

Plan stratégique

2022-2025

FIRM
|
FDH

SOMMAIRE

1.	Le contexte	3
1.1.	Le changement de situation des droits humains en Belgique	3
1.2.	L'IFDH en tant qu'institut des droits humains	3
1.3.	L'IFDH en tant que composant d'un réseau	4
2.	Vision et mission	6
2.1.	Introduction	6
2.2.	Vision de l'IFDH	6
2.3.	Vision sur l'IFDH	6
2.4.	Mission de l'IFDH	7
3.	Objectifs stratégiques	8
3.1.	Objectifs stratégiques	8
3.2.	Principaux choix stratégiques	9
3.2.1.	Mise en œuvre actuelle et future du mandat	9
3.2.2.	Collaboration dans le domaine des droits humains en Belgique	9
3.2.3.	Rôle national et international	10
3.2.4.	Cohésion entre les missions	11
3.2.5.	Critères pour les priorités thématiques	11
3.2.6.	Un centre de connaissances et d'expertise en matière de droits humains	12
3.2.7.	Une politique de communication large et constructive	12
3.2.8.	Éducation aux droits humains	13
3.2.9.	Développement institutionnel	13
4.	Plan d'approche stratégique	14
4.1.	Flexibilité stratégique	14
4.2.	Théorie du changement et chaîne de résultats	14

1. Le contexte

1.1. Le changement de situation des droits humains en Belgique

L'IFDH a été créé dans un contexte d'évolution constante de la situation des droits humains en Belgique. Le respect de ces droits est tout sauf un acquis, mais est au contraire une matière qui nécessite un travail constant.

Les années 2020 et 2021, au cours desquelles l'institut a entamé ses activités, ont été particulièrement marquées par la pandémie de COVID-19. Cette situation s'est accompagnée d'une réduction significative des droits et des libertés et a démontré l'importance d'un cadre solide en matière de droits humains pour l'action des autorités. Elle a également mis en évidence et accentué un certain nombre de problèmes persistants : surpopulation carcérale et absence de soins de santé adéquats dans les prisons, difficultés d'accès à l'éducation, vulnérabilité de certains groupes de population, manque de ressources pour la justice, etc.

À un échelon plus large, les défis auxquels notre société est confrontée ces dernières années nous rappellent la nécessité de protéger et de promouvoir les droits humains. Tout comme la lutte contre le COVID-19, entre autres, doit se dérouler sous le signe des droits humains, la lutte contre le terrorisme exige une vigilance constante. Il en va de même des changements structurels de notre société, comme la digitalisation. Si elle offre de nombreuses opportunités, celle-ci comporte en effet également de nombreux risques : insécurité croissante pour les travailleurs, exclusion de l'accès aux services, affaiblissement du lien entre les autorités et le justiciable, ...

Dans un tel contexte, les droits humains sont essentiels pour répondre aux défis contemporains. Pour paraphraser la Cour européenne des droits de l'homme : les textes garantissant les droits humains sont des instruments vivants, capables de s'adapter à une société en mutation.

Dans une société en plein changement, il est important non seulement de protéger les droits existants contre un retour en arrière dans des circonstances exceptionnelles, mais aussi d'œuvrer à une meilleure application de ces droits, et d'en reconnaître de nouveaux si c'est nécessaire pour répondre aux défis actuels.

Dans ce contexte, la protection et la promotion des droits humains sont au cœur du mandat de l'IFDH.

1.2. L'IFDH en tant qu'institut des droits humains

L'IFDH a été créé par la loi du 12 mai 2019 pour doter la Belgique d'un institut national des droits humains (INDH) conformément aux Principes de Paris. Les membres du Conseil d'administration ont été nommés par la Chambre des Représentants en juillet 2020 et le secrétariat a démarré le 1er février 2021. Actuellement, l'IFDH compte sept membres du personnel sur un cadre provisoire de dix personnes.

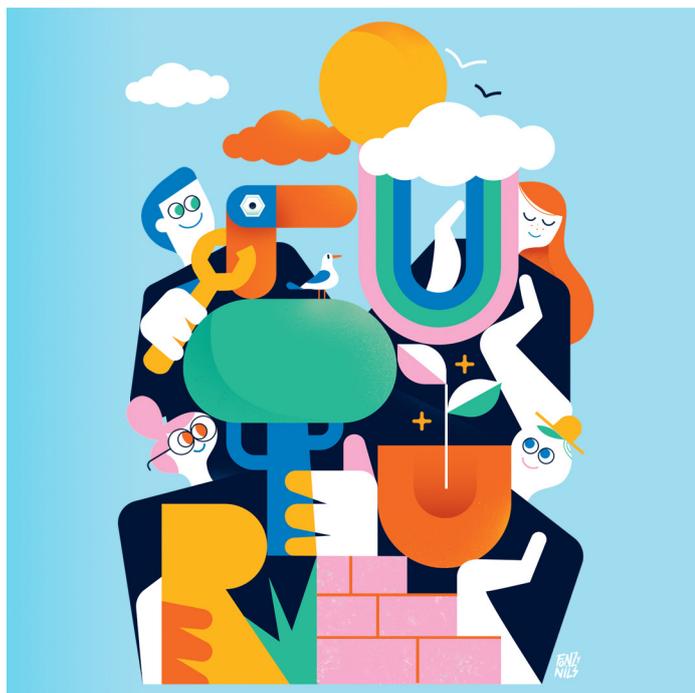
L'IFDH est financé par une dotation de la Chambre des Représentants, qui est incluse dans le budget général de l'État. Le budget de l'institut est adopté et approuvé chaque année par la Chambre.

L'IFDH n'a actuellement qu'une compétence fédérale, ce qui signifie qu'il n'a pas le pouvoir d'assurer la protection des droits humains dans les matières relevant de la compétence des entités fédérées. L'IFDH a en outre un mandat résiduel couvrant toutes les questions relatives à la protection des droits humains pour lesquelles aucun autre organisme sectoriel n'est compétent.

1.3. L'IFDH en tant que composant d'un réseau

L'IFDH n'est pas la seule instance en Belgique à s'occuper des droits humains. Le paysage des acteurs des droits humains (tant les instances publiques que les organisations de la société civile) est très diversifié et l'IFDH a été créé à un moment où beaucoup de ces acteurs s'étaient déjà forgé une expertise de longue date et étendue.

L'IFDH fait ainsi partie d'un réseau d'acteurs impliqués dans la protection et la promotion des droits humains au niveau fédéral (ci-après : les instances de défense des droits humains) : Unia, Myria, le Service de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, le Médiateur fédéral, l'Institut pour l'égalité entre les femmes et les hommes, la Commission nationale pour les droits de l'enfant, le Conseil central de surveillance pénitentiaire, le Comité P, l'Autorité de protection des données, le Conseil supérieur de la justice, le Comité permanent R et l'Organe de contrôle de l'information policière. Ce réseau se compose également d'acteurs des entités fédérées, comme le Délégué général aux droits de l'enfant, le Kinderrechtencommissaris et bien d'autres.



© Fonzy Nils for Fine Acts (CC-BY-NC-SA)

L'IFDH coopère avec ces acteurs et, vu sa compétence résiduelle, il agit également en complémentarité avec ces institutions lorsqu'elles n'ont pas de mandat spécifique de promotion et/ou de protection des droits humains.

Au niveau belge, l'IFDH est également à l'écoute des acteurs de la société civile qui disposent d'une longue expérience et d'une riche expertise (ci-après : les organisations de défense des droits humains). Il s'agit notamment des nombreuses ONG qui protègent les droits humains, mais aussi des partenaires sociaux et du monde académique, qui apportent chacun une contribution importante au débat sur les droits humains en Belgique, chacun avec sa propre voix et en fonction de son rôle et de

son mandat.

Au niveau international, l'IFDH rejoint un réseau existant d'institutions nationales de défense des droits humains, avec lequel il échange. Celles-ci coopèrent déjà par le biais de réseaux établis tels que GANHRI – l'alliance mondiale des institutions nationales des droits humains – ou ENNHRI – le Réseau européen des institutions nationales des droits de l'homme – dont l'IFDH est un membre associé.

L'IFDH agit donc dans un cadre déjà bien développé de promotion et de protection des droits humains. L'Institut coopère avec tous ces acteurs tant au niveau national qu'aux niveaux européen et international.

2. Vision et mission

2.1. Introduction

L'Institut fédéral des droits humains a été créé pour compléter le paysage belge des organisations indépendantes de protection et de promotion des droits humains. Cette création s'inscrit dans le cadre de l'engagement international de la Belgique à mettre en place un institut national des droits humains.

Cet engagement est exprimé dans les Principes de Paris joints à la Résolution 48/134 qui a été adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies le 20 décembre 1993.

Cette résolution réaffirme la nécessité de créer des institutions au niveau national pour assurer la mise en œuvre effective des normes internationales en matière de droits humains, en soulignant l'universalité, l'indivisibilité et l'interdépendance de tous les droits humains. Les instituts nationaux devraient jouer un rôle important et constructif dans la promotion et la protection des droits humains, notamment en tant que conseillers des autorités compétentes, afin de dénoncer les violations des droits humains et de fournir des informations et une éducation sur les droits humains.

Actuellement, l'Institut a une compétence purement fédérale, mais la loi laisse entrevoir la perspective d'une interfédéralisation.

2.2. Vision de l'IFDH

L'IFDH s'efforce de créer une société où les droits humains de tous sont respectés de manière égale. Une société :

- qui est imprégnée par le respect des droits humains ;
- où les organisations publiques et privées, ainsi que les mandataires politiques, évaluent systématiquement leurs décisions et leurs points de vue aux droits humains ;
- où toutes les personnes connaissent et peuvent exiger leurs droits et respectent les droits des autres ;
- où l'égalité des droits et l'égalité des chances fait l'objet d'une promotion structurelle ;
- où la situation des droits humains est entièrement conforme aux obligations et engagements internationaux de la Belgique.

2.3. Vision sur l'IFDH

L'IFDH est un institut indépendant qui, en collaboration avec d'autres organisations, veille au respect des droits humains en Belgique. L'IFDH promeut la connaissance des droits humains et la prise de conscience de leur importance en Belgique.

L'IFDH jette un pont entre le citoyen et la politique, et entre la politique belge et les instances internationales de défense des droits humains. L'IFDH contribue activement à la collaboration et aux synergies entre les différentes instances publiques et les organisations de la société civile qui œuvrent pour la promotion et/ou la protection des droits humains.

Pour son propre développement institutionnel, l'IFDH se fonde sur les normes internationales adoptées pour les institutions nationales des droits humains, notamment les Principes de Paris.

2.4. Mission de l'IFDH

L'IFDH protège et promeut les droits humains en Belgique. À cette fin, l'IFDH travaille en synergie avec les autres instances et organisations impliquées et réalise les missions spécifiques suivantes :

- Fournir des avis, des recommandations et des rapports ;
- Promouvoir l'harmonisation de la législation, des règlements et des pratiques avec les instruments internationaux relatifs aux droits humains ;
- Assurer un suivi de la mise en œuvre des obligations internationales en matière de droits humains par les autorités belges ;
- Encourager la ratification de nouveaux instruments internationaux relatifs aux droits humains ou l'adhésion à ces instruments ;
- Collaborer avec les organes de défense des droits humains des Nations unies et des organisations régionales ;
- Collaborer avec les instances qui existent dans les entités fédérées et avec les associations de la société civile qui œuvrent à la protection et à la promotion des droits humains ;
- Promouvoir les droits humains, notamment par la communication et l'éducation.

3. Objectifs stratégiques

Dans ce premier plan stratégique, l'IFDH entend exposer la manière dont il contribuera à la réalisation de sa vision et de sa mission (déjà expliquées au chapitre 2). Le plan est élaboré sur base de la mission et des tâches légales de l'IFDH, sur la situation actuelle des droits humains en Belgique et sur le rôle des différents acteurs au niveau politique, institutionnel et de la société civile.

L'IFDH est actuellement encore une petite institution aux moyens limités et il devra donc choisir ce sur quoi se concentrer et à quoi donner la priorité dans un premier temps, tout en s'efforçant de poursuivre sa croissance.

3.1. Objectifs stratégiques

L'IFDH a 8 objectifs stratégiques (OS) :

1. Les autorités belges respectent les droits humains
2. La Belgique interagit de manière optimale avec les normes et instances internationales en matière de droits humains
3. Il existe une culture des droits humains largement soutenue en Belgique
4. Les instances et organisations de défense des droits humains en Belgique travaillent en synergie les unes avec les autres
5. L'IFDH est reconnu internationalement et nationalement en matière de droits humains en Belgique
6. Le mandat de l'IFDH assure une large protection des droits humains en Belgique
7. L'IFDH est connu comme un institut ouvert, digne de confiance et qui communique honnêtement
8. L'IFDH est une organisation performante et humaine

3.2. Principaux choix stratégiques

3.2.1. Mise en œuvre actuelle et future du mandat

L'IFDH s'est vu confier un mandat limité aux matières fédérales et résiduelles. En même temps, la vocation de l'IFDH en tant qu'institut national des droits humains est de donner le sens le plus large possible à ce mandat étant donné l'indivisibilité et la transversalité des droits humains.

Par conséquent, l'IFDH a choisi dès le début non seulement d'identifier les matières qui n'ont pas encore été abordées par d'autres instances et de combler ainsi les lacunes, mais aussi d'interpréter ces limites comme une invitation à se concerter et à collaborer autant que possible avec d'autres instances et acteurs afin de jouer ainsi un rôle de renforcement, de facilitation et, à long terme, de coordination (OS 4).

Dans le même temps, l'IFDH souhaite maintenir la perspective de l'interfédéralisation de l'institution à l'ordre du jour et, si possible, contribuer à sa réalisation. La distribution complexe des compétences dans la structure de l'État belge empêche en effet une approche cohérente et systématique des droits humains lorsque l'on doit se limiter à un seul niveau de compétence. En outre, il semble très difficile d'obtenir le statut A en tant qu'institut national des droits humains sans interfédéralisation (OS 6).

En ce qui concerne la compétence proposée en matière de plaintes, il a été décidé que celle-ci devrait intervenir chronologiquement après l'interfédéralisation, tout d'abord pour éviter que les matières pour lesquelles une plainte peut être déposée soient tellement limitées que le renvoi soit la règle, ensuite pour permettre à l'IFDH de mettre en place une bonne collaboration avec d'autres instances et ainsi servir de point d'accès et de transmission dans la mesure où la plainte n'est pas prise en charge par l'IFDH lui-même, et enfin parce que cet élargissement des compétences nécessiterait des moyens considérablement plus importants que ceux dont dispose actuellement l'IFDH (OS 6).

3.2.2. Collaboration dans le domaine des droits humains en Belgique

L'IFDH souhaite jouer un rôle actif dans des domaines qui ne relèvent actuellement pas de la compétence d'autres instances publiques. Cependant, comme évoqué, de nombreuses situations touchent à différents droits humains et il n'est pas toujours propice à leur respect qu'elles soient séparées et traitées par différentes instances en parallèle.

Dans un premier temps, l'IFDH souhaite travailler en concertation et en complémentarité avec d'autres acteurs qui disposent déjà d'une expertise considérable. Des démarches importantes à cette fin ont déjà été prises depuis le lancement de l'IFDH. L'objectif est principalement de travailler de manière transversale sur certains thèmes de société importants, qu'ils relèvent entièrement ou partiellement du mandat de l'IFDH. La collaboration dans le domaine des droits humains ne peut que conduire à un renforcement mutuel des messages et des recommandations, et donc en augmenter l'impact commun (OS 4).

Cette concertation et cette collaboration devraient avoir lieu non seulement avec les instances sectorielles fédérales, et être formalisées dans la mesure du possible, mais aussi avec les acteurs des entités fédérées et locaux, avec les organisations de la société civile, avec le monde académique et le monde judiciaire, avec les partenaires sociaux et avec les experts individuels.

Par ailleurs, l'IFDH peut jouer un rôle de facilitateur en ce qui concerne l'interaction entre le niveau international et national, en termes de rapportage à l'intention de mécanismes internationaux, de suivi de la jurisprudence internationale ou de l'élaboration ou de la transposition des normes internationales, pour ou avec les institutions ou organisations qui ont moins d'expertise à ce niveau ou qui manquent de moyens pour assumer ce rôle (OS 2).

En outre, grâce à la création du Comité de concertation prévu par la loi, et toujours en concertation avec les autres acteurs, l'IFDH souhaite jouer à terme un rôle de coordination plus important (OS 4).

Enfin, cette collaboration signifie également que l'IFDH souhaite contribuer activement et veiller à un climat dans lequel le rôle des défenseurs des droits humains est respecté (OS 3).

3.2.3. Rôle national et international

En tant qu'institut national des droits humains, l'IFDH a pour objectif de contribuer à ce que la situation des droits humains soit totalement conforme aux obligations et engagements internationaux de la Belgique. Quatre des sept missions légales de l'IFDH concernent le rôle de la Belgique au niveau international en matière de droits humains (ratification des traités, harmonisation des réglementations, suivi des décisions et des recommandations, ainsi que le rapportage) (OS 2).

L'IFDH prend ce rôle à cœur vis-à-vis des décideurs politiques et des autorités (OS 1), mais également des instances privées (OS 3), qu'il souhaite soutenir de manière constructive par le biais d'avis, d'analyses et du suivi systématique des normes internationales. À cette fin, il échange avec les organes des Nations unies et les organisations régionales pour les droits humains, ainsi que les autres instituts nationaux des droits humains (INDH) et les réseaux d'INDH tels que ENNHRI et GANHRI (OS 2).



En outre, l'IFDH souhaite jeter un pont entre le secteur des droits humains en Belgique et le niveau international, en facilitant des contributions plus systématiques des instances et organisations belges de défense des droits humains dans tous les mécanismes de contrôle supranationaux, tant en termes de rapportage que pour le suivi systématique des décisions et recommandations **(OS 2)**.

En démontrant qu'il s'acquitte de ces missions de la manière la plus large possible, l'IFDH aspire à être accrédité en tant qu'INDH de statut A selon les Principes de Paris et à permettre ainsi à la Belgique de se conformer à ses obligations internationales à cet égard **(OS 5)**.

3.2.4. Cohésion entre les missions

L'IFDH s'est vu confier sept missions légales et a en outre la possibilité de mener ses propres enquêtes ainsi que d'agir en justice. Outre les quatre missions de passerelle entre les niveaux international et national **(OS 2)** (voir 3.2.3), il s'agit d'émettre des avis, des recommandations et des rapports **(OS 1)**, de favoriser la coopération entre tous les acteurs **(OS 4)** et de promouvoir les droits humains en Belgique **(OS 1 et OS 3)**.

Il n'est opéré aucun choix ni établi aucune priorité entre ces différentes missions vu qu'elles sont toutes étroitement liées et se renforcent mutuellement.

Le travail effectué dans le cadre d'une mission peut souvent être utilisé pour une autre mission. Ainsi, les avis et les rapports élaborés feront l'objet d'une large diffusion et pourront être utilisés pour des formations ou des publications. Les thèmes soulevés dans le cadre du suivi des obligations internationales de la Belgique peuvent faire l'objet d'initiatives propres d'avis, de recherche ou de rapport, etc.

De plus, cette cohérence nous permet d'atteindre un maximum d'objectifs et de résultats avec des moyens limités.

3.2.5. Critères pour les priorités thématiques

D'une part, l'IFDH s'est vu confier un certain nombre de missions, telles que la réponse aux demandes d'avis, l'établissement de rapports internationaux, le suivi des décisions internationales, etc., qui détermineront en partie l'agenda de l'Institut. D'autre part, il est important pour l'IFDH, en tant qu'institut national des droits humains, de faire entendre de sa propre initiative sa voix sur certaines questions, d'être présent dans les débats de société importants et d'aborder lui-même certains thèmes.

De cette manière, l'IFDH veut contribuer à accroître le soutien et l'acceptation des droits humains en général, et vise une évaluation plus systématique des droits humains ('baromètre') à tous les niveaux de la prise de décision et de la vie sociale. Avec les autres acteurs, l'IFDH développera une vision transversale de la situation des droits humains en Belgique. Ce faisant, il se concentrera sur les thèmes relatifs aux droits humains qui revêtent une importance particulière pour la société et il mettra en exergue les problèmes qui méritent une plus grande attention **(OS 1)**.

Bien entendu, l'IFDH ne pourra pas couvrir tous les thèmes possibles et des choix devront être opérés. Toutefois, ces choix ne figurent pas dans le plan stratégique, qui décrit plutôt le processus requis pour opérer ces choix sur la base de critères qui restent à élaborer. Le choix des thèmes spécifiques sera en effet étroitement lié à l'actualité, aux demandes d'avis ainsi qu'au temps et aux moyens disponibles. Il convient de maintenir une flexibilité suffisante à cette fin, tout en laissant à l'Institut assez de liberté pour développer ses propres initiatives. L'IFDH veut ainsi identifier les lacunes dans le domaine de la protection des droits humains et contribuer à d'importants débats de société.

Cela implique de prêter attention tant aux droits civils et politiques qu'aux droits sociaux, économiques et culturels, qui restent souvent sous-exposés. De plus, l'IFDH accorde une attention particulière aux droits des personnes en situation de vulnérabilité. Lorsque cela est pertinent et possible, les cas de violation récurrente présumée des droits humains seront également étudiés. L'IFDH pourra coopérer à cet effet avec d'autres instances ou avec des universités (OS 1).

3.2.6. Un centre de connaissances et d'expertise en matière de droits humains

Pour être entendu et peser dans les débats de société et les décisions politiques, l'IFDH a besoin de davantage que sa reconnaissance en tant qu'institut national des droits humains doté du statut A et de son mandat légal. Il devra également acquérir une solide réputation de centre de connaissances et d'expertise, afin que ses avis et recommandations soient largement acceptés (OS 5).

Il pourra y parvenir en fournissant un travail de qualité et en mettant ses connaissances à la disposition des décideurs politiques et des autorités ainsi que des acteurs privés.

C'est possible grâce à des activités conjointes ou complémentaires avec d'autres acteurs disposant déjà d'une grande expertise, ce qui permet de mettre en commun et de renforcer les connaissances présentes en Belgique. L'IFDH consacrera également l'attention nécessaire au développement de sa propre expertise, notamment en approfondissant un certain nombre de thèmes autour desquels il développera une expertise de long terme. Enfin, l'IFDH participera activement aux forums internationaux, élargissant ainsi également ses connaissances et sa réputation en dehors de la Belgique.

Cette expertise ne se limite délibérément pas aux connaissances juridiques, car les droits humains sont liés à des problèmes sociaux. L'IFDH développera donc une approche interdisciplinaire de son mandat, dans laquelle l'angle juridique sera complété par une expertise criminologique, sociologique et pédagogique, dans la mesure permise par le financement de l'IFDH.

3.2.7. Une politique de communication large et constructive

L'IFDH vise à contribuer à la création d'une culture des droits humains largement répandue, dans laquelle les décideurs politiques intègrent de manière proactive le respect des droits humains dans les politiques et les réglementations, dans laquelle les individus sont informés

de leurs droits et de la manière de les faire valoir, et dans laquelle les entités privées sont également conscientes de leurs responsabilités **(OS 3)**.

Pour créer un tel impact, la communication doit être claire, cohérente et constructive. Les messages et les moyens seront adaptés aux différents groupes cibles et objectifs : c'est le cas par exemple de la sensibilisation à l'importance des droits humains en général et à la responsabilité de chacun à cet égard. Ou encore de la diffusion d'informations sur les droits de groupes cibles spécifiques. Ou sur les obligations de certaines instances privées. Ou sur l'importance de certaines décisions de juridictions internationales pour les décideurs politiques. Un plan de communication clair sera élaboré à cette fin **(OS 7)**.

En outre, l'IFDH se veut un institut ouvert et fiable communiquant de manière honnête, nuancée et constructive **(OS 7)**. À terme, l'IFDH veut devenir une sorte de guichet d'information, d'accès et d'orientation qui, en coopération avec d'autres instances, rendra l'information largement accessible **(OS 5)**. Parallèlement, l'IFDH mettra en avant son expertise en diffusant largement des rapports, avis et autres publications.

3.2.8. Éducation aux droits humains

Promouvoir ou faire progresser les droits humains se fait non seulement par la communication et la sensibilisation, mais aussi par le biais d'activités éducatives ciblées. Celles-ci peuvent avoir lieu dans les écoles primaires ou secondaires, ou au niveau des écoles supérieures ou des universités. Elles peuvent également se dérouler en dehors de l'école par le biais d'activités dans les communes, les mouvements de jeunesse, les musées, les entreprises, etc. Enfin, l'éducation peut également revêtir la forme d'une intervention dans des programmes de formation professionnelle comme ceux destinés aux magistrats, avocats, journalistes ou agents de police **(OS 3)**.

Une fois de plus, il va sans dire que l'IFDH dispose actuellement de trop peu de moyens pour être en mesure de développer pleinement cet aspect. La première étape consistera à cartographier l'offre existante et les acteurs en présence, après quoi l'IFDH pourra jouer un rôle complémentaire en répondant aux besoins de groupes spécifiques ou en développant du matériel de formation. L'IFDH souhaite également inciter les instances concernées à intégrer l'éducation aux droits humains dans leur programme ou leur offre.

3.2.9. Développement institutionnel

L'IFDH est un institut jeune, ce qui permet d'en faire dès le départ une organisation moderne et transparente, qui non seulement agit conformément aux principes de bonne gouvernance, mais qui vise également à fournir un cadre sûr et utile à une équipe interdisciplinaire et diversifiée de collaborateurs **(OS 8)**.

4. Plan d'approche stratégique

4.1. Flexibilité stratégique

Alors que la Vision de l'IFDH couvre une période de dix ans et que la Mission est principalement basée sur le cadre légal, le plan stratégique actuel est développé pour quatre ans, après quoi il sera revu. Après deux ans, une évaluation interne aura lieu et les objectifs stratégiques pourront être ajustés.

Le plan stratégique sera approfondi chaque année dans un plan annuel, dans lequel seront déterminées les activités à développer pour atteindre les (sous-)résultats de l'année en cours. Sur cette base, le budget annuel sera établi afin de doter l'IFDH de moyens suffisants.

Le choix des objectifs stratégiques est basé sur des informations concernant l'état actuel du paysage des droits humains en Belgique et sur le mandat et les moyens actuels de l'IFDH. Néanmoins, certaines évolutions pourraient changer le contexte et nécessiter une adaptation anticipée des objectifs, par exemple si l'IFDH venait à être interfédéralisé plus tôt que prévu ou à se voir confier une mission supplémentaire. Les choix stratégiques doivent être compris et appliqués en ce sens de manière dynamique, afin que l'Institut ne s'enferme pas dans un carcan. Par conséquent, le Conseil d'administration de l'IFDH évaluera également chaque année s'il existe des changements importants qui nécessiteraient un ajustement des objectifs, des résultats ou des moyens.

4.2. Théorie du changement et chaîne de résultats

Une « théorie du changement » (« Theory of Change » ou « ToC ») explique et visualise la logique qui sous-tend la stratégie ou les plans de changement d'une organisation. La théorie du changement décrit donc la manière dont les choix et objectifs stratégiques et les résultats à atteindre doivent mener à terme à la réalisation de la vision sociétale de l'organisation. La théorie globale du changement de l'IFDH, telle que représentée dans la figure ci-dessous, couvre à la fois l'horizon de 10 ans et la période de 4 ans du plan stratégique 2022-2025. Elle montre la cohérence entre les différents objectifs stratégiques de l'IFDH.

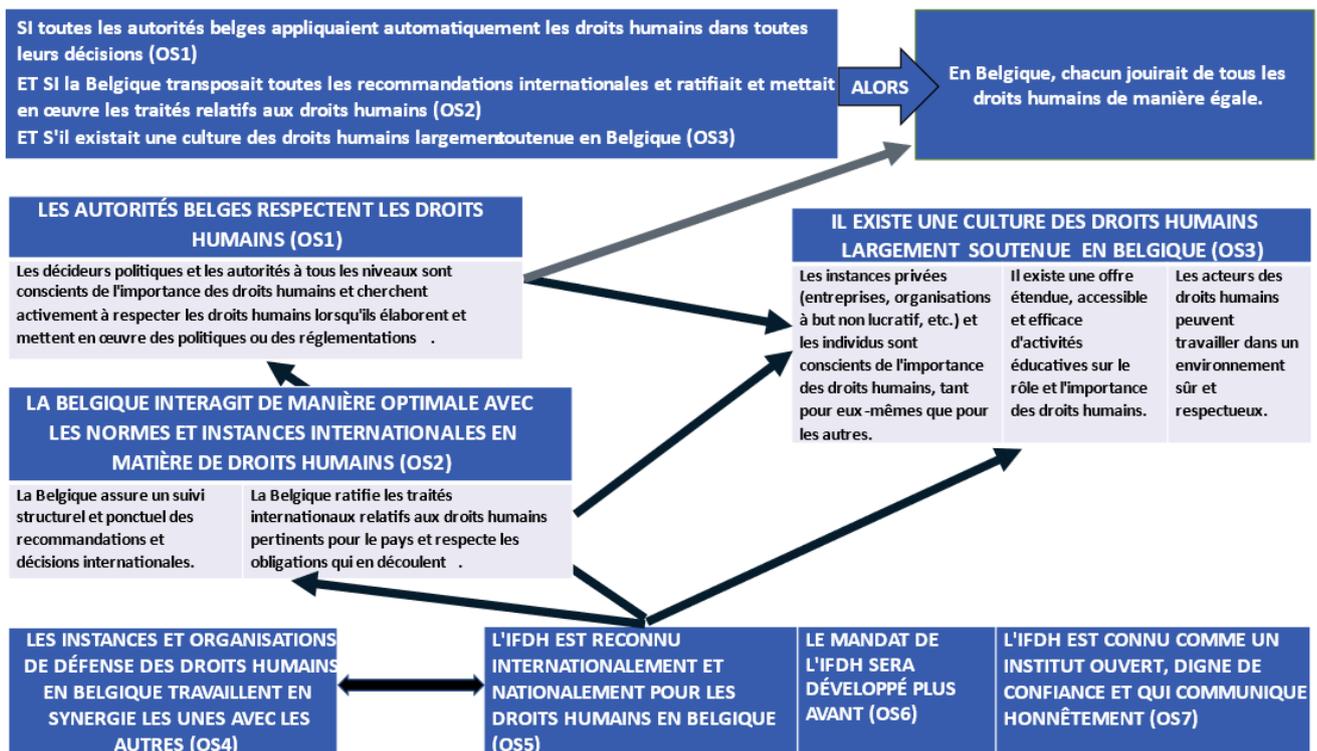
Pour l'IFDH, cela peut être résumé comme suit. Conformément à sa mission légale, l'IFDH veut contribuer à faire de la Belgique une société dans laquelle les droits humains de tous sont respectés et exercés de manière égale. L'IFDH partage cette vision et cette ambition sociétales avec d'autres acteurs, raison pour laquelle il a adopté résolument une perspective de réseau. Une promotion et une protection efficaces des droits humains nécessitent en effet une synergie entre toutes les instances et organisations de défense des droits humains actives en Belgique. L'IFDH veut y contribuer activement (OS4), tout en comblant les lacunes du fonctionnement actuel des droits humains en Belgique.

Mais pour cela, l'IFDH doit également grandir en tant qu'organisation, élargir son mandat et la capacité nécessaire (OS6), établir sa notoriété, son expertise et sa réputation dans le domaine des droits humains en Belgique, et ce tant au niveau national qu'international (OS5 et OS7) ; cela inclut l'obtention de la reconnaissance en tant qu'INDH belge de statut A. Le développement de l'IFDH lui-même doit donc se faire en harmonie avec la promotion de la coopération et de la synergie entre toutes les instances et organisations de défense des droits humains en Belgique. La mise en place progressive d'une bonne coopération et de la confiance pourra ainsi préparer le terrain pour une interfédéralisation de l'IFDH. Assurer une bonne gouvernance et une bonne gestion et continuer à développer l'IFDH en tant

qu'organisation performante et humaine (OS8) constitue également un aspect essentiel pour garantir de manière continue son professionnalisme, son efficacité et sa fiabilité (à court et à long terme).

De cette manière, en partenariat avec les instances et organisations de défense des droits humains en Belgique et en coopération internationale avec d'autres INDH, l'IFDH veut créer une dynamique commune qui aura un impact sur la société. L'IFDH y contribuera à travers trois piliers : veiller à ce que les instances publiques et privées belges respectent encore plus les droits humains (OS1), à ce que la Belgique interagisse plus rapidement et de manière optimale avec les normes et instances internationales en matière de droits humains (OS2), et à ce qu'une culture des droits humains largement soutenue soit créée et entretenue en Belgique (OS3). Ces trois piliers sous-tendent la vision à long terme de l'IFDH : une société où les droits humains de toutes les personnes en Belgique sont respectés et exercés de manière égale.

Figure – Théorie globale du changement de l'IFDH



Institut Fédéral pour la protection et la promotion des Droits Humains (IFDH)

Rue de Louvain 48
1000 Bruxelles

info@firm-ifdh.be

www.institutfederaldroitshumains.be



www.twitter.com/FIRM_IFDH



www.linkedin.com/company/firm-ifdh