

**NETWORK OF AFRICAN NATIONAL
HUMAN RIGHTS INSTITUTIONS**



**STRATEGIC PLAN
2015 – 2019**

Table of Contents

List of Abbreviations	3
Foreword	4
1.0 ----- Introduction	5
1.1 ----- Who we are and what we do	5
1.1.1 ----- Structure	5
1.2 ----- Vision, Mission Statement, Values and Guiding Principles	6
1.2.1 ----- Vision	6
1.2.2 ----- Mission	6
1.2.3 ----- Values and Guiding Principles	6
1.3 ----- Our Competitive Advantage	6
2.0 ----- Context and Strategic Plan Development	7
2.1 ----- Strategic Plan Development	7
2.2 ----- Environmental Scan	9
2.3 ----- Situational Analysis	9
2.4 ----- SWOT Analysis	10
2.4.1 ----- Strengths	10
2.4.2 ----- Weaknesses	10
2.4.3 ----- Opportunities	10
2.4.4 ----- Threats	11
2.4.5 ----- Strategic Responses	11
2.5 ----- Human Rights Priorities in the Region	12
2.6 ----- Strategic Priorities	12
2.6.1 ----- Strategic Drivers	12
2.6.2 ----- Priority Themes	12
3.0 ----- Strategic Roadmap for 2015 - 2019	14
3.1 ----- Strategic Goals	14
3.1.1 ----- Overall Goal	14
3.1.2 ----- Intermediate Goals	14
1. ----- Goal one:	14
2. ----- Goal Two:	14
3. ----- Goal Three:	14
4. ----- Goal Four:	14
5. ----- Goal Five:	14
3.2 ----- Strategic Objectives	14
3.3 ----- Goals, Strategies, Outcomes and Key Result Areas	14
3.4 ----- Implementation Plan	16
3.5 ----- Budget/Resource Mobilization	26
3.6 ----- Monitoring and Evaluation	26
Appendix 1: Master Logical Framework	28

List of Abbreviations

AC -----	African Court on Human and Peoples' Rights (ACTHPR)
ACHPR -----	African Commission on Human and Peoples' Rights
AMSHER -----	African Men for Sexual Health and Rights
AU -----	African Union
AUC -----	African Union Commission
ACRWC -----	African Charter on the Rights and Welfare of the Child
AFCNDH -----	<i>Association Francophone des Commissions Nationales des Droits de l'Homme</i>
CSO -----	Civil Society Organization
DIHR -----	Danish Institute for Human Rights
EAC -----	East African Community
ECOSOC -----	Economic, social, and Cultural Rights
ICC -----	International Coordinating Committee of National institutions for the Promotion and Protection of human rights
HRC -----	Human Rights Council,
ICT -----	Information and Communication Technology
IT -----	Information Technology
M&E -----	Monitoring and Evaluation
NANHRI -----	Network of African National Human Rights Institutions
NGO -----	Non Governmental Organizations
NHRI -----	National Human Rights Institution
OHCHR -----	Office of the (UN) High Commissioner for Human Rights
OIF -----	<i>Organisation Internationale de la Francophonie</i>
OSF -----	Open Society Foundations
PESTEL -----	Political, Economic, Social, Environmental and Legal Analysis
RWI -----	Raoul Wallenberg Institute for Human Rights and Humanitarian Law
SWOT -----	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
UN -----	United Nations
UNDP -----	United Nations Development Programme
UPR -----	Universal Peer Review

Foreword

The Network of African National Human Rights Institutions (NANHRI) is a membership organization that supports the establishment and strengthening of national human rights institutions (NHRIs) in the continent. It provides practical assistance and support to its individual member institutions to enable them to more effectively undertake their mandate of human rights protection, monitoring, promotion and advocacy.

NANHRI has had two Strategic Plans since its inception, 2009-2011 and 2012-2014. Conscious of scarce resources, the previous Strategic Plans were focused and ambitious. Reflecting back now, NANHRI can be proud of the considerable progress that has been made in promoting and protecting human rights in Africa through NHRIs. In achieving this, the Network has nonetheless gone through a deep learning curve and the experience and lessons of the first two strategic plans have been crucial in the preparation of this new Strategic Plan 2015-2019. With the help of a competent Secretariat and committed partners, it has over time put down a firm foundation and consequently established itself both regionally and internationally as an effective and authoritative human rights network.

NANHRI remains grateful to all who have contributed to and shaped this Plan in one way or another. We are conscious too of the need to continuously incorporate best practice standards in all that we do. Our central aim remains the need to inculcate a culture of respect for human rights in the continent. The plan therefore seeks to achieve this by embedding human rights in law, public policy and justice, and by promoting a society that values inclusiveness and diversity and that supports the participation of people in realizing their human rights

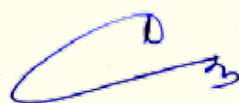
To this effect, this Plan sets out the goals and specific objectives which are largely a continuation of the goals and priorities set out in the previous plans only more focused and refined to ensure intended results are attained during the laid down time period. The aim also in this new plan, is to further strengthen the operations of the Network in order to meet its mission and vision.

A key addition to this plan is the recognition of the need to remain vigilant in anticipating and addressing emerging challenges to human rights and the subsequent prioritization of the same. These emerging human rights issues include conflict management, resolution and peace building; Business and Human Rights; International Terrorism and National Security, Sexual orientation and Gender Identity issues among others. NANHRI in this plan has equally identified groups who are potentially more vulnerable in so far as human rights protection is concerned and it shall seek to actively implement programmes for the benefit of these groups. These groups include children, women, and persons living with disabilities among others. Apart from the aforementioned focus areas, NANHRI will also seek to actively strengthen NHRI operations with regard to particular core NHRI functions and these include Complaints handling and investigations; Awareness raising, education, training, and research (including national inquiries and campaigns); Cooperation with civil society; Monitoring; and Engagement with regional and international bodies and mechanisms.

In implementing this plan NANHRI will draw upon several strategies including capacity-building; Advisory Services; Networking as well as regional and International engagement.

NANHRI however anticipates several challenges which it must mitigate in order to ensure a successful implementation of the plan. These include challenges touching on inadequate programmatic and administrative personnel at the Secretariat level and limited financial resources among others.

I have no doubt that under the leadership of the Steering Committee, the Executive Director and the dedicated team at the Secretariat, the implementation of this Plan will move us closer to greater promotion and protection of human rights in Africa.



DR CHEMUTA DIVINE BANDA

NANHRI Chairperson

1.0 Introduction

1.1 Who we are and what we do

We are a regional Network of National Human Rights Institutions operating in the African Continent and the largest (in terms of membership) of the four regional NHRI Networks operating worldwide. The Network of African National Human Rights Institutions (NANHRI) focuses on supporting and strengthening its NHRI membership in Africa. NANHRI's general objectives are set out in its Constitution and are outlined here below:

- Encourage the establishment of National Human Rights Institutions in conformity with the Paris Principles ¹
- Facilitate the coordination, strengthening and effectiveness of National Human Rights Institutions in Africa
- Encourage cooperation among National Human Rights Institutions and with intergovernmental and governmental institutions.

1.1.1 Structure

As an independent non-profit organization, NANHRI has a General Assembly, a Steering Committee and an Accreditation Committee. NANHRI operates through its Secretariat.

1.1.1.1 General Assembly

The General Assembly, comprising all its member institutions, is NANHRI's supreme organ. Among other powers, the General Assembly defines the general orientation of NANHRI, admits and expels member institutions, amends the Constitution, elects the Chairperson and Vice-Chairperson, establishes the committees and ad hoc bodies, sets membership fees and annual contributions, approves the budget and the Network's financial statements. The General Assembly meets every two years during the biennial conference of the Network and, where necessary, can hold extraordinary sessions.

1.1.1.2 Steering Committee

The Steering Committee is responsible for the overall control and governance of NANHRI and has nine members - five members representing the sub

regional groupings and four ex-officio members, being the Chairperson, the Vice-Chairperson, the former Chairperson and the member institution of the country hosting the Secretariat. The Steering Committee oversees the Secretariat.

1.1.1.3 Accreditation Committee

The Constitution provides for an Accreditation Committee comprising one member institution from each of the five African regions with the Chair being elected from among the members of the Steering Committee. The main task of the Accreditation Committee is to review and make recommendations on membership applications to the Steering Committee.

1.1.1.4 Office Bearers

The Network's Chairperson, the Vice Chairperson and the Treasurer comprise its Office and serve two years terms. The Chairperson is elected by the General Assembly and comes from the National Institution that hosts the General Assembly and Biennial Conference while the Vice Chairperson comes from the national institution nominated to host the next biennial meetings.

1.1.1.5 Secretariat

Based in Nairobi, Kenya, the Secretariat is headed by an Executive Director appointed by the Steering Committee, which also appoints other staff, currently comprising of four full and 1 part-time employees and an Intern: an Executive Director; a Programmes Manager; a Programme Officer an Office Administrator, an Accountant (part-time] and a Communications Intern. The Secretariat is responsible for NANHRI's day-to-day running and implements decisions, in particular, of the Steering Committee.

¹ <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/StatusOfNationalInstitutions.aspx>



1.2 Vision, Mission Statement, Values and Guiding Principles

Derived from NANHRI's constitutional mandate, its vision and mission define NANHRI's ambitions as an organization – representing its long-term inspiration. They have been articulated to enable members and partners alike to understand the prime reason for NANHRI's existence.

1.2.1 Vision

A continent with effective NHRIs; contributing to an enhanced human rights culture and justice for every African.

1.2.2 Mission

To support, through national, regional and international co-operation, the establishment and strengthening of national human rights institutions to more effectively undertake their mandate of human rights promotion, protection, monitoring and advocacy.

1.2.3 Values and Guiding Principles

NANHRI is guided in its endeavors by the following values and principles:

- Transparency
- Accountability
- Openness
- Cooperation
- Professionalism
- Gender Equality

1.3 Our Competitive Advantage

NANHRI is a unique organization in Africa. We coordinate all NHRIs in the region, both Francophone and Anglophone, the only organization undertaking this role on the continent and one of the four NHRI networks worldwide. At a time of increased recognition of NHRIs (and of NANHRI, by extension) in the regional and international human rights system, NANHRI has developed strong links with other regional and international organizations such as the International Coordinating Committee of National Institutions for the Promotion and Protection of human rights (ICC), the United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights, the African Commission on Human and Peoples' Rights (ACHPR), the African Union

Commission (AUC) and the African Court on Human and Peoples' Rights (ACtHPR).

For organizations seeking to engage with NHRIs in Africa, whether at the country level or regionally, NANHRI is a powerful partner providing access to its extensive network and strong capacity development credentials.

History

African NHRIs first gathered together in Yaoundé (Cameroon) in February 1996, and adopted the Yaoundé Declaration. This established a Coordinating Committee of African National Institutions for the Promotion and Protection of Human Rights tasked with assisting in the coordination of African NHRIs' activities and enhancing their visibility.

Five years later (at the third conference of African NHRIs in Lomé, Togo) a permanent Secretariat of African NHRIs was established, with the South African Human Rights Commission mandated to host the Secretariat for an initial three-year period.

In 2005 it was decided that the Secretariat be moved to Kenya, to be hosted by the Kenyan National Commission on Human Rights. A Constitution was developed and signed during the sixth conference of African NHRIs in Kigali, Rwanda in October 2007. This resulted in the formal creation of the Network of African National Human Rights Institutions (NANHRI) to replace the Coordinating Committee and the establishment of a permanent Secretariat in Nairobi, Kenya where NANHRI was registered on 30 October 2007 as a legal entity under Kenyan law.

2.0 Context and Strategic Plan Development

2.1 Strategic Plan Development

This Strategic Plan, NANHRI’s third, was developed following a review of the previous plan (2012-2014). This was not a formal evaluation but NANHRI members and its key stakeholders were provided with the opportunity to reflect on the organization’s performance over the past three years and to provide an input into NANHRI’s future directions. This included an on-line survey of members and NANHRI’s main partners as well as semi-structured interviews with some partners. Armed with this data, a facilitated two-day strategic planning workshop was held by the Steering Committee and by the Secretariat. Reflecting on the results of the on-line survey, these workshops reviewed and made minor amendments to the current vision and mission, developed five long-term goals and identified strategic priorities for an extended 5-year period.

An on-line SWOT exercise was also undertaken along with an exercise to identify the main human rights priorities for the period ahead. In addition, key stakeholders were also asked to rate NANHRI’s responsiveness, effectiveness, efficiency, its impact and its performance on gender equality. Anglophone members were surveyed separately from Francophone members.

In terms of NANHRI’s performance, most members considered NANHRI to have been effective or very effective over the last three years in addressing its four strategic priorities - as did NANHRI’s key partners, though to a lesser extent. For example, in relation to NANHRI’s first current strategic priority (strengthening NHRIs) 30% of survey respondents considered NANHRI to have been “very effective” and 62.5% “somewhat effective”.

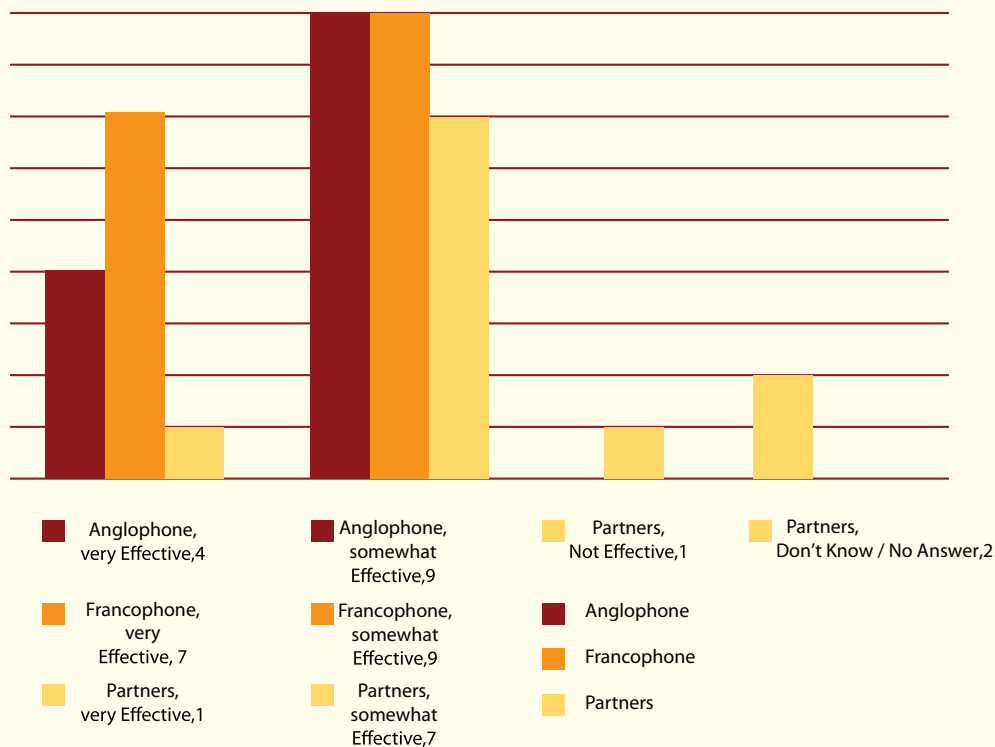


Figure 1 How effective do you consider NANHRI has been in achieving NHRIs that are functioning in accordance with the Paris Principles?



Rankings were more positive when respondents were asked about the effectiveness of NANHRI's Secretariat:

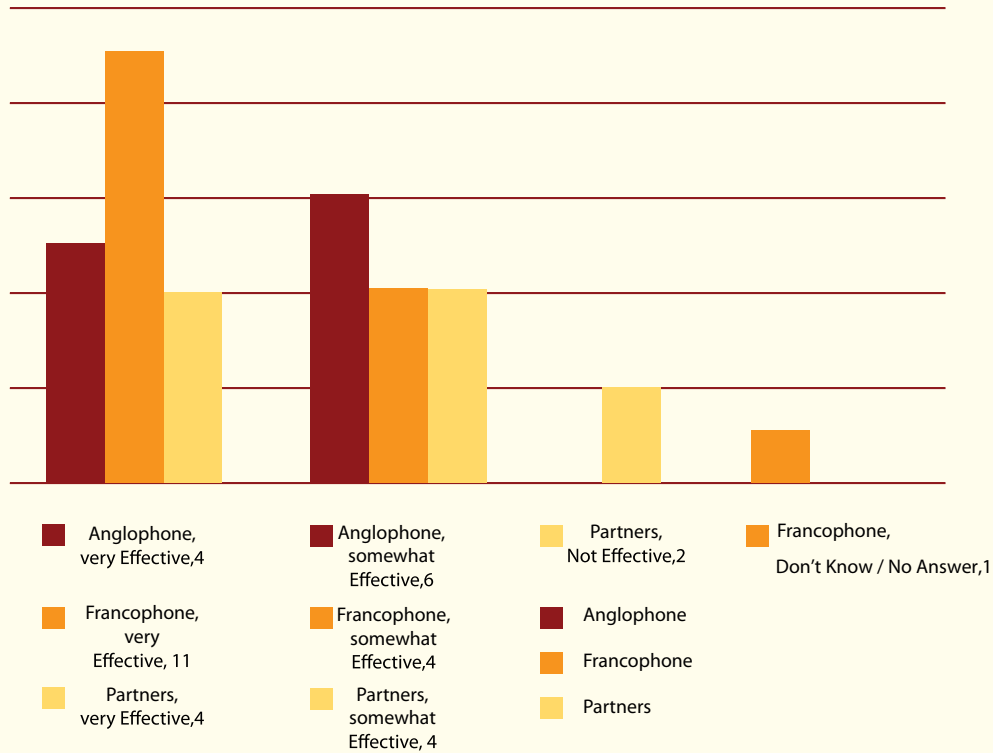


Figure 2 Overall, how effective do you consider NANHRI's Secretariat has been?

On average across all four strategic priorities, responses were more or less equally divided between “very effective” and “somewhat effective”, with only a very small number of negative responses. Key partners were also positive about NANHRI’s performance on all its strategic objectives, though less so than members.

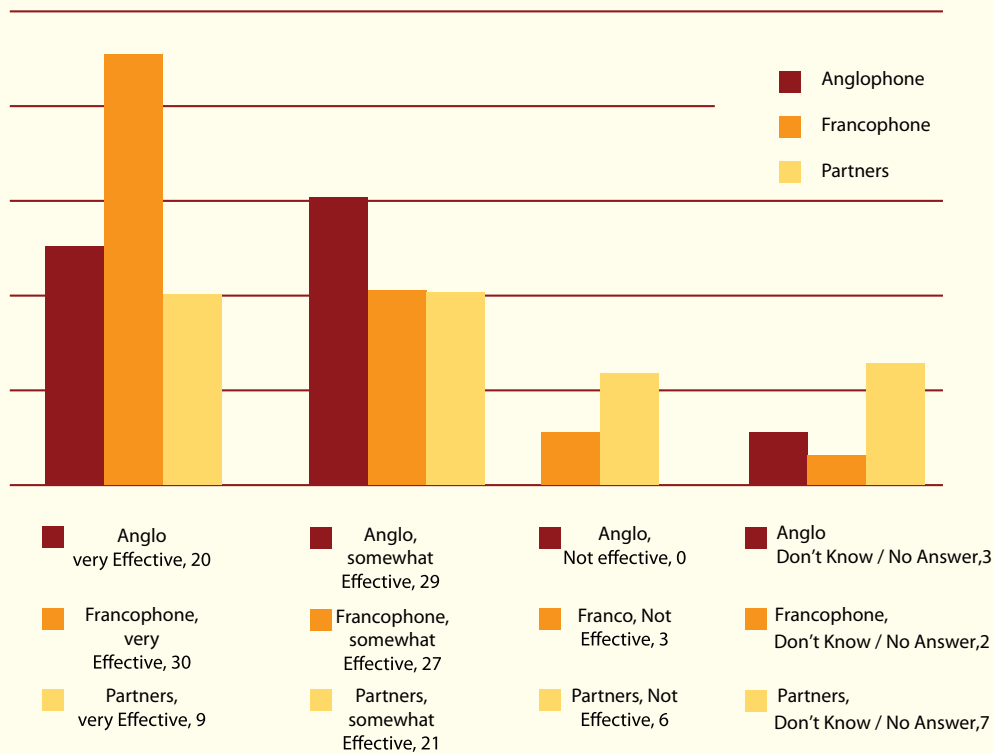


Figure 3. Average of responses to NANHRI's effectiveness across its four strategic priorities

Overall, it is apparent that much has been achieved during the past three years as set out in NANHRI's quarterly and annual reports and as assessed by NANHRI's members and partners. This includes Gap analyses and follow-up, a range of capacity-development activities including the training of a group of Experts from several institutions, initiatives and publications and the emergence of new NHRIs and the achievement of ICC "A " Status of others NHRIs.

2.2 Environmental Scan

NANHRI could not be effective in its day to day work without ensuring that it stays abreast of developments in the region that affect its members and its own ability to function, but for the development of this strategic plan, it was decided to undertake more formal analysis to ensure the plan reflected current realities facing the organization.

Many developments in the region over the past decade have adversely affected African NHRIs. The global financial crisis has had a devastating impact in Africa, as elsewhere. Economies declined substantially as high inflation and interest rates spawned aggressive monetary policies, raising prices and weakening currencies. The poor and vulnerable, the prime constituency of African NHRIs, bore the greatest burden of these developments. This, in turn, resulted in a greater burden on NHRIs. There were greater demands from their constituency while at the same time NHRI budgets were under increasing pressure as national and international aid resources shrank. This has had a flow-on effect for NANHRI's ability to raise funding from its membership.

The on-going demand for minerals and oil has given rise to social conflict and concerns about the effect on human rights of the operations of large-scale extractive industries oil and mining projects - including their environmental impacts and disputes over how land is acquired, sometimes with violent results.

This has attracted the attention of regional organizations like the African Commission, its Working Group on Extractive Industries, Environment and Human Rights, the African Union and the Africa Mining Vision it assisted in developing, of international NGOs like Oxfam and, not least, of NHRI's where these effects have

manifested. NANHRI will prioritize assisting African NHRIs to address these issues in their national contexts.

The worsening security situation in a number of African states has reinforced a climate where abusive and undisciplined security forces override human rights with impunity. Everyone in Africa is entitled to security of his or her person as a basic human right. Yet, over-reaction and human rights abuses by the authorities, in a context of weak governance and corruption, foster the very conditions that bring about violent extremism. Response by African governments to curb extremism through legislation and police action has also led to increased violations of fundamental freedoms. NHRI's are mandated to defend human rights in this context, notwithstanding the challenges in doing so, and NANHRI is committed to supporting these endeavors through capacity development activities.

Elections also tend to generate increased human rights risks as some governments impose limitations on human rights defenders and civil society more generally. This includes, in some instances, legislation to control access to the media and the activities of journalists.

Corruption remains an enduring issue for the region and NANHRI will build on its regional training on corruption and human rights in Lusaka in 2012 and Yaoundé in 2013.

2.3 Situational Analysis

A thorough analysis of NANHRI's internal situation has demonstrated that the acute understaffing of the Secretariat (as noted, four and a half full-time equivalents) is a major impediment. Until the Secretariat is strengthened, NANHRI will struggle to fulfill its mandate and provide the benefits to its membership that NHRIs need and expect. Also, follow-up after NANHRI's capacity development activities is virtually impossible in the situation in which the Secretariat finds itself. As a first step to overcoming these communication difficulties, every member NHRI will provide a focal point/contact person to manage that NHRI's relationship with the Secretariat.



Another option to be explored will be the secondment of staff from member NHRIs for NANHRI's purposes, these staff to be based in their own institutions, rather than in Nairobi. This extends the recent initiative to train "experts" from some NHRI's who are now a resource for NHRI's throughout the region. Also, the Steering Committee plans to share amongst its members' responsibility for supporting the Secretariat in relation to particular Strategic Priorities.

2.4 SWOT Analysis

A SWOT analysis was undertaken at two levels (on-line, and by the Steering Committee) to determine NANHRI's perceived strengths, weaknesses, opportunities and the threats it faces.

2.4.1 Strengths

NANHRI's strengths include the following:

- NANHRI's uniqueness, as the only organization of its kind in the region
- NANHRI's servicing of both Anglophone and Francophone countries
- NANHRI's increased credibility with its members and partners
- The skills acquired by the Secretariat in recent years in organizing capacity development workshops and seminars.
- The developing pool of Experts in member institutions that are available to develop NHRI capacity throughout the region
- NANHRI's current partnerships, not only with development partners and UN organizations but with other regional and international organizations such as the International Coordinating Committee of National Human Rights Institutions (ICC), the African Commission on Human and Peoples' Rights (ACHPR), the African Union (AU) and the African Court on Human and Peoples' Rights (AfCHPR).

The new plan aims to build on these strengths.

2.4.2 Weaknesses

NANHRI acknowledges a number of weaknesses:

- Inadequate funds for running of projects and recruitment of staff
- Shortcomings in Secretariat establishment (IT systems, equipment, office space)
- Lack of sufficient staff
- Dependence on donor funding - and the effect this could have on what priorities will be able to be addressed

The new plan will address these shortcomings, for example with a proposal for state budgets to have a specific budget line for NANHRI and for a stronger communications strategy which is expected to lead to more funding as donors will better understand NANHRI's achievements and potential.

2.4.3 Opportunities

The Universal Periodic Review (UPR)² process offers significant prospects for NANHRI to pursue its mandate and there are a number of other important opportunities:

- Increased interest in the organization by new development partners
- Continued commitment by existing implementing partners
- Potential for further cooperation with sub-regional networks
- Strict/strong accreditation rules set by the ICC Sub Committee on Accreditation give NANHRI an opportunity to strengthen African NHRIs
- Burgeoning information and communications technology could improve NANHRI's communications and effectiveness through production and sharing of an e-newsletter by leveraging social media and through an interactive website.
- The establishment of focal points in member NHRIs has increased NANHRI's infrastructure and reach.
- Emerging human rights issues noted below (including terrorism / counter-terrorism measures; globalization / business and human rights; economic and social rights; corruption

²<http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/UPR/Pages/UPRMain.aspx>

/ mismanagement of funds, human rights of sexual minorities among others all provide opportunities for rights engagement

All these opportunities are addressed in the strategic priorities identified in this plan.

2.4.4 Threats

NANHRI also recognizes a number of threats to its effectiveness:

- Hostile actions towards/deliberate weakening of NHRIs by states/governments
- Austerity measures / competition for funds
- Apathy towards human rights generally on the continent.
- Competing interests, for example, between human rights and security/counter-terrorism

- Past culture of military / martial rule which makes human rights approaches unpopular.

On a positive note, the potential threat (competition for development resources, duplication, dilution, narrowed roles etc.) represented by the emergence of sub-regional networks at the time the previous strategic plan was developed has subsided and these networks are now seen in a positive light with their potential for active cooperation in NANHRI's activities.

2.4.5 Strategic Responses

The following are some of the strategic responses that NANHRI formulated in order to maximize its achievements by making better use of its strengths while improving on its weaknesses.

Strategic Response to Strengths

ID	Strength	Strategic Response
1	Increased credibility of NANHRI among state parties	Use this strength to mobilize more technical support (volunteers) and financial support from NHRIs.
2	NANHRI has a strong joint reviews and learning fora with partners.	NANHRI will make increased use of the learning platforms to monitor implementation of treaty body mechanisms.
3	NANHRI has a wide reach in both Anglophone and Francophone Countries in Africa	Make use of this advantage to upscale the organization's partnerships, and fundraising.
4	NANHRI has made effective use of partnership strategy in implementation.	Continue to actively engage partners for implementing strategic interventions.

Strategic Response to Weaknesses

ID	Strength	Strategic Response
1	Low level of appreciation in some quarters on the purpose and usefulness of NANHRI	Devise and implement a more vibrant branding strategy to profile the organization.
2	Inadequate staff size	NANHRI will strive to implement at least 50% of the recommendations raised in the human resource audit report, 2012 during the current strategic plan.
3	Suboptimal efficiency of institutional systems and procedures	Formulate clear strategies to improve internal systems and procedures, including on ICT, Equipment, management controls, etc...).
4	The organization has strong capacity in conceptualizing and implementing programmes.	NANHRI will conduct research and provide technical assistance to NHRIs and other actors particularly on emerging human rights issues.
5	Suboptimal fundraising for projects and recruitment of staff	NANHRI will ensure periodic communication with donors on possible funding areas; and organize donor roundtables to improve funding prospects.

2.5 Human Rights Priorities in the Region

With the major limitations on its resources described above, NANHRI has no alternative but to prioritize its activities – not just the types of capacity development and other activities it undertakes but also the human rights themes it addresses. The on-line survey gathered opinions about human rights priorities and the Steering Committee built on this with its own assessment of the thematic areas that should be addressed as a priority, noting nonetheless that the organization must be flexible enough to address any serious human rights situation that develops in the region and where its members request assistance.

Priority human rights issues identified by NANHRI's members, partners and the NANHRI Steering Committee are listed below. It is recognized that some of these human rights themes overlap. Also, these priorities can be expected to change as the regional environment develops.

1. Economic, social and cultural rights, including the right to health
2. Civil and political rights:
 - Impunity from prosecution for human rights violations
 - Human rights and elections
 - Detention without trial
 - Eliminating torture
 - Protecting the rights of human rights defenders
 - Media and press freedoms
3. Thematic and emerging human rights areas
 - Human rights and terrorism
 - Human rights in conflict and post-conflict states
 - Business and human rights, including in extractive industries
 - Climate change/ right to a safe environment
4. Vulnerable groups
 - Rights of women, including violence against women, harmful cultural practices and reproductive rights
 - Child rights, including children detained in prison with their mothers
 - The rights of persons with disabilities
 - Human trafficking
 - IDPs, refugees and immigrants
 - Rights of indigenous peoples
 - Rights of sexual minorities

5. Core NHRI functions:

- Human rights monitoring
- complaints handling and investigations
- Public education/ awareness raising

2.6 Strategic Priorities

The planning process reflected on certain key factors that would be the drivers of strategic priorities in the next five years, as informed by the constitution of the organization, and priorities from other mechanisms whose efforts also relate to the work of the organization. This section gives details on the drivers as well as on the adopted priority themes.

2.6.1 Strategic Drivers

The following were identified as the broad strategic drivers for this planning period:

1. Real problems affecting enjoyment of human rights on the continent – impact relevance/ population relevance – Analyzed through PESTEL Analysis.
2. Priorities of the International Coordinating Committee on Human Rights – Provide Policy Relevance in capacity building of NHRIs.
3. Development agenda of the African Union, and other Regional Human Rights Mechanisms – Provide Policy Relevance at the regional level.
4. Institutional Capacity Gaps Assessment – Institutional Mandate

2.6.2 Priority Themes

As highlighted under section 2.5, the continent has numerous human rights challenges all which need attention from NHRIs; and subsequently meriting attention from NANHRI. Due to the fact that no single actor can respond to the plethora of issues at any given time, the planning process employed a suitable decision making criteria to rank and prioritize the major and minor themes, based on organizational mandate, comparative advantages, among other factors. The following were identified as the key priorities for the next five years of NANHRI's work.



1. The establishment and strengthening of NHRIs in accordance with the Paris Principles
2. Promotion of Economic Social and Cultural Rights
3. Promotion of good governance/ Reduction of systemic impunity
4. Capacity of NHRIs and States to respond to emerging and thematic human rights issues.
5. Improving institutional capacity and performance of NANHRI Secretariat.



3.0 Strategic Roadmap for 2015 - 2019

3.1 Strategic Goals

Enunciating NANHRI's long-term goals is a new development in this strategic plan. This has been done to identify NANHRI's desired results over the long term. While these goals are unlikely to be reached quickly, and certainly not in the life of this plan, defining long-term goals ensures that the Strategic Priorities that follow create a common and consistent direction for NANHRI's constituent organs and the Secretariat. Essentially, they are intended to ensure that everyone in the organization works in unison.

One Overall Goal was developed under this strategic plan, operationalized under five intermediate goals. Formulation of the goals was informed by the issues identified from environmental scan as well as SWOT analysis. These include;

3.1.1 Overall Goal

Effective, Adaptive, and Strongly networked NHRIs contributing to sustainable human rights protection in Africa

3.1.2 Intermediate Goals

Based on the foregoing priority strategic themes, the following goals were arrived at to guide the work of NANHRI for the next 5 years;

1. **Goal one:** Effective NHRIs; established and operating in accordance with the Paris principles
2. **Goal Two:** Enhanced respect and adherence to Economic, Social and Cultural (ECOSOC) Rights.
3. **Goal Three:** Reduction of systemic impunity in Africa, particularly violations on rule of law, and Civil Liberties.
4. **Goal Four:** Enhanced Adaptive Capacity of NHRIs in responding to emerging and thematic human rights issues.
5. **Goal Five:** Improved institutional visibility, efficiency and effectiveness.

3.2 Strategic Objectives

While goals may be a little broader in coverage, objectives provide more measurable intermediate results that a programme will focus on during the present strategic plan period. The following were the strategic objectives that were derived to correspond to the aforementioned goals:

1. All African States have NHRIs, established and operating in accordance with the Paris Principles by 2019.
2. At least 40% of African States³ have articulate and operational core minimum standards on realization of Economic, social, and Cultural rights.
3. Improved governance in African countries⁴, particularly rule of law and protection of civil liberties by 2019 by at least 50%.
4. Enhanced adaptiveness of NHRIs in responding to emerging and thematic human rights issues by at least 50% of African countries⁵ by 2019.
5. Critical Institutional systems established, and institutional efficiency and effectiveness improved in core service areas by 2019.

3.3 Goals, Strategies, Outcomes and Key Result Areas

The following were the outcomes, strategies and key result areas that will guide the implementation of the plan in the short, medium, and long term. It is noteworthy that the strategies here below operationalized do not have to be implemented all at the same time, but presents an array of possible options from which operational plans will depend. The strategies are also guidelines that could be amended depending on lessons arising from the implementation environment, changing priorities on the continent and on institutional experience.

³ Reference here is to African states that have established national human rights institutions because those that are the countries that are realistically within NANHRI's reach in terms of direct programmatic interventions. Currently 44 countries have established national human rights institutions.

⁴ *bid.*

⁵ *bid.*

Matrix of Goals, Strategies, Outcomes and Key Result Areas

Goal	Strategies Objective	Expected Outcomes	Strategies	Key Result Areas
1. Effective NHRIs; established and operating in accordance with the Paris principles.	1. All African States have NHRIs, established and operating in accordance with the Paris Principles by 2019.	1. Enhanced compliance of NHRIs with the Paris Principles in executing their mandate.	1. Awareness creation on guidelines regarding the establishment and accreditation of NHRIs. 2. Technical assistance to NHRIs in the accreditation process. 3. Advocate for the establishment and strengthening of NHRIs by State parties through the UPR process. 4. Capacity building on core human rights mandates.	1. Enhanced awareness of NHRIs on the Paris Principles and the ICC Accreditation process 2. Compliance Monitoring Reports 3. Improved attitudes by governments and other stakeholders towards NHRIs. 4. Improved technical capacity of NHRIs to execute their Human Rights mandate. 5. Standardized tools and approaches for NHRIs in monitoring, investigating and documenting human rights.
2. Enhanced respect and adherence to Economic, Social, and Cultural (ECOSOC) rights.	2. At least 40% of African States have articulate and operational core minimum standards on realization of Economic, social, and Cultural rights.	2. Improved collaborations and networking among NHRIs, and between NHRIs and key Human Rights stakeholders (CSOs, AU, UN).	1. Create/Facilitate platforms for collaborations. 2. Formulate collaborative frameworks for NHRIs to engage with regional and international human rights bodies. 3. Capacity building of NHRIs and other stakeholders on issues of common interest.	1. Action Plans/Commitments/Declarations on joint collaborations on human rights 2. Platforms for collaboration 3. Enhanced capacity of NHRIs and stakeholders on issues of common interest.
3. Reduction of systemic impunity in Africa, particularly violations on rule of law, and civil liberties.	3. Improved governance in all African countries, particularly on rule of law and protection of Civil Liberties by 2019.	3. Increased prioritization by States and NHRIs in the progressive realization of ECOSOC Rights.	1. Awareness creation on designing, implementing and monitoring ECOSOC rights. 2. Advocacy on ECOSOC Rights. 3. Monitoring measures taken by NHRIs and States in progressive realization of ECOSOC rights 4. Consultative meetings with NHRIs and Stakeholders.	1. Enhanced awareness on progressive realization of ECOSOC Rights. 2. Monitoring reports and recommendations on implementation and realization of ECOSOC rights in Africa.
3. Reduction of systemic impunity in Africa, particularly violations on rule of law, and civil liberties.	3. Improved governance in all African countries, particularly on rule of law and protection of Civil Liberties by 2019.	4. Increased compliance by states to international and regional instruments on Human Rights and Good Governance.	1. Research on governance and human rights. 2. Advocacy on governance and human rights instruments 3. Capacity building. 4. Develop and disseminate tools for monitoring State compliance with Human Rights instruments.	1. Research publications on Governance and human Rights in Africa. 2. Advisories on good Governance and Human Rights. 3. Enhanced awareness on international and regional good governance and human rights instruments. 4. Standardized monitoring tools on governance and civil liberties.
		5. Improved participation of NHRIs and CSOs in monitoring good governance and compliance to Human Rights principles.	1. Capacity building 2. Establish monitoring and information sharing fora 3. Technical assistance on monitoring good governance and human rights.	1. Enhanced capacity of NHRIs and CSOs on good governance and human rights. 2. Strengthened Networks and collaborations on implementing and monitoring good governance.



<p>4. Enhanced adaptiveness of NHRIs in responding to emerging and thematic human rights issues</p>	<p>4. Enhanced the adaptiveness/capacity of NHRIs to respond to emerging and thematic Human Rights issues by at least 50% of NHRIs by 2019.</p>	<p>6. NHRIs taking the leading role in providing guidance on emerging Human Rights issues.</p>	<p>1. Capacity building 2. Facilitate networking sessions 3. Advocacy 4. Expert Accreditation programme</p>	<p>1. Enhanced capacity of NHRIs on emerging human rights issues. 2. Strengthened networks on emerging and thematic human rights issues. 3. Pool of experts on thematic and emerging human rights issues.</p>
<p>5. Improved institutional visibility, efficiency and effectiveness</p>	<p>5. Critical institutional systems established, and institutional efficiency and effectiveness improved in core service areas by 2019.</p>	<p>7. States adopting Human Rights principles in solving emerging social and political problems</p>	<p>1. Advocate for human rights principles in legislating on emergent human rights issues. 2. Capacity building of state and non-state actors through NHRIs in dealing with emerging social and political problems.</p>	<p>1. Enhanced knowledge of NHRIs, state and non state actors on advocating for human rights issues. 2. Advisories on use of human rights principles in legislation and policy.</p>
<p>5. Improved institutional visibility, efficiency and effectiveness</p>	<p>8. Enhanced visibility, efficiency, and effectiveness of NANHRI and its organs.</p>	<p>8. Enhanced visibility, efficiency, and effectiveness of NANHRI and its organs.</p>	<p>1. Enhance staff knowledge and skills. 2. Enhance recruitment and retention of staff 3. Strengthen institutional management and implementation capacity 4. Formulate a resource mobilization strategy. 5. Develop a communication and branding strategy. 6. Strengthen internal risk management procedures 7. Increase the use of ICT in planning and implementation of NANHRI activities.</p>	<p>1. Enhanced staff skills and knowledge. 2. Improved human resource capacity. 3. Improved institutional policies and procedures. 4. Increased financial capacity for the Secretariat.</p>

3.4 Implementation Plan

The strategies in the foregoing section were further operationalized into more detailed activities, linked together with expected outputs. The section that follows below provides the detailed implementation plan that guides on how the strategies will be implemented and the targets on outputs on an annual basis throughout the plan period.

Implementation Matrix

Goal 1: Effective NHRIs; established and operating in accordance with the Paris principles
Strategic Objective 1: All African States have NHRIs, established and operating in accordance with the Paris Principles by 2019.

Expected Outcome	Strategy/Activity	Target Groups	Outputs	Output Indicators	Performance Targets				Indicative Budget (\$)	Possible Partners	
					2015	2016	2017	2018			2019
1.1 Enhanced compliance of NHRIs with the Paris Principles in executing their mandate	Create Awareness to NHRIs on Paris Principles	NHRIs NHRi Staff	1.1.1 Enhanced awareness of NHRIs on the Paris Principles and the ICC Accreditation process	No. of NHRIs/ NHRi staff sensitized on Paris Principles and the Accreditation process (Disaggregated by Country and Gender).	6 NHRIs up for accreditation/ re-accreditation review (12 NHRi staff)	6 NHRIs up for accreditation/ re-accreditation review (12 NHRi staff)	6 NHRIs up for accreditation/ re-accreditation review (12 NHRi staff)	6 NHRIs up for accreditation/ re-accreditation review (12 NHRi staff)	6 NHRIs up for accreditation/ re-accreditation review (12 NHRi staff)	\$50,000	OHCHR, ICC, NHRIs
					\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000		
Monitoring compliance of NHRIs (Gaps Analysis, gaps correction)	Government Officials in Africa; National CSOs Other Key Stakeholders	1.1.2 Monitoring reports on compliance	No. of NHRIs monitored/ assessed	1 NHRi	1 NHRi	1 NHRi	1 NHRi	1 NHRi	\$100,000	OHCHR, OIF, UNDP, AFCNDH	
				\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000			
Advocacy (Lobbying , round table meetings, consultations)	Government Officials in Africa; National CSOs Other Key Stakeholders	1.1.3 Improved attitudes by governments and other stakeholders towards NHRIs	No. of govt. officials and other stakeholders sensitized on establishment of NHRIs (Disaggregated by Country and Gender)	40 stakeholders	40 stakeholders	40 stakeholders	40 stakeholders	40 stakeholders	\$250,000		
				\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000			



Train NHRIs and their staff. (Conduct 2 Foundation Courses-online & Face-to-face per year)	NHRIs NHRIs Staff (Entry level/ New staff)	1.1.4 Improved technical capacity of NHRIs to execute their Human Rights mandate.	No. of NHRIs/ NHRIs staff trained on the core human rights mandate (Disaggregated by Country and Gender).	13 NHRIs/ 26 NHRIs staff (Anglophone) \$85,000	26 NHRIs/52 NHRIs staff (26 Anglophone & 26 Francophone)	26 NHRIs/52 NHRIs staff (26 Anglophone & 26 Francophone)	26 NHRIs/52 NHRIs staff (26 Anglophone & 26 Francophone)	RWI , OIF, AFCNDH
Develop, disseminate and monitor relevant (accreditation) standards.	NHRIs NHRIs Staff	1.1.5 Standardized tools and approaches for NHRIs in monitoring, investigating and documenting human rights.	No. of standardized tools introduced to NHRIs for monitoring, investigating and documenting Human Rights.	Training on complaints handling (blended learning)	Develop 1 tool (Complaints handling training manual/ tool)		\$170,000	RWI, OIF, OHCHR
1.2 Improved collaborations and networking among NHRIs, and between NHRIs and key HR stakeholders (CSOs, AU, and UN).	NHRIs CSOs Policy and Research Institutions	1.2.1 Action plans/ commitment/ declarations on joint collaborations on human rights	Type of Action plans/ commitment/ declarations on collaborations on human rights developed	1 Action plan (ICC triennial conference) \$5,000	1 Action plan (ICC triennial conference) \$5,000	AUC 3 meetings \$12,000 each	AUC 3 meetings \$12,000 each	ICC, Human Rights Council, AUC, ACRWC, African Commission
Create platforms for collaborations.	NHRIs CSOs Policy and Research Institutions	1.2.2 Platforms for collaboration facilitated for NHRIs and CSOs.	No. of joint initiatives/ projects facilitated for NHRIs and CSOs.	AUC 3 meetings \$12,000 each	AUC 3 meetings \$12,000 each	ICC Bureau meeting \$4,000	ICC Bureau meeting \$4,000	AUC/OIF, UNDP, Others TBD
Build capacity of NHRIs and other stakeholders on issues of common interest	NHRIs CSOs Policy and Research Institutions	1.2.3 Enhanced capacity of NHRIs and stakeholders on issues of common interest.	No. of new networks established (Disaggregated by region and country)	1 new network (Biennial Conference) \$300,000	1 new network (Biennial Conference) \$300,000	1 new network (Biennial Conference) \$300,000	1 new network (Biennial Conference) \$300,000	OHCHR, OIF, Common wealth, Others TBD

Goal 2: Enhanced respect and adherence to Economic, Social and Cultural(ECOSOC) rights

Strategic Objective 2: Atleast 40% African States have articulate and operational core minimum standards on realization of Economic, Social and Cultural rights.

Expected Outcome	Strategy/Activity	Target Groups	Outputs	Output Indicators	Performance Targets				Indicative Budget (\$)	Possible Partners	
					2015	2016	2017	2018			2019
2.1 Increased prioritization by States and NHRIs in the progressive realization of ECOSOC rights.	Create Awareness on Ecosoc Rights;	NHRIs Government Officers of African Govts. CSOs Policy and Research Institutions	2.1.1 Enhanced awareness on progressive realization of Ecosoc Rights.	No. of govt. officials (Disaggregated by Country and Gender) and other stakeholders sensitized on progressive realization of Ecosoc Rights.	1 Consultative Meeting for stakeholders (40 NHRIs, 10 CSOs, 10 Govt. officials from Anglophone & Francophone)	1 capacity building stakeholders on 1 priority ECOSOC right (40 NHRIs, 10 CSOs, 10 Govt. officials from Anglophone & Francophone)	1 capacity building stakeholders on 1 priority ECOSOC right (40 NHRIs, 10 CSOs, 10 Govt. officials from Anglophone & Francophone)	1 capacity building stakeholders on 1 priority ECOSOC right (40 NHRIs, 10 CSOs, 10 Govt. officials from Anglophone & Francophone)	Assessment report on the realization of ECOSOC rights in Africa	\$750,000	Centre for Economic and Social Rights, OHCHR, ICC, DIHR
					\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000		
Advocacy on Ecosoc Rights	Advocacy on Ecosoc Rights	NHRIs Government Officers of African Governments. CSOs Policy and Research Institutions	2.1.1 Enhanced awareness on progressive realization of Ecosoc Rights.	No. and Quality of advocacy advisories developed and submitted to governments by NANHRI.	1 advisory on 1 identified Ecosoc right	1 advisory on 1 identified Ecosoc right	1 advisory on 1 identified Ecosoc right	1 advisory on 1 identified Ecosoc right		\$90,000	
					\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000			
2.1.1 Enhanced awareness on progressive realization of Ecosoc Rights.	Type of action plans/ declarations/ commitments developed on progressive realization of Ecosoc rights at Country level.	NHRIs Government Officers of African Governments. CSOs Policy and Research Institutions	2.1.1 Enhanced awareness on progressive realization of Ecosoc Rights.	Type of action plans/ declarations/ commitments developed on progressive realization of Ecosoc rights at Country level.	Publish 1 action plan/ declaration/ commitment (\$2,000)	Publish 1 action plan/ declaration/ commitment (\$2,000)	Publish 1 action plan/ declaration/ commitment (\$2,000)	Publish 1 action plan/ declaration/ commitment (\$2,000)	Publish 1 action plan/ declaration/ commitment (\$2,000)	\$10,000	



NHRIs African Governments	2.1.2 Monitoring reports and recommend -ations	Quality and thematic nature of monitoring reports.	Publish 1 report on 1 Ecosoc right issue (\$15,000)	Publish 1 report on 1 Ecosoc right issue (\$15,000)	Publish 1 report on 1 Ecosoc right issue (\$15,000)	Publish 1 report on 1 Ecosoc right issue (\$15,000)	Publish 1 report on 1 Ecosoc right issue (\$15,000)	\$75,000
			1 Capacity building workshop on 1 priority on ECOSOC rights - Sub regionally (\$65,000)	1 Capacity building workshop on 1 priority on ECOSOC rights - Sub regionally (\$65,000)	1 Capacity building workshop on 1 priority on ECOSOC rights - Sub regionally (\$65,000)	1 Capacity building workshop on 1 priority on ECOSOC rights - Sub regionally (\$65,000)	1 Capacity building workshop on 1 priority on ECOSOC rights - Sub regionally (\$65,000)	\$260,000
Standardized Monitoring tools	2.1.3 Regional core minimum standards on ECOSOC rights	Quality and coverage of core minimum standards developed	Consultative meeting for NHRIs from South & East on application of minimum standard in the region (\$70,000)	Consultative meeting for NHRIs from Central & West on application of minimum standard in the region (\$70,000)	Consultative meeting for NHRIs from North on application of minimum standard in the region (\$50,000)	Consultative meeting for NHRIs from North on application of minimum standard in the region (\$50,000)	\$190,000	
			Consultative meeting for NHRIs from South & East on application of minimum standard in the region (\$70,000)	Consultative meeting for NHRIs from Central & West on application of minimum standard in the region (\$70,000)	Consultative meeting for NHRIs from North on application of minimum standard in the region (\$50,000)	Consultative meeting for NHRIs from North on application of minimum standard in the region (\$50,000)	\$190,000	



Goal 3: Reduction of systemic impunity in Africa, particularly violations on rule of law, and Civil Liberties.
Strategic Objective 3: Improved governance in all African Countries, particularly rule of law and protection of civil liberties by 2019 (All African Countries by at least 50%.

Expected Outcome	Strategy/Activity	Target Groups	Outputs	Output Indicators	Performance Targets			Indicative Budget (\$)	Possible Partners
					2015	2016	2017		
3.1 Increased compliance by states to international and regional instruments on Human Rights and Good Governance	Research and publish on governance and human rights issues in Africa	African Govts NHRIs CSOs Academic Institutions	3.1.1 Research Publications on governance and human rights in Africa.	Thematic nature and quality of research publications	2015	2016	2017	2018	2019
					Baseline survey (Governance) \$60,000	Assessment Report on the status \$60,000	\$120,000	AUC, UNDP, DIHR	
Advocacy on ratification and compliance to HR instruments	Conduct capacity building training for NHRIs)	NHRIs Government Officers of African Govts. CSOs	3.1.2 Advisories on Good Governance and Human Rights	Thematic nature and Quality of advisories issued.	1 advisory based on the survey findings, identify the thematic areas			\$125,000	
					1 Training on Thematic areas picked (Anglophone & francophone)				
Develop and disseminate tools for monitoring State compliance with HR instruments	NHRIs NHRi Staff	3.1.3 Standardized monitoring tools	No. and type of standardized monitoring tools developed and introduced to NHRIs for monitoring good governance.	1 tool based on the survey findings & training \$40,000			\$415,000		
				Status Review	Status Review	Status Review			



Goal 4: Enhanced adaptive capacity of NHRIs to respond to emerging and thematic HR issues
Strategic Objective 5: Enhanced adaptiveness of NHRIs in responding to emerging and thematic human rights issues by at least 50% of NHRIs by 2019.

Expected Outcome	Strategy/Activity	Target Groups	Outputs	Output Indicators	Performance Targets				Indicative Budget (\$)	Possible Partners
					2015	2016	2017	2018		
4.1 NHRIs taking the lead role in providing guidance on emerging HR issues	Train NHRIs on emerging Human Rights issues	NHRIs	4.1.1 Enhanced capacity of NHRIs on emerging HR issues.	No. of NHRIs supported on responding to thematic issues.	44 NHRIs Training on Emerging HR Issues(22 Eng, 22 Fr)	44 NHRIs Training on Emerging HR Issues(22 Eng, 22 Fr)	44 NHRIs Training on Emerging HR Issues(22 Eng, 22 Fr)	44 NHRIs Training on Emerging HR Issues(22 Eng, 22 Fr)		
-	-	NHRIs	4.1.1 Enhanced capacity of NHRIs on emerging HR issues.	Type of thematic issues addressed	1:Torture (Pre-trial detention) \$75,000	Rights of sexual mis(consultative meeting) \$130,000	1 Trainings on Conflict for NHRIs (west & central) (\$150,000)	1 Training on Conflict for NHRIs from North (\$75,000)	1 Trainings on Conflict for NHRIs from South (\$75,000)	APT
					2. Conflict and Post conflict state (Elections & Electoral Processes) \$75,000	BHR (2 trainings on UN Guiding principles angofrancophone (\$150,000)	1 Trainings on Human Rights Defenders (\$130,000)	1 Trainings on Conflict for NHRIs from Central& West (\$75,000)		RWI/EAC, ICGLRAUC
					3. Disability Rights (rollout CRDP tool) \$30,000	Women & Childrens Rights (2 training) (\$150,000)				DIHR, SHIFT
					4.International Justice Complementarity \$75,000	Survey on Conflict management, peace building Africa wide (\$75,000)				Plan International ACERWC
					5. Closing of the Joint APT project \$65,100					RWI, OSF RWI, ICGLR, OSIEA
										APT

Facilitate networking sessions	NHRIs CSOs	4.1.2 Strengthened networks on emerging and thematic human rights issues.	Number of new networks created/strengthened	1 new network created on torture prevention	1 new networks created on Conflict	1 new networks created on SOGI rights	1 new network created on Justice & Compliance- narity	1 new network created on Terrorism	OSF; RWI AMSHER, ICC
Provide Expert Accreditation programme	NHRIs CSOs Academic Institutions Research and Policy Institutions	4.1.3 Pool of experts on thematic and emerging human rights issues.	No. and type of thematic experts brought together in the experts pool (Disaggregated by country, region, and themes).	10 experts (5 themes)	10 experts (5 themes)	10 experts (5 themes)	10 experts (5 themes)	\$420,000	RWI
4.2 States adopting Human Rights principles in solving emerging social and political problems.	NHRIs Government Officers of African Govts. CSOs	4.2.1 Enhanced knowledge of NHRIs and other actors on advocating for human rights issues.	No. of persons trained on relevant emerging human rights issues (disaggregated by country, gender and Agency).	120 stakeholders	132 stakeholders	70 stakeholders	25 stakeholders	25 stakeholders	ICC, RWI, OHCHR, OIF, DIHR, UNDP
Advocate on use of human rights principles in legislation and policy.	NHRIs NHRi Staff CSOs African Govts Government Officers	4.2.2 Advisories on use of human rights principles in resolving social and political issues.	Thematic nature and Quality of Advisories issues.	1 advisory on 1 thematic/emerging issue	1 advisory on 1 thematic/emerging issue	1 advisory on 1 thematic/emerging issue	1 advisory on 1 thematic/emerging issue	1 advisory on 1 thematic/emerging issue	AMSHER., ICC
				\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$100,000	



Goal 5: Improved institutional visibility, efficiency and effectiveness of the NANHRI Secretariat.
Strategic Objective 5: Critical Institutional systems established, and institutional efficiency and effectiveness improved in core service areas by 2019.

Expected Outcome	Strategy/Activity	Target Groups	Outputs	Output Indicators	Performance Targets				Indicative Budget (\$)	Possible Partners	
					2015	2016	2017	2018			2019
5.1 Enhanced efficiency and effectiveness of the NANHRI and its organs	Develop Staff capacity	NANHRI Secretariat	5.1.1 Enhanced staff skills and knowledge	No. of staff trained.	6 staff (Resource mobilization) \$9300	6 staff \$9300	6 staff \$9300	6 staff \$9300	6 staff \$9300	\$46,500	RWI
		NANHRI Secretariat	5.1.1 Enhanced staff skills and knowledge	Type of other skill enhancement initiatives undertaken (Apart from formal trainings).	Scholarship \$1000	Scholarship \$1000	Scholarship \$1000	Scholarship \$1000	Scholarship \$1000	\$5,000	
	Staff Recruitment (As per the Human Resource Assessment Report, 2012)	NANHRI Secretariat	5.1.2 Improved human resource capacity	No. of staff recruited.	Communication expert	Deputy Director	Programmes officer			\$2,000	NANHRI
	Staff Emoluments and operational overheads				\$223,500	\$280,850	\$308,935	\$339,800	\$373,800	\$1,526,885	NHRIs, Partners



Devise and implement an efficient volunteer service programmes in collaboration with NHRI's. (Year 1-get the buy-in of the NHRI's)	NANHRI Secretariat	5.1.2 Improved human resource capacity	No. of volunteer staff enlisted.	4 volunteers (2 on programmes and 2 on communication)	4 volunteers (2 on programmes and 2 on communication)	4 volunteers (2 on programmes and 2 on communication)	\$4,000
Formulate and review internal management policies and procedures.	NANHRI Secretariat	5.1.2 Improved institutional policies and procedures.	Type of policies and procedures operationalized/ revised.	1. Resource Mobilization policy	Governance policy (Induction training for newly appointed Steering Committee Members)	Governance policy (Induction training for newly appointed Steering Committee Members)	\$90,000
Improve resource mobilization.	NANHRI Secretariat	5.1.3 Increased financial capacity for the Secretariat.	% annual increase in financial capital.	30%	30%	30%	\$100,000 (Fund raising proposal development, travel for donor meetings)
Improve institutional visibility through ICT.	NANHRI Secretariat			4 newsletters per year	4 newsletters per year	4 newsletters per year	
				1 annual report per year \$10,000	1 annual report per year \$10,000	1 annual report per year \$10,000	\$50,000
				Revamp the Website \$2,500	Revamp the Website \$2,500	Revamp the Website \$2,500	\$5,000
				Branding (banners, fliers) \$6,000	Branding (banners, fliers) \$6,000	Branding (merchandise) \$6,000	\$30,000
				Branding (lanyards, Folders, letterheads) \$6,000	Branding (merchandise) \$6,000	Branding (merchandise) \$6,000	\$30,000



3.5 Budget/Resource Mobilization

The Implementation Plan has an indicative budget for each output – “indicative” because of the difficulty of specifying exact costs up to 5 years in advance. More precise budgeting will be carried out when each Annual Plan is developed.

	2015	2016	2017	2018	2019	TOTALS
Total Programme Costs	1,004,000	1,744,000	1,354,000	1,144,000	1,205,000	6,451,000
Total Administrative (Core) Costs	300,800	362,650	355,235	420,600	420,100	1,859,385
Total Costs	1,304,800	2,106,650	1,709,235	1,564,600	1,625,100	8,310,385
Less Membership Fees	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	800,000
To Be Raised From Donations, Grants Etc	1,198,800	1,946,650	1,549,735	1,404,280	1,465,100	7,510,995

These costing include both an annual allowance for inflation (5%) and for the cost of implementing (over the five years of the Strategic Plan) the organizational review report completed in 2012 (10% per annum). They also allow for an increase in programming, given NANHRIs increased profile and credibility and the increase capacity of its Secretariat.

Some of the budgeted programme costs (including applicable administrative costs) – particularly for 2015 – are secured in current donor agreements but there remains a considerable shortfall in funding at this level of expenditure. However, NANHRI raised approximately \$480,000 in grants and donations in 2013, and around \$390,000 for 2014 and the organization considers that mobilizing resources at these levels is realistic.

The Steering Committee has also developed a number of strategies to improve its funding situation:

- A focus on improving the number of NHRIs paying at least a percentage of their membership subscriptions and on ensuring that those paying only a percentage now, pay their dues in full.
- Approaching governments to ensure that NHRI budget allocations include NANHRI membership subscriptions
- Printing this strategic plan and distributing it to NANHRI partners
- Formally launching the strategic plan at an event to which NANHRI partners, particularly those making a financial contribution to NANHRI's work, are invited.
- Continuing and enhancing the practice of including a realistic allowance for administrative costs in all funding applications.

3.6 Monitoring and Evaluation

Monitoring and evaluation refers to a routine and systematic data collection and analysis to inform and communicate programme performance. Monitoring and evaluation will in the foregoing sense guide the implementation of this plan and assess progress being made towards realization of results at various levels. This strategic plan is configured after the impact - outcome- outputs model; with the overall goal and thematic goals describing the long term results aspired for under this plan.

At every level of results, there are performance indicators that will guide data collection, analysis, reviews and reporting. These indicators have been spelt out in the Master Log frame (or simply log frame) in the appendix to this plan. The Log frame also specifies the sources of data to support reporting (means of verification) as well as important assumptions that would either support or undermine realization of aspired results.

The Master Log frame shall guide the performance monitoring of this plan, and shall also guide the formulation and monitoring of more specific projects and operational plans.

Implementation progress and output indicators shall be monitored continuously and shall be reported quarterly and semi annually during programme review meetings. The review meetings will report on extent of implementation of operational plans as well as extent of achievement of first level results (outputs). Monitoring of outcome level indicators and impact (goal) level indicators will be done annually. Apart from the internal monitoring, evaluation studies shall also be conducted to ascertain programme efficiency, effectiveness, impacts, relevance and sustainability. Three key evaluations will be conducted to support implementation of this plan; the pre implementation baseline assessment, mid-term evaluation, as well as end of strategic plan evaluation. From both monitoring and evaluation exercises, relevant lessons will be documented to aid timely decision making and corrective actions on progress of the strategic plan.

In addition to the above guidelines, the following measures shall be put in place in the first year of this strategic plan to facilitate smooth functioning of the M&E component;

1. Recruitment of an M & E personnel or appointment of a designated officer to coordinate M&E functions.
2. Formulation of a detailed M&E plan to schedule key M&E activities under this plan
3. Allocate a budget to finance the planned M&E activities
4. Undertake Staff capacity development on M & E as relates to this plan, including staff induction on the strategic plan.
5. Carry out baseline assessment on identified thematic areas, and key indicators by June 2015 so as to have a beginning point for progress assessment.
6. Formulate relevant data collection tools to be used in assessing relevant programmatic interests.
7. Make necessary arrangements for M&E oversight at various levels, including Secretariat, Steering Committee and General Assembly Levels.

Appendix 1: Master Logical Framework

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Key Assumptions
<p>Overall Goal: Effective, Adaptive and strongly networked NHRIs contributing to sustainable human rights protection in Africa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. % of NHRIs that have adequate legal mandate that safeguards their independence and their work. 2. % of NHRIs that have functional core operational systems⁶ of NHRIs. 3. % reduction of systemic human rights violations by African States on priority core human rights indicators⁷. 4. Quality of legislation that establishes NHRIs in every African Country. 	<ul style="list-style-type: none"> • NHRIs Annual Progress Reports • Review Reports of the International Coordinating Committee (ICC) • Periodic NHRIs assessment reports by NANHRI • State of human rights reports by NHRIs. • Relevant evaluation reports. 	<ul style="list-style-type: none"> • Every African government will support NHRIs effectively on legislation and budgetary provisions. • All NHRIs will collaborate with NANHRI effectively. • Peace will prevail in all the African countries throughout the strategic plan period.
<p>Goal 1 Effective NHRIs established and operating in accordance with the Paris principles</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quality of legislation that establishes NHRIs in every African Country. 2. % of NHRIs that have functional core operational systems⁸ of NHRIs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodic NHRIs assessment reports by NANHRI • International Coordinating Committee (ICC) Review Reports.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Every African government will support NHRIs effectively on legislation and budgetary provisions.
<p>Outcome 1 Enhanced compliance of NHRIs with the Paris Principles in executing their mandate</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. % of NHRIs that have undergone the accreditation process (Assessed at baseline, mid-term and end term) 2. % of NHRIs having improved ICC Accreditation status. 3. % of NHRIs demonstrating improvement in delivery and management of various core human rights mandates. 	<ul style="list-style-type: none"> • ICC Accreditation Reports • Concluding Observations of the ICC 	<ul style="list-style-type: none"> • All NHRIs will stay committed to the accreditation process.

⁶ Criteria on core operational systems and quality standards to be developed.

⁷ Indicators on priority human rights areas to be developed.

⁸ Criteria on core operational systems and quality standards to be developed.



Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Key Assumptions
<p>Key Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> Enhanced awareness of NHRIs on the Paris Principles and the ICC Accreditation process Compliance Monitoring Reports Improved attitudes by governments and other stakeholders towards NHRIs Improved technical capacity of NHRIs to execute their Human Rights mandate. Standardized tools and approaches for NHRIs in monitoring, investigating and documenting human rights 	<ol style="list-style-type: none"> No. of NHRIs/NHRI staff sensitized on Paris Principles and the Accreditation process (Disaggregated by Country and Gender). No. of NHRIs assessed No. of government officials and other stakeholders sensitized on establishment of NHRIs (Disaggregated by Country and Gender). No. of NHRIs/NHRI staff trained on the core human rights mandate (Disaggregated by Country and Gender). No. of standardized tools introduced to NHRIs for monitoring, investigating and documenting Human Rights 	<ul style="list-style-type: none"> Activity Reports/ Back to Office Reports. Compliance Monitoring Reports 	<ul style="list-style-type: none"> NHRIs will nominate committed technical persons for the NANHRI Trainings. Subscriptions from NHRIs will be realized timely and steadily.
<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> Create Awareness to NHRIs Train NHRIs and their staff. Lobbying and Advocacy Develop, disseminate and monitor relevant standards. <p>Outcome 2</p> <p>Improved collaborations and networking among NHRIs, and between NHRIs and key HR stakeholders (CSOs, AU, and UN).</p>	<ol style="list-style-type: none"> % increase in joint programme initiatives among NHRIs, and between NHRIs and regional mechanisms and CSOs. Number of joint research publications among NHRIs and between NHRIs and CSOs. 	<ul style="list-style-type: none"> Annual Progress Reports of NHRIs. Relevant Research Publications 	<ul style="list-style-type: none"> Enabling legislation that establishes NHRIs as well as overall legal environments will not be restrictive to supra national collaborations among NHRIs on human rights.



Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Key Assumptions
<p>Key Outputs</p> <p>1. Action plans/Commitments/Declarations on joint collaborations on human rights</p> <p>2. Platforms for collaboration</p> <p>3. Enhanced capacity of NHRIs and stakeholders on issues of common interest.</p>	<p>1. No. of action plans/Commitments/Declarations developed.</p> <p>2. No. of new networks established (Disaggregated by region and country)</p> <p>3. No. of joint initiatives/projects facilitated by NANHRI for NHRIs and CSOs.</p>	<p>• Activity Reports/ Back to Office Reports.</p>	<p>• NHRIs will be proactive in sustaining collaborative networks facilitated by NANHRI.</p>
<p>Activities</p> <p>1. Create platforms for collaborations.</p> <p>2. Build capacity of NHRIs and other stakeholders on issues of common interest</p> <p>3. Establish collaborative frameworks for NHRIs to engage with regional and international human rights bodies.</p>			
<p>Goal 2</p> <p>Enhanced respect and adherence to Economic, Social, and Cultural (ECOSOC) rights.</p>	<p>1. Rate (%) of access to essential services by citizens in the respective countries.</p> <p>2. Poverty index/Human Development Index of respective countries.</p> <p>3. GDP per capita of respective countries.</p>	<p>• Annual reports of respective line ministries at Country level.</p> <p>• Human rights monitoring reports by NHRIs and CSOs.</p> <p>• UNDP Reports</p>	
<p>Outcome 3</p> <p>Increased prioritization by States and NHRIs in the progressive realization of ECOSOC rights.</p>	<p>1. % of NHRIs that have developed and implemented Core Minimum Standards on progressive Realization of ECOSOC Rights.</p> <p>2. % change in access by citizens to the priority ECOSOC rights (Health, Food, Education, Water, and Housing).</p> <p>3. % change in proportion of GDP that is allocated to each of the priority ECOSOC rights (above) annually, over the Strategic Plan period.</p>	<p>• Country Strategy Papers/ National Policy Papers on various types of ECOSOC Rights.</p> <p>• Budget Analysis Reports across Africa.</p> <p>• Survey Reports</p>	<p>• There will be sustainable economic growth in majority of African Countries.</p> <p>• Citizens of respective countries will be active in understanding and demanding for government measures on progressive realization of ECOSOC rights.</p>
<p>Key outputs</p> <p>1. Enhanced awareness on progressive realization of ECOSOC Rights.</p> <p>2. Monitoring reports and recommendations on implementation and realization of ECOSOC rights in Africa.</p>	<p>1. No. of govt. officials (Disaggregated by Country and Gender) and other stakeholders sensitized progressive realization of ECOSOC Rights.</p> <p>2. No. and Quality of advocacy advisories developed and submitted to governments by NANHRI.</p>	<p>• NANHRI Activity Reports</p>	<p>• Legal frameworks in all African Countries will continuously improve to anchor prioritization of ECOSOC Rights.</p>



Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Key Assumptions
<p>3. Standardized Monitoring Tools on ECOSOC Rights .</p>	<p>3. No. of action plans/declarations/commitments developed on progressive realization of ECOSOC rights at Country level.</p> <p>4. Quality and thematic nature of monitoring reports.</p> <p>5. Number and type of monitoring tools developed and introduced to NHRIs.</p>		
<p>Key activities</p> <p>1. Create Awareness on ECOSOC Rights</p> <p>2. Advocacy on ECOSOC Rights</p> <p>3. Monitoring measures taken by NHRIs and States in progressive realization of ECOSOC rights</p> <p>4. Consultative Meetings with NHRIs and Stakeholders.</p> <p>NHRIs and Stakeholders.</p>			
<p>Goal 3</p> <p>Reduction of systemic impunity in Africa, particularly violations on rule of law, and Civil Liberties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % reduction in violations on selected good governance indicators at country levels. • Corruption index of respective countries. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodic reports of NHRIs, Govt. oversight authorities and reports of credible international organizations and CSOs on governance issues. 	<p>The Post 2015 Regional Agenda will have strong emphasis on Governance issues; hence create a supportive environment.</p>
<p>Outcome 4</p> <p>Increased compliance by states to international and regional instruments on Human Rights and Good Governance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % increase in ratifications of human rights instruments. • Quality of enabling legislation to anchor ratified human rights instruments and protocols in African countries. 	<ul style="list-style-type: none"> • Annual reports by treaty body mechanisms and special rapporteurs. • Thematic expert review reports on quality of legislation across the continent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Political goodwill in African Countries will be favourable towards increased ratification and domestication of priority human rights instruments. • Civil Society will play active roles to support NHRIs in advocating for and monitoring international obligations of state parties.



Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Key Assumptions
<p>Key Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Research Publications on governance and human rights in Africa. 2. Advisories on Good Governance and Human Rights 3. Enhanced capacity of NHRIs on programming and monitoring good governance and human rights 4. Standardized monitoring tools 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Thematic nature and quality of research publications 2. Thematic nature and Quality of advisories issued. 3. No. of NHRIs & CSOs staff (Disaggregated by Country and Gender) trained on good governance and HR. 4. No. and type of standardized monitoring tools developed and introduced to NHRIs for monitoring good governance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activity Reports • Advocacy conference reports • Annual progress reports 	<p>NHRIs will have staff who are knowledgeable and passionate about international obligations as a human rights sphere of engagement.</p>
<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Research on governance and human rights issues in Africa. 2. Advocacy on of governance and human rights instruments 3. Build capacity of NHRIs on programming and monitoring good governance and human rights. 4. Develop and disseminate tools for monitoring State compliance with Human Rights instruments. 		<p>Periodic assessment reports by NANHRI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Civil Society will play active roles to support NHRIs in advocating for and monitoring international obligations of state parties.
<p>Outcome 5</p> <p>Improved participation of NHRIs and CSOs in implementing and monitoring good governance and compliance to Human Rights principles.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quality of monitoring reports from NHRIs and CSOs (e.g. alternative reports) 2. Number of active platforms at country level on monitoring state compliance to human rights. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activity Reports/ Back to Office Reports 	<ul style="list-style-type: none"> • Development partners will be willing to support NANHRI resource-wise in building capacities of not only NHRIs but also the CSO partners of the NHRIs.
<p>Key Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enhanced capacity of NHRIs and CSOs on good governance and human rights. 2. Strengthened Networks and collaborations on implementing and monitoring good governance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No. of NHRIs staff trained (Disaggregated by Country and Gender) trained on good governance and human rights. 2. No. of CSOs staff trained (Disaggregated by Country and Gender). 3. Number and nature of technical assistance sessions provided 4. No. of new networks/collaborations initiated. 		
<p>Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Train NHRIs and CSOs. 2. Establish monitoring and information sharing fora for NHRIs, CSOs and other stakeholders 3. Provide technical assistance on monitoring good governance and human rights. 			



Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Key Assumptions
<p>Goal 4</p> <p>Enhanced adaptive capacity of NHRIs to respond to emerging and thematic Human Rights issues.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quality of strategies devised by NHRIs to respond to emerging human rights issues. 2. Timeliness of response of NHRIs to engage at national and regional level on emerging human rights issues. 	<ul style="list-style-type: none"> • NHRIs Annual Reports 	<ul style="list-style-type: none"> • There will be effective collaborations between NHRIs and local state and non state systems to respond to emerging human rights issues.
<p>Outcome 6</p> <p>NHRIs taking the lead role in providing guidance on emerging Human Rights issues.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quality of policy and legislative advisories issued by NHRIs in response to emerging human rights challenges at Country, sub regional and regional levels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Research publications • Expert interview reports • National Policies and Acts of Parliament of respective Countries. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responding to emerging human rights issues will not endanger the security of the person or of property of officers of the various NHRIs. • NHRIs will be able to identify thematic experts on emerging issues and to build fast and effective collaborations with them at national levels.
<p>Key Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enhanced capacity of NHRIs on emerging Human Rights issues. 2. Strengthened networks on emerging and thematic human rights issues. 3. Pool of experts on thematic and emerging human rights issues. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No. of NHRIs supported on responding to thematic issues. 2. Type of thematic issues addressed 3. No. and type of thematic experts brought together in the experts pool (Disaggregated by country, region, and themes). 	<p>Activity Reports/ Back to Office Reports.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • There will be readily available and dependable experts on emerging human rights issues in every country.
<p>Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Train NHRIs on emerging Human Rights issues 2. Facilitate networking sessions 3. Research 4. Advocacy 5. Provide Expert Accreditation programme. 			
<p>Outcome 7</p> <p>States adopting Human Rights principles in solving emerging social and political problems.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. % reduction in incidents of violations by States, particularly in responding to emerging social and political challenges. 2. % of recommendations addressed from UPR reports and other human rights mechanisms by states during the strategic plan period. 3. Quality of legislations and policy in the respective Countries with respect to protection of human rights in legislating on emerging issues. 	<ul style="list-style-type: none"> • State of Human Rights reports by NHRIs. • Reports from relevant Research and Policy Institutions. 	<p>African governments will stay committed to conventions and protocols that are ratified by them.</p>



Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Key Assumptions
<p>Key Outputs</p> <p>1. Enhanced knowledge of NHRIs, state and non state actors on advocating for human rights issues.</p> <p>2. Advisories on use of human rights principles in resolving social and political issues.</p>	<p>1. No. of persons trained on relevant emerging human rights issues (disaggregated by country, gender and Agency).</p> <p>2. Thematic nature and Quality of Advisories issues.</p>	<p>• Activity Reports/ Back to Office Reports</p>	<p>• NHRIs will nominate competent and dedicated people for NANHRI's capacity building initiatives.</p>
<p>Activities</p> <p>1. Build capacity of state and non-state actors on emerging human rights issues through NHRIs.</p> <p>2. Advocate on use of human rights principles in legislation and policy.</p>			
<p>Goal 5</p> <p>Improved institutional visibility, efficiency and effectiveness.</p>	<p>1. % approval rating of NHRIs, CSOs and the General Assembly on NANHRI's service delivery.</p> <p>2. Quality of work plans; in adherence to the NANHRI Constitution.</p> <p>3. % increase in funds mobilized (Assessed at baseline; mid-term and end of strategic plan).</p>	<p>• NANHRI Annual Reports</p> <p>• Programme evaluation reports</p> <p>• Service Satisfaction Surveys.</p> <p>• Appraisal Reports by the Steering Committee</p>	<p>• There will be an efficient coordination of the various organs of the NANHRI at all levels</p> <p>• The NANHRI constitution will be revised in the first year of the strategic plan to pave way for more optimal management and coordination.</p>
<p>Outcome 8</p> <p>Enhanced visibility, efficiency, and effectiveness of NANHRI and its organs.</p>	<p>1. % increase in funds mobilized</p> <p>2. % increase in activities implemented.</p> <p>3. % growth in staff capacity</p> <p>4. Diversity of professional skills institutionalized (brought on board).</p>	<p>• Annual Progress Reports</p>	<p>• There will be adequate support from the Steering Committee and the General Assembly.</p>
<p>Key Outputs</p> <p>1. Enhanced staff skills and knowledge</p> <p>2. Improved human resource capacity.</p> <p>3. Improved institutional policies and procedures.</p> <p>4. Increased financial capacity for the Secretariat.</p>	<p>1. Type of other skill enhancement initiatives undertaken (apart from formal trainings).</p> <p>2. No. of staff trained.</p> <p>3. No. of staff recruited.</p> <p>4. Type of policies and procedures operationalized/ revised.</p> <p>5. % annual increase in financial capital.</p>	<p>• Staff Training Reports</p> <p>• Periodic Human Resources Management Report.</p> <p>• Annual Financial Statements</p>	<p>Donors will be supportive of requests to develop staff capacity, alongside the programmatic support.</p>



Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Key Assumptions
<p>Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulate and review internal management policies and procedures. 2. Develop Staff capacity. 3. Improve resource mobilization. 4. Recruit and retain competent and adequate staff. 5. Devise and implement an efficient volunteer service programmes in collaboration with NHRIs. 			

**Network of African National Human Rights Institutions
(NANHRI)**

2nd Floor, CVS Plaza, Lenana Road
P.O Box 74359-00200
Nairobi, Kenya
Telephone +254 20 2717908/928/2712664
Fax: +254 20 8041422
Email: info@nanhri.org



**RÉSEAU DES INSTITUTIONS NATIONALES
AFRICAINES DES DROITS DE L'HOMME**



**PLAN STRATEGIQUE
2015 - 2019**

Table des Matières

Liste des Abréviations	3
Avant-propos	4
1.0 Introduction	6
1.1 Qui sommes-nous et que faisons-nous	6
1.1.1 Structure	6
1.2 Vision, Déclaration de Mission, Valeurs et Principes directeurs	7
1.2.1 Vision	7
1.2.2 Mission	7
1.2.3 Valeurs et Principes directeurs	7
1.3 Notre Avantage concurrentiel	7
2.0 Contexte et Elaboration du Plan stratégique	8
2.1 Elaboration du Plan stratégique	8
2.2 Etat des Lieux	11
2.3 Analyse de la Situation	11
2.4 Analyse FFPM	12
2.4.1 Forces	12
2.4.2 Faiblesses	12
2.4.3 Possibilités	12
2.4.4 Menaces	13
2.4.5 Réponses stratégiques	13
2.5 Priorités de la Région en matière de Droits de l'Homme	15
2.6 Priorités stratégiques	15
2.6.1 Moteurs stratégiques	15
2.6.2 Thèmes prioritaires	16
3.0 Feuille de Route stratégique 2015 - 2019	17
3.1 Buts stratégiques	17
3.1.1 But global	17
3.1.2 Buts intermédiaires	17
1. But N° 1 :	17
2. But N° 2 :	17
3. But N° 3 :	17
4. But N° 4 :	18
5. But N° 5 :	18
3.2 Objectifs stratégiques	17
3.3 Buts, Stratégies, Produits et Domaines de Résultats Clés	17
3.4 Plan de Mise en Oeuvre	21
3.5 Budget/Mobilisation des Ressources	33
3.6 Suivi et Evaluation	33
Annexe 1 : Cadre logique principal	35

Liste des Abréviations

CA	Cour africaine des Droits de l'Homme et des Peuples (CAfDHP)
CADHP	Commission africaine des Droits de l'Homme et des Peuples
AMSHER	Hommes africains pour la Santé sexuelle et les Droits
UA	Union africaine
CUA	Commission de l'Union africaine
CADBE	Charte africaine sur les Droits et le Bien-être de l'Enfant
AFCNDH	Association Francophone des Commissions Nationales des Droits de l'Homme
OSC	Organisations de la Société civile
DIHR	Danish Institute for Human Rights
EAC	Communauté de l'Afrique de l'Est
ECOSOC	Droits économiques, sociaux et culturels
CIC	Comité international de Coordination des Institutions nationales pour la Promotion et la Protection des Droits de l'Homme
CDH	Conseil des Droits de l'Homme,
TIC	Technologie de l'Information et des Communications
TI	Technologie de l'Information
S&E	Suivi et Evaluation
RINADH	Réseau des Institutions nationales africaines des Droits de l'Homme
ONG	Organisations non-gouvernementales
INDH	Institution nationale des Droits de l'Homme
HCDH	Bureau du Haut-Commissariat (des Nations Unies) aux Droits de l'Homme
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OSF	Open Society Foundations
PESTEL	Politique économique, sociale, technologique, environnementale et légale
RWI	Institut Raoul Wallenberg pour les Droits de l'Homme et le Droit humanitaire
FFPM	Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
EPU	Examen Périodique Universel

Avant-propos

Le Réseau des Institutions nationales africaines des Droits de l'Homme (RINADH) est une organisation regroupant des membres qui soutient la création et le renforcement des institutions nationales des droits de l'homme (INDH) sur le continent. Il fournit une assistance et un appui pratiques à ses différentes institutions membres afin de leur permettre de prendre en charge de manière plus efficace leur mandat de protection, de suivi, de promotion et de plaidoyer des droits de l'Homme.

Le RINADH a eu deux Plans stratégiques depuis sa création, 2009-2011 et 2012-2014. Du fait de la faiblesse des ressources, les Plans stratégiques précédents étaient ciblés et ambitieux. Rétrospectivement, le RINADH peut s'enorgueillir des progrès considérables réalisés dans le domaine de la promotion et de la protection des droits de l'Homme en Afrique par le biais des INDH. Le Réseau est cependant passé par une importante phase d'apprentissage et, ainsi, l'expérience et les leçons tirées des deux premiers Plans stratégiques ont été déterminantes pour la préparation de ce nouveau Plan Stratégique 2015-2019. Grâce à un Secrétariat compétent et à des partenaires dévoués, il a, au fil du temps réussi à construire de solides fondations et, par conséquent, à s'imposer aux plans régional et international comme un réseau des droits de l'homme efficace et faisant autorité.

Le RINADH exprime sa gratitude à tous ceux qui ont, d'une manière ou d'une autre, contribué à l'élaboration et à la confection du présent Plan Stratégique. Nous sommes aussi conscients de la nécessité d'observer de manière constante les meilleures pratiques dans toutes nos actions. Notre objectif central demeure la nécessité d'instaurer une culture de respect des droits de l'Homme sur le continent. Le plan a donc pour ambition d'y parvenir en intégrant les droits de l'Homme de l'Homme dans la législation, les politiques publiques et la justice, et en œuvrant à la promotion d'une société qui valorise l'intégration et la diversité tout en soutenant la participation des populations à la réalisation de leurs droits de l'Homme.

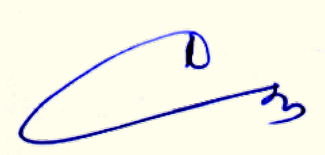
A cet effet, le présent Plan définit les buts et objectifs spécifiques qui représentent, pour l'essentiel, le prolongement des buts et priorités identifiés par les plans précédents, sauf qu'ils sont plus ciblés et affinés pour garantir la réalisation des résultats attendus dans les délais impartis. De même, le nouveau Plan a aussi pour objectif de renforcer les opérations du Réseau pour la réalisation de sa mission et de sa vision.

Autre importante innovation du Plan, la reconnaissance de la nécessité de rester vigilant en anticipant et en traitant les problèmes des droits de l'Homme émergents ainsi qu'en définissant l'ordre de priorité desdits problèmes. Ces problèmes de droits de l'Homme concernent, notamment, les questions telles que : Gestion et Règlement des Conflits et Consolidation de la paix ; Entreprises et Droits de l'Homme ; Terrorisme international et Sécurité nationale, Orientation sexuelle et Identité de Genre. Dans le présent Plan, le RINADH a également identifié les groupes qui sont potentiellement plus vulnérables en ce qui concerne la protection des droits de l'Homme et il doit chercher à mettre en œuvre les programmes de manière active et dans l'intérêt de ces groupes. Ces groupes comprennent, en particulier, les enfants, les femmes et les personnes vivant avec un handicap. En sus des domaines d'intérêt susmentionnés, le RINADH tentera aussi de renforcer activement les opérations des INDH en rapport avec certaines de leurs fonctions essentielles, notamment le traitement et l'instruction des plaintes ; la sensibilisation, l'éducation, la formation et la recherche (y compris les enquêtes nationales et campagnes) ; la coopération avec la société civile ; le suivi et l'implication des organes et mécanismes régionaux et internationaux.

En mettant en œuvre ce plan, le RINADH utilisera plusieurs stratégies clés, tout particulièrement le Renforcement des Capacités ; les Services de Conseil ; la mise en réseau ainsi que l'engagement aux niveaux régional et international.

Cependant, le RINADH anticipe plusieurs problèmes dont il devra atténuer les effets afin de garantir une mise en œuvre efficace du Plan. Il s'agit, tout spécialement, des problèmes qui touchent à l'insuffisance du personnel des programmes et du personnel administratif au niveau du Secrétariat ainsi que des ressources financières limitées.

J'ai la conviction que grâce au leadership du Comité directeur, du Directeur exécutif et de l'équipe dévouée qui anime le Secrétariat, nous pourrons mettre en œuvre le Plan et, ce faisant, avancer sur la voie d'une meilleure promotion et protection des droits de l'Homme en Afrique.



DR CHEMUTA DIVINE BANDA
Président du RINADH

1.0 Introduction

1.1 Qui sommes-nous et que faisons-nous

Nous sommes un Réseau régional des Institutions nationales des Droits de l'Homme (INDH) œuvrant sur le continent africain et le plus large (en termes de l'effectif des membres) des quatre Réseaux régionaux d'INDH du monde. Le Réseau des Institutions nationales africaines des Droits de l'Homme (RINADH) consacre l'essentiel de son activité à soutenir et à renforcer ses INDH membres en Afrique. Les objectifs globaux du RINADH sont définis dans son Acte constitutif et se déclinent comme suit :

- Encourager la création d'Institutions nationales des Droits de l'Homme, en conformité avec les Principes de Paris¹
- Faciliter la coordination, le renforcement et l'efficacité des Institutions nationales des Droits de l'Homme en Afrique
- Encourager la coopération entre Institutions nationales des Droits de l'Homme et avec les institutions intergouvernementales et gouvernementales des droits de l'Homme.

1.1.1 Structure

Le RINADH, une organisation indépendante à but non lucratif, est doté d'une Assemblée générale, d'un Comité directeur et d'un Comité d'Accréditation. Le RINADH agit par le biais de son Secrétariat.

1.1.1.1 Assemblée générale

L'Assemblée générale, qui regroupe toutes les institutions membres, est l'instance suprême du RINADH. L'Assemblée générale définit l'orientation générale du RINADH, admet les institutions membres et décide des exclusions, modifie l'Acte constitutif, élit le Président et le Vice-président, crée les comités et les organes ad hoc, fixe le montant des frais d'adhésion et des contributions annuelles, approuve le budget et les états financiers du Réseau. L'Assemblée générale se réunit tous les deux ans, au cours des conférences biennales du Réseau et elle peut, en cas de nécessité, convoquer des sessions extraordinaires.

1.1.1.2 Comité directeur

Le Comité directeur est responsable du contrôle général et de la gouvernance du RINADH, ses membres sont au nombre de neuf : cinq membres représentant les sous-groupes régionaux et quatre membres de droit qui sont le Président, le Vice-président, l'ancien Président et l'institution membre du pays qui accueille le Secrétariat. Le Comité directeur supervise le Secrétariat.

1.1.1.3 Comité d'Accréditation

L'Acte constitutif prévoit la création d'un Comité d'Accréditation qui comprend une institution membre de chacune des cinq régions africaines et le Président, qui est élu parmi les membres du Comité directeur. Le Comité d'Accréditation a pour tâche principale d'étudier les demandes d'adhésion et de faire des recommandations au Comité directeur à ce sujet.

1.1.1.4 Membres du Bureau

Le Président, le Vice-président et le Trésorier constituent son Bureau et servent des mandats de deux ans. Le Président est élu par l'Assemblée générale et vient de l'Institution nationale qui abrite l'Assemblée générale et la Conférence biennale, tandis que le Vice-président vient de l'institution nationale désignée pour abriter les prochaines réunions biennales.

1.1.1.5 Secrétariat

Le Secrétariat, basé à Nairobi, au Kenya, est dirigé par un Directeur exécutif choisi par le Comité directeur, qui nomme également les autres membres du personnel, présentement composé de quatre employés à temps plein, d'un employé à temps partiel ainsi que d'un Stagiaire : un Directeur exécutif, un Gestionnaire de Programmes, un chargé de Programme et un Administrateur de Bureau, un Comptable (temps partiel) et un Stagiaire chargé des Communications. Le Secrétariat est chargé de la gestion quotidienne du RINADH et met en œuvre les décisions arrêtées, en particulier celles du Comité directeur.

¹ <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/StatusOfNationalInstitutions.aspx>

1.2 Vision, Déclaration de Mission, Valeurs et Principes directeurs

La vision et le mandat du RINADH, définis par son Acte constitutif, précisent les ambitions du Réseau en tant qu'organisation et lui servent d'inspiration à long terme. Ils sont articulés pour permettre aux membres et aux partenaires de comprendre la raison première de l'existence du RINADH.

1.2.1 Vision

Un continent doté d'INDH efficaces, qui contribuent au renforcement de la culture des droits de l'Homme et de la justice pour chaque Africain.

1.2.2 Mission

Soutenir, par le biais de la coopération nationale, régionale et internationale, la création et le renforcement des institutions nationales des droits de l'Homme pour une prise en charge plus efficace de leur mandat de promotion, de protection et de suivi des droits de l'Homme et de plaider dans le domaine des desdits droits.

1.2.3 Valeurs et Principes directeurs

Le RINADH est guidé, dans son action, par les valeurs et principes ci-après :

- *Transparence*
- *Respect de l'Obligation de Rendre compte*
- *Ouverture*
- *Coopération*
- *Professionalisme*
- *Egalité des Genres*

1.3 Notre Avantage concurrentiel

Le RINADH est une organisation unique en Afrique. Nous coordonnons les activités de toutes les INDH de la région, aussi bien francophones qu'anglophones, ce qui fait de nous la seule organisation chargée de ce rôle sur le continent et l'une des quatre qui existent dans le monde. A une période où les INDH et, par extension, le RINADH, s'affirment de plus en plus comme une réalité au sein du système régional et international des droits de l'Homme, le RINADH a tissé de solides liens avec d'autres organisations régionales et internationales, comme le Comité international de Coordination des Institutions nationales pour la Promotion et la

Protection des Droits de l'Homme (CIC), le Bureau du Haut-Commissaire des Nations Unies aux Droits de l'Homme (HCDH), la Commission africaine des Droits de l'Homme et des Peuples (CADHP), la Commission de l'Union africaine (CUA) et la Cour africaine des Droits de l'Homme et des Peuples (CrADHP).

Le RINADH représente, pour les organisations qui souhaitent travailler avec les INDH en Afrique, que ce soit au niveau national ou régional, un puissant partenaire qui met à disposition son large réseau et ses puissantes références en matière de développement des capacités.

Historique

C'est à Yaoundé, au Cameroun, que les INDH africaines se sont réunies pour la première fois, en février 1996, une rencontre sanctionnée par l'adoption de la Déclaration de Yaoundé. Cette Déclaration crée un Comité de Coordination des Institutions nationales africaines pour la Promotion et la Protection des Droits de l'Homme chargé d'apporter son soutien à la coordination des activités des INDH africaines et de les faire mieux connaître.

Cinq ans plus tard (à l'occasion de la troisième conférence des INDH africaines à Lomé, Togo), un Secrétariat permanent des INDH africaines était mis sur pied, la Commission des Droits de l'Homme d'Afrique du Sud étant chargée d'abriter le Secrétariat pour une période initiale de trois ans.

En 2005, il avait été décidé du transfert du Secrétariat au Kenya à la Commission kenyane des Droits de l'Homme. Un Acte constitutif a été élaboré et signé au cours de la sixième Conférence des INDH africaines, tenue en octobre 2007, à Kigali, au Rwanda. Cela a permis la création officielle du Réseau des Institutions nationales africaines des Droits de l'Homme (RINADH), à la place du Comité de Coordination, et l'établissement d'un Secrétariat permanent à Nairobi, Kenya, où le RINADH a été enregistré le 30 octobre 2007 en tant que personne morale en vertu de la législation kenyane.

2.0 Contexte et Elaboration du Plan stratégique

2.1 Elaboration du Plan stratégique

Le présent Plan stratégique, le troisième du RINADH, a été élaboré à l'issue de l'évaluation du plan précédent (2012-2014). Il ne s'agissait pas d'une évaluation formelle, mais les membres du RINADH et ses principales parties intéressées avaient eu la possibilité de se pencher sur les performances de l'organisation au cours des trois dernières années et d'apporter leur contribution à l'identification des futures orientations du RINADH. Cet exercice a notamment été réalisé au moyen d'une enquête en ligne ciblant les membres et les principaux partenaires du RINADH ainsi que par le biais d'entretiens semi-structurés avec quelques partenaires. Sur la base de ces données, un séminaire de planification stratégique de deux jours, piloté par un animateur, a été organisé par le Comité directeur et le Secrétariat. Ces séminaires, convoqués pour réfléchir sur les résultats de l'enquête en ligne, ont révisé la vision et la mission actuelles du Réseau, avant d'y apporter de légères modifications, ont permis de définir cinq objectifs à long terme et d'identifier les priorités stratégiques pour une période supplémentaire de cinq ans.

Un exercice en ligne FFPM a été entrepris parallèlement à un exercice d'identification des principales priorités de droits de l'Homme pour la période à venir. En outre, il a été demandé aux principales parties intéressées d'évaluer le degré de réactivité, d'efficacité et d'efficience du RINADH, ainsi que son impact et ses performances dans le domaine de l'égalité et genre. Les membres anglophones et francophones ont fait l'objet d'enquêtes distinctes.

Pour ce qui est des performances du RINADH, la plupart des membres estimaient que l'action du Réseau avait été efficace, voire très efficace, au cours des trois dernières années pour la prise en charge de ses quatre priorités stratégiques, les principaux partenaires du RINADH étant parvenus à la même conclusion, bien qu'à un degré légèrement inférieur. Par exemple, concernant la première priorité stratégique du RINADH (renforcement des INDH), 30% des enquêtés avaient jugé le RINADH « très efficace », 62,5% le trouvant « relativement efficace ».

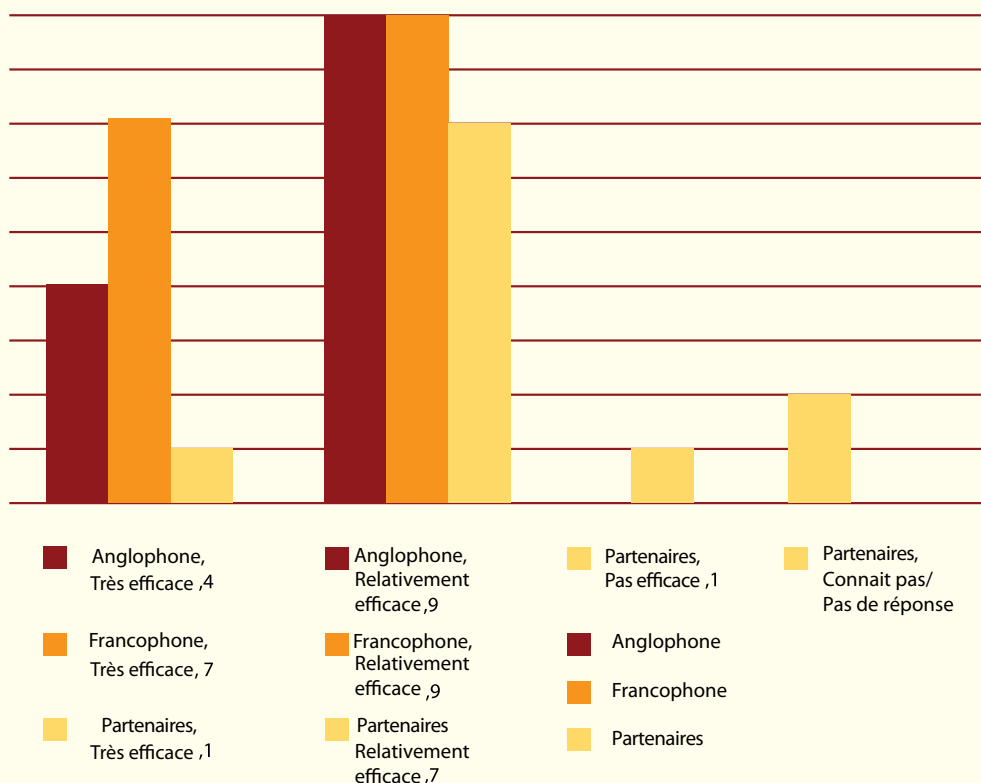


Figure 1 : Dans quelle mesure le RINADH a-t-il été efficace en termes de création d'INDH dont le fonctionnement est conforme aux Principes de Paris ?

Les réponses des enquêtés aux questions sur l'efficacité du Secrétariat du RINADH étaient globalement plus positives :

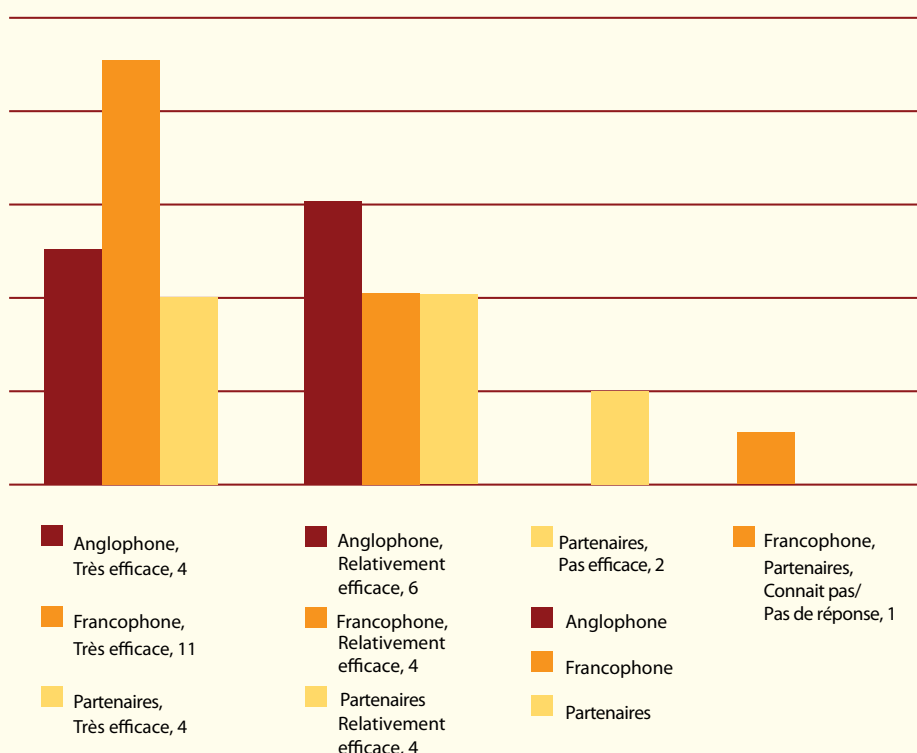


Figure 2 : Globalement, dans quelle mesure le Secrétariat du RINADH a-t-il été efficace ?

En moyenne, s'agissant des quatre priorités stratégiques, les réponses étaient réparties de manière plus ou moins égale entre « très efficace » et « relativement efficace », le nombre de réponses négatives étant très faible. Les principaux partenaires avaient aussi une appréciation positive des performances du RINADH par rapport à tous ses objectifs stratégiques, même s'ils étaient moins positifs que les membres.

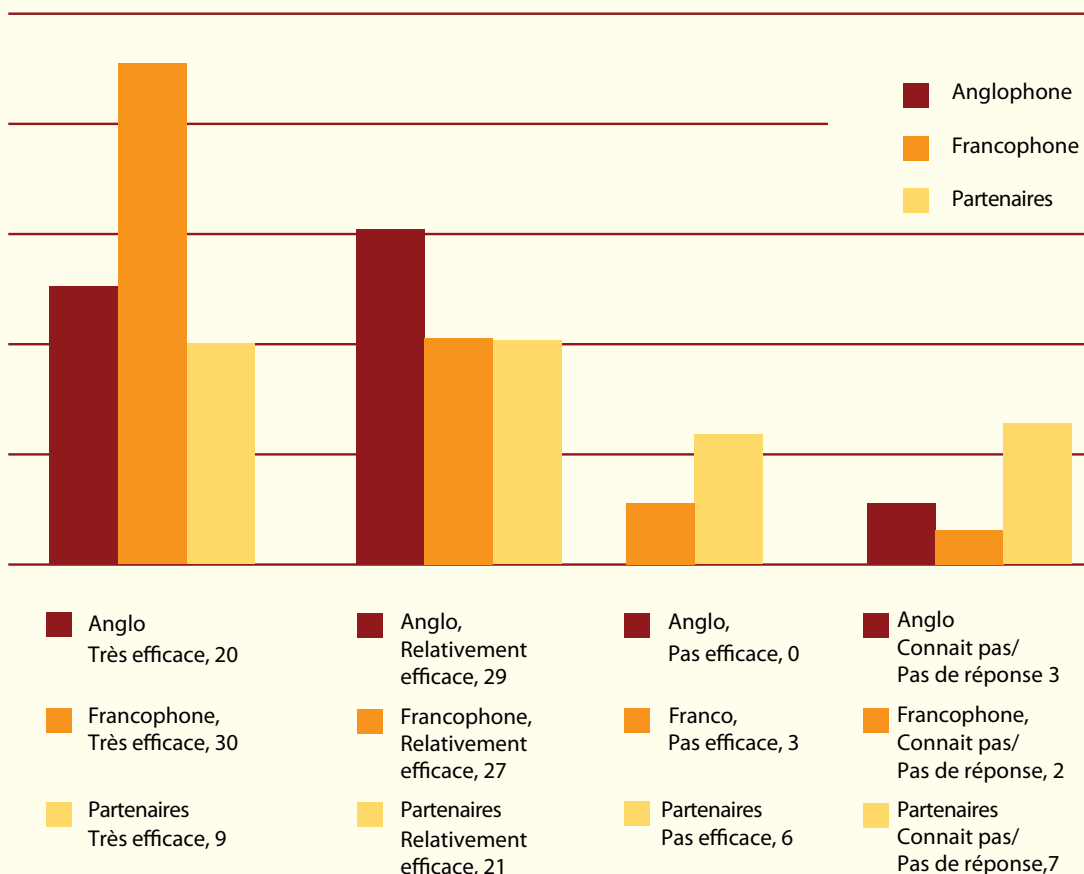


Figure 3. Moyenne des réponses aux questions sur l'efficacité du RINADH concernant les quatre priorités stratégiques

Globalement, il est manifeste qu'un long chemin a été parcouru au cours des trois dernières années, comme le constatent les rapports trimestriels et annuels du RINADH et les membres et partenaires du RINADH. Il s'agit, en particulier, de l'analyse et du suivi des lacunes, d'une série d'activités de développement des capacités, notamment la formation d'un groupe d'Experts de plusieurs institutions, des initiatives et publications, de l'émergence de nouvelles INDH et de l'octroi du statut "A" du CIC à d'autres INDH.

2.2 Etat des Lieux

Pour que le RINADH soit efficace dans son activité quotidienne il lui faut rester informé des évolutions enregistrées dans la région et ayant un effet sur ses membres et ses propres capacités de fonctionnement, mais, pour l'élaboration du Plan stratégique, il a été décidé de procéder à une analyse plus formelle afin de faire de telle sorte que ledit Plan tienne compte des réalités auxquelles l'organisation est confrontée.

De nombreux développements survenus dans la région au cours de la dernière décennie ont eu des effets négatifs sur les INDH africaines. A l'instar de ce qui s'est passé dans les autres parties du monde, la crise financière mondiale a eu un impact dévastateur sur l'Afrique. Les économies ont enregistré un important recul, les taux d'inflation et d'intérêt élevés ayant engendré des politiques monétaires agressives, une hausse des prix et un affaiblissement des monnaies. Les populations démunies et vulnérables, principales cibles de l'action des INDH africaines, subissent l'impact le plus lourd de ces développements. Cette situation a, à son tour, alourdi la tâche des INDH. Les demandes des populations cibles étaient de plus en plus pressantes pendant que le budget des INDH était soumis à des pressions en constante augmentation compte tenu de la baisse des ressources nationales et internationales consacrées à l'assistance. Cette situation a eu des conséquences sur l'aptitude du RINADH à lever des fonds auprès de ses membres.

La demande actuelle de minerais et de pétrole a suscité des conflits sociaux et des préoccupations au sujet de l'effet, sur les droits de l'Homme, des opérations des grandes industries extractives pétrolières et minières, notamment leurs impacts écologiques et les conflits sur le mode d'acquisition de la terre, parfois avec des conséquences violentes.

Cela a attiré l'attention d'organisations régionales comme la Commission africaine, son Groupe de Travail sur les Industries extractives, l'Environnement et les Droits de l'Homme, l'Union africaine et la Vision minière pour l'Afrique, à la création de laquelle elle a contribué, d'ONG internationales comme Oxfam et, naturellement, des INDH dans lesquelles ces effets se sont manifestés. Le RINADH veillera, en priorité, à aider les INDH africaines à prendre en charge ces questions dans leur environnement national.

La dégradation des conditions de sécurité dans plusieurs Etats africains a favorisé l'émergence d'un climat dans lequel des forces de sécurité violentes et indisciplinées transgressent les droits de l'homme en toute impunité. En Afrique, tout individu a droit à la sécurité de sa personne, considérée comme un droit de l'homme fondamental. Cependant, les réactions exagérées et les abus des droits de l'Homme de la part des autorités agissant dans un contexte caractérisé par une faible gouvernance et la corruption, favorisent l'apparition des conditions qui engendrent l'extrémisme violent. La réaction des gouvernements africains pour lutter contre l'extrémisme par la législation et l'action de la police ont également entraîné une augmentation des violations des libertés fondamentales. Les INDH sont chargées de défendre les droits de l'Homme dans ce contexte, malgré les difficultés de la tâche, et le RINADH est déterminé à soutenir ces efforts par des activités de renforcement des capacités.

Les élections ont aussi tendance à provoquer une aggravation des risques pour les droits de l'Homme et certains gouvernements imposent des restrictions à la société civile, en général, et aux défenseurs des droits de l'homme, en particulier. Ces restrictions prennent parfois la forme d'une législation visant à contrôler l'accès aux médias et les activités des journalistes.

La corruption demeure un problème récurrent au niveau de la région et le RINADH tirera profit de ses sessions régionales de formation sur la corruption et les droits de l'homme organisées à Lusaka, en 2012, et à Yaoundé, en 2013.

2.3 Analyse de la Situation

Il ressort des conclusions d'une analyse approfondie de la situation interne du RINADH que la grave pénurie de personnel du Secrétariat (comme constaté, quatre et demi équivalents temps plein) est un obstacle majeur. En attendant le renforcement du Secrétariat, le RINADH continuera de se battre pour remplir son mandat et fournir à ses membres les avantages dont ils ont besoin et auxquels ils s'attendent. De même, le suivi des activités de développement des capacités du RINADH est virtuellement impossible au regard de la situation dans laquelle le Secrétariat se retrouve. La première initiative en matière de lutte contre



ces difficultés de communication consistera, pour chaque INDH membre, à désigner un point focal/ personne-ressource qui sera chargé de gérer la relation de cette INDH avec le Secrétariat.

Une autre option à explorer serait celle du détachement de personnels des INDH membres auprès du RINADH, même si ces personnels seraient, de préférence, basés dans leur propre institution plutôt qu'à Nairobi. Cela prolonge la récente initiative visant à former des « experts » de certaines INDH, qui représentent aujourd'hui une ressource pour les INDH de l'ensemble de la région. Par ailleurs, le Comité directeur envisage de partager entre ses membres la responsabilité d'appuyer le Secrétariat par rapport à des Priorités stratégiques particulières.

2.4 Analyse FFPM

Une analyse FFPM a été menée à deux niveaux (en ligne et par le Comité directeur) afin de déterminer les forces, faiblesses et les possibilités du RINADH ainsi que les menaces auxquelles il est confronté.

2.4.1 Forces

Les forces du RINADH sont notamment les suivantes :

- Le caractère unique du RINADH, car il s'agit de la seule organisation de cette nature dans la région
- La couverture, par le RINADH, de pays anglophones et francophones
- Le renforcement de la crédibilité du RINADH auprès de ses membres et partenaires.
- Les aptitudes acquises par le Secrétariat au cours des dernières années en matière d'organisation d'ateliers et de séminaires de renforcement des capacités.
- La constitution, dans les pays membres, d'un vivier d'experts en mesure de développer les capacités des INDH dans l'ensemble de la région.
- Les relations de partenariat que le RINADH entretient actuellement, non seulement avec les partenaires au développement et les organisations des Nations Unies, mais encore avec d'autres organisations régionales et internationales, comme le Comité international de Coordination des Institutions nationales des Droits de l'Homme (CIC), la Commission africaine des

Droits de l'Homme et des peuples (CADHP), l'Union africaine (UA) et la Cour africaine des Droits de l'Homme et des Peuples (CAfDHP). Le nouveau Plan vise à consolider ces forces.

2.4.2 Faiblesses

Le RINADH reconnaît l'existence d'un certain nombre de faiblesses :

- Insuffisance des crédits destinés à la gestion des projets et au recrutement du personnel
- Insuffisances dans l'appareil du Secrétariat (Systèmes d'IT, équipement, espace à usage de bureau)
- Déficit de personnel
- Dépendance vis-à-vis des financements fournis par les donateurs - et l'effet que cette situation pourrait avoir sur les priorités qu'il sera possible de prendre en charge.

Le nouveau plan s'attaquera à ces carences, par exemple à l'aide d'une proposition visant l'insertion, dans les budgets d'Etat, d'une ligne budgétaire consacrée au RINADH et l'adoption d'une stratégie de communication plus cohérente qui devrait entraîner une augmentation des flux de l'aide, les donateurs comprenant mieux les réalisations et le potentiel du RINADH.

2.4.3 Possibilités

Le processus de l'examen périodique universel (EPU)² offre au RINADH des perspectives significatives de permettre de poursuivre son mandat et il existe d'autres possibilités très importantes :

- Renforcement de l'intérêt des nouveaux partenaires au développement pour l'organisation
- Poursuite de l'implication des partenaires d'exécution actuels
- Possibilité d'approfondissement de la coopération avec les réseaux sous-régionaux
- Les règles d'accréditation strictes/fortes définies par le sous-Comité du CIC chargé des Accréditations offrent au RINADH la possibilité de renforcer les INDH africaines.
- La technologie de l'information et des communications en plein essor pourrait améliorer les communications et l'efficacité du RINADH, notamment par la publication d'un bulletin élec-

² <http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/UPR/Pages/UPRMain.aspx>

tronique, et par l'utilisation des médias sociaux et d'un site web interactif.

- La création de points focaux dans les INDH membres a renforcé les moyens et la portée de l'action du RINADH.
- Les questions émergentes des droits de l'Homme notées ci-dessous (y compris terrorisme / mesures anti-terrorisme ; mondialisation / entreprises et droits de l'homme ; droits économiques et sociaux ; corruption / mauvaise gestion des fonds, droits de l'Homme des minorités sexuelles, entre autres thèmes, représentent autant de possibilités d'engagement en faveur des droits.

Toutes ces possibilités sont classées parmi les priorités stratégiques identifiées dans le présent Plan.

2.4.4 Menaces

Le RINADH reconnaît également que certaines menaces pourraient compromettre son efficacité :

- Actions hostiles vis-à-vis / affaiblissement délibéré des INDH par les Etats/gouvernements
- Mesures d'austérité / course aux financements
- Peu d'intérêt pour la question des droits de l'Homme en général sur le continent
- Intérêts concurrents, par exemple entre droits

de l'Homme et sécurité / antiterrorisme

- Passé marqué par une culture militaire / loi martiale qui rend l'approche des droits de l'homme impopulaire.

Aspect positif, la menace potentielle (courses aux ressources du développement, duplication, dilution, resserrement des rôles, etc.) représentée par l'émergence de réseaux sous-régionaux au moment de l'élaboration du plan précédent s'est estompée et ces réseaux sont aujourd'hui perçus de manière positive au regard de leur potentiel en termes de coopération active aux activités du RINADH.

2.4.5 Réponses stratégiques

Certaines des réponses stratégiques formulées par le RINADH pour optimiser les résultats par une meilleure utilisation des forces, tout en améliorant ses points faibles, sont présentées ci-après :



Réponse stratégique aux Forces

ID	Force	Réponse stratégique
1	Crédibilité renforcée du RINADH auprès des Etats parties	Utiliser cette force pour mobiliser un appui technique (volontaires) et un soutien financier supplémentaires des INDH.
2	Le RINADH dispose d'une puissante tribune pour des évaluations et des apprentissages conjoints avec les partenaires.	Le RINADH aura de plus en plus recours aux plateformes d'apprentissage pour suivre la mise en œuvre des mécanismes conventionnels.
3	Le RINADH a une large portée dans les pays anglophones et francophones d'Afrique	Tirer profit de cet avantage pour renforcer la qualité des partenariats de l'organisation et la collecte de fonds.
4	Le RINADH a exploité de manière efficace la stratégie de partenariat en cours de mise en œuvre.	Continuer à coopérer activement avec les partenaires pour la mise en œuvre des interventions stratégiques.

ID	Faiblesse	Réponse stratégique
1	Faible niveau d'appréciation dans certains cercles de l'opportunité et de l'utilité du RINADH	Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de marquage plus dynamique pour brosser le tableau de l'organisation.
2	Déficit de personnel	Le RINADH poursuit ses efforts afin de mettre en œuvre 50% au moins des recommandations faites dans le rapport d'audit des ressources humaines 2012 au cours du plan stratégique actuel.
3	Efficacité sous-optimale des systèmes et procédures institutionnels	Formuler des stratégies claires pour améliorer les systèmes et procédures internes, notamment en matière de TIC, d'Equipe-ment, de contrôles de la gestion, etc...)
4	L'organisation est dotée d'une forte capacité en matière de conceptualisation et de mise en œuvre de programmes.	Le RINADH procédera à des recherches et fournira une assistance technique aux INDH et aux autres acteurs, en particulier sur les questions émergentes des droits de l'Homme.
5	Collecte de fonds sous-optimale pour les projets et le recrutement du personnel	Le RINADH garantira une communication périodique avec les donateurs sur les domaines éventuels de financement et organisera des table-rondes de donateurs afin d'améliorer les perspectives de financement.

2.5 Priorités de la Région en matière de Droits de l'Homme

Compte tenu des importantes limites en termes de ressources décrites ci-dessus, le RINADH n'a pas d'autre choix que de classer ses activités par ordre de priorité - pas seulement les types de développement des capacités et autres activités qu'il entreprend, mais également les thèmes des droits de l'Homme cibles de son action. L'enquête en ligne a permis de collecter des avis sur les priorités en matière de droits de l'Homme et le Comité directeur en a tiré parti pour procéder à sa propre évaluation des domaines thématiques à prendre en charge en priorité, tout en notant, cependant, que l'organisation doit être assez souple pour être en mesure de traiter toute situation de violation des droits de l'Homme qui surviendrait dans la région et de prêter assistance à ses membres en ayant besoin.

Les questions prioritaires des droits de l'homme identifiées par les membres, les partenaires et le Comité directeur du RINADH sont exposées ci-dessous. Il est avéré que certains de ces thèmes des droits de l'Homme se chevauchent. De même, ces priorités devraient évoluer au fur et à mesure du développement de l'environnement régional.

1. Les Droits économiques, sociaux et culturels, notamment le droit à la santé
2. Droits civils et politiques :
 - Impunité face aux poursuites pour violations des droits de l'Homme
 - Droits de l'homme et élections
 - Détention sans procès
 - Elimination de la torture
 - Protection des droits des défenseurs des droits de l'Homme
 - Média et libertés de la presse
3. Domaines thématiques et émergents des droits de l'homme
 - Droits de l'Homme et terrorisme
 - Les droits de l'Homme dans les Etats en situation de conflit ou post-conflit
 - Entreprises et droits de l'Homme, notamment dans les industries extractives
 - Changement climatique / droit à un environnement sûr

4. Groupes vulnérables
 - Droits des femmes, notamment violence à l'égard des femmes, pratiques culturelles néfastes et droits de la reproduction
 - Droits de l'enfant, notamment des enfants détenus en prison avec leur mère
 - Droits des personnes handicapées
 - Traite des Etres humains
 - Déplacés internes, réfugiés et immigration
 - Droits des populations autochtones
 - Droits des minorités sexuelles
5. Fonctions essentielles des INDH :
 - Suivi des droits de l'Homme
 - traitement des plaintes et enquêtes
 - enseignement public / sensibilisation

2.6 Priorités stratégiques

Le processus de planification a influé sur certains facteurs clés susceptibles de servir de moteur aux priorités stratégiques des cinq prochaines années, comme prévu par l'Acte constitutif de l'organisation, et les priorités d'autres mécanismes dont les efforts se rapportent également au travail de l'organisation. Cette section fournit des détails sur les moteurs ainsi que sur les thèmes prioritaires retenus.

2.6.1 Moteurs stratégiques

Les facteurs ci-dessous ont été identifiés comme principaux moteurs stratégiques pour la période couverte par le présent Plan :

1. Problèmes véritables qui influent sur la jouissance des droits de l'Homme sur le continent - utilité de l'impact / utilité de la population - Etudié par le biais de l'Analyse PESTEL.
2. Les priorités du Comité international de Coordination sur les Droits de l'Homme : Assurer la pertinence des politiques en matière de renforcement des politiques des INDH.
3. Programme de développement de l'Union africaine et des autres Mécanismes régionaux des Droits de l'Homme : Assurer la pertinence des politiques au niveau régional.
4. Evaluation des Déficit de Capacités de l'Institution - Mandat institutionnel



2.6.2 Thèmes prioritaires

Comme indiqué à la section 2.5, le continent est confronté à de nombreux problèmes de droits de l'Homme qui requièrent tous l'attention des INDH et mériteraient, plus tard, de retenir celle du RINADH. Compte tenu du fait qu'aucun acteur unique ne peut répondre aux nombreuses questions qui se posent à tout moment, le processus de planification a eu recours à un critère approprié de prise de décision pour apprécier et classer par ordre de priorité les thèmes majeurs et mineurs, en se fondant sur le mandat, les avantages comparatifs, etc. de l'organisation. Les priorités clés ci-dessous ont été identifiées pour les cinq prochaines années de travail du RINADH.

1. La création et le renforcement des INDH conformément aux Principes de Paris
2. Promotion des Droits économiques, sociaux et culturels
3. Promotion de la bonne gouvernance / Réduction de l'impunité systémique
4. Capacité des INDH et des Etats à répondre aux questions des droits de l'Homme émergentes et thématiques.
5. Amélioration des capacités institutionnelles et des performances du RINADH / Secrétariat du RINADH.

3.0 Feuille de Route stratégique 2015 - 2019

3.1 Buts stratégiques

L'énonciation des objectifs à long terme du RINADH est un nouveau développement de ce plan stratégique. Cela a été fait pour identifier les résultats souhaités par le RINADH sur le long terme. S'il est peu probable que ces objectifs puissent être atteints rapidement, et certainement pas pendant la durée de vie du Plan, la définition des objectifs à long terme fait de telle sorte que les Priorités stratégiques ci-dessous permettent l'identification d'une orientation commune et cohérente pour les organes constitutifs du RINADH et du Secrétariat. Pour l'essentiel, ils ont pour finalité de garantir que chacun, au sein de l'organisation, travaille en équipe.

Un Objectif global a été identifié dans le cadre de ce plan stratégique, qui s'articule en cinq objectifs intermédiaires. La formulation des objectifs a tenu compte des questions identifiées à la suite de l'analyse environnementale ainsi que par l'analyse FFPM. Il s'agit des suivants :

3.1.1 But global

INDH efficaces, adaptatives et reliées à un puissant réseau contribuant à une protection durable des droits de l'Homme en Afrique

3.1.2 Buts intermédiaires

Les objectifs ci-dessous ont été identifiés sur la base des objectifs stratégiques prioritaires susmentionnés afin de guider le travail du RINADH pendant les 5 prochaines années ;

1. **But N° 1 :** INDH efficaces, créées et gérées en conformité avec les Principes de Paris
2. **But N° 2 :** Amélioration du respect et de l'adhésion aux Droits économiques, sociaux et culturels (ECOSOC).
3. **But N° 3 :** Réduction de l'impunité systémique en Afrique, en particulier des violations de l'état de droit et des Libertés civiles.
4. **But N° 4 :** Meilleure Capacité d'Adaptation des INDH en matière de réponse aux questions des droits de l'Homme émergentes et thématiques.
5. **But N° 5 :** Meilleure visibilité, efficacité et efficience institutionnelle.

3.2 Objectifs stratégiques

Si les buts peuvent être plus larges, en termes de couverture, les objectifs fournissent néanmoins des résultats intermédiaires plus faciles à évaluer et sur lesquels un programme pourra se focaliser au cours de la période d'exécution du présent Plan stratégique. Les objectifs stratégiques présentés ci-dessous sont censés correspondre aux buts mentionnés ci-dessus :

1. Tous les Etats africains devraient disposer d'INDH créées et fonctionnant conformément aux Principes de Paris d'ici 2019.
2. 40% des Etats africains, au moins³ appliquent des normes minimales essentielles claires et opérationnelles sur la réalisation des droits économiques, sociaux et culturels.
3. Meilleure gouvernance dans les pays africains⁴, en particulier respect de l'état de droit et protection des libertés civiles d'ici 2019 par la moitié des pays au moins.
4. Meilleures capacités d'adaptation des INDH en matière de réponse aux questions des droits de l'Homme émergentes et thématiques pour au moins 50% des pays africains⁵ d'ici 2019.
5. Systèmes institutionnels cruciaux établis et efficacité et efficience institutionnelle améliorées dans les domaines de service clés d'ici 2019.

3.3 Buts, Stratégies, Produits et Domaines de Résultats clés

Les produits, stratégies et résultats clés susceptibles de guider la mise en œuvre du plan à court, moyen et long terme sont présentés ci-après : Il convient de noter que toutes les stratégies exposées ci-dessous ne doivent pas nécessairement être mises en œuvre en même temps, mais elles représentent une gamme d'options éventuelles dont dépendront les plans opérationnels. Les stratégies sont aussi des lignes directrices qui pourraient être amendées en fonction des leçons à tirer de l'environnement d'exécution, des priorités changeantes sur le continent et de l'expérience de l'institution.

³ Il s'agit ici des Etats africains qui ont mis en place des institutions nationales des droits de l'homme car ce sont ces pays qui sont concernés par les interventions directes du RINADH dans le cadre des programmes. A l'heure actuelle, 44 pays ont créé des institutions nationales des droits de l'homme.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

Tableau des Objectifs, Stratégies, Produits et Domaines de Résultats clés

But	Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Stratégies	Domaines de Résultat clés
1. INDH efficaces, créées et gérées en conformité avec les Principes de Paris	1. Tous les Etats africains devraient disposer d'INDH, créés et fonctionnant conformément aux Principes de Paris d'ici 2019.	1. Meilleur respect des Principes de Paris par les INDH dans l'exercice de leur mandat.	1. Sensibilisation sur les lignes directrices relatives à la création et à l'accréditation des INDH. 2. Assistance technique aux INDH en rapport avec le processus d'accréditation. 3. Plaidoyer pour l'établissement et le renforcement des INDH par les Etats Parties par le biais du processus de l'EPU. 4. Renforcement des capacités relatives aux principaux mandats des droits de l'homme.	1. Meilleure connaissance des Principes de Paris et du processus d'Accréditation du CIC par les INDH 2. Rapports sur le Contrôle de la Conformité 3. Meilleurs comportements des gouvernements et autres parties prenantes vis-à-vis des INDH 4. Meilleure capacité technique des INDH à exécuter leur mandat en matière de droits de l'homme. 5. Outils et approches normalisés pour les INDH intervenant dans les domaines du suivi, des enquêtes et de la documentation des droits de l'Homme.
2. Amélioration du respect et de l'adhésion aux Droits économiques, sociaux et culturels (ECOSOC).	2. 40% des Etats africains, au moins, appliquent des normes minimales essentielles claires et opérationnelles sur la réalisation des droits économiques, sociaux et culturels.	2. Meilleures relations de collaboration et de travail en réseau entre INDH ainsi qu'entre les INDH et les principaux partenaires des droits de l'Homme (OSC, UA, ONU).	1. Créer/Faciliter la mise en place de plateformes de collaboration. 2. Définir des cadres de collaboration pour permettre aux INDH de coopérer avec les organismes régionaux et internationaux des droits de l'homme. 3. Renforcement des capacités des INDH et des autres parties intéressées en ce qui concerne les questions d'intérêt commun.	1. Plans d'Action/Engagements/Déclarations sur les activités de collaboration conjointes dans le domaine des droits de l'homme 2. Plateformes de collaboration 3. Renforcement des capacités des INDH et des autres parties intéressées en ce qui concerne les questions d'intérêt commun.
		3. Meilleure définition, par les Etats et les INDH, des priorités relatives à la réalisation progressive des Droits ECOSOC.	1. Sensibilisation à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des droits ECOSOC. 2. Plaidoyer concernant les droits ECOSOC. 3. Mesures de suivi prises par les INDH et les Etats pour la réalisation progressive des droits ECOSOC 4. Réunions consultatives avec les INDH et les parties intéressées.	1. Meilleure prise de conscience de la réalisation progressive des droits ECOSOC. 2. Rapports de suivi et recommandations sur la mise en œuvre et la réalisation des droits ECOSOC en Afrique.



<p>3. Réduction de l'impunité systémique en Afrique, en particulier des violations de l'état de droit et des libertés civiles.</p>	<p>4. Meilleure gouvernance dans tous les pays africains, en particulier respect de l'état de droit et protection des libertés civiles d'ici 2019.</p>	<p>4. Meilleur respect, par les Etats, des instruments internationaux et régionaux des Droits de l'Homme et de la Bonne gouvernance.</p>	<p>1. Recherche sur la gouvernance et les droits de l'homme. 2. Plaidoyer sur la gouvernance et les instruments des droits de l'homme 3. Renforcement des Capacités. 4. Créer et diffuser des outils de suivi du respect des instruments des droits de l'homme par les Etats.</p>	<p>1. Publications des conclusions des recherches sur la Gouvernance et les Droits de l'Homme en Afrique. 2. Conseils sur la Bonne Gouvernance et les Droits de l'Homme. 3. Meilleure prise de conscience des instruments internationaux et régionaux de gouvernance et des droits de l'homme. 4. Outils de suivi normalisés sur la gouvernance et les libertés civiles. 5. Meilleure participation des INDH et des OSC au suivi de la bonne gouvernance et du respect des principes des droits de l'Homme.</p>
			<p>1. Renforcement des Capacités 2. Mettre en place des espaces de suivi et d'échange d'informations 3. Assistance technique dans le domaine du suivi de la bonne gouvernance et des droits de l'Homme.</p>	<p>1. Meilleure capacité des INDH et des OSC en matière de bonne gouvernance et de droits de l'Homme. 2. Réseaux et collaborations renforcés sur la mise en œuvre et le suivi de la bonne gouvernance.</p>



<p>4. Meilleure Capacité d'Adaptation des INDH en matière de réponse aux questions des droits de l'Homme émergentes et thématiques.</p>	<p>6. Les INDH jouent un rôle moteur dans la définition des orientations sur les questions émergentes des Droits de l'Homme.</p>	<p>1. Capacités renforcées des INDH concernant les questions émergentes des droits de l'Homme. 2. Réseaux renforcés en ce qui concerne les questions émergentes et thématiques des droits de l'Homme. 3. Groupe d'experts sur les questions thématiques et émergentes des droits de</p>
<p>4. Meilleure capacité d'adaptation/capacité des INDH en matière de réponse aux questions émergentes et thématiques des Droits de l'Homme par 50% au moins des INDH d'ici 2019.</p>	<p>7. Adoption, par les Etats, des principes des droits de l'Homme pour le règlement des problèmes sociaux et politiques émergents</p>	<p>1. Renforcement des Capacités 2. Faciliter les séances de mise en réseau 3. Plaidoyer 4. Programme d'Accréditation des Experts</p>
<p>5. Meilleure visibilité, efficacité et efficience institutionnelles</p>	<p>8. Meilleure visibilité, efficacité et efficience du RINADH et de ses organes.</p>	<p>1. Plaidier pour l'application des principes des droits de l'homme dans la législation relative aux questions émergentes des droits de l'homme. 2. Renforcement, par l'intermédiaire des INDH, des capacités des acteurs étatiques et non étatiques à prendre en charge les problèmes sociaux et politiques émergents.</p>
<p>5. Systèmes institutionnels cruciaux établis et efficacité et efficience institutionnelle améliorées dans les domaines de service clés d'ici 2019.</p>	<p>1. Amélioration des connaissances et aptitudes du personnel. 2. Meilleur recrutement et rétention du personnel 3. Renforcement de la gestion et des capacités de mise en oeuvre institutionnelles 4. Formulation d'une stratégie de mobilisation des ressources, 5. Définition d'une stratégie de communication et de marquage, 6. Renforcement des procédures internes de gestion des risques 7. Intensification de l'utilisation des TIC dans la planification et la mise en oeuvre des activités du RINADH.</p>	<p>1. Amélioration des aptitudes et connaissances du personnel. 2. Meilleures capacités des ressources humaines. 3. Politiques et procédures institutionnelles améliorées. 4. Meilleure capacité financière du Secrétariat.</p>

3.4 Plan de Mise en Œuvre

Les stratégies visées à la section précédente ont été déployées dans des activités plus détaillées, reliées entre elles par les résultats attendus. La section ci-dessous présente le plan de mise en œuvre détaillé qui détermine comment les stratégies seront mises en œuvre et les objectifs en termes de résultats annuels tout au long de la période couverte par le plan.

TABLEAU DE MISE EN OEUVRE

But N° 1 : INDH efficaces, créées et gérées en conformité avec les Principes de Paris

Objectif stratégique N° 1 : Tous les Etats africains devraient disposer d'INDH, créées et fonctionnant conformément aux Principes de Paris d'ici 2019.

Résultats attendus	Stratégie/Activité	Groupes cibles	Produits	Indicateurs des Produits	Objectifs de Performance				Budget (\$) indicatif	Partenaires éventuels
					2015	2016	2017	2018		
1.1 Meilleur respect des Principes de Paris par les INDH dans l'exercice de leur mandat.	Sensibiliser les INDH aux Principes de Paris	INDH Personnel des INDH	1.1.1 Meilleure connaissance des Principes de Paris et du processus d'Accréditation du CIC par les INDH	Nbre d'INDH ou d'agents d'INDH sensibilisés aux Principes de Paris et au Processus d'Accréditation d'INDH (ventiles par Pays et par genre)	6 INDH prêts pour l'examen d'accréditation/réaccréditation (12 agents d'INDH) \$10000	6 INDH prêts pour l'examen d'accréditation/réaccréditation (12 agents d'INDH) \$10000	6 INDH prêts pour l'examen d'accréditation/réaccréditation (12 agents d'INDH) \$10000	6 INDH prêts pour l'examen d'accréditation/réaccréditation (12 agents d'INDH) \$10000	6 INDH prêts pour l'examen d'accréditation/réaccréditation (12 agents d'INDH) \$10000	HCDH, CIC, INDH
	Contrôle de la conformité des INDH (Analyse des lacunes)	Responsables gouvernementaux en Afrique ; OSC nationales ; Autres partenaires clés	1.1.2 Rapports de suivi sur la conformité	Nbre d'INDH suivies/évaluées	1 INDH \$10000	1 INDH \$10000	1 INDH \$10000	1 INDH \$10000	1 INDH \$10000	HCDH, OIF, AFCNDH, PNUD
	Plaidoyer (Lobbying, Table rondes, consultations)		1.1.3. Meilleurs comportements des gouvernements et autres parties prenantes vis-à-vis des INDH	Nbre de responsables gouvernementaux et des autres parties intéressées sensibilisés à la mise en place des INDH (ventiles par Pays et Genre)	40 Parties intéressées \$50000	40 Parties intéressées \$50000	40 Parties intéressées \$50000	40 Parties intéressées \$50000	40 Parties intéressées \$50000	\$250 000
	Former les INDH et leur personnel. (Organiser deux cours pour la Fondation - en ligne & Face à Face par an)	INDH Personnel des INDH (Niveau d'Entraînement/Niveau personnel)	1.1.4 Meilleure capacité technique des INDH à exécuter leur mandat en matière de droits de l'homme.	Nbre d'INDH/agents d'INDH formés en ce qui concerne le mandat fondamental des droits de l'homme (ventiles par Pays et par Genre).	13 INDH/26 Personnel d'INDH (anglophone) \$85 000	26 INDH/52 agents d'INDH (26 anglophones & 26 francophones) \$170000	26 INDH/52 agents d'INDH (26 anglophones & 26 francophones) \$170000	26 INDH/52 agents d'INDH (26 anglophones & 26 francophones) \$170000	26 INDH/52 agents d'INDH (26 anglophones & 26 francophones) \$170000	RWI, OIF, AFCNDH



<p> Définir, diffuser et suivre les normes appropriées (d'accréditation).</p>	<p> INDH Personnel des INDH</p>	<p> 1.1.5 Outils et approches normalisés pour les INDH intervenant dans les domaines du suivi, des enquêtes et de la documentation des droits de l'Homme.</p>	<p> Nbre d'outils normalisés pour les INDH intervenant dans les domaines du suivi, des enquêtes et de la documentation des droits de l'Homme.</p>	<p> Formation en matière de traitement des plaintes (apprentissage mixte)</p>	<p> Mettre au point un instrument (Manuel/Instrument de Formation au Traitement des Plaintes) \$100,000</p>	<p> \$100 000</p>	<p> RWI, OIF, HCDH</p>
<p> 1.2 Meilleures relations de collaboration et de travail en réseau entre INDH ainsi qu'entre les INDH et les partenaires des droits de l'Homme (OSC, UA, ONU).</p>	<p> INDH OSC Institutions politiques et de Recherche</p>	<p> 1.2.1 Plans d'Action/ Engagements/ Déclarations sur les activités de collaboration dans le domaine des droits de l'homme</p>	<p> Type de plans d'action / engagement / déclarations sur les collaborations sur les droits de l'Homme mis en place</p>	<p> 1 plan d'action (conférence triennale du CIC) 3 réunions de la CUA 12 000 dollars US chacune Réunion du Bureau du CIC \$4000</p>	<p> 1 plan d'action (conférence triennale du CIC) 3 réunions de la CUA 12 000 dollars US chacune Réunion du Bureau du CIC \$4000</p>	<p> \$90 000 \$10 000 \$60 000 \$20 000</p>	<p> CIC, Conseil des Droits de l'Homme, CUA, CADBE, Commission africaine</p>
<p> Créer des plateformes de collaboration.</p>	<p> INDH OSC Politique et Institutions de Recherche</p>	<p> 1.2.2 Plateformes de collaboration</p>	<p> Nbre d'initiatives/projets mixtes facilités par les INDH et OSC.</p>	<p> 1 activité Forum des INDH/renforcement des capacités \$125000</p>	<p> 1 activité Forum des INDH/renforcement des capacités \$125000</p>	<p> \$500 000</p>	<p> CUA/OIF, PNUD, Autres à déterminer</p>
<p> Renforcer les capacités des INDH et des autres parties intéressées en ce qui concerne les questions d'intérêt commun.</p>	<p> INDH OSC Institutions politiques et de Recherche</p>	<p> 1.2.3 Renforcement des capacités des autres parties intéressées en ce qui concerne les questions d'intérêt commun.</p>	<p> Nbre de nouveaux réseaux créés (ventilés par région et pays)</p>	<p> 1 nouveau réseau (conférence bien-nale) \$300000</p>	<p> 1 nouveau réseau (conférence bien-nale) \$300000</p>	<p> \$900 000</p>	<p> HCDH, Commonwealth, Autres à déterminer</p>

But N° 2 : Amélioration du respect et de l'adhésion aux Droits économiques, sociaux et culturels (ECOSOC).

Objectif stratégique N° 2 : 40% des Etats africains, au moins, appliquent des normes minimales essentielles claires et opérationnelles sur la réalisation des droits économiques, sociaux et culturels.

Résultats attendus	Stratégie/Activité	Groupes cibles	Produits	Indicateurs des Produits	Objectifs de Performance				Budget (\$) indicatif	Partenaires éventuels
					2015	2016	2017	2018		
1.2 Meilleure définition, par les Etats et les INDH, des priorités relatives à la réalisation progressive des Droits ECOSOC.	Susciter une prise de conscience des Droits ECOSOC ;	INDH Représentants des Gouvernements africains OSC Institutions politiques et de Recherche	2.1.1 Meilleure prise de conscience de la réalisation progressive des droits ECOSOC.	Nbre de responsables gouvernementaux (ventilés par Pays et Genre) et autres parties intéressées sensibilisés sur la question de la réalisation progressive des Droits ECOSOC.	1 Réunion consultative pour parties prenantes (40 INDH, 10 OSC, 10 représentants de gouvernement de pays anglophones & francophones)	1 Renforcement de capacité de partie concernée par un droit ECOSOC prioritaire (40 INDH, 10 OSC, 10 représentants de gouvernement de pays anglophone & Francophone)	1 Renforcement de capacité de partie concernée par un droit ECOSOC prioritaire (40 INDH, 10 OSC, 10 représentants de gouvernement de pays anglophone & Francophone)	1 Renforcement de capacité de partie concernée par un droit ECOSOC prioritaire (40 INDH, 10 OSC, 10 représentants de gouvernement de pays anglophone & Francophone)	Rapport d'Evaluation sur la réalisation des droits ECOSOC en Afrique	Centre des Droits économiques et sociaux, HCDH, CIC, DIHR, IDDH (Institut Danois des Droits de l'Homme)
					\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$750 000
	Plaidoyer concernant les droits ECOSOC.	INDH Représentants des Gouvernements africains OSC Institutions politiques et de Recherche	2.1.1 Meilleure prise de conscience de la réalisation progressive des droits ECOSOC.	Nbre et Qualité des conseils en matière de plaidoyer élaborés et soumis aux gouvernements par le RINADH.	1 conseil sur 1 droit Ecosoc identifié	1 conseil sur 1 droit Ecosoc identifié	1 conseil sur 1 droit Ecosoc identifié	1 conseil sur 1 droit Ecosoc identifié	1 conseil sur 1 droit Ecosoc identifié	\$90 000



INDH Représentants des Gouvernements africains OSC Institutions politiques et de Recherche	2.1.1 Meilleure prise de conscience de la réalisation progressive des droits ECOSOC.	Type d'action plans/déclarations/ engagements élaborés concernant la réalisation progressive des droits Ecosoc au niveau national.	Publier 1 plan d'action/déclaration/ engagement (\$2 000)	Publier 1 plan d'action/déclaration/ engagement (\$2 000)	Publier 1 plan d'action/déclaration/ engagement (\$2 000)	Publier 1 plan d'action/déclaration/ engagement (\$2 000)	Publier 1 plan d'action/déclaration/ engagement (\$2 000)	\$10 000
			Publier 1 rapport sur 1 question relative à un droit Ecosoc \$15 000	Publier 1 rapport sur 1 question relative à un droit Ecosoc \$15 000	Publier 1 rapport sur 1 question relative à un droit Ecosoc \$15 000	Publier 1 rapport sur 1 question relative à un droit Ecosoc \$15 000	Publier 1 rapport sur 1 question relative à un droit Ecosoc \$15 000	\$75 000
INDH Gouvernements africains	2.1.2 Rapports de suivi et recommandations	Qualité et nature thématique des rapports de suivi.	Publier 1 rapport sur 1 question relative à un droit Ecosoc \$15 000	Publier 1 rapport sur 1 question relative à un droit Ecosoc \$15 000	Publier 1 rapport sur 1 question relative à un droit Ecosoc \$15 000	Publier 1 rapport sur 1 question relative à un droit Ecosoc \$15 000	Publier 1 rapport sur 1 question relative à un droit Ecosoc \$15 000	\$260,000
			1 Renforcement de capacité de partie con- cernée par un droit ECOSOC prioritaire	1 Renforcement de capacité de partie con- cernée par un droit ECOSOC prioritaire	1 Renforcement de capacité de partie con- cernée par un droit ECOSOC prioritaire	1 Renforcement de capacité de partie con- cernée par un droit ECOSOC prioritaire	1 Renforcement de capacité de partie con- cernée par un droit ECOSOC prioritaire	
Instruments de Suivi normalisés	2.1.3 Normes mini- males essentielles régionales rela- tives aux droits ECOSOC	Qualité et couverture des normes minimales fondamentales élaborées	1 Renforcement de capacité de partie con- cernée par un droit ECOSOC prioritaire	1 Renforcement de capacité de partie con- cernée par un droit ECOSOC prioritaire	1 Renforcement de capacité de partie con- cernée par un droit ECOSOC prioritaire	1 Renforcement de capacité de partie con- cernée par un droit ECOSOC prioritaire	1 Renforcement de capacité de partie con- cernée par un droit ECOSOC prioritaire	\$190 000
			Réunion con- sultative des INDH du Sud et de l'Est sur l'application des normes minimales dans la région (\$ 70 000)	Réunion con- sultative des INDH du Centre et de l'Ouest sur l'application des normes minimales dans la région (\$ 70 000)	Réunion con- sultative des INDH du Nord sur l'application des normes minimales dans la région (\$ 70 000)	Réunion con- sultative des INDH du Nord sur l'application des normes minimales dans la région (\$ 70 000)		



But N° 3 : Réduction de l'impunité systémique en Afrique, en particulier des violations de l'état de droit et des Libertés civiles.
Objectif stratégique N° 3 : Meilleure gouvernance dans tous les pays africains, en particulier respect de l'état de droit et protection des libertés civiles d'ici 2019 (tous les pays africains par 50% au moins).

Résultats attendus	Stratégie/Activité	Groupes cibles	Produits	Indicateurs des Produits	Objectifs de Performance			Budget (\$) indicatif	Partenaires éventuels
					2015	2016	2017		
3.1 Meilleur respect, par les Etats, des instruments internationaux et régionaux des Droits de l'Homme et de la Bonne gouvernance	Faire des recherches et publier des études sur la gouvernance et les questions des droits de l'Homme en Afrique.	Gouvernements africains INDH OSC Institutions académiques	3.1.1 Publications des conclusions des recherches sur la Gouvernance et les Droits de l'Homme en Afrique.	Nature thématique et qualité des publications de la recherche	Enquête initiale (Gouvernance) 60 000 dollars US	Rapport d'évaluation sur la situation de la gouvernance et des droits de l'Homme en Afrique (\$60 000)	\$120 000	CUA, PNUD, DIHR, IDDH	
	Plaidoyer sur la ratification et le respect des instruments de DH	INDH Représentants des Gouvernements africains OSC	3.1.2 Conseils sur la Bonne Gouvernance et les Droits de l'Homme.	Nature thématique et Qualité des Conseils fournis	1 Conseil basé sur les conclusions de l'enquête, identifier les domaines thématiques	\$125 000			
	Organisation de séances de formation en renforcement des capacités pour les (INDH)				1 session de formation sur les domaines thématiques choisis (anglophone & francophone)				
Créer et diffuser des instruments de suivi du respect des outils de droits de l'Homme par les Etats.		INDH Personnel des INDH	3.1.3 Instruments de Suivi normalisés	Nbre et type des instruments de suivi normalisés créés et présentés aux INDH pour le suivi de la bonne gouvernance.	1 instrument basé sur les conclusions de l'enquête & la formation \$40 000	\$415 000	Point sur la Situation \$125 000	Point sur la Situation \$125 000	

But N° 4 : Meilleure Capacité d'Adaptation des INDH en matière de réponse aux questions des droits de l'Homme émergentes et thématiques.

Objectif stratégique N° 4 : Meilleure capacité d'adaptation des INDH en matière de réponse aux questions des droits de l'Homme émergentes et thématiques pour 50% au moins des INDH d'ici 2019.

Résultats attendus	Stratégie/Activité	Groupes cibles	Produits	Indicateurs des Produits	Objectifs de Performance				Budget (\$) indicatif	Partenaires éventuels
					2015	2016	2017	2018		
4.1 Les INDH jouent un rôle moteur dans la définition des orientations sur les questions émergentes des Droits de l'Homme.	Former les INDH sur les questions émergentes des Droits de l'Homme	INDH	4.1.1 Capacités renforcées des INDH concernant les questions émergentes des droits de l'Homme.	Nbre d'INDH bénéficiant d'un appui pour traiter les questions émergentes des thématiques.	Formation de 44 INDH sur les Questions émergentes des DH (22 angl., 22 fr.)	Formation de 44 INDH sur les Questions émergentes des DH (22 angl., 22 fr.)	Formation de 44 INDH sur les Questions émergentes des DH (22 angl., 22 fr.)	Formation de 44 INDH sur les Questions émergentes des DH (22 angl., 22 fr.)	Formation de 44 INDH sur les Questions émergentes des DH (22 angl., 22 fr.)	





INDH	4.1.1 Capacités renforcées des INDH concernant les questions émergeantes des droits de l'Homme.	Type de questions thématiques prises en charge	1. Torture (détenue préventive) 75 000 dollars US 2. Situation de conflit et post-conflit (Elections & Processus électoraux) \$75 000 3. Droit des Handicapés (utilisation de l'instrument CRDP) \$30 000 4. Complémentarité de la Justice internationale \$75 000 5. Clôture du projet conjoint APT \$65 100	Droits des minorités sexuelles (réunion consultative) \$130 000 Entrepris DH (2 formations sur les principes directeurs des Nations Unies anglophone/francophone (\$150 000) Droits de la Femme et de l'Enfant (2 formations) (\$150 000) Enquête sur la gestion des conflits, la consolidation de la paix sur le continent africain \$75 000	1 formation sur les Conflits pour les INDH (ouest & centre) \$150 000 1 formation sur les Défenseurs des Droits de l'Homme \$130 000 \$75 000 \$75 000	1 formation sur les Conflits pour les INDH du Sud \$75 000 1 formation sur les Conflits pour les INDH du centre et de l'ouest \$75 000	\$1 150 000	APT RWI/EAC, CIRGL, CUA IDDH, DIHR, SHIFT Plan International CADBE RWI, OSF RWI, CIRGL, OSIEA APT OSF RWI, ICGLR, OSF APT
------	---	--	--	--	---	---	-------------	--



Faciliter les séances de mise en réseau	INDH OSC	4.1.2 Réseaux renforcés en ce qui concerne les questions émergentes et thématiques des droits de l'Homme.	Nombre de nouveaux réseaux créés/renforcés	1 nouveau réseau créé sur la prévention de la torture	1 nouveau réseau créé sur les conflits	1 nouveau réseau créé sur les droits OSIG	1 nouveau réseau créé sur Justice & Com-plémentarité	1 nouveau réseau créé sur Terrorisme	OSF ; RWI AMSHER, CIC
Mettre en place un Programme d'Accréditation des Experts	INDH OSC Institutions académiques Institutions de Recherche et Politiques	4.1.3 Groupe d'experts sur les questions thématiques et émergentes des droits de l'homme.	Nbre et type des experts thématiques réunis au sein du groupe d'experts (ventilés par pays, région et thèmes).	10 experts (5 thèmes)	10 experts (5 thèmes)	\$70 000*3	\$70 000*3	\$420 000	RWI
4.2 Adoption, par les Etats, des principes des droits de l'Homme pour le règlement des problèmes sociaux et politiques émergents	INDH Représentants des Gouvernements africains OSC	4.2.1 Meilleure connaissance, par les INDH et les autres acteurs, du plaidoyer sur les questions des droits de l'Homme à prendre en considération (ventilées par pays, genre et organisme).	Nbre de personnes formées en ce qui concerne les questions émergentes des droits de l'Homme à prendre en considération (ventilées par pays, genre et organisme).	120 parties intéressées	132 parties intéressées	70 parties intéressées	25 parties intéressées	25 parties intéressées	CIC, RWI, IDDH, HCDH, DIHR, PNUD
Plaidoyer sur l'utilisation des principes des droits de l'homme dans la législation et les politiques.	INDH Personnel des INDH OSC Gouvernements africains Représentants des Gouvernements africains	4.2.2 Conseils en matière d'application des principes des droits de l'homme dans le règlement des problèmes sociaux et politiques	Nature thématique et Qualité des Conseils fournis.	1 Conseil sur 1 question thématique/émergente 20 000 dollars US	1 Conseil sur 1 question thématique/émergente \$20000	1 Conseil sur 1 question thématique/émergente \$20000	1 Conseil sur 1 question thématique/émergente \$20000	1 Conseil sur 1 question thématique/émergente \$20000	AMSHER, CIC



But N° 5 : Meilleure visibilité, efficacité et efficience institutionnelles du Secrétariat du RINADH

Objectif stratégique N° 5 : Systèmes institutionnels cruciaux établis et efficacité et efficience institutionnelles améliorées dans des domaines de service clés d'ici 2019.

Résultats attendus	Stratégie/Activité	Groupes cibles	Produits	Indicateurs des Produits	Objectifs de Performance				Budget (\$) indicatif	Partenaires éventuels	
					2015	2016	2017	2018			2019
5.1 Meilleure efficacité et efficience du RINADH et de ses organes.	Renforcement des capacités du personnel	Secrétariat du RINADH	5.1.1 Amélioration des aptitudes et connaissances du personnel	Nbre de membres du personnel formés.	6 agents (mobilisation des ressources) \$ 9 300	6 agents \$ 9 300	66 agents \$ 9 300	6 agents \$ 9 300	6 agents \$ 9 300	\$46 500	RWI
		Secrétariat du RINADH	5.1.1 Amélioration des aptitudes et connaissances du personnel	Type des autres initiatives d'amélioration des aptitudes menées (en dehors des formations officielles).	Bourse \$1 000	Bourse \$1 000	Bourse \$1 000	Bourse \$1 000	Bourse \$1 000	\$5 000	
	Recrutement du personnel (conformément aux conclusions du Rapport d'Évaluation des Ressources humaines, 2012)	Secrétariat du RINADH	5.1.2 Capacités des ressources humaines améliorées	Nbre d'agents recrutés.	Expert en communication	Directeur Adjoint				\$2,000	RINADH
	Rémunération du Personnel et Frais généraux de fonctionnement				\$223 500	\$280 850	\$308 935	\$339 800	\$373 800	\$1 526 885	INDH/Partenaires



<p>Définir et mettre en œuvre des programmes efficaces de service volontaire en collaboration avec les INDH. (An 1 : Obtenir l'adhésion des INDH)</p>	<p>Secrétariat du RINADH</p>	<p>5.1.2 Capacités des ressources humaines améliorées</p>	<p>Nbre d'agents volontaires recrutés.</p>	<p>4 volontaires (2 pour les programmes et 2 pour la communication)</p>	<p>4 volontaires (2 pour les programmes et 2 pour la communication)</p>	<p>\$4,000</p>
<p>Formuler et étudier les politiques et procédures internes de gestion.</p>	<p>Secrétariat du RINADH</p>	<p>5.1.3 Politiques et procédures institutionnelles améliorées.</p>	<p>Type de politiques et procédures opérationnelles/révisées.</p>	<p>1. Politique de Mobilisation des Ressources</p>	<p>Politique de Gouvernance (initiation des nouveaux Membres du Comité directeur)</p>	<p>\$90 000</p>
<p>Améliorer la mobilisation des ressources.</p>	<p>Secrétariat du RINADH</p>	<p>5.1.4 Meilleure capacité financière du Secrétariat.</p>	<p>Taux d'augmentation annuelle du capital financier.</p>	<p>30%</p>	<p>30%</p>	<p>30%</p>
<p>Améliorer la visibilité institutionnelle par le biais des TIC.</p>	<p>Secrétariat du RINADH</p>		<p>4 bulletins par an</p>	<p>4 bulletins par an</p>	<p>4 bulletins par an</p>	<p>4 bulletins par an</p>
						<p>100,000 (Elaboration d'une proposition de collecte de fonds, déplacements pour les réunions avec les donateurs)</p>



1 rapport annuel par an	1 rapport annuel par an	1 rapport annuel par an	1 rapport annuel par an	1 rapport annuel par an	\$10 000
\$50 000					
Reconfigurer le site web \$2 500					
Reconfigurer le site web \$2 500					
Marquage (cor-dons, Classeurs, papiers à en-tête)	Marquage (banderoles, prospectus)	Marquage (Marchandise)	Marquage (Marchandise)	Marquage (Marchandise)	\$30 000
\$6 000	\$6 000	\$6 000	\$6 000	\$6 000	

3.5 Budget/Mobilisation des Ressources

Le Plan de Mise en Œuvre prévoit un budget indicatif pour chaque produit – « indicatif » du fait de la difficulté à déterminer à l'avance les coûts exacts sur une période de cinq ans. Une budgétisation plus précise sera faite après la préparation de chaque Plan annuel.

	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAUX
COUTS TOTAUX DU PROGRAMME	1,004,000	1,744,000	1,354,000	1,144,000	1,205,000	6,451,000
COUTS TOTAL (ESSENTIEL)						
ADMINISTRATIF	300,800	362,650	355,235	420,600	420,100	1,859,385
COUTS TOTAUX	1,304,800	2,106,650	1,709,235	1,564,600	1,625,100	8,310,385
Moins les DROITS D'ADHESION DES MEMBRES	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	800,000
A RECUEILLIR GRACE AUX DONNS, SUB-VENTIONS, ETC.	1,198,800	1,946,650	1,549,735	1,404,280	1,465,100	7,510,995

Ces coûts couvrent également l'allocation annuelle prévue pour l'inflation (5%) et le coût de la mise en œuvre (pendant les 5 années du Plan stratégique) du rapport d'évaluation de l'organisation finalisé en 2012 (10% par an). Ils prévoient aussi une augmentation de la programmation, compte tenu du fait que le RINADH a amélioré sa visibilité et sa crédibilité et renforcé les capacités de son Secrétariat.

Certains des coûts budgétisés du programme (notamment les coûts administratifs applicables), en particulier pour 2015, sont mobilisés dans le cadre des accords en cours avec les donateurs, mais, au niveau actuel des dépenses, il reste un considérable déficit à combler. Cependant, en 2013, le RINADH a levé 480 000 dollars US à peu près sous forme de subventions et de dons et aux alentours de 390 000 dollars US pour l'année 2014. L'organisation juge ce niveau de mobilisation des ressources réaliste.

Le Comité directeur a également défini plusieurs stratégies pour améliorer sa situation en termes de financement :

- donner la priorité aux efforts à consentir pour améliorer le nombre des INDH qui paient ne serait-ce qu'une partie de leurs droits d'adhésion et faire de telle sorte que ceux qui n'honorent pas la totalité de leurs droits régularisent leur situation
- se rapprocher des gouvernements afin de s'assurer que les allocations budgétaires couvrent les droits d'adhésion des membres du RINADH
- imprimer le présent Plan stratégique et le distribuer aux partenaires du RINADH

- lancer officiellement le plan stratégique à l'occasion d'un événement auquel les partenaires du RINADH, en particulier ceux apportant une contribution financière aux activités du RINADH, seront invités
- poursuivre et améliorer la pratique qui consiste à prévoir une allocation réaliste pour les coûts administratifs dans toutes les demandes de financement.

3.6 Suivi et Evaluation

Le Suivi et l'évaluation se rapportent à un exercice courant de collecte et d'analyse systématique de données qui a pour but d'informer et de communiquer sur les performances du programme. Le suivi et l'évaluation, interprétés conformément à ce qui précède, guideront la mise en œuvre du Plan et évalueront les avancées enregistrées dans le but de la réalisation des résultats à divers niveaux. Le présent Plan stratégique est organisé en fonction du modèle impact - résultat - produits, avec un but global et des objectifs thématiques décrivant les résultats à long terme souhaités dans le cadre dudit Plan.

A chaque niveau de résultats, il existe des indicateurs de performance qui guideront la collecte, l'analyse, les évaluations et la présentation des données. Ces indicateurs ont été présentés dans le Cadre logique principal (ou simplement cadre logique) annexé au présent Plan. Le Cadre logique précise également les sources des données à exploiter pour l'élaboration des rapports (moyens de vérification) ainsi que d'importantes hypothèses susceptibles de favoriser ou de compromettre la réalisation des résultats souhaités.



Le Cadre logique principal guidera le suivi des performances du Plan et doit également guider la formulation et le suivi de projets et de plans opérationnels plus précis.

Les progrès de la mise en œuvre et les indicateurs des produits feront l'objet d'un suivi constant et ils feront l'objet de rapports trimestriels et semestriels à l'occasion des réunions d'évaluation du programme. Les réunions d'évaluation rendront compte du niveau de mise en œuvre des plans opérationnels ainsi que du niveau de réalisation des premiers niveaux de résultats (produits). Le suivi des indicateurs de niveau des produits et des indicateurs de niveau d'impact (but) sera effectué chaque année. Outre le suivi interne, des études d'évaluation seront également menées afin de confirmer l'efficacité, l'efficacité, les impacts, l'opportunité et la durabilité des programmes. Trois évaluations majeures seront menées pour appuyer la mise en œuvre du Plan : l'évaluation de base précédant la mise en œuvre, l'évaluation à moyen terme ainsi que l'évaluation à la fin du Plan stratégique. Des leçons utiles seront tirées du suivi et de l'évaluation pour aider à la prise de décisions opportunes et d'actions correctives sur les progrès du plan stratégique.

Outre les lignes directrices ci-dessus, les mesures suivantes seront mises en place au cours de la première année du présent Plan stratégique afin de faciliter le fonctionnement harmonieux du volet S&E :

1. Recrutement d'un personnel de S&E ou nomination d'un agent désigné chargé de coordonner les fonctions S&E.
2. Formulation d'un plan de S&E détaillé en vue de la programmation des principales activités de S&E dans le cadre du Plan
3. Allouer un budget au financement des activités de S&E envisagées
4. Procéder au développement des capacités du Personnel en matière de S&E concernant le Plan, notamment l'initiation du personnel au plan stratégique
5. Procéder, d'ici juin 2015, à une évaluation de base des domaines thématiques identifiés et des indicateurs clés afin d'identifier un point de départ de l'évaluation des progrès
6. Définir des instruments appropriés pour la collecte de données à utiliser dans le cadre de l'évaluation des intérêts bien compris du programme
7. Prendre les mesures nécessaires en vue de la supervision du S&E à divers niveaux, notamment à ceux du Secrétariat, du Comité directeur et de l'Assemblée générale.

Annexe 1 : Cadre logique principal

Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>But global : INDH efficaces, adaptatives et reliées à un puissant réseau contribuant à une protection durable des droits de l'homme en Afrique.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. taux des INDH ayant un mandat : légal approprié susceptible de sauvegarder leur indépendance et leur travail. 2. taux des INDH disposant de systèmes opérationnels centraux et fonctionnels ⁶d'INDH. 3. Taux de réduction des violations systémiques des droits de l'Homme par les Etats africains sur les indicateurs prioritaires des principaux droits de l'homme ⁷. 4. Qualité de la législation créant des INDH dans chaque pays africain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels d'activité des INDH • Rapports d'Evaluation du Comité international de Coordination (CIC) • Rapports périodiques d'évaluation des INDH par le RINADH • Situation des rapports des droits de l'homme par les INDH • Rapports d'évaluation pertinents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque gouvernement africain apportera son soutien effectif aux INDH concernant les dispositions législatives et budgétaires. • Toutes les INDH collaboreront effectivement avec le RINADH. • La paix prévaudra dans tous les pays africains pendant toute la durée du Plan stratégique.
<p>Résumé analytique</p>	<p>Indicateurs objectivement vérifiables</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité de la législation créant des INDH dans chaque pays africain. 2. taux des INDH disposant de systèmes opérationnels⁸ centraux et fonctionnels d'INDH. 	<p>Moyens de Vérification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports périodiques d'évaluation des INDH par le RINADH • Rapports d'Evaluation du Comité international de Coordination (CIC) 	<p>Hypothèses clés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque gouvernement africain apportera son soutien effectif aux INDH concernant les dispositions législatives et budgétaires.
<p>Résultat 1 Meilleur respect des Principes de Paris par les INDH dans l'exercice de leur mandat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. taux des INDH déjà soumis au processus d'évaluation (Evaluation initiale, à mi-parcours et de fin de parcours) 2. taux des INDH ayant amélioré leur situation d'accréditation par le CIC 3. taux des INDH chez lesquels il a été constaté une amélioration en termes de fourniture et de gestion de divers importants mandats des droits de l'Homme 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'Accréditation du CIC • Observations générales du CIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les INDH continueront d'adhérer au processus d'accréditation.

⁶ Critères relatifs aux systèmes opérationnels fondamentaux et normes de qualité à définir.

⁷ Indicateurs relatifs aux domaines prioritaires des droits humains à développer.

⁸ Critères relatifs aux systèmes opérationnels fondamentaux et normes de qualité à définir.



Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>Principaux Produits</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meilleure connaissance des Principes de Paris et du processus d'Accréditation du CIC par les INDH 2. Rapports sur le Contrôle de la Conformité 3. Meilleurs comportements des gouvernements et autres parties prenantes vis-à-vis des INDH 4. Meilleure capacité technique des INDH à exécuter leur mandat en matière de droits de l'homme. 5. Outils et approches normalisés pour les INDH intervenant dans les domaines du suivi, des enquêtes et de la documentation des droits humains. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nbre d'INDH ou d'agents d'INDH sensibilisés aux Principes de Paris et au Processus d'Accréditation (ventilés par Pays et par genre) 2. Nbre d'INDH évalués 3. Nbre de responsables gouvernementaux et des autres parties intéressées sensibilisés à la mise en place des INDH (ventilés par Pays et Genre). 4. Nbre d'INDH/d'agents d'INDH formés en ce qui concerne le mandat fondamental des droits de l'homme (ventilés par Pays et par Genre). 5. Nbre d'outils normalisés présentés aux INDH intervenant dans les domaines du suivi, des enquêtes et de la documentation des droits de l'Homme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'Activité/ Rapports de mission. • Rapports sur le Contrôle de la Conformité 	<ul style="list-style-type: none"> • Les INDH désigneront des techniciens engagés pour piloter les sessions de formation du RINADH. • Les droits des INDH seront mis à disposition en temps opportun et régulièrement.
<p>Résumé analytique</p> <p>Activités clés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faire connaître les INDH 2. Former les INDH et leur personnel. 3. Lobbying et Plaidoyer 4. Définir, diffuser et suivre les normes appropriées. <p>Résultat 2</p> <p>Meilleures relations de collaboration et de travail en réseau entre INDH ainsi qu'entre les INDH et les principaux partenaires des droits de l'Homme (OSC, UA et ONU).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. taux d'augmentation des initiatives des programmes conjoints entre INDH elles-mêmes et entre INDH et mécanismes régionaux et OSC. 2. Nombre de publications conjointes de recherche entre INDH et entre INDH et OSC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels d'activité des INDH • Publications de Recherche appropriées 	<ul style="list-style-type: none"> • les législations habilitantes qui créent des INDH et mettent en place des environnements juridiques globaux ne seront pas restrictives pour les collaborations supra nationales entre INDH sur les questions de droit de l'homme.



Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>Principaux Produits</p> <ol style="list-style-type: none"> Plans d'Action/Engagements/Déclarations sur les activités de collaboration conjointes dans le domaine des droits de l'homme Plateformes de collaboration Renforcement des capacités des INDH et des autres parties intéressées en ce qui concerne les questions d'intérêt commun. <p>Activités</p> <ol style="list-style-type: none"> Créer des plateformes de collaboration. Renforcer les capacités des INDH et des autres parties intéressées en ce qui concerne les questions d'intérêt commun. Définir des cadres de collaboration pour permettre aux INDH de coopérer avec les organismes régionaux et internationaux des droits de l'homme. 	<ol style="list-style-type: none"> Nbre de plans d'action/ Engagements/ Déclarations élaborés. Nbre de nouveaux réseaux créés (ventilés par région et pays) Nbre d'initiatives/projets mixtes facilités par le RINADH pour les INDH et OSC. 	<p>Rapports d'Activité / Rapport de mission.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les INDH agiront de manière proactive en soutenant les réseaux de collaboration facilités par le RINADH.

Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>But N° 2 Amélioration du respect et de l'adhésion aux Droits économiques, sociaux et culturels (ECOSOC).</p> <p>Résultat N° 3 Meilleure définition, par les Etats et les INDH, des priorités relatives à la réalisation progressive des Droits ECOSOC.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Taux (%) d'accès des citoyens des différents pays aux services essentiels. Indice de la Pauvreté/ Indice du Développement humain des différents pays. PIB par habitant des différents pays. <ol style="list-style-type: none"> % des INDH ayant défini et mis en œuvre des Normes minimales essentielles sur la Réalisation progressive des Droits ECOSOC. % des changements enregistrés dans l'accès des citoyens aux droits ECOSOC prioritaires (Santé, Alimentation, Education, Eau et Logement). % des changements en proportion du PIB alloué à chacun des droits ECOSOC prioritaires (ci-dessus) par an et pendant la période d'exécution du Plan Stratégique. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels des ministères de tutelle concernés au niveau national. Rapports de suivi des droits de l'Homme par les INDH et les OSC. Rapports du PNUD <ul style="list-style-type: none"> Documents de Stratégie de Pays / Documents stratégiques nationaux sur les divers types de Droits ECOSOC. Rapports d'Analyse budgétaires de toute l'Afrique. Rapports d'Enquête 	<ul style="list-style-type: none"> La majeure partie des pays africains connaîtront une croissance économique durable. Les citoyens des différents pays participeront activement aux initiatives visant à faire comprendre et à exiger des mesures gouvernementales concernant la réalisation progressive des droits ECOSOC.



Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>Principaux Produits</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meilleure prise de conscience de la réalisation progressive des droits ECOSOC. 2. Rapports de suivi et recommandations sur la mise en œuvre et la réalisation des droits ECOSOC en Afrique. 3. Instruments normalisés de Suivi sur les Droits ECOSOC <p>Activités clés</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Susciter une prise de conscience des Droits ECOSOC 2. Plaidoyer concernant les droits ECOSOC. 3. Mesures de suivi prises par les INDH et les Etats pour la réalisation progressive des droits ECOSOC 4. Réunions consultatives avec les INDH et les parties intéressées. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nbre de responsables gouvernementaux (ventilés par Pays et Genre) et autres parties intéressées sensibilisées à la question de la réalisation progressive des Droits ECOSOC. 2. Nbre et Qualité des conseils en matière de plaidoyer élaborés et soumis aux gouvernements par la RINADH. 3. Nbre de plans d'action /déclarations/ engagements élaborés concernant la réalisation progressive des droits ECOSOC au niveau national. 4. Qualité et nature thématique des rapports de suivi. 5. Nombre et type des outils de suivi conçus et présentés aux INDH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'Activité du RINADH 	<ul style="list-style-type: none"> • Les cadres juridiques de tous les pays africains seront constamment améliorés pour consacrer le caractère prioritaire des Droits ECOSOC.

Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>But N° 3</p> <p>Réduction de l'impunité systémique en Afrique, en particulier des violations de l'état de droit et des Libertés civiles.</p> <p>Résultat N° 4</p> <p>Meilleur respect, par les Etats, des instruments internationaux et régionaux des Droits de l'Homme et de la Bonne gouvernance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de réduction, au niveau national, des violations d'indicateurs de la bonne gouvernance choisis. • Indice de corruption des différents pays. • % de l'augmentation des ratifications des instruments des droits de l'Homme. • Capacité de la législation habilitante à ancrer les instruments et les protocoles des droits de l'Homme ratifiés dans les pays africains. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports périodiques des INDH, des autorités gouvernementales de contrôle, d'organisations internationales crédibles et des OSC sur les questions de gouvernance. • Rapports annuels par les mécanismes conventionnels et les rapporteurs spéciaux. • Rapports thématiques d'expert sur la qualité de la législation sur le continent. 	<p>L'Agenda régional post-2015 mettra un accent particulier sur les Questions de Gouvernance, ce qui favorisera l'instauration d'un environnement favorable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La bonne volonté politique des Pays africains contribuera au processus de ratification et d'intégration des instruments prioritaires des droits de l'homme. • La société civile jouera des rôles actifs afin d'aider les INDH à faire un plaidoyer pour le respect des obligations internationales des Etats parties et pour en assurer le suivi.



Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>Principaux Produits</p> <ol style="list-style-type: none"> Publications des conclusions des recherches sur la Gouvernance et les Droits de l'Homme en Afrique. Conseils sur la Bonne Gouvernance et les Droits de l'Homme. Meilleure capacité des INDH et des OSC en matière d'élaboration de programme et de suivi de la bonne gouvernance et des droits de l'homme. Instruments de Suivi normalisés <p>Activités clés</p> <ol style="list-style-type: none"> Faire des recherches sur la gouvernance et les questions des droits de l'homme en Afrique. Plaidoyer sur la gouvernance et les instruments des droits de l'homme Renforcer les capacités des INDH en matière d'élaboration de programme et de suivi de la bonne gouvernance et des droits de l'homme. Créer et diffuser des outils de suivi du respect des instruments des droits de l'homme par les Etats. 	<p>1. Nature thématique et qualité des publications de la recherche</p> <ol style="list-style-type: none"> Nature thématique et Qualité des Conseils fournis Nbre des agents d'INDH & OSC (ventilés par Pays et Genre) formés dans le domaine de la Bonne Gouvernance et des DH. Nbre et type des instruments de suivi normalisés créés et présentés aux INDH pour le suivi de la bonne gouvernance. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activité Rapports des conférences de plaidoyer Rapports annuels d'activité 	<p>Les INDH seront dotés d'un personnel qui maîtrisera et sera passionné par la question des obligations internationales en tant que sphère de coopération dans le domaine des droits de l'homme.</p>
<p>Résumé analytique</p> <p>Résultat N° 5</p> <p>Meilleure participation des INDH et des OSC à la mise en œuvre et au suivi de la bonne gouvernance et du respect des principes des droits humains</p> <p>Principaux Produits</p> <ol style="list-style-type: none"> Meilleure capacité des INDH et des OSC en matière de bonne gouvernance et de droits de l'homme. Réseaux et collaborations sur la mise en œuvre et le suivi de la bonne gouvernance renforcés. 	<p>1. Qualité des rapports de suivi des INDH et OSC (ex. : rapports parallèles)</p> <p>2. Nombre de plateformes actives, au niveau national, pour le suivi du respect des droits de l'homme par les Etats.</p> <ol style="list-style-type: none"> Nbre d'agents d'INDH formés (ventilés par Pays et Genre) dans les domaines de la bonne gouvernance et des droits de l'homme. Nbre des agents d'OSC (ventilés par Pays et Genre) formés. Nombre et nature des sessions d'assistance technique fournies. Nbre des nouveaux réseaux/collaborations initiés. 	<p>Rapports périodiques d'évaluation du RINADH.</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapports d'Activité/Retour sur les Rapports de Bureau. 	<p>Hypothèses clés</p> <ul style="list-style-type: none"> La société civile jouera des rôles actifs afin d'aider les INDH à faire un plaidoyer pour le respect des obligations internationales des Etats parties et pour en assurer le suivi. Les partenaires au développement seront disposés à mettre à la disposition du RINADH des ressources pour renforcer les capacités non seulement des INDH mais également des OSC partenaires des INDH.



Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>Activités</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Former des INDH et les OSC. 2. Mettre en place des cadres de suivi et de partage d'information pour les INDH, les OSC et d'autres parties intéressées 3. Fournir une assistance technique sur le suivi de la bonne gouvernance et des droits de l'homme. <p>But N° 4 Meilleure Capacité d'Adaptation des INDH en matière de réponse aux questions des droits de l'Homme émergentes et thématiques.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité des stratégies conçues par les INDH afin de répondre aux questions émergentes des droits de l'Homme. 2. Opportunité de la réponse des INDH pour s'engager aux niveaux national et régional sur les questions des droits de l'homme émergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels des INDH 	<ul style="list-style-type: none"> • Des relations de coopération efficaces seront tissées entre les INDH et les systèmes administratifs locaux et les systèmes non-étatiques pour répondre aux questions émergentes des droits de l'homme.

Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>Résultat N° 6 Les INDH jouent un rôle moteur dans la définition des orientations sur les questions émergentes des Droits de l'Homme.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité des conseils fournis, dans les domaines politique et législatif, par les INDH en réponse aux défis émergents des droits de l'Homme aux niveaux national, sous-régional et régional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publications des travaux de recherche • Rapports sur les entretiens avec des experts • Politiques nationales et Lois du Parlement des différents pays. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le fait de répondre aux questions émergentes des droits de l'homme ne compromettra pas la sécurité de la personne ou des biens des agents des divers INDH. • Les INDH seront en mesure d'identifier les experts thématiques chargés des questions émergentes et de mettre en place des relations de coopération diligentes et efficaces au niveau national.

Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>Principaux Produits</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacités renforcées des INDH concernant les questions émergentes des droits humains. 2. Réseaux renforcés en ce qui concerne les questions émergentes et thématiques des droits humains. 3. Groupe d'experts sur les questions thématiques et émergentes des droits de l'homme. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nbre d'INDH bénéficiant d'un appui pour traiter les questions thématiques. 2. Type de questions thématiques prises en charge 3. Nbre et type des experts thématiques réunis au sein du groupe d'experts (ventilés par pays, région et thèmes). 	<p>Rapports d'Activité/Rapports de mission.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des experts des questions émergentes des droits de l'homme, faciles d'accès et fiables, seront à disposition dans chaque pays.



<p>Activités</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Former les INDH sur les questions émergentes des Droits de l'Homme 2. Faciliter les séances de mise en réseau 3. Recherche 4. Plaidoyer 5. Mettre en place un Programme d'Accréditation des Experts 		
--	--	--

Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>Résultat N° 7</p> <p>Adoption, par les Etats, des principes des droits de l'Homme pour le règlement des problèmes sociaux et politiques émergents</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. % de réduction des incidents de violations par les Etats, en particulier en répondant aux défis sociaux et politiques et émergents. 2. % des recommandations des rapports de l'EPU et des autres mécanismes des droits de l'homme mises en œuvre par les Etats au cours de la période couverte par le plan stratégique. 3. Qualité des législations et des politiques des différents pays en ce qui concerne la protection des droits de l'homme en légiférant sur les questions émergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Point sur les rapports des droits de l'homme par les INDH. • Rapports des Institutions de Recherche et de Politique compétentes. 	<p>Les gouvernements africains resteront déterminés à se conformer aux conventions et protocoles qu'ils ont ratifiés.</p>
<p>Principaux Produits</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meilleure connaissance, par les INDH, les acteurs étatiques et non étatiques, du plaidoyer sur les questions des droits de l'homme. 2. Conseils en matière d'application des principes des droits de l'homme dans le règlement des problèmes sociaux et politiques 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nbre de personnes formées en ce qui concerne les questions émergentes des droits de l'Homme à prendre en considération (ventilées par pays, genre et organisme). 2. Nature thématique et Qualité des Conseils fournis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'Activité/Rapports de mission. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les INDH désigneront des personnes compétentes et dévouées pour les initiatives de renforcement des capacités des INDH.
<p>Activités</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer, par le biais des INDH, les capacités des acteurs étatiques et non-étatiques sur les questions émergentes des droits de l'homme 2. Plaidoyer sur l'utilisation des principes des droits de l'homme dans la législation et les politiques. 			



Résumé analytique	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses clés
<p>But N° 5 Meilleure visibilité, efficacité et efficience institutionnelle.</p>	<p>1. Taux de satisfaction des INDH, des OSC et de l'Assemblée générale par rapport aux services fournis par le RINADH. 2. Qualité des plans de travail : en conformité avec l'Acte constitutif du RINADH. 3. % de l'augmentation des fonds mobilisés (évalué au début, à mi-parcours et au terme du plan stratégique).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels du RINADH • Rapports d'évaluation du programme • Enquêtes sur la Satisfaction des Clients. • Rapports d'Evaluation du Comité Directeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Une coordination efficace sera effectuée entre les divers organes du RINADH à tous les niveaux • L'Acte constitutif du RINADH sera révisé au cours de la première année du Plan stratégique afin de favoriser une gestion et une coordination plus efficaces.
<p>Résultat N° 8 Meilleure visibilité, efficacité et efficience du RINADH et de ses organes.</p>	<p>1. Taux d'augmentation des fonds mobilisés 2. Taux d'augmentation des activités mises en oeuvre. 3. Taux de croissance des capacités en ressources humaines 4. Diversité des aptitudes professionnelles institutionnalisées (acquises)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> • Un appui satisfaisant sera fourni par le Comité directeur et l'Assemblée générale
<p>Principaux Produits 1. Amélioration des aptitudes et connaissances du personnel. 2. Meilleures capacités des ressources humaines. 3. Politiques et procédures institutionnelles améliorées 4. Meilleure capacité financière du Secrétariat.</p>	<p>1. Type des autres initiatives d'amélioration des aptitudes menées (en dehors des formations officielles). 2. Nbre de membres du personnel formés. 3. Nbre d'agents recrutés. 4. Type de politiques et procédures opérationnalisées/révisées. 5. Taux d'augmentation annuelle du capital financier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports sur la Formation du Personnel • Rapport périodique sur la Gestion des Ressources humaines. • Etats financiers annuels 	<p>Les donateurs apporteront leur appui aux demandes visant à renforcer les capacités du personnel, parallèlement au soutien programmatique.</p>
<p>Activités 1. Formuler et étudier les politiques et procédures internes de gestion. 2. Renforcement des capacités du personnel. 3. Améliorer la mobilisation des ressources. 4. Recruter et retenir le personnel compétent et en nombre suffisant. 5. Définir et mettre en oeuvre des programmes efficaces de service volontaire en collaboration avec des INDH.</p>			

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

2ème Etage, CVS Plaza, Lenana Road
B.P 74359-00200
Nairobi, Kenya
Téléphone + 254 208041422
Email: info@nanhri.org