Évaluation du Plan d'action bruxellois pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+ (2021-2025)

Auteur :
Stéphanie Busschaert et Anne Borgers

Date:
26-11-25

Table des matières

Introduction **4**

Contexte et cadrage de l'évaluation **5**

Méthodologie **7**

Approche générale 7

Évaluation globale 7

Évaluation approfondie 8

Perspectives pratiques 9

Évaluation globale **10**

Partie quantitative 10

Typologie et classification des actions 10
Résultats du questionnaire en ligne 13

Partie qualitative (transversale et aspects spécifiques) 19

Conception du plan 20
Mise en œuvre du plan 22

Évaluation approfondie **35**

Actions sélectionnées pour l'analyse approfondie 35

Évaluation qualitative des actions sélectionnées 35

ACTION 1 35
ACTION 10 39
ACTION 16 (+ lien action 17) 42
ACTION 28 46

Évaluation du mainstreaming de l'égalité des chances 50

Éléments d'analyse 50

Retours d'expérience du questionnaire 51

Retour d'expérience des entretiens et du focus group 55

Perspectives pratiques 58

ACAI : ce qu'il faut arrêter, continuer, améliorer et inventer 58

Synthèse des recommandations 64

1. Vers une approche plus intégrée 64
2. Focus sur la co-création avec les administrations et la société civile 64
3. Prendre appui sur les connaissances et les actions existantes 65
4. Mettre l'accent sur des actions percutantes et la sensibilisation des groupes vulnérables 65
5. Renforcer la collaboration entre les acteurs à tous les niveaux 66
6. Structurer et soutenir le rôle des COEC et des pilotes 66
7. Rendre la formation obligatoire et ciblée 67
8. Rendre le suivi participatif, qualitatif et orienté vers les politiques 67

Introduction

Bien que Bruxelles soit internationalement reconnue comme une ville accueillante pour les personnes LGBTQIA+ et que la Belgique se classe en tête des classements européens en matière de droits LGBTQIA+, plusieurs données récentes montrent que l'égalité pour ces personnes est encore loin d'être réalisée dans la pratique. De nombreuses personnes LGBTQIA+ ne se sentent toujours pas en sécurité ou les bienvenues dans certaines zones de l'espace public, et une proportion importante évite certains comportements ou lieux par peur d'être agressée, exclue ou discriminée[1].

De plus, les témoignages d'acteurs de terrain et d'institutions montrent que le sujet reste souvent dépendant de l'engagement des agents ou des services, ce qui entraîne de grandes différences de mise en œuvre, d'implication et d'impact entre les administrations et les institutions.

Comme pour d'autres groupes cibles – tels que les familles monoparentales – il existe un risque réel que les personnes LGBTQIA+ soient abordées comme un groupe homogène, alors que leurs expériences, leurs besoins et leurs vulnérabilités varient considérablement. Des facteurs intersectionnels tels que l'origine ethnique, l'âge, l'identité de genre, la position socio-économique ou le statut migratoire créent des obstacles supplémentaires et rendent l'accès aux droits, aux services et à la sécurité encore plus complexe.

Le Plan bruxellois pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+ (2022-2025) vise à changer structurellement cela, à travers 35 actions relatives à la communication, l'éducation, la prévention de la violence, la représentation, le logement, la santé et la sécurité, entre autres. Cette évaluation vise à jeter un éclairage critique sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'équité du plan. En outre, elle souhaite tirer des enseignements pour la poursuite de l'élaboration de la politique LGBTQIA+ à Bruxelles, avec un accent particulier sur l'intégration structurelle (mainstreaming) de l'égalité des chances au sein de l'administration et de ses pratiques.

L'évaluation s'appuie à la fois sur des données quantitatives et qualitatives, recueillies par le biais d'une enquête en ligne, d'entretiens individuels et d'un groupe de discussion avec diverses parties prenantes. Il permet, avec ces acteurs, d'élaborer un diagnostic commun et de formuler des recommandations concrètes susceptibles de renforcer l'avenir d'une politique bruxelloise inclusive.

Dans un souci de transparence, equal.brussels tient à souligner que l'auteur de cette évaluation a travaillé en toute indépendance. equal.brussels a accordé à l'auteur une liberté de ton pour le contenu de ce rapport, et s'engage à communiquer les recommandations au fur et à mesure de leur formulation, sans les approuver ou les rejeter au préalable.

[1] LGBTQIA+ Inclusive.brussels, plan d'action bruxellois pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+ 2022-2025

Contexte et cadrage de l'évaluation

Le Plan bruxellois pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+ a été approuvé dans le cadre de la législature 2019-2024 et couvre la période 2022-2025. Cette évaluation a lieu dans la seconde moitié de la période de mise en œuvre, afin que les enseignements tirés puissent être intégrés à temps en vue du prochain plan. D'une part, elle remplit une fonction de redevabilité : démontrer comment les moyens et les actions déployés ont été menés. D'autre part, elle a une finalité stratégique : tirer les leçons de cette première expérience afin de renforcer la politique d'intégration de l'égalité des chances, et en particulier les futurs plans d'inclusion, en termes de contenu et de méthodologie.

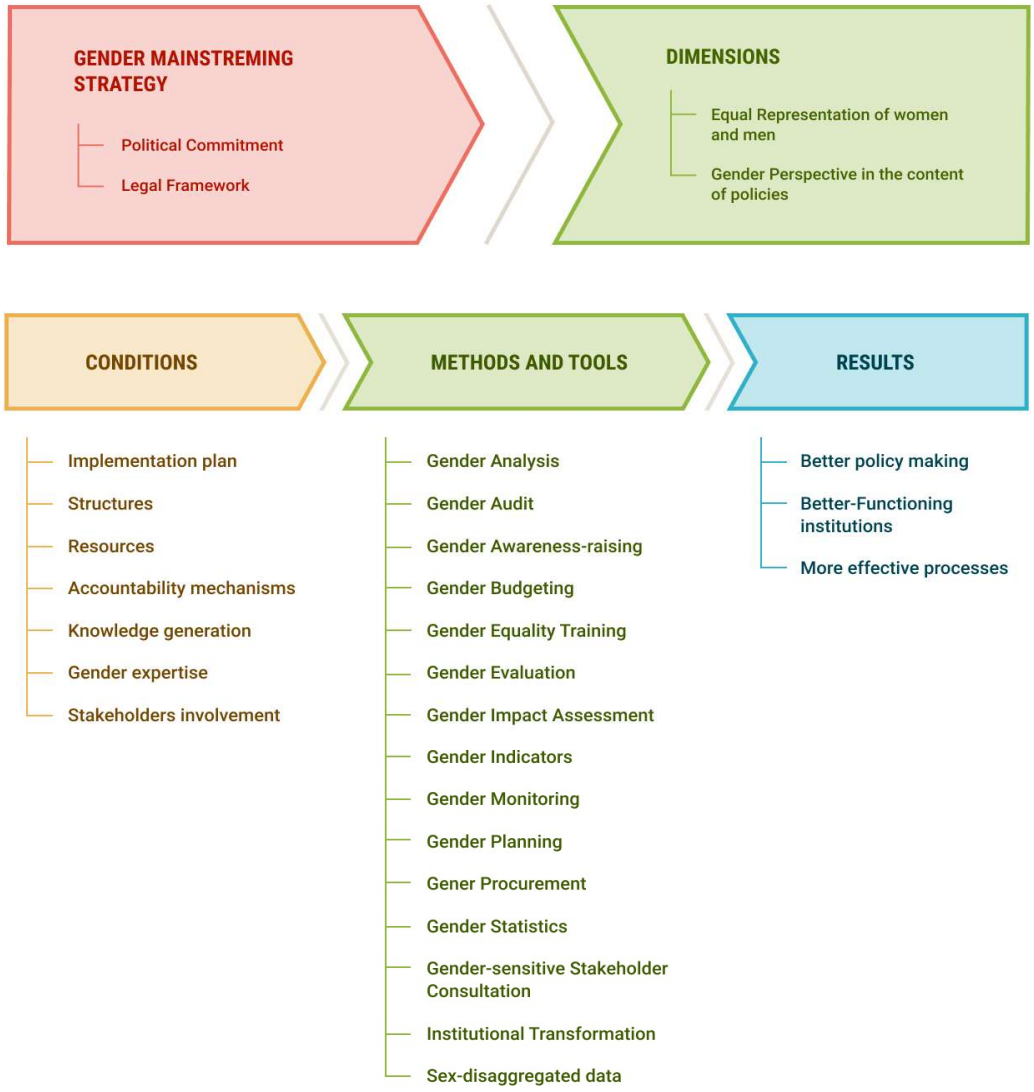
L'évaluation s'est déroulée sur une période relativement courte de trois mois (d'avril à juin 2025). Elle s'est principalement concentrée sur les aspects pragmatiques et orientés vers la mise en œuvre du plan, dans une approche plus managériale. Cependant, le plan gagnerait à être contextualisé plus en profondeur, en examinant ses logiques et hypothèses sous-jacentes, à la lumière des défis actuels auxquels sont confrontées les personnes LGBTQIA+ à Bruxelles, et en les mettant en perspective avec les initiatives fédérales ou communautaires.

L'évaluation de l'impact réel du plan ou des actions n'a été possible que dans une mesure limitée au cours de cette courte période. Les données qualitatives ont été collectées par le biais d'entretiens avec des acteurs de l'administration et d'autres acteurs concernés, complétés par un groupe de discussion. Toutefois, le point de vue des groupes cibles eux-mêmes et de leurs représentants directs n'a pas pu être systématiquement pris en compte. L'analyse a donc dû se baser en grande partie sur la disponibilité et la qualité des données de suivi collectées périodiquement par equal.brussels, ainsi que sur l'adéquation des indicateurs fournis pour le suivi des actions, même s'ils n'étaient pas toujours suffisants pour en saisir l'impact.

Néanmoins, les entrevues et le groupe de discussion ont complété l'évaluation par une vision plus expérientielle du plan. Ils ont été l'occasion de discuter de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité perçues des actions, en tenant compte du contexte concret de mise en œuvre. Cette approche participative a permis de construire un diagnostic partagé avec les acteurs, et de contribuer à la co-création de connaissances.

Au-delà du plan, l'évaluation avait aussi pour ambition d'approcher le niveau de mainstreaming de l'égalité des chances (EC, ci-après) dans les administrations régionales bruxelloises. Pour rappel, le mainstreaming de l'égalité des chances (EC) consiste en une approche transversale, structurelle et préventive, qui vise à intégrer la perspective de l'égalité des chances dans tous les champs de compétences (contenus) et à l'ensemble du cycle de l'action publique (processus), de la conception à l'évaluation, en passant par la mise en oeuvre et l'évaluation.

Les six plans d'action régionaux sont l'un des leviers centraux de la politique de mainstreaming d'equal.brussels. Chaque plan traduit ces principes en actions concrètes, allant de la sensibilisation à la prévention en passant par la correction des inégalités existantes. Le mainstreaming de l'EC dépasse le cadre de ces plans. Comme l'illustre le schéma de l'EIGE (Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes), ce processus nécessite également une stratégie politique, un cadre juridique, une représentation de tous les groupes cibles dans la prise de décision et une série de conditions préalables nécessaires : des feuilles de route claires, des structures institutionnelles, des ressources (en personnel, budget), une expertise, des outils de suivi, une participation des parties prenantes et des mécanismes de responsabilisation, tant au niveau politique qu'au sein de la hiérarchie des administrations.



Source : EIGE (https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming?language_content_entity=en)

Dans le cadre de cette évaluation, le volet mainstreaming n'a été abordé que partiellement et plutôt indirectement, tout au long de l'analyse du plan LGBTQIA+ comme l'un des six plans d'égalité des chances de la Région de Bruxelles-Capitale.

Méthodologie

Approche générale

Conformément aux orientations éthiques et méthodologiques du Réseau SI et d'Indiville, cette évaluation a été mise en oeuvre selon une approche collaborative, participative et “bottom-up”. L'approche choisie s'appuie sur l'expertise concrète des acteurs.rices impliqué.e.s et vise à générer un impact social et à renforcer les personnes impliquées dans leur rôle de co-analystes et de co-acteurs.rices des politiques. L'évaluation a été conçue dans le but de rendre compte de la diversité des logiques, des perspectives et des contextes dans lesquels les actions sont menées. Elle part d'une perspective multidisciplinaire dans laquelle les facteurs politiques, organisationnels, culturels, sociologiques, éthiques et économiques sont pris en compte dans l'analyse. En ce sens, l'équipe d'évaluation a agi en tant que tierce partie facilitatrice, avec pour tâche de guider l'échange de manière structurée, d'identifier des idées communes et de formuler des recommandations réalisables sur cette base.

Évaluation globale

L'évaluation globale consiste en une évaluation générale de l’ensemble des actions du plan LGBTQIA+. Il comprend à la fois un volet quantitatif et un volet qualitatif.

La partie quantitative consiste en une typologie des actions en fonction de leur degré de mise en œuvre, complétée par une évaluation systématique basée sur d’autres critères d'évaluation tels que la pertinence, la cohérence et l'efficacité (voir Guide méthodologique pour les définitions de ces critères).

La partie qualitative se concentre sur les thématiques transversales et parfois spécifiques à l'action, avec une approche plus inductive. L'objectif est de mieux comprendre les facteurs clés qui influencent la mise en œuvre, en mettant l'accent sur la dynamique de collaboration entre les différentes administrations et les différents niveaux politiques.

Quatre outils méthodologiques ont été utilisés pour cette phase :

- Analyse documentaire : L'ensemble des données disponibles (tableaux de suivi, rapports, avis, etc.) ont été rassemblées, analysées et complétées afin de situer correctement la mise en œuvre des actions dans la typologie proposée.
- Questionnaire en ligne pour les pilotes d'action : Un court questionnaire a été envoyé à tou.te.s les pilotes d'actions, afin de retracer leur expérience du plan

par le biais d'une auto-évaluation. Au total, 11 réponses ont été recueillies parmi les 35 actions du plan.

- Entretiens semi-directifs : Une dizaine de militant.e.s ont été interrogé.e.s lors d'entretiens approfondis. L'objectif était d'approfondir qualitativement leurs expériences, les difficultés de mise en œuvre et leur évaluation du plan (voir Annexe I : guide d'entretien).
- Groupe de discussion : La session d'évaluation participative a eu lieu le 3 juin 2025 et a réuni un groupe représentatif de parties prenantes autour de la table. La session a été guidée selon les principes de la Méthode d'Analyse en Groupe (MAG). Après une présentation des premiers résultats de l'évaluation, les participant.e.s ont pu partager leurs expériences et réflexions dans le cadre d'une conversation structurée.

Évaluation approfondie

L'évaluation approfondie s'est concentrée sur quatre actions du plan LGBTQIA+, qui ont été présélectionnées par equal.brussels. L'objectif de cette partie était d'approfondir la mise en œuvre concrète de ces actions, de cartographier les résultats obtenus et d'exposer les freins et leviers de la mise en œuvre.

Les actions retenues étaient les suivantes :

- Action 1 : Lancer une campagne de sensibilisation grand public sur les questions LGBTQIA+ (pilote : equal.brussels)
- Action 10 : Former et sensibiliser les pouvoirs locaux à l'inclusion des personnes LGBTQIA+ (pilote : Bruxelles Pouvoirs Locaux (Cellule Egalité des chances))
- Action 16 : Disposer de données sur les faits de violences et de discriminations à l'encontre des personnes LGBTQIA+ (pilotes : safe.brussels et equal.brussels)
  avec un lien substantiel avec l'Action 17 : Améliorer la prise en charge judiciaire des faits de violences et de discrimination à l'encontre des personnes LGBTQIA+ (pilote : safe.brussels)
- Action 28 : Assurer l'inclusion des personnes LGBTQIA+ dans les secteurs touristique, culturel et de la vie nocturne bruxellois (pilote : Visit.brussels)

Cette analyse approfondie s'est concentrée sur les critères d'évaluation suivants :

- Conception de l'action
- Processus de mise en œuvre
- Résultats
- Pertinence
- Cohérence avec d'autres actions
- Efficacité

Pour cette partie de l'évaluation, une combinaison de méthodes a été utilisée :

- Analyse documentaire : Tous les documents disponibles (plans, rapports, tableau de suivi, notes internes, etc.) sur les actions sélectionnées ont été analysés en profondeur.
- Entretiens semi-directifs : Des discussions ont eu lieu avec les pilotes des actions et, le cas échéant, avec d'autres parties prenantes.
- Groupe de discussion : Au cours de la session participative du 3 juin 2025, certaines de ces actions ont également été explicitement discutées, apportant des informations supplémentaires sur leur mise en œuvre et leur impact dans la pratique.

Perspectives pratiques

Les recommandations découlant de cette évaluation sont principalement fondées sur les informations recueillies lors des entrevues, complétées par les points de vue de la deuxième partie du groupe de discussion. Au cours de cette discussion, les participant.e.s ont été invité.e.s à réfléchir ensemble à des actions pratiques, basées sur le cadre de l'ACAI : Arrêter – Continuer – Améliorer – Inventer. Cet exercice a été guidé selon les principes méthodologiques expliqués à l' *annexe IV – Méthodologie pour les groupes de discussion* du guide méthodologique. Le dispositif ACAI a offert un cadre de réflexion partagé qui a permis aux participant.e.s d'identifier les principaux obstacles et opportunités, et de formuler conjointement des pistes d'action pour une politique LGBTQIA+ plus structurelle et plus impactante en Région de Bruxelles-Capitale.

Évaluation globale

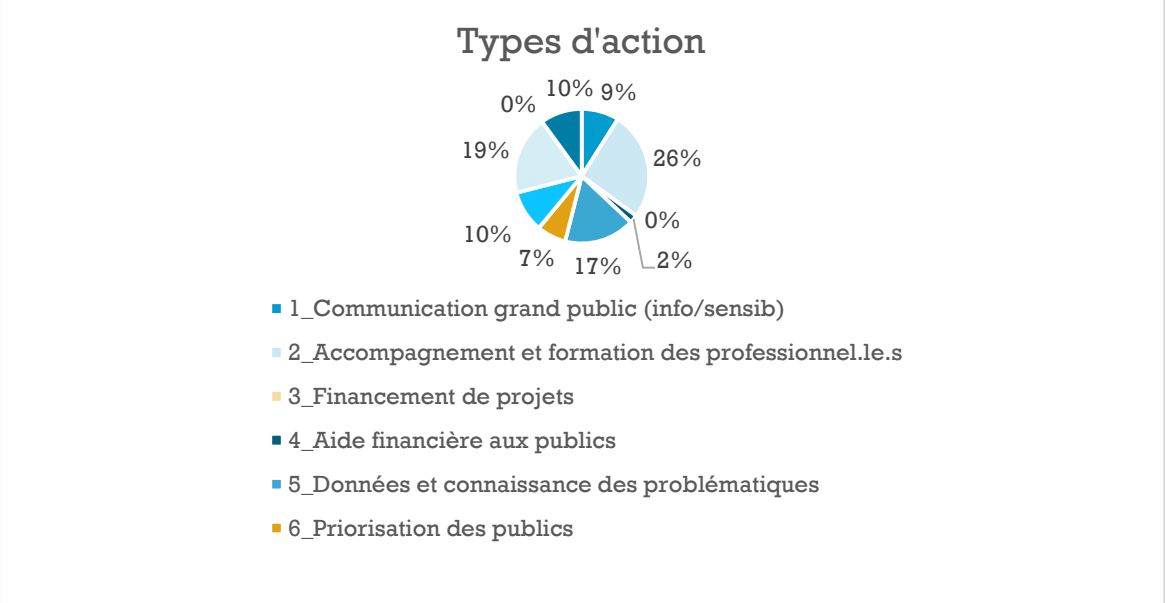
Partie quantitative

La partie quantitative de l'évaluation donne un aperçu du type d'actions au sein du plan, de leur état d'avancement et des premières perceptions des acteur.rice.s impliqué.e.s en termes de mise en œuvre et d'efficacité.

Typologie et classification des actions

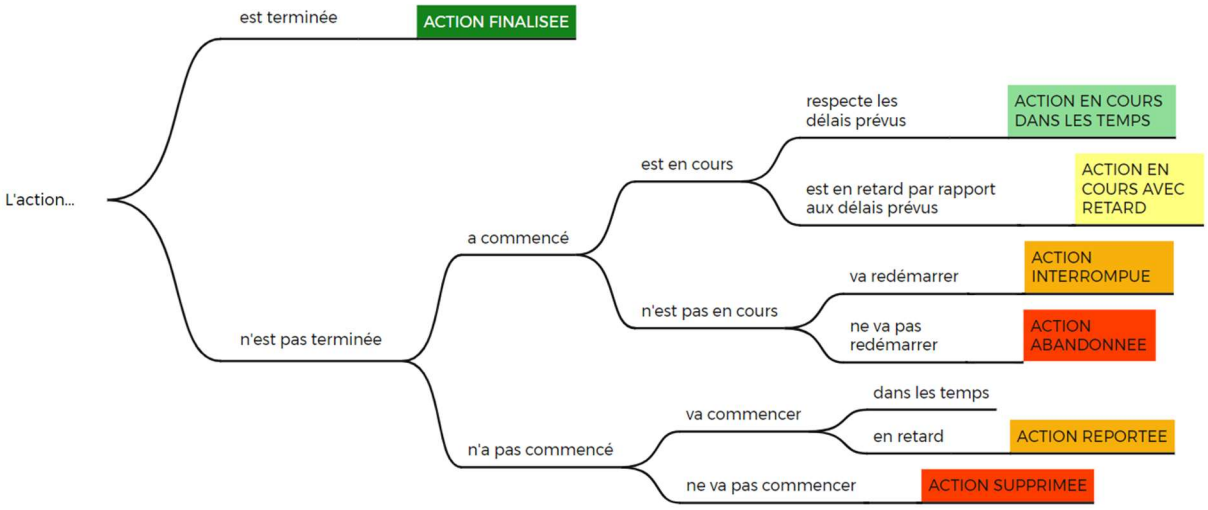
L'évaluation globale du Plan bruxellois pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+ (2022-2025)[2] a permis d'établir une typologie des 35 actions du plan. Une action peut appartenir à plusieurs types, en fonction de son objectif ou de son mode de fonctionnement. Les types d'actions les plus courants sont les suivants :

- Orientation et formation des professionnel.le.s sur les thématiques LGBTQIA+ (ex : formations sur la mixité, ateliers pour les fonctionnaires et les autorités locales) ;
- Collecter et analyser des données sur la violence, la discrimination et le monde des personnes LGBTQIA+ ;
- La communication et la sensibilisation du public, à travers des campagnes telles que « #sharethecolor » ou « All Genders Welcome » ;
- Un soutien structurel à la société civile, par le biais de subventions ou de plateformes de partage de connaissances.



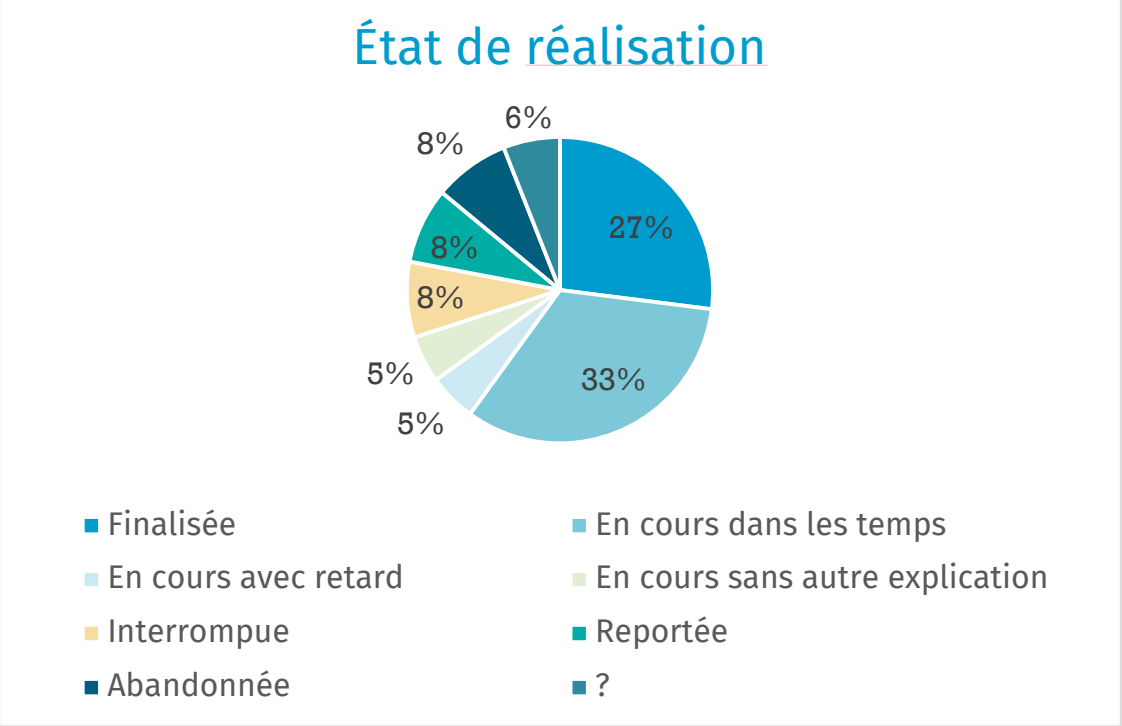
[2] Cf. tableau Excel en pièce jointe

L'un des objectifs de cette évaluation était de classer les actions du plan en fonction de leur état d'exécution. Les différents statuts possibles en fonction de ce critère sont définis dans le schéma ci-dessous (voir Guide méthodologique).



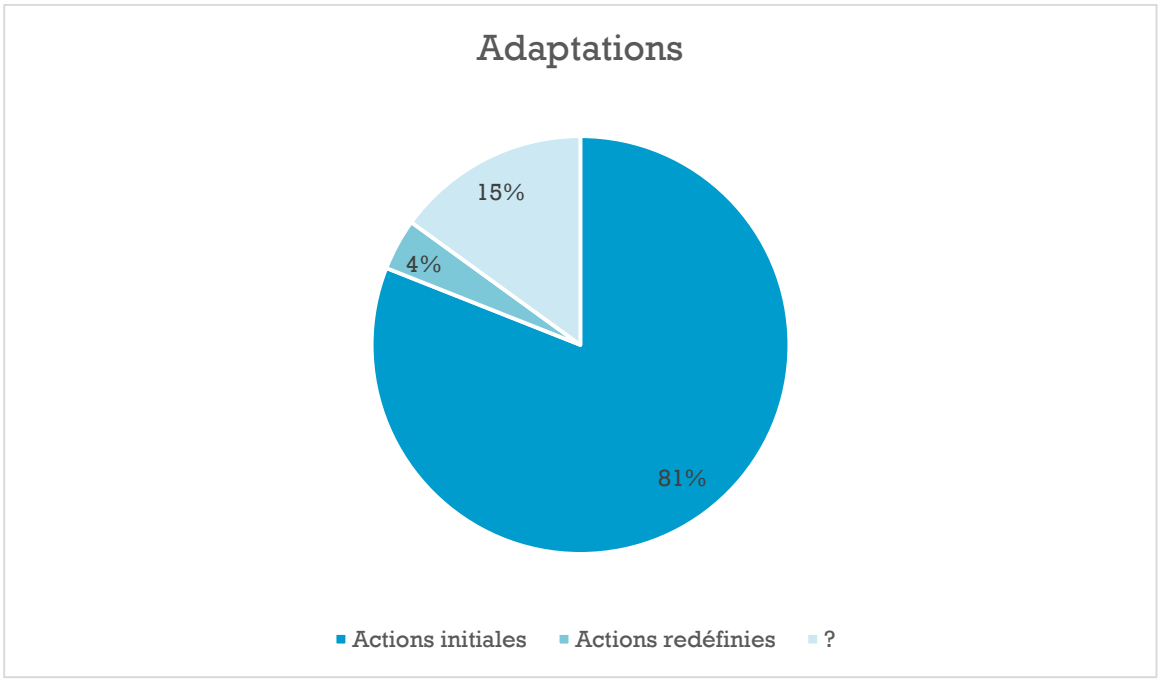
Le Plan bruxellois pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+ comprend 35 actions. Sur ces 35 actions, les statuts d'exécution sont répartis comme suit, sur la base du suivi effectué en mars 2025 :

- 10 mesures sont considérées comme terminées (27 %) ;
- 10 sont en cours et progressent conformément au plan (33 %) ;
- 2 sont en cours mais avec un retard (5 %) ;
- 3 sont interrompues (8 %) ;
- 3 ont été abandonnées (8 %) ;
- 3 ont été reportées (8 %) ;
- 2 sont en cours sans autre explication (5 %)
- Pour 2 actions, il n'y a pas suffisamment d'informations disponibles pour déterminer l'état d'exécution (6 %)



Ces chiffres indiquent un plan qui a été partiellement mis en œuvre (60 % est en cours ou achevé), mais dans lequel une proportion importante d'actions a également été interrompue ou arrêtée (16 %), ce qui soulève des questions sur la faisabilité ou le soutien de certaines actions.

De plus, l'évaluation montre que certaines actions ont été modifiées en cours de mise en œuvre par rapport à leur description initiale dans le plan.



Comme le montrent les données disponibles, 4 % des actions ont été révisées par rapport à leur description initiale. 81 % des actions ont été réalisées comme prévu initialement. Les actions qui ont été arrêtées ou annulées ne sont pas incluses dans cette distribution. Pour 15 % des actions, l'information disponible n'était pas suffisante pour identifier d'éventuels changements.

L'ajustement le plus courant concerne les délais de mise en œuvre (pour plusieurs actions, le calendrier prévu a été ajusté). Dans une moindre mesure, les budgets et la mise en œuvre concrète de l'action ont également été adaptés. Dans certains cas, l'administration ou la personne de contact responsable de la mise en œuvre de l'action a changé au cours de la vie du plan.

Un tableau récapitulatif (annexe I) présente, pour chaque action :

- Objectifs
- Type d'action
- Action initiale/action révisée
- Continuité attendue
- Ministre compétent
- Pilote(s)
- Activités réalisées
- Outputs
- Indicateurs
- Délais d'exécution et modifications éventuelles
- Budget et exécution
- Pertinence, cohérence et efficacité
- Contacts

Résultats du questionnaire en ligne

Le questionnaire en ligne auprès des pilotes d'action a fourni un aperçu quantitatif de divers critères d'évaluation, tels que les difficultés perçues, la pertinence, la cohérence et l'efficacité des actions du plan. Ces constats sont nuancés et expliqués dans les paragraphes suivants sur la base des retours d'expérience recueillis lors des entretiens (aspects qualitatifs, thématiques et transversaux).

Participation au questionnaire

Le questionnaire en ligne a été distribué en avril et mai 2025 aux personnes de contact des 35 actions du Plan bruxellois pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+. Sur base des tableaux d'évaluation complétés, il a été possible d'établir qu'au moins un formulaire a été rempli pour 11 actions.

Pour les autres mesures, aucun formulaire n'a été reçu ou nous n'avons pas pu identifier de réponses confirmées au moment de l'analyse. Les actions avec réponse sont indiquées dans l'aperçu du tableau d'évaluation.

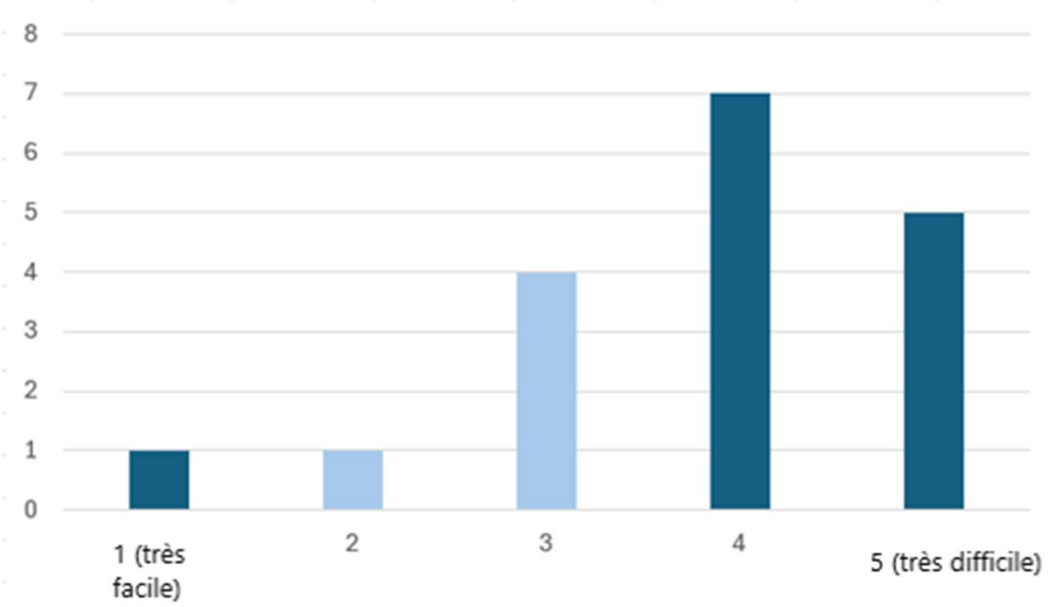
Au total, le questionnaire a été complété pour 11 des 35 actions du plan, ce qui correspond à 31,4 %. Les réponses ont été recueillies pour les actions 1, 2, 3, 4, 5, 6, 13, 14, 15, 16 et 21. Aucune réponse n'a été reçue pour les actions 7, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 19a, 19b, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 et 35. Cette part varie en fonction des chapitres du plan :

% des actions représentées dans les réponses (par chapitre) :	
Égalité des chances	100%
Logement	0%
Services publics et collectivités territoriales	0%
Emploi	100%
Prévention et sécurité	16,7%
Urbanisme et aménagement du territoire	0%
Mobilité	0%
Science et recherche	0%
L'image de Bruxelles et des relations internationales	0%
Sports, santé et familles	0%
TOTAL	**31,4%**

Cette répartition montre que les réponses sont concentrées dans seulement trois des dix chapitres thématiques. Dans d'autres domaines tels que la mobilité, la santé ou les relations internationales, aucune réponse n'a été enregistrée, ce qui limite la représentativité des résultats par champ de compétences.

Éléments de mise en œuvre

Dans quelle mesure trouvez-vous que l'action a été facile à mettre en place ?



Les réponses au questionnaire montrent que 52 % des répondant.e.s ont vécu la mise en œuvre de leur action comme difficile à très difficile (score 4 ou 5 sur une échelle de 1 à 5).

Les principaux obstacles mentionnés sont les suivants :

- Un manque de ressources financières et humaines pour la mise en œuvre des actions ;
- Manque de temps ;
- La difficulté d'impliquer les partenaires et les parties prenantes concernés ;
- Résistances politiques et institutionnelles, parfois passives (absence de suivi ou de priorisation), parfois actives (obstruction active ou blocage des actions) ;
- Manque de co-création au début du plan, ce qui a conduit à une faible implication et à un pouvoir de mise en œuvre limité pour certaines actions.

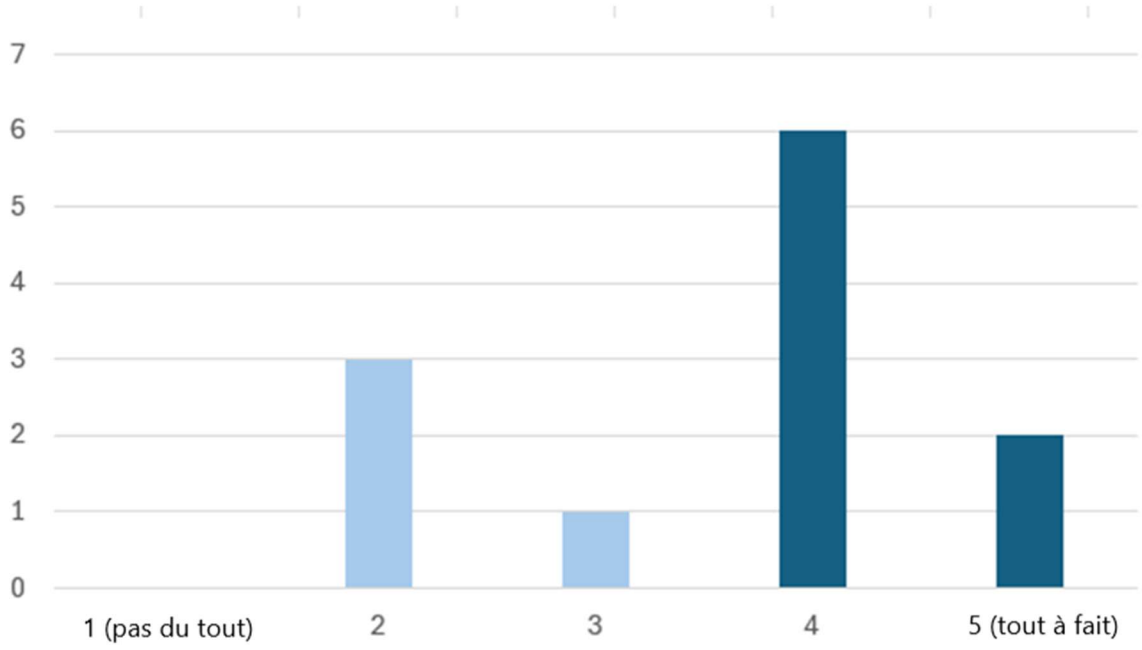
Ces limites structurelles ont été reflétées dans plusieurs réponses et affectent clairement la faisabilité du plan dans son ensemble.

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait.e de l'accompagnement et du suivi réalisé par equal.brussels au cours de la mise en œuvre du plan ?

D'une manière générale, les répondant.e.s sont plutôt satisfait.e.s de l'accompagnement réalisé par equal.brussels dans le cadre de la mise en œuvre du plan. 8 répondant.e.s sur 12 (67 %) ont indiqué qu'iels étaient plutôt satisfait.e.s (score 4) à totalement satisfait.e.s (score 5).

En revanche, environ un tiers (4 sur 12, soit 33 %) ont donné une opinion plus modérée, avec des scores compris entre 2 et 3. Aucun.e des participant.e.s n'a donné la note la plus basse (1), ce qui indique une appréciation généralement positive.

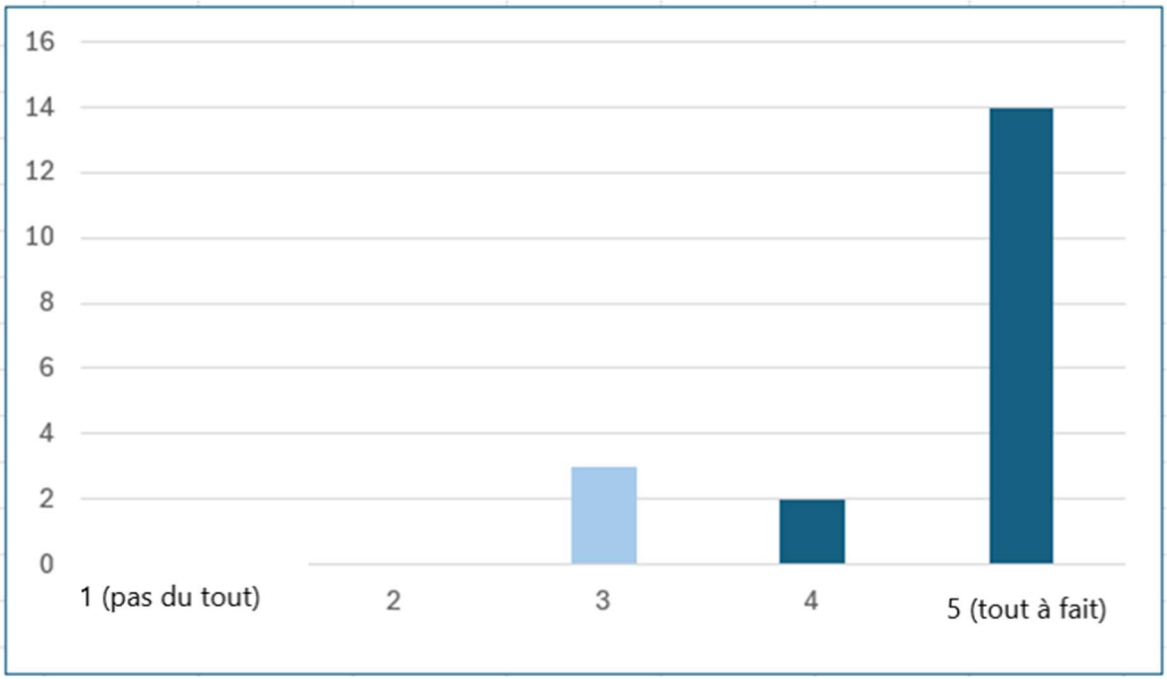
Néanmoins, les résultats indiquent une marge d'amélioration en termes de clarté, de continuité et de réactivité de l'accompagnement, comme l'ont également montré certains entretiens.



Pertinence, cohérence et efficacité

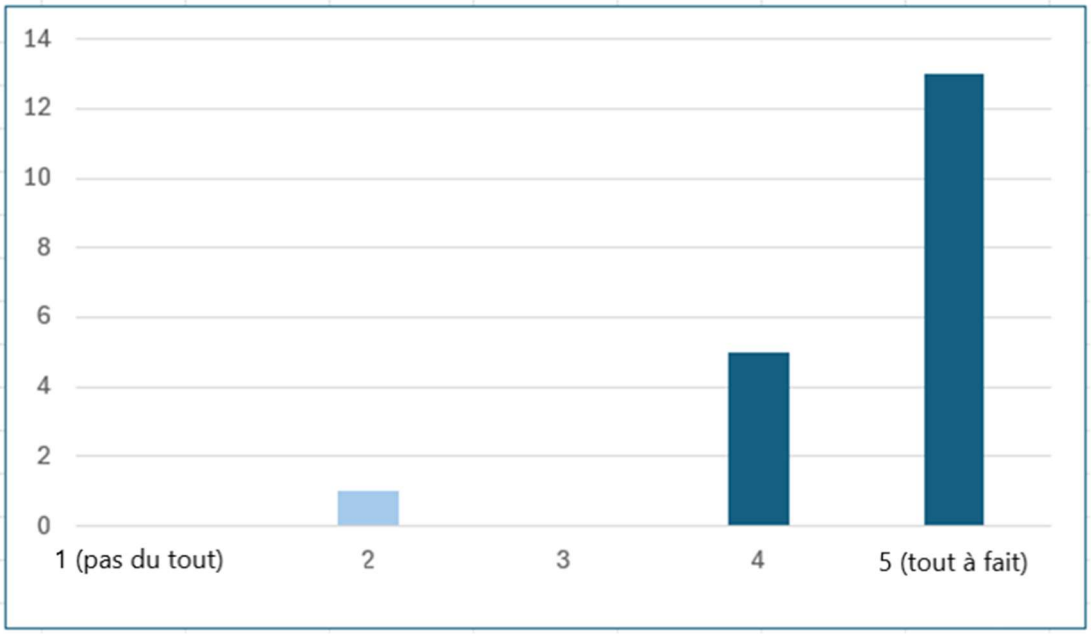
Trouvez-vous l'action pertinente par rapport à la problématique qu'elle aborde ?

Une grande majorité des répondant.e.s (74 %) considèrent que l'action est pleinement pertinente par rapport aux problématiques auxquelles elle s'attaque.



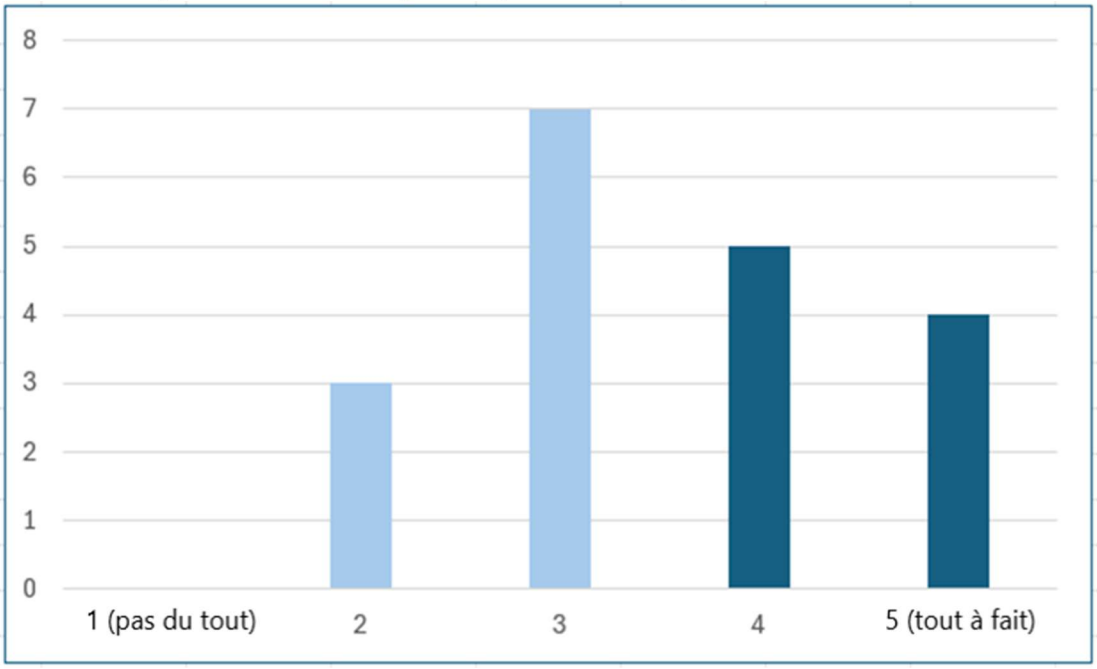
À votre avis, l'action est-elle cohérente par rapport aux pratiques de votre institution ?

La grande majorité des répondant.e.s (95 %) estiment que l'action est en phase avec le fonctionnement de leur établissement (note 4 ou 5). Une seule personne (5 %) a donné un avis critique préalable, avec un score de 2.



À votre avis, l'action a-t-elle rempli les objectifs établis ?

Les réponses à cette question, qui vise à se rapprocher de l'efficacité des mesures, sont plus partagées. Environ 47 % des répondant.e.s estiment que les objectifs ont été atteints (score 4 ou 5), tandis que 53 % indiquent que l'action n'a pas atteint les objectifs (score 2 ou 3).



Conclusion intermédiaire – partie quantitative

L'analyse quantitative donne un premier aperçu de la mise en œuvre et de la perception du Plan bruxellois pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+. Les résultats montrent que le plan est généralement considéré comme pertinent et cohérent par les acteur.rice.s qui y ont répondu.

Dans le même temps, des obstacles évidents à la mise en œuvre apparaissent, en particulier le manque de ressources, le manque d'implication des acteurs extérieurs et les résistances politiques ou institutionnelles. De plus, des retards, des ajustements ou des abandons ont été signalés dans plusieurs actions, ce qui soulève des questions sur la faisabilité et le soutien du plan dans sa forme actuelle.

Enfin, il y a moins de consensus sur l'efficacité des actions : le degré d'atteinte effective des objectifs proposés est évalué par les répondant.e.s de manière plus mitigée.

Ces constatations préliminaires constituent une base nécessaire pour la partie qualitative ultérieure de l'évaluation, qui permettra d'approfondir les dynamiques, les obstacles et les opportunités qui déterminent la mise en œuvre du plan dans la pratique. Il est frappant de constater que plusieurs répondant.e.s ont jugé précieux le soutien offert par equal.brussels (par exemple sous forme d'orientation, d'information ou de coordination), ce qui souligne l'importance d'un rôle central actif et accessible dans le suivi des politiques d'inclusion.

Partie qualitative (transversale et aspects spécifiques)

L'objectif principal de cette partie de l'évaluation est de fournir une vision d'ensemble structurée du degré de réalisation du plan et de ses différentes actions dans leur ensemble en considérant les aspects qualitatifs transversaux et spécifiques de la conception et de la mise en œuvre du plan.

La partie qualitative de l'évaluation approfondit les résultats quantitatifs sur la base des informations recueillies lors d'entretiens avec des pilotes d'action et lors du groupe de discussion qui a rassemblé des pilotes d'action et des administrations concernées.

L'objectif est d'avoir une vision plus large des processus, de la dynamique et des conditions qui ont joué un rôle dans la création et la mise en œuvre du plan. Une attention particulière est accordée à la fois aux aspects transversaux (tels que la gouvernance, la participation, la coopération entre les domaines d'action, le mainstreaming de l'EC) et aux expériences spécifiques à des actions ou à des thématiques.

Cette approche qualitative permet de mettre au jour des enjeux et tensions difficiles à saisir dans des chiffres, mais qui sont cruciaux pour une évaluation nuancée du plan et pour l'élaboration de recommandations politiques.

Conception du plan

Objectifs, moyens, programme, méthodologie, pertinence et cohérence

Mainstreaming, mais sans structure

Bien que le plan s'inscrive dans le cadre d'une stratégie plus large en matière de politique d'égalité des chances, plusieurs parties prenantes soulignent le manque de fondement méthodologique et de coordination dans son élaboration :

« C'est comme un cahier des charges politique [...] sans vraiment se poser la question si fondamentalement, c'est porteur. »

Certain.e.s répondant.e.s ont parlé d'un document assez fragmentaire, qui rassemble des actions en partie déjà engagées :

« En fait, c'est un peu comme si tout le monde avait pu mettre plic ploc les trucs qu'ils avaient envie de mettre dedans. » ;

« Ce n'est pas vraiment un plan. C'est un ensemble de choses qui se passaient déjà, ou pour lesquelles nous avions déjà des idées. »

D'autres ont souligné qu'il n'y avait pas de vision claire ou de hiérarchisation des priorités à la base :

« Le plan est une liste d'actions, mais l'objectif final n'est pas clair. Que voulons-nous en faire sur le plan structurel ? »

Les méthodes de mainstreaming ou d'analyse d'impact ont été peu utilisées.

Le plan contribue à la visibilité du problème et des groupes cibles concernés

Pourtant, le plan a contribué à une plus grande visibilité des problématiques vécues par le public LGBTQIA+, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'administration. Comme quelqu'un l'a dit :

« Le fait qu'il y ait un plan donne de la légitimité à la thématique. »

Ou encore :

« C'est un levier pour travailler la diversité autrement que par les origines ou le genre. »

Un processus participatif limité

La phase de conception et de planification a été décrite par plusieurs acteur.rice.s comme étant top-down et peu participative :

« On se retrouve à mettre en œuvre un plan conçu par d'autres, dans un timing qui ne correspond pas à notre organisation.» ;

« Il y a une différence de temporalité : le temps politique et le temps administratif ne coïncident pas. »

Certaines administrations n'ont découvert qu'après publication qu'elles étaient responsables d'une action.

Un cadre viable, mais peu stratégique

Néanmoins, certain.e.s ont trouvé le plan utile comme ligne directrice ou tremplin pour rassembler les actions existantes ou prévues :

« Le plan nous a donné un cadre pour structurer des actions qu'on faisait déjà.»

Mais aussi :

« Il faudrait une vraie stratégie, pas seulement une compilation d'actions. »

Selon elleux, il serait nécessaire d'établir davantage de priorités, de cohérence et d'orientation.

Données insuffisantes

Plusieurs interlocuteur.rice.s ont souligné le manque de données quantitatives sur les personnes LGBTQIA+ à Bruxelles :

« C'est très difficile d'avoir des données qui quantifient les discriminations de genre au sens large [...]. Et quand on rentre dans les problématiques LGBTQIA+, tout simplement on n'a pas de données. »

La nécessité de disposer de méthodes alternatives, d'observations sur le terrain et de données qualitatives a été soulignée :

« Il faut en fait trouver un moyen parce que les données on ne les aura pas [...]. Convaincre qu'il y a un problème, ça reste nécessaire. Voilà. Hélas. »

Ces résultats montrent que la justification et le suivi du plan sont compliqués par un manque structurel de données solides et accessibles sur les personnes LGBTQIA+ en Région bruxelloise.

Conclusion

Le projet porté par le Plan bruxellois pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+ est apprécié par les acteur.rice.s en tant qu' initiative visible et pragmatique, qui met la problématique à l'agenda politique et des administrations. Dans le même temps, de nombreux.ses répondant.e.s soulignent des lacunes dans le fondement méthodologique, la coordination et la dimension participative de sa création.

L'absence d'une ligne stratégique claire, de cohérence avec d'autres plans politiques et de données disponibles a rendu difficile le ciblage et la hiérarchisation des actions. Ces résultats soulignent l'importance d'une approche plus intégrée, participative et axée sur les données dans les futurs cycles de politiques.

Mise en œuvre du plan

Ressources humaines, matérielles et temporelles

Des ressources limitées, de grandes ambitions

Plusieurs intervenant.e.s ont souligné le manque de ressources qui rend difficile la mise en œuvre du plan. Les capacités humaines et financières se sont révélées insuffisantes :
« Il n'y avait pas d'argent prévu. C'était à enveloppe constante. »
« Nous avons dû le faire dans le cadre de notre effectif existant, rien n'a été ajouté. »

Ce cadre limité a forcé de nombreux.ses pilotes à prendre en charge le plan, en plus de leurs tâches habituelles, ce qui a entraîné des contraintes de temps et a retardé voire amputé la mise en œuvre.

« Il faut vraiment se battre pour que ça avance. Et quand on n'a pas le temps, ça retombe. »

Un plan qui nécessite des travaux structurels, mais qui est ancré dans une mesure limitée

Bien que certaines actions soient déjà en cours ou se soient poursuivies à partir d'autres plans, dans de nombreux cas, le plan LGBTQIA+ a nécessité des efforts supplémentaires sans soutien proportionnel. Comme l'a déclaré un répondant :
« Il y a un manque d'articulation avec les autres plans. Chacun travaille de son côté, ça limite l'impact. »

Le temps et les ressources humaines comme goulot d'étranglement

Outre le budget, l'engagement en temps était également un obstacle récurrent. La mise en œuvre a souvent été retardée en raison de sous-effectifs ou de changements de personnel :
« Parfois, nous sommes déjà à la quatrième personne qui doit passer à l'action. Vous recommencez encore et encore. »
« Pour certaines actions, le politique a décidé. Mais l'administration n'a pas toujours été associée. »

Décalage temporel entre l'ambition politique et la pratique

De plus, il a été souligné dans de multiples conversations que le calendrier du plan n'était souvent pas aligné sur le fonctionnement interne de l'administration, ce qui entraînait des retards ou un manque de réalisme dans les délais d'exécution :
« Il y a une différence de temporalité : le temps politique et le temps administratif ne coïncident pas. »
« On se retrouve à mettre en œuvre un plan conçu par d'autres, dans un timing qui ne correspond pas à notre organisation. »

Conséquence : priorité limitée et progrès retardés

En raison du manque d'équipes dédiées ou d'une inscription claire dans les politiques internes, certaines actions n'ont pas été suffisamment prioritaires au sein des administrations. Dans plusieurs entretiens, il a été fait référence au fait que la thématique est reconnue comme « importante », mais qu'elle n'est pas considérée comme une tâche centrale dans le cadre des mandats existants des services concernés.
« C'est important comme thématique, mais ce n'est pas au cœur de nos missions. »
Cet ancrage administratif limité semble souvent être lié à l'absence d'une traduction claire du plan dans les objectifs de politique générale de l'administration ou à des orientations de la direction générale ou du cabinet compétent. Dans certains cas, le plan a été perçu comme une tâche supplémentaire « en surplus », sans instructions claires ni incitations. Cela explique en partie pourquoi certaines actions ont été difficiles à mettre en œuvre, ont été retardées ou dépendaient de la motivation personnelle des agents.

Conclusion
La mise en œuvre du Plan de Bruxelles pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+ a donc été fortement dépendante des efforts des pilotes d'action, souvent sans soutien ni ressources supplémentaires. Ces limitations structurelles ont constitué un obstacle important à la réalisation des ambitions du plan.

Ces constatations démontrent l'importance d'une structure de gouvernance plus intégrée, avec des rôles, un suivi et un soutien clairs. Cet aspect sera abordé dans une section ultérieure.

Processus

Équilibre global : entre réalisme et complexité
La majorité des personnes interrogées jugent le plan réalisable et pragmatique : les objectifs prédéterminés ont souvent été atteints au niveau de l'action. Pourtant, le plan est également qualifié par certain.e.s de fragile, puisque dépendant de la motivation personnelle des agents de l'administration ou de la société civile. Comme l'a résumé une personne :
« Certaines actions ont été mises en œuvre uniquement parce qu'il y avait des personnes motivées pour les porter. »

Ajustements, reports ou abandon d'actions
Plusieurs répondant.e.s ont noté que certaines actions ont été progressivement revues, reportées ou même abandonnées, en raison d'un manque de ressources ou d'un turn over de personnel.
« Certaines actions ont été abandonnées. »
« Beaucoup d'actions ont été redéfinies, dans leurs délais, leurs ambitions… »

Visibilité limitée du processus
Certain.e.s acteur.rice.s ont indiqué que les responsabilités n'étaient pas toujours clairement définies par rapport à la mise en oeuvre et le suivi des actions.
« Ce n'est pas toujours clair : qui fait quoi, avec qui, pour quand ? »
« Il y a parfois un manque de lisibilité. »

Ce manque de clarté a été renforcé par la complexité institutionnelle et les changements au sein des équipes.

Dépendance vis-à-vis des individus impliqués
La mise en œuvre des actions s'est généralement déroulée plus facilement lorsqu'il y avait une responsabilité et une implication claires. Dans les situations où plusieurs partenaires devaient travailler ensemble sans une répartition claire des tâches, le processus était plus difficile.
« Quand on sait qui fait quoi, ça avance. Sinon, ça stagne. »

Flexibilité et adaptabilité
Dans la pratique, une certaine souplesse était nécessaire pour que le plan reste viable. Certain.e.s acteur.rice.s ont indiqué que les actions avaient été examinées, ajustées ou adaptées à de nouvelles circonstances ou à de nouvelles perspectives.
« Je n'ai pas modifié l'action en tant que telle, parce que je ne savais pas que c'était possible. [...] Ce qui a été pensé en 2020-21 ne correspondait plus

forcément à ce que j'ai pu faire en 2022-23. Donc, j'ai essayé de faire ce qui était prévu, même si ce n'était pas tout à fait adapté. »
« J'ai travaillé dans la continuité du plan, mais l'action est clairement en retard. Je n'ai pas abandonné, mais je n'ai pas pu respecter les échéances. [...] Il y a eu des changements de priorités internes et un manque de ressources. »
« On a fait avec les moyens du bord. Mais ça a demandé beaucoup d'ajustements. »

Un thématique qui pose également la question de la légitimité
En plus de ces facteurs pratiques et organisationnels, une question plus fondamentale a également émergé dans les conversations : la question de savoir qui se sent ou est considéré.e comme légitime pour travailler autour des personnes LGBTQIA+, tant pour les individus à l'intérieur qu'à l'extérieur de la communauté. Certain.e.s acteur.rice.s ont indiqué qu'iels ne se sentaient pas sûr.e.s de leur place ou de leur autorité pour s'approprier ce sujet :
« Je ne me sens pas légitime. Comment je fais pour avancer ? [...] Mais en fait, pour moi, la légitimité, ce n'est pas un diplôme. Pourquoi une personne LGBT est légitime de travailler sur une action ? En fait, elle est légitime notamment parce qu'elle a le vécu . »

Cette incertitude semble également être alimentée par des signaux de réticence au sein de certaines parties de la communauté elle-même, par exemple à l'égard des campagnes institutionnelles :

« C'est quoi légitime ? si tu n'es pas LGBT, tu peux travailler sur ça [...]. C'est aussi une des remarques que j'ai pu entendre dans la campagne de Share the Color. Certains groupes et les mouvements s'émancipent. »
« Il y a beaucoup d'émancipation des LGBTQIA+. [...] Surtout les groupes intersexuels s'émancipent. Et c'est encore en cours aujourd'hui. »

Bien que ce débat émerge parfois plus vivement dans le contexte LGBTQIA+ – en partie en raison de l'évolution et de la diversification continues des identités – la question sous-jacente de « qui peut parler au nom de qui ? » n'est certainement pas propre à ce domaine politique. Elle aborde également d'autres thématiques de l'égalité des chances, comme le racisme ou le genre, et pousse à s'interroger également sur le rôle des allié.e.s, pourtant essentiel.le.s pour réaliser un changement structurel.
Cette complexité met en évidence l'importance d'un positionnement réfléchi des acteurs publics : quand et de quelle manière parlent-ils ou agissent-ils en dialogue avec la communauté, sans se substituer à celle-ci ? Et comment l'incertitude interne sur la légitimité peut-elle se transformer en responsabilité partagée ?

Il s'agit d'un point d'attention important pour la préparation du prochain plan : une réflexion explicite sur cette question peut contribuer à un cadre plus clair, à des méthodes de travail plus inclusives et à un partenariat renforcé avec la société civile.

Questions d'éthique et de justice
La mesure dans laquelle les actions ont réussi à atteindre les groupes les plus vulnérables au sein de la communauté LGBTQIA+ reste incertaine, selon plusieurs acteur.rice.s :
« Ceux qui ont le plus besoin de ces politiques ne sont pas toujours ceux qui y ont accès. »
Peu d'actions ont été conçues avec une attention particulière aux personnes en situation de précarité ou avec des motifs multiples de discrimination. La demande de mesures plus ciblées dans les plans futurs a été formulée à plusieurs reprises.

Conclusion
Le processus de mise en œuvre montre que, dans de nombreux cas, le plan LGBTQIA+ a donné une impulsion précieuse aux actions autour de l'égalité des chances, mais que son succès a été fortement dépendant de facteurs contextuels tels que les ressources, l'engagement, la légitimité et l'articulation institutionnelle. Une plus grande transparence, une répartition claire des rôles et une attention structurelle à la vulnérabilité sont des points d'attention importants pour l'avenir.

Pertinence

Les hypothèses causales (les causes des problèmes) sont-elles bien alignées avec les hypothèses d'intervention (la manière dont le plan vise à résoudre ces problèmes) ?
Les objectifs poursuivis correspondent-ils bien aux défis identifiés ?
Les objectifs spécifiques du plan sont-ils en phase avec les problèmes identifiés ?

Alignement entre les causes, les objectifs et les interventions
Lorsque nous analysons le plan du point de vue de sa pertinence, nous constatons qu'il part d'un certain nombre d'hypothèses sur les causes de l'inégalité et de la discrimination à l'égard des personnes LGBTQIA+ en Région bruxelloise. Même si ces *hypothèses causales* ne sont pas explicitement formulées, elles peuvent être déduites du contenu du plan :

- Les personnes LGBTQIA+ sont structurellement confrontées à l'exclusion, à la violence et à la discrimination ;
- Les institutions et les services existants ne sont pas suffisamment adaptés à leurs besoins spécifiques ;
- Il y a un manque de données et de connaissances pour soutenir l'élaboration des politiques ;
- Les professionnel.le.s n'ont souvent pas l'expertise nécessaire pour traiter de manière appropriée la diversité sexuelle et de genre.
- Les projets locaux et les collaborations structurelles sont rares ou fragmentés.

En réponse à ces causes, le plan propose une série d'actions qui sont généralement conformes à ces constatations. Les répondant.e.s confirment que le plan contient des hypothèses d'intervention cohérentes avec les défis sur le terrain.
« Le plan est pertinent. Certaines actions sont petites, mais significatives. »
« Ce sont de petites actions, mais qui ont du sens. Ça permet de parler du sujet, d'amorcer quelque chose. »

Pourtant, beaucoup estiment que le plan constitue davantage un point de départ qu'une réponse politique suffisante. Les objectifs sont réalistes et cohérents, mais manquent d'ambition et d'ampleur.
« Les actions ont du sens, mais seulement si elles se poursuivent. Sinon, ça sert à rien. »

Portée structurelle limitée
Plusieurs acteur.rice.s soulignent que le plan peut avoir peu d'impact sans suivi, intensification ou lien politique avec des leviers structurels tels que l'éducation, l'emploi, la santé ou le logement – avec un accent particulier sur les groupes en vulnérabilité multiple (tels que les personnes intersexes ou trans sans papiers).

Bien que le plan ait donné lieu à d'importantes études, celles-ci se traduisent rarement par des mesures politiques concrètes.
« On a fait des études, mais maintenant il faut des politiques qui suivent. Sinon ça reste de l'analyse. »
« Il y a des études qui sont faites autour d'un certain thème, et je me demande pourquoi il n'y a pas des études sur LGBT ou le transgenre. [...] Ce que j'ai remarqué souvent au niveau fédéral, c'est qu'il y a des études qui sont faites, et je me dis : ce sont des données dont on a tous besoin. »

Implication limitée des acteurs structurels et communautaires
Plusieurs répondant.e.s ont indiqué que le plan aurait pu se concentrer davantage sur la coopération avec des acteurs qui connaissent déjà le monde des personnes LGBTQIA+ vulnérables. Les organisations de la société civile n'ont pas été ou pas suffisamment été impliquées, alors que leur expertise aurait pu être utile pour combler le fossé avec les groupes cibles vulnérables.
« Il aurait fallu intégrer ceux qui travaillent déjà avec ces publics. Sinon on perd du temps à réinventer. »

Par ailleurs, certain.e.s pointent du doigt le manque de soutien structurel aux associations LGBTQIA+, dont plusieurs sont confrontées à un statut et des ressources précaires, alors qu'elles jouent un rôle central dans l'accueil, l'orientation et la visibilité du groupe cible.
« Il y a des tas d'associations LGBTQIA+ qui ont du mal à survivre et qui pourraient être davantage soutenues pour faire ce travail-là. »

Cette implication limitée des acteurs existants a été vécue par plusieurs personnes interrogées comme une occasion manquée d'intégrer et de renforcer durablement le soutien.

Conclusion
Les objectifs du plan sont bien alignés avec les causes d'exclusion et de discrimination identifiées et sont jugés pertinents par la plupart des répondant.e.s. Les actions choisies constituent des points de départ précieux pour s'attaquer aux obstacles structurels et contribuent à la visibilité des questions LGBTQIA+ dans les politiques.
Néanmoins, la portée structurelle du plan reste limitée. Il s'agit souvent de micro-interventions qui ont principalement une valeur symbolique ou de sensibilisation, et qui sont rarement liées à des mesures ou à des leviers politiques plus systémiques. Sans suite dans les investissements, renforcement de la coopération avec les acteurs structurels et suivi pluriannuel, le plan risque de s'enliser dans un cadre bien intentionné mais insuffisamment impactant. *« Ce qu'on a fait est cohérent. Mais c'est trop peu pour répondre vraiment aux besoins. »*

Cohérence

La mise en œuvre de la politique et les moyens déployés sont-ils en adéquation avec les objectifs ?
Les méthodes choisies correspondent-elles bien aux objectifs poursuivis ?
L'articulation entre les différentes actions est-elle pertinente ?

Un plan avec une cohérence thématique, mais une mise en œuvre fragmentée
La plupart des personnes interrogées décrivent le Plan bruxellois d'inclusion des personnes LGBTQIA+ comme un plan avec une certaine logique interne. Les différents types d'actions, tels que la collecte de données (par exemple sur les violences ou les discriminations), la formation de professionnel.le.s (par exemple sur la diversité de genre), les campagnes de sensibilisation (comme Share the Color), les ajustements réglementaires (comme dans le RRU) ou l'amélioration de l'accessibilité des services et des espaces publics, sont liées par des thématiques et reflètent un objectif commun : accroître la visibilité des thématiques LGBTQIA+ et lutter contre l'exclusion systématique.

Néanmoins, la mise en œuvre opérationnelle est vécue comme fragmentée. Plusieurs personnes impliquées ont indiqué qu'elles avaient peu d'informations sur les autres actions du plan, ce qui donne l'impression de travailler en vase clos. Comme quelqu'un l'a dit :

« C'est de manière très individuelle, mais quand on a ça, on a le sentiment que l'action est cohérente, que ça fonctionne. Sinon, à côté de ça, on a un peu l'impression que tout le monde travaille un peu en silo et qu'il n'y a pas vraiment de moments communs. Tout le monde travaille dans son coin. »

Cette fragmentation non seulement entrave l'alignement mutuel, mais compromet également le développement d'une approche politique commune et un mainstreaming structurel.

Cette fragmentation est en partie le résultat de la complexité du paysage institutionnel bruxellois : les administrations ont bénéficié d'une autonomie dans la mise en œuvre de leurs actions, sans cadre explicite de coordination mutuelle. equal.brussels a un rôle de suivi, mais ne dispose ni du mandat ni des ressources nécessaires pour assurer la coordination entre les acteurs.

En ce sens, l'évaluation doit également tenir compte de ce contexte : l'absence de gestion structurée n'est pas le résultat d'un manque d'engagement, mais d'un vide institutionnel. L'ambition de synergie est donc structurellement limitée. Il ne s'agit pas d'une défaillance individuelle, mais d'une réalité structurelle qui doit être explicitement nommée.

Articulation limitée entre les plans

En outre, il s'est avéré que de nombreuses actions s'appuyaient sur des initiatives existantes ou se déroulaient parallèlement à d'autres plans, sans toujours être explicitement coordonnées. Il était donc difficile de garder une vue d'ensemble claire de qui fait quoi, dans quel contexte et avec quel mandat. Comme l'a résumé l'un des répondants :
« C'est parfois difficile de s'y retrouver. Il y a des actions du plan, d'autres portées par les cabinets, d'autres par des services externes... »

Un exemple qui a été évoqué à plusieurs reprises est celui de l'action autour du « Manuel Espace Public » et des évolutions réglementaires dans le RRU (Règlement Régional d'Urbanisme). Cette action est apparue dans plusieurs plans d'égalité des chances en même temps (tels que ceux relatifs aux violences faites aux femmes, à la monoparentalité et aux personnes LGBTQIA+), chacun faisant l'objet de demandes de suivi distinctes. Par conséquent, certains services ont reçu à plusieurs reprises des requêtes similaires pour pratiquement la même action, ce qui a entraîné de la confusion et mis à mal l'efficacité :
« Je me retrouve à leur envoyer des mails toutes les 2 semaines pour leur demander quelque chose et en fait on s'y retrouve pas. [...] Ça superpose. »

Cela illustre comment un manque d'harmonisation conjointe et de communication claire sur les rôles et les responsabilités peut entraîner un dédoublement de la charge de travail, de la confusion sur le terrain et une réduction de l'impact des politiques. Dans la pratique, il y a souvent un manque de vue d'ensemble : qui fait le suivi de quoi, dans quel contexte et avec quel

mandat ? Cela indique un besoin de plus de visibilité et de coordination entre les acteurs et les plans impliqués.

Vers une politique d'intégration cohérente et durable
Bien que le plan représente un pas en avant vers le mainstreaming des thématiques LGBTQIA+ dans les politiques gouvernementales, plusieurs répondant.e.s ont souligné que la cohérence dans la mise en œuvre et le suivi restait limitée. Il n'y avait pas de stratégie globale ou de vision à long terme dans laquelle les différentes actions étaient intégrées. La cohérence du plan dépend donc en grande partie de l'engagement de chacun.e des acteur.rice.s et du maintien d'une continuité entre les législatures.
« Ça serait chouette de réorganiser un peu les plans. Peut-être faire une partie générale, puis des parties plus particulières pour chacun des différents plans. [...] En tout cas, essayer que ce soit un peu mieux imbriqué. »

Certain.e.s répondant.e.s ont plaidé en faveur d'une meilleure coordination entre les différents plans thématiques. D'autres ont suggéré d'évoluer vers un plan intégré unique sur l'égalité des chances, avec différentes sections thématiques.

Conclusion
La cohérence thématique du plan d'inclusion LGBTQIA+ est reconnue, mais sa mise en œuvre se fait souvent en silos. Sans moments communs, sans gestion partagée ou sans coopération structurelle, la logique du plan risque de se perdre dans une politique fragmentée. Une coordination durable et une coordination mutuelle entre les acteurs et les plans sont essentielles pour une politique d'égalité des chances plus intégrée et cohérente. En l'absence de gestion partagée ou de processus d'apprentissage conjoint, les possibilités de pollinisation croisée restent limitées.

Effectivité

Le plan a-t-il atteint ses objectifs ?
Quelles actions concrètes ont été menées, avec qui, comment et avec quel impact ?
Quels changements de pratiques ou de culture organisationnelle ont été initiés ?
Dans quelle mesure le plan contribue-t-il au mainstreaming des questions LGBTQIA+ ?

Visibilité limitée pour les groupes cibles
L'impact sur les groupes cibles eux-mêmes n'est pas clair. Certain.e.s répondant.e.s indiquent qu'iels n'ont pas remarqué de changements concrets dans l'accessibilité des services ou que le plan ne se transmet pas toujours à l'échelle locale.
« J'ai rien vu dans ma commune. Je sais qu'il y a un plan, mais je ne vois pas ce que ça change. »

En outre, il a été noté que certains groupes vulnérables au sein de la communauté LGBTQIA+ (tels que les personnes trans sans papiers ou les personnes issues de l'immigration) n'ont pas été beaucoup touchés, en partie parce que le plan ne les désigne pas explicitement comme groupe cible. Cet écart entre l'intention et la réalisation a été perçu comme problématique par plusieurs répondant.e.s, qui ont souligné le manque de ressources, les obstacles structurels ou le manque d'expertise spécifique :
« Il y a vraiment cette volonté de pouvoir toucher les personnes les plus vulnérables […] personnes sans papiers, en demande d'asile, qui ne vont certainement jamais aller à la police […]. »

Changement au sein des institutions : des prémisses, mais pas encore d'ancrage structurel
La plupart des répondant.e.s reconnaissent que le plan a été mis en œuvre à grande échelle comme prévu. Plusieurs actions concrètes ont été mises en œuvre : campagnes de sensibilisation, formation des fonctionnaires, aménagements réglementaires et subventions aux organisations de la société civile. Ces initiatives ont permis d'accroître la visibilité des thématiques LGBTQIA+ au sein du gouvernement et ont souvent permis une première introduction au sujet.
« On a fait des études, des formations, des campagnes… mais l'impact sur la vie quotidienne, c'est encore très léger. »

Cependant, l'intégration structurelle de ces efforts reste limitée. Les personnes interrogées soulignent que les actions ne sont efficaces que si elles s'inscrivent dans une ligne politique plus large et durable :
« Ce sont des actions qui ont du sens, mais qui doivent continuer. Sinon c'est comme si on n'avait rien fait. »

Dans certains cas, le plan pourrait en effet apporter des changements : certains cours ont été accueillis positivement, et certaines administrations ont adapté leur politique d'accueil ou de communication. Mais ces changements restent souvent fragmentaires et individuels, sans suivi systématique ni garantie au sein de l'organisation.

Des mesures ont été amorcées au sein des institutions : par exemple, certaines administrations ont organisé pour la première fois des formations internes, ou ont commencé à réfléchir à une communication inclusive. Mais ces changements restent souvent fragmentaires et dépendent d'acteur.rice.s

individuels. Cela n'est pas seulement dû à la phase initiale du processus, mais aussi à des goulets d'étranglement structurels : le manque de temps et de personnel, et l'absence d'attribution ou de responsabilité claire de la part des hauts fonctionnaires pour inclure systématiquement ce sujet dans les politiques et les pratiques.
« C'était notre premier contact avec le thème. Nous avons suivi une formation, mais il ne s'est pas passé grand-chose depuis. »

Le plan est donc perçu comme un point de départ plutôt que comme un levier de changement structurel. Le mainstreaming réel, où l'égalité des chances est systématiquement intégrée dans tous les domaines politiques, est encore loin d'être réalisé.
« Ce qu'on a fait est bien, mais ce n'est pas encore une politique à part entière. C'est des petites touches. »

Conclusion
La mise en œuvre du plan LGBTQIA+ a donné lieu à une série d'actions concrètes qui ont du sens dans un premier temps. Des initiatives précieuses ont été réalisées, notamment dans le domaine de la formation, de la communication et de la concertation structurelle. Néanmoins, l'impact reste limité pour l'instant. Le plan a eu peu d'effets visibles sur la vie quotidienne des personnes LGBTQIA+, en particulier parmi les sous-groupes les plus vulnérables. La mise en œuvre a conduit à des germes de changement au sein de certaines organisations – une prise de conscience, une ouverture – mais sans suivi durable ou ancrage politique, ces initiatives risquent de s'estomper.
Plusieurs conditions sont essentielles pour une efficacité structurelle réelle : une vision à long terme, un ancrage institutionnel, l'implication des groupes cibles et des ressources humaines et financières suffisantes. De plus, la responsabilisation de la ligne hiérarchique est cruciale pour s'assurer que les actions sont non seulement initiées mais aussi intégrées, suivies et ancrées dans le fonctionnement quotidien des organisations. Ce n'est qu'alors que le plan pourra passer d'un ensemble d'actions à une politique d'égalité des chances à part entière et durable.

Coordination/Gouvernance

Un plan soutenu par de nombreux acteurs, mais avec une implication inégale
Le Plan bruxellois d'inclusion des personnes LGBTQIA+ a été soutenu par une grande variété d'acteurs, notamment des administrations, des organisations de la société civile, des communes et des services. Cependant, plusieurs répondant.e.s soulignent que le degré d'implication varie considérablement d'un acteur à l'autre. Si certaines administrations se sont engagées activement et de manière convaincante, dans d'autres, la mise en œuvre est restée plutôt limitée ou accessoire.

« Certaines administrations ont pris ça à cœur, ont fait plus que prévu. D'autres ont fait le strict minimum. »

La manière dont le plan a été conçu et mis en œuvre a été très différente d'une administration à l'autre. Dans certains cas, il y avait une motivation claire de la part du comité exécutif ou du cabinet, ce qui a conduit à une mise en œuvre efficace et inspirée. Dans d'autres cas, les répondant.e.s décrivent une situation dans laquelle les pilotes d'action ont travaillé de manière isolée, sans soutien structurel ni élan politique ou hiérarchique.
« Je suis tout seul à faire ça dans mon administration. Je n'ai pas de moyens, pas de cadre, pas d'appui. »
« Si on n'a pas un signal politique clair, ça reste accessoire. »

Cette inégalité de mise en œuvre met en évidence un champ de tension structurel : la proactivité d'individus engagés se heurte souvent à l'absence de cadre clair et d'obligation d'inscrire cette thématique dans le fonctionnement de l'organisation. Tant que la responsabilité de l'inclusion des personnes LGBTQIA+ n'est pas explicitement ancrée dans les tâches des hauts fonctionnaires, la mise en œuvre restera dépendante de la bonne volonté individuelle et d'un engagement personnel qui n'est pas structurellement assuré.

Entre fragmentation et dynamiques collectives
La gouvernance du plan a été largement façonnée par le paysage institutionnel complexe de la Région bruxelloise. Si la large autonomie laissée aux administrations offre la possibilité d'adapter les actions à leur propre contexte et à leur propre fonctionnement, elle rend également difficile la construction d'une dynamique politique partagée. Il n'existe pas de mécanismes structurels de coordination, de planification conjointe ou d'échange d'expériences. Cela a créé un paysage de mise en œuvre fragmenté dans lequel chaque acteur a continué à fonctionner en grande partie de son propre chef.

Il existe une commission de l'égalité des chances qui offre une plate-forme potentielle de consultation et de partage des connaissances entre les administrations. Néanmoins, les enquêtes montrent que cet organe est rarement activé spontanément ou utilisé comme mécanisme structurel de coordination dans la mise en œuvre du plan. Le Comité pourrait donc être renforcé et utilisé plus activement en tant que lien entre les acteurs concernés.

equal.brussels a joué un rôle important dans le suivi et le reporting des actions, mais ne disposait pas d'un mandat explicite ni d'un levier suffisant pour agir en tant que coordinateur transversal. Il en a résulté un manque d'interaction structurelle entre les acteurs impliqués, avec peu de place pour la réflexion ou l'ajustement collectif.
« Il n'y a pas de cadre partagé, chacun fait ce qu'il a à faire, mais on ne sait pas toujours ce qui se passe chez les autres. »
« Il n'y avait pas de moment pour échanger entre nous. »

Perte d'information et manque de continuité
Les personnes interrogées soulignent des obstacles importants en termes de communication et de transfert de connaissances. Les changements de personnel et le transfert insuffisant d'informations entre les successeur.rice.s au sein des actions ont provoqué une discontinuité.
« Je suis déjà la troisième personne sur ce dossier, je n'ai aucune idée de ce qui m'est arrivé. »
« Les plans se succèdent mais on recommence toujours à zéro. »

Les COEC, qui étaient censé.e.s faire le lien entre equal.brussels et les administrations, se sentaient souvent mal informé.e.s ou insuffisamment aptes à remplir leur rôle.
« Je suis COEC, mais je ne sais même pas quelles sont les actions que je dois suivre. »
« On manque d'un vrai rôle de pilotage transversal. »

En raison de l'absence de mémoire partagée au sein des administrations ou entre elles, des informations, des expériences et des pratiques pertinentes se sont souvent perdues.

Il n'y a pas de vision commune
Selon plusieurs répondant.e.s, il y a un manque de stratégie globale ou de dynamique collective qui permettrait de relier les différents acteurs. La plupart de la mise en œuvre est restée bottom-up et ad hoc. Cela rend non seulement difficile le partage d'expériences et la construction d'une expertise commune, mais compromet également la possibilité d'intégrer une politique de mainstreaming durable.
« Il y a beaucoup d'initiatives, mais pas de vision commune. Tout le monde est sur son île. »
« On a l'impression d'un patchwork sans fil rouge. »

Conclusion
Bien que le plan ait débouché sur des actions précieuses, sa mise en œuvre a été fortement influencée par le manque de coordination structurelle et les niveaux variables d'implication des acteurs. En l'absence d'une vision commune, de rôles clairs et de structures permanentes de consultation, la gouvernance du plan demeure vulnérable. Un impact plus durable et un renforcement du mainstreaming nécessitent un cadre de gouvernance plus fort, avec l'implication active d'equal.brussels en tant que facilitateur des dynamiques politiques collectives. Dans le même temps, cela nécessite une capacité de personnel suffisante au sein *d'equal.brussels*, et au sein des administrations concernées, où la ligne hiérarchique doit également assumer explicitement la responsabilité du suivi et du mainstreaming de l'inclusion LGBTQIA+ dans l'organisation. Sans cet ancrage structurel, il existe toujours un risque que la mise en œuvre reste dépendante des efforts individuels, plutôt que de la politique institutionnelle.

Évaluation approfondie

Actions sélectionnées pour l'analyse approfondie

Bien que la mise en œuvre de toutes les actions du Plan bruxellois d'inclusion des personnes LGBTQIA+ ait été cartographiée sur la base des données disponibles et dans le temps imparti, il a été décidé à la demande du commanditaire d'analyser quatre actions plus en détail.
La sélection de ces quatre actions s'est faite sur la base d'un certain nombre de critères :

- la répartition entre les différentes administrations,
- la diversité des types d'actions,
- la diversité des pilotes,
- la durée ou la continuité de l'action.

L'analyse s'appuie sur une évaluation qualitative de ces actions, basée sur des documents et des entretiens avec les acteur.rice.s impliqués.

Évaluation qualitative des actions sélectionnées

ACTION 1

ACTION

Développer une campagne de sensibilisation grand public sur les questions LGBTQIA+.
Nom de la campagne : *Share the Color*

OBJECTIFS

- Informer le grand public sur les droits des personnes LGBTQIA+ dans toute leur diversité
- Inciter les Bruxellois·es à devenir allié.es et à promouvoir l'inclusion des personnes LGBTQIA+ dans leur quartier
- Encourager les personnes LGBTQIA+ à faire valoir leurs droits, y compris via les fiches de signalement en cas de discriminations/violences (cfr. Action 16)

TYPE D'ACTION

1 Communication auprès du grand public (info/sensib)

PROPRE / PRÉEXISTANT

Action propre du plan d'inclusion LGBTQIA+

ÉTAT DE RÉALISATION

Finalisée (2022)

AJUSTEMENTS

L'action a été menée comme prévu

CONTINUITÉ

Action ponctuelle, non ancrée structurellement.

MINISTRE COMPÉTENT.E

Nawal Ben Hamou (Egalité des chances)

ORGANISATION PILOTE

equal.brussels

ACTIVITÉS RÉALISÉES

- Développement d'une campagne ciblant trois quartiers bruxellois (Colignon – Schaerbeek, Vieux Molenbeek, Quartier Latin – Ixelles)
- L'attention portée à l'alliance comme message central
- Distribution d'affiches avec des portraits et des slogans
- Campagne en ligne via les réseaux sociaux avec des influenceurs bruxellois
- Site internet avec #sharethecolor offre participative (commandez du vernis à ongles gratuit pour montrer votre soutien)

PRINCIPAUX OUTPUTS

- Site web de campagne : www.sharethecolor.brussels
- Affiches et supports visuels dans l'espace public
- Contenu des médias sociaux et engagement des influenceurs

INDICATEURS

- Impact de la campagne sur le site de campagne d'equal.brussels et les réseaux sociaux
- Nombre de participant·es dans les quartiers cibles
- Partage de la campagne par les partenaires

DÉLAIS D'EXÉCUTION

2022

BUDGET

246 046,45 € (prévu : 245 000 €)

EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

100,43%

PERTINENCE

La campagne a clairement répondu aux objectifs du plan, avec pour ambition principale d'accroître la visibilité des personnes LGBTQIA+ et de renforcer l'alliance au sein de la société bruxelloise. L'accent explicite mis sur le grand public – et pas exclusivement sur les communautés LGBTQIA+ elles-mêmes – s'inscrivait dans la volonté d'apporter un changement structurel par la sensibilisation et la mobilisation des sympathisant.e.s.

Le choix d'une approche par quartier a été innovant : en se concentrant sur trois quartiers bruxellois où les thématiques LGBTQIA+ sont traditionnellement moins visibles (comme Schaerbeek et Molenbeek), la campagne s'est positionnée comme un signal proactif auprès des zones et des communautés sous-exposées. Il a ainsi complété la présence LGBTQIA+ souvent centralisée dans le centre-ville.

En outre, l'alliance a été utilisée comme un levier, non seulement comme thème de communication, mais aussi comme un appel à la responsabilité partagée : la campagne a suggéré qu'il n'incombe pas seulement aux personnes LGBTQIA+ de défendre leurs droits, mais que les voisin.e.s, les collègues et les passant.e.s peuvent également y jouer un rôle actif.

Enfin, l'approche visuelle et participative (avec le concept de vernis) a été bien accueillie : elle a offert un moyen accessible et symbolique pour les gens de s'engager, ce qui a augmenté le caractère inclusif et la pertinence de la

campagne. Dans le même temps, certain.e.s acteur.rice.s ont souligné le manque de référence aux questions intersectionnelles, de sorte que la campagne ne rendait pas toujours suffisamment justice à la complexité des expériences au sein de la communauté LGBTQIA+.

COHÉRENCE

En termes de contenu, l'action s'inscrit bien dans le cadre d'autres mesures du plan, en particulier avec l'action 16 sur les formulaires de signalement des discriminations et des violences. En faisant explicitement référence à ces options de signalement dans la campagne, un pont a été construit entre la sensibilisation et l'accès aux droits.

L'action a également été considérée comme l'un des vecteurs centraux de la politique générale de communication sur les personnes LGBTQIA+. L'approche positive et participative de la campagne, qui met l'accent sur l'alliance et la responsabilité partagée, a été considérée comme un renforcement de la cohérence thématique du plan.

D'un point de vue pratique également, l'action s'est avérée complémentaire à d'autres initiatives. Par exemple, le matériel visuel de la campagne a été réutilisé dans différents contextes (formation, communication municipale, sensibilisation interne), ce qui a renforcé l'interconnexion entre les actions au sein du plan.

De telles campagnes peuvent également servir de lien essentiel entre les objectifs politiques et le grand public, en particulier dans un contexte où le mainstreaming de l'égalité des chances exige de plus en plus une communication à la fois inclusive et participative.

EFFECTIVITÉ

La campagne #sharethecolor a été mise en œuvre comme prévu, avec une forte présence visuelle dans trois quartiers bruxellois soigneusement sélectionnés : Colignon (Schaerbeek), le Vieux Molenbeek et le Quartier latin (Ixelles). La campagne a été décrite comme frappante, inclusive et audacieuse, avec des portraits et des slogans issus de l'expérience des personnes LGBTQIA+ elles-mêmes.

La visibilité de la campagne dans la rue, sur les réseaux sociaux et via la plateforme en ligne a été évaluée positivement. Plusieurs répondant.e.s à l'évaluation du plan ont indiqué que l'action a effectivement attiré l'attention, y compris parmi les groupes cibles qui sont généralement moins touchés par la communication gouvernementale. Aucune mesure d'impact n'a été fournie, ce qui rend plus difficile l'évaluation de l’impact en termes d’audience.

Le volet participatif, avec la possibilité de commander gratuitement du vernis à ongles en guise de soutien visible, a également été perçu comme innovant et efficace.

En termes de changement organisationnel, la campagne est principalement considérée comme un point de départ. Elle a donné lieu à une réflexion interne dans certains services ou organismes communaux, par exemple sur la visibilité, le langage ou la création d'espaces inclusifs. Mais les changements structurels dans les processus ou les politiques n'ont pas encore suivi partout.

ACTION 10

ACTION

Former et sensibiliser les pouvoirs locaux à l'inclusion des personnes LGBTQIA+

OBJECTIFS

- Diffuser des informations sur les enjeux LGBTQIA+ au sein des collectivités territoriales (communes, CPAS, zones de police) ;
- Partage de bonnes pratiques à travers le réseau Egalité des Chances des Collectivités Territoriales Bruxelloises (BPL) ;
- Contribuer à un meilleur accueil et traitement des personnes LGBTQIA+ dans les services communaux.

TYPE D'ACTION

2 Orientation et formation des professionnels

PROPRE / PRÉEXISTANT

Des actions déjà existantes, poursuivies et renforcées dans le cadre du plan d'inclusion

ÉTAT DE RÉALISATION

En cours – se déroule comme prévu.

AJUSTEMENTS

L'action a été menée comme prévu, avec des ajustements annuels de l'offre de formation.

CONTINUITÉ

Action récurrente, renouvelée annuellement avec des modules adaptés.

MINISTRE COMPÉTENT.E

Nawal Ben Hamou (Egalité des chances)

ORGANISATION PILOTE

Bruxelles Pouvoirs Locaux (Cellule Egalité des chances)

ACTIVITÉS RÉALISÉES

- 2022 : trois sessions de formation en français sur la transidentité pour les communes, les CPAS et les zones de police
- 2023 : Formation en néerlandais sur la transidentité (2 demi-journées)
- 2024 : deux sessions en français à destination du personnel des RH communales sur les LGBTQIA+ et la politique de diversité

PRINCIPAUX OUTPUTS

- Offre de formation annuelle adaptée aux besoins du secteur
- Notes et documents internes partagés avec les conseils participants

INDICATEURS

- Nombre de communes, de CPAS et de zones de police participantes
- Nombre de modules de formation élaborés et distribués

DÉLAIS D'EXÉCUTION

À partir de 2022 – renouvelé chaque année

BUDGET

Montant total versé : 30 000 € (via des tranches annuelles de 10 000 €)
Dépenses 2022 : 12 117 € / 2023 : 2 198 € / 2024 : 2 963 €

EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

Total : 17.278 €

PERTINENCE

L'action répond à un besoin évident au sein des autorités locales bruxelloises. Les formations sont en phase avec les besoins sur le terrain, avec une attention particulière aux groupes vulnérables tels que les personnes trans et intersexes. L'accent mis sur la transidentité et l'élargissement progressif de l'égalité des chances montre un bon alignement avec les objectifs politiques.

Les autorités locales sont souvent le premier point de contact pour les citoyen.ne.s et ont une influence directe sur l'accessibilité et la sécurité des services publics. La formation du personnel communal est donc un levier essentiel pour un changement durable.

COHÉRENCE

L'action s'inscrit dans une approche plus large visant la sécurité, la non-discrimination et les services publics. Il y a un lien substantiel avec d'autres actions du plan, telles que l'action 16 sur les formulaires de rapport et l'action 18 sur la formation de la police.

Afin d'accroître l'impact structurel de l'action, il serait souhaitable d'intégrer obligatoirement la formation de base dans le processus d'intégration et de développement de carrière du personnel communal. En particulier, la formation des managers est également cruciale : elle détermine en grande partie la culture organisationnelle et peut activement stimuler ou inhiber l'inclusion au sein de leurs équipes. Inclure explicitement les thématiques LGBTQIA+ dans la formation de la ligne hiérarchique contribuerait à un ancrage institutionnel plus large et renforcerait l'inclusion au sein des organisations.

En outre, l'action s'inscrit dans le cadre des processus régionaux en cours autour de la politique de diversité. La collaboration avec les services RH locaux est complémentaire à d'autres mesures visant à modifier structurellement les pratiques communales.

Bien qu'equal.brussels n'ait pas été directement impliqué dans sa mise en œuvre, il contribue au suivi global et à l'alignement substantiel des actions au sein du plan d'inclusion LGBTQIA+, ce qui renforce la cohérence thématique.

EFFECTIVITÉ

L'action a été menée comme prévu avec une portée sur plusieurs années. La diversification de l'offre, allant de formations thématiques à des modules axés sur les ressources humaines, a élargi le champ de l'action.

Cependant, il existe certaines limites :

- Le suivi de l'impact sur les politiques et les services locaux reste limité ;
- Pas de mécanisme de rétroaction systématique de la part des participant.e.s ;
- Pas de mesure d'impact structurel ;
- Il n'y a pas eu d'évaluation approfondie ou d'analyse universitaire, ce qui complique l'évaluation de l'efficacité au niveau des politiques ;
- Les formations ne sont pas obligatoires, elles s'adressent donc principalement à des personnes déjà motivées ou ayant une affinité avec le sujet. Cela limite l'impact de l'action sur les changements structurels.

ACTION 16 (+ lien action 17)

ACTION

Disposer de données sur les faits de violences et de discriminations à l'encontre des personnes LGBTQIA+

OBJECTIFS

- Avoir un aperçu de la nature, de la fréquence et du contexte des faits LGBTQIA+-phobes à Bruxelles) ;
- Lutter contre le problème de la sous-déclaration ;
- Rendre le processus de signalement plus accessible, en collaboration avec les associations et les communautés ;
- Sensibiliser les acteur.rice.s à l'importance des données pour l'élaboration des politiques.

TYPE D'ACTION

5 Connaissances et données
7 Accompagnement des publics

PROPRE / PRÉEXISTANT

Actions déjà existantes, poursuivies et renforcées dans le cadre du plan d'inclusion

ÉTAT DE RÉALISATION

En cours – continuité assurée et renforcement de l'action prévu ;

AJUSTEMENTS

Le contenu de l'action a été renforcé au cours du plan (analyse, extension des partenariats, préparation de la phase 2)

CONTINUITÉ

Caractère permanent, ancrage structurel par un suivi annuel et un reporting.

MINISTRE COMPÉTENT.E

Rudi Vervoort (Sécurité)
Nawal Ben Hamou (Egalité des chances)

ORGANISATION PILOTE

Bruxelles Prévention et Sécurité (BPS) et equal.brussels

ACTIVITÉS RÉALISÉES

- Collaboration structurelle avec RainbowHouse Brussels et les acteurs associatifs pour la collecte de rapports ;
- Analyse publiée en 2022 (278 notifications) ;
- Flashpaper en 2024 (interprétation rapide des tendances) ;
- Analyse de tous les rapports 2019-2024 en préparation pour 2025 ;
- Élargissement du nombre de partenaires participant au suivi des notifications préparé au T4 2024 au T1 2025 ;
- Préparation de la « phase 2 » : lancement des formulaires de signalement pour les professionnel.le.s (2025)

- En parallèle, un projet pilote dans les services de police pour les victimes LGBTQIA+ a été développé à travers l'action 17, avec un bouton de signalement sur le site web de PolBru, un « Point de Contact », et une sensibilisation au sein des zones de police.

PRINCIPAUX OUTPUTS

- Rapport 2022 : Les violences LGBTQIA+phobes en Région de Bruxelles-Capitale

- Flashpaper n°6 de l'Observatoire 2024: Violences LGBTQIA+phobes : état des lieux de la situation en Région bruxelloise | safe.brussels
- Formulaires d'inscription pour RainbowHouse + partenariat élargi
- Rapports analytiques prévus en 2025 : Analyse des rapports collectés entre 2019 et 2024

- Analyse pilote du point de contact LGBTQI au sein de la zone de police d'Ixelles Bruxelles-Capitale (action 17)
- Chiffres des plaintes et signalements via les canaux de police : 28 signalements en 2023 pour discrimination contre seulement 3 via le point de contact, ce qui indique une utilisation continue des canaux traditionnels

INDICATEURS

- Nombre de formulaires de rapport collectés
- Nombre d'associations impliquées
- Nombre d'analyses publiées

DÉLAIS D'EXÉCUTION

Notifications : continues
Analyse : 2022 (rapport complet), 2024 (flashpaper), 2025 (cycle complet 2019-2024)

BUDGET

- 2021-2022 : 60 500 € TVA incluse
- 2023–2025 : 42 350 €/an TVA incluse
- Extra T4 2024 – T1 2025 : 13 310 € TVA incl pour du personnel supplémentaire

EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

Total prévu jusqu'à fin 2025200.860 TVA incluse

PERTINENCE

L'action répond à un besoin fondamental de données sur les faits LGBTQIA+phobes. La sous-déclaration de la violence est un problème reconnu, dans lequel les canaux de signalement traditionnels sont souvent insuffisants.

La complémentarité entre les canaux de signalement en dehors de la police et les projets pilotes à l'intérieur des zones de police souligne la valeur ajoutée

d'une approche intégrée qui respecte les différents niveaux de confiance. Ces systèmes de signalement alternatifs offrent une voie plus accessible et moins traumatisante pour les victimes, en particulier pour celles qui ont peu confiance dans les autorités policières. L'action se concentre donc sur un angle mort de la politique et augmente la base de connaissances pour la prévention et la protection.

COHÉRENCE

L'action est étroitement liée à d'autres mesures du plan, telles que l'action 18 (formation de la police) et l'action 17 (suivi juridique et opérationnel au sein des zones de police). Dans le cadre d'une coopération avec la zone de police Bruxelles-capitale Ixelles, des expériences ont été menées avec une hotline LGBTQIA+, où les signalements pouvaient avoir lieu en dehors du canal traditionnel. Cette interface avec les forces de l'ordre renforce le champ d'action des systèmes alternatifs de signalement, tout en apportant un retour d'information sur les obstacles au sein des structures régulières. L'ensemble s'inscrit dans une ambition plus large de renforcement structurel de la chaîne de réception, de notification, d'analyse et de suivi.

EFFECTIVITÉ

L'action a produit des résultats tangibles (publications, données de reporting, expansion du réseau) et est reconnue comme l'une des actions clés du plan d'inclusion.

Cependant, il existe certaines limites :

- Il est nécessaire de renforcer l'ancrage institutionnel de la procédure d'établissement des rapports ;
- L'action de RainbowHouse doit être renforcée en interne et en externe en mobilisant un réseau plus large de partenaires ; Son rôle devrait être renforcé tant en interne qu'en externe par la mobilisation d'un réseau plus large de partenaires. Certains groupes cibles (sans-papiers, travailleur.euse.s du sexe, jeunes) restent difficiles à atteindre ;
- Le renvoi à la police est parfois perçu comme un trauma supplémentaire;
- L'opération pilote au sein de la police (action 17) montre du potentiel, mais met aussi en évidence des tensions : le nombre de signalements via la Hotline reste limité, et les reporters sont parfois à nouveau victimisés dans les commissariats ;
- De plus, l'offre diffère considérablement entre les zones de police, ce qui entraîne des inégalités d'accès et de protection ;
- L'analyse est en cours, mais l'impact des politiques n'est pas encore systématique.

ACTION 28

ACTION

Assurer l'inclusion des personnes LGBTQIA+ dans les secteurs touristique, culturel et de la vie nocturne bruxellois.

Remarque sur le contexte de l'évaluation
Lors de l'établissement de cette fiche, il n'a pas été possible d'interviewer l'organisme pilote visit.brussels, en raison de circonstances indépendantes de la volonté de l'évaluateur. Les informations présentées ici sont basées sur des sources écrites (fiches de projets, communications des partenaires et documents publics) et ont été complétées par des informations provenant d'autres actions et réseaux. Cependant, l'absence de consultation directe avec le pilote limite la possibilité d'une évaluation approfondie de la dynamique de mise en œuvre et des stratégies politiques qui sous-tendent l'action.

OBJECTIFS

- Proposer des formations aux secteurs recevant du public (hôtellerie, culture, musées) ;
- Renforcer l'inclusion dans les politiques de vie nocturne (à travers la Charte de la nuit et le Conseil de la Nuit de Bruxelles) ;
- Renforcer la visibilité internationale de Bruxelles en tant que destination LGBTQIA+ friendly ;
- Soutien aux initiatives culturelles et aux médias LGBTQIA+.

TYPE D'ACTION

2 Formation des professionnel.le.s
5 Données et connaissances
8 Adapation des services et espaces
9 Législation

PROPRE / PRÉEXISTANT

Nouvelle action, développée dans le cadre du plan d'inclusion.

ÉTAT DE RÉALISATION

En cours – dans les délais prévus ;

AJUSTEMENTS

Adaptation de la formation à des secteurs d'intérêt plus important (musées et institutions culturelles, en plus de l'hôtellerie).

CONTINUITÉ

Se poursuit chaque année avec l'élargissement des groupes cibles et des partenaires.

MINISTRE COMPÉTENT.E

Rudi Vervoort (Tourisme, Relations internationales)

ORGANISATION PILOTE

visit.brussels

ACTIVITÉS RÉALISÉES

- Développement de modules de formation sur l'inclusion (hôtellerie, accueil, culture) ;
- Jusqu'à présent, 14 hôtels ont participé à la formation (objectif : 20 d'ici avril 2025) ;
- Premier hôtel certifié « Queer Destinations Committed » le 14 mai 2024 ;
- Élargissement vers le secteur culturel : participation de l'Atomium, du Design Museum, des 5 musées de la Ville de Bruxelles ; intérêt de BOZAR et du Musée de la Résistance ;
- Inscrire l'inclusion des personnes LGBTQIA+ dans la Charte de la nuit et le fonctionnement du Conseil de la Nuit de Bruxelles ;
  Participation à l'enquête européenne de satisfaction LGBTQIA+ avec ELMA (European LGBT Media Association) ;
- Première présentation du « LGBTQIA+ Award » en 2024 par KET Magazine avec le soutien du gouvernement régional.

PRINCIPAUX OUTPUTS

- Module de formation pour les professionnel.le.s de la réception et de l'hôtellerie
- Nouveaux modules pour le secteur culturel en cours d'élaboration
- Hôtels certifiés queer-friendly (pilote)
- Charte de la Nuit et ajustements de la politique au niveau de la ville
- Lancement des LGBTQIA+ Awards
- Enquête ELMA (2023-2024) réalisée

INDICATEURS

- Nombre d'hôtels et de musées participants
- Nombre d'établissements certifiés
- Degré d'intégration des thématiques LGBTQIA+ dans la politique nocturne
- Chiffres de participation à l'enquête ELMA
- L'attention des médias et la portée de l'audience (selon KET.be)

DÉLAIS D'EXÉCUTION

- 2022 : démarrage du comité de pilotage et premières actions
- 2023-2024 : Formation et premier prix
- 2025 : déploiement dans de nouveaux secteurs (hôtellerie, culture)

BUDGET

- Formation : 50.000 € (equal.brussels)
- LGBTQIA+ Awards : budget via equal.brussels
- Autres actions : financées par les budgets existants de visit.brussels et de ses partenaires

EXÉCUTION DU BUDGET

50.000 euros ont été dépensés par equal.brussels

PERTINENCE

L'action répond à l'importance de l'hospitalité inclusive pour les personnes LGBTQIA+ à Bruxelles, qu'il s'agisse des résident.e.s ou des touristes. Elle positionne Bruxelles au niveau international comme une ville accueillante pour les personnes queer et crée des impulsions structurelles pour plus de sécurité et de visibilité dans le tourisme, la culture et la vie nocturne. Le lien avec les arguments économiques (augmentation de l'attractivité touristique) renforce l'adhésion.

COHÉRENCE

L'action est complémentaire à d'autres mesures du plan, telles que l'action 27 (enquête touristique auprès des personnes LGBTQIA+) et l'action 29 (visibilité dans l'espace public). L'engagement en faveur de partenariats avec le Conseil de la Nuit de Bruxelles, visit.brussels et les médias LGBTQIA+ montre qu'un

travail d'ancrage structurel et de coordination sectorielle est en cours. Il associe l'attrait économique à l'inclusion sociale, à la sécurité et au soft power.

Les informations disponibles font état d'une approche intentionnellement intégrée, mais il n'est pas clair s'il existe également des liens politiques structurels entre les différents acteurs et secteurs.

Cette action illustre comment des objectifs thématiques (tels que l'inclusion des personnes LGBTQIA+) peuvent également être poursuivis par le biais d'instruments politiques sectoriels et de perceptions du public, une approche cohérente avec la logique d'intégration du plan.

EFFECTIVITÉ

L'action a donné des résultats concrets, tels que les premières certifications au sein du secteur hôtelier, la remise du Prix LGBTQIA+ et la création de formations pour les musées. Le secteur culturel se montre plus sensible à l'offre que le secteur de l'hôtellerie, ce qui a conduit à un ajustement de la stratégie, signe de réactivité et de capacité d'apprentissage.

Néanmoins, plusieurs questions restent en suspens :

- La réponse du secteur hôtelier a été limitée ;
- L'impact sur l'expérience du public, les pratiques de réception ou l'image urbaine n'a pas encore été évalué ;
- La mesure dans laquelle l'action entraîne également des changements structurels au sein des organisations ou des politiques sectorielles reste incertaine en l'absence d'un suivi systématique et approfondi.

Il n'est pas clair dans quelle mesure ces initiatives conduisent à des changements durables dans les pratiques politiques ou la culture institutionnelle. Un suivi plus approfondi est crucial pour évaluer le passage d'une politique de projet à une politique structurelle.

Évaluation du mainstreaming de l'égalité des chances

Éléments d'analyse

La thématique LGBTQIA+, comme d'autres thématiques de l'égalité des chances, touche à des formes complexes et multiples d'exclusion. Il ne s'agit pas seulement de caractéristiques visibles ou d'identités bien définies, mais d'une multitude d'expériences liées à l'orientation sexuelle, à l'identité de genre, à l'expression de genre et aux caractéristiques sexuelles, qui sont fortement déterminées par le contexte et ne sont pas toujours visibles ou nommées. Comme pour d'autres formes de discrimination, la discrimination à l'égard des personnes LGBTQIA+ est profondément liée aux normes sociales, aux représentations culturelles et aux structures institutionnelles qui jouent un rôle majeur dans le maintien des mécanismes d'exclusion.

C'est pourquoi il est essentiel que les pilotes d'action disposent de suffisamment de temps et d'espace pour approfondir ce sujet, par le biais de formations et de dialogues avec la société civile. Une interaction structurelle avec des expert.e.s expérimenté.e.s et des organisations spécialisées est indispensable pour mettre l'accent sur les bonnes pratiques. Comme pour d'autres plans d'égalité des chances, la politique LGBTQIA+ exige également une approche sensible à la diversité au sein du groupe cible et qui prête attention aux intersections avec d'autres formes de vulnérabilité.

L'évaluation qualitative montre que le plan bruxellois d'inclusion LGBTQIA+ a été une étape symbolique importante en termes de mainstreaming : il a permis d'accroître la visibilité de la question, de créer une légitimité dans le cadre politique bruxellois et d'offrir aux autorités et administrations locales un point de départ pour œuvrer en faveur de l'inclusion des personnes LGBTQIA+. Comme l'a dit un répondant, *« le fait qu'il y ait un plan est un signal fort en soi ».*

Dans le même temps, il convient de noter que le mainstreaming reste largement tributaire de l'engagement personnel, de la sensibilité et de la conviction des responsables politiques ou des chef.fe.s de projet concerné.e.s. Si cet engagement manque, l'ancrage reste superficiel. Certaines actions n'ont guère donné suite, en partie en raison d'un manque d'ancrage institutionnel, en partie en raison de changements de personnel ou d'ambiguïtés concernant les mandats.

Parmi les autres obstacles structurels au mainstreaming de l'inclusion des personnes LGBTQIA+, citons :

- un manque de temps, de ressources et de personnel au sein des administrations ;
- coordination ou suivi limité du plan, entraînant une mise en œuvre fragmentée et incohérente des actions ;
- des résistances au niveau politique ou institutionnel, parfois passives (peu d'implication), parfois actives (résistance ou cessation d'actions) ;

- le manque de formation structurelle ou de sensibilisation à la communauté LGBTQIA+ au sein des services, ce qui conduit à l'inertie ou à des représentations stéréotypées.

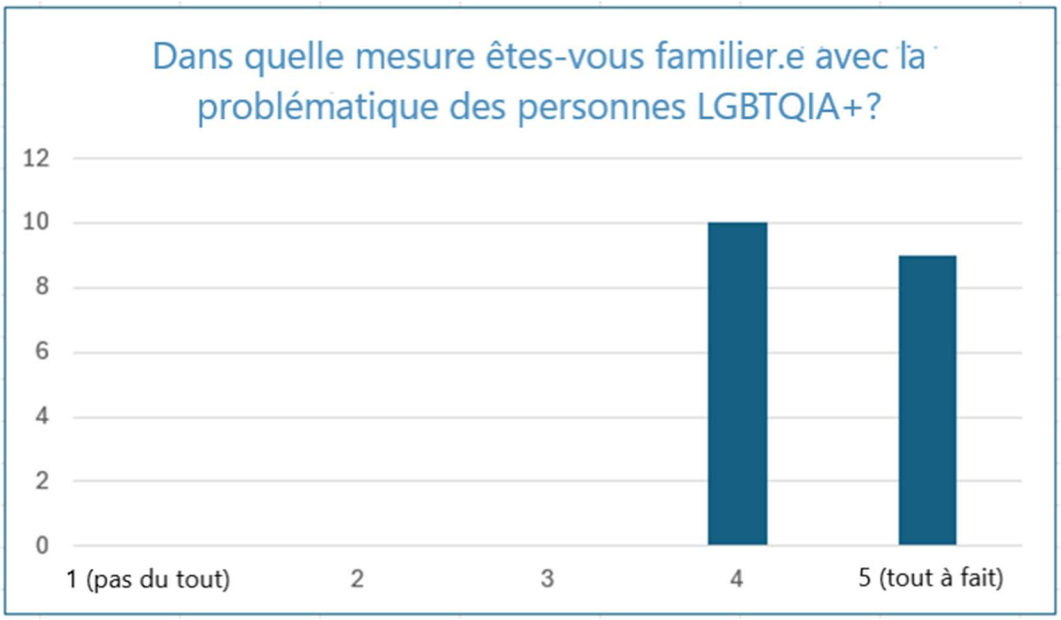
En outre, plusieurs entretiens ont souligné que la simple « intégration » des personnes LGBTQIA+ dans des actions plus larges en faveur de l'égalité des chances (par exemple, « diversité », « groupes vulnérables », « jeunes », « genre ») risque de dilluer ou de ne pas répondre aux défis spécifiques des personnes LGBTQIA+. Comme pour d'autres groupes structurellement marginalisés, il est crucial que les LGBTQIA+ soient non seulement « inclu.e.s », mais aussi reconnu.e.s comme une priorité politique autonome avec ses propres besoins.

Enfin, la thématique LGBTQIA+ mérite une politique qui pense et travaille de manière intersectionnelle. Plusieurs voix ont souligné l'importance d'accorder une attention particulière aux sous-groupes sous-représentés ou vulnérables au sein de la communauté LGBTQIA+ : les personnes trans, les personnes intersexes, les personnes LGBTQIA+ issues de l'immigration, les sans-papiers, les travailleur.euse.s du sexe, les jeunes en situation de crise, etc. Ces groupes sont souvent insuffisamment touchés par les mesures générales.

Retours d'expérience du questionnaire

Le questionnaire en ligne a indirectement permis d'évaluer dans quelle mesure les pilotes d'action sont familier.e.s avecle mainstreaming de l'égalité des chances, et plus particulièrement avec la thématique des LGBTQIA+.

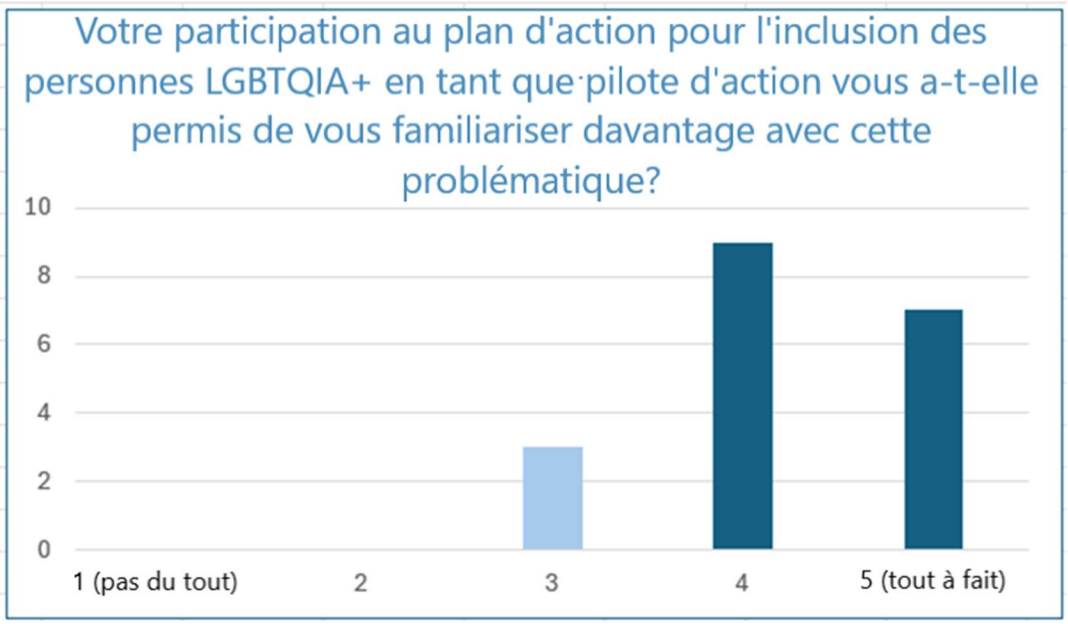
L'un des éléments questionnés était le degré de familiarité des responsables de la mise en œuvre des actions au sein des différentes institutions avec la thématique LGBTQIA+.



La plupart des répondant.e.s ont indiqué qu'iels connaissaient bien ou tout à fait bien le sujet :

- 10 répondant.e.s ont donné une note de 4 sur 5 ;
- 9 répondant.e.s ont donné une note de 5 sur 5.

En d'autres termes, 100 % des participant.e.s s'estiment plutôt familier.e.s avec le sujet. Cela indique un niveau de connaissance relativement élevé de la thématique parmi les répondant.e.s.



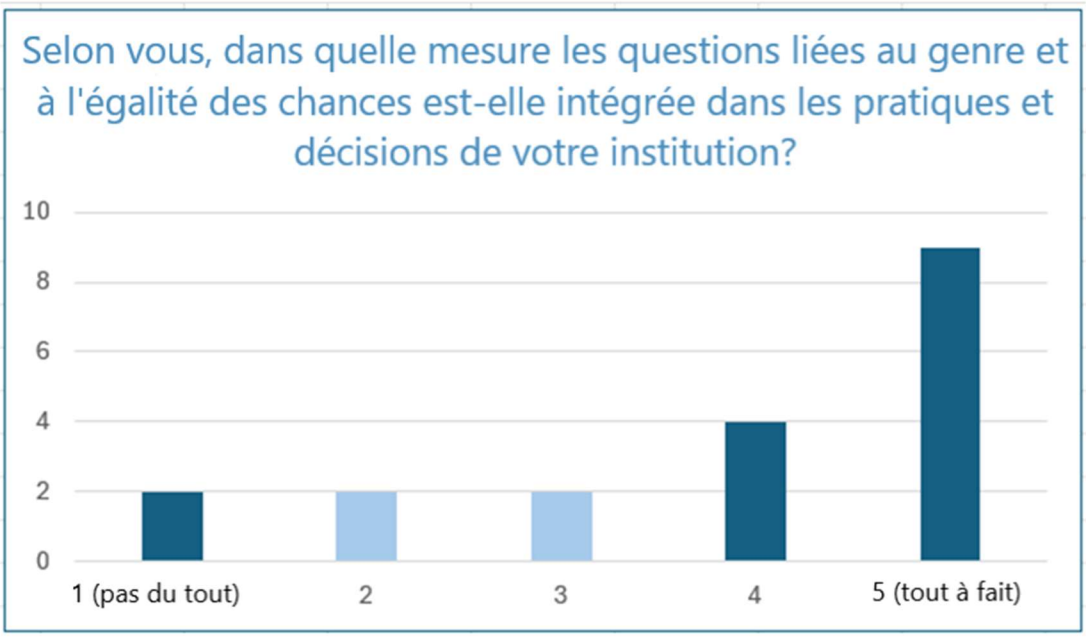
Pour plus de 65 % des répondant.e.s, la participation au plan d'inclusion LGBTQIA+ en tant que pilote d'action a contribué dans une certaine mesure à une meilleure compréhension du sujet.

En particulier:

- 9 répondant.e.s ont donné une note de 4 sur 5 ;
- 7 répondant.e.s ont donné une note de 5 sur 5.
- De plus, 3 répondant.e.s ont indiqué que leur participation avait contribué dans une certaine mesure (score 3) à l'amélioration de leur connaissance du sujet.

Ces résultats suggèrent qu'au-delà de l'impact sur le terrain, le plan a également initié un processus d'apprentissage et de sensibilisation des acteur.rice.s impliqué.e.s. Pour certain.e.s, leur participation signifiait un approfondissement des connaissances existantes, pour d'autres, le plan était une porte d'entrée vers le sujet.

En plus de l'impact personnel du plan sur le niveau de connaissance des pilotes, les résultats montrent également un léger effet d'entraînement au sein des institutions elles-mêmes.

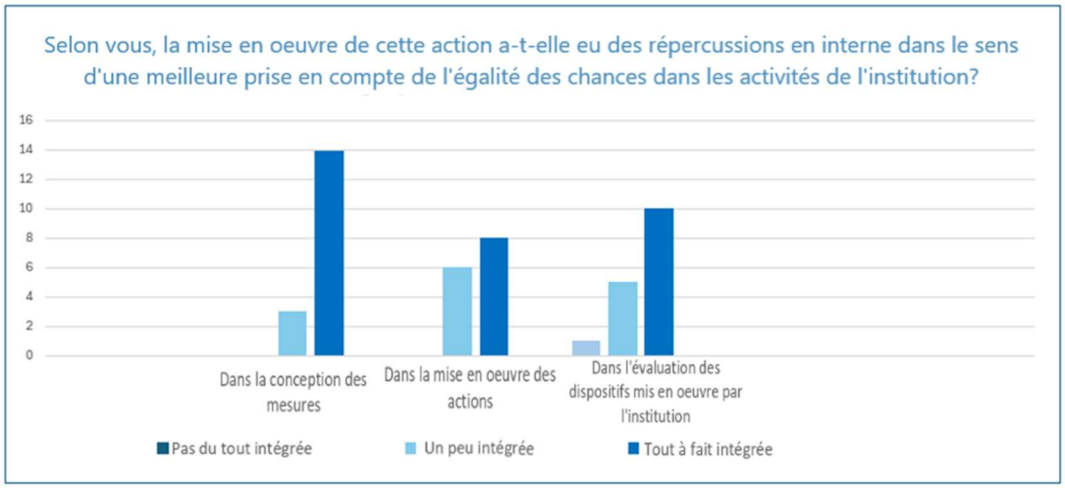


Selon la plupart des participant.e.s, leur implication dans le plan d'inclusion LGBTQIA+ a contribué à une prise de conscience plus large du genre et de l'égalité des chances au sein de leur organisation.

L'enquête montre que :

- 9 répondant.e.s ont indiqué que ces thèmes sont pleinement intégrés dans le fonctionnement et la prise de décision de leur organisation (note 5) ;
- 4 répondant.e.s ont donné une note de 4.

Cela signifie que plus de 60 % des personnes interrogées perçoivent un ancrage clair de l'égalité de genre et de l'égalité des chances dans leur organisation, peut-être renforcé par leur participation au plan.



Plus généralement, tou.te.s les répondant.e.s indiquent que l'approche de l'égalité des chances est au moins un peu intégrée dans le fonctionnement et la prise de décision de leur institution – et ce à tous les stades du cycle politique.

- Lors de la conception des mesures, 14 répondant.e.s (la majorité) ont indiqué que le plan avait contribué à une intégration plus forte de l'égalité des chances.
- De plus, lors de la mise en œuvre des actions, plusieurs participant.e.s ont constaté que la mise en œuvre du plan avait un impact interne (8 rapportent un impact léger, 5 rapportent un impact important).
- Enfin, une proportion significative des répondant.e.s ont également indiqué que l'égalité des chances faisait l'objet d'une plus grande attention lors de l'évaluation des actions (5 rapportent un impact léger, 10 rapportent un impact important).

Ces chiffres montrent que le plan d'inclusion des personnes LGBTQIA+ a non seulement eu des effets opérationnels, mais a également contribué à une prise de conscience plus structurelle et à un ancrage institutionnel du principe d'égalité des chances.

Retour d'expérience des entretiens et du focus group

Une sensibilisation variable au sein des administrations

Le thème de l'intégration a été abordé dans plusieurs entretiens et au cours du groupe de discussion, parfois explicitement, parfois indirectement.

Les réflexions montrent clairement que l'intégration des personnes LGBTQIA+ dans les politiques et le fonctionnement des institutions varie fortement entre les administrations et les membres du personnel. Plusieurs participant.e.s au groupe de discussion ont souligné de grandes différences de sensibilité à l'égard de l'égalité des chances, et en particulier des LGBTQIA+, au sein des administrations bruxelloises. Déjà lors de l'élaboration du plan, l'implication des administrations s'était avérée très variable.

Il existe des offres de formation, mais sans caractère obligatoire, la participation dépend donc de l'intérêt et de la motivation individuels. Au niveau des membres du personnel, le caractère non contraignant et l'absence d'obligations structurelles constituent des obstacles importants :

« C'est toujours les mêmes personnes qui viennent aux formations »

De ce fait, les moins sensibilisé.e.s restent souvent hors de portée. Les groupes qui s'engagent dans ce type d'initiative, comme le focus group, sont souvent limités aux personnes déjà sensibilisées, ce qui limite la représentativité et la diversité (en termes d'expérience, d'origine, d'âge, etc.).

Un ancrage insuffisant dans la ligne hiérarchique

Outre l'absence d'obligation en matière de formation, l'absence de responsabilité claire de la part des gestionnaires a également été soulignée. Les ministres sont légalement tenu.e.s de mettre en œuvre le plan, mais les gestionnaires administratif.ve.s ne le sont pas. De ce fait, le choix de prioriser les actions reste souvent dépendant de l'intérêt personnel ou de l'espace politique au sein du service :

"Je suis toute seule à faire ça dans mon administration. Je n'ai pas de moyens, pas de cadre, pas d'appui."

"Si on n'a pas un signal politique clair, ça reste accessoire."

Cette absence d'ancrage institutionnel entraîne de grandes différences de mise en œuvre entre les administrations et rend difficile la réalisation de progrès structurels.

Rôle et limites des COEC et d'equal.brussels

equal.brussels joue un rôle central dans ce processus en soutenant, coordonnant et développant une expertise en matière d'égalité des chances. Ce rôle est

reconnu et apprécié par de nombreux.ses répondant.e.s, mais en même temps décrit comme vulnérable en raison des ressources et des capacités limitées du personnel :

“Equal fait ce qu’il peut, mais tout repose souvent sur une ou deux personnes motivées dans les administrations.”

La présence de correspondant.e.s égalité au sein des administrations est vue comme un levier important d'ancrage structurel de la thématique. Ces personnes sont souvent très engagées, mais doiventt régulièrement composer avec leur charge de travail élevée et le manque de reconnaissance de leur fonction. Cela rend leur rôle fragile et dépendant de l'effort individuel :

« Je le fais en plus de mes tâches habituelles. Si je laisse tomber, il n'arrivera rien aux LGBTQIA+ dans notre service.

Bien qu'il existe des structures de consultation formelles telles que la Commission pour l'égalité des chances, plusieurs répondant.e.s indiquent qu'en pratique, elles sont peu utilisées pour soutenir ou suivre la mise en œuvre des politiques LGBTQIA+.

Connaissances variables et réticences à la collecte de données

Le degré de connaissance et d'objectivation des questions LGBTQIA+ varie considérablement d'une administration à l'autre. Certaines institutions, comme Actiris et perspective.brussels, ont pris des initiatives pour collecter des données sur les personnes LGBTQIA+ dans leur domaine d'activité. Dans d'autres administrations, l’idée s’est confrontée à des résistances en interne. Certaines personnes craignent que les questions sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre ne soient perçues comme trop délicates :

La crainte que la collecte de données sur l'orientation sexuelle ne soit perçue comme trop intrusive ou risquée pour la vie privée ralentit les initiatives de certaines administrations.

“Il y avait des réticences internes à collecter des données sur l’orientation sexuelle. On nous a dit que c’était trop sensible.”

Cela illustre à quel point il est difficile de travailler sur le suivi et l'objectivation sans cadres clairs ni soutien.

En outre, il a été noté qu'il y avait peu d'espace ou de ressources pour partager l'expertise et les bonnes pratiques entre les administrations. Il existe des modules de formation, des campagnes de sensibilisation et des documents politiques, mais il n'existe aucun moyen systématique de rendre ces connaissances accessibles ou de les élargir. Cela limite la possibilité de processus d'apprentissage conjoints et de construction d'une expertise structurelle.

Implication limitée des acteurs locaux

Un nombre important d'actions du plan se sont concentrées sur les acteurs locaux tels que les communes et les CPAS, par exemple à travers des formations ou des sensibilisations sur des thématiques LGBTQIA+ dans des domaines tels que le logement, la mobilité et le développement urbain. Cependant, plusieurs répondant.e.s indiquent que la visibilité du plan au niveau local reste limitée :

“Je n’ai rien vu dans ma commune. Je sais qu’il y a un plan, mais je ne vois pas ce que ça change. ”

L'impact de ces actions semble être fortement dépendant de la priorité que les institutions locales elles-mêmes accordent à la thématique.

Contraintes structurelles en dehors du niveau régional

Enfin, il a été souligné que certains défis structurels dépassent le champ d'action de la Région bruxelloise, tels que l'accès à des soins de santé adaptés pour les personnes trans et intersexes ou le suivi judiciaire des crimes de haine. Cela souligne l'importance de la coopération avec les niveaux fédéral et communautaire, bien qu'une telle coordination interfédérale soit souvent difficile dans la pratique.

« Il est très difficile de travailler sur des dossiers comme la santé ou la justice, ce n'est pas notre niveau. »

Attention à la diversité au sein du groupe cible LGBTQIA+

Certain.e.s interlocuteur.rice.s ont souligné l'importance de prêter attention à la diversité des réalités vécues au sein de la communauté LGBTQIA+ lors de la mise en œuvre de la politique. Les personnes issues de l'immigration, les personnes sans papiers, les jeunes en situation d'éclatement familial ou les personnes intersexuées rencontrent souvent des obstacles supplémentaires, qui ne sont pas toujours explicitement inclus dans la politique.

« C'est toujours les minorités des minorités... les plus vulnérables et les plus touchés par les lois et les changements environnementaux.

Ces signaux montrent que les politiques doivent être suffisamment adaptées aux diverses situations et besoins des personnes LGBTQIA+ pour être efficaces et inclusives.

Perspectives pratiques

Cette section synthétise les principales recommandations issues du processus d'évaluation du plan bruxellois pour l'inclusion des personnes LGBTQIA+. Les recommandations sont fondées sur les constatations élaborées sur base des entrevues et du groupe de discussion, ainsi que sur l'expérience et l'expertise de l'équipe d'évaluation. Elles couvrent plusieurs dimensions de la politique :

- le plan en tant qu'instrument politique : son élaboration, sa mise en œuvre et son suivi ;
- des actions spécifiques ou des types d'actions ;
- la coopération entre les acteurs et partenaires impliqués dans le cadre du plan ;
- l'intégration et la sensibilisation aux questions LGBTQIA+ au sein des administrations bruxelloises ;
- Aspects spécifiques de certains domaines d'action régionale.

Dans une première phase, ces recommandations ont été formulées via un tableau ACAI (Arrêter – Continuer – Améliorer – Inventer), sur la base des résultats de la deuxième partie du groupe de discussion. Les participant.e.s ont eu l'occasion de faire des propositions pratiques de manière systématique. Dans un deuxième temps, les principales recommandations issues de cet exercice et de l'évaluation dans son ensemble seront compilées et expliquées plus en détail. Elles fournissent des orientations pour renforcer l'impact, la visibilité et l'ancrage structurel des politiques LGBTQIA+ au sein des institutions bruxelloises.

ACAI : ce qu'il faut arrêter, continuer, améliorer et inventer

Au cours de la deuxième partie du groupe de discussion, les participant.e.s ont été invité.e.s à réfléchir de manière critique à l'approche actuelle de la politique LGBTQIA+. À l'aide de la méthode ACAI, iels ont été invité.e.s à formuler des recommandations concrètes dans quatre catégories :

- Ce qu'il faudrait arrêter (A) : pratiques ou dispositifs actuels qui, selon elleux, ne fonctionnent pas et devraient être abandonnés
- Ce qu'il faudrait continuer (C) : pratiques existantes qu'iels jugent efficaces et qui devraient être maintenues
- Ce qu'il faudrait améliorer (A) : pratiques existantes qui peuvent être améliorées afin de devenir plus efficaces ;
- Ce qu'il faudrait inventer (I) : nouvelles initiatives ou méthodes de travail qui n'existent pas encore, mais qui seraient nécessaires pour progresser.

ARRÊTER

Conception des plans et des mesures :

- Silos thématiques au sein de la politique d'égalité des chances : la division des thématiques de l'égalité des chances en plans distincts (genre, LGBTQIA+, handicap, etc.), avec pour chacun une personne de référence différente chez equal.brussels, engendre de la fragmentation et des chevauchements et rend difficile la prise en compte de l'intersectionnalité.
- Des approches top-down insuffisamment en phase avec le terrain : certaines actions sont imposées aux administrations sans coordination suffisante avec leur fonctionnement quotidien, ce qui les rend parfois irréalistes ou déconnectées de la réalité.

Gestion des plans :

- De simples rapports administratifs sans retour d'information : les pilotes d'action soulignent que les rapports ne débouchent souvent pas sur un retour d'information visible ou un ajustement des politiques, ce qui renforce le sentiment que le suivi est un exercice purement administratif.
- Fréquence trop élevée des rapports de suivi : le système actuel entraîne une charge trop intensive pour les pilotes d'actions et les acteur.rice.s de terrain, qui sont interrogé.e.s à plusieurs reprises sur des actions identiques ou similaires dans le cadre de différents plans d'égalité des chances.
- Manque d'ancrage institutionnel de la coordination des actions : la réussite des actions dépend souvent d'une personne motivée au sein d'une administration. En cas d'absence ou de changement de personnel, la transmission ne se fait pas toujours bien, entraînant une discontinuité et une perte d'impact.

Type d'actions :

- Des actions qui existent principalement pour des raisons politiques ou administratives, sans impact réel sur le terrain: au cours du groupe de discussion, le risque d'inclure des actions "politiques", qui servent uniquement à justifier l'existence du plan, sans lien suffisant avec la réalité des personnes LGBTQIA+ ou avec le changement structurel, a été mis en évidence. Ces « actions phares » manquent souvent de suivi, de ressources ou de soutien politique, et ne contribuent pas suffisamment à des progrès durables.

Contexte politique :

- Les blocages politiques ou l'absence de continuité politique, à la suite desquels des initiatives prometteuses sont arrêtées ou ne s'ancrent pas structurellement.

CONTINUER

Conception des plans et actions :

- Baser les actions sur les besoins et les expériences réels des personnes LGBTQIA+, en particulier celles en position vulnérable ou sous-représentée (comme les personnes trans, les personnes issues de l'immigration, les

personnes intersexes). Le travail participatif et expérientiel est apprécié et doit être renforcé.
- Maintenir la visibilité des thématiques LGBTQIA+ à travers un plan spécifique, qui crée de la clarté dans la structure politique et apporte une reconnaissance symbolique dans le cadre de la politique régionale d'égalité des chances.
- Les actions qui nécessitent une continuité: ancrer ces initiatives réussies dans le long terme. La continuité augmente la crédibilité et l'impact.

Type d'actions :
- Formation, éducation et sensibilisation du personnel au sein des administrations bruxelloises sur les questions LGBTQIA+ : ces actions engendrent une meilleure connaissance du sujet et augmente la volonté d'agir, notamment lorsqu'elles sont en adéquation avec des situations de travail concrètes.
- Les initiatives de collecte de données et de suivi sur la position des personnes LGBTQIA+ dans des institutions telles qu'Actiris ou Perspective sont pionnières et constituent la base d'une meilleure politique.
- Des points de contact sûrs et des espaces de dialogue avec le public, tels que ceux organisés en collaboration avec RainbowHouse, garantissent la reconnaissance, l'accessibilité et l'implication du groupe cible.

Rôle d'equal.brussels :
- Le rôle d'equal.brussels en tant que coordinateur, networker et centre d'expertise doit être renforcé et poursuivi. Il est essentiel de soutenir les administrations par le biais d'outils méthodologiques, d'intervisions et d'opportunités de mise en réseau, d'autant plus que l'expertise structurelle LGBTQIA+ est présente dans de nombreuses institutions.

AMELIORER

Conception des plans et actions:
- Une plus grande coordination entre les différents plans d'égalité des chances : travailler en silos thématiques entrave une approche transversale et intersectionnelle. Les problématiques des personnes LGBTQIA+ doivent s'inscrire dans des réflexions plus larges, tout en restant à l'écoute des besoins spécifiques.
- Mieux aligner les actions avec la réalité des administrations : dialogue structurel dans la conception du prochain plan, tant avec les cabinets qu'avec les administrations exécutives. Cela augmente le réalisme et la faisabilité des actions.
- Offrir un soutien concret aux administrations moins sensibilisées : pour celles et ceux qui ont peu d'expérience des questions LGBTQIA+, une approche claire et « par étapes » est souhaitable.
- Assurer le suivi structurel des actions de diagnostic et d'analyse : les recommandations issues des monitorings ou enquêtes antérieurs ne doivent pas rester sans réponse, mais doivent être traduites en mesures concrètes.

- Plus de réflexion sur l'impact sur les citoyen.ne.s : les actions ne doivent pas seulement être axées sur l'intérieur, mais doivent partir des besoins et des expériences concrets des personnes LGBTQIA+.

Collaborations et gouvernance :

- Soutenir structurellement les personnes de contact LGBTQIA+ au sein des administrations (COEC) : elles sont aujourd'hui souvent surchargées et agissent sans mandat. Leur rôle doit être reconnu, renforcé et ancré dans la structure organisationnelle.
- Échange de bonnes pratiques entre administrations à travers des réseaux structurels ou des sessions d'intervision. Le partage d'expériences favorise le renforcement des capacités et évite une perpétuelle réinvention de la roue.
- Approfondir les partenariats avec les organisations de la société civile, y compris sur le plan structurel et pas seulement ponctuel. Cela augmente la pertinence et la légitimité des actions.
- Une coopération accrue avec d'autres niveaux politiques, en particulier pour des leviers tels que les soins de santé et la justice, où la Région n'est pas compétente mais peut s'adresser aux parties prenantes concernées.
- Œuvrer à des partenariats pluriannuels avec des organisations LGBTQIA+ pour garantir la construction de connaissances structurelles, la participation et la continuité.
- Renforcer le rôle stratégique de la Commission de l'égalité des chances en tant que structure de coordination et de consultation entre les administrations.

Actions:

- Améliorer la qualité et la mise à jour des données LGBTQIA+ : la collecte de données sur l'orientation sexuelle, l'identité et l'expression de genre reste sensible, mais est nécessaire pour des politiques efficaces.
- Renforcer la collecte de données intersectionnelles, en mettant l'accent sur les sous-groupes au sein de la communauté LGBTQIA+ (par exemple, les personnes trans de couleur, les personnes intersexes, les jeunes en situation de vulnérabilité).
- Rendre lisibles et accessibles les informations sur les services et les actions : la communication doit être adaptée à la diversité des publics et prendre en compte les barrières telles que la langue, l'alphabétisation et l'accès au numérique.
- Une attention particulière aux groupes plus vulnérables, tels que les personnes intersexes, les personnes LGBTQIA+ sans résidence légale ou les personnes âgées au sein de la communauté.
- Intégrer structurellement la participation des personnes LGBTQIA+, notamment dans la conception, l'évaluation et l'ajustement des actions et des politiques.

Suivi et évaluation des plans :

- Rendre le processus de suivi plus simple et plus efficace : différent.e.s acteur.rice.s constatent que le reporting est complexe et chronophage, sans retour d'information suffisant. Un suivi simplifié et bidirectionnel est nécessaire.

- Assurer que les rapports de suivi génèrent un ajustement de la stratégie (feedback). Le suivi ne doit pas être une fin en soi, mais doit conduire à des ajustements visibles des politiques
- Éviter la surcharge en coordonnant le suivi entre les différents plans d'égalité des chances. La coordination est nécessaire pour limiter les répétitions et la fragmentation.

Intégration et sensibilisation des administrations :

- Rendre les formations accessibles et structurantes, et proposer des modules adaptés pour des profils variés (pas seulement des bénévoles ou des salariés engagés).
- Accroître la connaissance d'equal.brussels sur le fonctionnement interne des administrations, afin que l'accompagnement et le suivi deviennent plus réalistes et ciblés.
- Fournir des points de contact internes ou des profils d'experts au sein des équipes pour intégrer durablement l'expertise LGBTQIA+, en complément des formations externes.
- Ancrer explicitement la responsabilité de l'inclusion et du mainstreaming des gestionnaires. Aujourd'hui, l'obligation légale incombe aux ministres, mais pas aux hauts fonctionnaires. En intégrant des objectifs d'inclusion dans les objectifs de gestion transversaux (par exemple, les contrats de gestion ou les évaluations de performance), l'engagement de la ligne hiérarchique peut être garanti et les ressources nécessaires sont mobilisées efficacement.

INVENTER

Conception des plans et actions :

- Renforcer une approche globale et intersectionnelle de l'égalité des chances, avec une marge de manœuvre pour des leviers structurels tels que la collecte de données, la formation et la participation, mais en évitant une approche basée sur des plans thématiques parallèles.
- Impliquer structurellement les personnes et les organisations LGBTQIA+ dans la préparation des nouveaux plans et actions. Cela renforce la légitimité, augmente l'adhésion et assure des actions plus en phase avec la réalité du terrain.

Collaborations et gouvernance :

- Mieux connecter les pratiques existantes au sein des administrations bruxelloises, par exemple par le biais de moments de consultation transversaux ou de partage.

Intégration et sensibilisation des administrations :

- Développer des stratégies ciblées pour mieux impliquer les profils plus difficiles à atteindre au sein des administrations (comme les hommes ou les cadres). En effet, les initiatives actuelles touchent souvent les mêmes groupes, déjà sensibilisés.

Évaluation des plans :

- Développer un cadre d'évaluation participative qui met l'accent sur la voix des personnes LGBTQIA+. L'évaluation ne doit pas se limiter au suivi administratif, mais doit également donner un aperçu de la manière dont les mesures sont réellement vécues par le groupe cible. Cela passe par de nouvelles méthodes basées sur l'expérience, le bien-être et l'impact social.
- Tirer les leçons des rapports et des retours du terrain, par exemple via RainbowHouse ou les organisations impliquées.

Synthèse des recommandations

Ces recommandations sont fondées sur les commentaires des participant.e.s au groupe de discussion et des entretiens, et ont été complétées et analysées par les évaluateur.rice.s dans une perspective globale et axée sur le processus.

1. Vers une approche plus intégrée

Les limites d'une approche en “silos thématiques”, avec six plans distincts pour chacune des thématiques de l’égalité des chances, ont été soulignées à plusieurs reprises. Cela conduit à des chevauchements d'actions, à un suivi fragmenté et entrave une approche politique cohérente. Plusieurs répondant.e.s ont plaidé en faveur d'un cadre plus intégré dans lequel la dimension LGBTQIA+ est incluse structurellement, tout en maintenant une attention aux besoins spécifiques.
« Le fait qu'il y ait six plans rend plus difficile la réflexion transversale »

Une stratégie globale comportant des composantes thématiques pourrait répondre à ces limites, notamment en proposant des moments de suivi partagés, en permettant l’établissant d’objectifs communs et de phases de planification mieux coordonnées, en favorisant une visibilisation de l’intersectionnalité et un évitement des chevauchements et redondances.

2. Focus sur la co-création avec les administrations et la société civile

Il a été souligné que l'élaboration des plans se fait trop souvent selon un schéma top-down et sans coordination avec les services qui doivent mener à bien les actions. Cela peut engendrer des actions non réalistes dans certains contextes institutionnels, et une non-appropriation de ces actions de la part des administrations concernées.
« Parfois, on nous confie simplement une action sans contexte ni consultation. Ensuite, vous ne savez pas par où commencer.

L'implication précoce des cabinets, des administrations et des organisations de la société civile est essentielle pour une planification réaliste et soutenue. Certain.e.s pilotes d’action ont suggéré de fournir des « mini-cadres d'action » aux administrations, en particulier à celles qui montrent une moindre familiarité par rapport aux thématiques LGBTQIA+.

Des feedbacks réguliers tout au long du processus de mise en œuvre – et pas seulement au début – sont également souhaités par les acteur.rice.s rencontré.e.s, avec la garantie que ces feedback puissent effectivement déboucher sur des ajustements et/ou des clarifications.

3. Prendre appui sur les connaissances et les actions existantes

Plusieurs actions du plan actuel, telles que la formation, les recommandations politiques ou la collecte de données, sont évaluées positivement. Pourtant, il y a souvent un manque de suivi ou d'ancrage structurel. Les personnes interrogées plaident en faveur de la poursuite et du développement des actions réussies plutôt que pour de nouvelles planifications d'actions ex nihilo.
« Ce que nous avons appris devrait servir de base au prochain plan. Ne partez pas de zéro à chaque fois.

Assurer le suivi structurel des études et des rapports, traduire systématiquement les recommandations en nouvelles actions et créer des moments récurrents d'apprentissage et de réflexion au sein et entre les administrations, sont des éléments importants souhaités par les personnes rencontrées.

4. Mettre l'accent sur des actions percutantes et la sensibilisation des groupes vulnérables

Les actions gagnent à être davantage alignées avec les réalités des groupes les plus vulnérables au sein de la communauté LGBTQIA+, tels que les personnes trans sans papiers, les personnes intersexes ou les jeunes en décrochage. Il est également nécessaire de mettre en place des initiatives visibles et accessibles à l'échelle locale.

Les actions de collecte et de monitoring de données sont également considérées comme prioritaires. Le manque de données anonymes fiables sur l'orientation sexuelle, l'identité et l'expression de genre ne favorise pas la mise en œuvre de politiques inclusives. Il est nécessaire de disposer de cadres clairs, de directives éthiques et de formats adéquats pour collecter les données de manière sûre, volontaire et pratique.

La collecte des données gagnerait à se systématiser et permettre davantage des croisements avec d'autres facteurs tels que l'âge, le statut migratoire ou la situation socio-économique. Ceci pourrait permettre que les angles morts soient davantage mis en lumière et que les politiques puissent être mieux adaptées aux différents sous-groupes.

La communication et la formation pourraient aussi s'adresser explicitement à ces groupes, et les actions symboliques ou relevant uniquement de la communication évitées.

Pour ce faire, il est essentiel de travailler avec les organisations qui sont en contact avec ces groupes cibles, d'intégrer structurellement leur feedback et

d'impliquer également directement les personnes LGBTQIA+ à travers des dispositifs participatifs adaptés à leur réalité et à leurs difficultés (langue, accessibilité, confiance). Les lignes directrices du *Guide pour une communication inclusive* gagneraient à être utilisées davantage (equal.brussels, 2024).

Enfin, l'importance de points de contact structurels et sûrs pour les personnes LGBTQIA+, tels que la RainbowHouse, est soulignée. De tels espaces rendent tangibles les mesures politiques et favorisent l'implication des groupes cibles. Un exemple concret qui illustre ce propos est, par exemple, la permanence du signalement de la violence et de la discrimination liées aux LGBTQIA+ (REPORTING LGBTQI+FOBIE | RainbowHouse), organisé par la RainbowHouse. Ce service renforce le pont entre la politique et le terrain, et offre une passerelle sécure pour l'aide et le suivi.

5. Renforcer la collaboration entre les acteurs à tous les niveaux

equal.brussels est reconnu comme une figure clé, mais qui manque à l'heure actuelle de mandat et de ressources. Le rôle de la coordination, de la mise en réseau et du développement de l'expertise gagnerait à se renforcer.

Il est également nécessaire d'améliorer la coopération :

- Entre administrations (par le biais de l'évaluation par les pairs et des réseaux thématiques)
- Avec les organisations de la société civile LGBTQIA+, à travers des partenariats structurants
- Avec les institutions fédérales et communautaires, par exemple pour les soins de santé, la justice, l'enregistrement du genre.

La collaboration avec ces autres niveaux de pouvoir est également identifiée comme importante en :

- encourageant l'identification proactive des freins à d'autres niveaux de pouvoir et en évitant la stagnation institutionnelle ;
- intégrant des collaborations structurelles par le biais d'accords pluriannuels avec une répartition claire des tâches et des objectifs communs.

6. Structurer et soutenir le rôle des COEC et des pilotes

La plupart des COEC et des pilotes d'action travaillent sans mandat explicite, avec un temps limité et sans soutien structurel.

Il est essentiel de reconnaître leur rôle, de les intégrer formellement dans les

descriptions de poste et de prévoir des ressources à cet effet. Des moments de réseautage réguliers favoriseraient l'échange et le soutien.

Il serait aussi utile de prévoir une formation et un suivi sur mesure, en tenant compte de la charge de travail et de la reconnaissance. Lier explicitement ce rôle à l'engagement du comité exécutif permettrait que le soutien ne reste pas dépendant de la bonne volonté individuelle.

Dans ce contexte, il serait intéressant de renforcer la commission de l'égalité des chances en tant qu'organe de coordination et structure de soutien, en donnant au comité un mandat clair pour superviser les COEC, organiser des intervisions et identifier les obstacles structurels.

Enfin, il n'y a aujourd'hui aucune responsabilité formelle dans le chef des hauts responsables des administrations. Bien que les ministres soient légalement tenu.e.s de mettre en œuvre la loi, les gestionnaires restent à l'abri du risque de non-réalisation des actions. En intégrant des objectifs d'inclusion dans les engagements de performance des mandataires, il serait possible de combler cet écart. Cela permettrait davantage de s'assurer que les priorités et les ressources parviennent effectivement aux acteur.rice.s de la mise en œuvre.

7. Rendre la formation obligatoire et ciblée

La formation est vécue comme ayant du sens, mais touche surtout des profils déjà intéressés. L'absence d'obligation en limite fortement la portée.

Rendre la formation obligatoire pour les managers et les collaborateur.rice.s, et adapter les modules aux différents profils, apparait comme pertinent. Ces formations gagneraient aussi être complétées par du coaching et des outils accessibles.

L'intégration de l'égalité des chances aux responsabilités des hauts fonctionnaires et aux systèmes d'évaluation pourrait garantir un engagement plus ferme et homogène par rapport à ces questions. Une certaine continuité organisationnelle est également nécessaire : la formation et le suivi des questions liés à l'égalité des chances ne peuvent reposer sur une seule personne, mais devraient davantage être collectivement pris en charge, et intégrés de manière structurelle dans les pratiques des institutions.

8. Rendre le suivi participatif, qualitatif et orienté vers les politiques

La méthodologie de suivi actuelle, via des tableaux de monitoring, est ressentie comme lourde et peu impactante. Les répondant.e.s sont en demande d'autres

types d'accompagnement/monitoring, tels que des discussions bilatérales, des groupes de discussion et des évaluations d'impact sur le terrain.

Le monitoring devrait pouvoir donner lieu à des ajustements des politiques, et pas seulement à l'établissement de rapports. Les indicateurs (réalisation, résultat, impact) devraient, eux, être davantage déterminés à l'avance et liés à des objectifs plus clairs.

Il apparait aussi nécessaire d'établir des dispositifs qui permettent de rendre compte des expériences vécues par les personnes LGBTQIA+ elles-mêmes dans l'évaluation. Pour ce faire, travailler sur des méthodes accessibles et multilingues, qui favorisent la confiance et la participation, semble essentiel.

Enfin, l'évaluation de l'impact réel sur le terrain, au-delà d'un simple suivi de l'exécution des mesures, apparait également comme un aspect important.