



ibsa
perspective .brussels 
institut bruxellois de statistique et d'analyse



LES ÉVALUATIONS DE L'IBSA N°6

**Évaluation d'une nouvelle modalité de
concertation sociale bruxelloise : la méthode
des priorités partagées**

NOVEMBRE 2024

ÉQUIPE DE RÉALISATION

Auteur

Faiza Djait

Direction scientifique de l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA)

Astrid ROMAIN

Comité scientifique

Sabrina CIPRIANO (IBSA), Mathijs DE BAERE (IBSA), Catherine FALLON (Spiral, ULiège), Anne GUISSSET (KUL)

L'IBSA tient à remercier Emilia Tshimanga (Spiral, ULiège) pour sa collaboration dans la réalisation du rapport d'évaluation présenté au Gouvernement bruxellois dans le cadre du marché public BBP/IBSA/AR/20190710.

COUVERTURE

Kaligram

MISE EN PAGE

IPM

TRADUCTION

Traduit du néerlandais vers le français par l'IBSA

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse

ibsa@perspective.brussels – <https://ibsa.brussels>

ÉDITRICE RESPONSABLE

Astrid ROMAIN, Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA)

Reproduction autorisée avec mention de la source

© Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse

LES ÉVALUATIONS DE L'IBSA N°6

**Évaluation d'une nouvelle modalité de
concertation sociale bruxelloise : la méthode
des priorités partagées**

NOVEMBRE 2024



ibsa
perspective.brussels 
institut bruxellois de statistique et d'analyse

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	5
1. INTRODUCTION	7
2. CADRE DE L'ÉVALUATION	9
2.1. Concepts clés de la concertation sociale	9
2.2. La concertation sociale en Région de Bruxelles-Capitale	13
2.3. La méthode des priorités partagées	15
2.4. Objectif de l'évaluation	18
2.5. Questions d'évaluation	18
3. MÉTHODOLOGIE ET APPROCHE	19
3.1. Évaluation des processus par des études de cas	19
3.2. Collecte de données	20
3.3. Cadrage et critères d'évaluation	21
4. RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION	25
4.1. Application de la méthode des priorités partagées conformément à ce qui était prévu	25
4.2. Modèle de référence pour la concertation sociale des chantiers en priorités partagées	28
4.3. Facteurs de succès et freins	34
5. CONCLUSION	39
6. RECOMMANDATIONS	41
7. BIBLIOGRAPHIE	44
ANNEXES	43
Annexe 1 : Liste des figures, tableaux et encadrés	43
Annexe 2 : Sélection des chantiers	46

SYNTHÈSE

La **méthode des priorités partagées**, développée en 2015 en Région de Bruxelles-Capitale, est une approche innovante visant à renforcer la **concertation sociale tripartite** et à améliorer la coordination et la coopération entre le Gouvernement bruxellois et les partenaires sociaux. Elle prévoit que les ministres ou secrétaires d'État bruxellois consultent les partenaires sociaux de Brupartners dès la phase de formulation des politiques publiques, garantissant ainsi leur implication en amont du processus décisionnel. Cette méthode s'applique uniquement aux chantiers identifiés comme « priorités partagées » dans les stratégies pluriannuelles Go4Brussels 2025 et 2030, qui représentent les accords sociaux conclus en début de législature entre le Gouvernement et les partenaires sociaux bruxellois.

L'évaluation menée par l'IBSA a analysé les **aspects organisationnels et les processus** de la méthode, sans porter de jugement direct sur les résultats issus de cette concertation sociale tripartite renforcée. Pour évaluer cela, un cadre théorique orienté vers la gouvernance collaborative et la concertation sociale a été utilisé. Ce cadre est soutenu par un modèle d'évaluation opérationnel qui permet d'analyser la dynamique entre les partenaires sociaux et le Gouvernement.

Pour répondre aux quatre questions d'évaluation posées, une étude de cas a été menée en utilisant diverses techniques de collecte de données, telles que l'analyse documentaire, des entretiens semi-directifs et des focus groupes.

La première question d'évaluation examine **l'exécution de la méthode** des priorités partagées **telle qu'elle a été décrite dans les documents fondateurs de 2015**. Les analyses réalisées montrent une conformité en général des organes de gouvernance et des processus établis. Les Sommets sociaux annuels, moments clés de concertation entre le Gouvernement et les partenaires sociaux, ont été régulièrement organisés pour définir les priorités socio-économiques convenues et suivre les progrès réalisés. Toutefois, des décalages dans la tenue de certains Sommets sociaux, prévus en début d'année parlementaire, ont affecté l'efficacité de la concertation tripartite. Les comités de pilotage, sous la responsabilité des ministres en charge d'un ou plusieurs objectifs stratégiques menés en priorités partagées et des chantiers qui en découlent, se sont réunis au moins une fois par an comme prévu. Les ministres qui ont sollicité des contributions de Brupartners pour les chantiers en priorités partagées ont pour chaque demande reçu la contribution demandée. De son côté, le Secrétariat de Brupartners a assuré une coordination efficace et un bon déroulement des échanges entre les parties prenantes, conformément aux dispositions établies. Cependant, le réseau de référents administratifs, initialement chargé de promouvoir la Stratégie pluriannuelle Go4Brussels 2025 et sa méthodologie, a été progressivement supprimé. Cela a entraîné une diminution de la connaissance et de la compréhension de la méthode des priorités partagées au sein de l'appareil administratif.

La deuxième question d'évaluation analyse le **processus** de la méthode des priorités partagées au niveau d'un chantier de la Stratégie Go4Brussels. L'évaluation a mis en évidence que, pour la grande majorité des chantiers en priorités partagées, le processus suit **un modèle de référence**. Celui-ci offre une flexibilité suffisante pour permettre des ajustements spécifiques et innovants en fonction des enjeux régionaux. Cette flexibilité a néanmoins conduit à des interprétations divergentes au sein de certains cabinets ministériels, entraînant des différences dans la perception des aspects formels et informels du processus et de ses étapes, ce qui a parfois rendu difficile une compréhension partagée et mutuelle.

La troisième question d'évaluation vise à identifier les **facteurs qui contribuent au succès et aux freins** pour améliorer la mise en œuvre des chantiers et des objectifs gérés en priorités partagées. Parmi les facteurs de succès, on trouve l'implication active de Brupartners et des ministres. De plus, la communication structurée entre le Gouvernement et Brupartners, qui a renforcé la confiance mutuelle, a été largement appréciée par divers acteurs concernés. La confidentialité des échanges a également favorisé un climat propice à la co-construction des politiques, selon les parties prenantes. Enfin, le soutien politique et l'application croissante de la méthode dans divers domaines politiques ont également contribué à son succès, selon diverses parties prenantes. Néanmoins, plusieurs freins ont empêché l'efficacité du processus. Parmi-c eux figurent le manque de temps, la qualité inégale des notes d'intention de certains ministres et de certaines contributions des partenaires sociaux, ainsi que le manque de coordination au sein du Gouvernement dans ses contacts avec les partenaires sociaux.

Pour lever ces freins et consolider les facteurs de succès, plusieurs **recommandations** sont formulées. Tout d'abord, il est proposé d'améliorer la coordination annuelle en alignant le Sommet social sur le calendrier parlementaire et en révisant le fonctionnement de certains comités de pilotage. Ensuite, il est recommandé de renforcer la coordination opérationnelle en établissant une feuille de route partagée et en optimisant la coordination entre cabinets ministériels et partenaires sociaux. Enfin, il est crucial de développer un référentiel commun et de renforcer la communication, la formation, et la sensibilisation autour de celui-ci, afin d'en assurer une meilleure compréhension et transparence.

1. INTRODUCTION

La concertation sociale est ancrée de longue date en Belgique dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques socio-économiques. L'analyse historique des pratiques de la concertation sociale en Région de Bruxelles-Capitale montre une évolution de celles-ci au cours du temps ainsi que des développements innovants.

Parmi ceux-ci, **la méthode des priorités partagées est une approche innovante de la concertation sociale** mise en œuvre en Région de Bruxelles-Capitale (RBC) dès 2015. Cette méthode vise à rendre la formulation des politiques publiques plus inclusive et collaborative en impliquant **les partenaires sociaux bruxellois**, réunis au sein de Brupartners, **dès les premières étapes du cycle des politiques publiques, plus spécifiquement lors de la phase de formulation de la politique**. Impliqués plus tôt, les partenaires sociaux pourraient activement contribuer aux propositions politiques avant qu'elles ne soient formellement soumises au Gouvernement. Cela renforcerait le développement collaboratif des politiques publiques entre le Gouvernement et les partenaires sociaux bruxellois, générant un vaste soutien et une responsabilité commune.

Cette méthode de concertation sociale a été **intégrée dans l'élaboration de deux stratégies pluriannuelles bruxelloises** : la Stratégie Go4Brussels 2025 (législature 2014-2019) et la Stratégie Go4Brussels 2030 (législature 2019-2024). Des organes et des processus spécifiques ont été mis en place pour faciliter cette nouvelle implication des partenaires sociaux et pour permettre la mise en œuvre efficace des objectifs stratégiques et des chantiers politiques à mener en priorités partagées.

Cette évaluation se concentre sur **les processus¹ et la gouvernance des processus² propres à la méthode des priorités partagées**. En analysant la structure et le fonctionnement de cette méthode de concertation sociale, l'évaluation vise à fournir une vision claire de l'efficacité et de l'efficience de cette méthode unique développée en Région de Bruxelles-Capitale. Elle se limite aux aspects organisationnels et aux processus, sans évaluer la réalisation des objectifs politiques eux-mêmes. Il s'agit d'une évaluation qualitative. Cette évaluation de processus est méthodologiquement ancrée dans des études de cas soigneusement sélectionnés. Différentes techniques de collecte des données ont été employées : analyse documentaire, conduite d'entretiens approfondis et de focus groups avec des acteurs clés. Les résultats de cette évaluation reflètent ainsi **les perspectives des parties prenantes et leurs propositions pour une amélioration continue** de la méthode des priorités partagées.

Cette publication des « Évaluations de l'IBSA » commence par un chapitre intitulé, « Cadre de l'évaluation », qui traite des concepts clés de la concertation sociale. Le second chapitre présente un bref historique de la concertation sociale en Région de Bruxelles-Capitale, ainsi que le rôle de Brupartners, l'organe de concertation sociale en RBC, et enfin la méthode des priorités partagées. Le troisième chapitre, décrit la méthodologie d'évaluation utilisée, les bases théoriques, le modèle et les critères d'évaluation. Le quatrième chapitre reprend les réponses aux questions d'évaluation. La conclusion résume les principaux résultats. La publication se termine par les recommandations émanant des acteurs impliqués dans la méthode des priorités partagées pour en améliorer sa mise en œuvre.

¹ Une revue des processus a été effectuée en identifiant au sein de chaque processus l'enchaînement des actions.

² La gouvernance des processus analyse l'ensemble des organes de décisions, des règles et des pratiques mises en œuvre ainsi que l'agencement des processus. Dans cette évaluation, l'IBSA a analysé la gouvernance qui structure la mise en œuvre et la gestion des chantiers menés selon la méthode des priorités partagées.

2. CADRE DE L'ÉVALUATION

Quel est le cadre de cette évaluation ? Avant tout, pour comprendre cette méthode, il est essentiel de se pencher d'abord sur quelques concepts clés de la concertation sociale

en général et de l'organisation de la concertation sociale bruxelloise en particulier. Enfin, la méthode des priorités partagées comme modalité de concertation bruxelloise est présentée.

2.1. CONCEPTS CLÉS DE LA CONCERTATION SOCIALE

La concertation sociale comprend toutes les formes d'échanges d'informations, de consultation ou de négociation entre les représentants des organisations patronales et syndicales, appelés « partenaires sociaux », ou entre les représentants du Gouvernement, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale³.

Dans ce qui suit, cette définition ainsi que d'autres concepts clés de la concertation sociale sont expliqués.

2.1.1. Qui sont les partenaires sociaux ?

Les partenaires sociaux sont les **représentants des organisations patronales et syndicales** dans le cadre de la concertation sociale.

Ce qui distingue les partenaires sociaux comme partenaires de collaboration du Gouvernement, c'est leur **légitimité** qui découle du large éventail de membres qu'ils représentent. Grâce à cette base de membres, ils sont en mesure de défendre efficacement les intérêts de leurs adhérents lors des négociations et des discussions menées dans le cadre de la concertation sociale⁴.

Pour jouer un rôle dans la concertation sociale, ces organisations doivent être considérées comme « **représentatives** ». Cette représentativité est déterminée de deux manières⁵:

- **Juridiquement** : dans le cadre de la concertation sociale au niveau fédéral, des critères légaux⁶ définissent quelles organisations sont reconnues comme représentatives, telles qu'un nombre minimum de membres, une présence historique, une structure démocratique et une procédure

de reconnaissance formelle par les autorités compétentes. Au niveau régional, il est simplement précisé dans les actes fondateurs des comités économiques et sociaux que les organisations d'employeurs et de travailleurs doivent être représentatives, sans émettre de critères spécifiques⁷.

- **Reconnaissance réciproque** : les organisations représentatives se reconnaissent mutuellement comme représentants légitimes. Cette reconnaissance mutuelle garantit que les interlocuteurs sont considérés comme responsables et légitimes pour négocier au nom de leur organisation.

Ainsi, les partenaires sociaux sont des organisations représentatives des employeurs et des travailleurs. Leur légitimité repose sur une large base de membres, une reconnaissance juridique et une reconnaissance mutuelle entre les organisations. Grâce à cette représentativité, ils peuvent efficacement participer à la concertation sociale et sont perçus comme des partenaires légitimes et fiables par le Gouvernement et les autres parties prenantes.

2.1.2. Comment fonctionne la concertation sociale ?

La concertation sociale peut prendre différentes formes, en fonction du contexte et des acteurs concernés. Le mandat attribué aux partenaires sociaux peut **varier en termes d'influence et de pouvoir décisionnel**, allant du simple échange d'informations à la participation active aux décisions importantes. Les formes de concertations sociales peuvent être distinguées comme suit⁸ :

- **Échange d'informations** : les parties concernées partagent des données et des connaissances pertinentes sans qu'une décision ou une action immédiate ne s'ensuive. L'objectif est de parvenir à une compréhension commune de la situation et des points de vue des différents acteurs.

³ International Labour Office (ILO) (2013a). National tripartite social dialogue. *An ILO guide for improved governance*. Geneva: ILO; Ishikawa, J. (2003). *Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book*. InFocus Programme on Social Dialogue, Labour Law, and Labour Administration. Geneva: ILO.

⁴ Visser, J. (2006). Union membership statistics in 24 countries. *Monthly Labor Review*, 129(1), 38-49; Marginson, P., & Sisson, K. (2004). *European integration and industrial relations: Multi-level governance in the making*. Palgrave Macmillan. ILO, *National tripartite social dialogue. An ILO guide for improved governance*.

⁵ ILO, *National tripartite social dialogue. An ILO guide for improved governance*.

⁶ La loi du 20 décembre 1948 portant organisation de l'économie, article 2, *Moniteur belge*, 27 septembre 1948 ; et la loi du 29 mai 1952 organique du Conseil national du travail, article 2, *Moniteur belge*, 31 mai 1952, la loi du 30 décembre 2009 portant des dispositions diverses, article 91 §3 et §4, *Moniteur belge*, 31 décembre 2009.

⁷ L'ordonnance relative à Brupartners (2022) précise que, côté employeurs, les organisations représentent les intérêts « des employeurs, des classes moyennes et des employeurs du non-marchand » (Art. 3. § 1er).

⁸ Hyman, R. (2005). *Trade unions and the politics of the European social model. Economic and Industrial Democracy*, 26(1), 9-40; ILO, *National tripartite social dialogue. An ILO guide for improved governance*. Ishikawa, *Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book*.

Cela peut se faire entre partenaires sociaux ou entre le Gouvernement et les partenaires sociaux.

- › **Consultation** : le Gouvernement sollicite l'opinion ou les conseils des partenaires sociaux sur certaines questions. Bien que ces avis ne soient pas contraignants pour les autorités politiques, ils peuvent avoir une influence significative sur la prise de décision.
- › **Concertation** : des discussions ont lieu entre les partenaires sociaux et le Gouvernement dans le but de parvenir à un consensus et de développer une position commune. Les points de vue et les préoccupations de toutes les parties sont discutés, afin d'élaborer des politiques publiques largement soutenues (voir encadré 1).

- › **Négociation** : il s'agit de la forme de participation la plus directe, où les parties concluent des accords contraignants. Les négociations, comme celles portant sur les conventions collectives de travail, sont habituellement bipartites et se déroulent entre organisations patronales et syndicales, sans intervention directe du Gouvernement. Dans certains cas, le Gouvernement peut jouer un rôle de médiation ou de facilitation, par exemple dans des secteurs où des intérêts publics sont en jeu ou en cas de crise nationale. Les négociations essentielles restent néanmoins bipartites. Les conventions collectives de travail découlant d'accords élaborés dans le cadre de négociations collectives se réalisent principalement aux niveaux sectoriels (dans le cadre de commissions paritaires – pour la plupart organisées au niveau fédéral) et interprofessionnel (au sein du Conseil National du Travail).

Encadré 1 : Différence entre concertation sociale et mandat de concertation

La **concertation sociale** est un concept global qui englobe toutes les formes d'échanges d'informations, de consultation, de concertation ou de négociation entre les représentants des employeurs et des travailleurs ou entre les représentants du Gouvernement, des employeurs et des travailleurs. Cette concertation porte sur des questions d'intérêt commun en matière de politique économique et sociale.

Le **mandat de concertation** fait spécifiquement référence aux pouvoirs dont disposent les partenaires sociaux dans le cadre du processus de concertation sociale. Il détermine comment ils peuvent contribuer et influencer le processus de décision. Le mandat inclut donc l'autorité et la responsabilité des partenaires sociaux vis-à-vis de leurs membres pour participer au processus de prise de décision et y exercer une influence.

Ces modes d'interaction entre les partenaires sociaux peuvent se dérouler au sein d'organes de concertation sociale, qu'ils soient bipartites ou tripartites⁹ :

- › Les **organes bipartites** sont des structures composées exclusivement de représentants des organisations patronales et syndicales ;
- › Les **organes tripartites**, en revanche, incluent, en plus des représentants des organisations patronales et syndicales, des représentants du Gouvernement.

La concertation sociale peut se dérouler à différents niveaux : au sein des entreprises, des secteurs, des régions, au niveau national et au niveau international. Ces niveaux, illustrés par des exemples spécifiques ci-dessous, mettent en lumière les différentes dimensions de la concertation sociale¹⁰ :

- › **Niveau de l'entreprise** : par exemple, au sein du Comité pour la prévention et la protection au travail entre la direction et les représentants des travailleurs sur les améliorations en matière de sécurité et de santé au travail.
- › **Niveau sectoriel** : par exemple, les négociations salariales entre les représentants des employeurs et des travailleurs dans un secteur spécifique, comme celui de la construction, où les besoins sectoriels sont discutés.

- › **Niveau régional** : par exemple, la concertation axée sur le développement du marché du travail au sein d'une région, comme les initiatives pour la participation régionale au marché du travail et la formation.
- › **Niveau national** : par exemple, la concertation dans les organes nationaux visant à formuler une politique nationale sur les conditions de travail.
- › **Niveau international** : par exemple, la concertation au sein d'organisations internationales telles que l'Organisation Internationale du Travail (OIT), portant sur des questions de travail mondiales et la promotion des normes internationales du travail.

Les organes de concertation sociale sont généralement **composés de manière paritaire**, c'est-à-dire avec une répartition égale entre les représentants des employeurs et des travailleurs¹¹. Cette composition paritaire doit garantir que les deux parties exercent une influence équilibrée dans le processus décisionnel, contribuant ainsi à des accords et des décisions justes et équitables.

En outre, la concertation sociale peut inclure à la fois des **processus formels et informels**¹². Les processus formels sont institutionnalisés et suivent des procédures et des structures définies par la réglementation. En revanche, les processus informels sont plus flexibles, moins contraints par des règles

⁹ ILO, *National tripartite social dialogue. An ILO guide for improved governance.*

¹⁰ ILO, *National tripartite social dialogue. An ILO guide for improved governance. Ishikawa, Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book.*

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

strictes, et peuvent se dérouler dans des réunions ou des réseaux ad hoc où la communication directe et la coordination rapide sont primordiales.

Enfin, le processus de concertation sociale peut combiner ces quatre niveaux, impliquer divers organes et intégrer à la fois des procédures formelles et informelles. Il repose sur un

principe fondamental : la concertation sociale est un **processus volontaire**¹³. Elle ne peut en aucun cas être imposée, ce qui signifie qu'elle n'est pas nécessairement liée à une structure rigide, mais peut varier en forme et en séquence selon les situations. Elle peut ainsi englober différents mandats et combinaisons de processus de concertation sociale.

Encadré 2 : Autres formes de démocratie participative : dialogue citoyen et conseils consultatifs

La concertation sociale, le dialogue citoyen et les conseils consultatifs sont trois mécanismes fondamentaux qui, chacun à leur manière, peuvent contribuer au processus décisionnel. Bien que le dialogue citoyen et les conseils consultatifs soient des outils importants dans le cadre plus large de la démocratie participative et que les partenaires sociaux puissent y être impliqués, ces autres formes se situent en dehors du champ direct de la concertation sociale et de cette évaluation. Ces aspects sont néanmoins considérés en tant qu'influences externes (voir section 4.2.3. Influence des événements externes sur la formulation des politiques publiques des chantiers en priorités partagées).

Le **dialogue citoyen**¹⁴ fait selon l'OCDE référence à des processus participatifs où les citoyens sont directement impliqués dans la formulation des politiques publiques et la prise de décision. L'objectif d'un dialogue citoyen est de recueillir les avis, idées et préoccupations des citoyens pour les intégrer dans le processus décisionnel, surtout sur des questions touchant l'ensemble de la population. Contrairement à la concertation sociale, limitée aux partenaires sociaux organisés, le dialogue citoyen est ouvert à tous les citoyens et vise l'inclusivité et la diversité.

Le processus est généralement informel et cherche à accroître la légitimité démocratique en intégrant la voix des citoyens dans la prise de décision. Les résultats d'un dialogue citoyen ne sont pas contraignants, mais ils peuvent aider les décideurs à prendre des décisions en y intégrant cet éclairage de l'action publique par les dialogues.

Les **conseils consultatif**¹⁵ sont, selon l'OCDE, des organes formels établis par les gouvernements pour fournir des conseils sur des domaines spécifiques des politiques publiques. Ces conseils sont composés d'experts, d'académiques, de représentants de groupes d'intérêt et parfois aussi de citoyens. Ils ont pour mission de fournir aux décideurs des analyses approfondies et des recommandations. Les conseils consultatifs ont un caractère formel et structuré et se concentrent sur des sujets spécifiques. Bien que leurs conseils ne soient pas contraignants, ils peuvent exercer une influence significative sur les décisions politiques. Contrairement à la concertation sociale, qui se concentre sur les partenaires sociaux organisés, et au dialogue citoyen, qui engage la population, les conseils consultatifs reposent sur l'apport de conseils spécialisés et informés sur des sujets précis¹⁶.

2.1.3. Pourquoi la concertation sociale est-elle importante ?

La concertation sociale vise, par sa nature inclusive et axée sur la collaboration, à créer un large consensus entre les intérêts économiques et sociaux présents dans la société et à renforcer la légitimité des décisions prises. Ce processus accroît l'engagement de toutes les parties, augmentant ainsi les chances de succès dans la mise en œuvre des objectifs convenus¹⁷.

Plusieurs études¹⁸ ont établi un lien entre la concertation sociale, la hausse de la productivité et la réduction des inégalités. Parmi les principaux effets positifs qui ressortent de la littérature, on peut citer :

- ▶ **Prévenir les conflits et promouvoir la paix sociale** : la concertation permet de résoudre les conflits potentiels avant qu'ils ne s'aggravent, contribuant ainsi à une société stable et pacifique.
- ▶ **Accroître la légitimité des politiques publiques** : la concertation sociale assure que les politiques publiques mises en œuvre bénéficient du soutien d'un large éventail de parties prenantes, ce qui augmente leur légitimité et leur efficacité.
- ▶ **Renforcer la démocratie participative** : ce processus favorise la responsabilisation, la transparence et la supervision, permettant ainsi aux citoyens de contribuer indirectement, par l'intermédiaire des partenaires sociaux, à l'élaboration des politiques publiques.

¹³ Ibid.

¹⁴ OCDE (2001). *Citizens as partners : information, consultation and public participation in policy-making*. Paris : OCDE Publishing.

¹⁵ OCDE (2009). *The role of advisory councils in the governance of policy in OCDE countries*. Paris : OCDE Publishing.

¹⁶ Par exemple, le Conseil pour l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, le Conseil des Personnes Handicapées ou le Conseil de l'Environnement.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Gumbrell-McCormick, R., & Hyman, R. (2013). *Trade unions in Western Europe: Hard times, hard choices*. Oxford University Press; International Labour Organization (2016). *Gender equality and social dialogue in the world of work: A resource kit for trade unions*. Geneva : ILO. Heery, E. (2005). Sources of change. In: *Trade unions. Work, Employment & Society*, 19(1), 91-106; Visser, J. (2006). *Union membership statistics in 24 countries*. Monthly Labor Review, 129(1), 38-49.

- › **Contribuer à l'égalité des sexes et à la lutte contre la discrimination** : la concertation sociale procure une plateforme pour discuter et aborder des questions telles que l'égalité des sexes et la discrimination, conduisant à une plus grande inclusivité.
- › **Augmenter la productivité et la sécurité au travail** : la concertation entre organisations représentatives des employeurs et travailleurs peut conduire à l'amélioration des conditions de travail, à une productivité accrue et à une réduction des accidents du travail.
- › **Adoption des politiques publiques** : dans cette phase, les décideurs choisissent parmi les options politiques proposées. Il s'agit de prendre une décision sur les actions à entreprendre pour résoudre le problème.
- › **Mise en œuvre** : une fois la décision prise, la politique est mise en œuvre par les autorités compétentes. Cela comprend l'exécution des options politiques choisies dans la pratique.
- › **Suivi et évaluation** : lors de cette dernière phase, la politique mise en œuvre est évaluée. Il s'agit de déterminer si la politique a atteint les objectifs visés et si des ajustements sont nécessaires.

2.1.4. Les partenaires sociaux dans le cycle des politiques publiques

Pour évaluer la méthode des priorités partagées, il est essentiel d'examiner l'implication des partenaires sociaux dans le cycle des politiques publiques. Le cycle des politiques publiques, tel qu'il a été défini par Ramesh et al.¹⁹, se compose d'une série de phases successives que les décideurs politiques traversent lors du développement, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques publiques. Ce modèle fournit un cadre structuré qui aide à analyser et à comprendre le processus complexe du développement des politiques publiques. Le cycle est divisé en cinq phases :

- › **Mise à l'agenda** : lors de cette phase, les défis sont identifiés et reconnus comme importants par les décideurs. Cette étape permet de stabiliser les questions qui figureront à l'agenda politique et celles qui seront ignorées.
- › **Formulation des politiques publiques** : à cette étape, différentes options et solutions politiques pour le problème identifié sont formulées et analysées. Cela inclut le développement de stratégies et l'examen de diverses approches.

Les partenaires sociaux peuvent être impliqués à différentes phases de ce cycle, par exemple, en exerçant du lobbying lors de la mise à l'agenda, en apportant leur expertise lors de la formulation des politiques publiques, en participant aux processus d'adoption des politiques, en soutenant la mise en œuvre et en fournissant des retours lors du suivi et de l'évaluation.

La revue de la littérature²⁰ montre que l'implication précoce des partenaires sociaux dans le cycle des politiques publiques présente plusieurs avantages. Cette implication ne se contente pas d'accroître la légitimité et la stabilité des politiques publiques, mais elle s'avère également essentielle pour la mise en œuvre réussie des réformes économiques. Favoriser un large soutien et éviter les conflits sont des éléments clés d'un processus politique efficace. Les considérations politiques et le contexte de la concertation sociale jouent un rôle déterminant dans l'exécution et l'acceptation des politiques, soulignant ainsi que l'engagement stratégique des partenaires sociaux est crucial pour atteindre les objectifs politiques. Plus leur implication intervient tôt, plus elle est bénéfique pour la prise de décision.

2.2. LA CONCERTATION SOCIALE EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

2.2.1. Historique de la concertation sociale

L'origine de la concertation sociale en Belgique remonte au 19^e siècle : elle s'est développée à travers l'expansion industrielle et les luttes sociales de la classe ouvrière. L'institutionnalisation formelle de cette concertation a commencé après la Seconde Guerre mondiale avec la création du Conseil National du Travail (CNT) en 1952. Ce conseil, composé de représentants des employeurs et des travailleurs, a servi de plateforme de concertation et de conseil sur les

questions sociales nationales. Le CNT a joué un rôle central dans le développement des conventions collectives de travail et de la législation sociale, constituant un modèle pour les structures de concertation ultérieures²¹.

Avec les réformes de l'État qui ont débuté dans les années 1970, la concertation sociale régionale a pris forme. La décentralisation progressive des compétences du niveau fédéral vers les régions et les communautés a entraîné des changements significatifs dans la concertation sociale, passant du niveau national au niveau régional. Les partenaires sociaux

²⁰ Baccaro, L., & Simoni, M. (2008). *Policy concertation in Europe : Understanding government choice*. Comparative Political Studies, 41(10), 1323-1348; Guardiancich, I., & Molina, O. (2020). The Effectiveness of National Social Dialogue Institutions : From Theory to Evidence. ILO Working Paper, 16. Geneva: ILO.

²¹ Arcq, E. (2008). La concertation sociale. Dossier du CRISP, n°70. Arcq, E., Capron, M., Léonard, E. & Reman, P. (2010). *Dynamiques de la concertation sociale*. Bruxelles : CRISP

ont réagi de manière proactive en adaptant leurs structures et leurs processus, en menant des discussions préparatoires et en élaborant des plans stratégiques. Cela leur a permis de maintenir et de renforcer leur rôle et leur influence dans le paysage institutionnel en mutation²².

Cette décentralisation a ainsi conduit au renforcement des structures de concertation régionales et à une plus grande implication des acteurs régionaux dans la prise de décision. En Région bruxelloise, avec sa dynamique sociale et économique unique, la concertation sociale régionale a pris un caractère particulier. La création du Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC) en 1994²³ - aujourd'hui appelé Brupartners - a été une conséquence directe des réformes de l'État. Des réformes successives ont encore renforcé le rôle des conseils socio-économiques régionaux²⁴. L'ordonnance de 2021 a par ailleurs modifié celle de 1994 marquant ainsi une nouvelle étape dans l'évolution de la concertation sociale régionale. Elle a redéfini les missions et le cadre opérationnel de l'instance, tout en renforçant le rôle des partenaires sociaux dans la formulation des politiques publiques régionales.

La VI^{ème} réforme de l'État (2011-2014) a été l'une des plus importantes, transférant un paquet de nouvelles compétences aux Régions et aux Communautés. Cela comprenait des aspects importants de la politique du marché du travail, de la santé et des allocations familiales. Les partenaires sociaux ont été proactivement impliqués dans la préparation et la mise en œuvre de cette réforme de l'État. En anticipant stratégiquement les changements institutionnels, ils ont de nouveau accru leur implication dans le processus de politique publique²⁵. Leur capacité d'anticipation s'est manifestée lorsque les partenaires sociaux bruxellois, en particulier les représentants des organisations syndicales, ont plaidé pour une plus grande implication dans le processus d'élaboration des politiques publiques, ce qui a conduit à l'introduction en 2015 de la méthode des priorités partagées en Région de Bruxelles-Capitale.

En conclusion, la concertation sociale en Région de Bruxelles-Capitale est un processus dynamique et adaptatif, étroitement lié aux changements politiques et institutionnels du pays, et soutenu par les décideurs politiques et les institutions de la Région de Bruxelles-Capitale. Ce soutien politique a joué un rôle déterminant dans la capacité de la concertation sociale à répondre aux défis découlant d'un contexte socio-économique en mutation.

2.2.2. Brupartners, clé de voûte de la concertation sociale bruxelloise

Brupartners, créé en 1994, est l'organe de concertation socio-économique de la Région de Bruxelles-Capitale. Il est composé d'organisations représentatives des employeurs, des classes moyennes et des employeurs du non-marchand (banc patronal) ainsi que des organisations représentatives des travailleurs (banc syndical)²⁶, dans le but de **favoriser le dialogue sur les questions socio-économiques touchant la Région de Bruxelles-Capitale**.

Son mandat couvre un large éventail de thématiques politiques ayant une dimension socio-économique, relevant de la compétence de la Région, notamment l'économie, l'emploi, l'environnement, le logement, la diversité et la mobilité. Il englobe également les questions communautaires ayant un impact sur le contexte économique et social de la région de Bruxelles-Capitale, telles que la culture, l'éducation, le sport et l'aide aux personnes.

Brupartners exerce **trois compétences distinctes** auprès du Gouvernement bruxellois, qui sont exécutées via quatre organes de concertation sociale :

1. Un mandat de concertation exercé par le Comité Bruxellois de Concertation Économique et Sociale (CBCES) ;
2. Un mandat d'avis et de recommandation qui est exercé par l'Assemblée plénière, soutenu par des commissions thématiques/groupes de travail ad hoc ;
3. Des missions spécifiques attribuées par une ordonnance ou un arrêté.

Le mandat de concertation entre les partenaires sociaux et le Gouvernement bruxellois, est donc exercé par le **CBCES**, qui a été créé en 1997. Ce mandat consiste à discuter des orientations politiques stratégiques et des priorités économiques, sociales et politiques pour la Région. En 2002, le CBCES a vu son mandat s'élargir avec l'ajout de la responsabilité de **négozier et de conclure des accords sociaux**. Ce développement a permis au CBCES de jouer un rôle direct dans la formulation et la mise en œuvre de politiques sociales à long terme, consolidant ainsi son influence sur les questions sociales et économiques. Depuis l'élargissement de ce mandat, cinq accords sociaux majeurs entre le Gouvernement bruxellois et Brupartners ont été conclus, reflétant l'importance de ce processus dans la gouvernance régionale.

²² Cassiers, I. et Denayer, L. (2010). Construction et mutations de la concertation sociale, dans Etienne ARCQ, et al. Les relations collectives du travail en Belgique. Bruxelles: CRISP ; Blaise, P. (1998). L'émergence de la concertation économique et sociale bruxelloise. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1622-1623, 1-54. Guisset, A. (2020) La concertation sociale interprofessionnelle à l'échelle de la Belgique fédérale in : Xhardez et al., 50 ans de fédéralisation de l'État belge. Institutions, acteurs, politiques publiques et particularités du fédéralisme belge. Academia-L'Harmattan, p.109-127

²³ L'ordonnance du 8 septembre 1994 crée le Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC), qui a été mis en place le 11 mai 1995.

²⁴ Ibid.

²⁵ Guisset, A. (2020) La concertation sociale interprofessionnelle à l'échelle de la Belgique fédérale; Van Gyes, G., Van Herreweghe, D., Smits, I., & Vandekerckhove, S. (2018). Opposites attract? Decentralisation tendencies in the most organised collective bargaining system in Europe. Belgium in the period 2012-2016. In S. Leonardi & R. Pedersini (Eds.), *Multi-employer bargaining under pressure: Decentralisation trends in five European countries* (67-103). Brussel: ETUI.

²⁶ <https://www.brupartners.brussels/fr/missions>

En 2015, le CBCES a de nouveau vu son champ d'intervention s'étendre en incluant les compétences communautaires dans ses prérogatives²⁷. Les membres de CBCES se réunissent au moins une fois par an et organisent des « Sommets sociaux » pour évaluer et définir les priorités annuelles ou pluriannuelles. Le **mandat de consultation**, exercé par l'**Assemblée plénière** de Brupartners, consiste à remettre des avis sur des textes législatifs, réglementaires ou des outils programmatiques. C'est un mandat important dans le processus décisionnel socio-économique de la Région de Bruxelles-Capitale. L'Assemblée plénière est composée de 30 membres effectifs et de 30 membres suppléants, représentant à parts égales le banc patronal et le banc syndical. Ce forum bipartite se réunit mensuellement pour examiner, discuter et valider les avis concernant divers avant-projets d'ordonnance ou de projets d'arrêté entraînant des répercussions socio-économiques significatives pour la Région. Ces avis peuvent être demandés par le Gouvernement (avis sur saisine) ou émis de sa propre initiative (avis d'initiative). Les **commissions thématiques et groupes de travail**²⁸ soutiennent ce processus en préparant les projets d'avis.

Pour remplir sa mission, Brupartners dispose d'un **Secrétariat** qui assure non seulement l'organisation des travaux des

différentes instances internes, mais aussi les travaux d'étude nécessaires pour soutenir Brupartners dans ses missions d'avis et de concertation.

Brupartners s'est adapté aux nouvelles missions qui lui ont été confiées. Il s'agit notamment du rôle de Coordinateur de la Go4Brussels 2025 (et après 2030), du service de facilitation sectorielle, du Secrétariat de la Commission d'Agrément pour le Congé Éducation Payé et de la Commission des Fonds de Formation Titres-Services, ainsi que de la coordination de divers organes consultatifs. L'élargissement des tâches a entraîné une augmentation du budget de Brupartners.

Un aperçu complet des missions, organes et du fonctionnement de Brupartners est consultable sur le site internet de [Brupartners](#).

Avec l'introduction de la méthode des priorités partagées en 2015, Brupartners peut désormais également fournir son avis avant la première lecture au Gouvernement d'un texte législatif, réglementaire ou d'un outil programmatique. Le résultat de cette consultation est nommé « **contribution** » : ce processus qui fait l'**objet de l'évaluation** est détaillée ci-après.

2.3. LA MÉTHODE DES PRIORITÉS PARTAGÉES

2.3.1. Qu'est-ce que la méthode des priorités partagées ?

La méthode des priorités partagées permet l'implication précoce des partenaires sociaux dans la formulation des politiques publiques, c'est-à-dire qu'elle prévoit une consultation des partenaires sociaux de Brupartners en amont de la phase dite de « première lecture au Gouvernement » d'un avant-projet d'ordonnance/d'arrêté ou d'outils programmatiques.

C'est une proposition des représentants des organisations syndicales siégeant au sein de Brupartners formulée en 2014 à laquelle le Gouvernement bruxellois a répondu positivement. Initialement appliquée de manière informelle, cette méthode a été formellement ancrée dans l'ordonnance relative à Brupartners du 2 décembre 2021. Cette approche novatrice de la concertation sociale est désormais utilisée depuis deux législatures, à savoir la législature 2014-2019 et la législature 2019-2024.

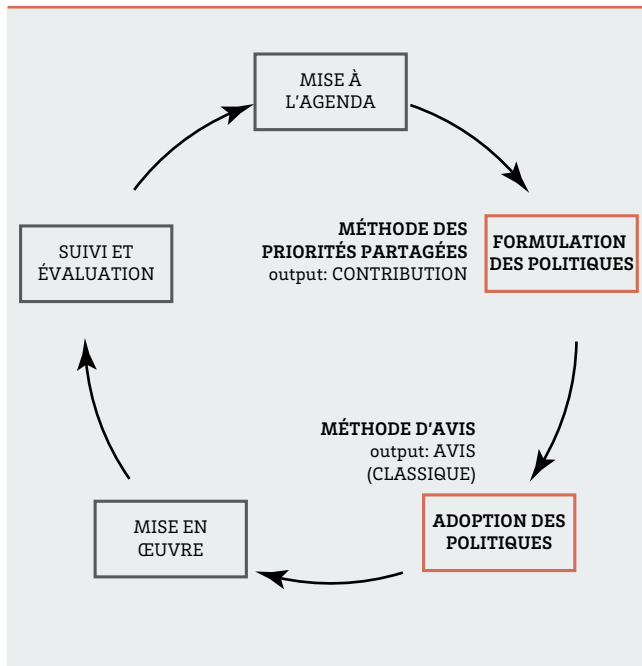
La méthode des priorités partagées se concentre autant sur l'implication des partenaires sociaux de Brupartners dans la phase de la formulation des politiques publiques que sur le **renforcement de la concertation sociale**. Cette participation précoce vise à contribuer au développement de mesures politiques réalistes et applicables, de renforcer l'adhésion aux décisions politiques et d'augmenter les chances de succès de leur mise en œuvre. Cette nouvelle implication des partenaires sociaux permettrait de **considérer leurs apports dès les premières étapes du processus (figure 1)**, ce qui conduirait à une approche plus inclusive et collaborative de formulation des politiques publiques. Il est toutefois important de souligner que cette méthode complète la méthode d'avis (classique) qui a lieu dans la phase d'adoption de la politique sans pour autant la remplacer vu que la méthode des priorités partagées la précède dans le cycle des politiques publiques, comme illustré à la figure 1.

Les partenaires sociaux se sont engagés vis-à-vis du Gouvernement bruxellois à traiter **les chantiers en priorités partagées de manière confidentielle**. La confidentialité est cruciale durant la phase de développement des politiques, car elle limite les influences externes et protège les informations sensibles. Cela permet de maintenir l'intégrité du processus politique et de réduire les malentendus ou les spéculations.

²⁷ Depuis le 28 mai 2015, le CBCES peut être élargi aux compétences communautaires pour délibérer sur toute question relevant de la compétence de la Région de Bruxelles-Capitale, de la Communauté flamande, de la Commission communautaire flamande (VGC), de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), de la Commission communautaire française (COCOF) et de la Commission communautaire commune (COCOM) et ayant une incidence sur la vie économique et sociale de la Région.

²⁸ Ces commissions thématiques et groupes de travail ad hoc traitent de divers sujets tels que l'Économie et l'Emploi, la Fiscalité et les Finances, le Logement, l'Aménagement du Territoire et la Mobilité, la Diversité, l'Égalité des Chances et la Lutte contre la Pauvreté.

FIGURE 1 : Comparaison entre la méthode des priorités partagées et la méthode d'avis (classique) au sein du cycle de politique publique



Source : IBSA, fondée sur le modèle de Ramesh et al.

Cette méthode se distingue de la méthode d'avis (classique) en termes de :

- › **Timing :** dans le cadre de la méthode d'avis (classique), les partenaires sociaux sont traditionnellement sollicités pendant la phase d'adoption des politiques publiques. En revanche, la méthode des priorités partagées les implique dès la phase de formulation des politiques (voir ci-dessous). En effet, un avis (classique) n'est demandé aux partenaires sociaux qu'après l'élaboration d'un avant-projet d'ordonnance ou de règlement ou d'un instrument programmatique, et après une première lecture par le Gouvernement bruxellois. Bien que cette approche permette aux partenaires sociaux de donner leur avis, leur intervention intervient lorsque les grandes lignes de la politique sont déjà établies au niveau du Gouvernement.
- › **Output :** l'implication précoce des partenaires sociaux se traduit par un ensemble de recommandations, qu'elles soient consensuelles ou non, appelées « contribution ». Cette appellation diffère de celle de « l'avis (classique) », qui intervient pendant la phase d'adoption des politiques publiques.

2.3.2. Stratégies pluriannuelles Go4Brussels 2025 et 2030 : colonne vertébrale de la méthode des priorités partagées

La méthode des priorités partagées a été intégrée dans les stratégies pluriannuelles bruxelloises Go4Brussels 2025 et Go4Brussels 2030 afin de faciliter la participation précoce des partenaires sociaux et de renforcer la concertation sociale. Ces stratégies pluriannuelles, convenues entre le

gouvernement et Brupartners au début de la législature, constituent l'accord social bruxellois et comprennent divers objectifs stratégiques, répartis en chantiers politiques spécifiques.

À chaque niveau (stratégie, objectif et chantier politique) des stratégies pluriannuelles, des organes de gouvernance et des processus spécifiques ont été mis en place pour favoriser la coordination et le processus de la concertation sociale selon la méthode des priorités partagées, ainsi que pour garantir la réalisation des objectifs stratégiques. De plus, des processus décisionnels spécifiques ont été établis pour assurer une manière de travailler structurée et efficace :

- › **Au niveau de la stratégie globale,** l'organe tripartite existant, le CBCES, a reçu un rôle central en tant que point de coordination et de décision stratégique. Depuis l'introduction de la méthode des priorités partagées en 2015, le CBCES a vu son rôle dans l'élaboration des politiques publiques se renforcer. En plus de contribuer à la définition des contenus des stratégies pluriannuelles, le CBCES a reçu le mandat de déterminer quels objectifs et quels chantiers politiques seront considérés comme des priorités partagées et lesquels seront des priorités concertées. Cette distinction précise quels chantiers seront soumis à la méthode des priorités partagées et, par la suite, à la méthode d'avis (classique), et lesquels seront exclusivement soumis à la méthode d'avis (classique). Les décisions à cet égard sont prises lors la première réunion du Sommet social au début de la législature. Lors des réunions annuelles ultérieures, les progrès réalisés lors de l'année écoulée sont évalués et les priorités socio-économiques pour l'année à venir sont définies. Cela inclut également la détermination des chantiers politiques en priorités partagées à traiter pour l'année suivante.
- › **Au niveau de chaque objectif,** des comités de pilotage ont été constitués sous la responsabilité des ministres concernés, parfois en coopération avec d'autres ministres et secrétaires d'État. Ces comités de pilotage doivent superviser et assurer le suivi de l'avancement des objectifs stratégiques et des chantiers politiques associés, tout en facilitant l'échange d'informations entre les différentes parties prenantes.
- › **Au niveau des chantiers politiques,** il n'existait pas de méthode précise ni de plan détaillé définissant les modalités de mise en œuvre et donc en ce compris les organes de gouvernance impliqués dans la mise en œuvre de la méthode. Cette absence de cadre a conduit à une certaine flexibilité dans les processus décisionnels, permettant des ajustements en fonction des besoins spécifiques, mais laissant également place à des interprétations variées des rôles et responsabilités.

C'est à ce niveau que la présente évaluation analyse la mise en œuvre pratique de la méthode par plusieurs ministres du Gouvernement bruxellois, afin de mettre en évidence le degré de souplesse et d'adaptabilité des processus.

2.3.3. Coordination et soutien à la mise en œuvre de la méthode

Dans le cadre de l'élaboration de la méthode des priorités partagées, des rôles et des responsabilités ont été définis pour assurer la coordination et le soutien à la mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle Go4Brussels 2025 et 2030, en particulier ceux du Ministre-Président, des ministres compétents, des administrations publiques et du coordinateur au sein de Brupartners :

- › **Le Ministre-Président** assume la responsabilité globale de la coordination de la stratégie pluriannuelle et de la concertation sociale : il veille à la cohérence, dialogue avec le gouvernement et organise les réunions annuelles du Sommet social.
- › **Les ministres compétents** pilotent les objectifs stratégiques et les chantiers politiques : ils définissent les buts, formalisent les résultats attendus, prennent des décisions stratégiques et assurent les ressources requises. Ils créent des comités de pilotage et suivent de près l'avancement des objectifs et chantiers pour lesquels ils sont désignés comme pilote.
- › **La cellule transversale de soutien aux plans gouvernementaux**, au sein du Service Public Régional de Bruxelles (SPRB) soutient le Ministre-Président en coordonnant la mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle, centralisant les informations et organisant les réunions du Sommet social. Elle a également pour mission de superviser un réseau de référents afin de promouvoir et d'expliquer la méthode des priorités partagées au sein des administrations publiques.
- › **Les administrations publiques** apportent leur soutien aux ministres compétents en fournissant des conseils basés sur leur expertise technique et en désignant un point de contact central pour les chantiers qu'elles opérationnalisent.
- › Au sein de Brupartners, le « **Coordinateur Go4Brussels 2025 (et après 2030)** » est chargé de suivre les chantiers politiques, d'en faire rapport aux membres, de faciliter la transmission d'informations, de préparer les réunions du Sommet social et de soutenir les partenaires sociaux.

2.3.4. Application de la méthode des priorités partagées

Introduction et première phase (législature 2014-2019)

Durant la législature 2014-2019, la méthode des priorités partagées a été principalement appliquée à des politiques publiques du domaine de l'emploi, du développement économique, ainsi qu'en matière de formation et d'éducation. Ces politiques publiques sont des champs d'intervention où

les partenaires sociaux interviennent traditionnellement. Lors de cette période, dix-huit objectifs²⁹ stratégiques ont été définis dans le cadre de la stratégie pluriannuelle Go4Brussels 2025, dont cinq ont été identifiés comme des priorités partagées. En tout, 167 chantiers politiques ont été identifiés, dont 44 étaient des priorités partagées (26 %). Deux ministres, à savoir le ministre de l'Économie, de l'Emploi et de la Formation, ainsi que le Ministre-Président, étaient chargés de l'application de cette méthode.

Extension et renforcement (législature 2019-2024)

Lors de la législature suivante, 2019-2024, la méthode des priorités partagées a été étendue à d'autres domaines politiques tels que la santé, l'environnement et la mobilité. La stratégie pluriannuelle Go4Brussels 2030 comprenait 17 objectifs stratégiques, dont huit étaient des priorités partagées. Le nombre total de chantiers politiques s'élevait à 105, dont 43 étaient des chantiers en priorités partagées. Ainsi, la part des chantiers en priorités partagées est passée de 26 % durant la période législative 2014-2019 à 41 % durant la période 2019-2024. De plus, le **nombre de ministres concernés est passé de deux à six, ce qui indique une application et une acceptation plus larges de la méthode au sein du Gouvernement.**

La croissance de la part des chantiers en priorités partagées et l'implication croissante des ministres et des partenaires sociaux soulignent **l'influence renforcée de cette méthode** dans l'élaboration des politiques en Région de Bruxelles-Capitale.

Après une application informelle de la méthode des priorités partagées durant la législature 2014-2019 et au début de la législature 2019-2024, certains aspects de cette méthode ont été **officiellement inscrits dans l'ordonnance relative à Brupartners** à la fin de l'année 2021, en particulier l'organisation et le fonctionnement du Sommet social. L'ordonnance de Brupartners ne spécifie toutefois pas de processus particulier pour la concertation sociale au niveau d'un chantier en priorités partagées. Cependant, elle stipule que lorsqu'un avis de Brupartners est sollicité, la production résultante de cette consultation est une contribution de Brupartners.

Évolution du nombre de contributions remises par les partenaires sociaux

Le nombre de contributions de Brupartners, c'est-à-dire les recommandations émises avant l'adoption des politiques publiques, a considérablement augmenté, passant de 23 durant la période 2014-2019 à 36 durant la période 2019-2024. Cela indique une hausse significative de l'implication des partenaires sociaux et des ministres porteurs, montrant que la méthode des priorités partagées a été de plus en plus adoptée et appliquée autant par le Gouvernement que par les partenaires sociaux.

²⁹ À l'origine, la Stratégie Go4Brussels 2025 comportait dix-huit objectifs, l'objectif de la mobilité a été ajouté suite au Sommet social du 16 septembre 2017, portant ainsi le nombre total d'objectifs à dix-neuf.

TABLEAU 1 : Objectifs stratégiques, chantiers politiques et ministres/secrétaires d'État concernés

	Législature 2014-2019 Stratégie Go4Brussels 2025	Législature 2019-2024 Stratégie Go4Brussels 2030
Nombre total d'objectifs stratégiques	18	17
(N) Objectifs stratégiques en priorités partagées	5	8
Nombre total de chantiers politiques	167	105
(N) Chantiers en priorités partagées	44	43
(%) Part des chantiers en priorités partagées	26 %	41 %
Nombre total de ministres/secrétaires d'État porteurs	8	8
(N) Impliqués dans des chantiers en priorités partagées	2	6
Nombre de contributions de Brupartners	23	36

Source : IBSA, établi à partir de la Stratégie Go4Brussels 2025 et 2030 et des documents transmis par Brupartners

2.4. OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

L'évaluation menée par l'IBSA sur la méthode des priorités partagées a été initiée à la demande du cabinet du Ministre-Président, responsable de la concertation sociale en Région bruxelloise et de la coordination des stratégies Go4Brussels 2025 et 2030. Cette évaluation vise à **approfondir la compréhension des aspects organisationnels et processus de cette méthode**, en analysant la gouvernance des processus et non pas les résultats politiques finaux.

L'objectif central est de comprendre comment les partenaires sociaux sont impliqués par les ministres bruxellois dès les premières étapes de la formulation des politiques publiques et comment cette implication est structurée et soutenue. Cette analyse porte sur la structure, le fonctionnement et la dynamique des processus mis en place pour assurer cette participation précoce. Il s'agit d'évaluer **les conditions d'efficacité des processus de gouvernance et des organes de gouvernance** dédiés à cette nouvelle modalité de concertation.

En se concentrant sur les aspects organisationnels, l'évaluation examine en détail comment la méthode des priorités partagées a été mise en œuvre, en tenant compte des processus décisionnels et du rôle des différentes parties prenantes. Les **chantiers politiques** sont **l'unité d'analyse de cette évaluation**, permettant d'évaluer non seulement la conception de la méthode, mais également son application pratique et les défis rencontrés.

L'un des objectifs de cette évaluation est de formuler **des recommandations** pour améliorer et renforcer cette méthode. Cela inclut la clarification des rôles, des responsabilités et de la coordination entre les différentes parties prenantes, ainsi que le renforcement de la compréhension mutuelle de la manière dont la méthode est appliquée. En d'autres mots, cette évaluation cherche à optimiser la méthode des priorités partagées pour qu'elle continue à jouer un rôle clé dans l'élaboration des politiques publiques bruxelloises.

2.5. QUESTIONS D'ÉVALUATION

Des questions d'évaluation ont été élaborées dans le but d'évaluer l'efficacité et l'efficacité de l'application de la méthode des priorités partagées. Elles portent sur différents aspects du processus, allant de la conformité aux plans initiaux à la perception des parties prenantes, ainsi qu'à l'identification des facteurs de succès et des freins dans la mise en œuvre. En y répondant, on peut non seulement évaluer la manière dont la méthode est mise en œuvre au cours de la période analysée dans le cadre de cette évaluation, mais également tirer des leçons pour en améliorer sa mise en œuvre.

Les questions d'évaluations suivantes ont été posées :

1. Est-ce que la méthode des priorités partagées a été exécutée conformément à ce qui avait été prévu dans les documents qui l'organisent depuis 2015 ?

- › Dans quelle mesure les étapes du processus ont-elles été mises en œuvre comme prévu ?
 - › Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles pu mettre en œuvre la méthode des priorités partagées ?
2. Comment chaque groupe d'acteurs définit-il la structure et le fonctionnement de la mise en œuvre des chantiers en priorités partagées ?
- › Quels sont leurs rôles dans la mise en œuvre de cette méthode de travail ?
 - › Qu'est-ce que chaque groupe d'acteurs apporte dans cette méthode de travail ?
 - › Qu'est-ce que la méthode de travail a apporté aux parties prenantes et cela correspond-il aux objectifs de la méthode en priorités partagées ?

3. Quels sont les facteurs de réussite et les freins lors de l'étape de la mise en œuvre ?
 - › Qu'est-ce qui a fonctionné lors du pilotage et de la mise en œuvre des projets selon la méthode des priorités partagées et qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
 - › La méthode de travail a-t-elle déclenché des processus non souhaités ou, au contraire, souhaités, mais imprévus ? Si oui, lesquels ?
 - › Comment l'étape de la mise en œuvre de la méthode de priorités partagées a-t-elle évolué de 2015 à 2022 ?
 - › Durant le pilotage et la mise en œuvre des projets, y a-t-il eu des événements externes qui ont influencé le processus positivement ou négativement ?
4. Quelles recommandations peuvent être faites pour améliorer ou développer davantage cette méthode ?

3. MÉTHODOLOGIE ET APPROCHE

Ce chapitre présente la méthodologie adoptée pour évaluer la méthode des priorités partagées. L'objectif est d'offrir une

compréhension claire du processus et des raisons pour lesquelles cette méthode d'évaluation a été choisie.

3.1. ÉVALUATION DES PROCESSUS PAR DES ÉTUDES DE CAS

3.1.1. Pourquoi des études de cas ?

Une **évaluation des processus** est une méthode systématique pour évaluer l'efficacité et l'efficacité d'un processus en examinant sa mise en œuvre, plutôt que de se concentrer sur les résultats finaux³⁰. Ce type d'évaluation met l'accent sur la collaboration et la participation de divers acteurs dans la conception des politiques, ce qui s'aligne sur la méthode des priorités partagées. Elle se concentre sur la manière dont les différents éléments du processus interagissent, tels que les processus de prise de décision, l'implication des parties prenantes et la mise en œuvre des décisions prises. Une **évaluation des processus** permet non seulement de mieux comprendre ce qui a été accompli, mais surtout comment ce fut accompli.

Les **études de cas** sont pertinentes pour l'évaluation des processus et des organes de gouvernance de la méthode des priorités partagées, car elles identifient les facteurs contextuels qui influencent la mise en œuvre de cette méthode. Elles permettent de prendre en compte les circonstances spécifiques à la méthode propres à chaque cas ainsi que les interactions entre les parties prenantes, ce qui est crucial pour analyser l'efficacité et l'efficacité de la méthode. De plus, les études de cas fournissent des exemples pour tirer des leçons et identifier les meilleures pratiques.

Un avantage supplémentaire des études de cas est leur potentiel à **identifier des modèles et des tendances** qui pourraient contribuer à l'amélioration des futures mises en œuvre de la méthode des priorités partagées³¹. En comparant différentes études de cas, on peut identifier des processus communs, des facteurs de réussite et des écueils potentiels³².

Dans cette évaluation, les **études de cas ont été menées au niveau des chantiers politiques**, en mettant l'accent sur l'analyse de la dynamique du processus et des interactions entre parties prenantes lors de la phase de formulation des politiques publiques. L'objectif est d'identifier **un modèle de référence** à partir des études de cas, des. Il s'agit de parvenir à une compréhension générale à partir des données collectées (via entretiens, analyses documentaires et focus groupes), en examinant autant les similitudes que les différences dans la mise en œuvre de la méthode des priorités partagées.

3.1.2. Critères de sélection des études de cas

Les études de cas ont été méthodiquement sélectionnées via un processus participatif et ouvert au sein du comité d'accompagnement³³, responsable du suivi des travaux d'évaluation. Tant des représentants de Brupartners que des cabinets ministériels ont contribué à cette sélection en présentant des propositions d'étude de cas (voir annexe 3). Quatre critères ont été utilisés pour identifier les études de cas les plus appropriées pour cette évaluation :

- › **Pertinence** : en sélectionnant des études de cas établies sur les suggestions de Brupartners ainsi que des cabinets ministériels, les cas choisis sont pertinents pour toutes les parties concernées. Cela augmente la probabilité que l'évaluation fournisse des connaissances utiles et directement applicables.
- › **Aspect socio-historique** : en sélectionnant des études de cas provenant de la Stratégie Go4Brussels 2025 de la législature 2014-2019 et de la Stratégie Go4Brussels 2030 de la législature 2019-2024, il est possible d'identifier et de comprendre les changements dans la mise en œuvre de la méthode lors de ces différentes périodes.
- › **Variété** : en sélectionnant des études de cas impliquant divers acteurs, y compris des cabinets ministériels, des administrations et des partenaires sociaux, ainsi que différents domaines politiques, on obtient une meilleure compréhension de leur collaboration. Cela aide à comprendre comment la collaboration varie selon les situations et comment la méthode des priorités partagées fonctionne dans différents contextes.
- › **Structure opérationnelle** des chantiers mis en œuvre : la sélection des études de cas a tenu compte des différentes modalités d'application de la méthode. Certaines études de cas impliquent une mise en œuvre simple, tandis que d'autres couvrent des défis complexes et multidimensionnels. Cette approche permet de mieux comprendre la capacité d'adaptation de la méthode dans divers contextes.

³⁰ Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation : The new century text*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications

³¹ Yin, R. K. (2012). Case study methods. In : H. Cooper, et al. (Eds.) *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol. 2. Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological* (pp. 141-155). American Psychological Association.

³² Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*. Edition La Découverte.

³³ Le comité d'accompagnement, comprenant des représentants des ministres bruxellois compétents, des partenaires sociaux, des représentants académiques et de l'IBSA, assure l'orientation stratégique et scientifique de la recherche d'évaluation. Ce comité est essentiel pour garantir que l'évaluation soit menée de manière impartiale, inclusive et rigoureuse, en intégrant les perspectives et les expertises de toutes les parties prenantes.

Parmi toutes les études de cas proposées (voir annexe 3, p. 65), trois ont été soigneusement sélectionnées³⁴ :

- › « la réforme des aides à l'emploi » - cas de référence ;
- › « la pérennisation du dispositif des titres-services » ;
- › et « l'élaboration du plan Shifting Economy ».

La première étude de cas, « la réforme des aides à l'emploi », réalisée pendant la législature 2014-2019, est à considérer comme **cas de référence** car elle a été la première politique à appliquer la méthode des priorités partagées. Selon les

acteurs interrogés, la plupart des autres chantiers en priorités partagées ont suivi un schéma similaire, ce qui la rend représentative. Les deux études de cas suivantes, « la pérennisation du dispositif des titres-services » et « l'élaboration du plan Shifting Economy », réalisées pendant la période législative 2019-2024, peuvent être considérées comme « **exceptionnelles** ». Cela signifie qu'elles procurent des connaissances précieuses en termes de diversité et de circonstances uniques, mais ne doivent pas être interprétées de la même manière que la première étude de cas.

3.2. COLLECTE DE DONNÉES

La collecte des données pour cette évaluation a été réalisée en trois phases successives, en utilisant différentes techniques, afin d'avoir une vue aussi complète que possible de la méthode des priorités partagées, de ses organes de gouvernance et de ses processus.

Dans la première phase, une **étude de la littérature et une analyse documentaire** ont été réalisées. Pour l'analyse documentaire, diverses sources ont été consultées, telles que des comptes rendus de réunions, des notes du gouvernement, des plans annuels de Brupartners, des rapports de suivi, ainsi que des documents administratifs, législatifs et politiques. L'objectif de cette phase était de mieux comprendre les concepts de la concertation sociale et d'obtenir une vue d'ensemble de la méthode des priorités partagées. En outre, cette phase visait à examiner le contexte institutionnel dans lequel le processus de concertation sociale de cette méthode s'est développé et à identifier les différents acteurs concernés par la méthode des priorités partagées.

Dans la deuxième phase, **12 entretiens approfondis semi-structurés** ont été menés avec des acteurs clés, tels que des représentants de cabinets ministériels, de l'administration, des organisations des travailleurs et des employeurs, tant au niveau interprofessionnel que (inter)sectoriel. Des entretiens ont également été réalisés avec des membres de la Direction et du Secrétariat de Brupartners. Le nombre d'entretiens était suffisant pour atteindre le seuil de saturation, ce qui signifie qu'après un certain point, peu de nouvelles informations émergeaient³⁵.

Dans la dernière phase, la technique de focus group a été utilisée en raison de son efficacité à recueillir des points de vue diversifiés et à faciliter les discussions de groupe. Les focus groups suscitent un aperçu des perceptions et des opinions des parties prenantes en les réunissant dans un environnement interactif³⁶. Cette technique a été choisie

pour valider et affiner les résultats préliminaires de la recherche, tels que le modèle de référence et les étapes du processus, sur la base des retours des participants. Cela a rendu les résultats finaux plus robustes et représentatifs.

Deux focus groups ont été organisés. Le premier focus group a traité des chantiers politiques relatifs à « la pérennisation du dispositif des titres-services » et à « la réforme des aides à l'emploi », tandis que le deuxième focus group était consacré au chantier politique concernant « le développement du plan Shifting Economy ». Chaque focus group comprenait entre neuf et douze participants, choisis en fonction de leur implication pertinente dans les chantiers en priorités partagées, avec une représentation équilibrée des diverses parties prenantes, tels que l'administration, les partenaires sociaux et les cabinets ministériels.

Les **recommandations** issues des focus groups ont ensuite été **testées en comité d'accompagnement**, ce qui permet d'évaluer leur pertinence et leur faisabilité. Suite à cet échange, les recommandations sont affinées et finalisées. Ce processus d'échange critique permet de formuler des recommandations qui émanent des parties prenantes, ce qui en favorise l'adhésion.

L'utilisation de ces différentes techniques de collecte des données a permis une évaluation exhaustive et détaillée de la méthode des priorités partagées. La combinaison de la revue de la littérature, de l'analyse documentaire, des entretiens approfondis et des focus groups ont fourni un ensemble de données riches, cohérent avec le cadre théorique utilisé. Cela a permis d'examiner et d'évaluer en profondeur tant le cadre de référence que la pratique de cette méthode, tout en le mettant en perspective avec la littérature scientifique dans ce domaine.

³⁴ Le choix des cas a été validé par le comité de d'accompagnement.

³⁵ Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). *How many interviews are enough? : An experiment with data saturation and variability*. *Field Methods*, 18(1), 59-82

³⁶ Morgan, D. L. (1996). *Focus groups*. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-152.

3.3. CADRAGE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Cette section présente d'abord les cadres théoriques et la littérature qui ont été examinés. Il s'agit plus spécifiquement de la gouvernance collaborative et de la littérature sur la concertation sociale. Les évaluateurs se sont appuyés sur ce cadrage théorique pour construire ensuite un modèle d'évaluation opérationnel, intégrant différentes dimensions théoriques dans un cadre structuré pour analyser la méthode des priorités partagées. Ce modèle est présenté dans la seconde section. Enfin, les critères d'évaluation sélectionnés sont expliqués dans la dernière section. Ceux-ci sont conformes aux directives de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)³⁷.

3.3.1. Cadrage théorique

Pour évaluer la méthode des priorités partagées, différents cadres théoriques ont été examinés afin de fournir un aperçu de **la dynamique et de l'efficacité des partenariats en général et de la concertation sociale en particulier**.

Gouvernance collaborative

L'un de ces cadres théoriques est le concept de **gouvernance collaborative**³⁸, qui met en lumière la dynamique de la coopération entre diverses parties prenantes. Cette perspective souligne l'importance de la construction de la confiance, de la promotion de l'inclusivité et du développement commun d'objectifs et de responsabilités partagés. Elle procure un cadre pour comprendre comment les processus de collaboration peuvent conduire à une prise de décision efficace et à des solutions durables.

Le **modèle étendu de fonctionnement collaboratif de Bergen**³⁹ propose un cadre pratique pour l'analyse des dynamiques de collaboration entre organisations. Ce modèle catégorise la collaboration en trois phases principales : les intrants, les processus et les résultats.

- › Les intrants comprennent les conditions initiales telles que la mission, les ressources disponibles et l'environnement externe dans lequel le partenariat fonctionne.
- › Les processus se concentrent sur les processus internes tels que la stratégie, le leadership, les cultures organisationnelles, la confiance et l'équilibre des pouvoirs, les rôles, les processus de gestion, la communication, l'évaluation et la gestion des connaissances.
- › Les résultats concernent les résultats finaux de la collaboration, y compris les avantages de la collaboration, la cohésion de l'équipe, l'antagonisme et la synergie.

Ce modèle reconnaît la complexité et la dynamique des processus de collaboration et fournit un cadre d'analyse pour les interactions positives et négatives qui peuvent survenir.

Concertation sociale

Il ressort de la littérature qu'une **concertation sociale efficace**⁴⁰ nécessite la satisfaction simultanée de trois conditions : la capacité de résolution de problèmes, un mandat approprié et un environnement facilitateur :

- › La capacité de résolution de problèmes nécessite des ressources suffisantes et une dynamique de pouvoir équilibré entre les parties concernées.
- › Un mandat approprié signifie que les partenaires sociaux ont les prérogatives requises pour prendre des décisions et agir.
- › Un environnement facilitateur comprend le soutien politique, la confiance mutuelle, la pertinence et la ponctualité.

Le non-respect de ces conditions peut considérablement entraver l'efficacité de la concertation sociale.

3.3.2. Modèle d'évaluation développé

Le modèle d'évaluation développé pour cette évaluation intègre ces différents cadrages théoriques afin de permettre une analyse approfondie de la méthode des priorités partagées. La figure 2 illustre le modèle développé, mettant l'accent sur les conditions structurelles (intrants), les processus dynamiques (flux) et les résultats finaux. Ce modèle offre un cadre structuré pour évaluer l'impact du soutien politique en tant que dimension méta-critique, ainsi que l'influence des événements externes sur le processus de concertation sociale.

Le **soutien politique** est un facteur déterminant qui influence l'ensemble du processus de concertation sociale. Il s'agit d'évaluer la volonté des décideurs politiques d'impliquer réellement les partenaires sociaux dans la formulation des politiques publiques et de respecter les résultats obtenus. Sans un soutien politique suffisant, les efforts dans les phases d'intrants et de flux peuvent être entravés ou ignorés. Par conséquent, le soutien politique est considéré comme une dimension méta-critique, car il est crucial pour assurer la légitimité, le mandat, la capacité technique, les moyens d'évaluation et de suivi, l'équilibre de la confiance et du pouvoir, et la coordination.

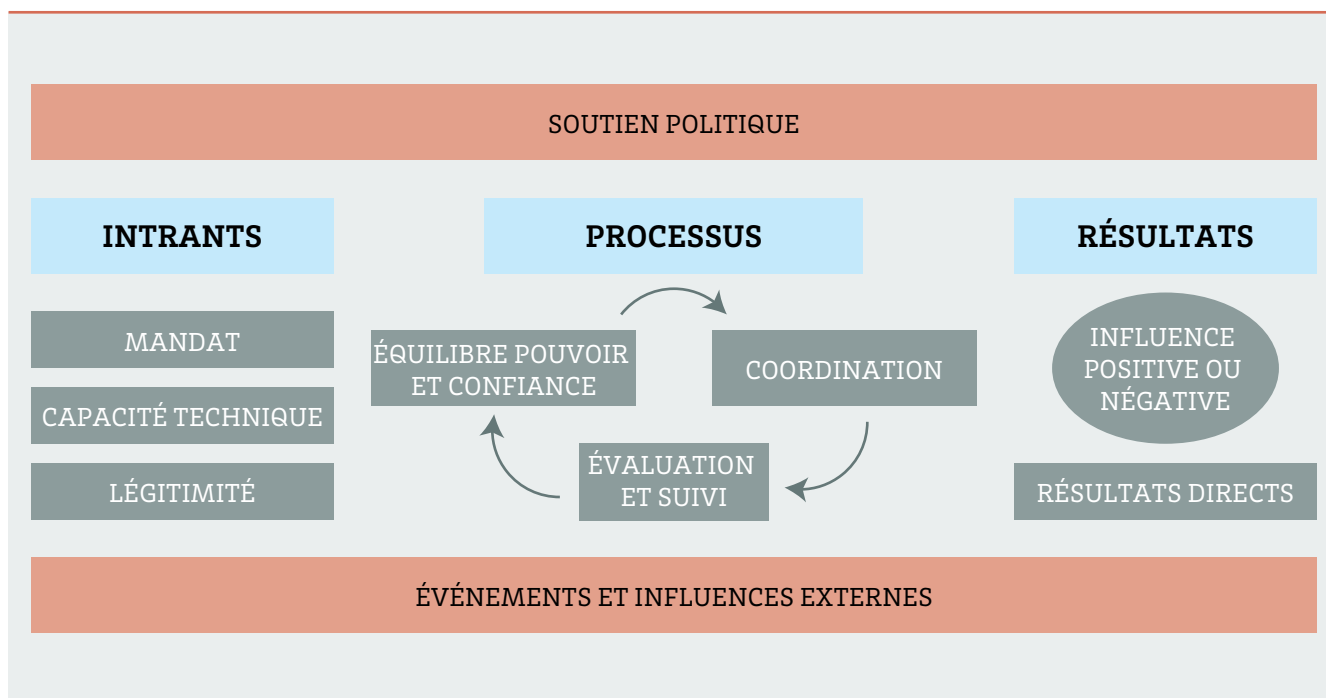
³⁷ OCDE. (2019). *Better criteria for better evaluation. Revised evaluation criteria: Definitions and principles for use*. Paris : OCDE Publishing

³⁸ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 18(4), 543-571.

³⁹ Raftery, P., Hossain, M., & Palmer, J. (2021). An innovative and integrated model for global outbreak response and research - a case study of the UK Public Health Rapid Support Team (UK-PHRST). *BMC Public Health*, 21(1), 12-21

⁴⁰ Guardiancich & Molina, *The Effectiveness of National Social Dialogue Institutions: From Theory to Evidence*. ILO Working Paper, 16. Geneva: ILO.

FIGURE 2 : Modèle d'évaluation opérationnel pour la méthode des priorités partagées



Source : modèle établi par IBSA et ULg, SPIRAL (sur base des fondements théoriques).

Les **intrants** se réfèrent aux conditions initiales, aux ressources et aux soutiens requis pour lancer et soutenir le processus de concertation sociale. Les intrants se composent de trois dimensions :

- › **Mandat** : clarté des compétences et niveau de représentation des partenaires impliquées. Le mandat est donc la manière d'organiser l'action des parties dans le processus afin qu'elles puissent remplir leur mission. Un mandat clair permet un processus mieux structuré et plus efficace.
- › **Capacité technique** : disponibilité des ressources requises, de l'expertise, des connexions, de la réputation, des infrastructures. L'enjeu est de déployer ses ressources de manière optimale afin de contribuer au processus de la manière la plus pertinente possible.
- › **Légitimité** : reconnaissance des parties en tant qu'acteurs représentatifs dans le processus de concertation, en les considérant comme pertinentes pour les questions abordées. Cette dimension pose la question de l'inclusivité (qui est représenté ?) pour quelles questions et avec quelle représentativité.

Les **processus** se réfèrent aux activités et dynamiques qui ont lieu lors de la concertation sociale. Cela englobe les interactions entre les parties prenantes et la manière dont ces processus sont suivis et évalués. Ils sont constitués de trois dimensions interactives :

- › **Confiance et pouvoir** : un équilibre entre confiance et pouvoir est essentiel pour une concertation équitable. La confiance favorise la coopération, et un pouvoir équilibré prévient la domination d'une des parties dans le processus de décision.

- › **Coordination** : une coordination adéquate des parties participant au processus de gouvernance assure la participation effective de toutes les parties au processus. Cela passe notamment par des canaux de communication, des plans de travail communs et des activités alignées.
- › **Évaluation et suivi** : une évaluation et un suivi continu permettent de suivre les progrès et d'identifier les points de blocage, favorisant ainsi la transparence et la responsabilité.

Les **résultats** permettent d'observer comment les dimensions des intrants et des flux interagissent et permettre d'atteindre les résultats souhaités :

- › **Influence positive ou négative** : cette phase permet d'évaluer dans quelle mesure les conditions initiales (légitimité, mandat, capacité) et les flux (évaluation, suivi, équilibre de confiance et de pouvoir) ont contribué à atteindre des résultats efficaces. Cela peut fournir des retours positifs sur une mise en œuvre réussie et un consensus, ou des retours négatifs sur des opportunités manquées, des conflits ou une mise en œuvre incomplète.
- › **Résultats de la concertation sociale** : il s'agit des résultats directs tels que des accords sociaux, des plans et des avis issus du processus de concertation sociale. Ces résultats forment la base de la formulation et de la mise en œuvre des politiques publiques.

Le modèle prend également en compte les **événements et influences externes** qui peuvent affecter la concertation sociale. Cela inclut des changements économiques, technologiques et sociaux, ainsi que des situations de crise comme les pandémies qui peuvent exercer une influence

significative sur le déroulement et les résultats de la concertation sociale. La littérature sur la concertation sociale souligne qu'en période de crise et de grands changements, il existe une tendance des responsables politiques à revenir à une formulation unilatérale des politiques⁴¹. Dans de tels contextes, les décideurs politiques peuvent critiquer la concertation sociale pour sa lenteur ou son manque de pertinence dans la production de politiques adaptées. Cela peut conduire à des mesures d'urgence qui mettent la concertation sociale sous pression. Pour éviter cela, il est important que les partenaires sociaux mettent en avant stratégiquement les avantages de la concertation sociale en période de crise en montrant les ressources qu'ils mobilisent et le rôle qu'ils peuvent jouer dans le processus de formulation et d'adoption des politiques publiques. La capacité à réagir de manière flexible aux crises s'avère cruciale pour maintenir l'efficacité du processus de concertation.

3.3.3. Critères d'évaluation

Pour évaluer la méthode des priorités partagées, les critères d'évaluation de l'OCDE⁴² sont appliqués au modèle d'évaluation développé et à ses dimensions. L'accent est spécifiquement mis sur les critères d'efficacité et d'efficience.

- › **Efficacité** : ce critère se réfère à la mesure dans laquelle les objectifs visés d'une intervention sont atteints. Il s'agit d'évaluer les résultats réels par rapport aux objectifs auparavant fixés. Pour évaluer la méthode des priorités partagées, l'efficacité sera évaluée en examinant dans quelle mesure la méthode a été appliquée conformément aux objectifs et aux documents originaux établis lors de son introduction. Cela nécessite une compréhension claire des objectifs et de leur mise en œuvre pratique. L'évaluation de l'efficacité aide à déterminer si la méthode a atteint les résultats prévus, le processus par lequel cela s'est produit, les facteurs déterminants dans ce processus et s'il y a eu des effets non intentionnels.
- › **Efficience** : ce critère concerne la relation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus. L'objectif est de déterminer si les ressources, telles que le temps, l'argent et les ressources humaines, ont été utilisées de manière optimale pour réaliser les résultats souhaités. Dans l'évaluation de la méthode des priorités partagées, on examine si cette méthode a favorisé la participation active

de toutes les parties prenantes, une répartition claire des responsabilités et des rôles, une prise de décision opportune et rationalisée, et une flexibilité suffisante pour réagir rapidement aux changements. On vérifie également s'il existe des procédures standardisées soutenant l'efficacité de la méthode, comme des canaux de communication clairs et des structures de rapport. L'évaluation de l'efficience aide à identifier les possibilités d'amélioration et d'optimisation, afin que les ressources puissent être utilisées plus efficacement pour atteindre les résultats souhaités.

En appliquant les critères d'évaluation d'efficacité et d'efficience de l'OCDE, une évaluation approfondie et objective de la méthode des priorités partagées a pu être réalisée afin de comprendre et d'optimiser l'impact et la valeur de la méthode pour la future formulation des politiques publiques et des processus de concertation.

⁴¹ Rychly, L. (2009). *Social dialogue in times of crisis: Finding better solutions*. Geneva : ILO. Hyman, R. (2010). *Social dialogue and industrial relations during the economic crisis: Innovative practices or business as usual?* Geneva : ILO. Guardiancich, I. and Molina, O (eds). (2017). *Talking through the Crisis: Social Dialogue and Industrial Relations Trends in Selected EU Countries*. Geneva: ILO

⁴² OCDE, *Better criteria for better evaluation. Revised evaluation criteria: Definitions and principles for use*.

4. RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION

4.1. APPLICATION DE LA MÉTHODE DES PRIORITÉS PARTAGÉES CONFORMÉMENT À CE QUI ÉTAIT PRÉVU

Cette section détermine comment les organes de gouvernance et les processus établis selon la méthode des priorités partagées ont été mis en œuvre conformément aux plans initiaux de 2015, tant au niveau stratégique qu'au niveau des objectifs et des chantiers sous-jacents.

4.1.1. Établissement de la Stratégie globale de Go4Brussels : Sommet social tripartite

Ce qui était prévu ?

Selon les plans initiaux de 2015, le Sommet social devait jouer un rôle central en tant que point de coordination et de décision stratégique. Les partenaires sociaux de Brupartners ont des prérogatives de consultation exclusives avec le Gouvernement, en tant que membre du CBCES. Cela est indiqué dans les documents gouvernementaux établissant la méthode ainsi que dans les entretiens réalisés. L'objet du Sommet social, Gouvernement et partenaires sociaux, varie au cours de la législature :

- › **Premier Sommet social au début de la législature** : au début de chaque législature, les partenaires sociaux bruxellois peuvent jouer un rôle actif dans l'élaboration de la stratégie générale et des objectifs pluriannuels. Ce premier Sommet permet de définir la vision à long terme et l'orientation générale de la politique socio-économique de la Région, en accord avec le programme du Gouvernement. Le Gouvernement et les partenaires sociaux déterminent ensemble les objectifs et les chantiers traités comme priorités partagées et ceux qui seront considérés comme priorités concertées. Ce processus aboutit avec la signature

des accords sociaux, appelés stratégies pluriannuelles Go4Brussels 2025 pour la législature 2014-2019 et Go4Brussels 2030 pour la législature 2019-2024.

- › **Sommet social annuel pendant la législature** : chaque année, un Sommet social est organisé pour évaluer les progrès réalisés durant l'année écoulée et pour fixer les priorités socio-économiques de l'année suivante. Les membres du CBCES déterminent également quels sont les chantiers en priorités partagées qui seront menés l'année suivante.

Les **préparatifs du Sommet social annuel** commencent par des réunions auxquelles le Ministre-Président, responsable de la coordination de la concertation sociale bruxelloise, invite les ministres concernés à se joindre à leurs comités de pilotage pour préparer les documents opérationnels des différents chantiers politiques.

Il est prévu que le Sommet social se tienne au moins une fois par an, au début de l'année parlementaire. Ce moment est reconnu comme opportun par les acteurs interrogés, car il coïncide avec l'élaboration des plans politiques et une nouvelle année budgétaire.

Ce qui a été mis en œuvre?

La pratique du Sommet social a été généralement mise en œuvre de **manière efficace**. La fréquence régulière des réunions pendant les législatures 2014-2019 et 2019-2024 est illustrée dans le tableau 2. Cette **constance dans les réunions** témoigne de l'engagement des parties prenantes à maintenir une plateforme de dialogue et de coordination socio-économique.

TABLEAU 2 : Réunions du sommet social, comparaison entre la législature 2014-2019 et la législature 2019-2024

Législature 2014-2019	Législature 2019-2024
10/10/2014	16/01/2020 – lancement de la Stratégie Go4Brussels 2030
28/10/2015 – lancement de la Stratégie Go4Brussels 2025	24/02/2021 – consacré aux initiatives de relance suite à la crise sanitaire du COVID-19
05/10/2016 & 21/06/2016	27/04/2022
26/09/2017	24/05/2023
25/09/2018	05/03/2024
28/02/2019	

Source : Brupartners. Informations collectées par l'IBSA.

En 2021, l'organisation du Sommet social et ses modalités de fonctionnement ont également **été formalisées dans l'ordonnance de Brupartners**, ce qui a entraîné un ancrage institutionnel de cette forme de concertation tripartite. Cela équivaut à un renforcement du mandat du CBCES, qui joue désormais un rôle reconnu et stable dans le processus politique, indépendamment des changements politiques. Cette stabilité vise à garantir la continuité de la concertation sociale et la planification à long terme des politiques socio-économiques figurant dans l'accord social.

Cependant, des préoccupations ont également été exprimées par les acteurs interrogés concernant l'efficacité et l'efficience du Sommet social. Un point important concerne **le décalage dans le calendrier des réunions du Sommet social**. Pendant législature 2014-2019, ces réunions étaient systématiquement organisées au début de l'année parlementaire. Cependant, ce calendrier n'a pas été respecté durant la législature suivante, entraînant la tenue du Sommet social au cours du 1er semestre de l'année civile en décalage avec le calendrier politique.

Le respect des délais établis n'est pas simplement une question de conformité procédurale, mais constitue un élément important pour le développement cohérent et efficace des politiques. L'organisation décalée du Sommet social perturbe **la coordination** que le Sommet social devrait offrir, selon les acteurs interrogés.

De plus, ils ont exprimé des préoccupations concernant le **formalisme des réunions du Sommet social**, où de nombreuses décisions sont préalablement discutées lors de réunions préparatoires. Cette pratique peut donner l'impression que les Sommets sociaux sont davantage de nature cérémonielle que réellement substantielles, ce qui réduit la perception de l'efficacité et de la transparence du Sommet social. Certains acteurs parlent même d'opportunités de « relations publiques » et de « communication » plutôt que d'un véritable forum de gouvernance participative entre les acteurs.

4.1.2. Mise en œuvre des objectifs stratégiques de la Stratégie Go4Brussels : Comités de pilotage

Ce qui était prévu ?

Les documents originaux sur la méthode des priorités partagées définissent explicitement le rôle des comités de pilotage. Pour chaque objectif stratégique, un comité de pilotage doit être créé pour suivre la mise en œuvre des objectifs et pour **préparer le Sommet social**. Il est chargé de guider et de surveiller l'exécution des chantiers repris au sein de l'objectif et de rendre compte annuellement des progrès réalisés pour atteindre les objectifs assignés.

Ces comités de pilotage servent de plateforme de discussion, où les parties prenantes peuvent poser des questions, **partager des points d'attention et fournir des informations pertinentes**. Ils sont **convoqués et présidés par le ministre**

responsable, parfois en collaboration avec d'autres ministres et secrétaires d'État associés au chantier. Les préparatifs des comités de pilotage sont effectués par les cabinets ministériels, qui élaborent des **fiches opérationnelles spécifiques** pour chaque objectif stratégique, avec le soutien de leurs administrations quand cela est pertinent.

Initialement, il était prévu d'organiser au moins **deux réunions par an** pour ces comités : une pour évaluer les chantiers terminés de l'objectif et une autre pour discuter de nouveaux chantiers. Cependant, il a été indiqué que la fréquence des réunions pouvait varier en fonction des besoins. **La fréquence minimale** devrait être **d'une réunion** par an pour évaluer les progrès réalisés et définir les priorités annuelles.

Ce qui a été mis en œuvre ?

Pour les objectifs en priorités partagées, tous les comités de pilotage se sont réunis au moins une fois par an. Cependant, les acteurs interrogés notent qu'il y a eu une certaine baisse de la dynamique et de la présence au sein de certains comités de pilotage durant la législature 2019-2024, comparativement à la législature précédente. Il est important de noter que la pandémie de COVID-19, qui a commencé peu après la signature de la stratégie Go4Brussels 2030, a entraîné un réajustement significatif des priorités et a perturbé l'organisation de ces réunions. Deux explications possibles pour ce changement de dynamique sont :

- La pandémie a modifié les priorités du Gouvernement et des partenaires sociaux, avec un **transfert important de temps et de ressources vers la gestion de la crise**. Elle a provoqué une **concentration des chantiers** dans la seconde moitié de la législature, entraînant des réunions de comités de pilotage rapprochées, souvent juste avant le Sommet social. Ce qui a réduit le temps de préparation pour les parties prenantes. Cette pression temporelle a pu contribuer à une baisse de l'efficacité des réunions et potentiellement affecter la qualité de la prise de décision.
- Les mesures de distanciation sociale ont également rendu difficile la tenue des réunions, compliquant la coordination et la communication au sein de certains comités de pilotage.

4.1.3. Coordination de la Stratégie Go4Brussels et soutien dans l'organisation de la concertation sociale

Ce qui était prévu ?

Lors de l'élaboration de la méthode des priorités partagées en 2015, il était prévu que le **Ministre-Président** joue un rôle central dans les stratégies pluriannuelles Go4Brussels 2025 et 2030. Outre la responsabilité globale de **la coordination de la stratégie et de la concertation sociale**, le Ministre-Président était également chargé de certains objectifs stratégiques relevant de ses compétences. Parmi les tâches importantes figurait la garantie de la cohérence générale de la Stratégie Go4Brussels, l'organisation de la concertation

sociale avec l'ensemble du Gouvernement et Brupartners, et l'organisation des réunions annuelles du Sommet social.

La **cellule transversale** de soutien aux plans gouvernementaux a été mise en place pour soutenir le Ministre-Président dans ces tâches. Cette cellule devait assurer la coordination, le soutien et le reporting pour garantir **l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle et optimiser la collaboration** entre les différentes administrations publiques. Cela comprenait notamment la centralisation et la mise à disposition de toutes les informations concernant la mise en œuvre de la Stratégie pluriannuelle, la fourniture d'informations pertinentes aux cabinets ministériels et au Gouvernement d'une part et aux administrations publiques d'autre part, la rédaction d'un rapport annuel de suivi, ainsi que l'organisation des réunions annuelles du Sommet social.

Sous la coordination de cette cellule, un **réseau de référents** au sein des administrations publiques devait également être mis en place. Ce réseau visait à promouvoir la stratégie pluriannuelle et la méthode des priorités partagées et à expliquer son importance et ses avantages, contribuant ainsi à une approche coordonnée et cohérente au sein des administrations publiques. Ce réseau devait être mis en place au sein des administrations publiques impliquées dans des chantiers en priorités partagées, où la méthode des priorités partagées devait être appliquée.

Au sein de **Brupartners**, un coordinateur **de la Stratégie Go4brussels 2025** devait être nommé au Secrétariat pour suivre l'ensemble des chantiers relevant des Stratégies pluriannuelles Go4Brussels. Les tâches du coordinateur comprenaient le reporting aux membres de Brupartners sur l'avancement des chantiers, la transmission des demandes des membres aux parties concernées et la participation à la mise en œuvre des chantiers en priorités partagées. De plus, le coordinateur contribue à la préparation des projets de contributions et d'avis de Brupartners et prépare, en collaboration avec les membres de Brupartners, les réunions du Sommet social.

Ce qui a été mis en œuvre ?

Le **Ministre-Président a globalement rempli ses fonctions** conformément aux plans de 2015, en assurant la coordination de la concertation sociale et en organisant le Sommet social annuel. Cependant, le calendrier de ces réunions n'a pas toujours été optimal, notamment durant la période 2019-2024. En outre, bien que le Ministre-Président ait cherché à jouer pleinement son rôle de coordination interne de l'ensemble des chantiers en priorités partagées, **il n'a pas toujours été en mesure de le faire de manière optimale** en raison de la complexité des dynamiques institutionnelles et des divergences inhérentes aux responsabilités des différents ministres compétents. Pour rappel, ce sont les ministres qui fixent l'agenda des chantiers en priorités partagées et les parties associées aux travaux. Ces facteurs ont parfois limité

l'efficacité de la coordination globale, malgré les efforts déployés pour l'alignement stratégique entre les divers chantiers.

La **cellule de soutien aux plans gouvernementaux** n'a pas pu faire aboutir toutes les tâches qui lui avaient été assignées. Ses activités se sont principalement limitées aux tâches liées au Sommet social, en particulier **à la préparation opérationnelle du Sommet social annuel**. De plus, elle prépare également un rapport de suivi annuel pour le CBCES (élargi).

Le **réseau de référents** a fonctionné pendant une législature (2014-2019), mais l'impact attendu n'a pas été pleinement réalisé. Le réseau était composé d'une variété de personnes ayant des profils, compétences et rôles divers au sein des différentes administrations. Il y avait un chevauchement entre les aspects stratégiques et opérationnels, ce qui a conduit à un rôle mal défini pour ces référents. En conséquence, il y avait une ambiguïté sur les attentes, tant au sein de la cellule qu'auprès des ambassadeurs, rendant irréaliste l'attribution des mêmes tâches stratégiques à des personnes occupant des fonctions variées.

Au sein du Secrétariat de Brupartners, le **coordinateur de la Stratégie Go4Brussels 2025 (et après 2030) a pleinement rempli son rôle** conformément aux tâches et responsabilités décrites dans les documents de 2015. Sa capacité à coordonner, rapporter, communiquer et soutenir la mise en œuvre a conduit à une meilleure efficacité opérationnelle, à un renforcement de la coopération et à des progrès tangibles dans la réalisation de la mission de Brupartners.

4.1.4. Chantiers en priorités partagées : opérationnalisation du processus

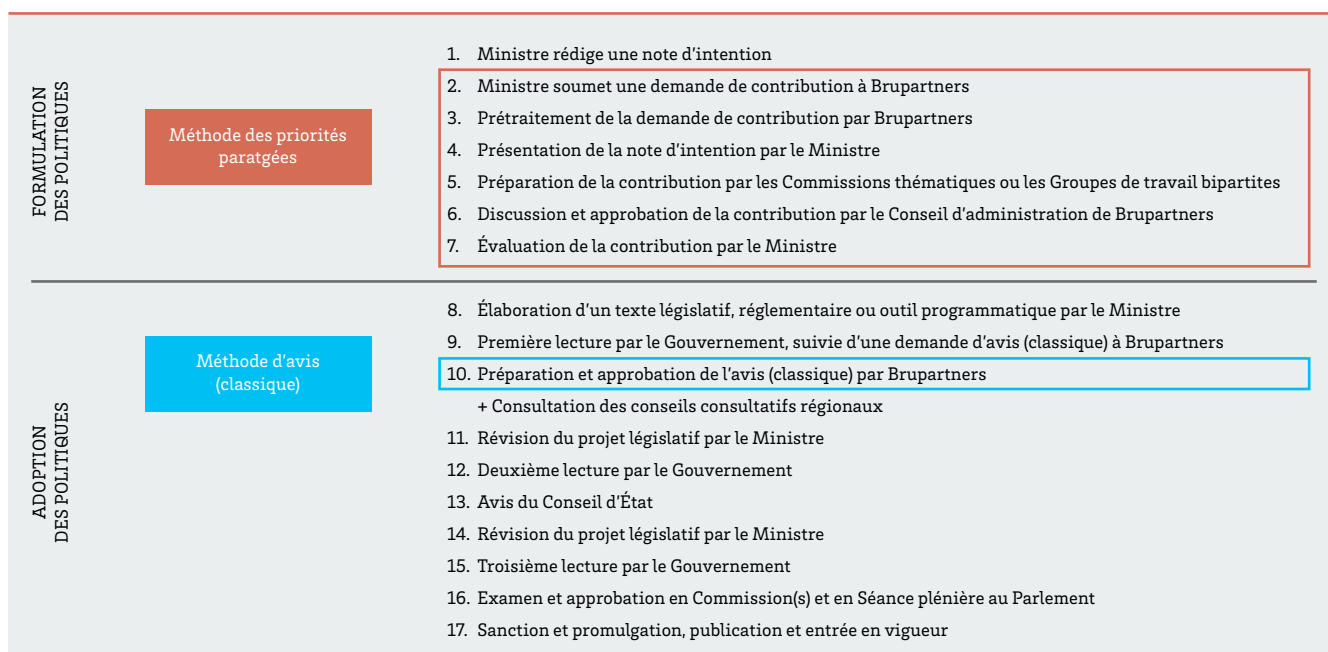
Est-ce que le processus de concertation sociale au niveau des chantiers en priorités partagées a été mis en œuvre comme cela a été prévu dans les plans de 2015 ? Il n'est pas facile d'apporter une réponse simple et directe à cette question. En effet, **la manière dont le processus devait être opérationnalisé n'avait pas été documenté. Ce qui permet ainsi à chaque partie prenante une grande flexibilité dans le processus de concertation sociale et la possibilité à des innovations sociales, notamment pour les chantiers complexes.** De plus, l'ordonnance de Brupartners de 2021 ne décrit pas de processus de consultation explicite pour l'élaboration d'une contribution. L'ordonnance prévoit clairement la soumission d'une contribution, sans préciser explicitement quels acteurs sont impliqués et quel processus doit être suivi pour arriver à cette contribution. Cela souligne la nécessité de l'évaluation pour obtenir **une meilleure compréhension de l'implication des acteurs concernés et du processus qu'ils ont suivi pour parvenir au résultat final.**

4.2. MODÈLE DE RÉFÉRENCE POUR LA CONCERTATION SOCIALE DES CHANTIERS EN PRIORITÉS PARTAGÉES

Cette section fournit une description détaillée du processus de formulation et d'adoption des politiques publiques pour les chantiers gérés selon la méthode des priorités partagées. Elle documente les étapes spécifiques du processus selon un modèle reflétant la pratique observée au moment de

l'évaluation. L'analyse a été menée à travers des entretiens, des focus groupes et une analyse documentaire. Le résultat est l'élaboration d'un modèle de référence, illustré à la figure 3.

FIGURE 3 : Modèle de référence : processus de concertation sociale selon la méthode des priorités partagées et la méthode d'avis (classique)



Source : schéma établi par IBSA, ULg Spiral

Le modèle de référence présenté est établi sur des étapes fondamentales inhérentes à tous les chantiers en priorités partagées (et non uniquement sur les études de cas), ce qui le rend applicable dans divers domaines politiques. Ce modèle est de nature itérative et implique différents acteurs, organes de gouvernance et processus décisionnels.

Il se compose au total de **17 étapes**, dont les étapes 1 à 8 couvrent la phase de formulation des politiques, tandis que les étapes 9 à 17 concernent la phase d'adoption des politiques. La **méthode des priorités partagées est appliquée dans les étapes 2 à 7**, tandis que la méthode d'avis (classique) intervient à l'étape 10. Les autres étapes ne sont pas spécifiquement liées à la méthode des priorités partagées. Cependant, ils contribuent à une compréhension holistique de la manière dont un projet politique évolue vers une réglementation exécutoire.

Les différentes étapes du modèle de référence sont décrites en détail ci-dessous, avec un accent particulier sur les étapes 1 à 10. Les écarts éventuels, établis sur les deux études de cas spécifiques⁴³, sont présentés dans les étapes pertinentes, en

indiquant explicitement qu'il s'agit d'écarts spécifiques par rapport au modèle de référence.

4.2.1. Phase de formulation des politiques publiques : contribution

Étape 1 : Le Ministre rédige une « note d'intention »

La première étape dans la formulation des politiques publiques pour un **chantier en priorités partagées** consiste à rédiger un document, appelé « **note d'intention** », dans lequel les intentions du ministre sont exposées, tels que les objectifs politiques et les résultats souhaités. Ce document sert de point de référence pour les discussions avec Brupartners et vise à favoriser une compréhension commune entre toutes les parties impliquées.

Lors de cette phase, le ministre a **l'autonomie de choisir comment la note est élaborée**. Cela implique les décisions relatives au contenu du document, à la stratégie suivie lors

⁴³ Les études de cas « la pérennisation du dispositif des titres services » et « l'élaboration du plan Shifting Economy » ; voir la section 3.2.2. Critères de sélection des études de cas.

de son développement et au degré d'implication des parties prenantes dans le processus. Par exemple, certains ministres associent les administrations publiques compétentes dans cette première étape, tandis que d'autres attendent le développement du projet législatif pour associer l'administration (étape 7).

Bien que le ministre soit responsable de **la gestion de son propre agenda** et de l'initiation des chantiers politiques en priorités partagées, il n'est pas obligé de consulter formellement le Gouvernement à ce stade. Cependant, il est attendu que le Ministre-Président, en tant que coordinateur de la concertation sociale, soit informé du lancement de tout chantier en priorités partagées et soit impliqué si nécessaire.

Le ministre peut également s'appuyer sur **des études et des recherches** académiques afin de rédiger la note d'intention. Cette revue des publications vise à s'assurer que la formulation des politiques publiques repose sur des données scientifiques et empiriques.

La note d'intention envoyée à Brupartners peut varier selon le cabinet du ministre concerné. Elle peut prendre **différentes formes**, telles qu'une note d'orientation, une note technique, un plan d'action, un avant-projet d'ordonnance, un avant-projet d'arrêté, une présentation PowerPoint, etc. Le contenu de ces documents peut aussi différer. Par exemple, certaines notes d'intention contiennent des informations détaillées sur les objectifs, les modifications réglementaires envisagées et les ressources financières, tandis que d'autres sont plus succinctes.

Encadré 3 : Écarts du modèle de référence

Dans des circonstances exceptionnelles, il peut arriver qu'**une note d'intention soit préalablement approuvée par le Gouvernement**, notamment lorsque des questions importantes sont en jeu, comme c'était le cas pour le chantier « pérennisation du dispositif des titres-services ». Une approbation préalable par le Gouvernement donne au ministre concerné un mandat clair pour engager des consultations avec les partenaires sociaux, ce qui permet d'éviter les obstacles pendant la phase de prise de décision. Plusieurs cabinets ministériels apprécient cette approche.

Lors de l'élaboration d'une note d'intention, certains ministres impliquent des **groupes de travail thématiques étendus** ou établissent un organe tripartite pour créer un consensus. Par exemple, pour le chantier « élaboration du plan Shifting Economy », les partenaires sociaux au sein de Brupartners ont été impliqués de deux manières. Afin d'obtenir l'approbation tant de Brupartners que du public cible de la stratégie Shifting Economy, des groupes de travail étendus ont été constitués avec des membres de Brupartners (autant sectoriels et interprofessionnels) et d'autres acteurs comme les fédérations professionnels et les administrations. De plus, un organe tripartite, le Comité de coordination stratégique, a été créé, réunissant les partenaires sociaux et les cabinets ministériels concernés.

Ces échanges ont eu lieu en amont de l'étape 1 et sont donc **en dehors du processus des priorités partagées**. Ce n'est qu'après que le ministre a rédigé sa note d'intention et demandé officiellement la contribution de Brupartners (voir étape 2) que le processus formel des priorités partagées est engagé.

En impliquant les partenaires sociaux de manière double, à la fois par les groupes de travail thématiques et le Comité de coordination stratégique, et en sollicitant des contributions, le ministre concerné a cherché à respecter l'obligation formelle de consultation selon la méthode, tout en intervenant à une étape ultérieure du processus d'élaboration des politiques publiques. Ainsi, le ministre a intégré des phases d'échange pour créer un large soutien, indépendamment de la méthode des priorités partagées. Brupartners a apprécié la volonté politique du ministre de renforcer la consultation sociale en mettant en place ces organes administratifs. Toutefois, la multiplication des organes et le grand nombre de réunions ont parfois entraîné une complexité et un manque de clarté du processus développé, compliquant pour les partenaires sociaux de Brupartners la compréhension des attentes et leur positionnement officiel sur certains aspects de la stratégie Shifting Economy.

Étape 2 : Le Ministre soumet une demande de contribution à Brupartners

Après la rédaction de la note d'intention, le ministre soumet **une demande de contribution à Brupartners** pour le chantier en priorités partagées. **La procédure** pour obtenir cette contribution est conçue de **manière flexible**. Dans certains cas, le Ministre-Président ou le ministre concerné peut choisir d'envoyer une correspondance officielle, d'habitude sous forme de lettre, directement au président de Brupartners. Dans d'autres situations, la demande est soumise par un ministre et adressée au coordinateur Go4Brussels S2030 au sein du Secrétariat de Brupartners. Cette approche permet l'utilisation de divers canaux de communication, en fonction des circonstances et des préférences des parties impliquées.

Étape 3 : Brupartners prétraite la demande de contribution

Après réception de la demande, le Secrétariat de Brupartners, avec l'accord du président du Conseil d'administration, met en place une démarche interne visant à déterminer **quelle commission thématique ou groupe de travail ad hoc** au sein de Brupartners conviendrait le mieux au traitement de la demande, afin de s'assurer que les compétences et les expériences nécessaires sont mobilisées pour répondre efficacement à la demande.

Le choix de la commission thématique ou du groupe de travail à impliquer dépend du thème, de la nature et de la complexité du sujet. Il arrive qu'une commission thématique existante

au sein de Brupartners soit déjà bien positionnée pour traiter le sujet, tandis que d'autres fois, un nouveau groupe de travail temporaire est constitué pour aborder la question.

Il est aussi important de noter que les partenaires sociaux bruxellois concernés dans la formulation des politiques publiques d'un chantier en priorités partagées sont composés d'un **groupe diversifié**, comprenant des partenaires interprofessionnels et/ou (inter-) sectoriels. Cela contribue à une perspective plus large et à une approche inclusive du processus de formulation des politiques publiques.

En outre, **aucun délai fixe** n'est prévu pour formuler une contribution, contrairement aux délais formellement établis pour les avis (classiques) (voir étape 10). Le temps requis pour appliquer la méthode des priorités partagées peut varier d'une semaine à près de six mois, en fonction de la date de la demande du ministre et de la date de remise de la contribution⁴⁴. Cependant, un délai de six mois est rare ; la plupart des demandes sont traitées dans le mois, souvent après une seule réunion de Brupartners. Cette flexibilité dans les délais permet à Brupartners de traiter les demandes de manière approfondie et réfléchie, sans être contraint par des délais stricts.

Étape 4 : Le Ministre présente la note d'intention

À ce stade, le ministre organise, par le biais de son cabinet ministériel, **une réunion tripartite informelle pour présenter la note d'intention**. Cette rencontre offre aux partenaires sociaux l'opportunité d'explorer et de discuter les intentions du ministre concernant le chantier étudié. La présentation est suivie d'une **séance interactive de questions réponses**, où

les partenaires sociaux peuvent poser des questions et exprimer leurs réactions initiales ainsi que leurs points de vue sur la proposition politique. L'objectif principal de cette étape est de faciliter l'échange d'informations entre le cabinet ministériel et les partenaires sociaux de Brupartners.

Cette étape du processus est systématiquement appliquée à tous les chantiers en priorités partagées, garantissant ainsi une approche cohérente et veillant à ce que tous les chantiers en priorités partagées soient traités de manière inclusive et participative.

Néanmoins, selon les acteurs interrogés, **la qualité de la note d'intention est un élément déterminant**. Une note solide et réfléchie peut non seulement enrichir la discussion et favoriser un échange fructueux d'idées, mais également renforcer la confiance et l'engagement des partenaires sociaux. Au contraire, une note moins détaillée ou peu précise peut rendre le processus plus difficile, créer de la confusion et réduire la qualité de l'échange.

Les partenaires sociaux ne produisent **pas de procès-verbaux des discussions** lors de ces réunions informelles. Bien que certains acteurs puissent voir l'absence de ces comptes rendus comme un manque de suivi de la part des parties impliquées, il est souligné que les résultats formels de la concertation sociale s'établissent sur les contributions elles-mêmes.

Cette réunion tripartite informelle est initiée par le cabinet ministériel, tandis que le Secrétariat de Brupartners joue un rôle essentiel dans la coordination de la planification et dans l'assurance d'une représentation équilibrée des partenaires sociaux.

Encadré 4 : Écarts du modèle de référence

Dans des situations exceptionnelles, les cabinets ministériels peuvent organiser **plusieurs réunions au sein de groupes de travail tripartites ad hoc informels** pour traiter d'importants sujets complexes. Ces groupes de travail sont créés pour aborder des questions qui ne peuvent pas être réglées par des présentations simples et des séances de questions réponses. La fréquence de ces réunions dépend de la nature et de la complexité du sujet.

L'**agenda** de ces groupes de travail est surtout déterminé par les cabinets ministériels, bien que le Secrétariat de Brupartners puisse également inclure des **propositions des partenaires sociaux** à l'agenda.

Cela permet de veiller à ce que les intérêts des employeurs et des travailleurs soient reconnus et que leurs préoccupations et suggestions soient discutées et traitées de manière structurée.

L'objectif principal de ces réunions est de faciliter l'échange d'informations et de points de vue entre les cabinets ministériels et les partenaires sociaux, tout en permettant aux **experts externes, provenant notamment du monde académique, des organes consultatifs ou d'acteurs de terrain**, de partager leur expertise si nécessaire.

Étape 5 : Les commissions thématiques ou les groupes de travail bipartites préparent leur contribution

Après la présentation de la note d'intention par le ministre, Brupartners passe à **la phase de consultation bipartite pour préparer la contribution**. Ce processus implique la réunion des représentants des employeurs et des travailleurs au sein de la commission thématique ou du groupe de travail ad hoc

préalablement désigné, comme décrit à l'étape 3 du modèle de référence.

L'élaboration de la contribution est confiée à cet organe bipartite, avec l'aide du Secrétariat de Brupartners. La préparation peut comprendre diverses activités telles que des discussions, des auditions et des échanges visant à élaborer un texte commun soutenu par les deux bancs, c'est-

⁴⁴ Brupartners. (s.d.). *Liste d'inventaire des contributions*.

à-dire une contribution fondée sur le consensus. Une fois qu'un projet de contribution est rédigé, il est soumis au Conseil d'administration de Brupartners pour évaluation et approbation.

Étape 6 : Le Conseil d'administration de Brupartners discute et approuve la contribution

Après l'élaboration de la contribution, celle-ci est soumise à discussion et approbation par le Conseil d'administration de Brupartners. Le mandat du Conseil d'administration est accordé par l'Assemblée plénière, qui détient formellement le mandat de consultation, du moins pour la méthode d'avis (classique) (étape 10). La décision de confier l'approbation des contributions à ce CA repose sur deux raisons principales :

- **Maintien de la confidentialité** : la composition restreinte du Conseil d'administration de Brupartners garantit la confidentialité des débats et des contributions lors de la phase de formulation des politiques publiques. Cela réduit le risque de diffusion indésirable d'informations et assure l'intégrité et la confidentialité des informations échangées entre les parties prenantes.
- **Efficacité et flexibilité** : selon les acteurs interrogés, le Conseil d'administration de Brupartners est perçu comme un organe de gouvernance plus flexible et mieux adapté à la prise de décision. Par rapport à l'Assemblée plénière, composée d'un plus grand nombre de membres et qui se réunit seulement une fois par mois, le Conseil d'administration permet des réunions plus fréquentes et plus efficaces.

Le processus d'approbation par le Conseil d'administration est essentiel pour garantir que les contributions reflètent un consensus équilibré entre les parties. En général, le Conseil d'administration approuve le travail préparé par les commissions thématiques ou les groupes de travail ad hoc. Cependant, dans certains cas, des considérations politiques spécifiques peuvent entrer en jeu ou les mesures proposées peuvent entrer en conflit avec des priorités politiques plus larges au sein du Gouvernement. Dans de telles situations, les contributions peuvent être ajustées pour mieux intégrer ces considérations politiques. Il est toutefois important de noter que cette situation est relativement rare selon les acteurs interrogés.

Après approbation par le Conseil d'administration, la contribution est transmise au ministre compétent selon les procédures établies. **Le document reste confidentiel et n'est divulgué qu'au ministre ayant formulé la requête, du moins jusqu'à l'étape 10 du processus.** Une fois approuvée, la contribution est envoyée à l'Assemblée plénière de Brupartners et mise à disposition dans un espace de stockage interne accessible à tous les membres de Brupartners.

La discussion et l'approbation de la contribution par le Conseil d'administration de Brupartners marquent **l'étape finale du processus d'application de la méthode des priorités partagées par les partenaires sociaux, dont le résultat est la contribution.**

Étape 7 : Le Ministre évalue la contribution

Après avoir reçu la contribution de Brupartners, le ministre évalue la pertinence, la faisabilité et l'impact des recommandations politiques proposées. Il vérifie également si la contribution est cohérente avec les objectifs politiques plus larges des stratégies pluriannuelles du Gouvernement bruxellois.

Le ministre prépare ensuite une explication officielle détaillant comment les recommandations de Brupartners sont intégrées dans le texte législatif, réglementaire ou l'outil programmatique. Cette explication vise à garantir la transparence et la justification des décisions ministérielles, tout en respectant le rôle et les apports des partenaires sociaux. Elle inclut des informations sur les aspects retenus de la contribution ainsi que les raisons d'éventuels refus ou des ajustements. Cette explication et la contribution sont annexées à la note présentée pour la première lecture au Gouvernement (voir étape 9). Cette pratique de suivi des contributions et de justification des décisions ministérielles est devenue plus systématique et cohérente depuis la législature 2019-2024.

Cette étape marque la transition vers la phase d'adoption des politiques publiques et la fin de la méthode des priorités partagées.

4.2.2. Phase d'adoption des politiques : avis (classique)

Étape 8 : Le Ministre élabore un texte législatif, réglementaire ou un outil programmatique

Lors de cette étape, le texte législatif est plus élaboré. Cela implique notamment de détailler les règles, les procédures et les mécanismes de financement.

Un aspect clé de cette phase est **l'intégration des recommandations** de Brupartners dans le projet en cours d'examen. Le ministre détermine quelles recommandations peuvent être incluses, en fonction de leur faisabilité, de leur pertinence et de leur impact, par rapport aux objectifs politiques du Gouvernement.

Ensuite, le texte en cours d'élaboration est soumis **au groupe de travail inter-cabinets**. À ce stade, les représentants des cabinets ministériels se réunissent pour discuter du projet et parvenir à un accord politique. Dans ce cadre informel, les différentes perspectives et les intérêts sont évalués pour établir un consensus avant que le projet ne soit présenté en première lecture au Gouvernement. Cette étape marque donc non seulement une possible révision du texte, mais également le début des négociations et de l'adoption de la politique au sein du Gouvernement.

Étape 9 : Le Gouvernement réalise une première lecture, suivie d'une demande d'avis (classique) à Brupartners

À cette étape, le projet législatif, réglementaire ou l'outil programmatique est soumis pour une **première lecture au Gouvernement**. C'est-à-dire qu'il est officiellement soumis pour la première fois aux membres du Gouvernement afin d'être examiné, discuté et éventuellement modifié avant de passer aux phases suivantes du processus de décision.

La note jointe au gouvernement comprend autant la contribution de Brupartners qu'une explication sur la manière dont les commentaires de Brupartners ont été intégrés dans le projet de texte (voir étape 7). C'est-à-dire que le contenu de la contribution est désormais accessible formellement à tous les membres du Gouvernement, ce qui renforce l'implication plus générale et la transparence dans la prise de décision.

Une fois que le Gouvernement a approuvé la première lecture, une demande d'avis (classique) est soumise à Brupartners.

Étape 10 : Brupartners prépare et approuve l'avis (classique)

Lorsque le Gouvernement demande un avis (classique) à Brupartners, celui-ci dispose de trente jours pour répondre. Cependant, dans les cas urgents, ce délai peut être réduit à sept jours.

Lors de la demande d'avis (classique), le cabinet ministériel organise une **réunion informelle tripartite d'information pour les chantiers en priorités partagées**, comme c'est prévu pour la contribution (voir étape 4). Il est essentiel de rappeler et de souligner la différence fondamentale entre le niveau d'information fourni disponible pour la contribution et l'avis (classique). Pour la contribution, les partenaires sociaux consultent la note d'intention, qui propose une vision initiale et une direction de la part du ministre. En revanche, pour l'avis (classique), les partenaires sociaux reçoivent une proposition politique entièrement développée, y compris des avant-projets d'ordonnances ou d'arrêtés. Lors de cette réunion informelle d'information, le ministre explique le projet de politique et précise pourquoi certaines propositions de la contribution ont été acceptées ou pas. L'objectif principal de cette réunion est **d'échanger des informations** et de favoriser un dialogue constructif avant que Brupartners ne formule son avis (classique).

Ensuite, comme pour la contribution (voir étape 5), le projet d'avis est **préparé par la commission thématique ou un groupe de travail ad hoc** de Brupartners. Ce groupe, souvent le même que celui qui a été impliqué précédemment dans la préparation de la contribution, évalue notamment dans quelle mesure le ministre a tenu compte des recommandations et des propositions de la contribution. Si le ministre a suivi les recommandations de la contribution, il est plus probable que l'avis sera favorable. En revanche, si le ministre n'a pas ou a partiellement considéré ces recommandations, les préoccupations à ce sujet seront probablement exprimées dans l'avis (classique).

Après la rédaction du projet d'avis (classique), celui-ci est **discuté et validé lors de la réunion de l'Assemblée plénière de Brupartners**, qui dispose du mandat formel pour ce faire. L'avis final est ensuite envoyé au Gouvernement bruxellois et publié sur le site Internet de Brupartners. À ce moment-là, la contribution et l'avis (classique) seraient généralement publiés simultanément sur le site Internet de Brupartners et seraient accessibles au grand public.

Enfin, comme pour la contribution, le ministre est en mesure de décider s'il souhaite intégrer l'avis de Brupartners. Les considérations politiques finales sont un droit exclusif du ministre et du Gouvernement bruxellois.

4.2.3. Influence des événements externes sur la formulation des politiques publiques des chantiers en priorités partagées

La formulation des politiques publiques est un processus complexe influencé par divers facteurs externes, tels que les tendances de long terme, les changements socio-économiques et les crises fortuites. La formulation des politiques se déroule dans un environnement dynamique en constante évolution sous l'influence de ces facteurs. Il est important de souligner que deux événements externes significatifs qui ont eu un impact majeur sur la formulation des politiques des chantiers en priorités partagées : la crise sanitaire du COVID-19 et le rôle croissant des conseils consultatifs régionaux. La pandémie a nécessité une flexibilité et une adaptation rapide des processus de consultation, tandis que les conseils consultatifs ont influencé la complexité et le calendrier des avis politiques.

Crise sanitaire du COVID-19

La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur le fonctionnement de la méthode des priorités partagées au sein de la Région de Bruxelles-Capitale. Elle a contraint le Gouvernement bruxellois tout comme les partenaires sociaux à revoir leurs priorités et à se concentrer sur la gestion de la crise. Les chantiers en priorités partagées en cours ont été temporairement « gelés » au profit de mesures urgentes pour limiter l'impact de la crise. En parallèle, une actualisation requise de la stratégie pluriannuelle Go4Brussels 2030 a été initiée en février 2021 pour s'adapter aux nouvelles réalités économiques et sociales de la Région.

La nécessité de réagir rapidement et de manière flexible aux défis de la pandémie a conduit à la création de Taskforces, telles que la Taskforce Impact économique du COVID-19 et la Taskforce Économie (voir encadré 5). Cependant, cette réponse rapide a conduit à une situation dans laquelle les aspects formels et informels de la concertation sociale ont commencé à s'estomper, entraînant une confusion quant à savoir qui prenait quelles décisions et sur quelle base. Cette confusion au sein des structures de concertation a compliqué la coordination. Malgré ces défis, la concertation sociale est restée un outil précieux pour la prise de décision inclusive, même en période turbulente. Cet exemple illustre comment

les événements externes peuvent modifier les priorités de la formulation des politiques publiques et imposent d'adapter les processus décisionnels autant que les orientations stratégiques aux circonstances changeantes.

Il met en évidence l'importance de la flexibilité et de la capacité d'adaptation de tous les acteurs engagés dans le processus politique pour répondre efficacement aux développements fortuits.

Encadré 5 : Concertation sociale en temps de crise : Taskforces

En réponse aux répercussions économiques de la crise sanitaire du COVID-19 pour la Région de Bruxelles-Capitale, le Gouvernement bruxellois a créé le 4 mars 2020 la Taskforce « Impact Économique du COVID-19 ». L'objectif principal de cette Taskforce était de suivre de près les évolutions économiques et d'identifier les mesures de soutien appropriées pour les entreprises et les travailleurs. Les partenaires sociaux bruxellois ont joué un rôle majeur en partageant des informations sur les réalités vécues sur le terrain au niveau économique.

Par la suite, la Taskforce « Économie » a pris le relais et a été créée en novembre 2020. Cette initiative est issue d'une réunion entre les représentants des cabinets du Ministre-Président, du ministre de l'Emploi, du ministre de la Transition climatique, et de la secrétaire d'État de la Transition économique et les partenaires sociaux. L'objectif était de forger une vision commune de la concertation économique et sociale à Bruxelles, en particulier concernant la Stratégie Go4Brussels 2030, les mesures d'urgence et la relance, en mettant l'accent sur les enjeux économiques.

Cette Task Force « Économie » a été un catalyseur de coopération, réunissant la secrétaire d'État à la Transition économique, son cabinet, ainsi que les membres du Conseil d'administration de Brupartners, accompagnés de leurs experts. Elle a également été mobilisée pour faire face à la crise énergétique, discutant des mesures d'urgence essentielles visant à préserver l'activité économique de la Région.

Cette approche flexible et réactive des Taskforces est vue comme exceptionnelle et temporaire par les acteurs interrogés, car elle s'écarte des méthodes « traditionnelles » de concertation sociale. Ces Taskforces ont pu réagir rapidement et de manière agile aux conditions sanitaires et socio-économiques changeantes, alors que la méthode d'avis (classique) et la méthode des priorités partagées nécessitent souvent plus de temps et de processus organisé. En conséquence, les Taskforces seraient des outils qui permettent de répondre plus agilement aux questions urgentes et de contribuer à la mise en œuvre rapide de mesures urgentes, mais doivent rester exceptionnelles et temporaires selon les acteurs interrogés.

Conseils consultatifs régionaux

La Région de Bruxelles-Capitale compte plus de vingt conseils consultatifs régionaux traitant de thèmes spécifiques ou transversaux⁴⁵, chacun ayant son propre règlement, mission et composition. Le rôle de ces conseils est de donner des avis sur les sujets qui leur sont confiés, à la demande du Gouvernement bruxellois ou de leur propre initiative. Ces avis sont consultatifs, ce qui signifie que le Gouvernement n'est pas obligé de les suivre. Ces conseils regroupent une large gamme de membres, qui peuvent notamment comprendre des représentants des organisations d'employeurs, de la classe moyenne, du secteur associatif, des travailleurs, ainsi que des représentants des organisations de la société civile, des pouvoirs publics et des établissements académiques.

Depuis 2020, le Secrétariat de Brupartners coordonne différents conseils consultatifs régionaux où les partenaires sociaux de Brupartners y sont représentés. Cette coordination⁴⁶ vise à promouvoir la synergie et la coopération entre les divers conseils consultatifs, tout en respectant leur autonomie. Elle contribue à rendre le processus de formulation des politiques publiques plus inclusif.

Cependant, le moment où les avis de ces Conseils sont émis peut exercer une influence significative sur la méthode des priorités partagées. Lorsque les avis sont soumis à des moments différents, cela peut entraîner des difficultés pour assurer leur intégration efficace. Cet écart temporel peut affecter la cohérence du processus et la cohérence des politiques publiques mises en œuvre selon la méthode des priorités partagées.

En outre, plusieurs conseils consultatifs peuvent émettre des avis sur un chantier politique spécifique avec des recommandations divergentes. Cela complique la formulation d'une approche politique intégrée et cohérente.

Enfin, ces conseils consultatifs ne s'inscrivent pas dans le cadre de la concertation sociale, mais relèvent chacun de références normatives propres, ce que les partenaires sociaux ne manquent pas de souligner.

⁴⁵ Par exemple, le Conseil pour l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, le Conseil des Personnes Handicapées ou le Conseil de l'Environnement.

⁴⁶ Cette compétence de coordination des différents conseils consultatifs régionaux a été institutionnalisée dans les articles 26 et 27 de l'ordonnance relative à Brupartners.

4.3. FACTEURS DE SUCCÈS ET FREINS

4.3.1. Facteurs de succès

Lors de la mise en œuvre des chantiers selon la méthode des priorités partagées, sept facteurs de succès ont été identifiés à partir du cadrage théorique élaboré (figure 2). Ces éléments jouent un rôle important dans l'élaboration des politiques publiques et dans la coopération constructive entre les acteurs. Ils sont présentés dans un ordre non hiérarchique.

Facteur de succès 1 : influence croissante de Brupartners

Le premier facteur de succès qui émerge est **l'influence accrue de Brupartners dans la formulation des politiques publiques**. En appliquant la méthode des priorités partagées, les partenaires sociaux bruxellois peuvent apporter leurs points de vue et leur expertise avant que des décisions politiques ne soient prises. Cette approche les transforme **de spectateurs réactifs en participants actifs** du processus de formulation des politiques publiques pour les chantiers en priorités partagées.

L'impact des contributions de Brupartners est encore plus élevé si un consensus est atteint entre les représentants des organisations patronales et syndicales. Depuis l'introduction de cette méthode, 75 % des contributions ont été réalisées par consensus⁴⁷, soulignant l'efficacité de cette approche. Selon les partenaires sociaux, la clé du succès pour atteindre **un consensus solide** réside dans **l'établissement d'une communication efficace et la présentation d'arguments persuasifs à leur base**. Cela nécessite une vigilance continue pour garantir que tous les acteurs comprennent les raisons et acceptent l'assouplissement indispensable pour atteindre des positions consensuelles. Ce processus peut être long et exige une attention continue pour parvenir à un accord qui reflète les intérêts et les préoccupations de tous les partenaires sociaux.

Une contribution consensuelle des partenaires sociaux procure des avantages au ministre lors de l'examen des recommandations formulées dans la contribution. En suivant ces recommandations, non seulement la légitimité des propositions politiques est renforcée, mais **le soutien au sein du Gouvernement et du Parlement** est également accru. La position du ministre lors des débats peut être renforcée en raison de leur soutien historique aux projets législatifs, réglementaires ou outils programmatiques.

Ainsi, cette méthode non seulement accroît l'influence des partenaires sociaux, mais elle contribue aussi à la **légitimité et à la pertinence des politiques mises en œuvre**. L'implication de Brupartners dans la formulation des politiques publiques du Gouvernement bruxellois assure un soutien plus large de diverses parties prenantes.

Cependant, les divisions parmi les partenaires sociaux ou les contributions peu substantielles peuvent poser des défis dans le processus décisionnel et affaiblir l'impact des recommandations politiques proposées.

Facteur de succès 2 : renforcement de la confiance mutuelle entre le Gouvernement et les partenaires sociaux bruxellois

Un deuxième facteur de succès de la méthode des priorités partagées concerne le **renforcement de la confiance mutuelle entre les partenaires** : entre le Gouvernement et les partenaires sociaux, mais aussi entre les membres des cabinets ministériels porteurs de chantiers politiques en priorités partagées et le Secrétariat de Brupartners. Grâce à cette méthode, plusieurs organes de gouvernance, qu'ils soient existants ou nouvellement créés, interviennent pour permettre au Gouvernement et aux partenaires sociaux de se réunir et d'échanger des informations. Ces rencontres régulières ont **transformé la manière dont ces acteurs** interagissent. Cela semble avoir créé un **climat de confiance et de coopération** qui, selon les acteurs interrogés, permet aux deux parties d'échanger efficacement sur leurs perspectives et leurs intérêts respectifs.

Un autre facteur important qui renforce également la confiance mutuelle est **la rapidité et l'efficacité** avec laquelle Brupartners **remet ses contributions**. Brupartners remet généralement ses contributions dans un délai court, en moyenne un mois. Cette rapidité permet d'éviter l'inertie des propositions politiques et souligne l'engagement de Brupartners. La capacité de Brupartners à contribuer en temps utile aide à éviter les blocages pour les ministres et renforce la confiance mutuelle.

Avant l'adoption de cette méthode, la communication était moins structurée et variait considérablement d'un ministre à l'autre, entraînant des réunions sporadiques et un manque de confiance mutuelle. L'amélioration de la communication et la mise en place d'un processus facilitant un dialogue structuré, notamment via la méthode des priorités partagées, favorisent désormais une coopération constructive et renforcent la confiance entre toutes les parties prenantes. Cette confiance mutuelle est devenue un pilier essentiel pour l'élaboration conjointe des politiques et pour garantir une concertation sociale constructive.

Facteur de succès 3 : soutien politique

Le soutien politique est un pilier essentiel du succès de la méthode des priorités partagées dans les diverses étapes du cycle des politiques publiques.

Tout d'abord, l'engagement actif du Ministre-Président illustre le soutien politique de **la plus haute instance politique du Gouvernement**. Cet engagement, tant au niveau opérationnel que stratégique, souligne l'attachement à la méthode des

⁴⁷ Brupartners. (s.d.). *Liste d'inventaire des contributions*.

priorités partagées en tant qu'outil de formulation des politiques publiques.

L'acceptation large de la méthode par différents ministres et parties prenantes se reflète également dans **la hausse du nombre d'objectifs et la part croissante des chantiers politiques en priorités partagées**. La proportion de chantiers utilisant la méthode des priorités partagées est passée de 26 % durant la législature 2014-2019 à 41 % pendant la législature 2019-2024. De plus, la hausse du nombre de ministres de deux à six choisissant d'appliquer cette méthode suggère qu'ils sont convaincus de sa pertinence et de son efficacité dans différents contextes (voir 2.2.4. Portée de l'application de la méthode sur la formulation des politiques). Cela montre que la méthode des priorités partagées est une approche agile et inclusive qui peut être appliquée à **divers défis politiques, bien qu'elle puisse être exigeante**.

De plus, **la formalisation de la méthode des priorités partagées en 2021 grâce à l'ordonnance de Brupartners** démontre que des efforts politiques ont été déployés pour créer un cadre stable pour sa mise en œuvre. Cette formalisation confirme non seulement la légitimité de la méthode, mais établit également un **cadre juridique pour sa mise en œuvre**. Elle envoie un signal aux parties prenantes que la méthode des priorités partagées est une pratique établie qui doit être respectée et suivie. Cela renforce la confiance dans l'approche et fournit une base solide pour son développement et son application dans divers domaines politiques.

Cependant, il est important de noter que le soutien politique n'est pas toujours partagé et des différences peuvent survenir entre les partenaires sociaux et les ministres sur l'adéquation de la méthode des priorités pour certaines questions politiques. Dans de tels cas, **le politique prend le pas**, la décision du ministre et du Gouvernement étant déterminante. Cette dynamique complexe illustre l'équilibre délicat entre la prise de décision politique et la participation des parties prenantes dans le cycle des politiques publiques.

Facteur de succès 4 : traitement confidentiel des chantiers politiques en priorités partagées

Le traitement confidentiel des chantiers en priorités partagées est un autre facteur de succès essentiel. Les partenaires sociaux ont la responsabilité de garantir la confidentialité des informations reçues, notamment concernant les **questions politiquement sensibles aux stades conceptuels**. Prévenir la diffusion non autorisée est cruciale pour protéger la crédibilité des propositions politiques.

L'évaluation révèle que les partenaires sociaux traitent avec soin les informations politiques confidentielles et ont solidement **ancré ce principe dans leur processus de collaboration**. Les informations restent strictement confidentielles jusqu'à la publication de l'avis (classique) de Brupartners après une lecture initiale au niveau gouvernemental.

Le maintien de la confidentialité favorise **un climat de confiance et de respect entre les partenaires**, permettant ainsi d'échanger librement des informations et des idées **sans craindre une divulgation prématurée**.

Facteur de succès 5 : mobilisation de l'expertise

La mobilisation de l'expertise est un élément clé de la méthode des priorités partagées. L'implication d'experts contribue à une meilleure communication et collaboration entre les cabinets ministériels et les partenaires sociaux, ce qui peut améliorer l'efficacité du processus de formulation des politiques.

En rassemblant des experts de divers domaines, tels que les administrations publiques, les établissements académiques et les organisations de la société civile, une **diversité de perspectives et d'informations émerge**. Cela peut aboutir à des politiques publiques plus équilibrées et largement acceptées.

Facteur de succès 6 : coordination mise en place au sein du Secrétariat de Brupartners

Le Secrétariat de Brupartners joue un rôle essentiel comme centre opérationnel dans la méthode des priorités partagées, en particulier le coordinateur Go4Brussels S2025 (et après 2030). Le Secrétariat **soutient les partenaires sociaux** en rassemblant des documents clés, en préparant des contributions et des avis, et en organisant des réunions. De plus, le Secrétariat s'occupe des invitations pour les groupes de travail tripartites ad hoc et implique les membres pertinents dans les organes de gouvernance.

Le Secrétariat sert également de **principal point de contact entre les partenaires sociaux et les cabinets ministériels**. Ce système de communication efficace accélère l'échange d'informations et favorise la collaboration entre toutes les parties prenantes dans le processus des chantiers en priorités partagées.

Facteur de succès 7 : implication simultanée et égale des organisations syndicales et patronales

L'évaluation montre que l'implication simultanée et égale des deux parties apporte des avantages importants :

- › **Promotion de la communication ouverte** : l'implication simultanée des parties dans le processus de formulation des politiques publiques facilite une structure de communication où les points de vue et les divers intérêts sont reconnus. Cela peut conduire à une meilleure compréhension mutuelle et à une confiance accrue entre les parties.
- › **Réduction des tensions** : en offrant à chaque partie des opportunités égales de participer au processus, cette approche peut aider à réduire les tensions et les conflits. Cet équilibre contribue à un climat de collaboration et de consensus, renforçant ainsi la légitimité des décisions et le soutien des décisions politiques.

4.3.2. Freins

Frein 1 : temps disponible limité

Lors de l'application de la méthode des priorités partagées, les partenaires sociaux peuvent être confrontés à une pression temporelle importante, notamment lorsque les demandes de contributions arrivent simultanément. Cette situation se produit parce que les ministres concernés contactent individuellement Brupartners **sans une coordination des agendas, ce qui entraîne une approche fragmentée et une charge de travail accrue pour les partenaires sociaux** (voir Frein 3).

De plus, la crise du COVID-19, qui a eu lieu au début de la législature 2019-2024, a conduit à une révision de la planification et des priorités initiales de la stratégie pluriannuelle Go4Brussels 2030. En conséquence, de nombreux chantiers prévus pour être réalisés durant la législature ont dû être menés sur une période beaucoup plus courte. Ce changement de planification a entraîné un encombrement des tâches lors des dernières années de la législature, augmentant considérablement la charge de travail pour les partenaires sociaux et le Gouvernement.

En outre, des thèmes complexes et des divergences de points de vue entre les organisations syndicales et les organisations patronales ont également entraîné des délais plus longs pour atteindre un consensus. Bien que la plupart des demandes de contributions soient traitées dans le mois, cela a exceptionnellement pu prendre jusqu'à six mois⁴⁸ dans le cas d'un chantier complexe.

Frein 2 : contributions divisées ou peu informatives

Un deuxième obstacle se manifeste par la remise de **contributions divisées ou peu informatives** des partenaires sociaux. Sur certains sujets, les partenaires sociaux montrent des divergences, ce qui complique l'atteinte d'un consensus. Dans de tels cas, ils formulent des contributions dans lesquelles différents points de vue sont exposés ou sont vagues, ce qui entraîne de **l'ambiguïté et des zones d'interprétation**. Il peut ainsi arriver qu'un consensus soit atteint sur une contribution, mais pas sur l'avis (classique) ultérieur. Il est cependant important de noter que **le contenu d'une contribution peut différer d'un avis (classique)** pour plusieurs raisons :

- › **Note d'intention peu détaillée** : la proposition politique du ministre est encore en cours de développement lorsqu'une contribution est élaborée. Cela peut entraîner un manque d'informations détaillées et une limitation de la compréhension des implications socio-économiques possibles de la proposition. Par conséquent, l'apport des partenaires sociaux à ce stade peut être moins précisément fondé, ce qui peut expliquer la différence entre les contributions et les avis (classiques).

- › **Processus d'approbation** : la différence entre les contributions et les avis (classiques) peut également être expliquée par le processus d'approbation. Les contributions sont approuvées par le Conseil d'administration de Brupartners, qui se compose d'un nombre restreint de membres. En revanche, les avis (classiques) sont approuvés par l'Assemblée plénière plus large, où une plus grande diversité de perspectives sectorielles et d'intérêt peuvent émerger.

Ces considérations sont seulement quelques exemples. D'autres facteurs peuvent aussi jouer un rôle. Par exemple, un budget limité peut obliger le ministre à faire des choix sélectifs et à ne pas suivre toutes les recommandations.

La concertation sociale peut également être minée par des **contributions et des avis non consensuels**. Les ministres doivent relever le défi de prendre des positions, avec le risque de donner l'impression de favoriser une partie. Il est crucial de maintenir un équilibre entre la prise en compte des intérêts de toutes les parties impliquées dans la concertation sociale. Lorsqu'un partenaire se sent lésé, cela peut **saper la légitimité interne du processus**, réduire la volonté de participation et, finalement, affecter négativement l'efficacité du processus de formulation des politiques publiques.

Frein 3 : quelques éléments moins performants de coordination au sein du Gouvernement et des administrations

En ce qui concerne la coordination au sein du Gouvernement, il est constaté que les ministres **contactent de manière autonome les partenaires sociaux** pour les demandes de contributions. Cette approche fragmentée démontre un manque de coordination au sein du Gouvernement, ce qui peut entraîner des lacunes dans la communication et montrer le manque de stratégie coordonnée envers les partenaires sociaux. Ce manque de coordination **affecte aussi le rôle du Ministre-Président** en tant que coordinateur de la concertation sociale. Comme acteur central dans la coordination des chantiers en priorités partagées, le Ministre-Président doit pleinement être informé des progrès et des priorités des ministres. Cependant, en raison d'une communication fragmentée et d'un manque d'échange d'informations, le Ministre-Président ne reçoit pas toujours les informations requises pour exercer pleinement son rôle. Cette absence de vue d'ensemble peut entraîner une mise en œuvre incohérente des politiques publiques.

En ce qui concerne l'appareil administratif, les acteurs interrogés ont relevé **une participation variable lorsque l'administration est sollicitée dans son rôle de soutien technique par les cabinets ministériels**. Le niveau d'engagement de l'administration est décidé au niveau des ministres. Il ressort des acteurs interrogés que les administrations sont sollicitées de manière ponctuelle à certains moments du processus. Ce qui entraverait leur vision et compréhension de l'ensemble du processus en cours. Par conséquent, lorsqu'elles apportent un soutien technique à la rédaction d'avant-projet d'actes législatifs ou réglementaires,

⁴⁸ Brupartners. (s.d.). *Liste d'inventaire des contributions*.

elles peuvent rencontrer des difficultés pour comprendre et intégrer les propositions des différents partenaires, dont les contributions de Brupartners, si une lecture politique ne leur est pas fournie par certains cabinets ministériels. Cela peut entraîner confusion et incertitude quant aux mesures proposées et au processus, notamment si les contributions des partenaires sociaux ne sont pas claires ou ne reflètent pas un consensus.

Enfin, **l'arrêt du réseau des référents** a entraîné des répercussions sur la coordination et la compréhension de la méthode des priorités partagées au sein de l'appareil administratif. Ce réseau était censé être un canal de communication et de soutien important entre les administrations et la cellule de Soutien aux plans gouvernementaux. Il visait à partager les connaissances et les meilleures pratiques et à promouvoir la mise en œuvre de la méthode des priorités partagées. Malgré ces intentions, le réseau n'a jamais fonctionné correctement, ce qui peut être attribué à des profils variés au sein des administrations et à l'absence de rôle explicite pour ces référents. Cela a entraîné une moindre compréhension de l'objectif de la méthode des priorités partagées et de son processus, ce qui a peut-être influencé le moindre recours à l'expertise de l'administration.

Frein 4 : connaissance insuffisante de la méthode des priorités partagées

Un quatrième frein réside dans la compréhension parfois floue de la méthode des priorités partagées, ce qui a conduit à de la confusion et à des interprétations variées parmi les parties prenantes. Bien que cette méthode ait permis de l'innovation, la flexibilité a engendré des applications divergentes. Cela a conduit à des **incohérences et des contradictions dans la mise en œuvre**, rendant plus difficile pour les parties impliquées de participer efficacement au processus décisionnel. De plus, certaines parties n'ont **pas complètement compris les procédures et les directives** requises pour une participation efficace à la formulation des politiques publiques. Cela a créé de la confusion quant aux rôles et responsabilités spécifiques des parties prenantes, ce qui a pu perturber la collaboration et la prise de décision.

Un autre aspect est l'incertitude quant à **la portée des compétences après la sixième réforme de l'État**, notamment dans les domaines de l'économie et de l'emploi. La répartition complexe des responsabilités entre les niveaux fédéral et régional a entraîné de la confusion juridique et institutionnelle. En effet, il n'est pas toujours clair quelle législation ou pan de la politique est applicable à quel niveau de pouvoir. Cette incertitude a pu limiter l'efficacité du processus de consultation selon la méthode des priorités partagées.

Frein 5 : besoin du cadre budgétaire global

Le manque de concertation sociale sur le cadre budgétaire global des politiques publiques est considéré comme un obstacle critique pour les partenaires sociaux, qui estiment que cela est essentiel pour le succès de la méthode des priorités partagées, en particulier, mais aussi pour la mise en

œuvre de l'accord social dans son ensemble. Lors du Sommet social annuel, les partenaires sociaux soulignent systématiquement la nécessité d'avoir une vue d'ensemble sur les moyens budgétaires qui seraient libérés pour financer l'accord social, comme la Stratégie Go4Brussels 2025 et 2030, mais pas uniquement. À noter qu'annuellement, le Gouvernement alloue des moyens budgétaires pour exécuter les chantiers en priorités partagées, et pour certains chantiers, la stratégie budgétaire pluriannuelle est détaillée, comme c'est le cas, pour la garantie pour la jeunesse. Les partenaires sociaux plaident pour une extension de cette bonne pratique à tous les chantiers en priorités partagées notamment. Cela leur permettrait d'avoir une vue d'ensemble du cadre budgétaire pluriannuel et des révisions budgétaires opérées annuellement. Une vue claire et complète des ressources budgétaires disponibles est essentielle pour eux afin de formuler des avis sur les politiques publiques à court, moyen et long termes. Cette préoccupation dépasse la méthode des priorités partagées.

5. CONCLUSION

Dans cette « Évaluation de l'IBSA », la méthode des priorités partagées est examinée. Il s'agit d'une nouvelle **modalité de concertation sociale** à travers laquelle le Gouvernement bruxellois implique les partenaires sociaux dès la phase initiale de la formulation des politiques publiques. En d'autres termes, les politiques publiques sont élaborées conjointement par le Gouvernement et les partenaires sociaux, qualifiée de « **co-construction des politiques publiques** » par les acteurs rencontrés.

Cette méthode est spécifiquement appliquée à certains **chantiers identifiés comme « priorités partagées »** dans le cadre des stratégies pluriannuelles Go4Brussels conclues au début de la législature entre le Gouvernement et les partenaires sociaux. Cette méthode a été mise en œuvre de manière informelle durant la législature 2014-2019 et au début de la législature 2019-2024, avant d'être formellement introduite dans la réglementation en 2021. Elle vise à favoriser une approche plus cohérente, collaborative et inclusive du développement des politiques publiques en Région de Bruxelles-Capitale.

L'évaluation a répondu à trois questions d'évaluation. La première question concerne l'exécution de **la méthode des priorités partagées selon les plans établis**, autrement dit telle que décrite dans les documents en 2015. L'évaluation montre que les organes de gouvernance et les processus sont largement conformes aux documents gouvernementaux initiaux :

- › Le Sommet social est reconnu par les parties prenantes comme point central de coordination et de prise de décision stratégique, avec des réunions régulières qui contribuent à un dialogue socio-économique et à une coordination cohérente. Cela est renforcé par **l'ancrage institutionnel du Sommet social en 2021**, qui a permis au CBCES de jouer un rôle stable et reconnu dans le processus politique.
- › Cependant, des préoccupations subsistent concernant l'efficacité et l'efficacités de ces réunions. Le **changement du calendrier des réunions du Sommet social** durant la législature 2019-2024, qui ne se tiennent plus au début de l'année parlementaire, a eu pour conséquence de perturber le mécanisme de coordination et a réduit la cohérence et l'efficacité du développement des politiques publiques selon les acteurs interrogés. Ils soulignent l'importance d'une meilleure communication sur le cadre budgétaire pluriannuel, suggérant que cela pourrait être facilité si le Sommet social se tenait au début de l'année politique, période cruciale pour les décisions budgétaires. Cela permettrait un meilleur alignement entre les attentes des partenaires sociaux et les priorités financières du Gouvernement. En outre, les réunions paraissent plus formelles que substantielles, de nombreuses décisions étant évoquées en amont lors de réunions préparatoires.
- › Les **comités de pilotage**, pilotés par les ministres porteurs, se sont réunis au moins une fois par an pour les objectifs stratégiques liés aux chantiers en priorités partagées. Cependant, la **dynamique et la présence** au sein certains

comités ont diminué durant la législature 2019-2024, notamment en raison de la pandémie de COVID-19. Cette pandémie a modifié les priorités du Gouvernement et des partenaires sociaux et a compliqué l'organisation des réunions, entraînant des contraintes de temps et une possible baisse de la qualité de la prise de décision.

- › La coordination des chantiers en priorités partagées par la **cellule de soutien aux plans gouvernementaux et le réseau de référents** désignés au sein des administrations n'a **pas entièrement répondu aux attentes**. Les activités de cette cellule se sont principalement limitées à la préparation opérationnelle du Sommet social annuel et à l'élaboration d'un rapport de suivi annuel. Le réseau de référents, qui n'a fonctionné que pendant la législature 2014-2019, n'a pas eu l'impact escompté, en partie en raison de rôles et d'attentes mal définis.
- › Le **coordinateur de la Stratégie Go4Brussels 2025 (et après 2030)** au sein du Secrétariat de Brupartners a pleinement rempli son rôle, ce qui a conduit à une amélioration de l'efficacité et l'efficacité opérationnelle et un renforcement de la collaboration et des progrès tangibles dans l'accomplissement de la mission de Brupartners, comme le confirment les parties prenantes.

La deuxième question d'évaluation porte sur la manière dont **les parties prenantes perçoivent l'application de la méthode des priorités partagées** au niveau d'un chantier. Cette évaluation a conduit à l'élaboration d'un **modèle de référence**. Ce modèle propose une approche détaillée et itérative pour le processus de formulation et d'adoption des politiques publiques dans le cadre de la concertation sociale, en mettant fortement l'accent sur la méthode des priorités partagées. Composé de 17 étapes, le modèle procure un cadre structuré impliquant divers acteurs et organes de gouvernance dans le processus de concertation sociale. En utilisant la méthode des priorités partagées dans les premières phases et la méthode d'avis (classique) dans les phases ultérieures, le modèle favorise une compréhension holistique et intégrée du développement des politiques publiques et de la prise de décision. L'application concrète du modèle se révèle flexible, permettant des ajustements (innovants) spécifiques et s'adaptant à la complexité des sujets. Cette flexibilité peut mener à des interprétations différentes du processus par les acteurs impliqués, qui affirment que l'interprétation du processus peut varier selon le ministre qui l'initie. Néanmoins, le modèle de référence reste applicable dans divers domaines politiques et situations, faisant de lui un outil précieux pour accompagner la formulation des politiques publiques.

La troisième question d'évaluation porte sur **l'identification des facteurs qui contribuent au succès et aux freins** dans le processus de concertation sociale selon la méthode des priorités partagées. Le succès de cette méthode est soutenu par plusieurs facteurs :

- › Tout d'abord, **l'influence accrue de Brupartners** dans la formulation des politiques publiques a eu un effet transformateur. En devenant des participants actifs plutôt

que des observateurs réactifs, les partenaires sociaux peuvent faire valoir efficacement leurs points de vue, leur expertise et leurs perspectives. Le consensus entre les partenaires sociaux renforce cette influence, ce qui contribue à la légitimité et à la pertinence des politiques.

- › De plus, la communication améliorée et le dialogue structuré entre le Gouvernement et Brupartners ont **renforcé la confiance mutuelle**. Cette confiance constitue une base essentielle pour **une concertation sociale constructive** et une co-construction des politiques publiques.
- › Le soutien politique s'avère également crucial pour le succès de la méthode. L'implication active du plus haut niveau politique, représenté par le Ministre-Président, et l'application croissante de la méthode dans divers domaines politiques témoignent d'une **large acceptation au sein des autorités bruxelloises**.
- › Le **traitement confidentiel** des chantiers en priorités partagées par les partenaires sociaux a contribué au succès et a permis aux partenaires sociaux de renforcer leur légitimité et de favoriser un climat constructif avec les ministres concernés.
- › L'**implication de différentes expertises** a permis d'améliorer le processus de formulation des politiques publiques, ce qui devrait conduire à des politiques publiques plus équilibrées et acceptées.

En outre, **plusieurs freins sont identifiés** qui peuvent compromettre l'efficacité et l'efficience des processus et des organes de gouvernance dans le cadre de la méthode des priorités partagées :

- › Le **manque de temps** peut contraindre les partenaires sociaux à une charge de travail élevée et potentiellement à une moindre qualité des contributions en raison du manque de temps pour une analyse approfondie et des consultations.
- › Les contributions **divisées ou peu informatives** des partenaires sociaux peuvent compliquer le processus pour les ministres concernés, notamment lorsque le consensus n'est pas atteint ou lorsque les contributions sont vagues, laissant place à diverses interprétations. Ce problème est aggravé par la **qualité parfois variable des notes d'intention** des ministres, qui servent de base aux contributions des partenaires sociaux. Si ces notes sont confuses ou peu détaillées, elles peuvent aussi conduire à des contributions plus vagues et moins précises de la part des partenaires sociaux, ce qui peut rendre le processus de consultation moins clair et moins efficace.
- › Un autre frein est le **manque de coordination au sein du Gouvernement** dans son contact avec les partenaires sociaux. De fait, les ministres contactent de manière autonome les partenaires sociaux, ce qui peut entraîner une approche fragmentée dans la formulation des politiques publiques. Cela indique un manque de coordination globale et d'une stratégie coordonnée pour engager les partenaires sociaux.

- › De plus, une **implication variée des administrations publiques** dans le processus de formulation des politiques publiques peut entraver l'exécution effective de la méthode lorsque l'appareil administratif soutient le ministre dans la rédaction d'avant-projet d'ordonnance ou d'arrêté. Cela entraîne également un manque de connaissance de la méthode au sein de l'appareil administratif. Cependant, il est important de souligner que les administrations soutiennent les travaux à la demande du ministre, tandis que le ministre reste le principal interlocuteur et partie en contact avec les partenaires sociaux.
- › Une **compréhension parfois limitée de la méthode des priorités partagées** peut entraîner de la confusion et des interprétations divergentes parmi les parties impliquées. En outre, la répartition complexe des compétences régionales et fédérales, notamment à la suite de la VIème réforme de l'État, peut compliquer davantage la lecture de ces compétences fragmentées. Ces éléments ont parfois affecté l'efficacité du processus de la concertation sociale en RBC.
- › La **nécessité d'un cadre budgétaire global** est perçue comme un frein par les partenaires sociaux, qui le considèrent comme essentiel pour le succès tant de la méthode des priorités partagées que de l'accord social plus large.

6. RECOMMANDATIONS

Plusieurs recommandations sont formulées pour lever les freins identifiés dans la mise en œuvre de la méthode des priorités partagées, et ainsi en améliorer la mise en œuvre. Ces recommandations, émanant des acteurs impliqués dans la méthode des priorités partagées, ont fait l'objet de discussions approfondies. Elles portent sur trois domaines : la coordination annuelle, la coordination opérationnelle et le développement d'un référentiel cohérent.

1. Améliorer la coordination annuelle des chantiers en priorités partagées

- › **Aligner le Sommet social annuel sur le calendrier parlementaire** : l'agenda du Sommet social annuel coïnciderait de la sorte avec le début de l'année parlementaire, moment où sont votées les priorités politiques et budgétaires. Cela favoriserait une mise en œuvre fluide, cohérente et efficace des décisions avec un cadre budgétaire. Le Ministre-Président, comme coordinateur de la concertation sociale, pourrait veiller à cet alignement.
- › **Revoir le processus de fonctionnement des réunions de certains comités de pilotage** : pour favoriser des interactions dynamiques et alimenter de manière optimale le Sommet social annuel, le processus de fonctionnement de certains comités doit être révisé selon les acteurs interrogés. Cela passe notamment par une meilleure programmation des réunions (meilleure coordination des agendas, envoi anticipé des documents, etc.). Cela peut être assuré par les ministres porteurs des objectifs de futures Stratégies pluriannuelles bruxelloises, en collaboration avec le Ministre-Président.

2. Renforcer la coordination opérationnelle entre les parties prenantes

- › **Établir une feuille de route** : élaborer, en collaboration avec les parties prenantes, une feuille de route pour aligner la mise en œuvre des chantiers en priorités partagées tout en maintenant l'agilité du processus. En partant du modèle de référence (figure 3), cette feuille de route permettrait une compréhension mutuelle partagée de chaque étape du processus et préciserait explicitement la différence entre les priorités partagées et les priorités concertées. La « note d'intention » du ministre porteur d'un chantier pourrait, par exemple, reprendre des éléments minimums, à définir. Cela permettrait d'avoir un processus de référence sans compromettre la flexibilité requise.

- › **Améliorer certains éléments de coordination assurée par les cabinets ministériels** : une coordination de la planification de la consultation des partenaires sociaux de Brupartners avec les cabinets ministériels serait bénéfique pour la méthode des priorités partagées, car elle permettrait de s'assurer que les ressources des partenaires sociaux soient disponibles. Cette recommandation vaut aussi pour les cabinets ministériels porteurs, qui doivent pouvoir répondre aux demandes des partenaires sociaux, y compris leur éventuelle participation aux groupes de travail demandés. Le Ministre-Président, en tant que coordinateur de la concertation sociale en Région bruxelloise, pourrait endosser ce rôle et veiller ainsi à une meilleure coordination entre cabinets porteurs et Brupartners. Enfin, pour permettre à certaines administrations d'avoir une meilleure compréhension de leur degré d'associations, les cabinets ministériels porteurs de chantiers pourraient les informer davantage de leurs attentes et de l'avancement des chantiers les concernant.

3. Développer un référentiel cohérent et commun pour les chantiers en priorités partagées

- › **Renforcer la sensibilisation, la formation et la communication sur la méthode des priorités partagées et la concertation sociale**. Ce qui améliorerait la compréhension mutuelle des parties sur le fonctionnement, la finalité et l'impact de cette méthode lors de l'étape de la formulation des politiques publiques. Pour y parvenir, il convient de :
 - renforcer la communication sur le fonctionnement de la gouvernance des chantiers en priorités partagées dès le début de la législature auprès de tous les acteurs concernés.
 - élaborer une feuille de route détaillant les étapes de la mise en œuvre des priorités partagées
 - déterminer un cadre global pour les « note d'intention » établies par les cabinets ministériels.
 - mettre en place, au début de la législature, des référents au sein des cabinets ministériels, de Brupartners et des administrations concernées pour promouvoir la méthode et créer des synergies.
- › **Développer un processus de communication** : mettre en place un processus de communication qui met en lumière les avancées des chantiers en priorités partagées et de l'approche développée en Région bruxelloise, même au-delà des parties prenantes. Cela renforcerait la compréhension mutuelle et améliorerait la transparence.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 18(4), 543-571.
- Arcq, E. (2008). *La concertation sociale*. Dossier du CRISP, n°70.
- Arcq, E, Capron, M., Léonard, E. & Reman, P. (2010). *Dynamiques de la concertation sociale*. Bruxelles : CRISP
- Baccaro, L. & Simoni, M. (2008). *Policy concertation in Europe : Understanding government choice*. *Comparative Political Studies*, 41(10), 1323-1348.
- Blaise, P. (1998). L'émergence de la concertation économique et sociale bruxelloise. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1622-1623, 1-54.
- Brupartners
 - (2023) Rapport annuel 2022. Bruxelles : Brupartners
 - (2022) Rapport annuel 2021. Bruxelles : Brupartners ;
- Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale
 - (2021) Rapport annuel 2020. Bruxelles : CESRBC
 - (2020) Rapport annuel 2019. Bruxelles : CESRBC
 - (2019) Rapport annuel 2018. Bruxelles : CESRBC
 - (2018) Rapport annuel 2017. Bruxelles : CESRBC
 - (2017) Rapport annuel 2016. Bruxelles : CESRBC
 - (2016) Rapport annuel 2015. Bruxelles : CESRBC
- Costa, A., Roe, R., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 225–44.
- Faniel J, 2023 (interviewé par Luca Alù et Louis Oger). Concertation et conflit sur le terrain social. *Les @analyses du CRISP en ligne*, publié le 5 mai 2023
- Gumbrell-McCormick, R., & Hyman, R. (2013). *Trade unions in Western Europe: Hard times, hard choices*. Oxford University Press.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guardiancich, I., & Molina, O. (2020). The Effectiveness of National Social Dialogue Institutions: From Theory to Evidence. ILO Working Paper, 16. Geneva: ILO.
- Guardiancich, I. and Molina, O (eds). (2017). *Talking through the Crisis: Social Dialogue and Industrial Relations Trends in Selected EU Countries*. Geneva: International Labour Organization.
- Guba, Egon G., Lincoln, Yvonna S. (1982) *Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry*. *ECTJ*, 30(4), p. 233-252.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). *How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability*. *Field Methods*, 18(1), 59-82
- Guisset, A. (2020) La concertation sociale interprofessionnelle à l'échelle de la Belgique fédérale» in : Xhardez et al., *50 ans de fédéralisation de l'État belge*. Institutions, acteurs, politiques publiques et particularités du fédéralisme belge. Academia-L'Harmattan, p.109-127
- Heery, E. (2005). Sources of change in trade unions. *Work, Employment & Society*, 19(1), 91-106
- Hermans, M. (2022). Hoe sterk is het sociaal overleg nog? *Samenleving & Politiek*, 29(1), 36-41.
- Hyman, R. (2005). *Trade unions and the politics of the European social model*. *Economic and Industrial Democracy*, 26(1), 9-40.
- Hyman, R. (2010). Social dialogue and industrial relations during the economic crisis: Innovative practices or business as usual? International Labour Office.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2020). *Studying public policy: Principles and processes* (4th ed.). Oxford University Press.

- › International Labour Office (ILO)
 - (2013a). *National tripartite social dialogue. An ILO guide for improved governance*. Geneva: ILO.
 - (2013b). *Social dialogue interventions: What works and why? A synthesis review 2002-2012*. Geneva: ILO
 - (2016). *Gender equality and social dialogue in the world of work: A resource kit for trade unions*. Geneva: ILO
 - (2018). *Social Dialogue and Tripartism, Report VI, International Labour Conference, 107th Session*. Geneva: ILO.
 - (2017). *Social dialogue interventions: What works and why? Lessons learned from a synthesis review 2013-2016*. International Labour Office, Evaluation Office. Geneva: ILO
- › Ishikawa, J. (2003). *Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book*. International Labour Organization, InFocus Programme on Social Dialogue, Labour Law, and Labour Administration.
- › Léonard, E. (2020). Pacte social : enjeux anciens, nouveaux défis. *Courrier hebdomadaire du CRISP* : numéro 2452.
- › Mégie, A. (2004). Mise en œuvre. in : S. Jacquot, S. and Ravinet, P. (eds) *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 283-289
- › Morgan, D. L. (1996). *Focus groups*. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-152.
- › Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).
 - (2001). *Citizens as partners : information, consultation and public participation in policy-making*. Paris : OECD Publishing.
 - (2009). *The role of advisory councils in the governance of policy in OECD countries*. Paris : OECD Publishing.
 - (2019). *Better criteria for better evaluation. Revised evaluation criteria: Definitions and principles for use*. Paris : OECD Publishing.
- › Ordonnantie betreffende Brupartners van 2 december 2021. *Belgisch Staatsblad* (jaargang 192), 3 januari 2022, 23-35
- › Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- › Raftery, P., Hossain, M., & Palmer, J. (2021). An innovative and integrated model for global outbreak response and research - a case study of the UK Public Health Rapid Support Team (UK-PHRST). *BMC Public Health*, 21(1), 12-21
- › Région de Bruxelles-Capitale, Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale. *Stratégie 2025 pour Bruxelles : Un nouveau dynamisme économique pour la Région*. Bruxelles : Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, 16 juin 2015.
- › Région de Bruxelles-Capitale, Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale. *Stratégie Go4Brussels 2030 : Engager Bruxelles sur la voie de la transition économique, sociale et environnementale*. Bruxelles : Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, mis à jour le 24 février 2021 suite à la crise du Covid.
- › Rychly, L. (2009). *Social dialogue in times of crisis: Finding better solutions*. Geneva : ILO.
- › Seidenfeld, T. (2000). Substitution of indifferent options at choice nodes and admissibility: A reply to Rabinowicz. *Theory and Decision*, 48, 305-310.
- › Swanborn, P.G. (2007). *Evaluëren. Het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatieonderzoek*. Boom Onderwijs, Amsterdam.
- › Van Gyes, G., Van Herreweghe, D., Smits, I., & Vandekerckhove, S. (2018). Opposites attract? Decentralisation tendencies in the most organised collective bargaining system in Europe. Belgium in the period 2012-2016. In S. Leonardi & R. Pedersini (Eds.), *Multi-employer bargaining under pressure: Decentralisation trends in five European countries* (67-103). Brussel: ETUI.
- › Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*. Edition La Découverte.
- › Yin, R. K. (2012). Case study methods. In H. Cooper, et al. (Eds.). *APA Handbook of Research Methods in Psychology*, Vol. 2. Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological (pp. 141-155). American Psychological Association.

ANNEXES

ANNEXE 1 : LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET ENCADRÉS

Encadrés :

- Encadré 1 :** Différence entre concertation sociale et mandat de concertation
- Encadré 2 :** Autres formes de démocratie participative : dialogue citoyen et conseils consultatifs
- Encadré 3 :** Écarts du modèle de référence
- Encadré 4 :** Écarts du modèle de référence
- Encadré 5 :** Concertation sociale en temps de crise : Taskforces

Figures :

- Figure 1 :** Comparaison entre la méthode des priorités partagées et la méthode d'avis (classique) au sein du cycle de politique publique
- Figure 2 :** Modèle d'évaluation opérationnel pour la méthode des priorités partagées
- Figure 3 :** Modèle de référence : processus de concertation sociale selon la méthode des priorités partagées et la méthode d'avis (classique)

Tableaux :

- Tableau 1 :** Objectifs stratégiques, chantiers politiques et ministres/secrétaires d'État concernés
- Tableau 2 :** Réunions du Sommet social, comparaison entre la législature 2014-2019 et la législature 2019-2024

ANNEXE 2 : SÉLECTION DES CHANTIERS⁴⁹

	Breve description du chantier, des enjeux et des résultats attendus	Stratégie 2025/2030 + priorités partagées + thèmes	Ministre(s) porteur(s)	Pluralité des acteurs impliqués : Organisations membres du Comité de pilotage	Schéma de structure de fonctionnement
<p>1. Mise en œuvre de la 6ème réforme de l'Etat – réformes des aides à l'emploi</p> <p>2025</p> <p>> Objectif 1 – Mise en œuvre de la 6ème Réforme > chantier 5/ Développement d'une stratégie « Groupe - cible » spécifique à la RBC</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sur base des résultats des 5 premiers chantiers, rédiger une Note stratégique au Gouvernement concernant la politique « Groupe - cible » spécifique à la Région bruxelloise à mettre en œuvre à partir de 2016, tenant compte du principe de transition dans les dispositifs « Groupe - cible » 	<p>S2025</p> <p>Objectifs partagés actés dans GO4Brussels</p> <p>16/06/2015</p> <p>Thème : Emploi</p> <p>Axe 1 : région</p>	<p>Ministre de l'Emploi et de la Formation professionnelle</p> <p>Ministre - Président</p>	<ul style="list-style-type: none"> Brupartners SPRB Actiris 	<p>Contribution (5 décembre 2016)</p> <p>Avant-projet d'ordonnance relative aux aides</p>
<p>2. Pérennisation du dispositif des titres-services</p> <p>2030</p> <p>> Objectif 2.2 : Garantir l'accès à un emploi stable et durable pour tous > chantier 2.2.6 Pérenniser le dispositif des titres -services</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise sur pied d'un cadre budgétaire permettant la pérennisation du système des titres-services. Entamer les discussions avec l'Etat fédéral en vue de revendiquer une carrière réduite pour les aides ménagères et un remboursement effectif des titres-services paternité et « adoption ». Lancer un Groupe de travail au Conseil Economique et Social sur les conditions de travail et la reconversion des aide-ménagères. 	<p>S2030 + S2025 (mise en œuvre 6ème réforme)</p> <p>Priorités partagées actées dans GO4Brussels 16/01/2020</p> <p>Thème : Emploi</p> <p>Axe 2 : régions et communautés</p>	<p>Ministre de l'Emploi et de la Formation professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> Actiris BEE Brupartners Bruxelles-Formation VDAB Brussel Pouvoirs locaux (CPAS) View.brussels Observatoire des prix de référence Equalbrussels 	<p>Contribution (17 juin 2022)</p> <p>Pérennisation du secteur des titres-services</p> <p>Contribution (04/05/2023) sur le Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale modifiant l'arrêté royal du 12 décembre 2001 concernant les titres-services et projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale modifiant l'arrêté royal du 7 juin 2007 concernant le fonds de formation titres-services.</p>
<p>3. Lutter contre les discriminations à l'embauche et promouvoir la diversité</p> <p>2030</p> <p>> Objectif 2.2 : Garantir l'accès à un emploi stable et durable pour tous > chantier 2.2.4 Lutter contre la discrimination à l'embauche et promouvoir la diversité</p> <p>2025</p> <p>> Objectif 8 – Promotion de l'Emploi durable et de qualité > chantier 3. Soutenir des actions menées en matière d'égalité de traitement et de diversité</p>	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la connaissance des outils existants de lutte contre la discrimination à l'embauche. Poursuite et amélioration de la collaboration entre l'Inspection régionale de l'Emploi, UNIA et l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes en vue de soutenir le travail de l'Inspection régionale de l'Emploi 	<p>S2030 + S2025</p> <p>Priorités partagées actées dans Go4Brussels 16/01/2020</p> <p>Thème : Emploi</p> <p>Axe 2 : régions et communautés</p>	<p>Ministre de l'Emploi et de la Formation professionnelle</p> <p>Secrétaire d'Etat à l'Égalité des Chances</p>	<ul style="list-style-type: none"> Actiris BEE Brupartners Bruxelles-Formation VDAB Brussel Pouvoirs locaux (CPAS) View.brussels Observatoire des prix de référence Equalbrussels 	<p>Contribution (24 novembre 2016) relative aux mesures complémentaires nouvelles en matière de diversité et de lutte contre les discriminations à l'embauche</p> <p>Contribution (6 février 2017)</p> <p>Avant-projet d'ordonnance visant à lutter efficacement contre les discriminations en matière d'emploi en RBC</p> <p>Contribution du 12/09/2022 sur les 15 engagements pour lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité en emploi.</p>
<p>4. La réforme du dispositif Congé Éducation Payé</p> <p>> Objectif 2.2 : Garantir l'accès à un emploi stable et durable pour tous > chantier 2.2.1 Réforme du congé éducation payé et renforcement de la formation professionnelle afin de répondre aux besoins du marché du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> En concertation avec les interlocuteurs sociaux, le dispositif du congé-éducation payé sera réformé en vue de le transformer en un véritable outil de formation continue permettant d'accompagner les mutations à l'œuvre sur le marché du travail. 	<p>S2030 + S2025</p> <p>(mise en œuvre 6ème réforme)</p> <p>Priorités partagées actées dans Go4Brussels 16/01/2020</p> <p>Emploi</p> <p>Axe 2 : régions et communautés</p>	<p>Ministre de l'Emploi et de la Formation professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> Actiris BEE Brupartners Bruxelles-Formation VDAB Brussel View.brussels Observatoire des prix de référence Equalbrussels 	<p>Avis initiatif adopté 21 janvier 2021, Réforme du dispositif de congé éducation payé</p> <p>Contribution du 13/05/2022 sur la réforme du dispositif congé éducation payé</p>

⁴⁹ Brupartners a informé les évaluateurs que d'autres contributions ont été rédigées pour certains chantiers. Cet inventaire n'a pas pu être complété par les évaluateurs étant donné qu'elles n'ont pas toutes été diffusées sur le site internet de Brupartners au moment où s'est arrêté la présente collecte des données.

Brève description du chantier, des enjeux et des résultats attendus	Stratégie 2025/2030 + priorités partagées + thèmes	Ministre(s) porteur(s)	Pluralité des acteurs impliqués : Organisations membres du Comité de pilotage	Schéma de structure de fonctionnement
<p>5. La stratégie qualification-emploi 2030</p> <p>> Objectif 2.3 : Renforcer les politiques croisées emploi-formation > sous-chantier 2.3.2 Stratégie « Qualification – Emploi »</p> <p>2025</p> <p>> Objectif 4 – Renforcement des politiques croisées emploi-formation</p> <p>> Objectif 5 – Renforcement de la formation professionnelle</p>	<p>S2025 +S2030</p> <p>Priorités partagées actées dans G04Brussels 16/01/2020</p> <p>Thème : Emploi/formation</p> <p>Axe 2 : régions et communautés</p>	<p>Ministre de l'Emploi et de la Formation professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actiris • BEE • Brupartners • Bruxelles Formation • VDAB Brussel • View.brussels, • SFPME • Febisp • Tracé 	<p>Contribution (4 juillet 2016) relative au Plan de formation 2020 et aux notes stratégiques concernant la Validation des compétences, la Formation en alternance, les Pôles Formation-Emploi et les Stages</p> <p>Contribution (16 septembre 2016) relative au projet de Plan Formation 2020</p> <p>Contribution du 07/06/2021 et Contribution du 03/05/2023 sur la stratégie qualification emploi</p>
<p>6. La stratégie régionale de transition économique 2022-2030</p> <p>2030</p> <p>> Objectif 1.1 : Créer les conditions de la transition économique pour contribuer aux objectifs climatiques régionaux > chantier 1.1.3 Organiser la transition progressive de tous les outils de soutien économique vers des modèles de production décarbonés, vers l'économie circulaire et régénérative, vers l'entrepreneuriat social et démocratique, et vers la digitalisation de l'économie.</p>	<p>S2030</p> <p>Priorités partagées actées dans G04Brussels 16/01/2020</p> <p>Thème : Économie</p> <p>Axe 1 : région</p>	<p>Secrétaire d'Etat chargée de la Transition économique et de la Recherche scientifique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brupartners (dont l'observatoire des marchés publics) • Bruxelles Environnement • Bruxelles Economie et Emploi • Innoviris • Finances.brussels • Hub.brussels • Perspective • Conseil consultatif de l'entrepreneuriat social 	<p>Contribution (14 mars 2022) Stratégie Régionale de Transition Économique</p> <p>Contribution (8 juillet 2022) Mesure et valorisation de « l'exemplarité sociale et environnementale » des acteurs économiques</p>

