Évaluation du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes (2020-2024)

Rapport final d'évaluation (Septembre 2025)
À la demande du Service Public Régional de Bruxelles | equal.brussels

Dr. Joseph Vaessen
Céline de Guchteneere
Dr. Marie Antoine

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

idea consult
moving society

Table des matières

1. Introduction 3
   1.1 Contexte de l'évaluation 3
   1.1.1 equal.brussels et les plans d'actions régionaux pour l'égalité des chances 3
   1.1.2 Le Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes (2020-2024) 4
   1.2 Objectifs 5
   1.3 Structure du rapport 6

2. Méthodologie 7
   2.1 Analyse globale de l'ensemble des actions du Plan et de leur état de réalisation 7
   2.2 Analyse qualitative approfondie de 6 actions du Plan 8

3. Analyse globale du Plan 10
   3.1 Présentation générale du Plan : objectifs et synthèse 10
   3.2 Les différents acteurs impliqués 11
   3.3 Observations issues de l'analyse globale du Plan et de sa mise en œuvre 12
   3.3.1 56 actions classées en 5 thématiques 12
   3.3.2 equal.brussels et safe.brussels comme principaux pilotes des actions 12
   3.3.3 Les différents types d'action 14
   3.3.4 Part des actions adaptées et non-adaptées 16
   3.3.5 État de réalisation des actions 16
   3.3.6 Temporalité et continuité des actions 20
   3.4 Conclusions de l'analyse globale du Plan 20

4. Analyse transversale approfondie des actions sélectionnées 22
   4.1 Présentation des actions sélectionnées 22
   4.2 Observations transversales relatives à la phase de conception du Plan 24
   4.2.1 Une formalisation de certaines actions préexistantes au Plan 24
   4.2.2 Une implication limitée des institutions dans la conception des actions 24
   4.2.3 Un cadrage initial des actions parfois insuffisamment arrimé aux réalités des institutions 25
   4.3 Observations transversales relatives à la phase de mise en œuvre du Plan 25
   4.3.1 Une mise en œuvre progressive et incrémentale 25

4.3.2 Trois principaux leviers transversaux d'une mise en œuvre réussie des actions 26
4.3.3 Trois principaux freins transversaux à la mise en œuvre des actions 27
4.3.4 Une faible dynamique de collaboration inter-institutionnelle 28
4.4 Observations transversales relatives à la phase de suivi des actions 29
4.4.1 Un cadre de suivi des actions à renforcer pour soutenir leur mise en œuvre 29
4.5 Conclusions de l'analyse transversale approfondie des actions sélectionnées 29

5. Recommandations 31
5.1 Recommandations portant sur la conception et à la structuration du Plan 31
5.1.1 Renforcer la consultation collective des institutions dès la conception du Plan 31
5.1.2 Encourager une co-construction approfondie des actions avec les institutions pilotes 32
5.1.3 Clarifier les objectifs et les attendus des actions 32
5.1.4 Éviter la dispersion et prioriser la cohérence stratégique 32
5.1.5 Allouer des ressources dédiées 33
5.1.6 Soutenir les équipes en interne 33
5.1.7 Valoriser les expertises externes 33
5.1.8 Structurer une gouvernance partagée 34
5.1.9 Réviser le cadre du monitoring et les indicateurs de suivi 34
5.1.10 Favoriser la continuité et l'effet d'entraînement 34
5.2 Recommandations portant sur la méthodologie du *gender mainstreaming* 35
5.2.1 Créer des collectifs internes ou cellules « genre et égalité » dans chaque institution 35
5.2.2 Articuler des objectifs de long terme avec des étapes phasées 35
5.2.3 Soigner le cadrage narratif des actions 35
5.2.4 Multiplier les canaux d'information et de formation internes 35
5.2.5 Systématiser la formation des équipes sur les violences de genre et le gender mainstreaming 35
5.2.6 Favoriser les espaces de retour d'expérience et de documentation interne 36
5.2.7 Soutenir la dynamique interinstitutionnelle pilotée par equal.brussels 36

6. Conclusion 37

Annexe 1 : Guide d'entretien 40

1. Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

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

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

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

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

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

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

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

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

Plus précisément, les actions de ces plans sont pilotées par des responsables et partenaires dédiés, sélectionnés sur base de leur expertise technique et de leur capacité à intervenir dans les domaines spécifiques des plans et actions. Il importe de préciser que l'expertise considérée ici porte en priorité sur leurs connaissances du champ dans lequel l'action s'applique et non sur l'égalité des chances au sens large. Les responsables veillent à ce que les actions soient menées conformément aux objectifs fixés, tandis que les partenaires contribuent à la réalisation des actions sur le terrain. Des indicateurs de suivi, élaborés en amont, sont constitués afin de mesurer l'état de progression et de réalisation de chaque action. Ces indicateurs visent à évaluer l'état d'avancement des plans, d'ajuster les actions si nécessaire et de garantir leur concrétisation en fonction des résultats attendus.

Il était prévu que ces 6 plans d'action fassent l'objet d'une évaluation à partir du printemps 2025. Ce **processus d'évaluation** – qui est **au cœur de la présente mission** – est mené par différents prestataires spécialisés, en collaboration étroite avec l'équipe Mainstreaming d'equal.brussels. Ce rapport s'inscrit dans la **seconde mission d'évaluation**, qui visait à évaluer 2 des 6 plans susmentionnés, dont le **Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes** (2020-2024) qui fait l'objet du présent rapport d'évaluation.

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

1.1.2 Le Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes (2020-2024)

En Belgique, les **violences faites aux femmes constituent un enjeu sociétal majeur**. En 2022, près d'une femme sur trois a été victime de violences de la part d'un partenaire et une femme sur quatre de la part d'un non-partenaire au cours de sa vie[1].

Pour faire face à cette réalité préoccupante, la Belgique a ratifié en 2016 la **Convention d'Istanbul**, un traité international adopté en 2011 par le Conseil de l'Europe. Ce texte, signé par 39 États membres du Conseil de l'Europe, constitue le premier cadre juridiquement contraignant visant à prévenir et à combattre les violences faites aux femmes et la violence domestique[2].

Dans cette perspective, la Région de Bruxelles-Capitale s'est engagée à honorer les engagements internationaux de la Belgique à travers le **Plan bruxellois de lutte contre les violences à l'égard des femmes (2020-2024)**. Ce plan mobilise les compétences régionales et se traduit par la mise en place de **56 actions concrètes**, définissant des objectifs précis, des responsables, ainsi que des budgets et des indicateurs de suivi.

Ces actions s'articulent autour de **cinq axes**, dont les quatre premiers s'inspirent directement de la Convention d'Istanbul, qui sert de cadre de référence pour l'élaboration des politiques de lutte contre les violences dans l'ensemble des États membres du Conseil de l'Europe :

1. **Mettre en œuvre des politiques intégrées et la collecte de données** (via l'implication de la société civile, la collecte de données fiables sur les violences de genre, la création de

[1] IWEPS (2024). Les violences liées au genre en Belgique : Chiffres clés de l'Enquête européenne sur la violence à l'égard des femmes et d'autres formes de violence interpersonnelle (EU-GBV, 2021-2022).
[2] Conseil de l'Europe. (2011). *Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique* (STCE n° 210).

plateformes consultatives et la participation à des réseaux nationaux et européens sur la lutte contre les violences faites aux femmes) ;

2. **Prévenir** (via la mise en place de formations spécialisées pour les professionnels, des campagnes de sensibilisation pour le public, la promotion de l'égalité de genre dans l'urbanisme et la sécurité des transports publics, ainsi que la prise en compte du genre dans les projets urbains et l'accessibilité des déplacements) ;
3. **Protéger et soutenir** (en développant des dispositifs d'information multilingue, des lignes d'écoute, des services d'hébergement pour les femmes victimes de violences, ainsi qu'une approche intersectorielle de prise en charge et la création d'un refuge pour les victimes avec ou sans enfants) ;
4. **Poursuivre** (en renforçant l'accueil spécifique des victimes dans les commissariats, en améliorant les processus judiciaires, et en favorisant l'analyse des statistiques policières relatives aux violences faites aux femmes) ;
5. **Assurer une coopération régionale, nationale et internationale** (via la coordination entre les plans d'action bruxellois, la création de groupes de travail sur les aspects interfédéraux et internationaux de la lutte contre les violences, et la participation active à la concertation européenne et internationale).

Concernant le processus d'évaluation de ce Plan bruxellois de lutte contre les violences à l'égard des femmes (2020-2024), une **évaluation intermédiaire** de la réalisation de ces 56 actions a été réalisée en 2022 par le Conseil bruxellois de l'égalité entre les femmes et les hommes.[3] Elle a révélé que plus de la moitié des actions (30 sur 56) étaient en cours et respectaient le calendrier prévu. 21 actions, c'est-à-dire un tiers d'entre elles, avaient déjà été achevées. Seules 2 actions avaient dépassé les délais ou n'avaient pas encore débuté, et deux actions avaient été abandonnées. Enfin, une action demeurait sans information lors de ce suivi intermédiaire.

Le présent rapport d'évaluation vise à compléter, actualiser et approfondir cette évaluation en présentant les résultats de l'évaluation de l'état de réalisation des 56 actions du Plan bruxellois de lutte contre les violences à l'égard des femmes (2020-2024) à l'issue du plan, de l'analyse qualitative approfondie de 5 actions de ce Plan (ainsi qu'une action conjointe avec le Plan de *gender mainstreaming*) et en formulant des recommandations pour la conception des prochains plans d'égalité des chances en général et du prochain plan de lutte contre les violences faites aux femmes en particulier.

1.2 Objectifs

La présente évaluation couvrait trois principaux objectifs :

1. **Analyse générale de l'ensemble des actions du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes et de leur état de réalisation :** dans un premier temps, il s'agissait de caractériser les 56 actions du Plan sur base de différentes variables clés et en particulier leur état de réalisation.
2. **Évaluation approfondie d'une partie des actions du Plan :** dans un deuxième temps, l'enjeu était de réaliser une analyse qualitative approfondie de 5 actions du Plan (ainsi qu'une action conjointe avec le Plan de *gender mainstreaming*), choisies par equal.brussels pour leur pertinence en vue d'en tirer des apprentissages pour l'élaboration et la mise en œuvre d'actions futures. Dans le cadre de cette évaluation approfondie de certaines actions du Plan, il s'agissait également d'évaluer le niveau d'intégration du *gendermainstreaming* dans les institutions concernées.

[3] Conseil bruxellois de l'Egalité entre les Femmes et les Hommes (2022), Rapport Intermédiaire sur base de l'état des lieux relatif aux actions du Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes, 48 p.

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

Il importe de souligner ici que la présente évaluation portait sur les effets du Plan au sein des administrations en charge de la mise en œuvre des actions, et non sur les effets des actions sur les publics cibles. C'est la principale raison pour laquelle **le rôle des associations et des acteurs de la société civile** apparait relativement peu dans ce rapport d'évaluation, bien que leur rôle ait été clé depuis la conception des actions du Plan jusqu'à leur mise en œuvre auprès des publics cibles.

1.3 Structure du rapport

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

- Le **dispositif méthodologique** déployé pour atteindre les objectifs poursuivis par l'évaluation ;
- Les **principales observations issues de l'analyse globale du Plan** de lutte contre les violences faites aux femmes, et l'état de réalisation des actions qui le composent ;
- Les résultats de **l'analyse transversale des cinq actions** ayant fait l'objet d'une analyse qualitative approfondie.
- **Recommandations**, portant à la fois de manière spécifique sur le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes (et, plus généralement, sur les plans en faveur de l'égalité des chances) et sur la méthodologie de Mainstreaming déployée par equal.brussels en tant que telle.

2. Méthodologie

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

2.1 Analyse globale de l'ensemble des actions du Plan et de leur état de réalisation

Notre premier objectif consistait à caractériser les 56 actions du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes suivant **quatre variables clés**, à savoir :

- Le **type de l'action** : suivant une typologie préétablie[4] afin de favoriser la lecture transversale des évaluations des différents plans pour l'égalité des chances, nous avons associé chaque action du Plan au(x) type(s) général(aux) d'intervention poursuivi(s) par l'action. Concrètement, il s'agissait de déterminer, pour les 56 actions du Plan, si elles relevaient d'un ou plusieurs type(e)s d'action suivants :
    1. Communication grand public (information et sensibilisation) ;
    2. Accompagnement et formation des professionnel·le·s ;
    3. Financement de projets ;
    4. Aide financière aux publics ;
    5. Données et connaissance des problématiques ;
    6. Priorisation des publics ;
    7. Adaptations des services et espaces ;
    8. Caractère institutionnel et juridique[5].
- L'**adaptation (ou non) de l'action** au cours de la période couverte par le Plan : il s'agissait ici de déterminer, pour toutes les actions du Plan, si celles-ci ont été mises en œuvre telles qu'elles étaient initialement définies dans le Plan ou si elles ont fait l'objet de modifications (mineures ou majeures).
- L'**état de réalisation de l'action** : suivant une typologie préétablie afin de permettre la lecture transversale des évaluations des différents plans pour l'égalité des chances, nous avons caractérisé chaque action du Plan selon son état de réalisation. Concrètement, il s'agissait de déterminer, pour les 56 actions du Plan, l'état de réalisation (au moment de l'évaluation) selon la typologie suivante :

[4] Cette typologie a été développée dans le cadre de l'évaluation du Plan bruxellois d'inclusion des personnes LGBTQIAP+ et du Plan bruxellois de soutien aux familles monoparentales, par un autre prestataire. Nous avons repris cette typologie à la demande d'equal.brussels, afin de faciliter la lecture transversale de l'ensemble des évaluations des plans bruxellois en faveur de l'égalité des chances.

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

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

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

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

Il importe de préciser d'emblée que la façon dont les **indicateurs de suivi** des actions sont formulés dans le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes ne permet pas nécessairement de déterminer avec une certitude totale l'état de réalisation de l'action en question. En effet, si certains de ces indicateurs sont formulés de manière précise (exemples : développement d'un module de formation, diffusion d'un guide, réalisation d'une brochure, etc.), d'autres indicateurs sont formulés de manière beaucoup plus vague (exemples : nombre de réunions ou de campagnes réalisées, projets soutenus, nombre de personnes formées, etc.). De plus, il n'est pas toujours aisé de déterminer si l'ensemble des indicateurs de suivi doivent être atteints pour que l'action puisse effectivement être considérée comme finalisée. À titre d'exemple, nombre d'actions du Plan comprennent une évaluation d'impact parmi leurs indicateurs de suivi : l'action peut donc être globalement finalisée sans pour autant que son impact ait été évalué auprès du public cible.[6] Par conséquent, l'évaluation de l'état de réalisation des actions implique **une part inévitable d'interprétation de la part de l'évaluateur ou de l'évaluatrice**, que nous avons toutefois tenté de réaliser de façon **la plus objective et rigoureuse possible**. Par souci de **transparence**, nous évoquerons dans ce rapport le nombre d'actions pour lesquelles l'interprétation de l'état de réalisation n'était pas absolument univoque au regard des informations disponibles.

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

2.2 Analyse qualitative approfondie de 6 actions du Plan

Notre deuxième objectif consistait à **évaluer cinq actions du Plan de manière approfondie et qualitative, ainsi qu'une action conjointe avec le Plan de *gender mainstreaming***. Ces actions particulièrement diversifiées ont été déterminées par equal.brussels pour la pertinence des enseignements qui peuvent en être tirés pour la conception et la mise en œuvre de prochaines mesures. De plus, la sélection des actions a également été guidée par une visée de diversité des

[6] Dans ce cas précis, l'action a été considérée comme finalisée.

compétences régionales centrales en matière de lutte contre les violences faites aux femmes (telles que le logement, l'espace public, le transport public ou encore la sécurité). Nous reviendrons en détail sur ces actions dans le quatrième chapitre de ce rapport, qui est consacré aux résultats de l'analyse transversale des six actions ayant fait l'objet d'une analyse qualitative approfondie.

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

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

Des **comptes rendus détaillés** de ces entretiens ont ensuite été réalisés. En complément de l'analyse documentaire réalisées en amont, nous avons analysé ces comptes-rendus d'entretien de manière transversale à partir des différentes thématiques susmentionnées, afin d'identifier des **tendances transversales**. Ces observations sont **synthétisées dans le quatrième chapitre** du présent rapport.

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

3. Analyse globale du Plan

3.1 Présentation générale du Plan : objectifs et synthèse

Le Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes, qui couvrait la période 2020-2024, était pionnier en la matière. Il partait d'un **double constat** :

- D'une part, **la lutte contre les violences à l'égard des femmes est reconnue par plusieurs institutions internationales** – telles que l'ONU ou le Conseil de l'Europe – **comme essentielle dans un horizon d'égalité entre les femmes et les hommes**. En ce sens, comme le stipule la Convention d'Istanbul[8] dès son préambule, l'égalité entre les femmes et les hommes passe inévitablement par la lutte contre les violences à l'égard des femmes, et ce car ces violences ont une nature structurelle liée à des rapports historiquement inégaux entre les femmes et les hommes. Cette Convention, ratifiée par la Belgique, constitue la ligne directrice pour l'élaboration de politiques contre les violences pour tous les États membres du Conseil de l'Europe.
- D'autre part, **en Région de Bruxelles-Capitale, les violences à l'égard des femmes sont particulièrement fréquentes et ont des conséquences durables sur les victimes**[9]. Ces violences sont étroitement liées à d'autres phénomènes, telles que les difficultés financières ou l'abus de substances (alcool, tabac, drogues, etc.). De plus, ces violences sont relativement **rarement signalées** aux services de police, et il est **très fréquent que les victimes ne demandent pas d'aide auprès des services d'assistance existants**.

De manière générale, ce Plan avait pour **objectif d'aborder « tous les aspects de cette problématique de manière coordonnée, transversale, transparente et efficace »**[10]. De plus, il visait à **agir** à la fois **en amont** des violences – via des actions de prévention et de sensibilisation – **et en aval des violences** – via des actions d'aide aux victimes en particulier. Il visait également **toutes les femmes** et **toutes les formes de violences**, non seulement dans l'espace public mais aussi dans la sphère privée.

Bien que piloté par la Secrétaire d'Etat au Logement et à l'Egalité des Chances de la Région de Bruxelles-Capitale (Madame Nawal Ben Hamou) et equal.brussels, ce Plan résulte toutefois d'une **collaboration** étroite entre tous les ministres, secrétaires d'État et services publics concernés de la Région de Bruxelles-Capitale. En ce sens, il engageait des **responsabilités** et des **investissements partagés**.

Depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre et son évaluation, ce Plan se voulait à la fois **traçable**, **lisible** et **transparent** (notamment via des budgets et des indicateurs clairement établis).

De plus, la **coopération avec la société civile** était érigée en priorité, comme en témoigne la **consultation des acteurs/associations de terrain de la conception à la mise en œuvre de nombreuses actions du Plan**.

Concrètement, ce Plan se décline en **56 actions** qui visaient à améliorer l'accueil, l'information, l'accompagnement et la protection des victimes, tout en développant également la formation et la sensibilisation des acteurs intervenant dans les domaines de la prévention, de la sécurité, de l'urbanisme ou encore de la mobilité. Ces actions impliquaient un **grand nombre de compétences**

[8] Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (2011), ratifiée par la Belgique.
[9] Janssen, C., Vesentini, F. (2015). Les violences liées au genre en Belgique : Chiffres clés de l'Enquête européenne sur la violence à l'égard des femmes et d'autres formes de violence interpersonnelle (https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/RS-HS-GBV-FR-FINAL_0.pdf).
[10] Plan de lutte contre les violences faites aux femmes (2020-2024), p. 5.

au sein de la Région bruxelloise, telles que la prévention et la sécurité, le logement, l'emploi et la fonction publique, la mobilité, l'urbanisme, l'aménagement du territoire, ainsi que les modes d'action tels que la formation et la statistique. Ainsi, outre les actions portées directement par la Secrétaire d'Etat au Logement et à l'Egalité des Chances, un certain nombre d'actions concernait également les Ministères suivants, et les administrations qui en dépendent :

- Le Ministère chargé des Finances, du Budget, de la Fonction publique, de la Promotion du Multilinguisme et de l'Image de Bruxelles ;
- Le Ministère chargé de la Mobilité, des Travaux publics et de la Sécurité routière ;
- Le Ministère chargé du Développement territorial et de la Rénovation urbaine, du Tourisme, de la Promotion de l'Image de Bruxelles et du Biculturel d'Intérêt régional ;
- Le Secrétaire d'Etat chargé de l'Urbanisme et du Patrimoine, des Relations européennes et internationales, du Commerce extérieur et de la Lutte contre l'Incendie et l'Aide médicale urgente ;
- Le Ministère chargé de l'Emploi et de la Formation professionnelle, de la Transition numérique, des Pouvoirs locaux et du Bien-être animal.

3.2 Les différents acteurs impliqués

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

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

Enfin, le **Comité Égalité des chances** constitue la principale instance de concertation interinstitutionnelle. Il se décline en deux niveaux : d'une part, le **Comité opérationnel**, réuni deux fois par an, qui rassemble un·e représentant·e par cabinet ministériel, un·e représentant·e par administration ainsi qu'equal.brussels. Y sont également invités Brupartners (et les différents conseils actifs sur les questions d'égalité des chances), l'Institut pour l'égalité des femmes et des

hommes (IEFH), Unia, le Comité régional de la diversité et la COCOM et la COCOF. Cet espace permet le partage d'informations (actions d'equal.brussels, présentations d'associations de terrain, retours des administrations). D'autre part, le **Comité stratégique** réunit une fois tous les deux ans un·e représentant·e des ministres compétents et les directeur·trice·s généraux·ales des administrations, afin d'assurer une orientation et un suivi à un niveau décisionnel.

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

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

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

3.3.1 56 actions classées en 5 thématiques

Le Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes (2020-2024) comptait **56 actions** au total, dont la mise en œuvre relevait de différentes institutions bruxelloises selon les domaines de compétences concernés. Ces 56 actions étaient divisées suivant les **5 thématiques** suivantes (qui font l'objet de chapitres spécifiques du Plan) :

- **Politiques intégrées et collecte de données** : 8 actions
- **Prévention** (formation, information-sensibilisation, autres) : 32 actions
- **Protection et soutien** : 11 actions
- **Enquête, poursuites, droit procédural et mesures de protection** : 2 actions
- **Coopération régionale, nationale et internationale** : 3 actions

3.3.2 equal.brussels et safe.brussels comme principaux pilotes des actions

Au total, non moins de **27 institutions bruxelloises étaient impliquées en tant que « pilotes d'actions »**, soit en tant que pilotes uniques (pour 30 actions sur les 56), soit avec une ou plusieurs autres institutions pilotes (pour 26 actions sur les 56).

Il importe de souligner d'emblée que, outre le pilotage des actions, **la quasi-totalité des actions du Plan impliquaient des partenaires pour leur mise en œuvre**. En effet, seules 2 actions sur les 56 impliquaient une seule institution pilote et aucun partenaire[11].

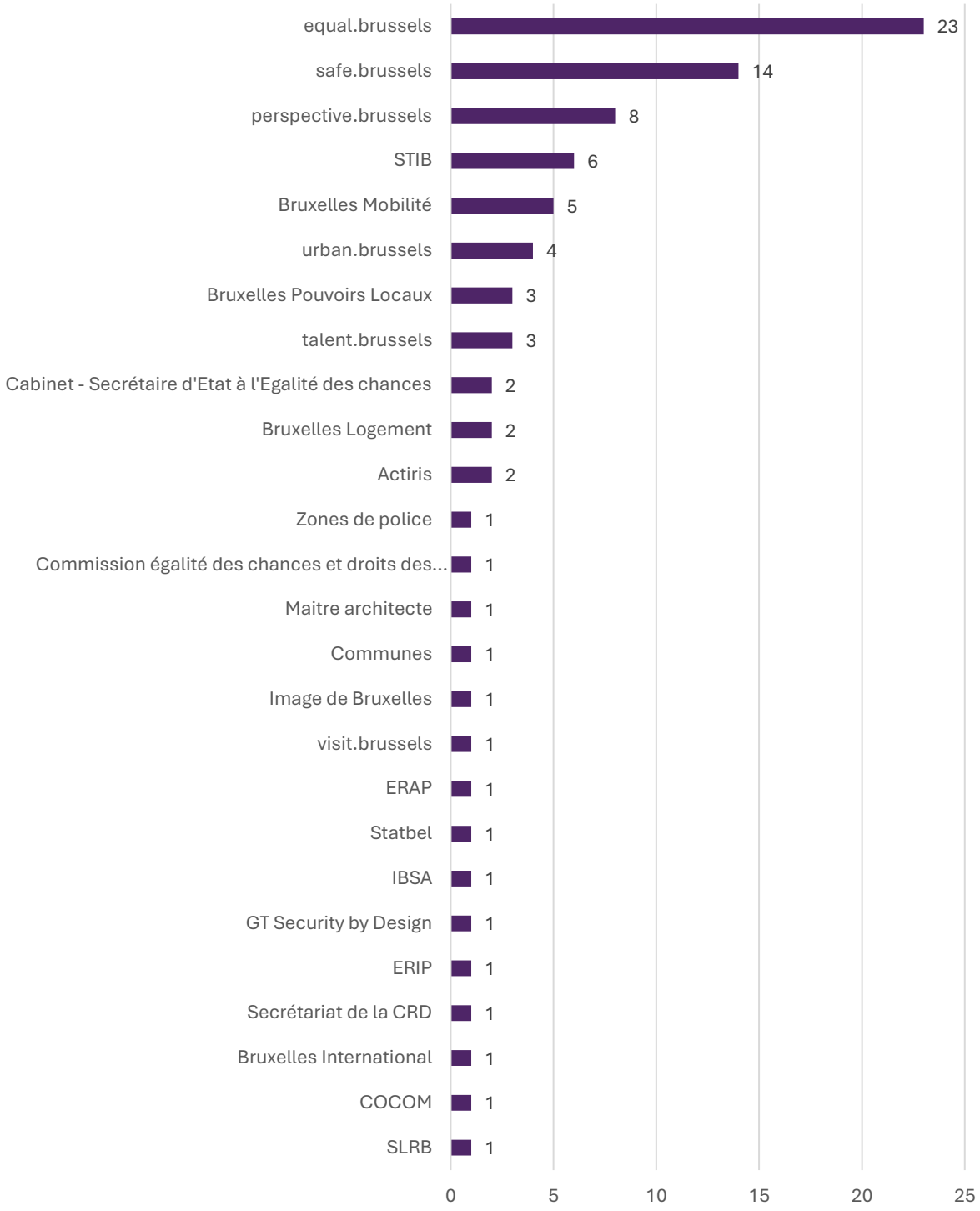
La figure reprise à la page suivante indique, pour chaque institution impliquée dans le pilotage du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes, le nombre d'actions dont elle assurait le pilotage. Le total est nettement supérieur à 56 dès lors que nombre d'actions étaient pilotées par plus d'une institution.

Le premier constat qui s'impose à la lecture de la figure ci-après est qu'**equal.brussel** était impliquée en tant que pilote ou copilote pour **23 actions**, soit exactement la moitié des actions du Plan. Cette forte implication s'explique par sa mission transversale en matière d'égalité des chances, qui en fait un coordinateur évident pour de nombreuses initiatives touchant aux violences de genre. Toutefois, à l'image des autres plans bruxellois en faveur de l'égalité des chances qui ont suivi le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes, il pourrait apparaitre pertinent à l'avenir d'éviter la multiplication des co-pilotages impliquant equal.brussels, afin de préserver une répartition claire des

[11] Il s'agit de l'action 37 (qui était pilotée par la STIB) et l'action 48 (qui était pilotée par Bruxelles Logement).

responsabilités. En effet, le rôle d'equal.brussels trouve sans doute davantage sa pertinence comme partenaire stratégique et appui méthodologique auprès des autres administrations. Une telle approche permet de favoriser une mobilisation élargie de l'ensemble des administrations, ce qui constitue une condition essentielle pour assurer la transversalité et l'appropriation du Plan.

Figure 1 : Nombre d'actions par institution pilote



Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes

Au regard de la figure ci-dessus, equal.brussels est suivie par **safe.brussels**, qui pilotait non moins de **14 actions**, ce qui témoigne assez logiquement de la priorité accordée à la sécurité et à la

prévention dans le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes. Ces deux acteurs ont donc joué un rôle structurant dans le pilotage du Plan.

On retrouve ensuite **perspective.brussels**, qui a assuré le pilotage de **8 actions**, ce qui traduit une volonté importante d'intégrer la dimension de genre et plus particulièrement la lutte contre les violences de genre dans la planification urbaine et territoriale. L'implication relativement importante de **la STIB** (6 actions) et de **Bruxelles Mobilité** (5 actions) démontre une attention croissante portée à la sécurité dans les transports publics et aux aménagements urbains sensibles au genre pour favoriser une mobilité sereine à toutes et tous.

Des institutions comme **urban.brussels** (4 actions), **Bruxelles Pouvoirs Locaux** et **talent.brussels** (3 actions chacune) se sont également engagées clairement dans la mise en œuvre du Plan, respectivement via les politiques d'aménagement du territoire, le soutien aux pouvoirs locaux et la gestion des ressources humaines dans la fonction publique bruxelloise.

À un niveau d'implication moindre au niveau de la mise en œuvre du Plan, **Bruxelles Logement** et **Actiris** pilotaient chacune **2 actions**, ce qui signale leur implication dans des volets spécifiques liés aux politiques de logement et d'emploi.

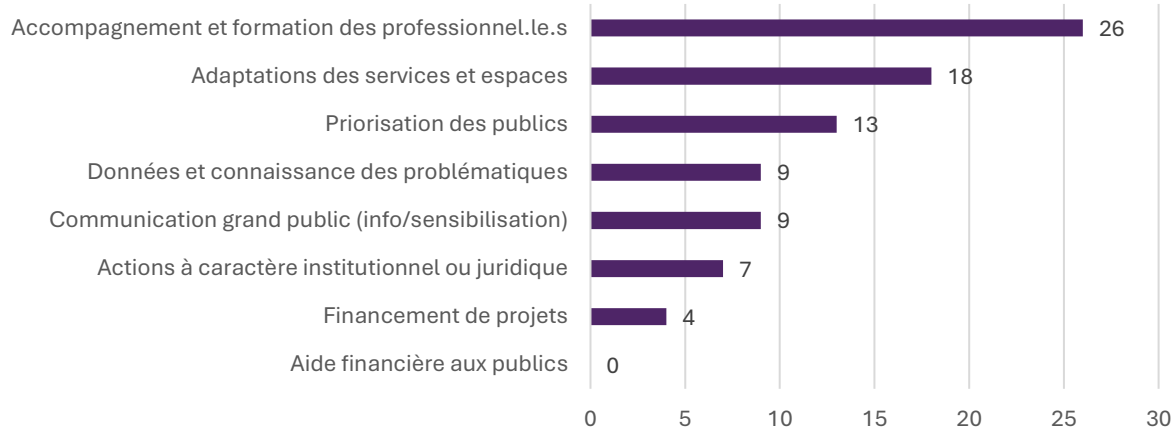
Enfin, une longue série d'institutions (zones de police, communes, SLRB, COCOM, IBSA, Statbel, visit.brussels, etc.) étaient chacune responsables d'**une seule action**. Si leur contribution était ciblée, elle n'en était pas moins importante pour garantir l'approche transversale du plan.

En conclusion, ce panorama met en évidence une **concentration des responsabilités sur quelques acteurs clés**, mais aussi un engagement plus large et coordonné d'un large ensemble d'institutions, afin d'assurer la transversalité des politiques de lutte contre les violences faites aux femmes dans tous les champs de compétence de la Région de Bruxelles-Capitale.

3.3.3 Les différents types d'action

À la demande d'equal.brussels, en vue de favoriser la lecture transversale des évaluations des différents Plans bruxellois pour l'égalité des chances, nous avons classé les 56 actions du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes suivant une typologie préétablie concernant les différents types d'actions. Cette typologie compte 8 types d'actions distincts qui sont repris dans la figure ci-dessous. Il importe de souligner que la plupart des actions ne se laissent pas aisément classer selon un seul type d'action. Ainsi un peu moins de la moitié des actions (26 actions) relèvent de 2 types d'action (23), voire des 3 types d'action (3 actions) selon la classification préétablie. C'est la raison pour laquelle le total de la figure ci-dessous est de 85 et non de 56.

Figure 2 : Les différents types d'actions



Source : IDEA Consult sur base de l'analyse du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes

L'analyse de la répartition des actions par type met en lumière les priorités stratégiques retenues par les autorités bruxelloises dans l'élaboration du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes.

La catégorie la plus fournie est celle de **l'accompagnement et la formation des professionnel·le·s**, avec non moins de **26 actions**. Cela traduit une volonté forte de renforcer les compétences des acteurs et actrices – qu'il s'agisse du personnel de santé, de sécurité, d'assistance, de mobilité, etc. – pour leur permettre de mieux détecter, orienter et prendre en charge les situations de violences. Au-delà de cette première ligne, l'enjeu était aussi de former des managers, des personnes de confiance et d'autres membres du personnel dans les administrations bruxelloises. Cette priorité est cohérente avec une approche structurelle de lutte contre les violences faites aux femmes, visant à transformer en profondeur les pratiques professionnelles pour faire face à ces violences.

Vient ensuite l'axe des **adaptations des services et des espaces** (**18 actions**), ce qui indique une attention concrète aux enjeux de genre en général et aux violences de genre en particulier dans l'aménagement des espaces publics et la planification urbaine au sens large, mais aussi dans l'adaptation la plus optimale possible des services de prise en charge des victimes de violences (lignes d'écoute et de soutien, centres de prise en charge, structures d'aide au logement, cellules d'accueil dans les commissariats, etc.).

Les actions de **priorisation des publics** sont également bien représentées (**13 actions**), dont la grande majorité portent toutefois sur la prise en charge des victimes de violences . Si cela semble cohérent dans un Plan de lutte contre les violences faites aux femmes, il importe toutefois de souligner que très peu d'actions portent spécifiquement sur la prévention sur des publics reconnus comme vulnérables et plus susceptibles d'être victimes de violences, tels que les jeunes femmes, les femmes migrantes[12], les femmes âgées, les travailleuses domestiques, les femmes en situation de handicap, etc. En 2022, le Conseil bruxellois de l'Egalité entre les Femmes et les Hommes avait déjà formulé ce constat dans son rapport intermédiaire portant sur ce Plan[13]. En d'autres termes, **l'approche dominante en matière de priorisation des publics semble donc plus réactive que préventive**.

À parts égales, **les campagnes de communication grand public** et **le renforcement des données et des connaissances** comptent **9 actions chacune**. Cela sous-tend un double objectif du Plan : sensibiliser la population aux violences à l'égard des femmes et mieux comprendre les réalités des violences pour adapter les politiques (en disposant des données scientifiques et administratives sur la questions). Les efforts en matière de collecte de données sont particulièrement importants, tant pour la mesure de l'ampleur du phénomène que pour le suivi des progrès en la matière.

Les actions à caractère **institutionnel et juridique** sont moins nombreuses (**7 actions**). En effet, si certaines mesures ont clairement pour ambition d'ajuster les cadres dans une politique (action 24) ou d'avoir un impact réglementaire concret (action 28), d'autres actions visent uniquement à mettre en œuvre des mesures/recommandations préétablies (action 44), à participer (voire à créer) des organes de concertation en la matière (actions 4 et 55), ou à prendre en compte le genre dans la formulation d'avis d'instances publiques (action 32). Ainsi, on retrouve très peu d'actions visant à transformer en profondeur les cadres législatifs existants, ce qui rejoint le constat préalablement formulé par le Conseil bruxellois de l'Egalité entre les Femmes et les Hommes[14].

Enfin, le **financement de projets** ne mobilise que **4 actions**, et l'**aide financière directe aux publics** est totalement absente du Plan. Il convient toutefois de rappeler que le nombre d'actions par « type d'action » ne constitue qu'un indicateur partiel de l'importance relative accordée aux différents modes d'intervention. D'autres critères, tels que les budgets investis, doivent également être pris en compte. Ainsi, même si le financement de projets (le plus souvent portés par des associations) ne concerne qu'un nombre restreint d'actions, il mobilise néanmoins des moyens financiers bien plus conséquents que d'autres volets du Plan.

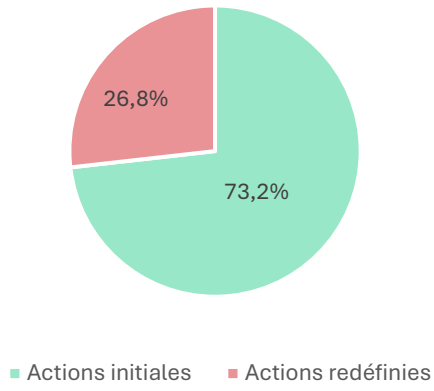
---

[12] Notons toutefois que l'action 25 porte spécifiquement sur ce public.
[13] Conseil bruxellois de l'Egalité entre les Femmes et les Hommes (2022), Rapport Intermédiaire sur base de l'état des lieux relatif aux actions du Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes, 48 p.
[14] Idem.

3.3.4 Part des actions adaptées et non-adaptées

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

Figure 3 : Adaptation(s) ou non des 56 actions au regard de leur formulation initiale



Source : IDEA Consult sur base du Monitoring de suivi du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes

Les formes de redéfinition des actions observées varient en ampleur. Dans environ un tiers des cas, les ajustements sont **mineurs** : l'objectif général de l'action reste inchangé, mais les modalités de mise en œuvre évoluent légèrement (par exemple, une autre forme de diffusion de l'information). Dans près de la moitié des cas, la redéfinition est **moyenne** : si l'objectif global demeure, certains axes initialement prévus sont délibérément abandonnés (telle que la décision de ne pas publier certaines données pour des raisons de vérification de la robustesse méthodologique, de temporalité d'accès aux données ou encore pour des raisons internes non-explicitées) ou, au contraire, certains volets sont nettement approfondis par rapport à ce qui était prévu initialement et par rapport aux autres composantes de l'action (par exemple, un accent mis sur les sessions de sensibilisation ou de formation des professionnels, plutôt que sur le développement d'outils à proprement parler ; ou encore une priorité relative donnée à la sensibilisation du grand public plutôt qu'à des formations ciblées auprès d'acteurs locaux). Enfin, quelques actions (trois dans le Plan) ont connu des adaptations **substantielles**, au point de modifier leur objectif même. C'est le cas, par exemple, lorsque le public cible devient les collaborateur·rice·s internes plutôt que les usager·ère·s, ou lorsque l'action porte désormais sur la mise à disposition de services concrets plutôt que sur l'élaboration d'un plan directeur, voire sur des formations internes plutôt que sur des aménagements d'espaces.

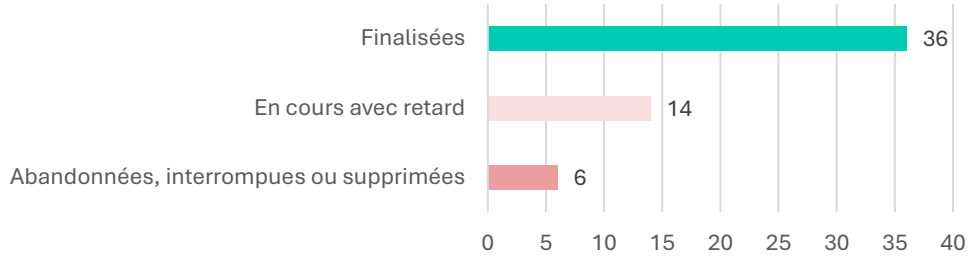
3.3.5 État de réalisation des actions

Outre les analyses présentées ci-avant, **l'enjeu principal de l'analyse globale du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes était de déterminer**, sur base du monitoring de ce Plan complété par les administrations et cabinets et compilé par equal.brussels, **si les actions avaient été finalisées ou non** au cours de la période couverte par le Plan (soit 2020-2024). Pour réaliser cette évaluation, l'équipe de recherche s'est appuyée sur la dernière version du Monitoring, datant du mois de mai 2025. Plus précisément, suivant une typologie préétablie afin de faciliter la lecture transversale des évaluations des différents plans bruxellois pour l'égalité des chances, il s'agissait de déterminer si les actions étaient : (1) finalisées ; (2) en cours dans les temps ; (3) en cours avec retard ; (4) interrompues ; (5) abandonnées ; (6) planifiées ; (7) reportées ; (8) supprimées. Notons que, dès lors que la période couverte par le Plan est terminée, aucune action n'a été classée ici comme étant « en

cours dans les temps » et que les actions pérennes et dans les temps sont considérées comme « réalisées ».

Il importe de préciser d'emblée que, sur base des informations disponibles d'une part et de la formulation des indicateurs de suivi d'autre part, il n'est **pas nécessairement aisé de déterminer avec certitude l'état de réalisation des différentes actions**. Plus précisément, pour 19 actions sur les 56 actions que compte le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes, l'interprétation de l'état de réalisation au regard du monitoring n'était pas absolument univoque. Pour ces 19 actions, en vue de construire la figure ci-dessous, nous avons choisi l'état de réalisation le plus vraisemblable au regard des informations disponibles[15]. Toutefois, si l'on devait exclure les 19 actions dont l'état de réalisation n'est pas absolument univoque, les proportions qui apparaissent dans la figure ci-dessous et qui sont décrites ci-après seraient relativement similaires[16].

Figure 4 : Etat de réalisation des 56 actions



Source : IDEA Consult sur base du Monitoring de suivi du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes

Comme le montre la figure ci-dessus, sur les 56 actions prévues dans le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes, **36 ont été finalisées**, ce qui représente près de 64,3 % du total. Ce taux d'achèvement témoigne d'une dynamique d'ensemble plutôt positive. Toutefois, **14 actions**, soit 25 %, **sont toujours en cours mais accusent un retard**, ce qui doit attirer notre attention sur les obstacles rencontrés en matière de mise en œuvre ou de pilotage de ces actions. Au regard des informations disponibles dans le monitoring, ces retards s'expliquent par plusieurs facteurs : certaines actions dépendent de résultats ou de données non encore disponibles, d'autres souffrent d'un décalage entre les objectifs initiaux et les modalités concrètes de mise en œuvre, ou accusent des lenteurs dans la formalisation d'outils ou de plans d'action. Des freins structurels ou de compétences peuvent également faire obstacle à la finalisation des actions. Enfin, **6 actions** (soit 10,7 %) **ont été abandonnées (1), interrompues (1) ou supprimées (4)**. Cela s'explique notamment par des facteurs institutionnels (gouvernement en affaires courantes), un manque d'opérationnalisation ou de données disponibles, ainsi qu'un recentrage sur d'autres dispositifs jugés plus adaptés ou déjà en cours. Ce panorama général invite à une analyse qualitative plus approfondie, que nous avons réalisée sur certaines actions et dont les principaux résultats seront exposés au chapitre 4 du présent rapport.

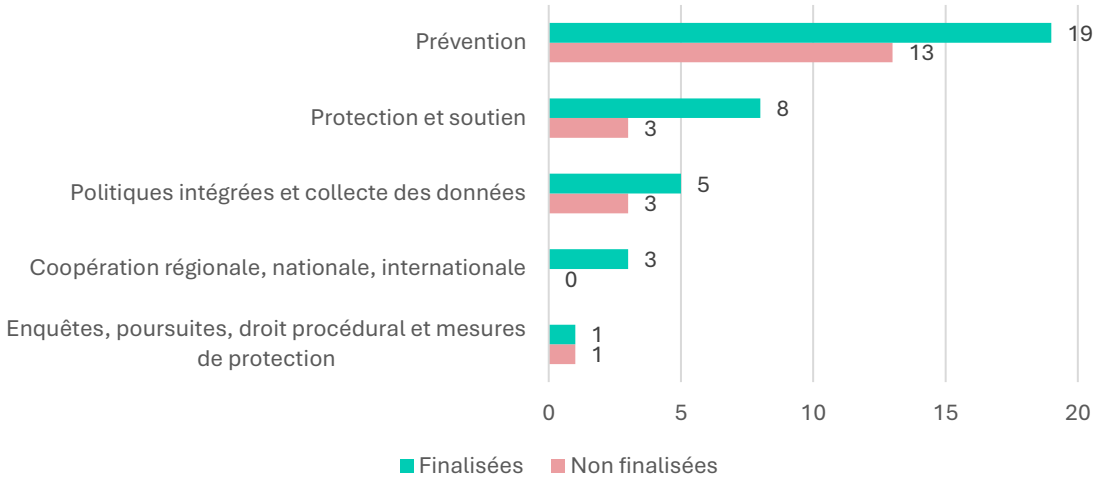
La figure reprise ci-après présente le nombre d'actions finalisées et non finalisées (soit un cumul des actions en retard, abandonnées, interrompues et/ou supprimées) au sein des différentes thématiques du Plan (selon le chapitrage du Plan). Comme nous l'avons rappelé en introduction de ce chapitre, la **prévention** constitue le pilier le plus fourni du Plan, avec 32 actions au total. Si la majorité de ces actions (19) ont été finalisées, il n'en reste pas moins que 13 actions ne le sont pas (soit environ 41 %), ce qui témoigne d'**un chantier encore largement en cours sur cette thématique**

[15] Pour 10 de ces 19 actions, dès lors que l'objectif général poursuivi semble atteint, nous les avons considérées comme finalisées. Toutefois, certaines informations manquent dans le système de suivi/monitoring, ce qui limite la possibilité d'évaluer précisément la réalisation des sous-objectifs associés. Par ailleurs, bien que certaines actions paraissent menées à terme, les données relatives à l'évaluation de leur impact (pourtant prévues dans le Plan initial) font souvent défaut (en particulier pour les actions de sensibilisation).

[16] En effet, sans les 19 actions dont l'état de réalisation n'est pas absolument uniquement univoque, les 37 autres actions se répartissent comme suit : 24 actions finalisées (soit 65 %), 9 actions en cours avec retard (soit 24 %), et 4 actions abandonnées, interrompues ou supprimées (soit 11 %).

essentielle. La thématique de la **protection** et du **soutien**, qui couvre 11 actions, présente davantage d'actions finalisées (8) que d'actions non-finalisées (3). Certaines de ces actions ont été écartées ou complètement réorientées. Par ailleurs, les **politiques intégrées et de collecte de données** sont globalement bien avancées avec 5 actions sur 8 menées à terme. La thématique des **enquêtes, poursuites et mesures de protection** ne comportait que deux actions, dont une est finalisée et l'autre non. Enfin, **la coopération régionale, nationale et internationale** affiche une très bonne réalisation, bien que sur un nombre réduit d'actions et que, pour peu qu'elles aient lieu, il n'est pas ici tenu compte de l'ampleur et de l'impact de ces formes de coopération.

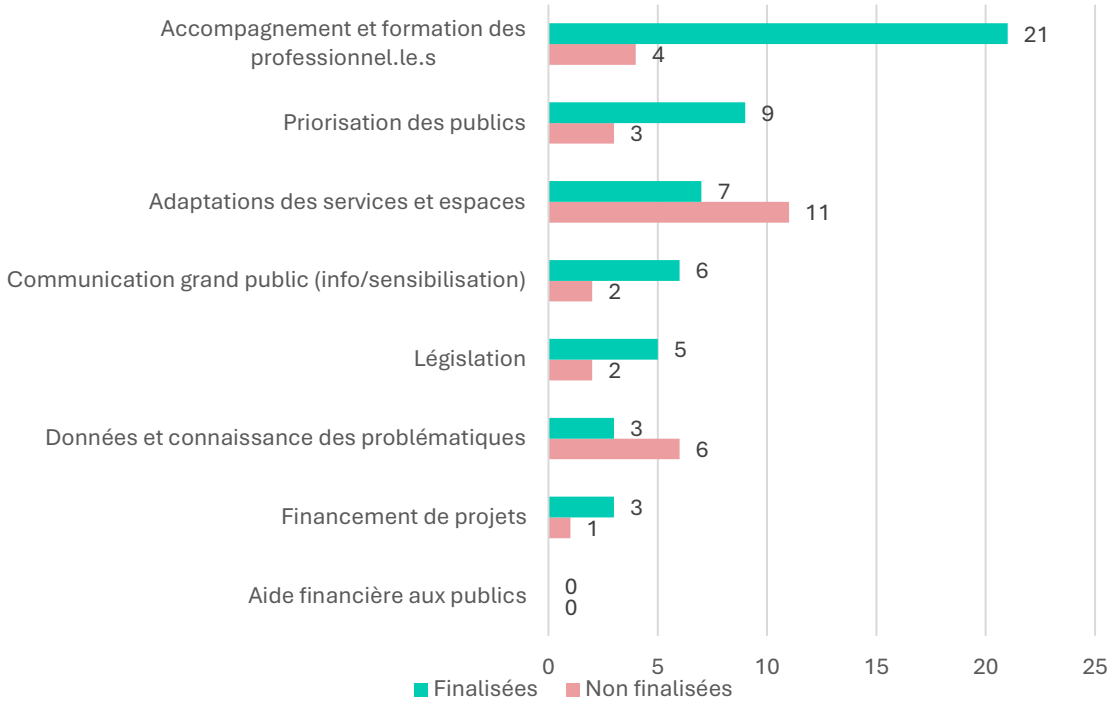
Figure 5 : État de réalisation des 56 actions selon les différentes thématiques du Plan



Source : IDEA Consult sur base du Monitoring de suivi du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes

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

Figure 6 : Etat de réalisation des 56 actions selon les différents types d'action



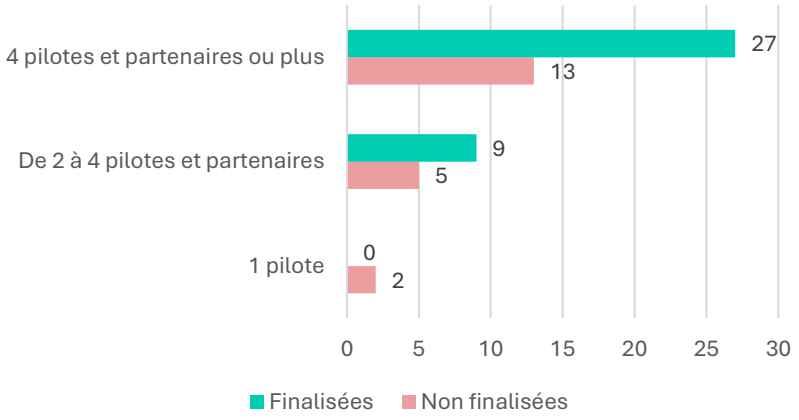
Source : IDEA Consult sur base du Monitoring de suivi du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes

La figure présentée ci-dessus met en évidence des tendances contrastées concernant l'état de réalisation des actions selon les différents types d'action. Les actions liées à **l'accompagnement et à la formation des professionnels et professionnelles** sont clairement les plus abouties : 21 ont été finalisées contre seulement 4 non finalisées. Ce résultat montre un investissement fort dans le renforcement des connaissances et des compétences et constitue également un signe encourageant pour un premier plan de lutte contre les violences faites aux femmes.

En revanche, les actions visant à **adapter les services et espaces** accusent un net retard, avec deux tiers d'entre elles (11 sur 18) qui ne sont pas finalisées, ce qui traduit des difficultés structurelles, techniques ou budgétaires pour mettre en œuvre ce type d'actions. Les actions relevant de la **priorisation des publics**, **des données et de la connaissance des problématiques** ou encore **de la législation** affichent un taux de réalisation mitigé (environ moitié/moitié). Enfin, les campagnes de **communication grand public** de même que les actions liées au **financement de projets** sont majoritairement finalisées – respectivement 6 sur 8, et 3 sur 4 –, ce qui témoigne d'une bonne exécution sur ces volets. De manière générale, ces résultats mettent en exergue **une mise en œuvre plus aisée pour les actions immatérielles ou organisationnelles, et davantage de difficultés pour les mesures impliquant des transformations concrètes de l'espace ou des dispositifs**.

Pour conclure sur l'état de réalisations des actions, deux hypothèses complémentaires ont également été explorées. La première postulait que le nombre de parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre (qu'il s'agisse des institutions pilotes ou des partenaires) pourrait influencer l'état de réalisation des actions, en ce sens que l'implication d'un grand nombre d'acteurs est susceptible de complexifier les processus. Toutefois, à la lumière des résultats présentés dans la figure ci-dessous, **aucune corrélation claire ne se dégage entre le nombre de parties prenantes et l'état de réalisation des actions**.

Figure 7 : Etat de réalisation des 56 actions selon le nombre de parties prenantes (institutions pilotes et partenaires[17])

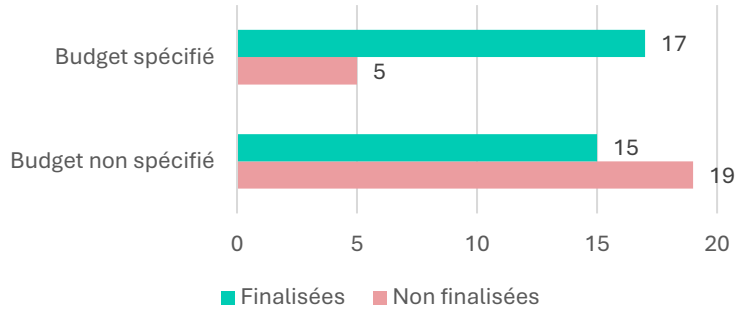


Source : IDEA Consult sur base du Monitoring de suivi du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes

Quant à la seconde hypothèse examinée, elle repose sur l'idée que l'état de réalisation des actions pourrait être lié à l'allocation explicite d'un budget dédié. En d'autres termes, le fait de disposer d'un budget spécifiquement prévu pour une action favoriserait sa mise en œuvre effective. Toutefois, les informations budgétaires disponibles dans le Plan ne sont pas uniformément renseignées pour l'ensemble des actions. Nous avons donc opéré un classement simplifié des actions selon qu'un budget ait été spécifiquement mentionné ou non dans le Plan. Les résultats présentés dans la figure ci-dessous doivent dès lors être interprétés avec précaution. Ils semblent néanmoins suggérer que la présence d'un budget spécifiquement alloué constitue un facteur facilitant la finalisation des actions.

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

Figure 8 : Etat de réalisation des 56 actions selon la spécification ou non d'un budget

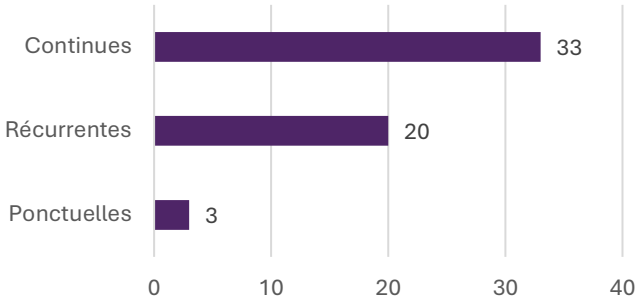


Source : IDEA Consult sur base du Monitoring de suivi du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes

3.3.6 Temporalité et continuité des actions

Pour clore l'analyse globale du Plan, nous avons également examiné les actions au prisme de leur temporalité, en les classant selon leur vocation à s'inscrire dans la durée. Cette continuité peut prendre deux formes : une récurrence (actions appelées à être réitérées périodiquement) ou une pérennisation continue (actions maintenues de manière permanente). L'analyse, dont les résultats figurent ci-dessous, montre que **la quasi-totalité des actions (53 sur 56) ont été conçues pour se prolonger dans le temps** : 20 de manière récurrente et 33 de manière continue. Ce résultat confirme que **la lutte contre les violences faites aux femmes s'inscrit nécessairement dans un horizon d'action long, mobilisant des efforts soutenus et durables**.

Figure 9 : Temporalité et continuité des 56 actions du Plan



Source : IDEA Consult sur base du Monitoring de suivi du Plan de lutte contre les violences faites aux femmes

3.4 Conclusions de l'analyse globale du Plan

Le Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes (2020-2024) portait une ambition forte : celle de traiter une problématique à la fois structurelle et multifactorielle de manière coordonnée, transversale, transparente et efficace. Élaboré à partir d'engagements internationaux – en particulier la Convention d'Istanbul – et d'un premier diagnostic régional préoccupant, il couvrait un large spectre d'actions, qui allaient de la prévention à la protection des victimes, en passant par la collecte de données, la coopération institutionnelle ou encore l'adaptation de l'espace public.

L'analyse globale du Plan met en évidence l'implication d'**un nombre important d'institutions bruxelloises** : non moins de 27 institutions ont assuré un rôle de pilotes d'action, avec une forte concentration autour d'**equal.brussels**, responsable à elle seule de la moitié des actions. De plus, la dynamique du Plan s'inscrivait dans un **fonctionnement largement partenarial** : seules 2 actions sur 56 ont été mises en œuvre avec une seule institution pilote et aucun partenaire. Conformément à

l'intention initiale du Plan, cela atteste d'un mode de gouvernance fondé sur la transversalité et la mutualisation des compétences.

Sur le fond, le Plan s'est concentré en particulier sur **l'accompagnement et la formation des professionnels et professionnelles** (26 actions), ainsi que sur **l'adaptation des services et des espaces** (18 actions) et la **priorisation des publics** (13 actions), principalement à destination des victimes. Environ **un quart des actions ont été redéfinies en cours de mise en œuvre**, ce qui témoigne à la fois d'une capacité d'adaptation aux contextes qui évoluent mais aussi, dans certains cas, d'un décalage entre les objectifs initiaux et les réalisations concrètes.

L'évaluation de la mise en œuvre révèle **un bilan globalement positif** : 36 actions ont été finalisées (soit près de 64,3 %), **en particulier dans les domaines de la formation et de l'accompagnement des professionnel·le·s, de la sensibilisation auprès du grand public et de la coopération interinstitutionnelle**. En revanche, certains volets présentent un **degré moindre d'aboutissement**, en particulier **l'adaptation des services et des espaces**. Le taux d'actions en cours avec retard (25 %), ainsi que les actions abandonnées ou supprimées (10,7 %), reflètent les limites rencontrées sur certains volets, sans pour autant remettre en cause l'élan général de la mise en œuvre du Plan.

Par ailleurs, l'analyse de la temporalité des actions montre que **la quasi-totalité des mesures ont été conçues pour s'inscrire dans la durée**, soit de manière continue, soit de façon récurrente, **en cohérence avec la nécessité d'une réponse globale et pérenne à la problématique des violences faites aux femmes**. Les deux hypothèses testées en complément confirment qu'un grand nombre de parties prenantes n'est pas en soi un frein à la réalisation, tandis que la présence explicite d'un budget dédié pour une action semble constituer un facteur facilitateur de réalisation.

En définitive, ce Plan constitue une première étape structurante dans la formalisation d'une politique publique régionale de lutte contre les violences faites aux femmes. Il en jette les bases et cette première analyse générale, met en évidence certains leviers à renforcer à l'avenir, tels qu'une meilleure prise en compte des différents publics vulnérables, une production régulière de données fiables sur la question, une meilleure opérationnalisation des transformations matérielles et structurelles et une pérennisation des dispositifs. Ces premiers enseignements seront approfondis dans le chapitre suivant, qui sera consacré à l'analyse transversale de six actions clés, choisies par equal.brussels pour leur pertinence et leur potentiel d'apprentissage dans la perspective de futurs plans en faveur de l'égalité des chances, et du prochain Plan de lutte contre les violences faites aux femmes en particulier.

4. Analyse transversale approfondie des actions sélectionnées

4.1 Présentation des actions sélectionnées

Pour cette phase d'analyse approfondie portant sur certaines actions du Plan, equal.brussels a retenu **cinq actions spécifiques** au Plan de lutte contre les violences faites aux femmes, ainsi qu'**une action commune avec le Plan de *gender mainstreaming***.

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

Ces actions sont présentées succinctement dans le tableau ci-dessous sur base de leur formulation initiale dans le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes.

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

Action 3
• **Intitulé** : activer la plateforme consultative sur la violence entre partenaires et la violence intrafamiliale. • **Objectifs initiaux** : rassembler les acteurs associatifs bruxellois et les mettre en contact par le biais de la plateforme consultative bruxelloise sur la violence entre partenaires et la violence intrafamiliale. • **Institution pilote** : equal.brussels. • **Partenaires** : associations de la société civile et partenaires institutionnels. • **Budget estimé initialement** : 1000€ de coût de fonctionnement pour la plateforme (budget equal.brussels).
Action 17
• **Intitulé** : formation du personnel de la STIB en matière de harcèlement dans les transports en commun. • **Objectifs initiaux** : former le personnel de la STIB en matière de harcèlement sexuel dans la formation initiale, avec la désignation d'un membre du personnel volontaire référent qui connaît les protocoles et qui est à la disposition des autres membres du personnel pour prodiguer d'éventuels conseils. • **Institution pilote** : STIB. • **Partenaires** : equal.brussels, safe.brussel et société civile. • **Budget estimé initialement** : pas de précision quant au montant exact dans le Plan, budget consacré aux formations et à la communication interne de la STIB.
Action 26 (*action commune avec le Plan de gender mainstreaming*)
• **Intitulé** : initier une réflexion relative au harcèlement sexuel et sexiste dans l'espace public dans les groupes de travail « Security By Design ». • **Objectifs initiaux** : inclure une attention spécifique pour le harcèlement et les violences en espace public dans le Guide « Security By Design ».

- **Institutions pilotes** : safe.brussels et GT « Security By Design » (safe.brussels, Bruxelles Mobilité, perspective.brussels, urban brussels).
- **Partenaire** : equal.brussels.
- **Budget estimé initialement** : aucune incidence budgétaire anticipée dans le Plan.

Action 30

- **Intitulé** : intégrer la question du genre dans les outils de planification et de programmation urbaines.
- **Objectifs initiaux** : veiller à apporter une attention à la question du genre en amont des projets au sein des administrations régionales et locales, conformément à l'Ordonnance du 29 mars 2012 portant intégration de la dimension de genre dans les lignes politiques de la Région de Bruxelles-Capitale (gender mainstreaming).
- **Institutions pilotes** : urban.brussels, perspective.brussels, Bruxelles Mobilité.
- **Partenaires** : equal.brussels, safe.brussels, Bruxellois Pouvoirs Locaux.
- **Budget estimé initialement** : pas de précision quant au montant exact dans le Plan, frais déjà inclus dans le budget des administrations concernées.

Action 47

- **Intitulé** : développement de solutions de logement au travers des dispositifs d'Agences immobilières sociales (AIS) et d'Associations d'insertion par le logement (AIPL).
- **Objectifs initiaux** : soutenir les acteurs développant des initiatives permettant d'augmenter le nombre de logements mis à disposition des victimes de violences qui se retrouvent dans des situations d'urgence. À long terme, développer des solutions innovatrices telles que par exemple l'habitat groupé, permettant l'autonomisation des personnes victimes de violences conjugales et de leurs famille avec un accompagnement spécifique leur permettant d'améliorer leur situation à long terme. À court terme, trouver des solutions d'accueil pour 25 familles victimes de violences conjugales dans un logement de transit.
- **Institutions pilotes** : Bruxelles Logement, equal.brussels.
- **Partenaire(s)** : aucun.
- **Budget estimé initialement** : montant total de 3,7 millions d'euros de subventions pour les AIPL en 2020, montant total de 19,3 millions d'euros pour les AIS en 2020.

Action 52

- **Intitulé** : mise en place d'une cellule d'accueil spécifique aux violences intrafamiliales et sexuelles au sein des commissariats des zones de police bruxelloises.
- **Objectifs initiaux** : permettre un accueil optimal des victimes de violences intrafamiliales et sexuelles dans les commissariats afin de garantir la réception des plaintes et la prise en charge des plaignants dans les meilleures conditions en créant une cellule dédiée à ces problématiques. La cellule devra être composée de fonctionnaires de police formés et sensibilisés à ces thématiques et leurs spécificités, afin d'éviter toute victimation secondaire.
- **Institutions pilotes** : safe.brussels, zones de police.
- **Partenaires éventuels** : equal.brussels, services d'aide aux victimes.
- **Budget estimé initialement** : pas de précision quant au montant exact dans le Plan, formation assurée par safe.brussels via le plan régional de formation.

4.2 Observations transversales relatives à la phase de conception du Plan

Cette section vise à identifier les principales observations liées à la phase de conception du Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes, à partir d'une analyse transversale de l'ensemble des entretiens approfondis réalisés.

4.2.1 Une formalisation de certaines actions préexistantes au Plan

Premièrement, si la pertinence des actions est généralement reconnue par les acteurs et actrices impliqué·e·s, ces actions ne découlent pas toujours directement du Plan en tant que tel. En effet, **plusieurs actions intégrées au Plan existaient déjà**, sous une forme embryonnaire ou informelle, au sein des institutions concernées. L'inscription de ces dynamiques dans le Plan a principalement permis de leur donner une visibilité politique et de renforcer la légitimité interne de ces dynamiques, sans toutefois initier leur création.

Ainsi, par exemple, la STIB avait engagé dès 2018 une démarche proactive de sensibilisation au harcèlement sexiste dans les transports publics, qui avait débouché sur le constat de l'importance de former en priorité le personnel sur cette question.

> « *Presque toutes les idées qui se trouvent dans le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes viennent de nos recommandations. Elles ont été compilées pour en faire une action du Plan*. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Dans le même sens, urban.brussels disposait déjà en interne de personnes référentes sur les questions de genre, et certaines mesures réglementaires qui ont influencé l'action de Bruxelles Logement – en particulier l'octroi de bonus aux AIS pour le logement de victimes de violences conjugales et/ou familiales – étaient déjà en germe avant l'adoption du Plan.

Nous verrons toutefois que **l'institutionnalisation de ces actions dans le cadre du Plan a pu accélérer leur reconnaissance et leur intégration** dans l'agenda stratégique des institutions pilotes.

À l'inverse, **d'autres actions ont été directement initiées par le Plan,** telles que la conception du guide « Security by Design » portée par safe.brussels, l'élaboration d'un diagnostic et d'un plan d'action au sein de perspective.brussels ou encore la ré-activation d'une plateforme consultative des acteurs associatifs sur la violence entre partenaires et la violence intrafamiliale pilotée par equal.brussels. Ce dernier exemple illustre l'existence de dynamiques intermédiaires entre des actions préexistantes au Plan et des actions pleinement initiées par le Plan : en effet, certaines actions peuvent préexister au Plan, tout en étant relancées et/ou développées via leur inscription dans le cadre du Plan. De manière générale, ces actions témoignent de l'impact structurant que le Plan peut avoir lorsqu'il est mobilisé comme levier d'engagement des institutions.

4.2.2 Une implication limitée des institutions dans la conception des actions

Deuxièmement, de manière transversale, la plupart des personnes consultées relèvent avoir été **relativement peu impliquées dans la phase de conception** du Plan. En effet, d'après elles, la plupart des actions analysées ont été formulées sans concertation approfondie avec les personnes chargées de leur mise en œuvre. Cette absence de co-construction a parfois pu générer des incompréhensions initiales sur la formulation de certaines actions (par exemple sur le concept de « Security by Design »), voire un décalage entre les intentions du Plan et les capacités réelles d'action des institutions concernées (en termes d'expertise interne, de compétences formelles ou encore de capacités techniques ou budgétaires). Certaines institutions semblent ainsi avoir découvert leur rôle dans le Plan *a posteriori*, sans échange préalable permettant d'ajuster les objectifs à leur fonctionnement interne.

« *Parfois on a l'impression que c'est après avoir écrit les choses qu'on essaye de les faire entrer dans le travail des institutions, mais ça ne colle pas nécessairement avec notre réalité.* » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

En ce sens, comme nous le détaillerons dans les recommandations du présent rapport, les acteurs soulignent l'intérêt qu'il y aurait à organiser, en amont de la rédaction d'un futur Plan, davantage de moments d'échanges approfondis avec les institutions qui seront en charge de porter les actions du Plan (journées d'étude, groupes de travail thématiques, etc.) afin de nourrir les actions par des retours de terrain et de favoriser l'adhésion des acteurs opérationnels.

4.2.3 Un cadrage initial des actions parfois insuffisamment arrimé aux réalités des institutions

Certaines institutions ont fait état d'une **formulation très large, voire abstraite, de certaines actions**, ce qui a pu nuire à leur opérationnalisation concrète. En ce sens, si l'ambition de certains objectifs (tels qu'intégrer le genre dans les outils de planification urbaine ou concevoir un guide « Security by Design ») est saluée, la mise en œuvre effective de ces intentions nécessite un **travail d'interprétation, d'adaptation et d'outillage** qui peut être complexe à assumer sans expertise thématique et/ou méthodologique en interne.

« *La demande initiale était trop imprécise : il aurait fallu mieux affiner le sujet dès le départ, car le concept de 'Security by Design' était trop large, trop vague au départ*. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Par contraste, **dans d'autres cas, c'est le caractère trop précis de l'action qui complexifie sa mise en œuvre effective**. Par exemple, isoler les enjeux de genre d'approches inclusives plus larges peut s'avérer particulièrement complexe pour certaines institutions. Par exemple, au sein d'urban.brussels, lors des phases de diagnostic en vue de la mise en œuvre de projets de planification urbaine, les enjeux relatifs au genre s'articulent nécessairement avec d'autres enjeux d'inclusion sociale (socioéconomiques, culturels, etc.).

« *Ce n'est pas simple pour nous car notre vision est d'être inclusif au sens large, donc forcément avec une attention spécifique sur les questions de genre, mais toujours pris dans un ensemble plus de multiples enjeux et problématiques*. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

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

Cette section vise à identifier les principales observations transversales liées à la phase de mise en œuvre du Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes, à partir d'une analyse croisée de l'ensemble des entretiens approfondis réalisés.

4.3.1 Une mise en œuvre progressive et incrémentale

La mise en œuvre du Plan et des actions qui le composent s'inscrit dans un **processus graduel et progressif**. En effet, la plupart des actions poursuivent des objectifs assez ambitieux qui nécessitent un développement sur le long terme, en particulier dans un contexte où les institutions pilotes disposaient rarement d'une expertise préalable sur les violences faites aux femmes d'une part, et n'avaient qu'un temps interne très limité à consacrer à cette problématique d'autre part. Le Plan étant pionnier dans la Région de Bruxelles Capitale, les acteurs institutionnels ont dû **construire des compétences spécifiques en cours de route**, souvent à partir de ressources très limitées.

« *L'objectif n'est pas atteint forcément car c'est un objectif très ambitieux et lointain. Mais le sujet est sur la table et y reste. On va continuer à construire notre expertise interne*. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

« Au départ il n'y avait pas d'expertise interne sur cette question [au sein de notre institution]. Ce manque de connaissances a entraîné un sentiment d'illégitimité, avec en plus un manque de temps à consacrer à l'action. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

En ce sens, **le temps consacré à la mise en œuvre des actions s'est souvent limité à quelques membres du personnel qui ont dû concilier cette mission avec de multiples autres responsabilités**. Lorsque des moyens humains ou budgétaires spécifiques ont été alloués (temps de travail clairement dédié, moyens budgétaires pour faire appel à des acteurs externes, etc.), les avancées se sont révélées plus tangibles.

La mise en œuvre du Plan a permis, dans la plupart des cas, une montée progressive en compétences des personnes responsables des actions, avec un effet d'entraînement au sein des équipes. En effet, on constate une diffusion progressive des connaissances internes et une légitimation croissante des enjeux de genre et de lutte contre les violences de genre au sein des institutions concernées. Toutefois, cette diffusion reste lente et fragile dès lors qu'elle repose sur un nombre réduit de personnes et sur des outils encore en cours de développement, voire finalisés et diffusés récemment (formations, guides, procédures internes). Les changements organisationnels et culturels engagés, bien que réels, nécessitent du temps pour s'ancrer durablement, en particulier dans les structures institutionnelles de grande taille.

« L'enjeu prend du temps à murir et à percoler. On a une entreprise qui historiquement est avant tout industrielle et technique, même si on propose un service aux personnes. Or ici c'est un enjeu de soft skills qui touchent aux procédures des collègues [...] donc le changement prend du temps. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

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

L'analyse transversale des entretiens approfondis réalisés permet d'identifier trois principaux leviers d'une mise en œuvre réussie des actions du Plan. Ces trois facteurs de réussite sont décrits ci-après.

1. Le Plan régional comme levier de légitimation interne

Indépendamment du niveau de connaissance précis du contenu du Plan des acteurs et actrices interrogé·e·s, son existence constitue un levier institutionnel fort. Il permet aux équipes en charge des actions liées aux violences de genre de légitimer leurs actions en interne, de mobiliser les hiérarchies et de débloquer des ressources. Ainsi, **le Plan a agi comme un vecteur de reconnaissance politique d'un enjeu sociétal**, qui soutient des dynamiques internes déjà amorcées ou en cours de structuration.

Cet effet de légitimation a été souligné dans la plupart des actions analysées. Il a permis de justifier des changements organisationnels, de convaincre les directions, d'inscrire des priorités dans les agendas institutionnels et de dépasser certaines résistances internes.

« Le Plan a été très soutenant pour renforcer les efforts qu'on voulait déjà faire [...]. Sans le Plan ça aurait été plus difficile et plus lent [...]. Il a fallu convaincre, en utilisant ce levier, en disant qu'on devait le faire, que l'échéance se rapprochait, etc. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

« Le Plan a secoué tout le monde. Il a contribué à éveiller une conscience interne et une certaine légitimité autour des questions de genre. Ça nous a poussé à approfondir les réflexions et à développer une expertise spécifique sur ce sujet. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

2. Une motivation forte des équipes et un soutien hiérarchique

Au-delà de l'existence du Plan lui-même, **c'est surtout l'engagement de certaines personnes au sein des institutions qui a permis de légitimer progressivement cet enjeu**, via le temps qu'elles y ont consacré et l'expertise qu'elles ont développé sur la lutte contre les violences de genre. Leur

mobilisation active a contribué à faire émerger un intérêt croissant pour cette problématique au sein des structures institutionnelles.

En ce sens, un facteur transversal de réussite tient à l'engagement des membres du personnel des institutions en charge des actions. Dans la plupart des institutions consultées, les personnes mobilisées ont fait preuve d'un réel investissement personnel, motivé par la conscience de la problématique. Cette motivation forte a permis de faire avancer les actions, même en l'absence de ressources abondantes, en s'appuyant sur une dynamique volontaire dans les services.

« *On voit que c'est un réel problème et on veut que ça change, il y a une motivation intrinsèque entre nous de travailler sur cette question*. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Cette mobilisation est renforcée lorsqu'elle est soutenue par une hiérarchie sensible à l'enjeu des violences de genre, capable de libérer du temps de travail pour que des membres du personnel puissent se saisir de cet enjeu, de favoriser la reconnaissance de l'importance du sujet au niveau managérial, et d'encourager la montée en compétences au sein des équipes.

3. L'importance des expertises externes et des appuis personnalisés

Le recours à une expertise extérieure (bureau de conseil, chercheuses et chercheurs, expertise issue du secteur associatif, etc.) a constitué un appui structurant dans la mise en œuvre de plusieurs actions. Ces soutiens ont permis de mieux définir les contenus des outils développés, d'enrichir les réflexions internes ou d'orienter les recherches documentaires. L'efficacité de ces collaborations tient en partie à l'activation de réseaux personnels ou professionnels de confiance, ce qui soutient l'importance de renforcer le maillage entre les multiples acteurs (institutionnels, académiques et associatifs) qui travaillent sur la problématique des violences de genre.

« *J'ai eu le soutien précieux d'un ami spécialiste du sujet, qui réalise actuellement une thèse sur cette problématique. Par ailleurs, j'avais un contact au sein d'une autre institution qui m'a beaucoup aidé pour orienter efficacement mes recherches documentaires*. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

Dans la même perspective, le soutien d'equal.brussels a été jugé particulièrement utile lorsqu'il a pris la forme d'un accompagnement concret – à travers une présence régulière au sein d'un comité d'accompagnement, un appui à la relecture de documents ou un partage de ressources. En revanche, l'outil institutionnel qu'est l'Analyse d'impact sur l'égalité des chances (anciennement Test pour l'égalité des chances) est souvent perçu comme trop générique ou contraignant, et insuffisamment adapté aux réalités opérationnelles des institutions.

« *Ça a été super riche qu'une membre d'equal soit dans le Comité d'accompagnement. C'est là que le soutien d'equal a été vraiment clé*. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

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

La lecture croisée des entretiens approfondis réalisés permet également d'identifier trois principaux freins à la mise en œuvre des actions du Plan. Ces trois obstacles sont expliqués ci-après.

1. Le manque d'expertise en interne

Le premier obstacle transversal qui se dégage dans la plupart des institutions est le manque d'expertise interne sur la problématique des violences faites aux femmes et des moyens d'agir sur cette problématique. En ce sens, **il a fallu développer progressivement une expertise et les connaissances** construites au fil de la mise en œuvre des actions restent encore souvent peu partagées au sein de la plupart des institutions, ce qui rend les dynamiques entreprises vulnérables à un changement d'équipe.

En ce sens, certaines personnes référentes expriment leur **crainte que l'expertise acquise se résume aux documents produits si aucun portage humain ne prend le relais**. Autrement dit, les outils développés dans les différentes institutions se doivent impérativement d'être accompagnés

par des personnes qui continuent à porter ces enjeux en interne et qui favorisent la diffusion des connaissances et de l'expertise au-delà des seules personnes en charge des actions du Plan. Le rôle de la hiérarchie est ici crucial, afin d'assurer une continuité de la diffusion des connaissances au sein des équipes.

2. Le manque de temps en interne

Le deuxième frein transversal relevé dans la plupart des institutions concerne le manque de temps disponible pour les équipes en charge des actions. En effet, **le déploiement de ces projets repose souvent sur une ou deux personnes**, qui ne peuvent y consacrer qu'un temps partiel, en parallèle de leurs missions principales. Cela limite la capacité à ancrer durablement les démarches ou à développer des outils internes approfondis (guides, diagnostics, formations continues).

« *La volonté chez nous elle est là mais la charge de travail ne nous permet pas toujours de faire tout ce qu'on voudrait*. » - Verbatim issu des entretiens semi-directifs

En ce sens, les progrès les plus significatifs observés dans la mise en œuvre des actions analysées sont intervenus lorsqu'un membre du personnel a pu consacrer une part substantielle de son temps de travail à la conduite de l'action concernée.

3. Le manque de prise en charge institutionnelle

Le troisième frein transversal identifié tient au fait que **la mise en œuvre des actions repose le plus souvent sur une ou deux personnes** au sein des institutions concernées. Cette configuration peut engendrer un sentiment d'isolement, notamment lorsque la thématique abordée demeure marginale par rapport aux priorités de l'institution, ou en l'absence de dispositifs internes de soutien et de relais formalisés.

Dans ce contexte, la formalisation de collectifs internes dédiés aux enjeux d'égalité des chances et, le cas échéant, spécifiquement à l'égalité de genre et à la lutte contre les violences faites aux femmes s'avère particulièrement porteuse. Elle favorise une dynamique partagée, renforce l'ancrage de la thématique dans l'institution et stimule l'engagement des équipes. De même, la co-construction d'outils ou de démarches avec un ensemble élargi de collaborateurs et collaboratrices contribue à une appropriation collective des enjeux, et soutient les personnes référentes en consolidant une dynamique collaborative autour d'elles.

4.3.4 Une faible dynamique de collaboration inter-institutionnelle

Il ressort de notre analyse transversale que **les actions ont été mises en œuvre de manière largement autonome par les institutions concernées, avec relativement peu de coordination transversale**. Les échanges inter-administrations restent rares, ponctuels ou centrés sur des espaces informels (formations, échanges bilatéraux). Lorsque des collaborations ont été tentées, elles se sont parfois heurtées à des difficultés d'organisation (trop grand nombre d'acteurs, manque de clarté sur les rôles, absence de consensus, etc.).

La valeur des échanges est reconnue lorsqu'ils sont ciblés, portés par un objectif partagé et construits sur des formats légers (groupes restreints, copilotage méthodologique, mutualisation d'outils). Ce constat invite à repenser les formes de travail collectif pour renforcer l'intelligence partagée autour de l'enjeu de la lutte contre les violence de genre. Cela étant, ceci demande des moyens qui ne sont pas nécessairement disponibles actuellement et les responsables d'action ont généralement un temps limité à consacrer aux actions, et *a fortiori* à des échanges inter-institutionnels autour de celles-ci.

À ce sujet, il convient également de souligner l'existence de dispositifs qui pourraient être mobilisés, repensés ou réorientés pour répondre à cet enjeu, en particulier le Comité Égalité des chances, qui constitue un espace d'échanges inter-institutionnels ponctuels. Toutefois, ce dispositif réunit notamment les Correspondant·e·s Égalité des chances mais pas les responsables d'action.

4.4 Observations transversales relatives à la phase de suivi des actions

Cette section vise à identifier les principales observations transversales liées à la phase de suivi du Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes, à partir d'une analyse croisée de l'ensemble des entretiens approfondis réalisés.

4.4.1 Un cadre de suivi des actions à renforcer pour soutenir leur mise en œuvre

La phase de suivi des actions du Plan, et en particulier le Monitoring, a globalement été perçue comme insuffisamment structurée pour jouer un rôle véritablement soutenant dans la mise en œuvre des actions. Dans la plupart cas, **le monitoring s'est limité à une formalité administrative**, consistant principalement à remplir des tableaux standardisés, sans dispositif d'accompagnement ou d'analyse approfondie.

Ce suivi ne semble donc avoir apporté qu'une **valeur très limitée**, excepté pour se remémorer des étapes déjà réalisées ou pour centraliser les informations de suivi. De plus, plusieurs acteurs institutionnels ont soulevé que **les indicateurs de suivi étaient vagues, relativement peu pertinents pour suivre les actions effectuées**. Dans un contexte institutionnel où les actions menées sont majoritairement transversales et non spécifiquement centrées sur les femmes, le remplissage du monitoring est apparu complexe, peu pertinent, voire contraignant.

Ces constats plaident pour une révision du cadre de suivi, en privilégiant des indicateurs moins génériques, mieux ciblés et directement articulés aux leviers d'action disponibles dans chaque institution. La **définition de tels indicateurs** ne peut se faire de manière abstraite : elle doit être **coconstruite avec celles et ceux qui seront chargé·e·s de mettre en œuvre les actions**. Ce n'est qu'en associant étroitement ces acteurs et actrices dès la conception des actions que l'on peut aboutir à des **indicateurs réalistes, efficaces et adaptés aux pratiques concrètes, capables de soutenir véritablement la dynamique et de valoriser les avancées effectives**.

Au-delà du suivi et du monitoring, **tous les acteurs rencontrés insistent sur l'importance de prolonger et d'amplifier le travail engagé**. En effet, la majorité des actions présentent une forte inertie positive et sont appelées à se poursuivre, que ce soit par l'élargissement progressif du public concerné, la mise à jour régulière de livrables existants, ou encore leur extension d'actions à d'autres services ou institutions. Certaines dynamiques internes, telles que la généralisation des formations ou la consolidation de diagnostics, dessinent des perspectives de renforcement prometteuses.

Toutefois, la pérennité de ces actions dépend étroitement du maintien des ressources humaines et budgétaires, et en particulier de la présence continue des personnes actuellement mobilisées sur ces dossiers.

4.5 Conclusions de l'analyse transversale approfondie des actions sélectionnées

Pour conclure, l'analyse transversale des entretiens approfondis portant sur une sélection d'actions du Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes a mis premièrement en lumière une **dynamique contrastée**. D'un côté, **le Plan a permis d'institutionnaliser certaines pratiques déjà préexistantes, en leur conférant une visibilité politique et une légitimité interne renforcée**. De l'autre, **plusieurs actions ont été initiées directement via le Plan**, ce qui démontre sa capacité à agir comme un levier d'engagement pour les institutions.

Toutefois, la phase de conception du Plan a souvent été marquée par une **concertation limitée** avec les personnes chargées de la mise en œuvre des actions, ce qui a parfois généré des incompréhensions initiales ou un décalage entre les intentions formulées par le Plan et les réalités institutionnelles.

La mise en œuvre s'est inscrite dans une **dynamique incrémentale**, marquée par une montée progressive en compétences au sein des institutions mais aussi par une fragilité structurelle. Trois

facteurs de réussite ressortent de notre analyse : d'abord, **le Plan lui-même a servi de levier de légitimation au sein des institutions**, en facilitant la mobilisation des hiérarchies et l'inscription du sujet dans les agendas stratégiques ; ensuite, **la motivation et l'engagement fort des agent·e·s impliqué·e·s** a joué un rôle clé ; enfin, le recours à des **expertises externes** (chercheur·ses, associations, consultant·e·s) et à un accompagnement personnalisé, notamment via equal.brussels, a permis d'outiller et de structurer certaines démarches.

Au sujet du soutien transversal d'equal.brussels, nous avons constaté qu'il a été jugé particulièrement utile lorsqu'il a pris la forme d'un accompagnement concret – par exemple via une présence régulière au sein d'un comité d'accompagnement, un appui à la relecture de documents ou un partage de ressources. Cela étant, les moyens actuels d'equal.brussels ne permettent pas de proposer un tel accompagnement à l'ensemble des institutions porteuses d'actions.

En revanche, **trois freins majeurs** ont été identifiés : le **manque d'expertise en interne**, le **manque de temps disponible**, et **l'absence de prise en charge collective** de la thématique dans les équipes. Les actions sont souvent portées par une ou deux personnes isolées sans portage hiérarchique et institutionnel, ce qui rend les dynamiques fragiles et dépendantes des personnes concernées. À cela s'ajoute une **faible collaboration entre les institutions**.

Enfin, **le suivi des actions**, notamment à travers le dispositif de monitoring, est perçu par les institutions comme **trop formel et peu opérationnel**. Les indicateurs manquent de pertinence pour appuyer concrètement les dynamiques institutionnelles. Cela étant, le Monitoring conserve son utilité afin de permettre à equal.brussels de centraliser les données de suivi afin d'analyser l'état d'avancement des différentes actions et d'avoir une vue d'ensemble sur les évolutions en cours. De manière générale, l'analyse a mis en évidence une certaine inertie positive des actions, qui ont enclenché des dynamiques à poursuivre et à consolider au sein des institutions.

5. Recommandations

5.1 Recommandations portant sur la conception et à la structuration du Plan

Cette première section vise à synthétiser nos dix principales recommandations portant sur la conception et la structuration du prochain Plan de lutte contre les violences à l'égard des femmes, au regard des résultats de notre évaluation de la mise en œuvre du premier Plan bruxellois en la matière au cours des 5 dernières années.

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

Tableau 1 : Nos 10 recommandations principales pour la mise en œuvre du prochain Plan de lutte contre les violences faites aux femmes

1	**Renforcer la consultation collective des institutions dès la conception du Plan**
2	**Encourager une co-construction approfondie des actions avec les institutions pilotes**
3	**Clarifier les objectifs et les attendus des actions**
4	**Éviter la dispersion et prioriser la cohérence stratégique**
5	**Allouer des ressources dédiées**
6	**Soutenir les équipes en interne**
7	**Valoriser les expertises externes**
8	**Structurer une gouvernance partagée**
9	**Réviser le cadre de suivi et de monitoring**
10	**Favoriser la continuité et l'effet d'entraînement**

5.1.1 Renforcer la consultation collective des institutions dès la conception du Plan

Premièrement, cette évaluation a mis en évidence la nécessité d'organiser, en amont de la rédaction du Plan, un ou plusieurs moments de concertation inter-institutionnels structurés, par exemple sous forme de journées d'étude ou d'ateliers thématiques. Ce travail de consultation collective, voire de cocréation permettrait notamment de :

- Créer des synergies entre les administrations et un maillage institutionnel mobilisable par la suite lors de la mise en œuvre du Plan ;
- Lutter contre le sentiment d'isolement des référents et référentes au sein des administrations en stimulant une dynamique commune et positive ;
- Favoriser les échanges de bonnes pratiques et les formes de mutualisation ;
- Renforcer la vision transversale du Plan, qui apparaît aujourd'hui, pour plusieurs administrations, comme une somme de mesures éparses.

Cette consultation collective, qui est largement soutenue par les personnes que nous avons interrogées, pourrait être réitérée par la suite dans le courant de la mise en œuvre du plan, par exemple à mi-parcours, en réunissant les acteurs institutionnels agissant sur des thématiques

proches. Ceci afin d'entretenir et renforcer le réseau entre les acteurs institutionnels, favoriser les échanges de bonnes pratiques, créer une dynamique collective et positive.

Au-delà des acteurs institutionnels, il va de soi qu'il est également crucial de continuer à inclure les acteurs de la société civile dans ces échanges (en particulier en amont de la conception du Plan), car ils apportent une expertise thématique et empirique clé.

Cette phase d'échanges collectifs, organisée en amont du Plan et, par exemple, à mi-parcours, pourrait être portée par equal.brussels, sous réserve des ressources disponibles et du temps que les institutions concernées – en particulier les responsables d'action – pourraient y consacrer. Le dispositif à envisager devrait rester léger, centré sur des objectifs concrets et opérationnels. Il serait également pertinent d'examiner dans quelle mesure certains outils existants, tels que les Comités Égalité des chances, pourraient être repensés pour intégrer cette recommandation.

5.1.2 Encourager une co-construction approfondie des actions avec les institutions pilotes

Deuxièmement, au-delà d'une consultation collective globale, l'implication directe de chaque administration dans la définition des actions qui la concernent s'avère essentielle. Cela permettrait notamment de :

- Assurer la cohérence des actions avec les leviers réels dont disposent les institutions ;
- Garantir la faisabilité technique et budgétaire des actions par les institutions dans les temps impartis ;
- Renforcer l'adhésion des acteurs et actrices au sein des institutions dès les premières étapes de conception du Plan.

Cette deuxième recommandation est également largement soutenue par les acteurs institutionnels rencontrés.

5.1.3 Clarifier les objectifs et les attendus des actions

Troisièmement, non sans lien avec la recommandation précédente, il est essentiel que chaque action du futur Plan soit formulée de manière précise et appropriable aisément par les institutions concernées, tout en restant adaptables aux spécificités institutionnelles. Une action bien cadrée permet aux institutions pilotes de s'approprier les attendus, d'identifier les étapes nécessaires à sa mise en œuvre et d'en évaluer les résultats. À l'inverse, des formulations trop vagues ou trop générales peuvent créer des difficultés d'interprétation et ralentir les dynamiques internes. Il s'agira donc de définir clairement, pour chaque action, ses objectifs opérationnels (atteignables dans les délais impartis au regard des capacités institutionnelles), ainsi que les leviers que les institutions peuvent concrètement mobiliser pour atteindre ces objectifs. À nouveau, cette recommandation a été soulevée par plusieurs acteurs institutionnels interrogés lors de notre évaluation.

La mise en œuvre d'une telle recommandation passe en particulier par la conception d'indicateurs opérationnels et pertinents – permettant de mesurer, d'une part, l'efficacité de la mise en œuvre des actions (i.e. indicateurs de performance) et, d'autre part, l'effet de ces actions sur les administrations elles-mêmes et sur les publics visés (i.e. indicateurs d'impact). L'élaboration de ces indicateurs doit impérativement se faire en concertation étroite avec les acteurs en charge des actions, pour ne pas risquer d'être déconnectés des réalités concrètes de mise en œuvre des actions.

5.1.4 Éviter la dispersion et prioriser la cohérence stratégique

Quatrièmement, nous constatons que le nombre élevé d'actions inscrites dans le Plan comporte un risque de dilution des efforts et de perte de lisibilité générale. En effet, nous constatons que le Plan consiste en un cumul d'un grand nombre d'actions sans que l'on puisse identifier clairement une

vision transversale. Ce constat a également été formulé par certains acteurs rencontrés dans le cadre de la phase d'analyse approfondie. Par ailleurs, il rejoint un des constats formulés par le Conseil bruxellois de l'Egalité entre les Femmes et les Hommes dans son rapport intermédiaire de 2022 : « *l'évaluation du plan ne permet pas d'identifier quelle est la vision politique régionale et intégrée de lutte contre la violence* » (p. 6).

De ce fait, si possible, nous recommandons de réduire le nombre d'actions, tout en renforçant la cohérence entre elles et en assurant un soutien plus actif d'equal.brussels sur certaines priorités. Cela étant, le soutien d'equal.brussels est évidemment conditionné aux moyens humains et budgétaires dont elle dispose : seul un renforcement de ces moyens permettrait d'envisager un soutien plus actif d'equal.brussels sur un nombre plus important d'actions. De plus, pour les institutions dont les compétences croisent plusieurs enjeux (genre, inclusion, diversité), des actions transversales qui intègrent plusieurs dimensions pourraient se révéler plus pertinentes qu'un découpage thématique rigide.

5.1.5 Allouer des ressources dédiées

Cinquièmement, notre évaluation a montré qu'une mise en œuvre effective des actions repose sur l'existence de ressources humaines et budgétaires dédiées et suffisantes. En ce sens, il nous semble primordial de préciser et de prévoir clairement, dès la conception du Plan, les moyens humains et financiers mobilisables pour chaque action, en tenant compte de leur ambition et de leur temporalité. Il apparait en effet que les précisions budgétaires figurant dans le Plan de lutte contre les violences faites aux femmes manquent de clarté et qu'un grand nombre d'actions sont considérées comme étant « sans incidence budgétaire ». Or il semble évident que la mise en œuvre des actions repose toujours sur des moyens humains et budgétaires qu'il convient d'identifier, de prévoir et de préciser dès le départ. Cela implique également de faciliter l'accès à des soutiens ponctuels tels que des financements complémentaires, le recours à des expertises externes, ou des accompagnements méthodologiques.

5.1.6 Soutenir les équipes en interne

Sixièmement, nous avons constaté que la mise en œuvre des actions du Plan repose souvent sur l'engagement d'un nombre restreint de personnes en interne. Pour éviter leur isolement et permettre une diffusion plus large des connaissances, nous ne pouvons que recommander d'encourager le développement des collectifs institutionnels tels que des « cellules égalité » ou des groupes de travail interservices. À ce sujet, il convient toutefois de souligner l'importance d'éviter la duplication des dispositifs mais plutôt de mobiliser, voire repenser les outils existants dans cette perspective (exemples : comité Égalité des chances, plateforme BIND, commissions diversité). Ces espaces (physiques ou virtuels) pourraient jouer un rôle important dans la diffusion des connaissances et dans la dynamique collective autour de la thématique au sein des institutions porteuses des actions.

Par ailleurs, il est aussi important de reconnaître formellement le temps consacré par les agent·e·s à ces actions, en prévoyant un volume horaire dédié. Enfin, la montée en compétences doit idéalement être soutenue par des formations continues, des ressources pratiques adaptées aux professions concernées et des temps d'échange entre pairs.

5.1.7 Valoriser les expertises externes

Notre évaluation a également montré que le recours à des expertises externes, qu'elles proviennent du monde associatif, académique ou de bureaux spécialisés, peut soutenir le développement des compétences internes aux institutions et enrichir la mise en œuvre des actions. En effet, ces expertises permettent de gagner en pertinence, en crédibilité et en efficacité, notamment lorsque la thématique des violences de genre et les enjeux concrets des actions sont relativement peu maîtrisés en interne. Le rôle d'equal.brussels pourrait à cet égard être renforcé – avec l'appui des ressources humaines et budgétaires nécessaires –, afin d'être en mesure d'offrir davantage d'accompagnements de proximité sur mesure, à la demande des institutions.

5.1.8 Structurer une gouvernance partagée

Non sans lien avec nos deux premières recommandations qui portent plus spécifiquement sur la conception du Plan, pour renforcer la cohérence et la dynamique collective du Plan, il importe de soutenir une gouvernance interinstitutionnelle claire. À cet égard, le rôle du Comité Égalité des chances pourrait être renforcé. Cette gouvernance offrirait des espaces d'échange réguliers, ouverts aux institutions engagées dans la mise en œuvre du Plan, pour partager les avancées, les obstacles rencontrés et les ressources utiles. De tels espaces sont aussi importants pour faire circuler les bonnes pratiques et renforcer la dimension transversale du Plan. Une telle gouvernance peut constituer un levier pour éviter les cloisonnements, soutenir les institutions les plus isolées et prévenir les doublons. Cela étant, la mise en œuvre d'une telle recommandation s'accompagne évidemment de ressources budgétaires et humaines supplémentaires.

5.1.9 Réviser le cadre du monitoring et les indicateurs de suivi

Le dispositif de monitoring actuel gagnerait à être repensé afin de devenir, au-delà d'un simple outil de suivi et de centralisation de l'information, un outil ergonomique et maniable pour les pilotes d'action, voire un outil permettant aux pilotes de relayer des difficultés rencontrées, voire de solliciter un accompagnement. Ce deuxième volet impliquerait inévitablement des ressources budgétaires et humaines supplémentaires chez equal.brussels afin qu'elle soit en mesure d'analyser et de répondre aux demandes formulées par les pilotes d'action.

Dans la perspective d'une révision du cadre de suivi des actions, non sans lien avec ce que nous avons déjà évoqué, il est également essentiel que les indicateurs soient directement liés aux réalités institutionnelles, formulés de manière claire et opérationnelle, et coconstruits avec les parties prenantes. Les indicateurs existants (qui sont jugés trop génériques) devraient ainsi être remplacés par des indicateurs concrets, adaptés et articulés aux leviers d'action disponibles, de manière à valoriser les progrès réalisés tout en orientant les actions tout au long du Plan.

Pour améliorer la lisibilité et l'appropriation du monitoring, nous soutenons en tant qu'évaluateur qu'il serait pertinent de dépasser le format actuel d'un seul fichier Excel où se confondent l'ensemble des actions – aux responsables multiples – et les différents moments d'évaluation. Une première option minimale serait de créer, dans le document de suivi, des pages distinctes pour chaque action. Mais, surtout, il serait sans doute préférable de concevoir un formulaire en ligne, plus simple d'utilisation pour les responsables d'action. Ce formulaire pourrait être structuré autour d'indicateurs de performance et d'impact mieux définis, à partir desquels les responsables rendraient compte de leurs avancées, tout en disposant d'un champ ouvert pour signaler d'autres réalisations non prévues initialement. Ce formulaire pourrait également offrir la possibilité d'interroger les pilotes d'action au cours du Plan sur les obstacles rencontrés et sur les éventuels appuis nécessaires. Diffusé à plusieurs reprises au cours de la mise en œuvre du Plan, un tel outil permettrait un suivi régulier et dynamique de l'avancement, plutôt qu'un remplissage ponctuel et parfois confus d'un tableur. Les réponses pourraient ensuite être compilées facilement dans un document unique, daté et exploitable pour le suivi global du Plan.

5.1.10 Favoriser la continuité et l'effet d'entraînement

Enfin, notre évaluation a montré que de nombreuses actions initiées dans le cadre du Plan ont généré des dynamiques positives, parfois modestes mais porteuses. Il est donc crucial de consolider ces avancées, en facilitant leur inscription dans le fonctionnement structurel des institutions. Cela suppose d'anticiper les risques de « rupture » – qu'il s'agisse de la rotation du personnel, de la fin de financements ou de changements organisationnels – en veillant à transmettre les acquis. La capitalisation des apprentissages doit également être structurée via des guides, des fiches pratiques, des retours d'expérience ou des procédures partagées qui permettent de ne pas repartir de zéro si les risques susmentionnés se produisent.

5.2 Recommandations portant sur la méthodologie du *gender mainstreaming*

Cette deuxième section vise à synthétiser quelques recommandations complémentaires relatives à la méthodologie du *gender mainstreaming*.

5.2.1 Créer des collectifs internes ou cellules « genre et égalité » dans chaque institution

Au-delà des personnes référentes, il est nécessaire de structurer la prise en charge du gender mainstreaming au sein de collectifs internes transversaux. Ces groupes devraient impliquer des représentant·e·s de plusieurs services, incluant à la fois les équipes opérationnelles, les ressources humaines, les directions et les cellules stratégiques. Ils permettraient de créer un espace pérenne de réflexion, de veille, d'implémentation et de mutualisation en matière d'égalité femmes-hommes. En outre, le rôle de ces collectifs serait de garantir la continuité des démarches en cas de rotation du personnel.

5.2.2 Articuler des objectifs de long terme avec des étapes phasées

La méthode du gender mainstreaming gagnerait à s'appuyer sur des feuilles de route progressives, structurées par étapes intermédiaires. Cette approche permet de construire les actions sur des acquis concrets, d'ajuster le rythme aux réalités institutionnelles, et de maintenir une dynamique continue sur le long terme.

5.2.3 Soigner le cadrage narratif des actions

La manière dont les actions sont présentées en interne joue un rôle essentiel dans leur acceptation. Il importe de positionner les actions comme une contribution volontaire de l'institution à une problématique sociétale générale, plutôt que comme la réponse à un problème interne spécifique. Cette posture permet de renforcer l'adhésion des équipes et d'éviter les réactions défensives.

5.2.4 Multiplier les canaux d'information et de formation internes

La diffusion des connaissances doit s'appuyer sur une diversité de supports et de formats (formations en présentiel, e-learning, brochures, guides pratiques). Une combinaison d'outils accessibles et de temps d'échange dédiés facilite la montée en compétences à l'échelle collective, au-delà des seules personnes référentes.

5.2.5 Systématiser la formation des équipes sur les violences de genre et le gender mainstreaming

Dans la mesure du possible, il serait nécessaire d'institutionnaliser (sous une forme obligatoire ou non) des formations à la fois de base et continues, destinées à l'ensemble des équipes concernées. Cela inclut non seulement les agent·e·s en charge de la mise en œuvre directe des actions, mais aussi les fonctions support, les directions, ainsi que les services transversaux. Ces formations devraient être pleinement intégrées dans les plans de formation des institutions, en cohérence avec leurs missions de service public. Il s'agit non seulement de développer des connaissances théoriques, mais également de doter les équipes d'outils concrets et adaptés aux réalités de terrain pour qu'elles puissent agir efficacement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs domaines d'intervention respectifs.

5.2.6 Favoriser les espaces de retour d'expérience et de documentation interne

Les effets d'apprentissage liés à la mise en œuvre du gender mainstreaming sont nombreux, mais restent trop souvent implicites, dispersés ou insuffisamment capitalisés. Il apparaît dès lors essentiel de structurer des espaces formels de retour d'expérience entre institutions, afin de permettre le partage des pratiques, des obstacles rencontrés et des leviers identifiés. Ces espaces pourraient prendre la forme de groupes de pairs, de séminaires interinstitutionnels ou encore de communautés de pratique thématiques, animés de manière régulière. En parallèle, ces apprentissages devraient faire l'objet d'une formalisation systématique, à travers des supports écrits tels que des fiches de bonnes pratiques, des études de cas, des guides méthodologiques ou des modules d'auto-formation. Enfin, chaque institution gagnerait à documenter les démarches engagées, les outils développés, les diagnostics produits et les évaluations réalisées, de sorte à assurer une mémoire organisationnelle pérenne et à permettre la transmission des acquis, y compris en cas de mobilité du personnel ou de reconfiguration institutionnelle. Il va de soi que la mise en œuvre d'une telle recommandation ne peut se faire à moyens humains et budgétaires inchangés.

5.2.7 Soutenir la dynamique interinstitutionnelle pilotée par equal.brussels

Enfin, la dimension collective du gender mainstreaming est essentielle et pourrait être renforcée. À titre d'exemple, equal.brussels pourrait proposer un accompagnement sur mesure plus systématique (diagnostic institutionnel, co-construction d'actions, appui méthodologique ponctuel), ou encore animer des groupes de travail thématiques sur les violences faites aux femmes.

Bien entendu, ce renforcement du rôle d'equal.brussels ne peut se faire sans dédier des ressources additionnelles dédiées à la capitalisation des connaissances, et la coordination générale et approfondie.

6. Conclusion

Le Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes (2020-2024) a constitué une première avancée majeure dans la construction d'une politique publique régionale cohérente et multisectorielle en matière de prévention, de protection et de lutte contre les violences de genre. Élaboré dans le sillage de la Convention d'Istanbul et fondé sur une dynamique de transversalité institutionnelle, ce Plan a permis de mobiliser **un large éventail d'acteurs régionaux autour de 56 actions concrètes** couvrant l'ensemble des dimensions de la problématique. Il a ainsi posé les bases d'un engagement durable en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes en général et de la lutte contre les violences de genre en particulier.

L'évaluation met en lumière un bilan globalement positif : **près de deux tiers des actions prévues ont été finalisées à l'issue du Plan**, en particulier dans les domaines de la formation des professionnel·le·s, de la sensibilisation du public et de la coopération interinstitutionnelle. Ces réalisations témoignent de l'investissement significatif de nombreuses institutions, dont certaines ont vu leur implication renforcée grâce à **l'effet de légitimation du Plan**. Le Plan a également permis d'institutionnaliser des dynamiques déjà existantes, tout en en initiant de nouvelles, ouvrant la voie à une intégration plus structurée des enjeux liés aux violences faites aux femmes.

L'évaluation qualitative approfondie a cependant mis en évidence plusieurs **limites à surmonter**. La mise en œuvre s'est souvent heurtée à un **manque d'expertise interne**, à des **ressources humaines limitées** (voire un certain isolement des personnes référentes) et à un **déficit d'échanges entre institutions**. De plus, le **monitoring** du Plan, **jugé trop formel et peu opérationnel** par les acteurs rencontrés, n'a pas permis de soutenir véritablement les dynamiques institutionnelles. Ces difficultés, loin de remettre en question l'utilité du Plan, pointent au contraire certains leviers à consolider dans la perspective d'un prochain cycle stratégique.

Parmi les apprentissages majeurs issus de cette évaluation, on peut **souligner l'importance du rôle moteur de certaines institutions pilotes**, **l'effet structurant d'un cadre stratégique régional** pour faire émerger ou renforcer des dynamiques internes, ainsi que **la valeur ajoutée du recours à des expertises externes**.

Il apparaît également que la **mobilisation durable des administrations** dépend largement de **l'existence de ressources budgétaires et humaines clairement prévues**, d'un **cadrage des actions suffisamment précis pour être opérationnalisé**, et d'une **co-construction en amont qui favorise l'adhésion des équipes**. Plusieurs initiatives analysées dans le cadre des entretiens qualitatifs ont montré qu'un **appui ciblé**, des **collectifs internes** et un **portage hiérarchique** contribuent fortement à la réussite des actions. Ces conditions de réussite mériteraient d'être promues au sein des institutions.

Pour la suite, certains éléments méritent d'être approfondis. D'une part, **la question de l'inclusion des publics les plus vulnérables** reste encore peu explorée dans les actions analysées : une attention particulière devrait être portée à la prise en compte de la diversité des vécus des femmes en fonction de leur âge, origine, situation administrative, orientation sexuelle, handicap ou précarité. D'autre part, **la transformation structurelle des institutions** reste encore partielle. Il conviendrait de renforcer l'ancrage du gender mainstreaming au sein des processus internes, des outils de pilotage et des cultures organisationnelles, notamment à travers des plans d'action, des formations continues systématiques, et des dispositifs de suivi plus agiles. Le rôle des hiérarchies est ici central. En outre, **les échanges entre institutions gagneraient à être mieux structurés afin de créer une dynamique collective plus robuste**, appuyée par une gouvernance claire et coordonnée. Celle-ci pourrait potentiellement être pilotée de manière transversale par equal.brussels, à condition de renforcer son rôle à l'aide de moyens humains et budgétaires complémentaires.

En définitive, cette évaluation confirme la pertinence et la valeur ajoutée du Plan bruxellois de lutte contre les violences faites aux femmes. Elle éclaire également les ajustements nécessaires pour

inscrire cette politique dans un cadre plus opérationnel, cohérent et pérenne. En affinant ses objectifs et en se concentrant sur des actions fortes, en consolidant les acquis et en renforçant l'intelligence collective, le prochain Plan pourra non seulement poursuivre les efforts engagés, mais également franchir un nouveau palier dans la lutte contre les violences sexistes et dans la construction d'une Région bruxelloise plus inclusive, plus juste et plus protectrice pour toutes les femmes.

Annexe

Annexe : Guide d'entretien

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

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

Objectifs poursuivis par l'action cible

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

Activités mises en œuvre en lien avec l'action cible

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

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

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

Les ressources allouées à la réalisation de l'action

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

Résultats/effets de l'action

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

Evaluation du niveau d'intégration du gendermainstreaming

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

- Ex. Valeurs, normes, modes actions informels, comportements valorisés, discours, etc.

Recommandations

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

idea consult
moving society

IDEA Consult
Rue Joseph II 40 B1
1000 Bruxelles

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

IDEA Consult is member of IDEA Group