



**Réseau des Institutions Nationales Africaines des Droits de l'Homme
(RINADH)**

Plan Stratégique

2021 - 2025



Février 2021

© 2021 Réseau des Institutions Nationales Africaines des Droits de l'Homme (RINADH)

ISBN: 978-9966-1765-8-5

CONTACTS

Réseau des Institutions Nationales Africaines des Droits de l'Homme (RINADH)

P.O. Box 74359-00200
Nairobi, Kenya

🏠 2nd Floor CVS Plaza,
Kasuku Rd off Lenana Road

🌐 www.nanhri.org

✉ info@nanhri.org

🐦 [@NANHRI40](https://twitter.com/NANHRI40)

📘 Network of African National Human Rights Institutions

DROIT D'AUTEUR

Le contenu de cette publication peut être librement utilisé et copié à des fins éducatives et autres fins non commerciales, à condition que toute reproduction soit accompagnée d'une mention du Réseau des Institutions Nationales Africaines des Droits de l'Homme.

Réseau des Institutions Nationales Africaines des Droits de l'Homme - RINADH

Ce rapport est publié par : Le Réseau des Institutions Nationales Africaines des Droits de l'Homme (RINADH)

👤 CONCEPTION, MISE EN PAGE DE LA COUVERTURE ET IMPRESSION

Intercode Solutions / hello@intercode.co.ke / www.intercode.co.ke

**RAOUL
WALLENBERG
INSTITUTE**
OF HUMAN RIGHTS AND HUMANITARIAN LAW

**THE DANISH
INSTITUTE FOR
HUMAN RIGHTS**

Plan Stratégique

2021 – 2025



Table des Matières



Acronymes et Abréviations	vi
1.0 Introduction et Contexte	1
1.1 À propos du RINADH	1
1.2 Justification du plan stratégique 2021-2025	2
1.3 Approche générale à la planification stratégique	3
1.4 Processus d'élaboration du plan stratégique	4
1.5 Organisation du Plan stratégique	4
2.0 Revue Organisationnelle du RINADH	5
2.1 Présentation du RINADH	5
2.2 Structure de gouvernance	5
2.2.1 L'Assemblée générale	6
2.2.2 Le Comité directeur	6
2.2.3 Le Comité d'accréditation(CA)	6
2.2.4 Secrétariat	7

2.3	Adhésion	7
2.4	Revue des performances du RINADH dans le cadre du plan stratégique 2015-2019/20	8
2.4.1	Priorités stratégiques du RINADH pour 2015 -2019/20	8
2.5	Revue de performances par objectif stratégique	9
2.6	Perceptions du RINADH par les INDH	13
2.7	Défis du RINADH	17
2.7.1	Les défis du RINADH concernant les parties prenantes	17
2.7.2	Les défis du RINADH dans la perception des INDH	18
2.7.3	Les défis du RINADH tels que perçus par le personnel	18
2.8	Suggestions des membres au Secrétariat du RINADH	19
2.8.1	Ce que les INDH peuvent faire pour aider le RINADH à être plus performant	20
3.0	Situation des Droits de l'Homme	21
3.1	Les droits de l'homme dans le monde	21
3.2	Les droits de l'homme en Afrique	22
3.3	Situation/état des INDH en Afrique	25
3.4	Défis des droits de l'homme en Afrique	26
3.5	Quelques facteurs de réduction possibles des violations des droits de l'homme en Afrique	26

3.6 Institutions nationales des droits de l'homme	27
3.7 Défis stratégiques majeurs auxquels fait face le RINADH	28
4.0 Modèle Stratégique du RINADH	29
4.1 Vision du RINADH	29
4.2 Mission du RINADH	29
4.3 Valeurs fondamentales et Principes directeurs du RINADH	29
4.4 Objectifs stratégiques du RINADH	30
4.5 Domaines thématiques du RINADH	30
4.6 Cadre de mesure des résultats du Plan stratégique 2021 - 2025 du RINADH	30
5.0 Mise en Œuvre du Plan Stratégique	37
5.1 Cadre de mise en œuvre de la stratégie	37
5.2 Facteurs clés de succès de la Mise en œuvre de la Stratégie	37
5.3 Alignement de la Structure organisationnelle sur le Plan stratégique	39
6.0 Suivi et évaluation de Performance et Rapports	41
6.1 Introduction	41
6.2 Cadre de suivi et d'évaluation	41
6.3 Gestion des performances	42

Acronymes et Abréviations

UA	Union africaine
OSC	Organisation de la société civile
COVID-19	Maladie à coronavirus 19
DIHR	Institut danois des droits de l'homme
ECOSOC	Droits économiques, sociaux et culturels
GANHRI	Alliance mondiale pour les institutions nationales des droits de l'homme
GBV	Violence fondée sur le genre
PMM	Pacte Mondial pour la Migration
DDH	Défenseurs des droits de l'homme
AGR	Activités génératrices de revenus
KNCHR	Commission nationale kenyane des droits de l'homme
MEAL	Suivi, Évaluation, Responsabilité et Apprentissage
RINADH	Réseau des Institutions Nationales Africaines des Droits de l'Homme

INDH	Institution nationale des droits de l’homme
PALU	Union Panafricaine des Avocats
SCA	Sous-comité d’accréditation
SC	Comité de Direction
OSIEG	Orientation Sexuelle, Identité et Expression de Genre
ODD	Objectifs de développement durable
TBA	À déterminer
TdR	Termes de Référence
ONU	Nations Unies
ENV	Examen National Volontaire



planifier
mettre en œuvre
évaluer
accomplir



1 Introduction et Contexte

1.1 À propos du Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme (RINADH)

Le Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme (RINADH) est une organisation régionale composée de 46 institutions nationales des droits de l'homme (INDH). Le RINADH, dont le Secrétariat est basé à Nairobi (Kenya) depuis 2007, est enregistré en vertu des lois kenyanes en tant qu'entité juridique indépendante. Les objectifs généraux du RINADH sont énoncés dans sa Constitution et visent à :

- Encourager la création d'institutions nationales des droits de l'homme conformément aux principes de Paris
- Faciliter la coordination, le renforcement et l'efficacité des institutions nationales des droits de l'homme en Afrique
- Encourager la coopération entre les institutions nationales des droits de l'homme et avec les institutions intergouvernementales et gouvernementales.

Le Secrétariat est basé à Nairobi (Kenya) depuis 2007



1.2 Justification du plan stratégique 2021-2025

En raison de l'évolution de l'environnement socio-économique et de la nécessité de rester pertinent, de répondre aux attentes des membres et de contribuer à l'espace des droits de l'homme en Afrique, le RINADH révisé son orientation stratégique en établissant un nouveau plan stratégique qui définit les principales priorités stratégiques pour les cinq prochaines années (2021-2025). Le plan est également prêt à relever les différents défis auxquels sont confrontés le RINADH, ses membres et la situation des droits de l'homme en Afrique en général. Cela permettra de se concentrer sur des engagements à valeur ajoutée plus durables pour le mieux-être de ses membres. Le nouveau plan stratégique du RINADH vise à :

- aligner le RINADH et ses activités sur les aspirations de ses membres et de ses partenaires ;
- évaluer et ajuster l'orientation du RINADH en réponse aux mutations tant internes qu'externes et en tenant compte des changements tels que les changements socio-économiques et politiques dans l'environnement du secteur des droits de l'homme, y compris les changements de priorités induits par la pandémie de COVID-19 ;
- fournir des efforts bien coordonnés et organisés en vue de prendre des décisions et des actions fondamentales qui façonneront et guideront le RINADH, son travail, la raison d'être de ses efforts avec un accent et une orientation vers l'avenir et la création d'impacts à travers ses activités ;
- aider le RINADH à mieux concentrer son énergie, en veillant à ce que ses membres et ses partenaires oeuvrent pour les mêmes objectifs, et ont des attentes et une vision communes ; et
- être un outil de soutien à la mise en œuvre de l'orientation stratégique du RINADH et un guide pour les interventions, la coordination, le suivi et l'évaluation.

1.3 Approche générale à la planification stratégique

Lors de l'élaboration de ce plan stratégique, les questions suivantes ont été soulevées :

- D'où vient le RINADH et où se trouve-t-il maintenant ? (Analyse de la situation du Réseau par rapport à son origine)
- Quels sont les objectifs à long terme du RINADH (Vision et destination stratégiques)
- Dans quels domaines le RINADH devrait-il opérer et dans quel type d'activités devrait-il être impliqué ? (Champ d'application – Portée démographique/cible, activités)
- Comment le RINADH peut-il durablement être plus performant que d'autres acteurs des droits de l'homme concurrents ? (Avantage concurrentiel durable)
- Quelles ressources (compétences, actifs, finances/budgets, relations, compétences techniques et mécanismes) sont nécessaires pour permettre au RINADH de pouvoir fonctionner efficacement et atteindre ses objectifs ? (Budgets et ressources)
- Comment le RINADH doit-il être organisé pour apporter de la valeur à ses membres ? (Gouvernance et structure)
- Quels sont les facteurs environnementaux externes qui affectent la capacité du RINADH à fonctionner de manière efficace et efficiente ? (Analyse environnementale externe) ?
- Quelles sont les attentes des acteurs ayant une influence au sein et autour du RINADH ? (Cartographie et analyse des parties prenantes).

1.4 Processus d'élaboration du plan stratégique

Au départ, les données ont été recueillies auprès de différentes sources, notamment à travers des entretiens approfondis avec des informateurs clés, des membres du comité directeur(CD), , des membres, du personnel et des partenaires du RINADH. En outre, une mine d'informations historiques et opérationnelles a été recueillie par le biais d'examen documentaires des documents fournis par le RINADH. Par ailleurs, un atelier stratégique a été organisé pour synthétiser et examiner les problèmes identifiés au cours du processus de collecte d'informations. Cela a débouché sur l'élaboration des priorités stratégiques du RINADH pour la période 2021 - 2025. Un projet de plan stratégique a ensuite été élaboré et soumis au comité directeur du RINADH pour validation avant son adoption par les membres.

1.5 Organisation du Plan stratégique

Ce plan stratégique est divisé en six sections comme suit :

- 1. Première section : Introduction**
- 2. Deuxième section : Examen organisationnel du RINADH**
- 3. Troisième section : La situation des droits de l'homme**
- 4. Quatrième section : Modèle stratégique du RINADH**
- 5. Cinquième section : Mise en œuvre du plan stratégique**
- 6. Sixième section : Suivi et évaluation des performances et établissement des rapports**



2 Revue Organisationnelle du RINADH

2.1 Présentation du RINADH

Comme mentionné antérieurement, le RINADH regroupe 46 institutions nationales des droits de l'homme (INDH) en Afrique. Sa mission est de soutenir, à travers la coopération nationale, régionale et internationale, la création et le renforcement des INDH afin qu'elles puissent s'acquitter efficacement de leur mandat de promotion, de protection, de suivi et de défense des droits de l'homme. Pour faciliter l'administration, le Réseau est divisé en cinq groupements sous-régionaux, à savoir: Afrique centrale, Afrique orientale, Afrique du Nord, Afrique australe et Afrique de l'Ouest. Le tableau ci-dessous présente la répartition des membres dans les cinq régions :

Tableau 1 : Répartition des Membres du RINADH

Pays	Afrique Centrale	Afrique de l'Est	Afrique du Nord	Afrique australe	Afrique de l'Ouest	Total
Anglophones	0	6	4	7	6	23
Francophones	5	3	4	1	10	23
Total	5	9	8	8	16	46

2.2 Structure de gouvernance

La structure de gouvernance de NANHRI découle de la Constitution. Les différents organes sont décrits sur la page suivante.

2.2.1 L'Assemblée générale

Conformément à la Constitution, l'Assemblée générale est l'organe suprême du RINADH. Elle est composée de tous les membres du Réseau représentés par leurs hauts fonctionnaires. Les rôles et responsabilités sont prescrits par la Constitution. Ils comprennent la définition des orientations générales du RINADH, en particulier les activités de programme qui doivent conduire à la réalisation des objectifs généraux de l'organisation, ainsi que l'admission de nouveaux membres. Par ailleurs, l'Assemblée générale se tient tous les deux ans en session ordinaire pendant la conférence biennale. Toutefois, lorsque le besoin s'en fait sentir, une session extraordinaire peut être tenue.

2.2.2 Le Comité directeur

Conformément à la Constitution, le Comité directeur est responsable du contrôle général et de la gestion du Secrétariat, y compris le recrutement du Directeur exécutif ainsi que toute autre fonction assignée au Comité par l'Assemblée générale. La Constitution stipule également que le Comité directeur est composé de neuf membres, dont quatre membres de droit et cinq autres élus parmi les membres votant. Les membres du Comité directeur désignés parmi les régions de l'Afrique du Nord, de l'Afrique de l'Ouest, de l'Afrique centrale, de l'Afrique de orientale et de l'Afrique australe.

2.2.3 Le Comité d'accréditation(CA)

La Constitution a confié au Comité d'accréditation du RINADH les responsabilités suivantes : examiner les demandes d'adhésion au Réseau et formuler des recommandations au Comité directeur sur la base des règles de l'Alliance mondiale des INDH (GANHRI) et de son Sous-comité d'accréditation (SCA), ainsi que toute autre fonction prévue par la Constitution qui pourrait être assignée par l'Assemblée

générale. Bien que la Constitution ait mentionné le Comité, dans la pratique, cette responsabilité a été prise en charge par le SCA de la GANHRI.

Différents groupes de travail ad hoc sont constitués et leurs TDR sont établis par l'Assemblée générale, sur orientation des comités directeurs.

2.2.4 Secrétariat

Le Secrétariat permanent est situé à Nairobi, au Kenya. Le Secrétariat est constitué au total de 11 membres du personnel : 4 hommes et 7 femmes. Le personnel à plein temps comprend : un Directeur exécutif ; un chargé de programme principal; un responsable financier ; un responsable de la communication ; 4 responsables de programme : Mécanismes régionaux, DDH et Dépénalisation des infractions mineures, OSIEG ; un Responsable administratif ; un Conseiller en mobilisation des ressources et partenariats ; et, un Assistant financier. Le Directeur exécutif est responsable de la supervision quotidienne du Secrétariat sous la direction générale du Comité directeur.

2.3 Adhésion

Le RINADH compte 3 catégories de membres :

- Les membres votant - les institutions nationales qui sont en totale conformité avec les Principes de Paris
- Les membres associés - Les institutions nationales qui s'efforcent de se conformer aux Principes de Paris dans un délai maximal de deux ans peuvent être admises au RINADH en tant que membres associés. La commission nationale doit souligner comment elle entend se conformer aux « Principes de Paris » qui sont un ensemble de lignes directrices pour la création, le statut et le mandat des INDH.

- Observateurs - Les groupes and organisations africains oeuvrant à la protection et à la promotion des droits de l'homme peuvent être admis en tant que membres observateurs.

2.4 Revue des performances du RINADH dans le cadre du plan stratégique 2015-2019/20

Le plan stratégique 2015 - 2019 a été prolongé d'un an par l'Assemblée générale jusqu'en 2020. Cette décision devait permettre l'élaboration du nouveau plan stratégique pour couvrir la période 2021 - 2025. L'examen ci-dessous couvre la période incluant l'année supplémentaire, 2020.

2.4.1 Priorités stratégiques du RINADH pour 2015 -2019/20

Conformément au Plan Stratégique, le RINADH visait à atteindre les objectifs stratégiques suivants avant 2019 :

1. Tous les États africains disposent d'INDH dûment établies et fonctionnant en conformité avec les Principes de Paris avant 2019.
2. Au moins, 40 % des États africains disposent de normes de base minimales articulées et opérationnelles sur la réalisation des droits économiques, sociaux et culturels.
3. Amélioration de la gouvernance des pays africains, en particulier de l'État de droit et de la protection des libertés civiles, d'au moins 50 % avant 2019.
4. Renforcement de la capacité des INDH à répondre aux questions émergentes et thématiques en matière de droits de l'homme par au moins 50 % des pays africains avant 2019.
5. Mise en place de systèmes institutionnels essentiels et amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles dans les domaines de services essentiels avant 2019.

2.5 Revue de performances par objectif stratégique

Le premier Objectif Stratégique était d'aider tous les États africains à se doter d'INDH, établies et fonctionnant conformément aux principes de Paris avant 2019. Le continent africain compte 54 pays selon les Nations Unies.

En substance, en 2019, des institutions nationales des droits de l'homme avaient obtenu le statut d'accréditation A ou B. Selon le Sous-comité d'accréditation de la GANHRI, la conformité partielle (statut B) n'est pas nécessairement un indicateur de l'inefficacité d'une INDH. Elle se fonde sur la détermination qu'il existe de multiples sujets de préoccupation concernant la structure, l'efficacité, l'indépendance ou une combinaison de ces facteurs. Une INDH non conforme est tenue de traiter ces questions afin d'obtenir le statut A.

Le deuxième objectif stratégique visait à ce qu'au moins 40 % des États africains disposent de normes minimales de base articulées et opérationnelles sur la réalisation des droits économiques, sociaux et culturels. Le rapport annuel de 2019 indique que la réalisation de cet objectif stratégique par le RINADH comprenait la création d'un groupe de travail sur les objectifs de développement durable (ODD), qui a réalisé une publication intitulée « *Les INDH africaines et le développement durable : Un aperçu des bonnes pratiques* ». Le groupe de travail a également publié un document de travail en vue d'aider les États à participer à l'examen national volontaire (VNR) de la mise en œuvre des ODD. Une déclaration à soumettre à la 33e session ordinaire du Comité africain d'experts sur les droits et le bien-être de l'enfant (CAEDBE), de la Commission de l'Union africaine à Addis-Abeba, a été élaborée à partir de la réunion des INDH et des OSC. Les rapports annuels ne précisent pas combien d'États disposent des normes minimales de base articulées et opérationnelles sur la réalisation des droits économiques, sociaux et culturels.

Le troisième objectif stratégique est le suivant : « Améliorer la gouvernance dans tous les pays africains, en particulier en ce qui concerne l'État de droit et la protection des libertés civiles avant 2019 ». En 2018, grâce au travail du RINADH et de la Commission nationale kenyane des droits de l'homme (KNCHR), un rapport sur la mise en liberté sous caution de la police a été publié. Il précise que les petits délinquants sont censés être libérés sans caution ni dépôt de garantie et doivent comparaître devant un tribunal. En outre, la Côte d'Ivoire a dépénalisé toutes les infractions mineures, à l'exception de la mendicité, et l'INDH a établi un plan d'action pour actualiser la dépénalisation des infractions mineures. Par ailleurs, le RINADH a présenté une soumission *amicus curiae* à la Cour africaine en se joignant à l'avis consultatif de l'Union panafricaine des avocats (PALU). Le domaine de résultats clés du plan stratégique dans le cadre du troisième objectif stratégique était la publication de recherches sur la gouvernance et les droits de l'homme en Afrique, la publication d'avis sur la bonne gouvernance et les droits de l'homme, une sensibilisation accrue aux instruments internationaux et régionaux de bonne gouvernance et de droits de l'homme et le développement d'outils de suivi normalisés sur la gouvernance et les libertés civiles. Les rapports ne mentionnent pas la réalisation des principaux domaines de résultats pour le troisième objectif stratégique.

Le quatrième objectif stratégique visait à renforcer l'adaptabilité/ la capacité des INDH à répondre aux questions émergentes et thématiques des droits de l'homme par au moins 50 % des INDH avant 2019. La 12e conférence biennale du RINADH a adopté la Déclaration du Caire, qui aidera les INDH à contribuer aux stratégies nationales et régionales de mise en œuvre du Pacte mondial pour les migrations (PMM). En plus, des contributions à la fois techniques et non techniques ont été reçues des représentations de cinq INDH afin de finaliser le projet zéro du guide de mise en œuvre de la Résolution 275 pour les INDH africaines.

La KNCHR a développé un plan d'action complet en vue d'une réponse efficace au traitement des plaintes relatives à l'orientation sexuelle, l'identité et l'expression de genre (OSIEG) et d'une intégration consciente du sujet dans leurs activités quotidiennes. Lors d'une réunion régionale en Ouganda, les INDH ont échangé leurs meilleures pratiques et ont identifié des domaines de collaboration pour traiter efficacement les plaintes liées à l'orientation sexuelle, l'identité et l'expression de genre. L'atelier sur la Résolution 275 a permis de comprendre comment diverses législations internationales, régionales et nationales s'appliquent aux droits des personnes LGB/ITGNC. Les principaux domaines de résultats comprenaient l'amélioration des capacités des INDH sur les questions émergentes en matière de droits de l'homme, le renforcement des INDH et la mise en place d'un pool d'experts sur ces mêmes questions. Le rapport de 2019 permet de conclure que la capacité des INDH dans les questions émergentes des droits de l'homme, telles que l'OSIEG a été atteinte. Cela signifie que deux des trois domaines de résultats clés de l'objectif 4 ont été atteints (67 %). Toutefois, il convient de noter que l'objectif devait être atteint si les INDH devaient acquérir la capacité de répondre aux questions thématiques et émergentes des droits de l'homme. Le rapport ne précise pas combien d'INDH ont été capables de répondre aux questions émergentes et thématiques des droits de l'homme.

Le cinquième objectif stratégique visait à mettre en place des systèmes institutionnels essentiels, ainsi que l'efficacité et l'efficience institutionnelles, en vue d'améliorer les domaines de services essentiels avant 2019. Selon le rapport de 2019, les élections ont eu lieu pour les représentants du RINADH au Groupe de travail de la GANHRI sur les entreprises et les droits de l'homme. En outre, le RINADH est représenté au Groupe de travail de la GANHRI sur les ODD et le Groupe de travail de la GANHRI sur le vieillissement ont été formés ; de même des rapports et des documents ont été publiés. Cela a amélioré la

sensibilisation au travail du RINADH en plus de contribuer à renforcer la capacité des membres dans la promotion, la protection et la défense des droits de l'homme dans les domaines thématiques spécifiques. Les documents et les rapports publiés ont accru la participation des INDH dans le processus judiciaire régional et sous-régional. Les publications ont mis en évidence le travail du RINADH et ont fourni des documents de référence aux INDH et à d'autres acteurs des droits de l'homme. La littérature publiée par le RINADH a produit des documents pour les principales activités qui ont mis en lumière le travail des membres et des partenaires par le biais des médias et des plates-formes en ligne. Les principaux résultats pour cet objectif étaient les suivants : «Amélioration des compétences et des connaissances du personnel ; renforcement des capacités des ressources humaines ; amélioration des politiques et des procédures institutionnelles et augmentation de la capacité financière du Secrétariat. En janvier 2017, des cours d'apprentissage en ligne sur l'OSIEG au profit du personnel des INDH participantes ont commencé, suivis d'un atelier en présentiel avec l'assistance technique d'un groupe de référence sur l'OSIEG. Le rapport est resté muet sur la réalisation des autres domaines de résultats clés.

Tableau 2 : Réalisation du Plan Stratégique 2015 - 2019

Objectifs stratégiques	Objectif	réalisé	% réalisé
Tous les États africains disposent d'INDH, établies et fonctionnant conformément aux Principes de Paris avant 2019.	54	22	40%
Au moins 40 % des États africains disposent de normes minimales de base articulées et opérationnelles sur la réalisation des droits économiques, sociaux et culturels.	22	-	-
Amélioration de la gouvernance dans tous les pays africains, en particulier en ce qui concerne l'État de droit et la protection des libertés civiles avant 2019.	50%	-	-
Amélioration de la capacité des INDH en réponse aux questions émergentes et thématiques des droits de l'homme par au moins 50 % des INDH avant 2019	26	-	-
Mise en place de systèmes institutionnels essentiels et amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles dans les principaux domaines de services avant 2019	-	-	-

2.6 Perceptions du RINADH par les INDH

Les données ont été recueillies auprès d'un échantillon de 18 des 46 institutions nationales des droits de l'homme. Entre autres, il a été demandé aux INDH d'évaluer la performance globale du RINADH sur certains aspects critiques. Il s'agit notamment de la performance du RINADH, la performance en matière de plaidoyer, la performance en matière de création d'INDH, la fourniture de services de formation aux INDH, la coordination des INDH, la coordination et l'organisation des conférences biennales, la coordination et l'organisation des réunions, la coordination et l'organisation des comités permanents, la mobilisation de fonds au profit des INDH, le suivi de la performance des INDH et la mise en relation des INDH avec les acteurs régionaux et internationaux, entre autres.

Les trois principaux domaines dans lesquels le RINADH a été bien classé sont : la coordination des INDH, la coordination et l'organisation de réunions, la mise en relation des INDH avec les acteurs régionaux et internationaux, la création d'INDH, la défense des droits et l'aspect réseau des INDH. Les domaines qui doivent être améliorés comprennent la fourniture de services de formation aux INDH pour un objectif de 56%, le suivi des performances des INDH pour 44% et enfin la mobilisation de fonds pour les INDH pour objectif de 28%. Le tableau ci-dessous présente la perception des membres sur la performance globale du RINADH.

Les trois principaux domaines dans lesquels le RINADH a été bien classé par les INDH sont : la coordination des INDH, la coordination et l'organisation de réunions, la mise en relation des INDH avec les acteurs régionaux et internationaux, la création d'INDH, la défense des droits et l'aspect réseau des INDH.

Tableau 3 : Perception des Performances du RINADH par les INDH

Attribut du RINADH	Pourcentage
Coordination des INDH, organisation et coordination des réunions	89%
Performance en tant que Réseau (corps apex)	83%
Mise en relation des INDH avec les acteurs régionaux et internationaux	78%
Création d'INDH	72%
Plaidoyer	67%
Coordination et organisation de conférences semestrielles	67%
Fourniture de services de formation aux INDH	56%
Suivi des performances des INDH	44%
Mobilisation des fonds au profit des INDH	28%

On a estimé que le RINADH peuvent soutenir les membres de différentes manières. Selon les INDH, les quatre principaux soutiens pouvant être apportés par le RINADH inclut les systèmes de traitement des plaintes des INDH africaines ; ce qui a été proposé par 83 % des répondants, un soutien à la promotion de la bonne gouvernance, un soutien bilatéral aux INDH et un soutien au suivi de la mise en œuvre des décisions des organismes africains des droits de l'homme, à hauteur 78 % chacun.

Tableau 4 : Soutien Souhaité du RINADH

Aspect	Pourcentage
Soutenir les systèmes de traitement des plaintes des INDH africaines	83%
Soutien à la promotion de la bonne gouvernance	78%
Soutien bilatéral aux INDH	78%
Soutien au suivi de la mise en œuvre des décisions des organismes africains des droits de l'homme	78%
Renforcer le rôle des INDH africaines dans la prévention et la lutte contre la corruption	67%

Les INDH ont été invitées à évaluer leur perception sur la prestation de services du Secrétariat du RINADH. Les trois principaux domaines dans lesquels le Secrétariat a été performant concernent la coordination efficace des activités des INDH avec un score de 72 %, le personnel

Les réponses ont été classées en trois catégories, à savoir les droits ECOSOC, les droits civils et politiques et les droits du Groupe sur les droits de l'homme.



du Secrétariat étant utile pour soutenir les INDH à 67 % et la communication efficace avec les INDH à 56 %. Les trois domaines dans lesquels le Secrétariat doit améliorer sont les suivants : le personnel bien formé et compétent en droits de l'homme (44%), les ressources nécessaires pour fonctionner et fournir des services (22%) et enfin le personnel nécessaire pour fournir des services (17%).

Tableau 5 : Perception Concernant la Fourniture de Services du RINADH

Aspect	Pourcentage
Le Secrétariat est efficace dans la coordination des activités des INDH	72%
Le personnel du Secrétariat est utile	67%
Le Secrétariat communique efficacement avec les INDH	56%
Le Secrétariat est à l'écoute de nos questions ou demandes	50%
Le Secrétariat offre un soutien dans une langue que nous maîtrisons	50%
Le personnel du Secrétariat est bien informé et bien formé en droits de l'homme	44%
Le Secrétariat dispose des ressources nécessaires pour fonctionner et fournir des services	22%
Le Secrétariat dispose du personnel nécessaire pour fournir des services	17%

L'une des principales fonctions des INDH est de veiller à ce que les États, en vertu de la Charte des Nations unies, oeuvrent en faveur du respect universel et du respect des droits de l'homme et des libertés, de la justice et de la paix

pour leurs citoyens. Cet objectif est atteint grâce à la reconnaissance de la dignité inhérente et des droits égaux et inaliénables de tous les membres de la race humaine comme fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde, conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme. Les INDH membres ont été invitées à proposer les types des questions relatives aux droits de l'homme que le RINADH devrait privilégier. Les réponses ont été classées en trois catégories, à savoir les droits ECOSOC, les droits civils et politiques et les droits du groupe sur les droits de l'homme. Certains droits ECOSOC comprenaient un environnement propre, la nourriture, l'eau potable et l'assainissement, tandis que les droits civils et politiques comprenaient la gouvernance électorale, la jouissance des droits des accusés et des détenus - procès équitable, droit à la vie, etc. La dernière série de recommandations incluait les droits de l'homme du groupe comme tels que les droits de l'enfant, les droits des femmes-la violence basée sur le genre et les droits des personnes handicapées. Les catalyseurs de la réalisation de ces droits sont les partenariats avec les organisations de la société civile, le renforcement des capacités – l'éducation aux droits de l'homme, la recherche, le plaidoyer, la mobilisation des ressources, entre autres. Le tableau ci-dessous résume les types de droits de l'homme que le RINADH devrait privilégier conformément aux recommandations des INDH.

Tableau 6 : Domaines des Droits de l'homme Recommandés par les INDH

Droits de l'ECOSOC	Droits Civils et politiques	Groupe des droits de l'homme
<ul style="list-style-type: none"> • Environnement propre • Nourriture, • Eau potable et assainissement • Logement, • Santé • Éducation de qualité • Entreprises et droits de l'homme 	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance électorale • Jouissance des droits de l'accusé et des personnes détenues - procès équitable, droit à la vie, etc. • Le droit de ne pas être soumis à la torture • Migration 	<ul style="list-style-type: none"> • Droits de l'enfant • Droits humains des femmes-Violence basée sur le genre • Droits des personnes handicapées

Droits de l'ECOSOC	Droits Civils et politiques	Groupe des droits de l'homme
	<ul style="list-style-type: none"> • Droits à la liberté d'association, de réunion et d'expression • Brutalités policières et exécutions extrajudiciaires 	
<p>Les catalyseurs de la réalisation des droits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenariats avec les organisations de la société civile, • Renforcement des capacités - éducation aux droits de l'homme • Recherche sur les questions relatives aux droits de l'homme • Plaidoyer • Mobilisation durable des ressources 		

2.7 Défis du RINADH

2.7.1 Les défis du RINADH concernant les parties prenantes

Les parties prenantes ont été invitées à se prononcer sur les défis auxquels est confronté le RINADH et dont voici un résumé partiel :

- Ressources financières et humaines inadéquates pour la mise en œuvre des activités
- Engagement limité des membres et faible soutien des INDH au Secrétariat
- Dépendance à l'égard des cotisations des membres, qui n'est pas fiable
- Faible capacité de mobilisation des ressources
- Une forte rotation du personnel
- Expertise technique/substantielle limitée
- Les défis de la gestion des programmes

2.7.2 Les défis du RINADH dans la perception des INDH

Les INDH ont été invitées à se prononcer sur les défis auxquels fait face le RINADH et dont voici en résumé certains :

- Cohésion limitée entre les INDH et le RINADH
- L'absence du français comme langue de travail lors des sessions de formation et des réunions
- Le retard ou parfois le manque de disponibilité des documents finaux (déclaration finale) et autres informations en français
- Absence de désignation de personnes de contact au Secrétariat
- Un taux de rotation élevé du personnel au Secrétariat
- Manque de diversité du personnel du Secrétariat représentant chaque zone linguistique d'Afrique
- Soutien au financement du RINADH
- Soutien du RINADH pour demander aux gouvernements de payer les frais d'adhésion au nom du RINADH
- Manque de compétence du personnel dans les domaines thématiques ainsi que dans d'autres domaines émergents en matière de droits de l'homme
- Absence d'approche rotative pour la tenue d'événements clés dans les différentes régions du RINADH
- Faibles liens du RINADH avec les autorités publiques

2.8 Les défis du RINADH tels que perçus par le personnel

Le RINADH est confrontés aux défis suivant selon les membres de son personnel :

- Une forte rotation du personnel, notamment dans la programmation
- Faible motivation du personnel
- Conditions de rémunération non concurrentielles
- Manque de personnel clé aux postes stratégiques

- Sous-effectif du Secrétariat
- Non-respect des politiques et procédures existantes
- Lacunes dans le cadre des résultats, du suivi, de l'évaluation, de la responsabilité et de l'apprentissage
- Ressources financières faibles
- Ressources humaines et techniques/expertise limitées
- Absence de cadre de viabilité institutionnelle (viabilité financière, viabilité des services, viabilité organisationnelle).

2.9 Suggestions des membres au Secrétariat du RINADH

Les suggestions suivantes ont été faites au Secrétariat du RINADH

- Continuer à encourager et à soutenir toutes les institutions nationales des droits de l'homme à payer leurs cotisations à temps pour une fourniture de services efficace et efficiente
- Le RINADH devrait consentir plus d'efforts dans son rôle de conseil sur les engagements des INDH avec les gouvernements, les organisations de la société civile et dans le soutien aux défenseurs des droits de l'homme
- Renforcer les capacités de son personnel et s'engager dans la mobilisation des ressources afin de permettre au Secrétariat d'atteindre ses membres et de leur fournir des services à plus forte valeur ajoutée
- Renforcer la cohésion entre les INDH et le RINADH
- Veiller à ce que le français soit une langue de travail lors des sessions de formation et des réunions
- Recruter du personnel compétent et le récompenser de manière appropriée en fonction de ses performances, notamment en matière de mobilisation des ressources et de programmation
- S'efforcer d'obtenir davantage de soutien extérieur / des donateurs pour les ressources financières
- Mobilisation des ressources financières et humaines.

2.9.1 Ce que les INDH peuvent faire pour aider le RINADH à être plus performant

Les suggestions suivantes ont été faites au RINADH en vue de s'améliorer

- Les INDH peuvent aider à assurer le recrutement des meilleurs experts en matière de droits de l'homme disponibles et coopérer pleinement avec le Secrétariat du RINADH dans l'exercice de ses responsabilités
- Les INDH devraient périodiquement faire part au RINADH des développements importants en matière de droits de l'homme dans leurs pays respectifs
- Coopération étroite, mises à jour régulières et paiement en temps utile de la cotisation annuelle
- Être réactif aux informations et bien répondre aux questionnaires et à toute demande d'information de la part du RINADH
- Créer des espaces pour l'échange d'informations, de bonnes pratiques et d'expériences entre les institutions nationales de la région
- Présenter leurs griefs à chaque fois en cas de non-satisfaction
- Améliorer les interactions et la réactivité avec le RINADH
- Mettre les informations à la disposition du RINADH en temps utile
- Toutes les INDH doivent être à jour dans leurs cotisations et participer à la prise de décision lors des réunions statutaires.

3 Situation des Droits de l'Homme

Les droits de l'homme sont indivisibles, inaliénables, interdépendants, interreliés et universels. Tous les êtres humains, quels que soient leur race, leur sexe, leur nationalité, leur appartenance ethnique, leur langue, leur religion ou toute autre situation, ont droit aux droits de l'homme. Le statut global des droits de l'homme est donc important.

3.1 Les droits de l'homme dans le monde

En 2020, la pandémie de COVID-19 a frappé le monde et a affecté divers droits de l'homme, notamment la santé, la liberté de mouvement et de réunion, l'éducation et l'alimentation. La pandémie a engendré les problèmes sous-jacents liés à la défaillance des systèmes et des structures, aux injustices passées non résolues, à l'usage excessif de la force par les agents et les organismes chargés de l'application la loi, à la discrimination raciale et religieuse, à l'utilisation de la technologie et aux effets sur la santé qui changent la façon dont le monde fonctionne. De nouveaux mouvements ont vu le jour pour lutter pour la justice. L'innovation a introduit de nouvelles façons de lutter pour les droits de l'homme.

3.2 Les droits de l'homme en Afrique

Le contexte et l'espace des droits de l'homme ont changé avec la pandémie de COVID-19. Bien que certains problèmes aient été exacerbés par la pandémie, il existe des questions sous-jacentes qui ont été exposées avec l'apparition de la COVID-19.

La corruption continue d'avoir un impact sur l'Afrique. Les fonds destinés à la lutte contre la pandémie de COVID-19 n'ont pas été épargnés. La suspension ou l'assouplissement des mesures de passation des marchés et de contrôle ont entraîné le pillage d'énormes sommes d'argent. La COVID-19 a également mis en évidence l'usage excessif de la force par les agents de la force publique, la police et l'armée. Cela a été une constante expérience pour l'Afrique sous prétexte de lutter contre la terreur, l'insurrection et maintenant d'appliquer les mesures de prévention contre la COVID-19.

Le terrorisme et les conflits armés ont continué de sévir en Afrique. Ils ont été le fait d'acteurs étatiques et non étatiques dans de nombreuses régions du continent. Cela a entraîné des déplacements massifs et des personnes.

Outre les conflits armés et le terrorisme, les migrations ont également été affectées par la COVID-19. Les migrants continuent à être confrontés à des abus lorsqu'ils se déplacent d'un pays à l'autre. Il s'agit notamment d'agressions physiques, de dépouillement de leurs effets personnels. Le

Les migrants continuent à être confrontés à des abus lorsqu'ils se déplacent d'un pays à l'autre. Il s'agit notamment d'agressions physiques, de dépouillement de leurs effets personnels. Le contexte a aussi favorisé la destruction des documents d'identification légaux, la séparation des familles, le refus de respecter les procédures régulières pour demander le statut de réfugié, entre autres.

contexte a aussi favorisé la destruction des documents d'identification légaux, la séparation des familles, le refus de respecter les procédures régulières pour demander le statut de réfugié, entre autres.

La pandémie a affecté l'accès à l'éducation avec la fermeture des écoles pendant de longues périodes. Les personnes vivant dans des zones de conflit, outre l'impossibilité d'accéder à l'éducation, n'ont pas pu accéder aux établissements de santé et la nourriture.

Les femmes et les filles ont traditionnellement été marginalisées en Afrique. La pandémie a mis en lumière cette question du patriarcat avec l'augmentation de la violence basée sur le genre et sexiste. La pandémie a aggravé la situation, les auteurs présumés étant avec les victimes à la maison en raison du confinement et des précautions prises pour rester à la maison. D'autre part, des protecteurs de la loi et des acteurs étatiques ont perpétré des violences basées sur le genre et sexistes.

Les leaders de l'opposition en Afrique continuent de faire l'objet d'arrestations et de harcèlement, en particulier en rapport avec les élections, alors que les États continuent de modifier les lois qui cherchent à restreindre les libertés. Dans certains pays africains , les libertés d'expression et de réunion pacifique ont été mises à mal. En plus, la liberté des médias est gravement menacée par l'adoption des lois par les parlements afin de museler cette liberté.

La COVID-19 met les économies africaines sous pression. De nombreux Africains ont perdu leur emploi et des entreprises ont fermé leurs portes en raison des effets

La COVID-19 met les économies africaines sous pression. De nombreux Africains ont perdu leur emploi et des entreprises ont fermé leurs portes en raison des effets du confinement et de l'impact du virus lui-même. La COVID-19 a mis en évidence la défaillance de différents systèmes et structures qui font défaut

du confinement et de l'impact du virus lui-même. La COVID-19 a mis en évidence la défaillance de différents systèmes et structures qui font défaut. Les jeunes continuent d'être les plus touchés avec la perte d'emplois et de revenus des entreprises. Cette situation est encore plus vraie pour les jeunes femmes.

Les effets sur la santé mentale ne peuvent être ignorés. Le confinement, la distanciation et la perte d'emplois ont conduit à la nécessité d'un soutien accru à la santé mentale. Alors qu'un certain nombre de pays accordent une plus grande attention à la question de la santé mentale, le continent ne fait pas assez d'efforts pour régler ce problème.

Bien que la technologie ait permis de jeter un pont pendant la pandémie de COVID-19, il convient de considérer qu'il existe des dangers émergents comme l'absence de législation sur la protection des données, les inégalités numériques entre les genres ainsi que la sécurité numérique et son application.

Certes l'Afrique dispose de politiques et de lois qui permettraient d'améliorer la situation des droits de l'homme, mais celles-ci ont été considérées davantage comme des exigences des donateurs plutôt que comme des solutions proposées par les Africains. L'Agenda 2063 (l'Afrique que nous voulons) a été mis en place pour harmoniser les normes en matière de droits de l'homme.

Pendant que les violations des droits de l'homme se poursuivent, les défenseurs des droits de l'homme (DDH) continuent d'être en danger. Les DDH sont harcelés, menacés, arrêtés, détenus et tués. Cette situation est très répandue en Afrique malgré l'existence de nombreux traités qui donnent aux défenseurs des droits de l'homme le droit de faire leur travail.

L'impunité et la corruption constituent le plus grand défi de l'Afrique pour la réalisation des droits de l'homme. Les droits de l'homme

ne peuvent être exercés et réalisés sous le couvert des inégalités et de l'injustice sociale. Bien qu'une seule organisation ne puisse pas s'attaquer à tous ces problèmes, un effort croissant est nécessaire pour examiner les droits de l'homme dans le contexte émergent de la COVID-19. Des questions telles que le droit à l'alimentation et la nouvelle dynamique de la production agricole, des exportations et de l'acquisition de terres sont dans les limbes. La confidentialité et de technologie apparaîtront à mesure que le monde continuera à travailler à distance. La période 2021-2025 est difficile à prévoir, mais le RINADH doit être bien équipé pour faire face aux nouvelles situations émergentes. Le premier plan de mise en œuvre des ODD sur dix ans, de 2014 à 2023, comporte 20 objectifs, 38 domaines prioritaires, 171 cibles nationales et 85 cibles continentales¹.

3.3 Situation/état des INDH en Afrique

Le caractère indépendant des institutions nationales des droits de l'homme, leur rôle de passerelle entre leur pays et le système international des droits de l'homme, ainsi que leur expérience et leur expertise en matière de suivi et de rapports sur la mise en œuvre des normes relatives aux droits de l'homme, les placent dans une position privilégiée pour soutenir la responsabilité de la mise en œuvre des agendas 2030 et 2063².

Les INDH en Afrique s'acquittent de leur mandat en utilisant les stratégies générales suivantes :

- Conseiller les acteurs étatiques et participer aux structures formelles en rappelant aux États leurs obligations en matière de droits de l'homme
- Formation des acteurs étatiques
- Contribuer à la cohérence des politiques entre les cadres du

¹Institutions nationales africaines des droits de l'homme et développement durable : Un aperçu des bonnes pratiques du Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme (NANHRI) et de l'Institut danois des droits de l'homme (DIHR) 2019.

²Droits de l'homme et responsabilité dans les agendas 2030 et 2063 Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme (NANHRI) et Institut danois des droits de l'homme (DIHR). 2018

développement durable et des droits de l'homme

- Traitement des plaintes et enquêtes.
- L'exploration de données qui complète les organismes publics de collecte de données
- L'engagement des INDH dans les examens nationaux volontaires des ODD ainsi que la soumission de rapports alternatifs aux différents organes de traités dont les États font partie.

Les INDH utilisent l'approche de développement basée sur les droits de l'homme qui tient compte de la participation publique et la gouvernance comme éléments clés.

3.4 Défis des droits de l'homme en Afrique

- Gouvernance
- Culture démocratique faible ou en déclin
- Divisions tribales, claniques, ethniques et religion
- Absence de justice transitionnelle
- Effondrement de l'État de droit
- Affaiblissement des institutions chargées de la promotion et de la protection des droits de l'homme
- Insécurité

3.5 Quelques facteurs de réduction possibles des violations des droits de l'homme en Afrique

- Utilisation de solutions locales comme moteurs du changement
- Utilisation de la technologie
- Collecte des statistiques afin de disposer d'une base de données plus complète en cas de sous-déclaration
- Bonne application des lois
- Priorité aux poursuites dans les affaires de corruption

3.6 Institutions nationales des droits de l'homme

Les Institutions nationales des droits de l'homme (INDH) sont des organismes mandatés par les États, indépendantes vis-à-vis des gouvernements, dotés d'un large mandat constitutionnel ou légal pour protéger et promouvoir les droits de l'homme au niveau national. Les INDH couvrent toute la gamme des droits de l'homme, y compris les droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels.³

Les INDH sont uniques en tant qu'institutions nationales ayant pour mandat légal de promouvoir et de protéger les droits de l'homme de manière indépendante. Contrairement aux autres institutions nationales, les INDH sont accréditées par un label de qualité internationalement reconnu, sur la base de leur conformité avec les principes de Paris des Nations unies.⁴

Les principales préoccupations des INDH africaines sont la création et le contrôle, l'indépendance, le financement, les capacités, l'engagement des parties prenantes et la prestation et le développement de services axés sur les droits.⁵

L'existence d'institutions nationales des droits de l'homme conformes aux principes de Paris est incluse comme indicateur d'institutions efficaces, responsables et inclusives dans l'Objectif 16 des objectifs de développement durable (ODD) de 2030. De même, dans son premier plan décennal de mise en œuvre, l'Agenda 2063 (L'Afrique que nous voulons) prévoit que d'ici 2023, tous les États membres disposeront des INDH opérationnelles. Il existe quatre réseaux de coordination des INDH qui sont : le Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme (RINADH), le Forum Asie-Pacifique des institutions nationales des droits de l'homme (APF), le Réseau européen des institutions nationales des droits de l'homme (ENNHRI) et le Réseau des institutions nationales des Amériques.

³<http://ennhri.org/about-nhris/> consulté le 15 octobre 2020

⁴<http://ennhri.org/about-nhris/> consulté le 15 octobre 2020

⁵ Étude sur l'état des institutions nationales des droits de l'homme (INDH) en Afrique- Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) 2016

3.7 Défis stratégiques majeurs auxquels fait face le RINADH

L'analyse de la situation a permis d'identifier les principaux problèmes stratégiques auxquels le RINADH est confronté. Ces questions stratégiques majeures doivent être traitées dans la phase stratégique 2021-2025 afin que le RINADH puisse atteindre ses objectifs.

1. Défis liés au Secrétariat : La nécessité de renforcer les capacités humaines, techniques et financières du RINADH pour lui permettre de remplir son mandat.
 - Défis de durabilité
 - Personnel compétent et motivé
 - Cadre de communication
 - Gestion des connaissances
 - Cadre de suivi et d'évaluation
 - Culture
2. Défis relatifs aux INDH : Renforcement de la capacité des INDH à s'acquitter de leur mandat. Voici quelques-uns des de ces défis :
 - Création
 - Accréditation
 - Renforcement des capacités
 - Visibilité de l'expertise et la compétence des INDH
 - Durabilité
3. Défis sur la situation des droits de l'homme en Afrique
 - Droits d'ECOSOC
 - Démocratie et État de droit
 - Mise en œuvre des décisions et recommandations des mécanismes régionaux
 - ODD/Agenda 2063
 - Problématiques émergentes et évolutives en matière de droits de l'homme

Les problématiques ci-dessus définissent les priorités stratégiques du RINADH, tel que discuté dans la section suivante.

4 | Modèle Stratégique du RINADH

4.1 Vision du RINADH

Un continent africain doté des droits de l'homme renforcés et la justice pour tous.

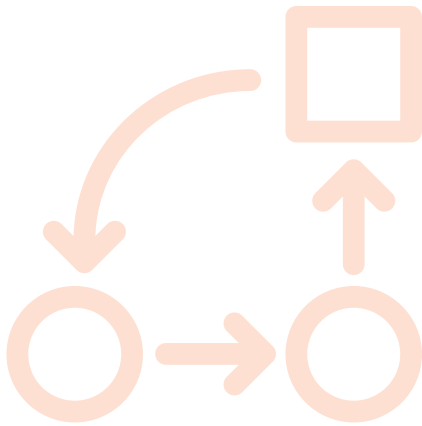
4.2 Mission du RINADH

Soutenir la mise en place et le renforcement d'institutions nationales de défense des droits de l'homme conformes aux Principes de Paris, qui s'acquittent efficacement de leur mandat.

4.3 Valeurs fondamentales et Principes directeurs du RINADH

Les valeurs fondamentales du RINADH sont les suivantes :

- Transparence
- Responsabilité
- Intégrité
- Professionnalisme
- Non-discrimination



4.4 Objectifs stratégiques du RINADH

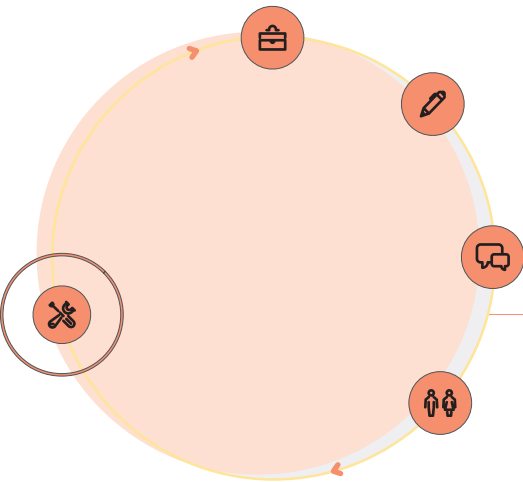
Ci-dessous les Objectifs Stratégiques visés par le RINADH dans la période stratégique 2021 - 2025:

1. Améliorer la capacité des INDH en Afrique à remplir leur mandat
2. Renforcer la promotion, la protection et la réalisation des droits de l'homme en Afrique
3. Améliorer le développement organisationnel et la viabilité institutionnelle du RINADH.

4.5 Domaines thématiques du RINADH

Ci-dessous les domaines thématiques prioritaires pour la période stratégique 2021 - 2025:

- Droits ECOSOC
- Droits civils et politiques
- Groupe Droits de l'homme



4.6 Cadre de mesure des résultats du Plan stratégique 2021 - 2025 du RINADH

Le tableau sur la page suivante présente le cadre de résultats du RINADH. Il indique les objectifs stratégiques du RINADH pour la période stratégique 2021 - 2025, les résultats stratégiques, les indicateurs de performance, la base de référence et les objectifs quinquennaux.

Tableau 7 : Cadre de Résultats Stratégiques

Objectif stratégique 1 : Renforcement de la capacité des institutions

nationales des droits de l'homme en Afrique à s'acquitter de leur mandat

	Résultats stratégiques et produits	Indicateurs de performance	Base de référence	Objectif quinquennal
1.1	Tous les pays africains disposent d'INDH en conformité avec les Principes de Paris (mise en place et accréditation)	Pourcentage d'INDH qui sont en conformité avec les Principes de Paris (Accréditées et ayant le statutA)	48%	55%
1.1.1	Création d'INDH dans les pays qui n'en ont pas	Pourcentage de pays africains ayant des INDH	89%	94%
1.1.2	Nouvelles INDH qui sont conformes aux Principes de Paris	Nombre des nouvelles INDH qui ont soumis leur demande et qui sont en conformité avec les Principes de Paris	0	5
1.1.3	INDH qui gardent leur statut A	Pourcentage des INDH qui gardent leur statut A	100%	100%
1.2	Capacité accrue des INDH à remplir leur mandat	Moyenne de l' évaluation de la capacité organisationnelle pour toutes les INDH	À déterminer	4
1.2.1	Capacité accrue des INDH en matière de durabilité financière	Nombre d'INDH remplissant leurs obligations financières envers le RINADH	14	39
1.2.2	Capacité accrue des INDH en matière d'élaboration et mise en œuvre des plans stratégiques	Pourcentage des INDH qui ont élaboré et mis en œuvre le plan stratégique	À déterminer	25%
1.2.3	Capacité accrue des INDH à interagir avec les gouvernements	Nombre d'interactions de INDH avec le gouvernement	À déterminer	25%
1.2.4	Capacité accrue de leadership des INDH africaines	Pourcentage d'INDH classées favorablement dans l'indice de perception sur l'indépendance / la capacité à résister aux pressions des autorités gouvernemental	À déterminer	40%

	Résultats stratégiques et produits	Indicateurs de performance	Base de référence	Objectif quinquennal
1.1	Tous les pays africains disposent d'INDH en conformité avec les Principes de Paris (mise en place et accréditation)	Pourcentage d'INDH qui sont en conformité avec les Principes de Paris (Accréditées et ayant le statutA)	48%	55%
1.2.5	Amélioration des arrangements institutionnels des INDH	Pourcentage des INDH ayant des outils et politiques organisationnels fonctionnels	A déterminer	40%
1.3	Capacité accrue des INDH à traiter les questions émergentes	Pourcentage annuel d'INDH qui assurent le suivi et font rapport sur les questions émergentes <hr/> Pourcentage des INDH par an qui font rapport sur les questions émergentes	À déterminer	50%
1.3.1	Capacité renforcée des INDH à développer des cadres pour traiter des questions émergentes	Pourcentage des INDH qui ont développé des cadres pour traiter des questions émergentes	À déterminer	50%
	Capacité renforcée des INDH à mettre en oeuvre des cadres pour traiter des questions émergentes	Pourcentage des INDH qui ont mis en oeuvre développé des cadres pour traiter des questions émergentes	À déterminer	50%
1.4	Capacité accrue des INDH de développer des partenariats avec les parties prenantes	Nombre de partenariats développés	À confirmer	50
1.4.1	Capacité améliorée de réseautage des INDHs	Nombre de forums de réseautage facilités par le RINADH	À confirmer	
1.4.2	Capacité renforcée des INDH à collaborer avec les parties prenante	Nombre des arrangements des collaborations mise en oeuvre avec les parties prenantes	À confirmer	50

Objectif stratégique 2 : Renforcer la promotion, la protection et la réalisation des droits de l'homme en Afrique

	Résultats stratégiques et produits	Indicateurs de performance	Base de référence	Objectif quinquennal
2.1	Renforcement de la capacité des INDH à contribuer à la réalisation des droits de l'ECOSOC dans les pays africains	Pourcentage d'INDH influençant le développement de normes minimales articulées et opérationnelles sur la réalisation des droits ECOSOC dans les pays africains.	À déterminer	50%
2.1.1	Capacité renforcée des INDH à faire le plaidoyer pour les droits ECOSOC	Pourcentage des INDH qui soumettent les rapports au niveau régional et international sur les droits ECOSOC	À déterminer	50%
2.2	Performance accrue des INDH à contribuer à l'amélioration de la démocratie et l'état de droit dans les pays africains	Pourcentage des INDH qui de manière correcte utilisent et font référence aux standards et principes des droits de l'homme en vue de la mise en œuvre des engagements existants	À déterminer	50%
2.2.1	Capacité renforcée des INDH de faire le plaidoyer pour la ratification des traités régionaux et internationaux relatifs à la démocratie et l'état de droit	Pourcentage des INDH ayant contribué à la ratification des traités régionaux et internationaux relatifs à la démocratie et l'état de droit	À déterminer	50%
2.2.2	Capacité renforcée des INDH à faire de manière active le suivi de la mise en œuvre des traités régionaux et internationaux ratifiés relatifs à la démocratie et l'état de droit	Nombre d'INDH activement impliquées dans le suivi de la mise en œuvre des traités régionaux et internationaux ratifiés et relatifs à la démocratie et l'état de droit	À déterminer	30

	Résultats stratégiques et produits	Indicateurs de performance	Base de référence	Objectif quinquennal
2.2.3	Capacité renforcée des INDH à faire le lobbying et le plaidoyer pour l'élaboration des lois et politiques qui cadrent avec les standards régionaux et internationaux	Nombre des lois et politiques nationales sont alignées sur les normes internationales élaborées pour lesquelles les INDH ont été impliquées en termes de lobbying et plaidoyer	À déterminer	30
2.3	Coopération et utilisation accrue des INDH avec les mécanismes régionaux des droits de l'homme	Pourcentage des INDH ayant influencé la mise en œuvre d'actions entreprises sur les résultats des interactions régulières et structurées avec les acteurs ciblés	À déterminer	50%
		Pourcentage des INDH qui ont des interactions régulières et structurées des droits de l'homme avec les acteurs ciblés		
2.3.1	Capacité renforcée des INDH à identifier et faire rapport sur les cas et questions devant les mécanismes régionaux et autres référés.	Pourcentage des INDH qui soumettent des cas et questions devant les mécanismes régionaux et autres référés.	À déterminer	50%
2.3.2	Capacité renforcée des INDH de produire et disséminer les informations pouvant être utilisées par les acteurs non-étatiques pour le lobbying et plaidoyer	Fréquence à la quelle les informations produites par les INDH sont utilisées par les acteurs non étatiques dans leurs efforts de lobbying et de plaidoyer	À déterminer	50
2.4	Contribution accrue des INDH dans la promotion de la responsabilité envers les Objectifs de développement durable 2030 et l'Agenda africain 2063	Pourcentage des INDH africaines travaillant dans le processus des objectifs développement durable au niveau national	À déterminer	50%

Résultats stratégiques et produits	Indicateurs de performance	Base de référence	Objectif quinquennal
	Nombre des INDH africaines contribuant aux débats au niveau régional et international sur les ODD et Agenda africain 2063	À déterminer	30%
2.4.1	Capacité renforcée des INDH de faire le suivi de la réalisation des cibles relatifs aux droits de l'homme dans les ODD et l'agenda africain 2063	À déterminer	50%
2.4.2	Capacité renforcée des INDH d'influencer les pays africains à réalisation des cibles et aspirations relatives aux droits de l'homme sur les agendas 2030 et 2063	À déterminer	50%

Objectif stratégique 3 : Renforcer le développement organisationnel et la viabilité institutionnelle du RINADH

Résultats stratégiques	Indicateurs de performance	Base de référence	Objectif quinquennal	
3.1	Le RINADH est un centre de connaissances sur les questions de droits de l'homme en Afrique	Nombre d'institutions internationales partenaires du RINADH sur les questions de droits de l'homme en Afrique	À déterminer	50
		Nombre de documents politiques publiés par le RINADH sur des questions pertinentes en matière de droits de l'homme en Afrique	À déterminer	10
3.1.1	Cadre de gestion de connaissances développé par le RINADH	Le cadre de gestion des connaissances pour le RINADH est en place	Aucune	1

	Résultats stratégiques	Indicateurs de performance	Base de référence	Objectif quinquennal
3.2	Amélioration du suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage en matière de programme (MEAL)	Amélioration des rapports programmatiques par le RINADH (en utilisant un score de likert de 1 à 5)	À déterminer	4
		Toutes les interventions programmatiques du RINADH utilisent le cadre de suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage, pour rendre compte des progrès	À déterminer	100%
3.2.1	Cadre MEAL développé	Existence d'un cadre de suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage	Aucune	
		Le personnel du RINADH formé sur MEAL	Aucune	
3.3	Le RINADH améliore la viabilité financière	Pourcentage des frais généraux couverts par un financement autre qu'un donateur	20%	50%
3.3.1	Source de revenus du RINADH diversifiée	Nombre de sources de revenus pour le RINADH	À déterminer	9
		Nombre d'activités génératrices de revenus (AGR) mises en œuvre par le RINADH	0	5
3.4	Amélioration de la prestation de services par le RINADH	Indice de satisfaction des membres du réseau	À déterminer	80%
3.4.1	Structure organisationnelle de taille appropriée	Mise en place d'une structure organisationnelle de taille appropriée	Aucune	
3.4.2	Politiques et procédures du personnel élaborées	Nombre de politiques et de procédures du personnel élaborées	À déterminer	8
3.4.3	Amélioration de la productivité du personnel	Pourcentage du personnel dont les capacités ont été renforcées	À déterminer	70%
		Indice de satisfaction du personnel	À déterminer	80%

5 Mise en Œuvre du Plan Stratégique

5.1 Cadre de mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre du plan est la phase d'action du plan stratégique. Les activités essentielles à la mise en œuvre du plan sont : la définition d'objectifs annuels, la conception de politiques appropriées, l'affectation de ressources et la révision des arrangements /structures organisationnelles. La Matrice de mise en œuvre est cruciale à la mise en œuvre de la Stratégie. Pour la mise en œuvre des livrables de la Matrice de mise en œuvre, la Direction devra dériver des plans d'action annuels de la Matrice afin de guider les activités et les performances mensuelles.

5.2 Facteurs clés de succès de la Mise en œuvre de la Stratégie

Lors de la mise en œuvre de sa stratégie, le RINADH devra tenir compte de plusieurs facteurs clés de succès. Ces facteurs devront être pris en compte afin de passer de l'élaboration du présent plan stratégique et des stratégies identifiées à la phase de mise en œuvre. Les facteurs clés sont présentes dans le tableau ci-dessous :

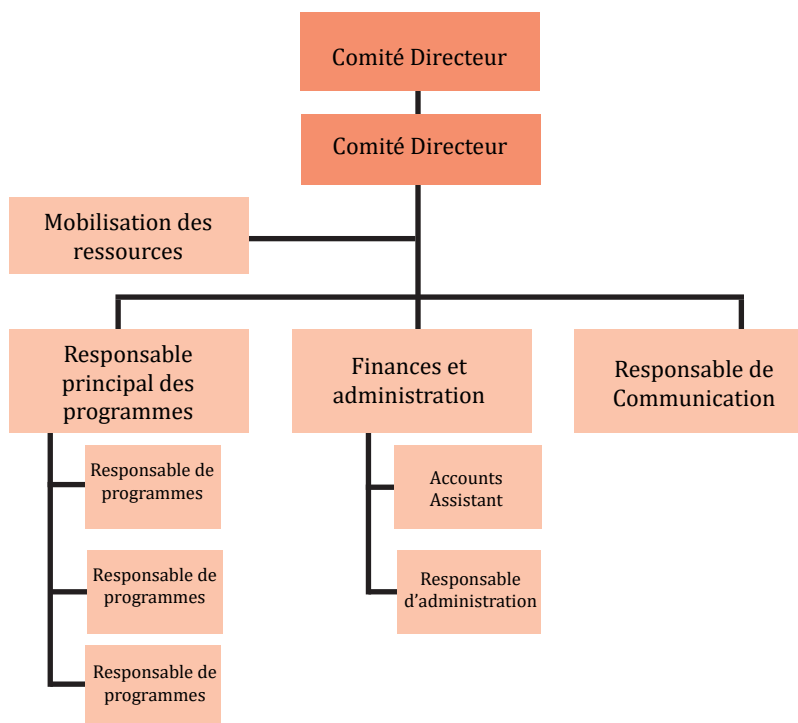
Tableau 8 : Les Facteurs Clés de Succès du Cadre de Mise en Œuvre

Conditions indispensables	Facteurs clés de succès	Ce que cela signifie pour le RINADH
Une organisation cohésive ; une vision partagée	Mise en œuvre du cadre stratégique du RINADH	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une vision commune au sein du Secrétariat et du Comité directeur • Travailler ensemble plus efficacement • Une meilleure communication : de qualité, opportune, proactive et adaptée à la nature des institutions nationales • Une mobilisation des ressources plus efficace et plus efficiente
Excellence technique ; capacité du Secrétariat	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à attirer et à retenir un personnel performant • Capacité nécessaire pour mettre en œuvre le plan stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité dans tous les domaines, notamment technique, lobbying, plaidoyer, recherche, S&E, mobilisation des ressources, communications, etc. • Capacité de gestion des connaissances
Stabilité financière	<ul style="list-style-type: none"> • Des sources de financement sûres et diversifiées pour permettre la croissance de programmes de qualité tout en assurant l'efficacité de toutes les opérations • Un cadre financier viable 	<ul style="list-style-type: none"> • Des politiques et des procédures de mobilisation et d'allocation des ressources plus efficaces et plus efficientes • Capacité à répondre de manière adéquate et cohérente aux exigences de financement
Structures de gestion et mécanisme de suivi et d'évaluation efficaces	Une gestion solide du plan stratégique pour contrôler et suivre les progrès des objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre commun de gestion axée sur les résultats dans toute l'organisation • Responsabilités assignées pour la réalisation des objectifs stratégiques • Système de gestion des performances
Apprentissage et perfectionnement	Création d'une culture qui se nourrit de la production et du partage des connaissances, des enseignements tirés et de la démonstration des meilleures pratiques pour favoriser l'amélioration continue de la programmation, en préconisant le changement, le soutien et la gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités internes du personnel • Mettre l'accent sur la créativité et l'innovation • Partage d'informations et d'apprentissage • Mettre l'accent sur l'amélioration continue en tant que partie intégrante du comportement et de la culture du RINADH
Environnement externe favorable	Soutien des acteurs aux opérations du RINADH	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à développer, étendre et mettre en œuvre des programmes de manière continue • Développement de partenariats stratégiques aux niveaux régional et mondial

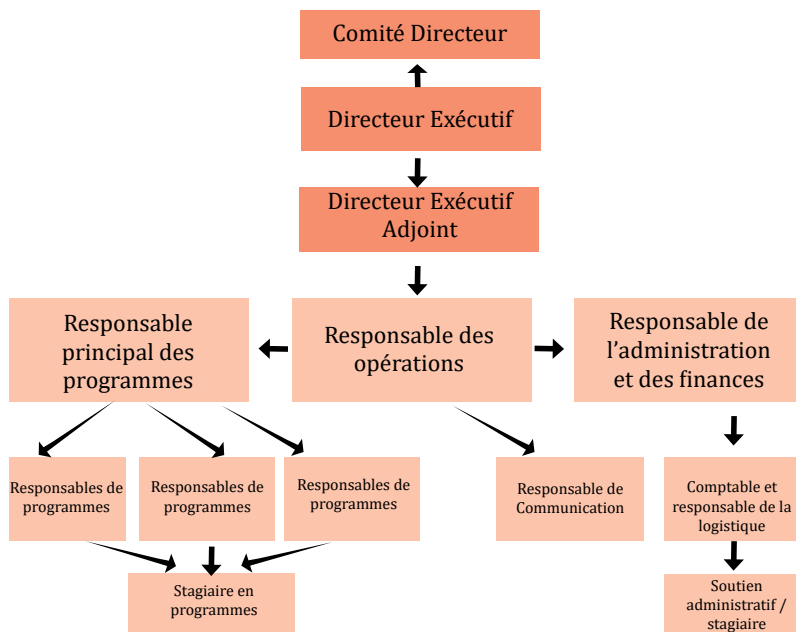
5.3 Alignement de la Structure organisationnelle sur le Plan stratégique

Afin de répondre aux exigences du plan stratégique actuel, le RINADH doit mettre en place la structure de ressources humaines souhaitée en recrutant le personnel clé nécessaire. Une telle structure doit être alignée sur le plan stratégique. La mise en place de la structure organisationnelle sera échelonnée sur la période de mise en œuvre du plan stratégique en fonction des niveaux d'efficacité atteints. Une revue de la structure organisationnelle est recommandée au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie en fonction des résultats obtenus. Au cours de la planification stratégique, il a été convenu d'élaborer une structure organisationnelle à court terme (1 an) et à long terme. La stratégie à long terme est davantage alignée sur la réalisation des résultats requis tels que stipulés dans le présent plan stratégique au cours des 5 prochaines années. La structure organisationnelle à court terme est présentée ci-dessous.

Organigramme à court terme, 2021



Organigramme à long terme, 2021



6 Suivi et évaluation de Performance et Rapports

6.1 Introduction

Une planification efficace se traduit par une mise en œuvre efficace de la stratégie. Mais cela ne peut être réalisé qu'avec un cadre de suivi et d'évaluation fonctionnel et efficace. Un mécanisme efficace de suivi et d'évaluation contribuera à garantir la rentabilité, le respect des délais et la qualité de la réalisation des objectifs du plan stratégique. Ce plan stratégique sera soumis à une revue continue des performances des différents livrables. Le plan fera également l'objet d'un examen annuel. Il portera sur la manière dont les intrants disponibles ont été utilisés et sur les résultats et les effets à court terme qui ont été produits. Cet examen mettra également l'accent sur les défis, les problèmes et les principaux enseignements tirés.

6.2 Cadre de suivi et d'évaluation

Le cadre de suivi et d'évaluation suivant sera adopté afin de garantir la réussite de la mise en œuvre du plan stratégique :

- La seule prérogative de la mise en œuvre de la stratégie et, par conséquent, du suivi, évaluation, incombe au comité de surveillance

- Le comité directeur délègue des pouvoirs aux différents comités concernés, avec pour mission d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan
- La direction doit tenir des réunions régulières (de préférence mensuelles) présidées par le Directeur exécutif, afin d'examiner l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique par rapport à leurs rôles respectifs. En outre, les domaines nécessitant un changement de stratégie devraient être identifiés et proposés au Comité directeur par la commission compétente.
- La direction mettra à la disposition du Comité directeur des rapports d'avancement réguliers (de préférence trimestriels) sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

Une évaluation à mi-parcours sera entreprise dans le but de vérifier que le plan est sur la bonne voie et de fournir des informations pour corriger les lacunes observées, y compris la révision des objectifs, des stratégies ou des activités. La revue à mi-parcours sera effectuée à la mi-2023. L'évaluation finale concernera la réalisation des activités du plan et identifiera et documentera le succès ou l'échec. L'évaluation finale sera réalisée à la fin de la période du plan, c'est-à-dire en 2025.

6.3 Gestion des performances

Pour qu'un plan stratégique soit mis en œuvre avec succès, il est impératif de lier les stratégies à un cadre de mise en œuvre. Un tel cadre nécessitera de lier les activités et les ressources aux résultats souhaités. Afin de garantir la mise en œuvre des priorités stratégiques, une méthodologie appropriée sera développée sur la base des trois domaines suivants :

- Objectifs de performance - Quelle stratégie doit être réalisée et qu'est-ce qui est essentiel à sa réussite

- Mesure - Comment le succès sera-t-il mesuré et suivi
- Objectif - Attentes de performance.

