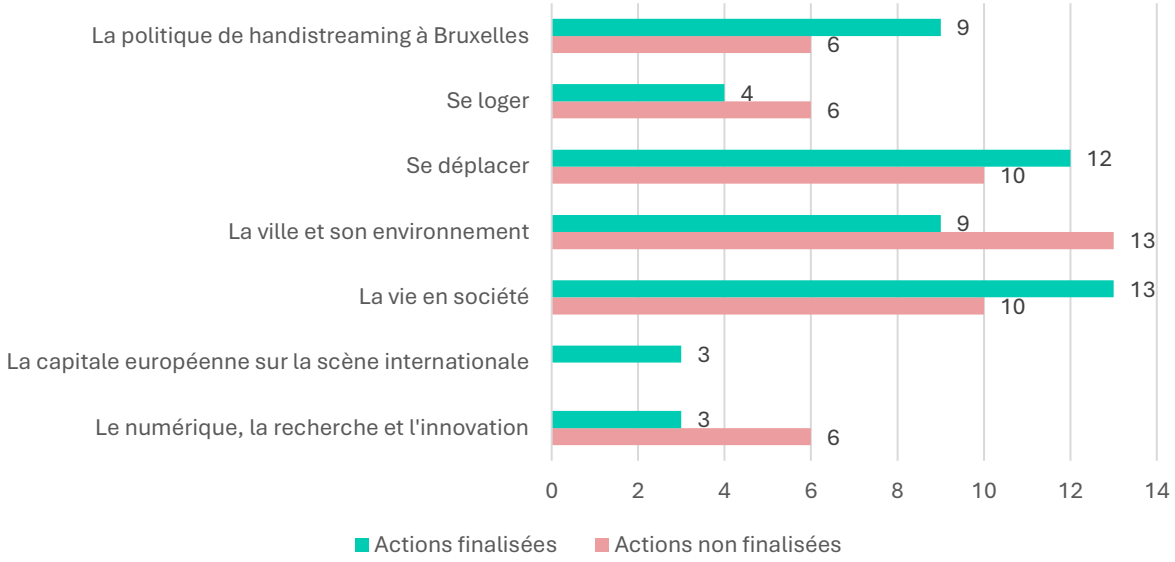


Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Monitoring de suivi du Plan bruxellois de Handistreaming

Comme le montre la figure ci-avant, sur les 104 sous-actions prévues dans le Plan Handistreaming, **47 ont été finalisées** (et **6 sous-actions sont probablement finalisées**), ce qui représente près de **51 %** du total. Toutefois, **27 sous-actions étaient toujours en cours au moment de l'évaluation** (soit **26 %**), dont 25 avec un retard, ce qui doit attirer notre attention sur les obstacles rencontrés en matière de mise en œuvre ou de pilotage de ces actions. Les informations disponibles dans le monitoring ne permettent pas nécessairement d'identifier ces freins, mais ceux-ci seront éclairés grâce aux entretiens approfondis (cf. chapitre suivant, relatif à l'analyse approfondie de certaines actions du Plan). Enfin, **17 sous-actions ont été interrompues (2), reportées (6), ou abandonnées (9)**, auxquelles s'ajoutent **6 sous-actions** qui sont probablement abandonnées, ce qui porte le total à 23 sous-actions (soit **22 %** du total des sous-actions). Ce panorama général invite à une analyse qualitative plus approfondie, que nous avons réalisée sur certaines actions et dont les principaux résultats seront exposés au chapitre 4 du présent rapport.

La figure reprise ci-après présente le nombre de sous-actions finalisées et non finalisées (soit un cumul des sous-actions en cours – généralement avec retard –, interrompues, reportées ou abandonnées) au sein des différentes thématiques du Plan (selon le chapitrage du Plan). Cette figure montre que les **domaines dans lesquels le nombre de sous-actions finalisées est supérieur au nombre de sous-actions non finalisées** sont les suivants : **la politique de handistreaming à Bruxelles** (9 actions finalisées, contre 6 non finalisées), **le déplacement** (12 actions finalisées, contre 10 non finalisées), **la vie en société** (13 actions finalisées, contre 10 non finalisées), et **la capitale européenne sur la scène internationale** (3 actions finalisées). Par contraste, les **domaines dans lesquels le nombre de sous-actions non finalisées est supérieur au nombre de sous-actions finalisées** sont les suivants : le **logement** (6 actions non finalisées, contre 4 finalisées), **l'environnement urbain** (13 actions non finalisées, contre 9 finalisées), **le numérique, la recherche et l'innovation** (6 actions non finalisées, contre 3 finalisées).

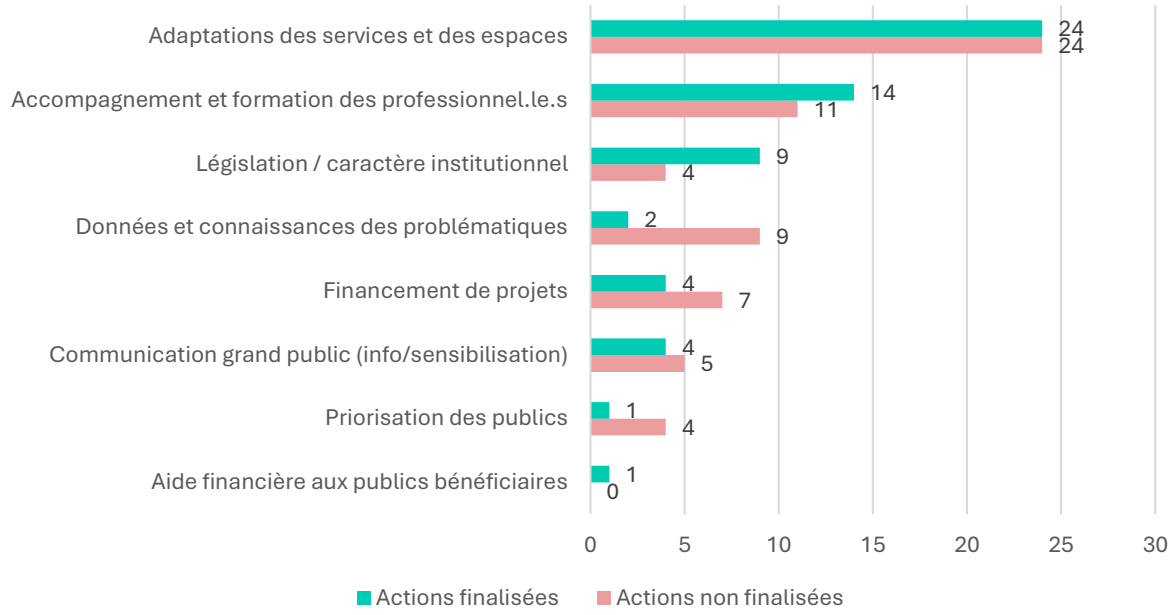
Figure 7 : État de réalisation des 104 actions selon les différentes thématiques du Plan



Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Monitoring de suivi du Plan bruxellois de Handistreaming

Ensuite, dans la même perspective, nous avons analysé l'état de réalisation des sous-actions selon les différents types d'action. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la figure ci-après et décrits ensuite.

Figure 8 : Etat de réalisation des 104 sous-actions selon les différents types d'action



Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Monitoring de suivi du Plan bruxellois de Handistreaming

La figure présentée ci-dessus met en évidence des tendances contrastées concernant l'état de réalisation des sous-actions selon les différents types d'action. Cette figure montre tout d'abord que les **adaptations des services et des espaces**, qui constituent la catégorie la plus importante en volume de sous-actions concernées, présentent un équilibre parfait entre actions finalisées et non finalisées (24 de chaque côté). Ce résultat reflète à la fois l'ampleur de ce chantier central pour l'inclusion des personnes en situation de handicap et la complexité des transformations concrètes qu'il exige. Le second ensemble le plus volumineux, l'**accompagnement et la formation des professionnel·le·s**, affiche une dynamique globalement positive : 14 actions ont été finalisées, contre 11 non finalisées, ce qui témoigne de progrès importants dans le renforcement des compétences des acteurs publics et parapublics.

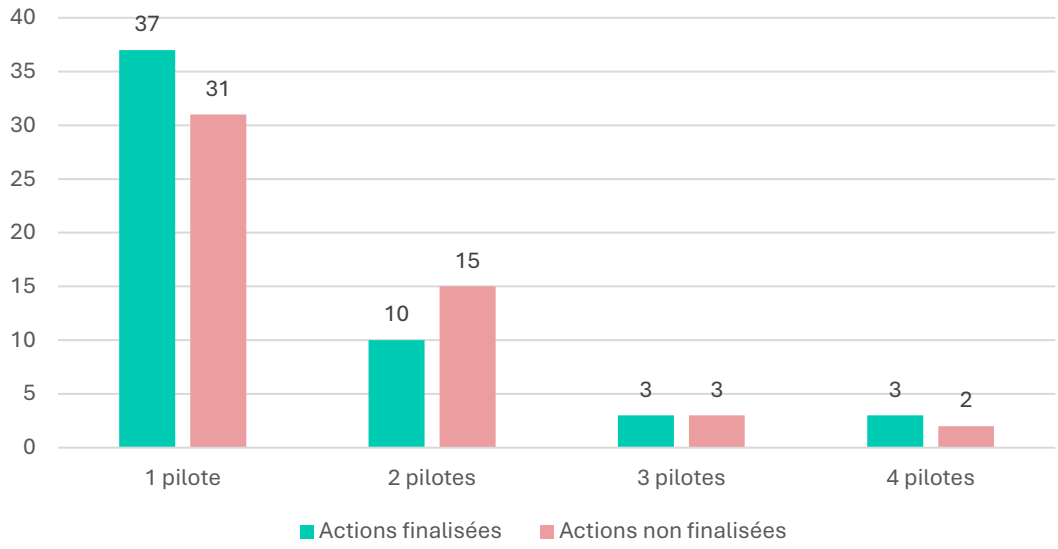
Les actions de **législation et à caractère institutionnel**, qui constituent un bloc plus restreint mais néanmoins important, présentent également un bon niveau d'avancement, avec 9 actions finalisées contre 4 non finalisées. Par contre, les catégories couvrant un nombre relativement plus limité d'actions – **données et connaissance des problématiques**, **financement de projets** et **communication grand public** – montrent un état de réalisation moins convaincant. En effet, les sous-actions relatives aux données et à la connaissance des problématiques affichent un net déséquilibre, avec 9 sous-actions non finalisées pour seulement 2 finalisées, tandis que les sous-actions relatives au financement de projets (7 non finalisées pour 4 finalisées) et la communication grand public (5 non finalisées pour 4 finalisées) suivent une tendance comparable, ce qui traduit une mise en œuvre encore partielle.

Enfin, pour compléter le tableau, les actions qui relèvent de la **priorisation des publics** demeurent majoritairement non finalisées (4 sur 5) et l'action visant l'**aide financière aux publics bénéficiaires a été réalisée**.

Pour conclure sur l'état de réalisations des sous-actions, nous avons également testé le lien éventuel entre le nombre de pilotes impliqués dans la mise en œuvre et l'état de réalisation des sous-actions, en faisant l'hypothèse que l'implication d'un grand nombre d'acteurs est susceptible de complexifier les processus. Cela étant, les données suggèrent qu'il n'existe pas de corrélation nette entre le nombre de pilotes impliqués et l'état de réalisation des actions : les taux de finalisation restent globalement similaires quel que soit le nombre de pilotes. Autrement dit, les données ne permettent

pas d'établir que le nombre de pilotes influence systématiquement la probabilité qu'une action soit finalisée ou non.

Figure 9 : Etat de réalisation des 104 sous-actions selon le nombre d'institutions « pilotes »



Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Monitoring de suivi du Plan bruxellois de Handistreaming

3.4 Conclusions de l'analyse globale du Plan

Le Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques (2022-2025) portait une ambition forte : celle de soutenir l'intégration transversale et durable de la dimension du handicap dans l'ensemble des politiques régionales, afin de renforcer l'inclusion des personnes en situation de handicap dans tous les aspects de la vie sociale, économique et urbaine. Il couvrait un large spectre d'actions allant de l'amélioration de l'accessibilité des espaces et services à la montée en compétence des professionnel·le·s, en passant par le renforcement des cadres institutionnels, l'amélioration des données disponibles ou encore la sensibilisation du grand public.

L'analyse globale du Plan présentée dans ce chapitre a mis en lumière **une large mobilisation institutionnelle** : 27 institutions bruxelloises ont assuré un rôle de pilote, avec une concentration notable autour de Bruxelles Mobilité et equal.brussels, qui portaient à elles seules un tiers des actions. Cette diversité d'acteurs reflète un mode de gouvernance à la fois transversal et pluriel, caractéristique de la logique du handistreaming.

Sur le contenu, le Plan a accordé une **place centrale aux adaptations des services et des espaces** (48 sous-actions) ainsi que, dans une moindre mesure, à **l'accompagnement et à la formation des professionnel·le·s** (23 sous-actions), soit deux leviers clés pour transformer structurellement les pratiques et améliorer l'inclusivité des personnes en situation de handicap. De plus, **près de 60 % des sous-actions peuvent d'ailleurs être considérées comme structurelles ou transformatrices**, ce qui atteste d'une volonté forte d'intégrer durablement le handistreaming dans les administrations. Les actions institutionnelles et législatives, de production de données, de communication ou de financement de projets complètent cette architecture, ce qui témoigne d'une stratégie multidimensionnelle. Rappelons également que seule une part relativement limitée des sous-actions a été redéfinie en cours de route, ce qui traduit une certaine **stabilité des objectifs initiaux**.

L'évaluation de la mise en œuvre montre un bilan globalement équilibré : **environ la moitié des sous-actions ont été finalisées**, tandis qu'un quart était encore en cours – le plus souvent avec retard – au moment de l'analyse. Certaines thématiques présentent un taux de réalisation plus élevé (la politique de handistreaming à Bruxelles, la mobilité et la vie en société), alors que d'autres avancent plus lentement (logement, environnement urbain, numérique et innovation). Cette hétérogénéité suggère

l'existence d'obstacles spécifiques à certains domaines d'action, liés à la nature même des transformations attendues. Par ailleurs, aucune corrélation nette n'a été observée entre le nombre de pilotes impliqués et le degré de réalisation, ce qui suggère que les difficultés rencontrées relèvent moins de la gouvernance que de la complexité propre aux actions.

Enfin, **la très grande majorité des sous-actions du Plan ont été conçues pour se poursuivre dans le temps, soit de manière continue, soit de manière récurrente**. Ce résultat confirme que l'intégration du handistreaming s'inscrit nécessairement dans un horizon de moyen et long terme, en mobilisant des efforts soutenus de toutes les administrations concernées.

En définitive, ce premier Plan constitue une **première étape structurante** dans la consolidation d'une politique publique bruxelloise en matière de handistreaming. Il en pose les bases, en révèle les forces – notamment la transversalité, la structuration institutionnelle et les avancées en matière d'accessibilité – et met au jour plusieurs dimensions à renforcer pour les prochaines années : un renforcement de la production de données et de connaissances, une accélération des transformations matérielles et urbaines, une attention accrue au logement et au numérique, ainsi qu'une consolidation de l'appropriation du handistreaming par l'ensemble des institutions régionales.

Ces premiers enseignements seront approfondis dans le chapitre suivant, qui sera consacré à l'analyse transversale de trois actions clés, choisies par equal.brussels pour leur pertinence et leur potentiel d'apprentissage dans la perspective de futurs plans en faveur de l'égalité des chances, et du prochain Plan handistreaming en particulier.

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 **trois actions spécifiques** au Plan bruxellois de Handistreaming.

Les principaux critères qui ont guidé le choix de ces actions par equal.brussels sont les suivants : (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 de Handistreaming.

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

Action 4

• **Intitulé** : faciliter la communication pour les personnes en situation de handicap.
• **Objectifs initiaux (« sous-actions »)** :
  ○ Promouvoir l'utilisation de la communication inclusive par les pouvoirs publics en éditant un guide pour la communication inclusive.
  ○ Réaliser une centrale de marchés régionale pour l'interprétation en langue des signes et la réécriture en Facile à lire et à comprendre (FALC).
• **Institution pilote** : equal.brussels.
• **Partenaire(s)** : aucun.
• **Budget estimé initialement** : 30.000€.

Action 29
• **Intitulé** : Sensibiliser les usagers bruxellois en situation de handicap à l'utilisation de l'application 112. • **Objectif initial (« sous-action »)** :   ○ Lancer une campagne de communication pour faire connaître l'application 112. • **Institution pilote** : SIAMU. • **Partenaire(s)** : aucun. • **Budget estimé initialement** : 60.000€.
Action 39
• **Intitulé** : Certifier l'accessibilité des infrastructures touristiques et des évènements. • **Objectif initial** :   ○ Passer un marché public pour certifier l'accessibilité des infrastructures touristiques et évènements. • **Institution pilote** : visit.brussels. • **Partenaire(s)** : aucun. • **Budget estimé initialement** : action prévue « dans le cadre des budgets existants ».

En complément à l'analyse approfondie de ces actions, nous avons également réalisé un entretien approfondi avec le **CAWaB**. La volonté de réaliser cet entretien résultait notamment du constat suivant lequel relativement peu d'institutions ont eu recours aux services du CAWaB durant la phase de mise en œuvre du Plan. En ce sens cet entretien avait notamment pour objectif de tenter d'objectiver les raisons de ce faible taux de recours des institutions pilotes aux services du CAWaB, et d'envisager des recommandations pour une meilleure utilisation d'un tel service à l'avenir.

4.2 Observations transversales relatives à la phase de conception du Plan

Cette section vise à identifier les principales observations liées à la phase de conception du Plan bruxellois de handistreaming, à partir d'une analyse transversale des entretiens approfondis réalisés.

4.2.1 Une diversité de situations initiales : actions préexistantes, actions fondées sur une intuition institutionnelle, actions déconnectées du terrain

Tout d'abord, l'examen croisé des trois actions révèle que leur degré d'ancrage préalable dans les institutions varie fortement.

D'un côté, certaines actions s'inscrivaient dans une **dynamique déjà existante au sein des institutions**. Une des actions analysées s'appuyait par exemple sur une collaboration antérieure entre l'institution pilote et un partenaire associatif, ainsi que sur une méthodologie déjà éprouvée ailleurs (ce qui offrait ainsi à l'institution pilote un cadre méthodologique solide et immédiatement mobilisable). Cette action n'a donc pas initié un chantier nouveau, mais elle a renforcé une démarche déjà préexistante, en lui donnant davantage de visibilité politique et en légitimant son inscription dans les missions institutionnelles.

Par contraste, une autre des actions analysése apparaît comme un exemple d'action conçue **sans réelle prise en compte préalable des réalités de l'institution concernée**. En effet, cette action a été conçue sans véritable consultation des publics cibles ni diagnostic préalable, et elle s'est révélée inadaptée aux besoins réels des publics bénéficiaires. Cette absence de prise en compte du terrain a entraîné un manque de pertinence de l'action initiale.

La troisième action analysée illustre un cas que l'on pourrait qualifier d'« intermédiaire ». Cette action répondait à des **besoins empiriques au sein des administrations identifiés informellement**, mais le périmètre de l'action défini en amont a été ensuite redéfini en cours de route en abandonnant une partie de l'action (qui s'est avérée faire doublon avec une structure fédérale existante) et en amplifiant une autre partie de celle-ci (ce qui a été jugé plus pertinent par l'institution concernée).

4.2.2 Une implication parfois limitée des pilotes d'action dans la conception des actions

Certain·e·s responsables d'action indiquent ne pas avoir été pleinement impliqué·e·s dans la phase de conception du Plan ou dans la rédaction des indicateurs de suivi. Cette absence de co-construction a généré par moment un décalage entre les intentions du Plan et les réalités internes des institutions ou les besoins des publics cibles.

Pour une des actions analysées en particulier, l'ampleur du décalage était telle que **l'objectif s'est avéré non-pertinent** dès la première prise de contact avec les parties prenantes concernées. En effet, celles-ci ont remis en cause l'objectif même de l'action, jugé non pertinent au regard des besoins réels du public cible.

Pour une autre action analysée, la conception initiale de l'action,à laquelle la responsable d'action avait été associée, a toutefois nécessité ensuite un travail d'ajustement du périmètre et des objectifs de l'action, au regard des évolutions et des constats ultérieurs.

Concernant la dernière action analysée, l'institution pilote a effectivement été **associée à la définition de l'action en raison de son rôle préexistant** par rapport à l'action en question.

4.2.3 Des formulations d'action parfois trop larges ou déconnectées des réalités institutionnelles

À l'instar des observations faites dans l'évaluation d'autres plans, plusieurs actions du Plan handistreaming ont souffert d'une formulation trop abstraite ou d'une formulation inadéquate.

Pour une des actions analysées, l'ambition était pertinente, mais elle exigeait un **degré important d'appropriation interne de son périmètre**, ainsi qu'une **forte capacité de transversalité et de coordination**, dès lors que la plus-value de l'outil à développer résidait précisément dans sa transversalité, au-delà du seul enjeu du handicap. Il s'agit en effet d'une action présente dans d'autres plans d'action pour l'égalité des chances.

Une autre action est apparue comme ayant été rédigée sans correspondance avec les **réalités opérationnelles spécifiques de l'institution pilote**, laquelle est caractérisée par des impératifs de terrain et des contraintes assez éloignées des logiques d'administration classiques (interventions d'urgence réalisées en flux tendu, priorités dictées par la rapidité d'action et la gestion de situations critiques, etc.). Ainsi, une démarche fondée sur un outil pratique d'intervention pour mieux prendre en charge les publics bénéficiaires – directement mobilisable par les équipes – aurait sans doute été plus pertinente qu'une campagne de sensibilisation jugée inadaptée par les associations représentatives des publics cibles.

Enfin, par contraste, la dernière action analysée bénéficie d'un cadrage relativement clair, qui repose sur des **procédures déjà existantes** et sur une **méthodologie éprouvée**. Toutefois, dans ce cas, la question des moyens demeure insuffisamment explicitée dans la conception initiale, dans la mesure où l'ampleur des ressources nécessaires n'avait pas été suffisamment anticipée (ce qui a obligé l'institution à absorber la charge de coordination en s'appuyant fortement sur des partenaires ayant des ressources externes).

4.3 Observations transversales relatives à la phase de mise en œuvre du Plan

Cette section vise à identifier les principales observations transversales liées à la phase de mise en œuvre du Plan bruxellois d'intégration du handistreaming dans les politiques publiques, à partir d'une analyse croisée des entretiens approfondis réalisés.

4.3.1 Une mise en œuvre graduelle et souvent dépendante de la motivation individuelle

Pour les trois actions, **la mise en œuvre repose largement sur l'engagement personnel des pilotes d'action**, parfois **en l'absence de ressources humaines formalisées au sein des administrations en question**.

Pour une des actions analysées, la responsable tentait de dégager environ deux heures hebdomadaires pour cette action, en plus de ses autres obligations professionnelles et sans qu'un temps spécifique ou formalisé ne soit réservé à cette mission. Il était donc particulièrement éprouvant et compliqué de mettre en œuvre une telle action, qui cumulait une inadéquation de conception, un isolement professionnel et une charge institutionnelle importante.

Pour une autre action, le pilotage reposait presque exclusivement sur une seule personne au sein de l'administration, qui a déclaré ne pouvoir y consacrer qu'un tiers de son temps malgré l'ampleur du périmètre.

Quant aux actions pilotées par equal.brussels, si notre analyse montre qu'elles impliquent une charge de travail importante, elles sont toutefois pleinement et formellement intégrées dans les missions et la charge de travail des pilotes d'action. Autrement dit, la charge liée à ces actions ne s'ajoute pas aux missions habituelles des responsables : elle fait partie intégrante de ces missions

(ce qui n'exclut pas pour autant que la charge de travail globale soit vécue comme importante, notamment là où d'autres missions s' ajoutent par ailleurs).

Ces constats démontrent que **la mise en œuvre des actions du Plan repose souvent sur l'investissement individuel – qui s'ajoute à de multiples autres charges – plutôt que sur de véritables dispositifs institutionnels solides et dédiés**.

4.3.2 Une montée en compétences progressive mais concentrée sur un nombre réduit de personnes

Dans les parcours de mise en œuvre des actions, **les connaissances construites au fil de la mise en œuvre semblent ne se diffuser que partiellement à l'ensemble de l'institution pilote**.

Une action analysée a renforcé les connaissances de la responsable etcelles de l'équipe, en contact avec le public, mais

Une autre action analysée n'a pas généré d'apprentissage institutionnel significatif, faute de mise en œuvre concrète dans sa formulation initiale et de relais internes.

Enfin, si la dernière action analysée a permis aux personnes impliquées d'acquérir des compétences clés en matière de communication inclusive et de gestion de projets transversaux, l'output de l'action pourrait encore être davantage promu en interne pour s'ancrer structurellement et durablement dans les pratiques internes.

4.3.3 Des dynamiques collectives contrastées selon les actions

De manière transversale, les modalités de mobilisation collective varient fortement d'une action à l'autre, ce qui témoigne d'**écarts relativement importants dans les capacités institutionnelles à structurer des collaborations internes et externes** (selon les réseaux préexistants sur la thématique, le temps disponible, etc.).

Une des actions analysées, qui présentait la particularité d'être transversale (en ce sens qu'elle portait sur la réalisation d'un guide de communication inclusive, thématique au croisement de plusieurs plans en matière d'égalité des chances), se distingue par l'ampleur de la collaboration interne et externe qu'elle a mobilisée au sein d'un comité d'accompagnement diversifié (responsables internes thématiques en matière d'égalité des chances, responsable interne dédiée à la communication, prestataire externe, cabinet, service traduction etc.). Cette pluralité d'acteurs a enrichi le contenu du guide, mais aussi complexifié le travail de coordination.

Une autre action analysée repose sur un partenariat solide avec un acteur associatif de terrain, ce qui est décrit comme un facteur clé de réussite.

À l'inverse, la dernière action analysée illustre davantage une mise en œuvre marquée par l'isolement institutionnel et l'absence de soutien stratégique, dès lors que les collaborations ont été limitées à quelques rencontres exploratoires avec les fédérations représentant les publics cibles.

4.3.4 Trois principaux leviers transversaux d'une mise en œuvre réussie des actions

1. La motivation et l'engagement des responsables d'action

Dans la continuité de ce qui précède, notre analyse transversale met en évidence que **la motivation individuelle des pilotes d'action constitue un levier central de réussite de la mise en œuvre des actions**. En effet, le déploiement des actions repose largement sur l'investissement personnel des responsables, parfois en l'absence de dispositifs institutionnels solides ou de ressources formalisées. Cette dynamique apparaît clairement dans les actions analysées, où les avancées observées découlent essentiellement de l'engagement et du sens que les responsables attribuent à leur mission.

Pour une des actions analysées, la responsable témoigne d'un engagement fort, mais exercé dans un contexte institutionnel dont le cœur d'activité est relativement éloigné de l'enjeu de l'inclusion des personnes en situation de handicap. Ce contexte, qui est marqué par un flux d'activités tendu, par l'absence de soutien méthodologique et par un certain sentiment d'isolement, a rendu la mise en œuvre de l'action plus difficile. La personne responsable de l'action a toutefois poursuivi ses démarches (en tentant de réorienter l'action vers des besoins concrets), ce qui témoigne d'une motivation personnelle forte malgré des conditions de mise en œuvre difficiles.

Pour une autre action analysée, la dynamique repose également sur la conviction profonde de la pilote d'action quant à l'importance de l'accessibilité. Son investissement personnel a permis de maintenir une action ambitieuse, malgré des ressources limitées (en s'appuyant notamment sur une collaboration étroite et de confiance avec un partenaire associatif). La pérennité de l'action tient en grande partie à cet engagement individuel.

Pour la dernière action analysée, sa réussite semble devoir beaucoup au volontarisme des responsables thématiques au sein de l'institution (ainsi que de la partenaire externe ayant été retenue suite à la réponse à un marché public). Leur engagement a permis de compenser les zones d'imprécision initiales du Plan et d'assurer la réussite d'un projet transversal exigeant. Cela étant, cette action se distingue des autres actions, dans la mesure où l'institution en question dispose de moyens spécifiques pour la réalisation des actions, et que cette réalisation des actions est centrale dans la mission des chargé·e·s de projet et formellement intégrée dans leur temps de travail. Pour autant, ceci n'enlève en rien l'importance déterminante du volontarisme et de l'investissement quotidien des équipes, dans un contexte d'augmentation des missions et des sollicitations (exemple en matière de handistreaming : mission complémentaire en tant qu'organe de référence pour l'accessibilité numérique, sans pour autant que des moyens humains ou budgétaires supplémentaires aient été prévus).

Ainsi, dans les trois cas, la motivation personnelle apparaît comme une condition essentielle à l'avancement des actions. Si elle constitue indéniablement un levier facilitateur, cette dépendance structurelle aux individus interroge toutefois la capacité des institutions à ancrer durablement le handistreaming dans leurs missions, dès lors que les dynamiques engagées restent fortement tributaires des personnes momentanément en poste.

2. L'existence d'un appui externe structurant

Un enseignement transversal particulièrement saillant concerne **l'importance de disposer d'un dispositif externe structurant pour soutenir la mise en œuvre des actions**. Lorsque les institutions peuvent s'appuyer sur un référentiel éprouvé, une méthodologie reconnue ou encore un partenaire expert, la mise en œuvre gagne en crédibilité et, surtout, en efficacité. À l'inverse, l'absence d'un tel support oblige les responsables d'action à combler eux-mêmes des lacunes conceptuelles et opérationnelles, ce qui peut alourdir fortement la charge et compliquer la réussite des actions dans les temporalités prévues (qui sont assez courtes).

Une des actions analysées constitue un exemple particulièrement abouti de ce levier : elle bénéficie d'un label déjà largement déployé en Wallonie, qui dispose d'une méthodologie claire, d'un référentiel d'audit complet et d'une expertise externe stable sur laquelle s'appuyer. Cette « solution clé en main » a offert à l'institution pilote un cadre opérationnel immédiatement mobilisable, ce qui réduit l'incertitude et facilite la coordination et la légitimation de l'action auprès des bénéficiaires.

À l'inverse, une autre action analysée illustre la manière dont l'absence d'un dispositif adapté peut sérieusement entraver la mise en œuvre d'une action. Le dispositif censé être au cœur d'une campagne de sensibilisation s'est révélé trop peu accessible et globalement inadapté pour les publics bénéficiaires selon les fédérations consultées. La responsable a donc manqué de base concrète pour orienter l'action de manière pertinente (par exemple en ancrant l'action dans les pratiques professionnelles des équipes) et assurer sa réussite dans les délais impartis.

La troisième action occupe une position intermédiaire. L'absence initiale de modèle de référence a nécessité une coordination importante et un travail d'interprétation et d'appropriation du périmètre de l'action. Toutefois, la présence d'une prestataire externe qui disposait d'une expertise solide, ainsi

que la mobilisation d'acteurs institutionnels variés, ont permis de compenser partiellement cette absence de cadre préexistant. L'outil final a ainsi pu se structurer progressivement autour d'un équilibre entre contributions internes et savoir-faire externe.

Ainsi, la comparaison des trois actions montre que la disponibilité d'un dispositif externe structurant constitue un levier clé pour une mise en œuvre réussie des actions de handistreaming. En effet, là où un cadre méthodologique solide existe, il facilite et crédibilise l'action, tandis que là où il fait défaut, il fragilise fortement la pertinence et la faisabilité des actions (car cela oblige les institutions à assumer seules la construction d'outils ou de solutions dans des temporalités courtes, en parallèle de nombreuses autres charges professionnelles).

3. Les synergies avec les partenaires associatifs ou techniques

De manière transversale, non sans lien avec le levier précédent, **la qualité des partenariats mobilisés dans la mise en œuvre des actions apparaît comme un facteur clé de réussite des actions**. Lorsque les institutions peuvent s'appuyer sur un partenaire qui dispose d'une expertise reconnue, d'une méthodologie solide ou d'une connaissance fine du terrain, l'action gagne en cohérence, en efficacité et en légitimité. À l'inverse, lorsque ces collaborations sont limitées, leur portée demeure relativement restreinte.

Une des actions analysées illustre un cas particulièrement abouti d'un partenariat structuré et mature : la collaboration avec un partenaire associatif constitue le socle méthodologique de la démarche. L'expertise technique fournie par l'asbl, conjuguée à une relation de confiance installée dans la durée, permet à la fois de garantir la crédibilité et la qualité de l'action. Cette synergie a constitué un véritable levier de mise en œuvre de l'action, car elle a apporté un cadre stable dans lequel l'institution pilote a pu inscrire son action.

Une autre action analysée repose également sur une pluralité de partenariats. La réalisation de l'action a mobilisé de nombreux acteurs internes et externes au sein d'un comité d'accompagnement : prestataire spécialisée, cabinet ministériel, responsables de communication internes, equality bodies et conseils consultatifs. Cette diversité d'expertises a enrichi l'output de l'action, mais elle a aussi impliqué un travail de coordination exigeant, en raison du nombre d'intervenants.

À l'inverse, la dernière action étudiée offre l'exemple d'une collaboration beaucoup plus limitée. Les contacts noués avec les fédérations des bénéficiaires ont constitué un apport précieux pour révéler l'inadéquation de l'action dans sa formulation initiale. Toutefois, ces synergies sont restées assez ponctuelles, sans qu'il y ait un cadre institutionnel stable permettant d'ancrer durablement une dynamique collective autour de l'inclusion au sein de l'institution pilote. L'absence de relais internes ou de partenaires méthodologiques a aussi limité la portée opérationnelle des échanges.

Ainsi, les trois actions montrent que la présence d'un (ou plusieurs) partenaire(s) expert(s) constitue un levier structurant. Ceci soutient l'importance d'un partenaire externe et expert privilégié, tel que le CAWaB a assumé ce rôle dans le cadre du Plan de Handistreaming. Toutefois, il s'avère que relativement peu d'institutions ont eu recours aux services du CAWaB au cours de la mise en œuvre des actions. Nous tenterons d'éclairer ce constat et d'en comprendre les raisons ultérieurement dans ce rapport.

4.3.5 Trois principaux freins transversaux à la mise en œuvre des actions

1. Le manque récurrent de temps et de ressources humaines

Le premier frein transversal identifié concerne **le manque de temps disponible et l'insuffisance de ressources humaines dédiées**. Dans les actions analysées, la mise en œuvre repose quasi exclusivement sur une seule personne, qui doit concilier cette mission avec de multiples autres responsabilités. Aucun renforcement de personnel n'a été prévu, et les temps de travail consacrés à ces actions ne sont pas toujours formalisés institutionnellement. Cette configuration peut rendre difficile l'ancrage durable des actions et limiter la capacité des responsables à approfondir et à structurer leur démarche. Elle contribue également à une fragilisation des dynamiques engagées, dès

lors que celles-ci sont souvent dépendantes de la présence et de la motivation d'une personne unique.

2. L'absence de portage institutionnel fort et de relais internes

Le second frein transversal tient à une **prise en charge institutionnelle souvent limitée ou insuffisamment structurée**.

Ce constat est particulièrement marqué dans une des actions analysées, où le cœur d'activité de l'institution et sa temporalité marquée par l'urgence conduit à ce que l'action (telle qu'initialement formulée du moins) ne soit pas établie en priorité institutionnelle. Aucun relais interne n'existe pour partager la charge ou pour assurer une continuité, ce qui rend l'action vulnérable et difficile à intégrer dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. La situation serait toutefois différente si l'action avait été conçue de façon à être mieux adaptée à la réalité organisationnelle et professionnelle de l'institution en question.

Une deuxième action analysée manque, elle aussi, de relais internes au sein de l'administration pilote. L'action reposait essentiellement sur une seule personne, ce qui limite la diffusion des connaissances, la pérennité de la démarche et la possibilité de dépasser une approche portée principalement par la motivation individuelle.

Quant à la dernière action analysée, les effets de l'action sont principalement externes à l'institution pilote. L'output de l'action est utilisé comme outil par différents acteurs, et il a suscité de l'intérêt, y compris au-delà du seul périmètre des administrations bruxelloises. En revanche, l'action n'a pas modifié en profondeur l'institution pilote, en ce sens qu'elle n'a pas encore, par exemple, pu être accompagnée de formations internes ou d'une diffusion systématique à tous·tes les nouveaux·elles collaborateur·rices. Elle a néanmoins eu un effet sur l'organisation interne du travail, en renforçant la capacité des différents services internes à travailler de manière transversale.

Dans l'ensemble, l'absence de portage stratégique et de relais internes structurés ont pu constituer un frein important à la consolidation du handistreaming au sein des administrations.

3. Le décalage entre les actions du Plan et les réalités des institutions

Enfin, un troisième frein concerne le décalage qui peut exister entre la formulation des actions dans le Plan et les réalités institutionnelles dans lesquelles elles doivent être mises en œuvre. Ce décalage est particulièrement manifeste pour une des actions analysées, conçue sans prise en compte des contraintes propres à l'institution pilote.

Mais ce phénomène est également perceptible dans une autre action étudiée (bien que dans une moindre mesure) : les objectifs définis dans le Plan n'intégraient pas pleinement les ressources internes nécessaires, ce qui implique de s'appuyer sur des partenaires et d'autres ressources pour mener le travail à son terme.

4.4 Observations transversales relatives au suivi (monitoring) des actions

L'examen transversal des trois actions met en évidence que le dispositif de monitoring prévu dans le cadre du Plan handistreaming apparaît, dans l'ensemble, comme **un outil peu soutenant pour la mise en œuvre.** Le monitoring est perçu avant tout comme une obligation administrative, qui n'a pas joué de rôle structurant dans la conduite des actions, ni apporté de soutien opérationnel aux équipes en charge des actions.

Dans plusieurs cas, les indicateurs définis dans le Plan n'ont pas été mobilisés pour piloter les actions au quotidien. Le suivi réel s'est appuyé sur les étapes concrètes de production ou de coordination plutôt que sur les outils formels de monitoring. Dans d'autres situations, le monitoring a été ressenti comme un dispositif technocratique davantage orienté vers le contrôle que vers l'accompagnement, parfois déconnecté des réalités de terrain ou des contraintes institutionnelles spécifiques. Enfin, là où le suivi était assuré par des collègues, celui-ci s'est limité à une tâche administrative, sans effet sur la mise en œuvre ou sur l'évolution de l'action concernée.

Dans l'ensemble, ces constats confirment une tendance déjà observée dans les évaluations des autres plans bruxellois en faveur de l'égalité des chances : le monitoring, tel qu'il est actuellement conçu, est perçu comme une formalité administrative plus que comme un outil pour soutenir la mise en œuvre des actions. Il soutient peu l'apprentissage institutionnel, ne facilite pas l'identification ou la résolution des difficultés rencontrées, et n'offre pas un cadre d'appui permettant d'adapter les actions en fonction des besoins émergents. Son utilité se trouve ainsi limitée, au-delà du seul rapportage administratif exigé par le Plan.

4.5 Observations relatives au recours des administrations aux services du CAWaB

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan handistreaming, le CAWaB a assuré un rôle d'accompagnement et d'expertises externes à la demande pour la mise en œuvre d'actions du plan. Cet accompagnement était gratuit pour les institutions pilotes (son coût était pris en charge par equal.brussels) et le rôle du CAWaB a été régulièrement rappelé dans les communications autour du plan (notamment dans le cadre du Monitoring du Plan). Néanmoins, il est apparu que les administrations en charge des actions du Plan ont relativement peu fait appel aux services du CAWaB.

Ainsi, comme indiqué en introduction à ce chapitre, en complément à l'analyse approfondie de certaines actions, nous avons également réalisé un entretien approfondi avec la direction du CAWaB, en vue de tenter d'objectiver les raisons du faible taux de recours des administrations aux services du CAWaB dans le cadre de la mise en œuvre des actions, et d'envisager des recommandations pour une meilleure utilisation d'un tel service à l'avenir.

Cet entretien est apparu d'autant plus nécessaire que les entretiens menés avec les responsables d'actions ayant fait l'objet d'une analyse approfondie ne nous semblaient pas suffisants pour objectiver les multiples raisons possibles de ce faible recours.

Sur base de cet entretien avec le CAWaB (ainsi que des quelques éléments à ce sujet issus des entretiens avec les pilotes d'action), sont résumés ci-après les éléments qui renseignent d'une part les raisons et le degré de recours des administrations aux services du CAWaB et, d'autre part, les raisons du faible taux de recours aux services du CAWaB.

4.5.1 Raisons et degré de recours des administrations aux services du CAWaB

Le recours des administrations au CAWaB dans le cadre du Plan Handistreaming s'est avéré globalement limité. Lorsqu'il se produisait, il concernait principalement des demandes ponctuelles, orientées vers l'expertise thématique ou technique de l'asbl, plutôt que vers un accompagnement plus large. Les administrations sollicitaient en particulier le CAWaB pour obtenir des avis spécialisés (par exemple dans le cadre de la conception d'un marché public, d'une relecture de documents, d'une réflexion sur des outils ou des procédures, etc.).

Ce recours a été plus fréquent dans les administrations déjà familiarisées avec le CAWaB ou actives dans des secteurs où les enjeux d'inclusion des personnes en situation de handicap sont plus directement intégrés dans leurs missions (tels que le logement, la mobilité, l'urbanisme, l'égalité des chances). À l'inverse, les administrations dont les compétences sont plus éloignées de cette thématique ont eu tendance à mobiliser moins – voire pas du tout – les services du CAWaB.

De manière générale, le CAWaB a donc été mobilisé comme support ponctuel d'expertise thématique, plutôt que comme structure d'appui continue à la mise en œuvre du Plan. Ce rôle s'est principalement traduit par des interventions ciblées, sans que cela ne débouche sur des collaborations plus systématiques.

Parmi les actions qui ont fait l'objet d'un entretien approfondi, aucun des pilotes d'action n'indique avoir mobilisé le CAWaB de manière significative. Une des personnes rencontrées a expliqué avoir perçu plutôt le CAWaB comme une structure de contrôle de ce qui est réalisé (ou non) par les

administrations (et du mode de réalisation), plutôt que comme une structure accompagnatrice véritablement aidante.

4.5.2 Raisons du faible recours des administrations aux services du CAWaB

Plusieurs facteurs structurels peuvent expliquer la faiblesse du recours aux services du CAWaB dans la mise en œuvre du Plan Handistreaming :

- Une **surcharge** importante des pilotes d'actions au sein des administrations, qui sont engagées dans la mise en œuvre de plusieurs actions (souvent relevant de différent plans), et qui manquent considérablement de temps pour la mise en œuvre des actions (et qui plus est pour solliciter un accompagnement).
- Un **lancement tardif du Plan**, en milieu de législature, ce qui rend difficile l'appropriation de nouvelles actions ou le développement de collaborations supplémentaires.
- Une **pertinence perçue comme variable selon les compétences des administrations** : si pour certaines les enjeux du handicap s'intègrent naturellement dans leurs missions, d'autres peinaient à identifier des points d'ancrage concrets avec leur cœur d'activité habituel.
- Une **dépendance forte aux relations préexistantes** : les administrations déjà en contact ou partenaires du CAWaB avant le Plan sont celles qui ont le plus souvent sollicité son appui.
- Une **plus-value perçue comme limitée** dans les administrations pour lesquelles les actions étaient davantage perçues comme une contrainte administrative, plutôt que comme une dynamique stratégique.
- Un **positionnement du CAWaB parfois difficile à lire**, car l'asbl a été amenée à combiner des rôles d'expertise et – dans une certaine mesure – de suivi des actions, ce qui a pu brouiller la compréhension de son mandat.
- Une **crainte potentielle de confusion entre le rôle d'accompagnement et de contrôle**, liée à la posture d'expert thématique du CAWaB, dont l'intervention a pu ponctuellement donner le sentiment aux pilotes d'action de ne pas en faire assez en matière d'accessibilité, tout en ayant pourtant le sentiment de faire le maximum dans le cadre de leur temps disponible pour les actions en question.

Ces éléments concourent à expliquer, du moins en partie, pourquoi, malgré ses compétences reconnues, le CAWaB n'a été mobilisé qu'à la marge pour soutenir les administrations dans la mise en œuvre des actions du Plan handistreaming.

4.6 Conclusions de l'analyse transversale approfondie des actions sélectionnées

L'analyse transversale des entretiens menés dans le cadre de l'évaluation du Plan bruxellois d'intégration du handistreaming a mis en lumière une série d'enseignements quant à la conception et à la mise en œuvre des actions sélectionnées.

Les trois actions étudiées révèlent d'abord des **situations de départ très contrastées**, allant d'actions déjà partiellement inscrites dans des dynamiques existantes à des actions relativement déconnectées des réalités du terrain, en passant par des actions inspirées de besoins empiriques mais sans cadrage précis au départ. De plus, comme dans d'autres évaluations de plans bruxellois en faveur de l'égalité des chances, les entretiens ont mis en évidence une **implication assez limitée des pilotes d'action dans la phase de conception des actions**, ce qui a parfois généré un décalage entre les intentions initiales du Plan et les capacités ou priorités effectives au sein des institutions pilotes.

La mise en œuvre des actions s'est inscrite dans une dynamique **incrémentale mais relativement fragile**, dès lors qu'elle repose fortement sur l'investissement personnel des responsables d'action. Dans les trois cas d'actions étudiés, la motivation personnelle a constitué un levier de réussite essentiel, ce qui a permis de faire avancer les actions malgré une absence fréquente de ressources humaines véritablement dédiées et un manque de temps disponible. Cette dépendance aux personnes qui pilotent les actions interroge la capacité des administrations à pérenniser les avancées, dès lors qu'elles restent tributaires de quelques personnes isolées (avec par ailleurs une charge de travail souvent importante).

Dans le même sens, si les actions ont permis, dans certains cas, une **montée en compétences**, celle-ci demeure généralement concentrée sur un nombre réduit de personnes, sans qu'il y ait nécessairement une diffusion large au sein des institutions pilotes. À ce stade, les connaissances acquises ne se traduisent généralement pas encore en modifications organisationnelles durables ou en intégrations structurelles de l'enjeu du handicap dans les outils et les processus internes.

L'analyse met également en évidence le rôle différencié des **partenariats externes**, qui constituent un levier clé lorsqu'ils reposent sur une expertise structurée. À l'inverse, lorsqu'aucun cadre méthodologique ou outil adapté n'existe au départ, la mise en œuvre est fortement fragilisée (au regard du manque de temps disponible pour développer de tels cadres ou outils). Enfin, pour les actions qui nécessitent l'implication d'une pluralité d'acteurs, la mobilisation large d'expertises internes et externes s'avère assez riche (bien que cela complexifie l'exercice de coordination).

De manière transversale, trois freins clés ressortent pour une mise en œuvre réussie des actions : **le manque de temps et de ressources humaines**, **l'absence de portage institutionnel fort**, et **le décalage entre certaines actions et les réalités professionnelles des institutions pilotes**. Ces freins limitent la capacité des actions à dépasser une dynamique individuelle pour s'inscrire dans une logique organisationnelle.

Le dispositif de **monitoring** prévu dans le Plan apparaît, quant à lui, comme insuffisamment utile pour soutenir la mise en œuvre des actions. Il est perçu comme une formalité administrative plutôt que comme un outil d'apprentissage ou d'appui pour la mise en oeuvre. Plusieurs responsables d'action soulignent que ce dispositif, tel qu'il existe actuellement, ne les aide ni à suivre l'avancement de manière pertinente, ni à identifier ou résoudre les difficultés rencontrées, ce qui limite son rôle stratégique dans la conduite des actions du Plan.

Enfin, l'entretien réalisé avec le **CAWaB** confirme les constats tirés des entretiens avec les pilotes d'action. Le recours aux services du CAWaB a été limité, pour des raisons tenant surtout à la surcharge des pilotes d'actions, au lancement tardif du Plan, à la difficulté perçue d'intégrer le handistreaming dans certaines compétences, ainsi que de la perception du CAWaB comme expert thématique, dont l'intervention peut susciter des appréhensions quant au niveau d'exigence attendu en matière d'accessibilité (pour des pilotes d'action qui disposent souvent de peu de temps et de ressources supplémentaires pour améliorer la situation).

De manière générale, l'analyse met en évidence une **inertie positive** : malgré des fragilités structurelles, les actions étudiées ont enclenché des dynamiques qu'il conviendrait de consolider. Le Plan handistreaming gagnerait toutefois à favoriser une meilleure co-construction des actions, un cadrage plus fin de celles-ci (et des indicateurs de suivi), des ressources dédiées et un dispositif de monitoring plus soutenant. Ces conditions constituent des leviers essentiels pour renforcer l'intégration du handicap au cœur des politiques publiques bruxelloises et pour assurer un déploiement plus cohérent, plus efficace et plus durable des futurs plans.

5. Recommandations

De manière générale, cette évaluation du premier Plan bruxellois d'Handistreaming montre qu'il a posé de premières bases importantes pour l'intégration du handicap dans l'action publique des différentes administrations régionales. Cela étant, ces premières bases restent généralement fragiles et inégalement consolidées selon les institutions. Les recommandations qui suivent visent à proposer des orientations pour la conception du prochain Plan handistreaming, afin que celui-ci soit à la fois cohérent, pertinent, opérationnel et qu'il produise des effets solides et durables au sein des instances régionales et à travers l'action de celles-ci. Ces recommandations s'inscrivent dans la continuité des principaux constats exposés dans ce rapport concernant la conception, la mise en œuvre et le suivi des actions.

Nos recommandations sont reprises dans le tableau ci-dessous et développées ensuite.

Tableau 2 : Nos 9 recommandations principales pour la mise en œuvre du prochain Plan handistreaming

Recommandations liées au cadrage initial du Plan	
1.	Renforcer la co-construction du Plan et l'arrimer davantage aux réalités institutionnelles
2.	Clarifier et outiller davantage les actions
3.	Revoir le dispositif de monitoring pour en faire un outil utile aux institutions
4.	Assurer une temporalité mieux adaptée aux transformations attendues
Recommandations liées à la responsabilisation et de la structuration interne des administrations	
5.	Allouer des ressources humaines dédiées
6.	Renforcer le portage institutionnel et les relais internes au sein des administrations
7.	Favoriser la diffusion institutionnelle des compétences et des apprentissages
Recommandations liées aux liens entre l'expertise externe et le terrain	
8.	Clarifier le rôle des partenaires externes et mieux organiser l'accompagnement
9.	Valoriser et systématiser les partenariats avec les expertises sectorielles

5.1 Recommandations liées au cadrage initial du Plan

5.1.1 Renforcer la co-construction du Plan et l'arrimer davantage aux réalités institutionnelles

Un des premiers constats de l'évaluation est que plusieurs actions ont été conçues sans qu'il y ait une réelle implication des pilotes. Cela a généré des **objectifs parfois trop larges** (exigeant un travail difficile d'appropriation par les institutions), **voire des actions assez déconnectées des pratiques professionnelles ou des temporalités institutionnelles**. En ce sens, pour le futur Plan, il apparaît essentiel de renforcer encore la dynamique de concertation en amont, notamment **en associant systématiquement les pilotes d'action** à la définition des objectifs et à l'élaboration des indicateurs de suivi. Cela permettrait notamment de mieux ancrer les actions dans les réalités des institutions,

de renforcer l'appropriation des actions dès le lancement du Plan, et d'anticiper certaines contraintes opérationnelles pour la réalisation des actions.

5.1.2 Clarifier et outiller davantage les actions

Non sans lien avec cette première recommandation, l'évaluation a également montré que plusieurs actions du Plan étaient formulées de manière assez ambitieuse, sans pour autant que les modalités concrètes de leur mise en œuvre soient suffisamment précisées. Cela a conduit les pilotes d'action à assumer une charge importante d'interprétation du périmètre des actions et, dans certains cas, à imaginer eux-mêmes des méthodes de travail ou des outils qui n'étaient pas prévus initialement.

Dans la perspective d'un futur Plan, pour renforcer son caractère opérationnel, il apparaît dès lors nécessaire de **définir des actions plus clairement délimitées et en explicitant dès le départ ce qui est attendu en termes de processus et de résultats**. Dans cette perspective, la définition des indicateurs est absolument déterminante, à la fois pour préciser ce qui est visé en amont et pour estimer l'atteinte des résultats en aval.

De plus, lorsque des outils ou des méthodologies éprouvés existent déjà, leur mobilisation devrait être clairement encouragée et intégrée dans la formulation des actions. Dans cette perpective, notre évaluation montre également l'intérêt de prendre appui sur des benchmark des bonnes pratiques existantes (au sein d'autres administrations, d'autres entités, voire à l'étranger).

À l'inverse, lorsque de tels outils n'existent pas (ou sont inadaptés), le Plan gagnerait à intégrer explicitement, dans la définition même des actions, les cadres méthodologiques ou les outils pratiques à développer (par exemple des guides opérationnels ou des procédures), en précisant les moyens humains, le temps et l'expertise nécessaires à leur élaboration. Dans cette perspective, il pourrait être pertinent de codifier le processus d'expériences pensées comme « pilotes », afin qu'elles débouchent ensuite sur une analyse et une évaluation visant à mettre en œuvre des bonnes pratiques dans des projets futurs similaires (via un guide ou un outil similaire).

Cela contribuerait à renforcer la faisabilité et la pertinence des actions, à réduire la charge qui pèse sur les pilotes et à mieux aligner les ambitions du Plan avec les capacités opérationnelles des administrations.

5.1.3 Revoir le dispositif de monitoring pour en faire un outil utile aux institutions

Le suivi formel des actions est largement perçu comme un outil administratif, centré sur le rapportage formel et non comme un levier pour l'accompagnement des équipes dans la mise en œuvre des actions. Afin de renforcer la fonction stratégique du monitoring, il conviendrait de revoir sa structure en privilégiant des indicateurs de suivi plus opérationnels et, surtout, en proposant des espaces de suivi qui permettraient aux pilotes d'action de partager leurs difficultés ou d'exprimer comment et pourquoi ils envisagent de réviser l'orientation de certaines actions. Autrement dit, **un monitoring plus orienté vers l'apprentissage** pourrait soutenir davantage les dynamiques internes.

Pour **améliorer la lisibilité et l'appropriation du monitoring**, nous soutenons qu'il serait pertinent de dépasser le format actuel d'un seul fichier Excel où se confondent l'ensemble des actions (aux responsables multiples) et les différents moments d'évaluation. Une première option minimale serait de créer, dans le document de suivi, des pages distinctes pour chaque action. Mais, surtout, il serait sans doute préférable de concevoir un formulaire en ligne, plus simple d'utilisation pour les responsables d'action. Ce formulaire pourrait être structuré autour d'**indicateurs de performance et d'impact mieux définis,** à partir desquels les responsables rendraient compte de leurs avancées, tout en disposant d'un champ ouvert pour signaler d'autres réalisations non prévues initialement. Ces indicateurs d'impact plus clairs et plus opérationnels permettraient également, *in fine*, d'améliorer le

processus d'évaluation de l'état de réalisation des actions. Par exemple, si indicateur de « nombre » est formulé (exemples : « nombre » de réunions, d'avis ou de personnes formées), il est serait pertinent de préciser le nombre effectivement visé, sinon l'indicateur perd toute sa pertinence dans l'évaluation finale. Ce formulaire pourrait également offrir la possibilité d'interroger les pilotes d'action au cours du Plan sur les obstacles rencontrés et sur les éventuels appuis nécessaires. Diffusé à plusieurs reprises au cours de la mise en œuvre du Plan, un tel outil permettrait un suivi régulier et dynamique de l'avancement, plutôt qu'un remplissage ponctuel et parfois confus d'un tableur. Les réponses pourraient ensuite être compilées facilement dans un document unique, daté et exploitable pour le suivi global du Plan.

5.1.4 Assurer une temporalité mieux adaptée aux transformations attendues

Nous avons constaté au fil de ce rapport que de nombreuses sous-actions étaient prévues pour produire des effets structurels, alors que le Plan a été lancé en milieu de législature, avec des délais assez limités. Pour le futur Plan, une **meilleure articulation entre l'ambition des actions et le temps disponible semble nécessaire**. Par exemple, **certaines actions gagneraient à être séquencées en étapes plus réalistes** : phases préparatoires (diagnostic, outils), phases d'expérimentation, phases de mise en œuvre, phase de consolidation, etc. En effet, une structuration des actions qui le nécessitent par phases pourrait offrir un cadre plus cohérent pour le suivi (en permettant notamment d'adapter les indicateurs et les attentes à chaque étape) et pour la mobilisation des ressources (en rendant plus lisible le moment où un investissement en temps ou en accompagnement est nécessaire).

5.2 Recommandations liées à la responsabilisation et à la structuration interne des administrations

5.2.1 Allouer des ressources humaines et budgétaires dédiées

Le manque de temps et l'absence de ressources humaines spécifiques figurent parmi les freins les plus récurrents observés pour la réalisation des actions (et ce constat est transversal aux différents plans bruxellois en faveur de l'égalité des chances). Dans les actions analysées ici, leur mise en œuvre reposait quasi exclusivement sur une seule personne, en parallèle de ses tâches professionnelles habituelles. Une meilleure capacité de mise en œuvre nécessite que le prochain Plan prévoie explicitement du **temps dédié** pour les pilotes d'action, voire des **renforts ponctuels** (en fonction de l'ambition des actions). De plus, une **reconnaissance formelle du rôle de pilote d'action** (dans les descriptions de fonction, l'organisation du travail et les rapports hiérarchiques) pourrait également renforcer la stabilité des dynamiques de mise en œuvre des actions.

5.2.2 Renforcer le portage institutionnel et les relais internes au sein des administrations

Ce rapport a également mis en exergue le fait que l'intégration du handistreaming reste souvent l'affaire de quelques personnes particulièrement engagées (plutôt que d'organisations structurées). Pour consolider les avancées, chaque administration devrait être encouragée à **établir un portage hiérarchique clair**, ainsi qu'un **système de relais internes** qui permettrait de partager la charge de travail, de diffuser les connaissances en interne, d'assurer la continuité des actions au-delà des personnes et de stimuler une dynamique interne collective. Ce portage pourrait par exemple être soutenu par des engagements plus explicites des directions générales et par l'intégration des enjeux d'accessibilité et d'inclusion du handicap dans les plans stratégiques ou dans les outils de gestion interne.

5.2.3 Favoriser la diffusion institutionnelle des compétences et des apprentissages

Notre évaluation montre que les actions ont permis de **renforcer les compétences des personnes directement impliquées** dans leur mise en œuvre, mais **sans pour autant qu'il y ait nécessairement une véritable diffusion de celles-ci au sein des institutions pilotes**. Afin de dépasser ce constat, le futur Plan pourrait **encourager des dispositifs internes de partage et de diffusion des apprentissages** (tels que par exemple des réunions de rétrospective après la mise en œuvre des actions, des fiches outils pour synthétiser des apprentissages clés, ou d'autres formes de retours d'expérience). Le Comité pour l'égalité des chances s'inscrit déjà dans cette perspective. Des formations plus structurées et régulières pourraient également être soutenues (telles que les formations proposées par equal.brussels), en vue de dépasser les effets individuels et de favoriser une appropriation collective du handistreaming. De tels mécanismes contribueraient à l'ancrage progressif d'une culture interne de l'accessibilité et de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

5.3 Recommandations liées aux liens entre l'expertise externe et le terrain

5.3.1 Clarifier le rôle des partenaires externes et mieux organiser l'accompagnement

Le recours au CAWaB s'est avéré limité, en raison notamment de la surcharge de travail des pilotes d'action, de la difficulté à identifier la plus-value immédiate de l'accompagnement, et d'une certaine ambiguïté perçue quant au rôle du CAWaB.

En ce sens, si un même modèle de gouvernance du Plan devait être reconduit à l'avenir, le futur Plan gagnerait à **préciser clairement les missions respectives d'equal.brussels et du CAWaB**, ainsi qu'à **structurer un dispositif d'appui réellement mobilisable par les administrations** (accompagnement méthodologique, avis techniques, séances de travail ciblées, etc.).

Cela étant, au regard des limites de ce modèle de gouvernance qui ont été mises en évidence par la présente évaluation, il y a lieu de **s'interroger sur la pertinence de reproduire un tel modèle à l'avenir**. En amont de la conception d'un tel Plan, il pourrait être intéressant d'envisager de solliciter également l'avis d'autres instances spécialisées en la matière pour contribuer à la réflexion stratégique, telles que que le CPH (le Conseil consultatif bruxellois de la personne en situation de handicap). En aval, dans le cadre de la mise en œuvre des actions, des **partenariats spécifiques** aux actions selon leurs objectifs pourraient permettre un **accompagnement davantage « sur mesure »**. La pertinence de tels partenariats ciblés a clairement émergé dans le cadre de la présente évaluation (cf. recommandation ci-après).

5.3.2 Valoriser et systématiser les partenariats avec les expertises sectorielles

Notre évaluation a montré que, **lorsque des partenariats structurés et ciblés existent, ils constituent un levier déterminant pour la qualité et l'efficacité des actions**. Dans cette perspective, le futur Plan pourrait encourager explicitement la mobilisation d'**expertises spécialisées** selon les actions (associations, fédérations, organismes techniques, etc.) et intégrer des modalités qui favoriseraient des **collaborations stables** (notamment pour les actions visant des publics spécifiques ou qui nécessitent un ancrage empirique fort). De plus, ces partenariats contribuent aussi à la pertinence des actions et à l'appropriation institutionnelle (en reliant davantage les objectifs politiques aux pratiques professionnelles et aux besoins des publics cibles). La création

de tels partenariats nécessitent toutefois la mobilisation de moyens budgétaires supplémentaires au sein des institutions pilotes.

En définitive, comme nous l'indiquions en introduction à cette section relative aux recommandations, le premier Plan Handistreaming a posé des bases importantes, mais les avancées observées demeurent encore fragiles et dépendent fortement de l'engagement individuel des personnes impliquées. Les recommandations formulées ici visent donc à mettre en place les conditions d'une consolidation durable à travers notamment un cadrage plus fin, des ressources mieux définies, un accompagnement plus lisible et plus spécifique, une co-construction approfondie et une diffusion institutionnelle plus large. Ces éléments constituent des leviers clés pour inscrire durablement le handistreaming au cœur des politiques publiques bruxelloises et pour renforcer l'inclusion des personnes en situation de handicap dans l'ensemble des champs d'action de la Région.

6. Conclusion

Le Plan bruxellois d'intégration du Handistreaming dans les politiques publiques (2022-2025) constituait une **étape importante dans la construction d'une politique régionale visant à intégrer de manière transversale la dimension du handicap dans l'action publique**. Inscrit dans le prolongement de « l'ordonnance Handistreaming » de 2016 et des projets pilotes menés à partir de 2018, ce premier Plan traduit une volonté politique visant à dépasser une approche du handicap limitée à des politiques spécialisées ou à des mesures correctrices ponctuelles, afin d'intégrer cette dimension de manière transversale et en amont dans l'ensemble des politiques publiques.

Dans cette perspective, le Plan a mobilisé **un nombre important d'institutions régionales** (27 précisément) qui, ensemble, couvrent un large spectre de domaines d'intervention (tels que le logement, la mobilité, l'environnement urbain, l'emploi, le numérique, la communication publique, la participation à la vie sociale, etc.). Le Plan se déclinait en 44 actions et 104 sous-actions. **Près de 60 % de ces sous-actions peuvent être qualifiées de structurelles ou transformatrices**, ce qui témoigne d'une volonté d'ancrer durablement le handistreaming dans les pratiques des administrations. Dans le même sens, la **forte proportion d'actions qui ont vocation à se prolonger dans le temps** (de manière continue ou récurrente) confirme également que l'inclusion des personnes en situation de handicap est envisagée comme un chantier de long terme.

En termes de contenu, le Plan s'est principalement structuré autour de **mesures visant l'adaptation des services et des espaces** (qui représentent près de la moitié des sous-actions du Plan), tandis que l'accompagnement et la formation des professionnel·le·s occupent une place plus secondaire mais néanmoins importante (un peu plus d'un cinquième des sous-actions du Plan relèvent de ce type de mesures). Cette orientation est complétée par des actions à caractère institutionnel et législatif, par des initiatives en matière de production de données, de communication ou encore par le soutien à des projets spécifiques.

Sur le plan de la mise en œuvre, le bilan apparaît assez contrasté. **Environ la moitié des sous-actions prévues ont été finalisées à l'issue du Plan**, tandis qu'un quart était encore en cours au moment de cette évaluation. Un peu plus d'un cinquième des sous-actions ont été interrompues, reportées ou abandonnées. Ces résultats traduisent des **avancées réelles mais aussi des difficultés persistantes**. Rappelons aussi que les taux de réalisation varient selon les thématiques du Plan : certaines thématiques (comme la politique de handistreaming à Bruxelles, la mobilité ou la vie en société), présentent des dynamiques positives, tandis que d'autres domaines (notamment le logement, l'environnement urbain ou le numérique) progressent plus lentement. On peut émettre l'hypothèse que cette hétérogénéité renvoie à la complexité variable des transformations qui sont attendues et aux contraintes propres à certains champs d'intervention.

L'analyse qualitative de certaines actions du Plan a permis d'approfondir la compréhension des dynamiques à l'œuvre. Elle a d'abord montré que les actions du Plan s'inscrivaient dans des **situations de départ très contrastées** : certaines prolongeaient des dynamiques déjà existantes, d'autres reposaient sur des intuitions institutionnelles, et d'autres encore se sont révélées assez déconnectées des réalités et des besoins du terrain. De manière transversale, l'**implication limitée des administrations (et en particulier des pilotes d'action) dans la phase de conception** du Plan a parfois généré un décalage entre les intentions initiales des actions (telles que formulées dans le Plan) et les capacités opérationnelles ou les priorités des institutions chargées de la mise en œuvre.

À la lumière de l'analyse qualitative, la mise en œuvre des actions semble s'inscrire dans une **dynamique incrémentale mais assez fragile**. Elle repose très largement sur l'engagement individuel des responsables d'action (souvent en l'absence de ressources humaines dédiées et de temps formalisé). Cette dépendance à la motivation personnelle constitue à la fois un levier et une limite : en effet, si elle a permis de faire avancer certaines actions malgré des conditions contraignantes, elle interroge aussi la capacité des institutions à consolider et à pérenniser les dynamiques engagées. Dans la même perspective, la montée en compétences observée reste, à ce stade, concentrée sur un nombre réduit de personnes et se traduit encore peu en transformations organisationnelles durables.

Cette évaluation a également mis en évidence le **rôle déterminant des partenariats externes et des dispositifs méthodologiques sur lesquels s'appuyer**. Il est apparu que, lorsque les administrations ont pu s'appuyer sur des référentiels éprouvés ou des expertises reconnues, la mise en œuvre des mesures a gagné en crédibilité et en efficacité. À l'inverse, l'absence d'outils adaptés/pertinents ou de cadres préexistants a fortement fragilisé certaines actions, en transférant sur les pilotes une charge importante de conception et d'ajustement, et ce dans des délais relativement courts et avec un temps de travail dédié à cet effet souvent assez limité. Ces constats soulignent donc l'importance d'un cadrage et d'un outillage adéquats dès le départ pour rendre les ambitions du Plan réellement opérationnelles. De plus, **pour renforcer les partenariats externes et ciblés**, dont cette évaluation a montré l'importance, **il importe d'y dédier des moyens budgétaires spécifiques**.

Le **dispositif de suivi (monitoring) est apparu comme un point de faiblesse transversal**. Il est majoritairement perçu comme une obligation administrative plutôt que comme un outil d'accompagnement ou d'apprentissage. Les indicateurs de suivi ont peu été mobilisés pour piloter les actions ou ajuster leur mise en œuvre, et le monitoring n'a pas permis de soutenir efficacement les administrations face aux difficultés rencontrées. Ce constat, déjà observé dans l'évaluation d'autres plans bruxellois en faveur de l'égalité des chances, invite à repenser le suivi comme un levier au service de la mise en œuvre des actions, et non comme un simple outil de rapportage.

Enfin, l'analyse du recours aux services du CAWaB a apporté un éclairage complémentaire sur les conditions de mise en œuvre du Plan. Bien que le **CAWaB** ait joué un **rôle central dans la conception** du Plan, **son accompagnement en phase de mise en œuvre a été relativement peu mobilisé par les administrations**. Les raisons identifiées tiennent principalement à la charge de travail des pilotes d'action, au lancement tardif du Plan, à une pertinence perçue comme variable selon les compétences des institutions, ainsi qu'à une certaine ambiguïté dans le positionnement du CAWaB entre son rôle d'accompagnement, d'une part et de suivi, d'autre part. Ces éléments mettent en évidence la nécessité de clarifier les rôles et de structurer davantage les dispositifs d'appui pour les rendre plus lisibles, plus spécifiques et plus facilement mobilisables par les administrations.

Au final, cette évaluation montre que **le premier Plan bruxellois de handistreaming a posé des bases importantes pour l'intégration du handicap dans l'action publique régionale**. Il a permis d'assurer une légitimité à la thématique, de mobiliser un large éventail d'institutions et d'enclencher des dynamiques positives dans plusieurs domaines clés. Cela étant, nous avons montré que ces avancées restent encore assez fragiles et inégalement consolidées selon les institutions. Les résultats de la mise en œuvre du Plan reposent largement sur l'engagement individuel des personnes impliquées et peinent encore à se traduire en transformations structurelles durables au sein des administrations.

Les enseignements tirés de cette évaluation invitent ainsi à considérer le prochain Plan non comme une simple continuation du précédent, mais comme une phase de consolidation. Une co-construction renforcée des actions, un cadrage plus fin et plus opérationnel, des ressources humaines et budgétaires dédiées, un portage institutionnel plus affirmé, un accompagnement mieux organisé et un dispositif de suivi davantage orienté vers l'apprentissage constituent autant de leviers

essentiels pour franchir un nouveau palier dans l'intégration du handistreaming dans les politiques publiques bruxelloises.

Annexe

Annexe 1 : 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 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 ait été designée de manière pertinente par rapport aux objectifs qu'elle poursuit ?
4. Dans quelle mesure estimez-vous que ces objectifs aient 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 ?
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, etc.) pour mettre en œuvre votre action ?
5. Avez-vous eu recours aux services du CAWAB ? Si oui, dans quelles circonstances ? Si non, pourquoi ?
6. Êtes-vous la personne qui a rempli le monitoring ? Si oui, que pensez-vous de cet outil ? Dans quelle mesure l'outil facilite-t-il le rapportage de l'action ? S'agit-il plutôt d'un outil « de formalité » ou d'un appui au suivi de l'action ?

- **Résultats/effets de l'action**

1. Selon vous, quels ont été les effets/résultats (à préciser éventuellement : liés au public, à la méthodologie, etc.) des activités qui ont été déployées dans le cadre de l'action cible ?
    - Sur votre institution

- Au-delà de votre institution
- Au-delà de l'action elle-même

2. Comment expliquez-vous ces résultats ?
3. En vue de la conception du prochain Plan, l'action cible devrait-elle être reconduite selon vous ? Si oui, sous quelle forme : continuée, redéfinie, amplifiée, améliorée ?
4. L'action vous a-t-elle permis d'identifier de nouveaux besoins qui pourraient constituer une action du prochain plan (phase suivant du projet ou phase du projet qui n'a pas pu être réalisée dans le timing du plan et à reprogrammer, outils complémentaires)? Si non, pourquoi ?

- **Evaluation du niveau d'intégration du handistreaming**

1. Dans quelle mesure diriez-vous que les activités réalisées dans le cadre de l'action ont permis de contribuer au développement de **connaissances** et de **compétences** nécessaires pour favoriser l'intégration de la dimension « handicap » 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 d'intégration de la dimension « handicap » 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 du handistreaming 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