

**LIGUE
DES DROITS
HUMAINS**

Plan stratégique

2025 ▶ 2029



TABLE DES MATIÈRES

À propos de ce plan stratégique	4
1. Les objectifs de ce plan stratégique	4
2. Évolution sur les cinq dernières années	4
I. La Ligue comme organisation	7
1. Une organisation ancienne	7
2. Une organisation crédible, indépendante et à l'écoute	8
a) Une organisation crédible	8
b) Une organisation strictement indépendante	8
c) Une organisation à l'écoute du terrain	8
3. La Ligue comme mouvement	8
a) Les commissions thématiques	9
b) L'ancrage local	10
c) La politique de membres	11
II. Vision, objectifs et moyens d'action	12
1. La vision et les objectifs de la LDH	12
a) La vision : un projet de société et des valeurs	12
b) Les objectifs	13
2. Les moyens d'action de la LDH	13
a) La démarche d'éducation permanente	14
b) La diffusion de son expertise et de ses analyses	16
c) Les recours en justice	16
d) La communication au cœur du travail de la LDH	20
e) Travail social et droits humains	23
3. Les sujets prioritaires : la question des enjeux	23
a) Défense de l'État de droit	24
b) Contrôle et enfermement	25
c) Justice sociale	26

III. Les questions de fonctionnement

27

1. Le fonctionnement interne

27

2. Le financement de la LDH

28

a) De réels atouts...

28

b) ...mais une situation précaire dans un contexte incertain

29

c) Vers une diversification des ressources et plus d'auto-financement

30



Illustrations de Mathilde Collobert

À propos de ce plan stratégique

1. Les objectifs de ce plan stratégique

Ce plan stratégique a pour objet de donner à la fois un sens et une direction au travail de la LDH. Il propose une vision, des objectifs et des moyens pour y parvenir. Il tente de répondre aux questions suivantes : quelles valeurs et quel modèle de société fondée sur les droits humains entendons-nous défendre et promouvoir ? Quels sont les enjeux essentiels en termes de droits fondamentaux au cours des prochaines années ? Comment convaincre et toucher le public le plus large ? Quels moyens d'action l'association met-elle en œuvre pour atteindre ses objectifs ?

Ce plan doit permettre de garder le cap sur le moyen terme mais doit également intégrer le fait que le quotidien de la LDH est rythmé par des urgences et des réactions à des situations sur lesquelles nous avons peu de prise. L'association doit donc conserver la souplesse nécessaire pour s'adapter à l'actualité et à la survenance de nouveaux enjeux. Pour élaborer ce plan, l'ensemble des instances de la LDH ont été consultées : Conseil d'administration, équipe de salarié·es, commissions, sections et membres de l'Assemblée générale. Le plan stratégique précédent (2019-2024) et le plan d'action pluriannuel (2024-2028) soumis au titre de l'Éducation permanente ont été pris en compte.

Enfin, deux aspects importants ne sont pas couverts par ce plan et devront faire l'objet d'un chantier ultérieur, dans le prolongement du plan stratégique. D'une part, poser des priorités annuelles et donc des choix en termes d'activités : ce travail est nécessaire au vu du mandat de la LDH qui couvre l'ensemble du spectre des droits humains et des multiples sollicitations qui lui parviennent. D'autre part, continuer à travailler sur le fonctionnement interne dans le sens d'une clarification des rôles et des prises de décisions de manière à rendre l'organisation la plus efficace possible.

2. Évolution sur les cinq dernières années

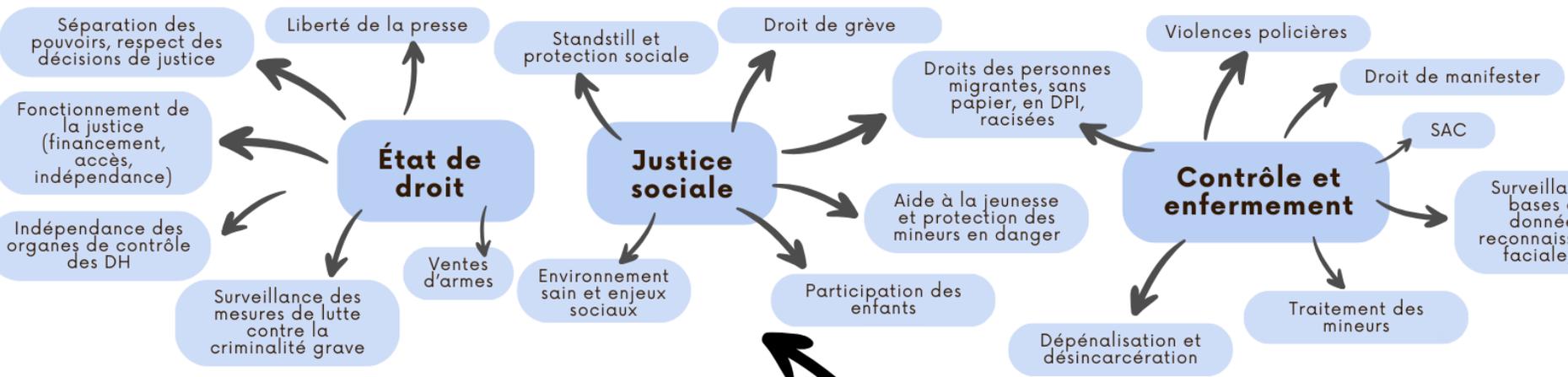
Plusieurs projets mentionnés dans le dernier plan stratégique ont été réalisés au cours des cinq dernières années. On peut citer l'achat et la rénovation d'un bâtiment en vue de la création de la Maison des droits humains (MDH). La MDH a été inaugurée en octobre 2022 et abrite les équipes de la LDH, de la Liga voor Mensenrechten et le bureau européen de la Fédération internationale pour les droits humains (FIDH). Le dernier plan prévoyait également la création d'une commission Environnement, avec pour ambition de relier les questions environnementales et climatiques aux droits fondamentaux. Cette commission a vu le jour et porte une action judiciaire emblématique (The Farmer Case) contre un géant de l'industrie fossile. Enfin, trois nouveaux postes ont été créés pour (i) coordonner la commission Environnement, (ii) renforcer l'équipe des juristes sur les questions de droit des étrangers et (iii) augmenter les dons à la LDH en vue de renforcer sa solidité et son indépendance.

Durant cette période, la LDH a également été traversée par la crise du Covid-19 comme l'ensemble de la société. Cette crise a non seulement eu un impact sur son fonctionnement et ses activités mais a aussi généré un surcroît de travail d'analyse et de vigilance pour s'assurer que le gouvernement de l'époque respecte l'État de droit dans sa gestion de la crise. De nombreux droits ont été affectés au cours de cette période, dont le droit à la santé, la liberté d'aller et venir et le droit à la vie privée. La LDH a été en première ligne pour défendre la séparation des pouvoirs et, par une action en justice qui lui a donné gain de cause en première instance, a directement contribué à l'adoption d'une loi pour encadrer l'action du gouvernement en cas de crise sanitaire.

Au moment de se projeter dans les cinq prochaines années, la préoccupation principale réside dans la montée de l'extrême droite, les reculs en matière de droits humains et l'infusion des idées d'extrême droite dans les accords de gouvernements. Une partie du travail de la LDH consistera donc à s'opposer aux projets qui réduisent la protection des droits fondamentaux. La nécessaire mise en œuvre de ce plan en priorités annuelles devra en tenir compte. Enfin, la LDH aura 125 ans en 2026, ce qui sera l'occasion d'organiser diverses activités autour de cet anniversaire.

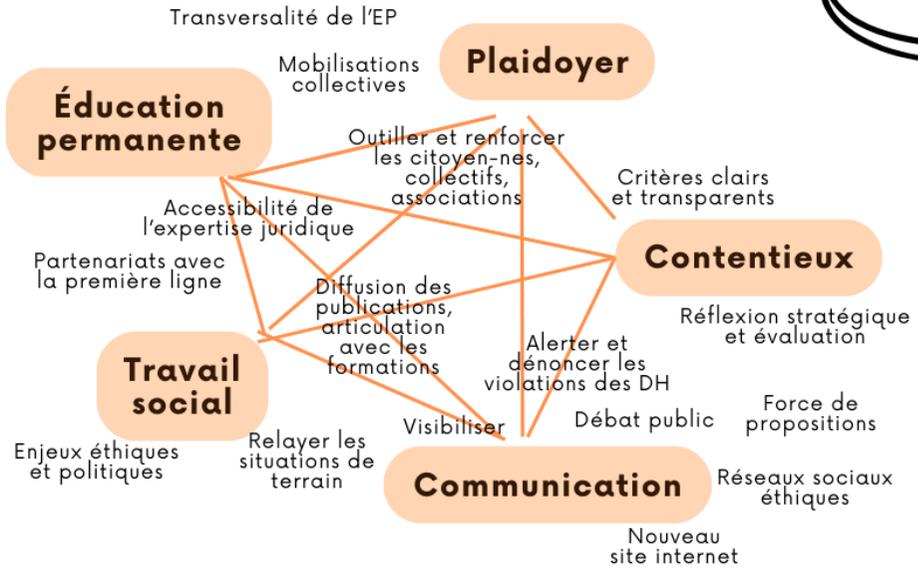


THÉMATIQUES PRIORITAIRES

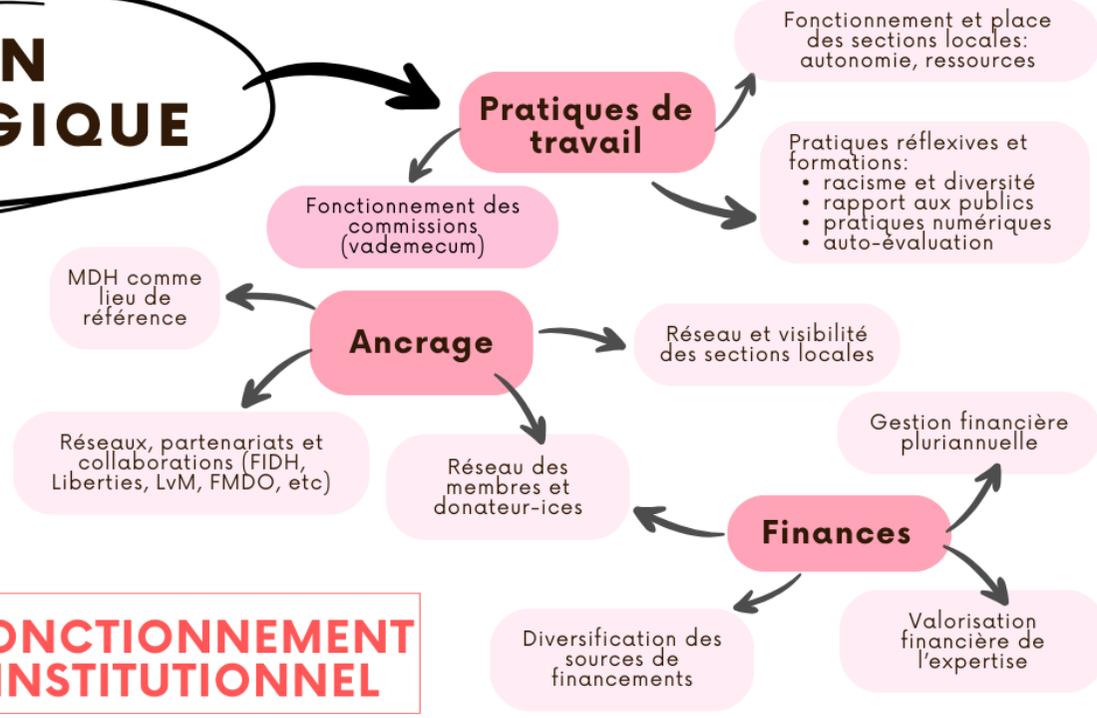


PLAN STRATÉGIQUE

MOYENS D'ACTION



FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL



I. La Ligue comme organisation

1. Une organisation ancienne

Toute organisation est le produit d'une histoire qui contribue à forger son rôle et son image. La « Ligue belge des droits de l'Homme » est fondée en 1901, trois ans après la Ligue française, dans la période troublée de l'affaire Dreyfus en France. Elle est alors composée uniquement de bénévoles qui disposent pour la plupart d'un haut capital social et culturel : personnalités politiques, avocat·es, personnalités du monde académique et culturel.

Dissoute pendant la première guerre mondiale, elle reprend ses activités dans les années 1920 et se montre très active dans les années 1930 pour combattre les discours de haine et l'antisémitisme. Elle lutte fermement contre la montée du nazisme, tant par l'organisation de manifestations que par l'accueil de réfugiés politiques. Dénoncée par une partie de la classe politique comme une « organisation partisane », elle est interdite d'activités durant l'occupation allemande et ses archives sont saisies.

La LDH redémarre en 1954, notamment pour exiger le respect des droits de la défense durant les procès d'anciens collaborateurs du régime nazi. À l'époque, l'association se concentre sur trois thèmes : la décolonisation, la lutte contre les régimes dictatoriaux et le respect des droits humains dans les régimes démocratiques. Elle travaille également sur les violences policières (notamment contre les ouvriers lors de grèves), les droits des détenus et la défense de la liberté d'expression. Composée essentiellement de juristes jusque-là, la Ligue se diversifie dans les années 70 et ses actions s'enrichissent par la collaboration de sociologues, d'enseignant·es et de travailleur·euses sociaux·ales.

« Les éléments constitutifs essentiels de son identité sont les suivants : son intransigeance sur le respect des droits fondamentaux, la rigueur de ses analyses, sa stricte indépendance par rapport à tout parti ou mouvement politique, sa reconnaissance publique et médiatique et, enfin, son implantation dans le secteur associatif et militant. »

À partir de cette époque, la Ligue investit davantage les droits économiques, sociaux et culturels. En 1978, les profondes mutations institutionnelles à l'œuvre en Belgique conduisent à scinder la Ligue en deux organisations, essentiellement pour des questions de financement et non pour des divergences idéologiques. La Liga voor Mensenrechten est créée et s'installe à Gand.

En 2018, au terme d'un processus de réflexion mené en interne, la Ligue décide de changer de nom dans un souci de plus grande inclusivité pour devenir la « Ligue des droits humains ». Cette même année, la Ligue et la Liga décident d'unir leurs forces pour se réunir symboliquement sous un même toit à Bruxelles et fonder une Maison des droits humains. Au terme d'une campagne de récolte de dons, un bâtiment est acheté à Molenbeek (Bruxelles). À l'issue des travaux, la Maison des droits humains est inaugurée le 7 octobre 2022. Aux côtés des deux Ligues, la Maison accueille également le bureau européen de la Fédération internationale pour les droits humains (FIDH).

2. Une organisation crédible, indépendante et à l'écoute

a) Une organisation crédible

Aujourd'hui, la LDH est une organisation reconnue dans le paysage associatif belge. Les éléments constitutifs essentiels de son identité sont les suivants : son intransigeance sur le respect des droits fondamentaux, la rigueur de ses analyses, sa stricte indépendance par rapport à tout parti ou mouvement politique, sa reconnaissance publique et médiatique et, enfin, son implantation dans le secteur associatif et militant. Ces éléments contribuent à en faire une organisation crédible auprès de ses partenaires, de ses interlocuteurs, des médias et du grand public.

b) Une organisation strictement indépendante

La Ligue est totalement indépendante de tout parti ou mouvement politique. La Ligue n'exprime jamais son soutien à un parti ou à un·e candidat·e mais se prononce sur une mesure ou une politique au regard du respect des droits fondamentaux. La qualité de président·e de la LDH est incompatible avec tout mandat électif ou exécutif, quel que soit le niveau de pouvoir, et tous les autres mandats électifs font l'objet de restrictions de ce point de vue. Aucun mandat électif à la LDH ne fait l'objet d'une rémunération (conseil d'administration, commissions, sections). Enfin, bien qu'elle fasse appel à des financements tant publics que privés, la Ligue reste extrêmement attentive à conserver une stricte indépendance, tant dans le choix des sujets que dans la manière de les traiter.

c) Une organisation à l'écoute du terrain

De par son histoire et ses réseaux, la Ligue bénéficie d'une position particulière. D'une part, elle est régulièrement consultée par des organismes publics, auditionnée dans différents parlements et à différents niveaux de pouvoir. D'autre part, bien qu'elle ne soit pas une association de première ligne, la Ligue reste connectée au terrain : par ses commissions, ses sections locales, son réseau et sa permanence sociale, la Ligue est à l'écoute permanente des questions sociales, y compris des signaux faibles. Au-delà du fait de lui permettre d'ancrer ses prises de position et ses revendications dans une réalité concrète, ce positionnement contribue à lui donner un rôle d'interface intéressant : faire émerger ou relayer des problématiques du terrain, les formuler en termes de droits fondamentaux et prendre part aux actions pour agir sur ces problématiques.

3. La Ligue comme mouvement

L'action de la LDH est grandement renforcée par l'action de militant·es qui contribuent à élaborer et à diffuser son message. Les formes d'engagement social ont évolué depuis la mise en place des différents lieux d'implication bénévole au sein de la Ligue (CA, commissions, sections, groupes de travail, etc.). Le rapport à l'engagement reflète les mutations de nos sociétés et doit être pris en compte : pour certaines personnes, il y a une évolution vers des causes plus ponctuelles, qu'elles soient locales ou globales, et à travers des formes moins structurées. La volonté exprimée est d'agir ici et maintenant, directement sur le cours des choses. Il est donc essentiel de laisser la porte ouverte à des groupes ou individus qui désireraient s'engager ponctuellement, sans contraintes de structure.

Trois éléments restent pertinents pour toute forme d'engagement : (i) l'utilité sociale, la volonté d'améliorer la société, (ii) l'inclusion, l'importance du groupe et de la socialisation à travers un objectif utile et (iii) une forme de « retour sur engagement » dans le sens où s'engager peut apporter une forme de gratification, personnelle ou professionnelle (en termes de CV, de formation, de contacts sociaux, etc.).

Les bénévoles sont essentiel·les pour la LDH, à la fois pour les liens privilégiés et indispensables avec le terrain et pour la force de travail, la richesse des idées, la vaste expertise qu'ils et elles apportent au collectif. Sans compter bien sûr l'enthousiasme et la disponibilité. Ces qualités sont précieuses pour la Ligue qui, ces prochaines années, devra mettre plus l'accent sur l'accompagnement de ses groupes de bénévoles, notamment les commissions et les sections : une réflexion est en cours sur la possibilité d'une plus grande autonomie financière pour leurs projets, tandis que le fonctionnement des commissions et des sections et l'articulation avec les différentes instances de la Ligue sera clarifié (cf plus bas).

La LDH s'inscrit également dans un mouvement social plus large. Elle est membre d'un grand nombre de plateformes et coalitions associatives et militantes actives sur de nombreux sujets en Belgique. Elle s'engage dans des réseaux pour partager de l'expertise et porter les droits humains au niveau européen et international dont la Fédération internationale pour les droits humains (FIDH), Liberties et Migreurop. Une analyse de l'ensemble de ces lieux sera réalisée afin de s'assurer que la Ligue concentre ses ressources de la manière la plus pertinente pour elle-même et pour ces réseaux.

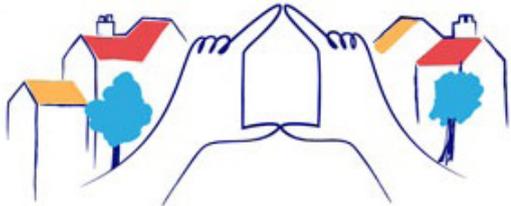
a) Les commissions thématiques

Les commissions occupent une place importante à la LDH. Elles sont composées d'expert·es, de professionnel·les et de militant·es qui s'engagent bénévolement pour la LDH et effectuent un travail de réflexion sur les problématiques liées aux droits humains. Les commissions réagissent par rapport à l'actualité et réalisent en parallèle un travail prospectif sur l'évolution des droits fondamentaux. Elles constituent une ressource d'expertise et de connaissance du terrain essentielle pour la Ligue.

La Ligue compte actuellement 8 commissions : (i) Droits économiques, sociaux et culturels (DESC), (ii) Enfance et Jeunesse, (iii) Étrangers, (iv) Environnement, (v) Justice, (vi) Nouvelles technologies et vie privée, (vii) Police et (viii) Prisons. Un·e salarié·e de la Ligue assure la coordination de chaque commission et le lien avec l'équipe de permanent·es. Reposant principalement sur des forces bénévoles, le dynamisme de ces commissions doit être entretenu par les membres, avec l'aide des président·es de commission et des salarié·es. Dans leur fonctionnement, les commissions bénéficient d'une autonomie d'action mais s'inscrivent dans l'action collective et les positionnements de la Ligue. Un vademecum des commissions est en cours d'élaboration et sera finalisé de manière à assurer une cohérence et une certaine homogénéité dans la manière de fonctionner des commissions.

b) L'ancrage local

À Bruxelles : la Maison des droits humains (MDH)



Annoncée dans le précédent plan stratégique, la Maison des droits humains (MDH) a vu le jour à l'été 2022, avec l'emménagement de la LDH, de la Liga voor Mensenrechten (LvM) et du bureau européen de la Fédération internationale pour les droits humains (FIDH). Après une longue phase de travaux de rénovation et d'aménagement, il s'agit dorénavant de faire vivre ce lieu, de travailler à son ancrage local, d'en faire une référence pour la défense des droits humains à Bruxelles.

La MDH accueille déjà de nombreuses réunions de travail, commissions, animations, formations, débats, et autres événements publics. Par ailleurs, dans le cadre du projet [Broedplek](#) financé par le gouvernement flamand, la LvM a noué un partenariat avec l'organisation coupole [FMDO](#) dont l'objet social est de travailler, avec ses organisations membres et ses volontaires, sur les questions de démocratie et de [super-diversité](#). À ce titre, la MDH héberge un certain nombre d'activités organisées par FMDO ou ses organisations membres, qu'il s'agisse de réunions de travail sur des thématiques spécifiques, de projets pour renforcer le lien social, ou encore de tables-rondes ouvertes au grand public. L'un des enjeux autour de cette toute nouvelle démarche, sera de voir dans quelle mesure des collaborations seraient pertinentes entre la Ligue et FMDO. En effet, FMDO bénéficie d'un ancrage local assez fort à Bruxelles, regroupant de très nombreuses associations de terrain, collectifs, groupes de citoyens, souvent en grande partie bénévoles, qui travaillent sur des sujets proches de ceux de la Ligue. En retour, celle-ci peut contribuer à renforcer ces associations qui défendent les mêmes valeurs, en apportant son expertise par le biais de ses formations et publications.

En Wallonie : les sections

Les sections locales ont une importance forte pour la Ligue, car elles permettent à celle-ci de maintenir un ancrage local fort en dehors de Bruxelles, à la fois en se faisant le relais de l'action de la LDH sur un territoire donné, et en travaillant sur des matières communales importantes en termes de droits fondamentaux. Ainsi, pour les prochaines années, les sections relèvent les problématiques et enjeux politiques suivants : les politiques anti-mendicité et le rejet des sans-abris, la surveillance organisée, les violences policières, le droit au logement, l'accueil des personnes sans papier, les approches sécuritaires et répressives, ou encore l'accessibilité des services publics. Quoique n'entrant plus dans la reconnaissance décrétole Education Permanente de la Ligue, les sections mènent un réel travail d'éducation permanente, organisant conférences, expositions, débats, etc. Elles travaillent souvent avec des partenariats locaux de première ligne, ce qui renforce leur ancrage et leur proximité avec les publics qu'elles touchent. Renforcer le réseau et la visibilité fera partie des priorités pour ces prochaines années.

Les sections sont composées uniquement de personnes bénévoles, généralement peu nombreuses. Il est parfois difficile de maintenir une dynamique sur le long terme et de mener des projets portant une dimension institutionnelle. Ainsi, l'un des enjeux de ces prochaines années sera de repenser leur place parmi toutes les autres instances de la Ligue. Cela signifie, d'une part, redéfinir le cadre de fonctionnement : autonomie d'action, prise en compte et cohérence avec les positions de la Ligue, ressources et financement, interactions entre le siège et les sections, gouvernance interne. D'autre part, il sera également intéressant de mener une réflexion sur les collaborations possibles entre commissions et sections, les commissions pouvant renforcer les sections grâce à leur expertise, tandis que les sections peuvent être un relais local fort et peuvent aussi apporter analyses et témoignages du terrain local.

c) La politique de membres

Dans le précédent plan stratégique, la Ligue s'était engagée à mettre en place un groupe de travail afin de formuler une stratégie de membership réaliste et dotée de moyens d'action, et pouvoir avancer sur cette question. Si ce travail complexe n'a pas encore pu aboutir, notamment faute de moyens et de temps, la Ligue a récemment enclenché un processus qui lui permettra de mettre sur pied une politique de membres claire et adéquate. Ainsi, fin 2024, elle a pu dégager des moyens pour créer un poste à mi-temps dont l'une des missions est de renforcer et développer le réseau des membres et donateurs de la Ligue. Cette fonction sera cruciale pour l'avancement de ce chantier - qui reste collectif - dans la mesure où un temps de travail salarié y est maintenant dédié, ce qui permettra le développement d'une expertise en interne.

Concrètement, ce chantier abordera, entre autres, les questions et enjeux suivants :

- Mieux connaître le membership actuel de la Ligue, avec ses différents segments : qui sont les membres de la Ligue et pourquoi sont-ils membres ?
- Mieux comprendre comment fonctionne le membership pour pouvoir l'élargir et le renforcer : par quel canal les personnes deviennent-elles membres, quelles sont leurs attentes vis-à-vis de la Ligue ? Comment et pourquoi devient-on membre de la Ligue ? Qu'est-on prêt-e à faire pour la LDH en tant que membre au-delà du paiement de la cotisation ?
- Clarifier et expliciter les attentes de la LDH vis-à-vis de ses membres : quelle forme d'engagement la Ligue peut-elle espérer de ses membres ? Comment et à quelles occasions peut-elle les mobiliser ?
- Clarifier et simplifier les dénominations (membres adhérents, membres effectifs, membres donateurs, etc.).

Une bonne politique de membres nécessite par ailleurs des outils techniques solides et adaptés à notre réalité : la Ligue a donc décidé de se doter d'un nouveau logiciel de gestion des membres et contacts (CRM). Cet investissement financier non négligeable lui permettra de mener à bien ce travail, avec pour objectif ultime d'élargir et renforcer le cercle de soutien de la Ligue et son indépendance financière.

II. Vision, objectifs et moyens d'action

1. La vision et les objectifs de la LDH

a) La vision : un projet de société et des valeurs

L'objet social de la Ligue est énoncé à l'article 3 de ses statuts :

« L'association a pour objet de combattre l'injustice et toute atteinte arbitraire aux droits d'un individu ou d'une collectivité. Elle défend les principes d'égalité, de liberté, de solidarité et d'humanisme sur lesquels se fondent les sociétés démocratiques (...). Elle soutient toute initiative tendant à la formation et à la promotion des droits et libertés. (...) »

La LDH défend une vision de société où les droits fondamentaux constituent la boussole de toute action publique. La Ligue n'envisage pas les droits fondamentaux comme une fin en soi mais comme un moyen de transformer les pratiques sociales pour plus de justice, de liberté, d'égalité et de solidarité. Non seulement dans les rapports entre l'État et les personnes mais également, de manière plus horizontale, dans les relations interpersonnelles.

Globalement en progrès depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les droits humains traversent une passe délicate. L'édifice construit à partir de la DUDH de 1948 et des conventions qui en ont découlé est aujourd'hui fragilisé. En Belgique comme en Europe, les politiques menées depuis plusieurs années ont généré un grand nombre de tensions. Les politiques économiques et une absence de réelle politique sociale ont conduit à une paupérisation importante de la population, en violation des droits économiques, sociaux et culturels. La dramatique séquence d'attentats terroristes sur le sol européen a conduit de nombreux gouvernements à s'appuyer sur une légitime émotion populaire pour adopter des législations qui restreignent les libertés publiques. Les crises successives - sécuritaire, sanitaire, climatique - ont fragilisé l'État de droit et la démocratie au nom de l'urgence.

« La Ligue n'envisage pas les droits fondamentaux comme une fin en soi mais comme un moyen de transformer les pratiques sociales pour plus de justice, de liberté, d'égalité et de solidarité. »

L'Union européenne s'est montrée incapable de proposer une réponse commune à la hauteur des enjeux et des opportunités migratoires et a privilégié l'angle sécuritaire sur le respect des droits humains et le devoir de solidarité. La plupart des pays européens sont touchés par une crise de la représentativité démocratique et sont confrontés à un retour de mouvements d'extrême droite et de partis autoritaires.

L'État de droit est aujourd'hui frontalement menacé, même par des partis traditionnels, comme on a pu le constater lors de la « crise de l'accueil » au cours de laquelle le gouvernement s'est affranchi tant du droit belge et européen que des décisions de justice qui le contraignent à le respecter.

b) Les objectifs

À partir de cette vision d'un projet de société qui place les droits humains au centre, la Ligue décline son travail sur plusieurs axes, avec trois objectifs principaux, étroitement liés. En premier lieu, il s'agit de faire évoluer la politique lorsque les droits fondamentaux sont violés ou menacés. Cela passe notamment par une veille politique et juridique régulière, une analyse rigoureuse des textes législatifs, déclarations gouvernementales, et autres documents officiels, ainsi qu'une réflexion sur les actions envisageables pour contrer l'adoption de mesures contraires aux droits humains.

En deuxième lieu, la Ligue souhaite contribuer à renforcer d'autres acteurs associatifs dans une lutte commune pour les droits fondamentaux. Ainsi, elle met à disposition son expertise forte auprès de plateformes, associations ou collectifs, que ce soit pour construire des plaidoyers communs, former des travailleur·euses, ou encore soutenir des militant·es.

En troisième lieu, la Ligue agit pour sensibiliser et mobiliser le grand public sur les questions liées aux droits humains. Ici, c'est l'éducation permanente qui est mise en avant, avec une démarche visant à informer et former les citoyen·nes sur les droits humains, c'est-à-dire également de les conscientiser sur l'impact de nombreuses mesures politiques tant sur les droits collectifs que sur les droits individuels, mais aussi sur les leviers pour protéger, activer, et revendiquer ces droits. La création d'espaces collectifs ayant pour but de valoriser, partager et co-construire un savoir commun à partir d'expertises techniques ou du vécu, est une manière, pour la Ligue, de soutenir l'émancipation individuelle et collective et, par-là, d'enrichir le débat public.

2. Les moyens d'action de la LDH

La Ligue dispose d'un vaste panel de moyens d'action, du plaidoyer politique aux formations citoyennes, de l'intervention médiatique au contentieux judiciaire et à la vulgarisation de contenus juridiques pour l'associatif et le grand public. La Ligue travaille également avec des publics scolaires, et, bien que n'étant pas une association de première ligne, accueille les demandes individuelles pour les réorienter. Deux enjeux traversent ce travail : d'une part, l'accessibilité de la Ligue aux publics « non spécialistes », et d'autre part l'interdisciplinarité, c'est-à-dire l'interdépendance et la complémentarité nécessaires des différents moyens d'action.

Que ce soit dans ses commissions, ses formations en éducation permanente ou ses animations avec des élèves du secondaire, la Ligue s'efforce d'impliquer ses publics dans ses projets, dans une perspective de co-construction, tant de l'expertise que des actions. Ainsi, les groupes constitués – ponctuels ou récurrents – sont des espaces d'émancipation individuelle et collective, de réflexion critique, d'élaboration d'une expertise commune et de mobilisation collective. Or, l'un des défis pour la Ligue est de réussir à sortir de ses cercles habituels et d'aller vers les personnes qu'elle ne touche habituellement pas directement – principalement les personnes les plus vulnérables, pour qui la défense des droits humains revêt une forme d'immédiateté et d'urgence plus forte encore. Ceci confirme plus que jamais l'importance des partenariats avec les associations et collectifs de première ligne formés par les personnes directement concernées. D'un côté, ces acteurs peuvent nourrir le travail de la Ligue grâce à leur expertise de terrain, leur proximité avec les publics, et leur capacité de mobilisation collective. De l'autre, la Ligue a un rôle

à jouer pour renforcer ces structures, en outillant leurs travailleur·euses, bénévoles ou militant·es avec son expertise juridique, mais aussi en utilisant sa légitimité et sa visibilité pour soutenir des revendications ou des actions communes. L'enjeu pour la Ligue est d'éviter l'écueil de ne parler qu'à des publics avertis dans des termes trop techniques. L'articulation entre l'identité juridique de la Ligue et sa démarche d'éducation permanente prend ici tout son sens.

Dans les cinq années à venir, la Ligue souhaite renforcer cette articulation en s'appuyant sur une meilleure coordination de ses différents moyens d'action. Faire dialoguer et se renforcer mutuellement des activités aussi diverses que contentieux, animations en éducation permanente, publications, travail social et plaidoyer permettra de donner plus de sens encore aux actions menées, d'en démultiplier l'impact, et de mieux toucher la grande diversité des publics de la Ligue. Plus de transversalité signifie également de penser plus en amont, et de manière plus systématique, les liens entre les projets d'éducation permanente (publications comprises) et les autres moyens d'action comme le contentieux ou le travail social.

« Un des défis pour la Ligue est de réussir à sortir de ses cercles habituels et d'aller vers les personnes qu'elle ne touche habituellement pas directement – principalement les personnes les plus vulnérables, pour qui la défense des droits humains revêt une forme d'immédiateté et d'urgence plus forte encore. »

Cela peut passer, par exemple, par l'utilisation de méthodes d'éducation populaire pour permettre aux citoyen·nes intéressé·es de s'approprier les enjeux d'un recours en contentieux objectif et susciter une mobilisation collective. Ou bien, à partir d'une lecture collective sur une thématique de travail de la Ligue, faire émerger des situations de violation de droits fondamentaux d'un groupe, qui pourraient faire l'objet d'un plaidoyer ou d'un recours. Ou encore, mettre en place, dans le fonctionnement interne, des groupes de travail transdisciplinaires sur des thématiques bien précises afin de pouvoir en saisir toute la complexité, de les analyser par différentes portes d'entrées, et d'en dégager des actions concrètes qui parlent à différents publics.

a) La démarche d'éducation permanente

Ces cinq prochaines années, la Ligue continuera à effectuer son travail d'éducation permanente dans les axes 1 et 3 où elle est reconnue formellement par le décret. Son plan quinquennal actuel court de 2024 à 2028, avec trois grandes thématiques de travail qui sont celles du plan stratégique global de la LDH : l'État de droit, l'enfermement et le contrôle et, enfin, la justice sociale.

L'axe 1, dont l'objectif est de s'approprier, comprendre, avoir prise sur les sujets et se mettre en action collectivement, englobe les animations de groupes d'adultes (commissions, sections, groupes de travail de bénévoles, etc.), la formation citoyenne, les conférences et autres débats publics, les mobilisations collectives, ou encore la production ou l'accompagnement d'évènements culturels. C'est le travail dit « de terrain », où se côtoient une diversité de bénévoles, militant·es, et citoyen·nes engagé·es ou simplement intéressé·es, pour travailler sur les trois grandes thématiques prioritaires de la Ligue qui se déclinent en de nombreux sujets (droits sociaux, justice environnementale,

prisons, droits des étrangers, etc.) détaillées dans la partie 3 « Les enjeux prioritaires ». La reconnaissance ne concerne que les activités qui se tiennent dans la région Bruxelles-Capitale ; celles organisées en Wallonie par les sections ou par le siège ne sont donc pas officiellement comptabilisées. Toutefois, la Ligue souhaite continuer à leur donner une place importante afin de toucher et d'impliquer un public plus large.

L'axe 3 a pour objectif de construire et diffuser un savoir associatif légitime - à côté des savoirs académique et institutionnel - et d'outiller le secteur associatif à travers ce savoir, tout en contribuant au débat public. Il concerne donc les publications de la Ligue, telles que *La Chronique* ou *L'État des droits humains*. En 2024, la Ligue a obtenu un changement de forfait pour cet axe, qui lui permet de produire plus d'études et analyses. Cette hausse de forfait constitue une belle reconnaissance de l'expertise et de la qualité des publications de la LDH. Toutefois, elle doit s'accompagner d'une réflexion plus poussée sur la diffusion de ces publications, ainsi que sur une éventuelle ouverture à d'autres formats, qui seraient plus accessibles. La Ligue a en effet cette particularité d'être à la fois une association généraliste de par le contenu dont elle traite et donc les personnes à qui elle s'adresse – les droits humains touchent à une grande diversité de thématiques et de questions, et concernent donc tout le monde – et une association spécialiste de par son approche juridique, son expertise technique pointue. L'un des objectifs du travail d'éducation permanente est donc de rendre plus accessible le contenu juridique : communiquer dans un langage moins jargonnel et plus adapté aux différents publics, permettre aux associations de s'emparer de l'expertise de la Ligue pour la transmettre à leur public. À ce titre, la Ligue souhaite continuer à explorer des formats tels que les podcasts, les outils pédagogiques, l'audiovisuel, ou encore les sites internet spécifiques à un projet permettant une meilleure appropriation des enjeux par le public.

La Ligue souhaite renforcer sa démarche d'éducation permanente et la rendre plus transversale qu'elle ne l'est déjà. En effet, outre les actions mentionnées ci-dessus, la démarche d'éducation permanente guide bon nombre de projets autres de la Ligue. Tout en remplissant ses obligations liées à sa reconnaissance décrétable (et donc son subventionnement structurel), la Ligue va au-delà, en travaillant, par exemple, avec des élèves du secondaire, avec des méthodologies permettant une analyse critique des enjeux de société et suscitant l'émancipation individuelle et collective des jeunes autour de projets dont ils sont au cœur. La transversalité se déclinera également par le renforcement des liens entre les sections locales et les commissions, et par plus de synergies entre les projets des commissions, les formations et animations, ou encore au sein des plateformes. Enfin, l'articulation entre la production et diffusion d'études et analyses (axe 3), et l'organisation d'animations ou formations citoyennes (axe 1), se verra renforcée par la Ligue, toujours dans la triple perspective de rendre son expertise juridique et politique accessible au plus grand nombre, d'outiller très concrètement les citoyen·nes, bénévoles, travailleur·euses engagé·es dans la défense des droits fondamentaux, et d'inviter les personnes participant aux animations ou formations à se mobiliser collectivement en construisant et portant des revendications avec la Ligue.

Pour la Ligue, il est essentiel de continuer à outiller juridiquement et politiquement les différents mouvements qui luttent pour les droits fondamentaux, en particulier sur les thématiques encore récentes ou moins développées telles que la justice environnementale, et à maintenir la confiance en la capacité de l'État de droit à prendre en charge ces questions de manière à la fois démocratique et efficace. Notre volonté de doter chacun·e des outils susceptibles de faire valoir ses droits et les droits de tous·tes constitue à cet égard un rempart contre la résignation citoyenne et la montée corrélative de discours populistes, complottistes ou anti-démocratiques.

b) La diffusion de son expertise et de ses analyses

Au-delà du champ de l'éducation permanente, la LDH consacre beaucoup d'énergie à diffuser ses analyses et sa vision des droits fondamentaux lors de nombreuses interventions dans des réunions publiques, séminaires, colloques, discussions d'experts, groupes de travail, manifestations, rassemblements et réunions militantes. Il s'agit principalement de répondre à des demandes ou des invitations mais cette diffusion peut aussi être proactive lorsque la LDH organise des événements sur un sujet spécifique. Pour la LDH, cette diffusion prend également la forme de plaider auprès des autorités publiques, seule ou en partenariat avec d'autres organisations. Enfin, la Ligue intervient très régulièrement dans les médias, ce qui est une indication de la crédibilité qui lui est reconnue mais qui nécessite une grande souplesse et réactivité.

c) Les recours en justice

Dès lors qu'il n'est pas possible de mener du plaider sur tous les sujets suivis par la Ligue et qu'il ne donne pas toujours les résultats espérés, le contentieux tient une place prépondérante dans la stratégie d'action de la Ligue. Il convient de distinguer différentes formes de contentieux, qui ont leurs objectifs propres.

Le contentieux objectif

Le recours au contentieux objectif constitue le mode d'action privilégié d'action judiciaire de la LDH. Par ces actions, la Ligue cherche à obtenir la suspension et/ou l'annulation d'un texte juridique devant une juridiction suprême : la Cour constitutionnelle si l'acte litigieux est de nature législative (loi, décret, ordonnance) ou le Conseil d'État si le texte est administratif (arrêté royal ou ministériel, décision administrative, etc.). Ces deux juridictions supérieures constituent les gardiennes de l'ordre constitutionnel belge et il n'est donc pas étonnant que la LDH y ait développé un important contentieux. Elles confirment régulièrement les préoccupations de la LDH en suspendant ou annulant certains actes législatifs ou administratifs, signe indéniable de la nécessité démocratique vitale d'avoir recours à ce contrôle juridictionnel effectif sur les pouvoirs législatif et exécutif.

Le contentieux subjectif

L'intérêt à agir de la Ligue au contentieux subjectif était jusqu'il y a peu très limité : sauf exception, les juridictions estimaient qu'elle ne pouvait justifier d'un intérêt suffisamment direct pour se prévaloir de la qualité de victime et revendiquer le statut de partie devant le juge judiciaire. Une modification du Code judiciaire en 2018 a élargi les possibilités de recours pour la Ligue. Cependant, la vocation de la Ligue est moins de prendre la défense d'individus victimes de violations de leurs droits fondamentaux que de tenter d'obtenir des changements globaux, législatifs ou réglementaires, qui bénéficieront à l'intérêt général ou à l'intérêt d'un groupe particulier (par exemple, faire bénéficier l'ensemble des détenu-es de l'annulation d'une réglementation particulière plutôt que d'en faire bénéficier une seule personne détenue). En outre, ses moyens budgétaires et humains étant très limités, la Ligue estime préférable de concentrer son action judiciaire sur les cas qui permettent d'avoir le plus d'impact possible. C'est la raison pour laquelle le contentieux objectif est privilégié.

Toutefois, la LDH ne peut entièrement se priver de cette brèche ouverte par le législateur, en ce que le contentieux objectif ne peut constituer une réponse juridictionnelle totalement satisfaisante en toutes circonstances. En effet, dans une série de situations, seul le contentieux subjectif permet d'adresser certaines questions et l'intervention du juge judiciaire est indispensable. C'est la raison pour laquelle la LDH a eu recours, dans un nombre de cas limités, à des procédures judiciaires en urgence (procédure de référé) ou aux côtés d'individus ayant vu leurs droits fondamentaux violés. De la sorte, la LDH peut user de son droit d'ester en justice pour étendre son action tout en restant à l'écoute et au contact des besoins des premières personnes concernées par ces violations.

Le contentieux international

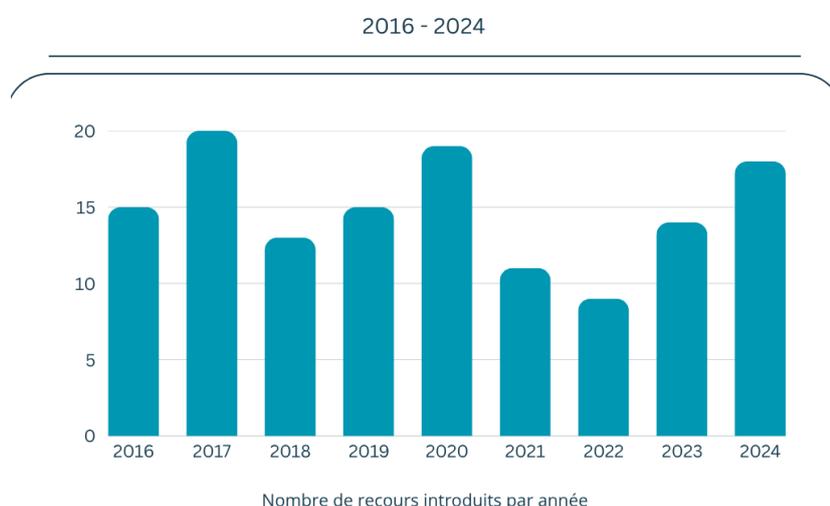
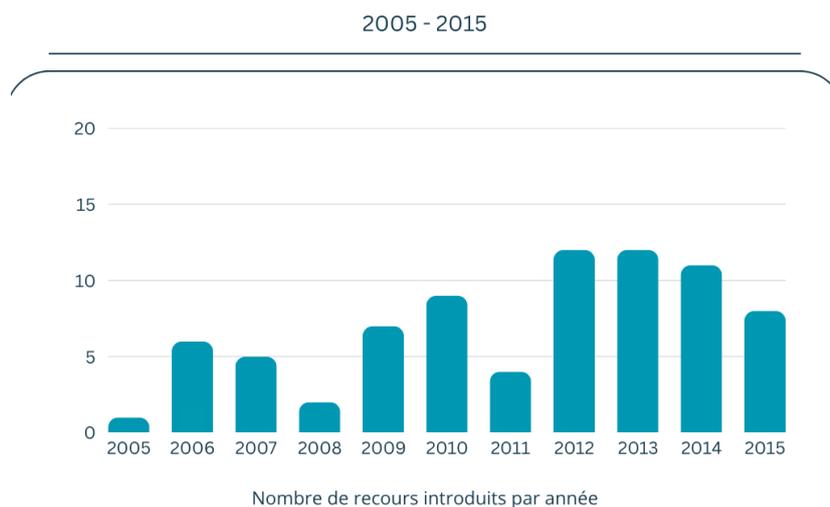
Enfin, la LDH développe aussi son action juridictionnelle au niveau international, en suivant des dossiers nationaux jusque devant les juridictions internationales après épuisement des voies de recours internes ou en intervenant dans des dossiers introduits devant la Cour européenne des droits de l'Homme pour faire valoir son point de vue sur un point de droit. La LDH saisit également d'autres instances et comités du Conseil de l'Europe, de l'Union européenne et de l'Organisation des nations unies lorsque nécessaire.

Le Pool d'avocat·es de la LDH

Ces actions génèrent des coûts importants qu'il est difficile de financer. La LDH peut heureusement compter sur le soutien inestimable des bénévoles des commissions et du Conseil d'administration mais également des membres du Pool d'avocat·es de la LDH. Ce pool a été créé afin de formaliser et pérenniser l'action de la LDH en matière de recours juridictionnels. Il est composé d'avocat·es spécialisé·es dans différentes matières qui s'engagent à assister et représenter la LDH dans un certain nombre de dossiers, bénévolement ou presque.

En 2024, ce pool a fait l'objet d'une évaluation de son fonctionnement et d'une relance afin de recruter de nouveaux et nouvelles membres. Il en résulte tout d'abord que cet outil présente un intérêt manifeste pour permettre à la LDH d'être représentée, à moindre coût, dans ses combats judiciaires par des praticiens et praticiennes très qualifiées. Il en ressort également que les actions de la LDH rencontrent un intérêt auprès des membres du barreau, puisqu'elle peut compter sur le soutien à la fois de professionnel·les chevronné·es et aussi de jeunes avocat·es combatif·ves et inventif·ves.

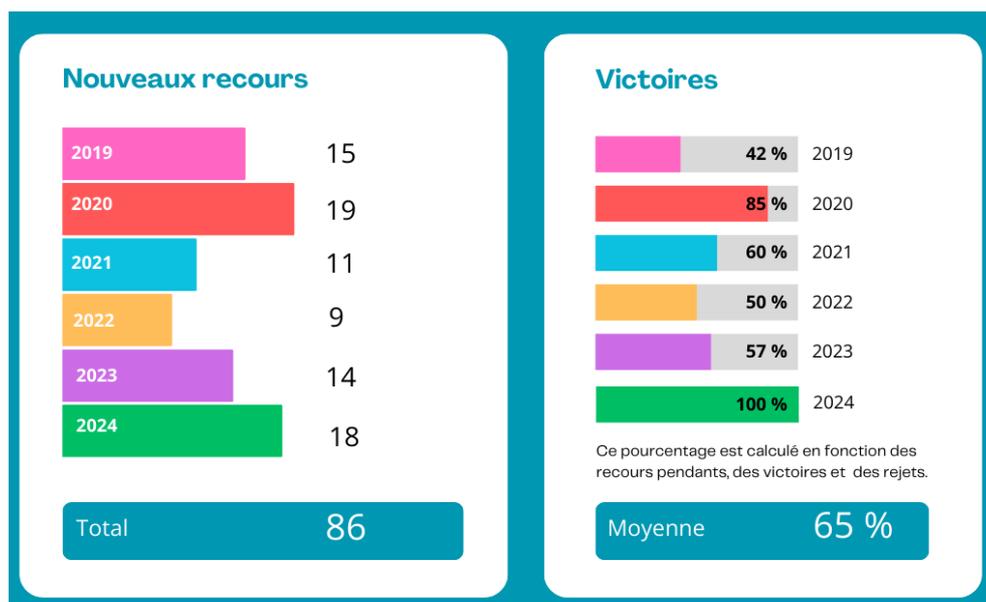
Évolution des recours en justice



Une analyse quantitative de la politique contentieuse de la LDH illustre clairement que les actions en justice sont une arme à laquelle la LDH recourt de plus en plus. En effet, à la lecture des chiffres, les recours en justice sont en grande augmentation sur les vingt dernières années et semblent aujourd'hui plafonner autour d'une quinzaine de procédures par an, soit plus d'une par mois. Cet état de fait amène à une hypothèse : au vu de la faiblesse des autres contre-pouvoirs, le pouvoir judiciaire reste une voie de recours importante en cas de violation des droits fondamentaux. Les pouvoirs législatif et exécutif se montrant de moins en moins soucieux de respecter les droits fondamentaux, le pouvoir judiciaire est régulièrement amené à rappeler leur caractère juridiquement contraignant.

Au-delà de la dimension quantitative, une analyse plus qualitative permet de mettre différents éléments en évidence. Tout d'abord, le fait que si ce moyen d'action est de plus en plus prisé, ce n'est pas sans raison : le taux de réussite du recours au contentieux est largement positif, avec une proportion de victoires (totales ou partielles) estimée à 65 % de la totalité des recours introduits. C'est d'autant plus remarquable que les dossiers traités sont par définition politiquement sensibles et souvent juridiquement techniques. Cela illustre également le bien fondé des revendications de l'association dans un nombre non négligeable de situations.

Recours en justice victorieux sur les 6 dernières années (2019-2024)



Ensuite, en termes de sujets traités par la voie judiciaire, certaines matières semblent se prêter plus aisément à l'action en justice, ce qui est probablement révélateur d'un désinvestissement corrélatif des droits humains par les pouvoirs publics. On pense aux contentieux liés aux droits des étrangers, aux exportations d'armes ou encore aux mesures COVID.

Notons également une activité contentieuse qui tend à sérieusement se développer ces dernières années en matière de droit à la vie privée et de protection des données, avec également un taux de résultats positifs intéressant. Enfin, dernier constat, certains contentieux semblent présenter un taux de réussite plus élevé que d'autres, tout en précisant que l'issue juridictionnelle favorable n'entraîne pas nécessairement une issue politique positive.

« Le taux de réussite du recours au contentieux est largement positif, avec une proportion de victoires (totales ou partielles) estimée à 65 % de la totalité des recours introduits. »

Les contentieux relatifs aux exportations d'armes et à l'accueil des demandeur·euses d'asile illustrent ce constat de manière paradigmatique : si les victoires judiciaires en la matière sont nombreuses et éclatantes, la question demeure face à des pouvoirs publics assumant ouvertement leur volonté de ne pas respecter ces décisions et de nier les droits fondamentaux des personnes concernées.

Les enjeux du contentieux stratégique

Si l'activité contentieuse de la LDH est clairement orientée vers le contentieux objectif au détriment du contentieux subjectif (voir supra), ce dernier n'est pas absent de la politique juridictionnelle de l'association. Dans cet ordre d'idées, la Ligue développe une forme de contentieux stratégique. Concrètement, soit d'initiative soit en étant sollicitée, la Ligue peut défendre des causes dites « significatives », c'est-à-dire des causes individuelles emblématiques d'une problématique plus large.

Selon les cas, la Ligue sera directement impliquée dans la cause ou apportera une assistance juridique, voire médiatique, aux personnes défendant ces causes significatives, sans nécessairement apparaître formellement dans le cadre du recours en justice. Dans cette hypothèse, au travers du cas emblématique ou particulier d'un individu, la LDH estime pouvoir obtenir une amélioration de la situation des droits fondamentaux d'une catégorie déterminée de personnes ou de situations.

Afin de lui permettre d'évaluer ce qui peut relever ou non du contentieux stratégique, la LDH a créé un groupe de travail sur la question, en le missionnant pour établir une série de critères objectifs et une procédure à suivre pour préparer la décision du Conseil d'administration en la matière. En effet, au vu des limitations strictes en termes de ressources humaines et de budget d'une part, de la nature stratégique de ce contentieux d'autre part, ces actions doivent par définition rester marginales. Toutefois, la décision de la LDH de ne pas prendre en charge un cas particulier peut parfois être difficilement comprise par des personnes qui voient leurs droits fondamentaux objectivement limités ou violés. La transparence et la cohérence de la décision doivent rester des principes cardinaux dans ce domaine. L'objectif de ce groupe de travail, toujours en cours, est donc de formuler des critères clairs et transparents et de les faire connaître.

De manière générale, compte tenu du contexte actuel et des annonces des gouvernements issus des élections de 2024, une augmentation du contentieux est prévisible à court et moyen termes. Il sera donc nécessaire d'augmenter les ressources pour y faire face. Enfin, la Ligue s'attachera à évaluer plus régulièrement sa politique contentieuse afin d'en tirer les enseignements utiles.

d) La communication au cœur du travail de la LDH

La communication de la LDH n'est pas qu'un simple support aux actions menées. Elle est au cœur du travail de la Ligue et se construit autour de plusieurs objectifs : dénoncer des projets ou propositions de loi contraires aux droits humains, alerter sur des violations de droits fondamentaux en cours, relayer des situations problématiques sur le terrain, sensibiliser et outiller les citoyen·nes à la protection des droits fondamentaux. La communication de la LDH est donc plurielle et s'adresse à des publics-cibles bien déterminés. Elle fait parfois le grand écart entre des communications à vulgariser pour le plus grand nombre et des avis juridiques à partager, plus techniques. Communiquer pour la LDH est particulièrement complexe, en raison du grand nombre de thématiques sur lesquelles la LDH travaille, en raison de leur technicité mais également en raison de ressources humaines et financières limitées. Afin de mener cette mission à bien, il est indispensable que des objectifs SMART (Specific/Measurable/Achievable/Realistic/Time-Bound) et les moyens mobilisés soient définis.

Les objectifs de communication sont multiples :

- **Visibiliser les enjeux.** Les actions de la LDH prennent souvent la forme d'interpellations politiques et de recours en justice, la matière sur laquelle la LDH communique est donc souvent très juridique. Le rôle de la communication de la LDH est d'en expliquer le jargon dans un vocabulaire accessible pour en souligner les enjeux et faire le lien entre les recours juridiques et les revendications politiques. Il est donc nécessaire de distinguer ce qui relève de l'argumentaire pointu de la communication vers le grand public, notamment via la création de campagnes, la réalisation de documents informatifs ou pédagogiques.

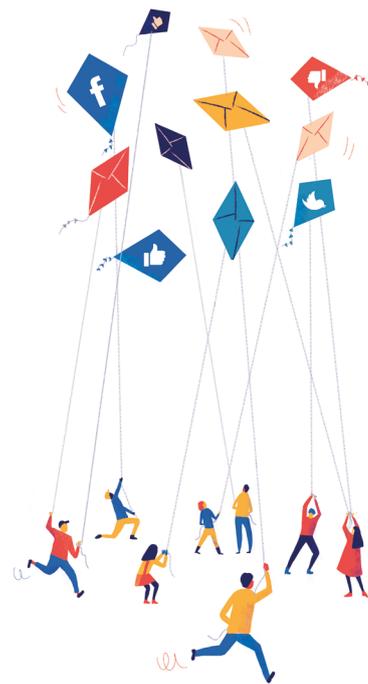
- **Augmenter la visibilité de l'association sur les réseaux sociaux** et mieux faire connaître ses actions et activités auprès du grand public. Au vu de l'actualité politique du début d'année 2025, la Ligue a choisi de quitter certains réseaux sociaux (X, anciennement Twitter) et a investi d'autres réseaux plus éthiques (Mastodon et Bluesky notamment). Le but, même s'il n'est pas de quitter du jour au lendemain les réseaux sociaux qui pourraient devenir problématiques, est plutôt d'avoir une alternative et de toucher un public le plus large possible. Quitter ces réseaux sociaux incontournables (tels que Facebook et Instagram) ne semble pas opportun dans l'immédiat mais pourrait peut-être le devenir un jour, il est donc important de penser la transition dès maintenant et de la préparer concrètement. Parallèlement à cela, l'aspect visuel de nos réseaux a été harmonisé fin 2023, des templates ont été réalisés pour nous permettre une communication plus homogène sur les réseaux sociaux. Cela nous permet une plus grande réactivité quand il faut publier des posts et cela correspond mieux aux formats Instagram.
- **Informer les journalistes** (et donc leur public) de manière factuelle et précise sur les positions de la LDH par rapport à l'actualité, à des questions de société, en privilégiant l'analyse argumentée (communiqués de presse, cartes blanches, interviews exclusives...). Face à une actualité de plus en plus dense et marquée par prises de position qui cherchent à provoquer, tout l'enjeu de ces prochaines années sera de trouver une ligne de communication claire qui « trie » les informations sur lesquelles la LDH réagit, tout en gardant une vigilance accrue aux violations des droits fondamentaux - dans un contexte de montée de l'extrême droite et de recul des droits sociaux et libertés. Par ailleurs, la LDH doit continuer à se positionner comme une interlocutrice crédible qui peut alimenter les réflexions des journalistes, grâce à l'expertise qu'elle développe sur certaines thématiques.
- **Développer et positiver l'image de la LDH comme une association active, garante du respect des droits fondamentaux et politiquement indépendante.** Participer au débat citoyen en proposant des analyses fouillées et des points de vue parfois à contre-courant sur des sujets sensibles ou peu abordés par le monde politique et les médias. La LDH peut aussi devenir une force de propositions et adopter une communication constructive, au risque sinon de passer pour une association qui ne fait que dénoncer. Les citoyen·nes ont besoin d'adhérer à un autre projet de société qui ne se construit pas uniquement contre celui que nous proposent les gouvernements actuels. Une réflexion doit être menée sur la meilleure manière de toucher les personnes qui évoluent en dehors des cercles habituels de la LDH.
- **Motiver le membership et les dons** par une communication efficace et mieux ciblée. En ce sens, la communication contribue à donner envie au grand public de soutenir la Ligue, que ce soit par un investissement direct dans la structure, dans le relais de ses messages ou dans un soutien financier, ces trois formes de soutien n'étant pas mutuellement exclusives.

Les outils de communication à développer en priorité :

- **Un nouveau site**
La Ligue, dans le cadre de son 125ème anniversaire, souhaite revoir entièrement son site Internet pour 2026. Le site reste un outil incontournable dans la communication de l'association et le partage de ses événements, mais aussi de toute son actualité. Il est également une source d'informations pour quiconque aimerait s'informer sur l'actualité des droits humains en Belgique. Un projet sera lancé avec pour objectif d'aboutir à un nouveau site plus simple, plus ergonomique et plus attractif.

- **Les réseaux sociaux**

2025 représentera certainement un tournant en termes de communication digitale. Les réseaux sociaux, principalement détenus par les GAFAM (Facebook, Instagram, Whatsapp appartiennent à Meta; Youtube à Google; X à Elon Musk), sont devenus des outils dévolus à certaines idéologies politiques. Elon Musk a par exemple configuré les algorithmes de X pour donner plus de visibilité aux tweets d'extrême droite et pousser les contenus favorables à Donald Trump. De manière générale mais plus encore pour le monde associatif, cela crée un dilemme : ces intermédiaires sont devenus indispensables, constituent des outils « gratuits » avec une force de frappe importante, mais ils ne sont pas neutres et sont devenus imprévisibles. Les algorithmes changent sans cesse et sont de vraies boîtes noires : il faut s'adapter aux nouveaux formats et contenus. Tout ceci alors que les politiques de ces groupes deviennent de plus en plus contestables, notamment en matière de protection de la vie privée, de modération des contenus ou de diversité.



Dans ce contexte, la LDH a suspendu son compte X et s'est inscrite sur les réseaux sociaux décentralisés BlueSky et Mastodon. La stratégie actuelle est de miser sur plusieurs canaux en attendant de voir quel réseau social serait le plus pertinent pour communiquer. À l'heure où l'on rédige ce plan stratégique, les contenus postés sur les comptes Instagram et LinkedIn de la LDH fonctionnent bien et sont relayés mais il est impossible de prédire comment vont évoluer ces différents comptes : aux États-Unis, une étude d'Accountable Tech a démontré que depuis la nouvelle politique Meta, l'engagement de cinq grands comptes progressistes a diminué de 65 %.

La LDH doit donc naviguer au milieu de ces inconnues, ce qui passera par une réflexion approfondie sur les moyens de communiquer en dehors des réseaux sociaux et sur une présence sur les réseaux sociaux décentralisés et plus respectueux tant du débat démocratique que de nos données personnelles.

- **La vidéo**

À l'heure des réseaux sociaux et des smartphones, la vidéo est devenue un incontournable de la communication vers le grand public. La Ligue poursuit le développement de cet outil qui est non seulement accessible au plus grand nombre, mais également plus percutant et plus propice à capter l'attention. La vidéo permet par exemple de relayer les témoignages de violation de droits fondamentaux, elle permet aussi un temps pour expliquer un recours, une décision de justice, une prise de position.

Ce point est par ailleurs intimement lié aux réseaux sociaux : sur quelles plateformes publierons-nous à l'avenir ces vidéos et quels seront les formats à privilégier ? La LDH peut aussi travailler sur le ton de ces vidéos - sachant qu'aujourd'hui, on swipe très vite d'une vidéo à l'autre, 20 secondes étant la durée moyenne de vue d'une vidéo sur un réseau social comme Instagram. Dans ces conditions, il est difficile d'arriver à expliquer et faire passer des messages nuancés sur des sujets parfois complexes.

e) Travail social et droits humains

La LDH n'est pas une association de première ligne et, dès lors, n'assure aucun suivi individuel. Néanmoins, des demandes lui parviennent régulièrement, qu'elle accueille et réoriente vers des structures appropriées. Ces demandes, quoique très spécifiques, font généralement écho à un contexte politique et sociétal d'inégalités sociales fortes et de violation des droits fondamentaux. Ainsi, le travail social et la défense des droits fondamentaux sont intrinsèquement liés. À partir de situations individuelles rencontrées, la Ligue analyse les mécanismes systémiques sous-jacents, afin de politiser ces situations individuelles, c'est-à-dire les travailler dans un contexte plus large et collectif. Ces situations peuvent dès lors donner naissance à un plaidoyer, une action de sensibilisation, ou encore un recours, qui dépassent la situation individuelle stricto sensu et permettent une amélioration (ou empêchent une détérioration) des conditions de vie d'un groupe social, et généralement, de toute la société. La Ligue souhaite renforcer cette démarche et mieux inclure le travail social au sein de sa mission globale de protection et défense des droits fondamentaux. Cela s'inscrit dans la volonté mentionnée ci-dessus de travailler de manière plus transversale, de mettre l'accent sur la transdisciplinarité, et de se mettre ainsi au service des groupes les plus impactés par les violations des droits fondamentaux et les moins outillés pour y faire face. En parallèle, la Ligue souhaite aussi renforcer son engagement dans la défense des enjeux éthiques et politiques du travail social, qui constitue une porte d'entrée importante pour la défense des droits fondamentaux des personnes et groupes les plus vulnérables.

3. Les sujets prioritaires : la question des enjeux

L'objet social de la Ligue couvre l'ensemble des droits fondamentaux en Belgique. Un mandat aussi large permet à la Ligue de développer une vision globale et transversale des droits humains. En revanche, il présente le risque d'une dispersion des forces et des moyens étant donné le nombre de sujets couverts au regard des ressources humaines et financières disponibles.

Cette situation impose à la LDH de faire des choix. Or, poser des priorités en matière de droits fondamentaux reste une tâche délicate, pour au moins trois raisons. D'abord, parce que la Ligue défend le point de vue que les droits humains sont indivisibles. Ensuite, parce qu'il est difficile de hiérarchiser des sujets aussi divers que, par exemple, les droits des migrants, les droits des détenus, la protection des données personnelles ou des droits sociaux. Enfin, parce qu'une part importante du travail de la Ligue consiste à rester vigilante et réactive par rapport à l'actualité et aux projets des autorités publiques en exercice à tous les niveaux de pouvoirs.

Deux éléments de contexte doivent être pris en compte dans la détermination des priorités des années à venir. D'une part, la montée de l'extrême droite en Europe et en Belgique qui se traduit à la fois dans les scores électoraux des partis d'extrême droite mais aussi par l'appropriation de thèmes et de projets venus de l'extrême droite par des partis traditionnels. Ce phénomène porte atteinte à l'État de droit, propage des discours de haine et affaiblit les droits fondamentaux dans de nombreux domaines. D'autre part, les coalitions issues des élections de 2024 ont donné naissance à des programmes de gouvernement qui contiennent de nombreux points problématiques en matière de droits humains, notamment sur la limitation des droits sociaux, les libertés publiques, l'interdiction de manifester, le recours à une pénalisation accrue et l'augmentation de

la capacité carcérale, les droits des personnes migrantes et des personnes qui les soutiennent (visites domiciliaires), l'approche répressive de la protection de la jeunesse et le développement de méthodes de surveillance (bases de données et reconnaissance faciale).

Pour tenter de dégager des sujets prioritaires, trois critères principaux sont pris en compte :

- L'actualité et la gravité de la menace pesant sur les droits fondamentaux (à l'horizon 3-5 ans) ;
- Le respect du principe de subsidiarité et de plus-value de la LDH : si d'autres acteurs et actrices plus compétentes existent, priorité doit leur être donnée ;
- La soutenabilité, à savoir le rapport entre le coût estimé (en ressources humaines et financières) et le résultat raisonnablement espéré.

a) Défense de l'État de droit

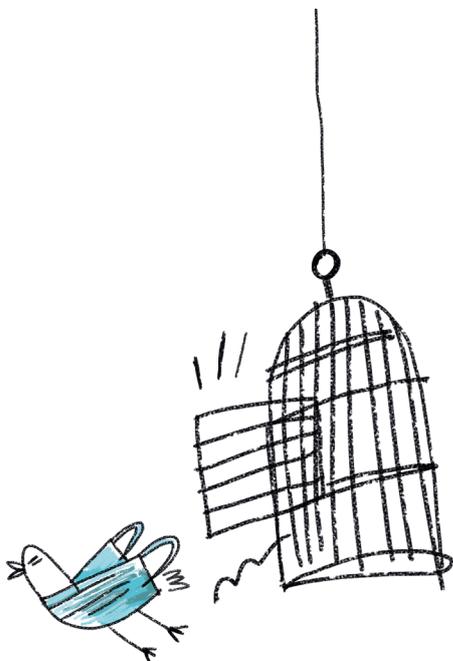
La question de l'État de droit est au cœur de l'action de la LDH. En effet, le bon fonctionnement de l'État de droit est une condition nécessaire, bien que non suffisante, au fonctionnement de la démocratie et à la réalisation des droits fondamentaux. L'enjeu fondamental de l'État de droit est de se prémunir contre l'arbitraire du pouvoir et de contraindre les autorités publiques à respecter les règles de délibération publique, sous le contrôle du pouvoir judiciaire. Dans un État de droit, les pouvoirs publics se soumettent au droit et ne peuvent agir qu'en vertu du droit : il faut une base légale pour prendre des décisions. En outre, les pouvoirs publics ne peuvent agir que dans les limites du droit. Dans le cas contraire, les décisions prises en violation du droit doivent pouvoir être suspendues ou annulées par le pouvoir judiciaire. La Ligue se penche depuis plusieurs années sur ces questions, notamment sur la séparation des pouvoirs et sur le fonctionnement de la Justice. Elle a souligné à de nombreuses reprises la regrettable prévalence du pouvoir exécutif sur le pouvoir législatif. Elle a également dénoncé le manque de moyens accordés à la Justice et le non-respect d'un nombre important de décisions judiciaires par les exécutifs.

En matière d'État de droit, la LDH identifie les sujets prioritaires suivants :

- Le financement de la Justice, l'indépendance des juges, l'accès à la justice et l'aide juridique ;
- Le respect des décisions de justice par toutes les autorités publiques ;
- La surveillance des mesures prises pour lutter contre la criminalité grave et le développement d'un État sécuritaire ;
- Le respect de l'indépendance et du financement des organes publics chargés du contrôle du respect des droits fondamentaux ;
- Le respect de la liberté de la presse ;
- Le respect du cadre légal et la transparence sur les ventes d'armes.

b) Contrôle et enfermement

Les thématiques du contrôle et de l'enfermement (entendu comme une forme ultime de contrôle) ont toujours été au centre des réflexions, préoccupations et mobilisations de la LDH. Qu'il s'agisse de l'enfermement carcéral des auteur·es d'infraction, de celui des étrangers et étrangères en situation irrégulière, de celui des enfants, des malades souffrant de troubles mentaux ou de celui des personnes âgées, le contrôle et l'enfermement sont des pratiques à haut risque pour les droits fondamentaux.



Or, cet enfermement d'une minorité va de pair avec le contrôle de la majorité. Les dispositifs de contrôle et de surveillance ont en effet envahi nos vies et notre quotidien. Qu'ils soient publics ou privés, qu'ils soient imposés ou plus ou moins consentis, ces dispositifs interrogent nos sociétés et les limites au vivre ensemble que leur usage implique. Au vu du développement de ces thématiques dans les démocraties occidentales en général et dans notre pays en particulier, l'action de la LDH va se poursuivre, voire s'intensifier pour combattre les nombreuses ingérences dans les droits fondamentaux qu'elles engendrent. Plus concrètement, la question policière va rester centrale, en ce que les forces de police disposent du monopole de l'usage de la force et que le recours à la contrainte fait partie de leur arsenal juridique. Ce qui impacte nécessairement les libertés individuelles. Il en va de même de la lutte contre le recours accru à l'enfermement de catégories particulières d'individus, sous diverses formes (enfermement carcéral, enfermement administratif, enfermement sanitaire).

À l'intersection de ces deux thématiques figure le traitement des étrangers, dont les victimes pâtissent autant d'interactions problématiques avec les forces de l'ordre que d'un recours continu à l'enfermement, sans oublier une guérilla juridique incompréhensible qui les pousse dans la clandestinité et les marges. Enfin, un champ d'action qui va grandissant d'année en année est celui du respect de la vie privée et familiale, qui fait l'objet de multiples ingérences de la part d'acteurs publics et privés.

En matière d'enfermement et de contrôle, la LDH identifie les sujets prioritaires suivants :

- Les libertés publiques, en particulier le droit de manifester, et le recours grandissant aux sanctions administratives communales (SAC) pour réprimer des comportements ;
- Les pratiques policières intrusives et les violences illégitimes commises par les forces de l'ordre, qui touchent en particulier les migrant·es, personnes racisées, précaires et activistes ;
- Une réponse structurelle à la surpopulation carcérale endémique, en ciblant notamment la détention préventive, la libération conditionnelle, les peines alternatives à la prison et, de manière plus générale, en favorisant une politique volontariste de dépenalisation et de désincarcération ;
- Le respect des conditions de détention (prisons, centres fermés, IPPJ, etc.) et la possibilité pour toute personne détenue de déposer plainte ;
- Le traitement des mineurs délinquants ;

- En ce qui concerne les personnes migrantes, la dépénalisation du séjour irrégulier, le refus de poursuivre ou stigmatiser les personnes qui leur viennent en aide, la suppression des visas court séjour et l'interdiction d'enfermer toute personne sur la seule base de sa situation administrative ;
- La surveillance et le contrôle des bases de données qui se multiplient sans réelle transparence ni contrôle suffisant ;
- La lutte contre le développement actuel et prévisible des technologies de surveillance couplées à l'intelligence artificielle (notamment la reconnaissance faciale).

c) Justice sociale

La Ligue défend l'unicité des droits humains, au sens où les droits civils et politiques sont indissociables des droits économiques, sociaux et culturels. La commission Droits économiques sociaux et culturels a vu le jour dans la foulée d'un colloque fondateur sur les droits économiques et sociaux organisé en 2002. Les tensions budgétaires, la conditionnalisation croissante de l'aide sociale et la multiplication de statuts professionnels précaires augmentent la fragilité et la précarisation d'une partie importante de la population au nom d'un « État social actif ». L'accord de coalition du gouvernement fédéral conclu en 2025 renforce ces craintes et ferait peser des menaces graves et directes sur les droits sociaux au cours des prochaines années s'il devait être mis en œuvre. À la suite de son changement de nom en 2018, la LDH a également décidé d'investir de manière plus décisive la question du genre et d'y consacrer une attention plus spécifique via la mise en place d'un groupe de travail. Il en va de même pour ce qui concerne les questions environnementales : de nombreuses actions dans le monde ont montré l'efficacité du recours à la justice pour lutter contre l'inertie politique en matière de lutte contre le réchauffement climatique et les atteintes multiples et variées à l'environnement. C'est avec l'intention de relier ces combats aux droits humains que la commission Environnement a été créée fin 2019.

En matière de justice sociale, la LDH identifie les sujets prioritaires suivants :

- Maintenir ou atteindre un niveau élevé de protection sociale (sécurité et aides sociales);
- Défendre et faire bon usage du principe de standstill contenu dans l'article 23 de la Constitution ;
- Défendre le droit de grève ;
- Défendre le droit à un environnement sain et relier cette question aux enjeux sociaux ;
- Contraindre les gouvernements à respecter la loi « accueil » pour les personnes en demande de protection internationale ;
- Mettre en place une procédure de régularisation pour toutes les personnes sans-papiers ;
- S'opposer à la répression de la mendicité ;
- Lutter contre les discours de haine et les discriminations ;
- Renforcer l'aide à la jeunesse et la protection des mineurs en danger ;
- Mettre en place des dispositifs pour inclure les enfants dans les décisions qui les concernent.

III. Les questions de fonctionnement

1. Le fonctionnement interne

En 2024, la Ligue a eu l'opportunité de créer trois nouvelles fonctions qui viennent renforcer le pôle juridique en droit des étrangers, la coordination des commissions (Étrangers et Environnement) et la recherche de fonds. Ces trois mi-temps ont permis d'accueillir deux nouveaux membres dans l'équipe, tandis que la fonction de travailleur·euse social·e a également fait l'objet d'une réflexion pour pouvoir se redéployer. L'agrandissement de l'équipe salariée vient renforcer son expertise et sa capacité à s'emparer de thématiques complexes et techniques, tout en invitant la Ligue à mieux penser ses manières de travailler et de collaborer.

Dans le courant de l'année 2024, un processus de supervision institutionnelle a par ailleurs été mis en place, grâce au soutien du Fonds 4S. Ce processus a trois objectifs :

- Aider l'institution à définir de nouveaux cadres et dynamiques de fonctionnement adaptés à la réalité de terrain ;
- Outiller l'équipe pour mettre en place des processus et méthodologies de travail qui répondent aux questions portant sur l'organisation du travail, la dynamique de groupe, et l'identité de la LDH (le sens du travail) ;
- Offrir à l'institution un espace de réflexion sur la gouvernance actuelle pour lui permettre, le cas échéant, de la redéfinir. Accompagné par un intervenant externe, ce processus se veut un lieu de respiration où les travailleur·euses peuvent s'extraire, l'espace de quelques heures, des urgences du quotidien, afin de penser leur travail et leur collaboration. S'il est certain qu'il se poursuivra à court terme, ce processus fera l'objet d'une évaluation afin de déterminer son éventuelle poursuite sur le long terme.

Sortir le nez du guidon pour prendre du recul sur ses pratiques professionnelles n'est pas chose aisée lorsqu'une grande partie du travail est liée à l'actualité, et nécessite donc une grande réactivité et souvent un travail dans l'urgence. Or, des temps d'arrêt sont nécessaires pour pouvoir, collectivement, évaluer la portée de nos actions, réajuster ce qui doit l'être, renforcer ce qui semble pertinent, ou au contraire mettre de côté ce qui ne le semble plus. Ainsi, plusieurs réflexions continueront à être menées dans les cinq prochaines années, telles que le rapport à nos publics, la diversité au sein des équipes salariées et bénévoles ou encore les pratiques numériques au sein de la Ligue. Évaluer, c'est donner de la valeur au travail accompli et aux actions menées. C'est aussi porter un regard critique sur nos modes de fonctionnement afin de les améliorer et les rendre plus cohérents avec les valeurs que nous défendons. La Ligue souhaite se former sur les méthodologies d'auto-évaluation afin de pouvoir mener ce travail en interne.

2. Le financement de la LDH

Comme une grande partie du secteur associatif, la situation financière de la LDH peut être caractérisée de précaire : si les comptes des dernières années étaient à l'équilibre, voire en léger bénéfice, il n'en reste pas moins qu'il suffirait de peu pour faire basculer l'association dans le rouge. Cette précarité, bien que pas nouvelle, s'inscrit dans un contexte politique très incertain qui vient la renforcer.

En effet, les mesures annoncées par les gouvernements en place à la suite des élections de 2024 laissent entrevoir de réelles menaces à l'encontre du secteur associatif, tandis que la situation catastrophique des finances de la Région Bruxelles-Capitale et l'absence d'un gouvernement régional 10 mois après les élections ne présagent rien de bon. Fortement dépendante des subsides, la LDH doit rester vigilante et anticiper, autant que faire se peut, des éventuelles restrictions budgétaires. Par ailleurs, la tension est palpable au niveau sociétal, avec des attaques récurrentes contre le fait associatif – ciblant parfois des associations bien spécifiques – et contre les droits humains. Ceci a également un impact sur la stratégie financière de la LDH, qui doit se préparer à affronter, de nouveau, des temps difficiles.

La LDH dispose toutefois d'atouts majeurs, tels que sa crédibilité et son indépendance politique, et a la chance, contrairement à d'autres associations, d'avoir un financement structurel. Cette sécurité – toute relative – lui permet de consacrer la plus grande part de son énergie au travail de fond. La LDH reste toutefois consciente qu'elle doit renforcer sa stratégie de financement, notamment en explorant de nouvelles pistes. Analyser en profondeur la situation financière de la LDH à partir de ses forces, ses faiblesses, les opportunités et les risques, permet d'en dégager une stratégie avec des objectifs clairs et des moyens à mettre en œuvre.

a) De réels atouts...

En matière financière, la LDH dispose d'un certain nombre d'atouts. Tout d'abord, la majeure partie de ses subsides sont structurels (Éducation Permanente, ACS, Maribel), couvrant à la fois l'emploi et les activités. Les deux subsides principaux (EP et ACS) font l'objet d'indexations régulières. Ceci permet à la fois une réelle sécurité sur le moyen voire long terme – sécurité qui, elle-même, permet une projection plus sereine du travail sur le temps long – mais aussi de ne pas devoir consacrer tout son temps au travail administratif lié à la recherche de subsides et au fonctionnement par appels à projets. La gestion consciencieuse des finances de la Ligue, appuyée par un suivi rigoureux en interne et un mécanisme de contrôle externe (réviseur d'entreprise), garantit une affectation adéquate de ses ressources et un degré élevé de vigilance sur les risques financiers futurs.

Ensuite, grâce notamment à son travail de fond sérieux, la LDH jouit d'une aura de respect dans la sphère publique belge, couplée à une bonne visibilité, qui permettrait, le cas échéant, de mobiliser le soutien de personnes et institutions à son égard, si elle devait être en danger. La LDH dispose d'ailleurs d'un très grand réseau, dont la générosité a fait ses preuves lors de la récolte de fonds pour l'achat de la Maison des droits humains (MDH).

Enfin, dernier atout : à la suite d'une modification de la convention ACS sur l'un des postes de travail, la LDH a pu créer un mi-temps entièrement consacré à la recherche de financements individuels. Ce choix répond à l'un des constats du plan stratégique 2019-2024, celui de la difficulté de la LDH à récolter des dons à grande échelle.

Cette difficulté s'explique de plusieurs manières : la Ligue n'étant pas une organisation de première ligne et travaillant sur des sujets difficiles et techniques, il n'est pas toujours simple de susciter la générosité du public autour d'une action en justice, de la création d'un outil pédagogique, ou encore de la publication d'un ouvrage juridique. En outre, il existe une forme d'incompréhension par le grand public de ce qu'est la LDH, et donc de l'importance de la soutenir financièrement. Si la création de la MDH a beaucoup parlé au public, c'est en grande partie parce qu'il s'agissait d'un projet fédérateur très concret, sur lequel il était plus aisé de communiquer. Or la défense des droits humains n'est malheureusement pas, aux yeux du grand public, un projet fédérateur assez concret : l'impact des actions de la LDH est loin d'être visible dans le quotidien des gens, s'agissant plutôt d'un impact sociétal sur le temps long. La force de son grand réseau occulte parfois la difficulté à sortir de ces cercles proches pour élargir l'auditoire et les soutiens de la LDH. Enfin, l'approche « marketing social » ne fait pas partie de l'ADN de la Ligue, les compétences en interne sur cette matière n'ont donc pas été développées jusqu'à présent. La prise de conscience de sa vulnérabilité et le sentiment d'urgence lié à une actualité peu favorable au secteur, changent quelque peu la donne à cet égard.

b) ...mais une situation précaire dans un contexte incertain

La sécurité apportée par les subsides structurels est toute relative, et peut aussi être vue comme une dépendance, avec son lot de contraintes et de risques. Tout d'abord, les subsides à l'emploi, en particulier ACS, font l'objet d'un encadrement administratif strict, avec notamment limitation de diplôme, condition de domiciliation en Région Bruxelles-Capitale, et durée minimale d'inscription chez Actiris. Certains postes sont donc difficiles à pourvoir, d'autant que les barèmes sont peu attractifs et que les finances de la LDH ne permettent pas un dépassement de ceux-ci. Ensuite, alors que le coût salarial s'accroît nécessairement avec l'ancienneté et les indexations, les subsides – qui ne couvrent d'ailleurs pas l'intégralité des salaires – ne suivent pas toujours aussi rapidement que souhaité. Le fossé est donc susceptible de se creuser au fil du temps. Si la réforme des ACS a été mise de côté ces dernières années, le risque de coupes budgétaires ou de mesures administratives plus contraignantes encore pour le secteur associatif reste bien présent.

« La LDH souhaite préserver son indépendance, c'est-à-dire la maîtrise de son travail, tant sur le fond que sur la forme. »

Ainsi, la fin des subsides facultatifs et en particulier des appels à projets annuels a déjà été annoncée. Certes, l'argument de la pérennisation de ces subsides en les transformant en conventions pluriannuelles a été mis en avant pour rassurer le secteur. Toutefois, cette transformation ne sera pas automatique : il faudra remettre un dossier, qui ne sera peut-être pas accepté.

De plus, les conventions pluriannuelles sont généralement liées à des contraintes administratives plus lourdes et des obligations quantitatives plus strictes, voire à un inévitable alignement avec des priorités gouvernementales, par définition non choisies. Or la LDH souhaite préserver son indépendance, c'est-à-dire la maîtrise de son travail, tant sur le fond que sur la forme. Les discours remettant en question le fonctionnement et le travail du secteur non-marchand prennent de l'ampleur. Ainsi, le gouvernement fédéral a déjà annoncé son intention de réduire la déduction fiscale pour les dons aux organisations agrémentées. Cette mesure, au prétexte d'économies budgétaires, dévalorise l'effort collectif et la solidarité des citoyen·nes et met à mal une grande partie du secteur qui mène des actions au service de l'intérêt général. Ainsi, si cette mesure devait être confirmée,

il faudra s'attendre à une baisse des dons. Baisse qui risque d'être renforcée par une crise économique affectant la capacité de dons individuels, ou le nombre de membres cotisants. Plus généralement, la dévaluation constante des droits fondamentaux et de l'État de droit risque de fragiliser nos bases d'appui et notre légitimité sociale. La tension entre les institutions et l'associatif est palpable, et la rupture de confiance est proche : peut-on croire aux garanties exprimées de maintenir le subventionnement en Éducation permanente, ou doit-on se méfier et redoubler de vigilance par rapport à d'éventuelles mesures plus discrètes mais non moins défavorables ?

Une chose est certaine, ce sombre tableau rappelle à la LDH qu'elle devra se saisir des opportunités existantes. Paradoxalement, le contexte actuel pourrait induire un effet rebond, à savoir que face à la remise en cause frontale des fondements de l'État de droit, une partie du public pourrait souhaiter soutenir des structures qui le défendent. Si actuellement la LDH collecte assez peu de dons, la levée de fonds pour la Maison des droits humains a révélé un très gros capital symbolique et un potentiel énorme d'attraction de soutiens divers. Le recrutement récent d'un nouveau collègue sur une fonction nouvellement créée permettra à la Ligue d'y consacrer un temps de travail spécifiquement dédié. Plus largement, le renouveau des personnes portant les missions de la LDH, tant au niveau de l'équipe que de l'organe d'administration et des commissions et sections, fait émerger de nouvelles idées, de nouveaux réseaux, et une nouvelle disponibilité. Si l'éventuelle pérennisation de certains subsides sous forme de conventions pluriannuelles est une piste même incertaine, la Ligue devra rester attentive et analyser rigoureusement la possibilité d'entrer dans ce genre de mécanismes : elle devra être certaine que les conditions qui y seront immanquablement liées ne limitent pas son indépendance. Par ailleurs, de nombreux autres réseaux de financement existent au niveau européen et international, qu'il conviendra également de suivre de près, y compris par le biais de contacts personnalisés. Enfin, une dernière opportunité est celle de la Maison des droits humains, avec la possibilité de bénéficier, voire créer des services mutualisés, permettant ainsi une économie d'échelle et donc une réduction de certains coûts structurels, tout en renforçant les liens entre les organisations partenaires.

c) Vers une diversification des ressources et plus d'auto-financement

Renforcer les finances d'une organisation ne peut se faire que par deux moyens : diminuer ses dépenses d'une part, augmenter ses recettes d'autre part. Toutefois, la marge de manœuvre pour la diminution des dépenses de la LDH est très faible, à la fois en raison d'une gestion déjà stricte des ressources financières, mais aussi car le plus gros des dépenses concerne les rémunérations des travailleur·euses (fixées selon des normes sectorielles), ce qui est tout à fait normal vu la nature du travail de la LDH. L'axe principal de la stratégie financière de la LDH pour ces cinq prochaines années doit, par conséquent, être l'augmentation de ses recettes. Plusieurs leviers sont envisagés, dont certains ont déjà été amorcés à la fin du précédent plan stratégique.

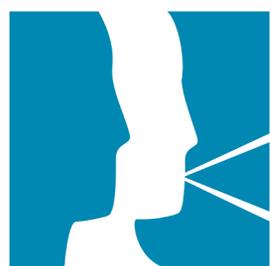
La stratégie financière de la LDH pour les cinq prochaines années s'articule autour de plusieurs objectifs, qui se répondent les uns aux autres. Avant tout, il s'agira d'être moins dépendant financièrement des pouvoirs publics, et notamment d'anticiper les remaniements voire restrictions budgétaires à venir (fin des appels à projets annuels notamment). Un autre objectif est celui de la diversification des sources de financement de la LDH. Il s'agira donc d'explorer d'autres approches, dans le respect de la Charte éthique de la LDH. Un troisième objectif est d'augmenter la part des dons individuels dans les recettes globales de la LDH. Enfin, un dernier objectif est celui de renforcer la part d'autofinancement de la LDH, c'est-à-dire, son chiffre d'affaires.

Si la Ligue souhaite réduire sa dépendance financière aux pouvoirs publics, elle doit nécessairement augmenter la part de ses recettes qui provient d'autres sources. L'un des moyens pour y parvenir est d'explorer d'autres financements institutionnels publics ou privés : fondations privées situées en Belgique, en Europe ou dans le reste du monde, organisations internationales, programmes européens, sont autant de leviers à activer, qui permettraient à la Ligue de garder le contrôle sur ses actions. Si certaines fondations émettent peu de contraintes, les financements européens nécessitent parfois une très grosse charge de travail administratif ; il conviendra donc de bien évaluer le rapport coût-bénéfice de ces opportunités. Une autre piste est celle des financements par des entreprises privées dans le cadre de leur programme de responsabilité sociale (RSE/CSR). Ici aussi, la démarche nécessite une évaluation rigoureuse de l'éventuel partenariat afin qu'il ne porte pas atteinte aux valeurs contenues dans la Charte éthique de la LDH. Explorer de nouvelles pistes et diversifier les financements nécessite une part de proactivité et de créativité : mobiliser les bénévoles intéressé-es ainsi que le réseau proche pourra faire émerger de nouvelles idées et de nouvelles ressources qui aideront la Ligue à mener à bien ce projet.

Afin de renforcer son réseau de membres et donateur·ices, la LDH doit y consacrer la force de travail nécessaire. C'est ce qu'elle a déjà décidé de faire fin 2024, en y attribuant un mi-temps. Tout est à construire, et il s'agit d'abord de mieux comprendre qui sont les membres et les donateur·ices de la Ligue. Ensuite, il s'agit de faire vivre ce réseau, c'est-à-dire notamment de démontrer à nos soutiens l'impact concret de leur contribution, de comprendre comment mieux le mobiliser financièrement, mais aussi de le renforcer et de l'étendre. Le legs en duo ou le crowdfunding sont autant de pratiques que la Ligue pourra développer.

Enfin, la Ligue souhaite renforcer ses recettes propres. Concrètement, cela signifie valoriser financièrement, lorsque c'est opportun et possible, ses savoirs, son expertise, ses analyses. Comme beaucoup d'autres associations subsidiées, la Ligue tend en effet à diffuser la majeure partie de ses productions (outils, études, rapports, etc.), et à répondre à de multiples invitations (tables-rondes, interventions à des journées d'étude, etc.) de manière gratuite. L'accessibilité doit rester une valeur forte, en particulier pour toutes les actions d'Éducation permanente, qui ciblent généralement des publics avec peu de moyens (qu'il s'agisse d'individus, de collectifs, ou de petites asbl). Néanmoins, chercher une juste rétribution pour une production ou une intervention c'est aussi valoriser tout le travail qui est derrière, dont une partie est parfois invisible. Il semble donc juste que les organisations qui disposent de moyens plus conséquents contribuent financièrement pour bénéficier de l'expertise de la Ligue.

Dans le but d'évaluer les efforts entrepris pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe dans le cadre de ce plan stratégique, et pour mieux outiller l'organe d'administration dans la prise de décisions concernant l'affectation des moyens dont elle dispose, la Ligue œuvrera pour établir une méthodologie permettant le développement d'une perspective pluriannuelle à la gestion financière de l'association. L'outil à développer devrait apporter une plus grande clarté dans le lien entre les choix stratégiques et les finances de l'association, tout en permettant un pilotage plus sécurisant dans un contexte qui est tout le contraire.



LIGUE
DES DROITS
HUMAINS



 [liguedhbe](https://www.facebook.com/liguedhbe)

 [liguedroitshumains.bsky.social](https://www.bsky.social/liguedroitshumains)

 [LDH BELGIQUE](https://www.youtube.com/liguedhbe)

 [ligue_des_droits_humains](https://www.instagram.com/ligue_des_droits_humains)

53, boulevard Léopold II - 1080 Bruxelles
Tél 02 209 62 80 **Email** ldh@liguedh.be
www.liguedh.be

Dons & cotisations : BE89 0000 0001 8285