

ÉTUDE SUR L'ÉTAT DES INSTITUTIONS NATIONALES DES DROITS DE L'HOMME (INDH) EN AFRIQUE



*Empowered lives.
Resilient nations.*



Étude sur l'état des Institutions nationales des droits de L'Homme (INDH) en Afrique

© Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) 2016
ISBN: 978-9966-1765-3-0

Ce rapport est établi par :



Pour :

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et
Le Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'Homme (RINADH)

Le PNUD et le RINADH souhaitent remercier les institutions nationales des droits de l'Homme du Burundi, du Cameroun, de l'Égypte, du Kenya, du Mozambique, du Rwanda, des Seychelles, de l'Afrique du Sud et de la Tunisie pour leur collaboration.

Ce rapport a été développé avec le soutien d'un Groupe de référence d'experts qui a fourni une orientation stratégique et des conseils pertinents à l'équipe de projet de Blandford Consulting, le cabinet de conseil qui a été engagé pour réaliser l'étude.

Le Groupe de référence est composé de :

1. Gilbert Sebihogo (RINADH)
2. Tagbo Agbazue (Blandford Consulting)
3. Sada Vlok (Blandford Consulting)
4. Justice Emile Short (Ancien commissaire, CHRAJ Ghana)
5. Dr. Khabele Matlosa (Commission de l'Union africaine)
6. Dr. Claire Methven O'Brien (Institut danois des droits de l'Homme, Danemark)
7. Rolf Ring (Institut "Raoul Wallenberg", Suède)
8. Aleksandra Plesko (ONU HCDH)
9. Dr. Ozonnia Ojielo (PNUD)
10. Evelyn Endroma (PNUD)
11. Njoya Tikum (PNUD)
12. Muthoni Wanyeki (Amnesty International)
13. Patricia Mwanyisa (OSISA)
14. Afia Asantewaa Asare-Kyei (OSIWA)
15. Aliro Omara (Centre des droits de l'homme, Ouganda)
16. Lawrence Mute (Commissaire, Commission africaine des droits de l'homme et des peuples)
17. Denise van Zyl ("Influence Africa")
18. Hanif Vally (Fondation des droits de l'homme, Afrique du sud)
19. Professeur Danny Titus / Lindiwe Khumalo (Commission sud-africaine des droits de l'homme)
20. Malick Tamberdou (Comité Sénégalais des Droits de l'Homme)
21. Dr. Olga Lenzen (Conseillère principale, "Social U Turn", Pays-Bas)

Liste des acronymes

Acronyme	Description
CADEG	Charte africaine sur la démocratie, les élections et la gouvernance
CADHP	Commission africaine des droits de l'homme et des peuples
CDES	Centre pour les droits économiques et sociaux
CGE	Certificat général d'éducation
CHRAJ	Commission des droits de l'homme et de la justice administrative au Ghana
CIC	Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'homme
CNDHK	Commission nationale des droits de l'homme du Kenya
CNDHLC	Commission nationale des droits de l'homme et des libertés du Cameroun
CODH	Commission ougandaise des droits de l'homme
CUA	Commission de l'Union africaine
ECOSOC	Conseil économique et social des Nations Unies
EPU	Examen périodique universel
GAC	Commission ghanéenne de lutte contre le SIDA
HRBA	Approche basée sur les droits de l'homme
INDH	Institution nationale des droits de l'homme
KIDDP	Programme intégré de désarmement et de développement de la région de Karamoja
LGBTI	Personnes lesbiennes, homosexuelles, bisexuelles, transsexuelles et intersexuées
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OPERA	Réalisations, Politiques, Efforts, Ressources et Évaluation
OSC	Organisation de la société civile
PAEP	Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté
PIB	Produit intérieur brut
PND	Plan national de développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RINADH	Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme
VIH	Virus d'immunodéficience humaine

Table des matières

Résumé analytique	4
Introduction.....	7
1.1. Aperçu	7
1.2. Objectifs du projet	7
1.3. Fondement du projet	8
1.4. Méthodologie.....	8
1.4.1. Portée du projet.....	8
1.4.2. Approche	8
1.4.3. Sélection des INDH étudiées	9
1.4.4. Remarques générales et information.....	11
1.5. Structure du rapport	11
Création et supervision.....	12
2.1. Aperçu.....	12
2.2. Création et Supervision: état des INDH africaines.....	12
2.2.1. Création et opérationnalisation des INDH en Afrique.....	12
2.2.2. Cadre légal, mandats, fonctions et pouvoirs.....	14
2.2.3. Types de modèle de fonctionnement des INDH.....	16
2.2.4. Accréditation du CIC	17
2.2.5. Procédures et systèmes.....	20
2.2.6. Accessibilité généralisée de l'institution au niveau national.....	22
2.2.7. Contexte national et priorités.....	25
2.2.8. Reddition de comptes et Supervision.....	28
Indépendance	30
3.1. Aperçu.....	30
3.2. Indépendance : état des INDH africaines.....	30
3.2.3. Autonomie à travers les nominations.....	33
3.2.4. Indépendance au travers de la composition et du pluralisme	40
Financement	48
4.1. Aperçu.....	48
4.2. Financement : état des INDH africaines	48
4.2.1. Budgets des INDH africaines	48
4.2.2. Sources de financement.....	58
4.2.3. Gestion financière et indépendance	61
4.2.4. Responsabilité financière des INDH africaines.....	62

Capacité	64
5.1 Aperçu.....	64
5.2 Capacité: état des institutions nationales africaines	65
5.2.1 Capacité institutionnelle et organisationnelle.....	67
5.2.2. Capacité fonctionnelle des INDH africaines	74
5.2.3. Capacité à répondre aux enjeux émergents	83
Implication des parties prenantes	87
6.1. Aperçu.....	87
6.2. Implication des parties prenantes : Etat des institutions nationales africaines.....	88
6.2.1 Implication au niveau national	88
6.2.2 Implication au niveau Continental.....	91
6.2.3 Implication au niveau international	92
6.2.4. Suivi et évaluation de l'engagement des parties prenantes.....	93
Approche de la prestation de services et de développement fondée sur les droits	94
7.1. Introduction.....	94
7.2. Approche de la prestation de services et de développement fondée sur les droits.....	95
7.3. Expérience des INDH de l'échantillon.....	98
7.3.1. Nouvelles tendances.....	98
7.3.2. Promouvoir les droits de l'Homme dans l'éducation: L'expérience du Cameroun.....	99
7.3.3. Promouvoir les droits économiques, sociaux et culturels : L'expérience kenyane	100
Résumé des principales conclusions et recommandations	103
8.1. Mise en place et suivi.....	103
8.2. Indépendance.....	106
8.3. Finance	108
8.4. Capacité.....	110
8.5. Implication des parties prenantes	113
8.6. Approche de la prestation de services et de développement fondée sur les droits de l'homme.....	115
Références.....	118

Résumé analytique

La promotion de la création et du renforcement des INDH, en conformité avec les Principes de Paris, a émergé comme l'une des stratégies les plus importantes des Nations Unies pour améliorer la protection des droits de l'homme en Afrique.

Ce rapport présente les conclusions et recommandations issues d'une étude (réalisée de juin 2014 à mars 2015), sur l'état des institutions nationales des droits de l'homme (INDH) en Afrique, réalisée pour le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme (RINADH).

Ce rapport est en ligne avec le plan stratégique du PNUD 2014-2017, qui place les droits de l'homme au centre de ses travaux et met en œuvre cet engagement à travers trois domaines d'intervention stratégiques: soutenir le renforcement des systèmes nationaux des droits de l'homme, promouvoir l'application dans les programmes de développement d'une approche fondée sur les droits de l'homme et un plus grand engagement avec les mécanismes internationaux des droits de l'homme.

Les INDH jouent un rôle essentiel dans un pays pour promouvoir l'agenda des droits de l'homme, la bonne gouvernance et le développement durable. Ce rapport répond ainsi aux travaux de la Commission de l'Union africaine (CUA) sur la stratégie des droits de l'homme pour l'Afrique, qui comprend la situation des institutions qui soutiennent la démocratie et les droits de l'homme et en particulier la volonté des États membres pour mettre en œuvre la Charte africaine sur la démocratie, les élections et la gouvernance (CADEG).

Afin d'analyser l'état des INDH africaines quant à leur rôle et leur capacité à promouvoir et protéger les droits de l'homme, ce rapport:

- Établit l'état des INDH en Afrique, à travers un examen de la documentation disponible sur les INDH africaines en général, et une étude en profondeur d'un échantillon de 9 INDH;
- Se concentre sur 6 domaines clés: la création et la supervision, l'indépendance, le financement, les capacités, l'implication des parties prenantes et la prestation de services et le développement basés sur les droits ; et
- Fait ressortir les meilleures pratiques, les difficultés/contraintes en matière de capacités et par la suite recommande des options politiques pour adoption par les INDH et le gouvernement, ainsi que par les réseaux régionaux et les partenaires au développement.

Principales conclusions et recommandations:

Les INDH font partie intégrante de la structure du système de protection des droits de l'homme en Afrique, avec 47 INDH présentes sur le continent dans les 54 États membres de l'ONU. L'étude confirme que, depuis leur création, on constate un degré significatif de stabilité et de cohérence des opérations des institutions de l'échantillon. Afin de promouvoir et de protéger efficacement les droits humains, en ligne avec les Principes de Paris, les recommandations suivantes sont faites:

Cadres légaux

Il existe des dispositions juridiques précises appuyant l'autonomie juridique de toutes les INDH de l'échantillon. Cependant, il y a des cas pour lesquels le

	<p>cadre légal présente d'importantes lacunes, par exemple des règlements exécutifs qui restreignent l'indépendance de l'INDH, des processus ambigus de licenciement des membres des INDH (commissaires), une immunité fonctionnelle insuffisante accordée au personnel, etc. Les INDH doivent entreprendre un examen approfondi de leur cadre juridique afin d'en identifier les lacunes et de faire des propositions appropriées au gouvernement.</p>
<p>Environnement politique</p>	<p>L'environnement politique (par exemple, les niveaux de volonté politique, de liberté d'expression et de stabilité politique) est un facteur clé qui influe régulièrement sur le fonctionnement optimal des INDH, lors de la phase de lancement ainsi que dans leur fonctionnement continu. Les gouvernements doivent fournir une volonté politique appropriée afin de garantir l'autonomie juridique, financière et opérationnelle des INDH. En particulier, les gouvernements doivent garantir aux INDH un environnement opérationnel sécurisé et propice, dans lequel les institutions ont la capacité de remplir leur mandat et de prendre des décisions éclairées, en dehors de toute pression externe.</p>
<p>Finances et ressources humaines</p>	<p>Les études de cas montrent que les capacités des INDH (capacité institutionnelle et fonctionnelle, ainsi que la capacité à traiter les nouveaux problèmes liés aux droits de l'homme) sont généralement un domaine dans lequel les institutions peuvent faire d'importants progrès; ceci est particulièrement lié à des contraintes humaines et financières. L'insuffisance des capacités est généralement plus apparente au sein des institutions de l'échantillon récemment créées. Les INDH doivent entreprendre une analyse complète des besoins (avec des indicateurs appropriés pour définir leurs budgets et leurs besoins d'infrastructures et de capacités en ressources humaines) qui doit étayer leur engagement avec le gouvernement et les bailleurs de fonds pour le financement et le soutien technique. Le financement du gouvernement doit inclure les coûts administratifs et des programmes, ainsi que les taux d'indexation afin d'y inclure l'inflation et les exigences institutionnelles futures. En outre, les gouvernements qui créent de nouvelles INDH doivent prévoir des dispositions financières appropriées permettant de couvrir les coûts d'installation et les campagnes de sensibilisation.</p>
<p>Gouvernance d'entreprise</p>	<p>Bien qu'il existe des procédures et des politiques, l'étude met en évidence la nécessité d'améliorer les systèmes de gouvernance d'entreprise qui définissent les lignes de responsabilité et de reddition de comptes quant aux fonctions stratégiques par rapport aux fonctions opérationnelles. Ceci est important afin d'assurer un environnement de travail harmonieux au sein des institutions. Les INDH doivent veiller à ce qu'elles aient des politiques et procédures de fonctionnement appropriées, des systèmes de gouvernance d'entreprise (y compris des mesures de lutte contre les conflits d'intérêts), ainsi que des stratégies à long terme, qui doivent être revues périodiquement selon les changements de l'environnement dans lequel elles opèrent. Ces systèmes doivent être convenablement documentés et diffusés, notamment au moyen de formations.</p>
<p>Approche de la prestation de services et du développement basée sur les droits de l'homme</p>	<p>En dépit du fait qu'il s'agisse d'un concept relativement nouveau, la grande majorité des INDH de l'échantillon a mené plusieurs approches proactives pour la mise en œuvre de la HRBA au sein de leurs organisations et pays respectifs. Cependant, il apparaît que dans la plupart des INDH de l'échantillon, la HRBA est plus souvent entreprise sur une base <i>ad hoc</i> que construite stratégiquement au sein de leurs plans à long terme. Les études de</p>

(HRBA) cas montrent que les INDH doivent avoir de solides champions de la HRBA au sein des organismes gouvernementaux concernés, ainsi que des capacités techniques et financières pour une mise en œuvre effective. Les INDH doivent tout d'abord comprendre le concept de la HRBA en interne, en impliquant les parties prenantes, en amorçant le processus et en formant le personnel. Le concept de la HRBA doit faire partie de la stratégie de base des INDH.

Dans l'ensemble, les INDH doivent adopter une culture d'amélioration continue afin d'être efficaces et pérennes à long terme. L'implication et la collaboration constantes des parties prenantes (aux niveaux national, continental et international), ainsi que le suivi et l'évaluation de l'impact de leurs activités et programmes, doivent appuyer ce processus.

1

Introduction

1.1. Aperçu

L'étude vise à établir l'état des INDH en Afrique, par rapport à leur rôle et leur capacité à promouvoir et à protéger les droits de l'homme. L'étude met en évidence les meilleures pratiques et les contraintes et recommande des options stratégiques aux INDH et aux gouvernements, ainsi qu'aux réseaux régionaux et aux partenaires au développement.

Les Principes de Paris

L'étude est basée sur les principes convenus au niveau international sur le statut des institutions nationales («Principes de Paris»), qui sont largement acceptés comme la référence pour évaluer la légitimité et la crédibilité des INDH. Les principes, approuvés par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1993, fournissent aux INDH des lignes directrices claires concernant les compétences et les responsabilités, la composition et les garanties d'indépendance et de pluralisme, les méthodes de fonctionnement, ainsi que des principes supplémentaires sur le statut des commissions ayant des compétences quasi-juridictionnelles.¹

1.2. Objectifs du projet

L'étude s'appuie sur des expériences en Afrique, dont 9 études de cas, pour identifier les principaux défis, les bonnes pratiques et les possibilités pour le renforcement des INDH africaines

Les objectifs de cette étude sont les suivants:

- a) Faire un état des lieux des INDH en Afrique, au moyen d'une revue de la documentation et d'une étude en profondeur d'un échantillon de 9 INDH. Ceci dans le but de mettre en évidence les bonnes pratiques, d'identifier les lacunes et les problèmes de capacités dans le domaine de la promotion et de la protection des droits de l'homme sur le continent.
- b) Fournir des enseignements clés qui puissent être appliqués de façon générale pour renforcer la capacité, l'efficacité et le fonctionnement des INDH en Afrique.
- c) Identifier les éléments, les cadres et les outils clés qui puissent être recommandés pour poursuivre la discussion et pour adoption ultérieure par les décideurs politiques en Afrique.
- d) Établir la base de référence pour l'examen et/ou le développement des programme(s) de développement des capacités des INDH.

¹Nations Unies: "Principes relatifs au statut des institutions nationales (Les Principes de Paris)", de : <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/StatusOfNationalInstitutions.aspx>.

1.3. Fondement du projet

- a) Le rapport facilitera les discussions politiques de haut niveau sur les aspects clés de l'efficacité des INDH en Afrique, tels que: la création, l'indépendance, le financement, l'implication des parties prenantes et la prestation de services basée sur les droits. Le rapport met également en lumière les besoins en capacités des INDH africaines pour soutenir le développement de programmes de renforcement des capacités.
- b) En s'appuyant sur les études de cas, le rapport identifie les principaux défis, les bonnes pratiques et les opportunités pour la création, l'opérationnalisation et le financement des INDH. Le rapport propose des options et des modèles politiques réalisables pour ces domaines thématiques, tout en évaluant et en suggérant les moyens les plus durables pour le financement et l'amélioration de la prestation de services et du développement fondés sur les droits pour les INDH africaines.
- c) Le rapport sert aussi de base à l'élaboration de stratégies appropriées pour application par les INDH africaines afin d'accéder à et de gérer des fonds de développement.

1.4. Méthodologie

1.4.1. Portée du projet

Les domaines clés suivants ont guidé l'élaboration de ce rapport:

- a) Création et supervision;
- b) Indépendance;
- c) Financement;
- d) Capacités;
- e) Implication des parties prenantes; et
- f) Prestation de services et développement basés sur les droits

Pour élaborer ce rapport, l'équipe de projet a appliqué la méthode suivante:

1.4.2. Approche

- a) Une réunion de lancement a eu lieu, regroupant un groupe de référence comprenant des experts clés en la matière, des représentants des INDH africaines, des experts des droits de l'homme en Afrique et à l'échelle internationale, le RINADH, le PNUD et l'équipe de «Blandford Consulting», qui a été chargé de mener l'étude. Cette réunion a établi les paramètres de l'étude qui comprennent: la portée, les objectifs, les domaines thématiques clés et la sélection de l'échantillon d'INDH.
- b) Un examen de la documentation disponible sur la situation des INDH en Afrique, ainsi que des questions actuelles et historiques dans le domaine des droits humains et du contexte socio-politique de chacune des 9 INDH de l'échantillon.

1.4.3. Sélection des INDH étudiées

- c) La préparation de la phase de travail sur le terrain, qui a compris l'identification et l'implication des principaux intervenants concernés au sein des INDH de l'échantillon, ainsi que l'élaboration et la distribution du questionnaire d'autoévaluation à ces institutions.
- d) Les INDH de l'échantillon ont transmis leurs soumissions à l'équipe de recherche, à savoir leur questionnaire d'auto-évaluation rempli et des documents justificatifs.
- e) Au cours de la phase de travail sur le terrain, l'équipe de recherche a rendu visite aux 9 INDH de l'échantillon pour discuter avec elles des documents transmis. Une réunion a été organisée avec le(s) membre(s) du personnel et/ou les commissaires désignés par les INDH respectives pour travailler avec l'équipe de recherche. L'équipe de recherche a ensuite organisé un groupe de discussion et/ou des discussions bilatérales avec les parties prenantes externes de chaque INDH de l'échantillon, dont des organisations de la société civile (OSC), des responsables gouvernementaux et des universitaires.
- f) Analyse de toutes les données et des informations recueillies lors du travail sur le terrain et rédaction du rapport, qui a ensuite été envoyé au Groupe de référence pour commentaires
- g) Finalisation du rapport avec intégration des commentaires du Groupe de référence.

Le Groupe de référence a décidé d'adopter une approche basée sur l'étude de cas afin d'examiner en profondeur 9 INDH à travers le continent. Ceci a été considéré comme un moyen précieux pour obtenir les principaux enseignements qui pourront être appliqués de manière générale pour renforcer le fonctionnement des institutions nationales en Afrique.

Lors de la sélection de l'échantillon de 9 INDH, le Groupe de référence a inclus des INDH dont les environnements diversifiés, en se basant sur les considérations suivantes:

- a) Garantir la représentation d'INDH créées à des périodes différentes, y compris des INDH récemment créées;
- b) Inclure des INDH ayant un cadre constitutionnel bien établi;
- c) Examiner une INDH d'un petit État insulaire et au moins une INDH d'un pays sortant d'un conflit ou d'une crise; et
- d) Le Groupe de référence, après d'intenses délibérations, a également voulu qu'il y ait une représentativité des langues (anglais, français et portugais) et une couverture géographique au sein de l'échantillon. La sélection finale fut la suivante:

Tableau 1.1: Critères pour la sélection des neuf INDH de l'échantillon

S/n	INDH / Pays	Critère principal	Eléments supplémentaires de contexte	Statut de l'accréditation	Type de modèle
1.	Burundi	Créée entre 2010 et aujourd'hui	Afrique du l'est Français	A	Commission
2.	Cameroun	Créée avant 2000	Afrique de l'ouest-du centre Anglais et français	A	Commission
3.	Egypte	Créée entre 2000 et 2010	Afrique du nord Arabe et anglais Récent soulèvement interne	A	Commission
4.	Ghana	Cadre constitutionnel bien établi	Afrique de l'ouest Anglais	A	Hybride
5.	Kenya	Créée entre 2000 et 2010	Afrique de l'est Anglais Récent changement pour un cadre constitutionnel bien établi	A	Commission
6.	Mozambique	Créée entre 2000 et 2010	Afrique austral Portugais Récemment opérationnelle (2012)	Pas encore accréditée	Commission
7.	Rwanda	Pays sortant d'un conflit ou en situation post-crise	Afrique de nord-est Français et anglais	A	Commission
8.	Seychelles	Petit État insulaire	Récemment créée (2009)	Pas encore accréditée	Commission mais fonctionne comme un modèle hybride
9.	Tunisie	Créée avant 2000	Afrique du nord Français Récent soulèvement interne	B	Commission

Dans certains cas, certaines des INDH de l'échantillon remplissent plus d'un critère. Il est important de noter que le Groupe de référence n'a pas choisi le statut d'accréditation et le modèle de fonctionnement comme étant les principaux critères de sélection.

Lors de la sélection des INDH de l'échantillon, le Groupe de référence a décidé de donner la priorité aux INDH qui ne faisaient pas partie des exercices d'auto-évaluation récents, menés avec le soutien du RINADH. Ceci afin de donner aux autres INDH la possibilité d'être étudiées de près. À cet égard, les résultats des récentes auto-évaluations de la Mauritanie, du Sénégal et de la Zambie ont fait partie des documents secondaires.

Durant l'étude, l'équipe de recherche n'a pas jugé pertinent de mener un travail sur le terrain au sein de la Commission des droits de l'homme et de la justice administrative du Ghana (CHRAJ), car à l'époque la période était sensible pour l'INDH. En conséquence, il a été décidé de remplacer la CHRAJ par une autre INDH possédant un cadre constitutionnel bien établi. Ceci a conduit à sélectionner la Commission sud-africaine des droits de l'homme (SAHRC) comme l'une des INDH de l'échantillon.

1.4.4. Remarques générales et information

- a) Il est important de noter qu'un certain nombre de thèmes au sein des domaines thématiques respectifs de l'étude sont transversaux et corrélés, le financement des INDH par exemple.
- b) Comme décidé par le Groupe de référence, cette étude ne vise pas à comparer les INDH faisant partie de l'échantillon, mais plutôt à utiliser les études de cas pour fournir une illustration de l'état des INDH africaines, ainsi qu'à mettre en lumière des leçons clé qui puissent être appliquées de manière générale.
- c) L'approche basée sur l'étude de cas a compris une auto-évaluation des INDH de l'échantillon. De ce fait, les résultats peuvent être légèrement biaisés en raison de la subjectivité des répondants. L'équipe du projet a permis d'atténuer ce risque en impliquant les parties prenantes externes clé afin d'obtenir une vision plus claire des INDH respectives de l'échantillon. Cependant, il est important de noter que plusieurs de ces parties prenantes externes ne connaissaient pas en profondeur les activités internes des INDH.
- d) Pour les pays dans lesquels l'environnement politique est sensible, cela peut avoir un impact sur la véracité des informations fournies par les répondants de ces pays.
- e) La quantité de la documentation disponible à propos des INDH africaines en général a également posé problème à l'équipe de recherche.

1.5. Structure du rapport

Après le chapitre d'introduction, les conclusions de l'étude sont présentées dans les six chapitres suivants, qui couvrent les domaines thématiques de l'étude. Chaque chapitre comprend des sous-thèmes pertinents. À cet égard, le rapport: fournit un aperçu de chaque chapitre, introduit la position normative internationale pour chaque sous-thème et passe en revue la documentation disponible dans le domaine (qui suscite des questions clés sur l'état des INDH à travers le continent). Par la suite, les conclusions de l'étude des 9 INDH de l'échantillon sont présentées et analysées. Le résumé des principales conclusions et des recommandations est présenté dans le chapitre 8 du rapport.

2

Création et supervision

2.1. Aperçu

Ce chapitre, qui traite de la création et de la supervision des INDH africaines, est structuré de la façon suivante:

- Création et opérationnalisation;
- Cadre juridique;
- Mandats, pouvoirs et fonctions;
- Type de modèle;
- Accréditation;
- Procédures et systèmes;
- Accessibilité généralisée de l'institution à l'échelle nationale;
- Contexte national et priorités;
- Responsabilisation et supervision.

Ce chapitre fournit un aperçu du contexte africain à travers la revue de la documentation, y compris l'examen du Profil des INDH africaines établi en 2014 par le RINADH. Ceci est appuyé par une analyse détaillée des résultats de l'étude des 9 INDH de l'échantillon.

2.2. Création et Supervision: état des INDH africaines

2.2.1. Création et opérationnalisation des INDH en Afrique

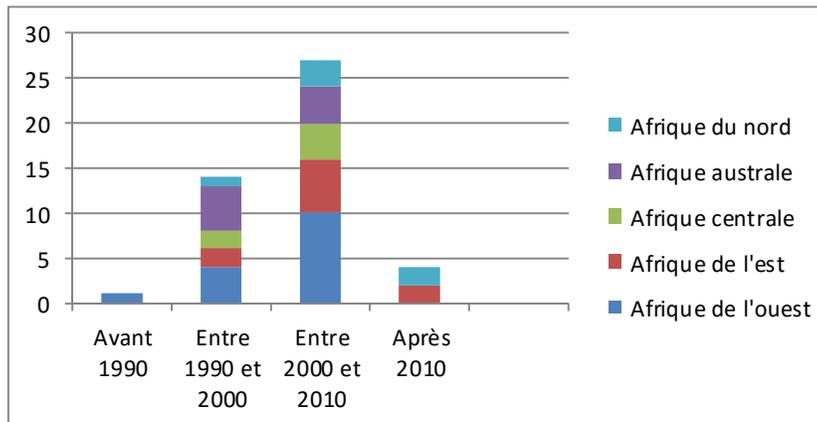
Les Principes de Paris prévoient qu'«une institution nationale doit être investie de compétences afin de promouvoir et de protéger les droits de l'homme.»²

Les INDH font partie intégrante de la structure du système de protection des droits de l'homme en Afrique, avec 47 INDH existant sur le continent au sein des 54 États membres de l'ONU, et dont 44 sont membres du RINADH.³

² Ibid.

³ Site internet du RINADH "Membres du réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme (RINADHI)", de: http://www.nanhri.org/index.php?option=com_content&view=article&id=107&Itemid=828&lang=en.

Graphique 2.1: Date de création des INDH africaines⁴



Dans leur majorité, les INDH de l'échantillon sont devenues pleinement opérationnelles dans les 12 mois suivant leur création, à l'exception d'une INDH qui a pris 3 ans pour devenir pleinement opérationnelle. D'après les études de cas, les principaux facteurs qui influent sur l'opérationnalisation immédiate des INDH après leur création sont les processus longs et/ou les retards dans la nomination des membres et la mise en place du secrétariat, qui nécessite le décaissement immédiat de fonds pour l'infrastructure et les ressources humaines. À cet égard, deux INDH de l'échantillon créées après 2009, indiquent des défis dus à des ressources matérielles et humaines limitées, qui affectent leur opérationnalisation. L'assistance technique et financière des bailleurs de fonds et d'organismes multilatéraux aident à résoudre ces problèmes. En outre, certaines INDH de l'échantillon récemment mises en place bénéficient du mentorat d'autres INDH africaines et de réseaux régionaux tel que le RINADH.

Les études de cas indiquent que les INDH africaines ont un degré significatif de stabilité et de cohérence dans leurs opérations, avec seulement quelques cas de perturbations de leurs opérations, survenant souvent pendant les périodes de transition, suite à de longues procédures ou de retards dans la nomination de nouveaux membres. D'après les études de cas, la volonté politique, l'insuffisance des financements et l'instabilité politique d'un pays sont également des facteurs clés qui ont un impact sur le bon fonctionnement des INDH africaines.

Après leur création, certaines INDH africaines ont connu une sorte de restructuration et/ou de ré-établissement, souvent avec un nom, une base juridique et/ou un mandat différents.⁵ Les études de cas montrent que les INDH de l'échantillon qui ont connu des processus de ré-établissement ont

⁴ Profil des membres du RINADH (2014) et étude de cas de la Commission nationale des droits de l'homme des Seychelles et Cardenas S (2014) "Chaines de justice: L'émergence mondiale des institutions nationales des droits de l'homme" pg 145, de: https://books.google.co.za/books?id=smjOAgAAQBAJ&pg=PA145&lpg=PA145&dq=angola+NHRI+established&source=bl&cots=cbvjgZy-Qf&sig=2gqQjwXM5gxyEjAtGlbS5Z_Z9g&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=angola%20NHRI%20established&f=false.

⁵ Khan, F.B. (2009), "les INDH et les défis de l'indépendance dans le contexte kenyan", pg 43, de: <http://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/1787374> and Sekaggya L. (2009) "Les droits de l'homme en Afrique et internationaux: Évaluer les institutions nationales des droits de l'homme", Manuel des relations internationales africaines ed. Murithi, T, "Routledge International Handbooks", pg 211.

2.2.2. Cadre légal, mandats, fonctions et pouvoirs

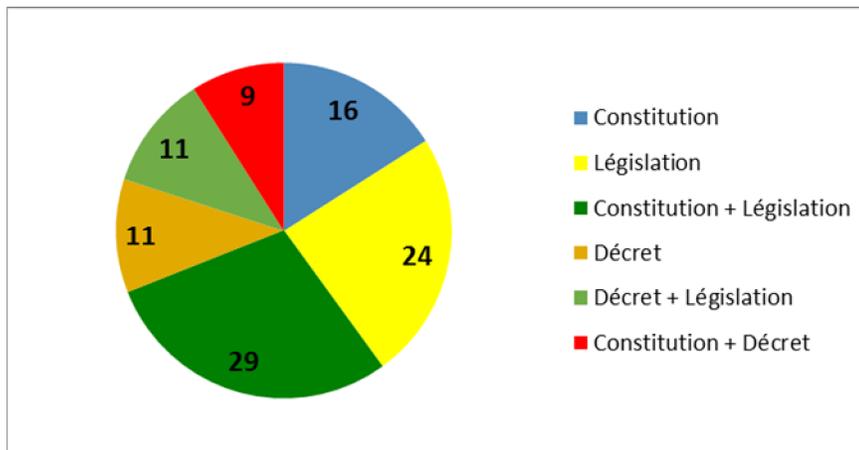
renforcé leurs cadres juridiques; elles sont par exemple passées d'un décret à une législation (2 INDH de l'échantillon) et d'une base législative à une base constitutionnelle (1 INDH de l'échantillon).

Lorsque l'existence de l'INDH est par exemple basée sur un décret présidentiel, alors son mandat, ses pouvoirs et son existence dépendent fortement de la volonté de l'exécutif et peuvent être altérés lorsque cela convient à ce dernier. Les Principes de Paris stipulent qu'«une institution nationale doit être dotée d'un mandat aussi large que possible, qui doit être clairement énoncé dans un texte constitutionnel ou législatif et qui définit sa composition et son domaine de compétence».⁶

Base juridique des INDH africaines

La création de 54% des INDH africaines est inscrite dans la Constitution, de façon séparée ou couplée à un décret ou à une loi spécifique.

Graphique 2.2: Classification (%) de 45 INDH africaines selon leur cadre juridique⁷



Base juridique des INDH de l'échantillon

Les bases juridiques de l'ensemble des INDH de l'échantillon respectent les normes minimales des Principes de Paris. 3 des 9 INDH de l'échantillon disposent d'un cadre juridique législatif, tandis que la base juridique d'une des INDH de l'échantillon se compose à la fois d'un décret et d'un cadre juridique législatif. Dans l'une des INDH de l'échantillon, on observe que la base juridique de l'institution comprend un certain nombre de décrets et de lois qui ont été récemment complétés par des dispositions constitutionnelles. Les 4 INDH restantes ont des cadres constitutionnels et juridiques législatifs. Sur les 5 INDH de l'échantillon qui ont des cadres constitutionnels, 2 INDH ont des dispositions plus détaillées et substantielles les concernant au sein de leurs constitutions; ceci doit être considéré comme une bonne pratique.

Fonctions et pouvoirs conférés aux INDH par leur mandat légal

Le guide des bonnes pratiques du Commonwealth mentionne qu'une "INDH doit avoir un large mandat couvrant toute la gamme des questions relatives aux droits de l'homme, tout en prenant en compte l'universalité, l'interdépendance et l'indivisibilité des droits de l'homme, qui doivent être définis en fonction des normes juridiques nationales et internationales, que

⁶ Commission des droits de l'homme des Nations Unies *op cit*

⁷ Profil des membres de RINADH (2014) et étude de cas de la Commission nationale des droits de l'homme des Seychelles.

des traités pertinents aient été ou pas ratifiés par le gouvernement ".⁸

Les 9 INDH de l'échantillon ont des dispositions légales précises qui définissent clairement leurs mandats respectifs. Les 9 INDH de l'échantillon indiquent que leurs pouvoirs et fonctions sont suffisants pour leur permettre de remplir leurs mandats respectifs conformément aux Principes de Paris.

Depuis leur création, 3 des 9 INDH de l'échantillon ont connu des changements dans leurs mandats respectifs. La base juridique de 2 INDH de l'échantillon a changé, passant d'un cadre législatif à un cadre constitutionnel, tandis qu'une INDH de l'échantillon a récemment introduit une résolution qui a élargi le mandat de l'institution pour y inclure son rôle en tant que mécanisme national de prévention de la torture. Toutefois, des changements dans les mandats n'ont pas toujours des conséquences positives pour l'INDH. Notamment, au cours du passage d'un cadre législative à un cadre constitutionnel, une des INDH de l'échantillon a perdu sa capacité à assigner un ministère en justice pour des allégations de violations des droits de l'homme, car son mandat se limite désormais à ne faire que des recommandations aux parties de l'État concernées.

Il est important de noter que bien que les INDH respectent les normes minimales des Principes de Paris quant au fait de disposer de cadres législatifs, il y a des cas où l'exécutif est légalement autorisé à créer de nouvelles réglementations qui peuvent entraîner des changements dans l'environnement juridique de l'INDH. Ceci peut potentiellement amoindrir l'autonomie juridique, les fonctions et les pouvoirs de l'INDH. Dans 2 des INDH de l'échantillon, dont la base juridique est fondée sur des cadres législatifs, les lois prévoient respectivement qu'*«un décret du président de la République définira les conditions de mise en œuvre de cette loi»*, et que *"le président peut prendre les règlements qu'il juge appropriés aux fins de la présente loi."*

3 des INDH de l'échantillon soulèvent la préoccupation que leurs mandats respectifs se chevauchent avec ceux d'autres institutions de l'Etat, ce qui entraîne la duplication des fonctions, avec pour tendance de créer la confusion au sein des parties prenantes quant aux rôles et fonctions de l'institution. 4 des INDH de l'échantillon expriment la préoccupation qu'elles sont limitées à ne faire que des recommandations, sans autorité suffisante dans la pratique pour veiller à ce que leurs recommandations soient mises en œuvre. Ceci indique la nécessité de veiller à ce que les recommandations des INDH reçoivent un crédit approprié de la part des parties concernées, y compris des agences de l'Etat et du pouvoir judiciaire.

Les INDH de l'échantillon sont en mesure, à des degrés divers, d'exercer avec succès une influence sur la promotion et la protection des droits de l'homme dans leurs pays respectifs. Cela inclut de faire des recommandations à leurs gouvernements respectifs en ce qui concerne l'harmonisation des lois nationales avec les normes internationales. Cependant, il y a des facteurs qui entravent l'accomplissement optimal de leurs mandats, tels que: l'environnement politique (par exemple la réticence à critiquer le gouvernement et/ou le niveau de la liberté d'expression dans le pays), l'insuffisance des ressources humaines et financières et des dynamiques improductives parmi les principaux acteurs (par exemple des conflits internes entre les commissaires).

⁸ Secrétariat du Commonwealth (2001) *"Bonnes pratiques des institutions nationales des droits de l'homme,"* pg 22, de: http://www.asiapacificforum.net/members/international-standards/downloads/best-practice-for-nhris/nhri_best_practice.pdf.

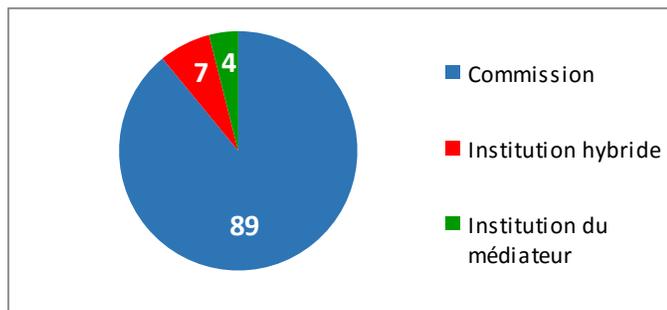
2.2.3. Types de modèle de fonctionnement des INDH

Cinq différents types de modèle d'INDH existent à l'échelle mondiale⁹

- Commissions des droits de l'homme;
- Institutions du médiateur («Ombudsman»);
- Institutions hybrides;
- Institutions consultative; et
- Instituts et centres.

En Afrique, cependant, seuls trois types de modèles sont utilisés, à savoir la Commission des droits de l'homme, l'institution du médiateur (Ombudsman) et l'institution hybride. Comme on peut le voir ci-dessous, la majorité des INDH africaines ont pour modèle celui de la Commission. 8 des 9 INDH de l'échantillon suivent le modèle de la Commission. Le modèle de fonctionnement et la structure de l'une des INDH de l'échantillon est quelque peu obscure, car l'INDH est créée en tant Commission mais elle est hébergée au sein de l'Ombudsman, à la même direction que l'Ombudsman et s'appuie sur le personnel de l'Ombudsman, suggérant ainsi qu'elle fonctionne comme un modèle hybride. Le défi observé concernant le modèle de fonctionnement de cette institution est qu'alors qu'elle s'appuie sur le personnel du bureau de l'ombudsman, rien n'indique qu'ils aient l'expérience et les connaissances nécessaires pour pouvoir promouvoir et protéger efficacement les droits humains.

Graphique 2.3: Classification (%) des 47 INDH africaines selon leur type de modèle



⁹ PNUD et al (2010) "PNUD-HCDH: Boîte à outils pour la collaboration avec les institutions nationales des droits de l'homme" pg 21 – 27, de: <http://www.ohchr.org/Documents/Countries/NHRI/1950-UNDP-UHCHR-Toolkit-LR.pdf>.

2.2.4.

Accréditation du CIC

Selon le Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'homme (CIC), les INDH sont soumises à un processus d'accréditation, au cours duquel elles sont évaluées en fonction de leur alignement sur les Principes de Paris:¹⁰

- Statut "A": Membre votant – respecte pleinement les Principes de Paris
- Statut "B": Membre observateur - ne respecte pas pleinement les Principes de Paris ou n'a pas encore fourni suffisamment de documents pour prendre cette décision
- Statut "C": Non-membre – ne respecte pas les Principes de Paris

Notation des INDH africaines

En se basant sur l'information disponible concernant l'accréditation de 44 INDH africaines (y compris les 9 institutions de l'échantillon), il y a:

- 18 institutions avec un statut-A;
- 8 institutions avec un statut-B;
- 2 institutions avec un statut-C;
- 15 institutions qui n'ont pas encore été accréditées ; et
- 1 institution dont l'accréditation a expiré.¹¹

Sur les 9 INDH de l'échantillon, 6 ont un statut A tandis qu'1 des INDH de l'échantillon a un statut B. Les 2 INDH restantes, qui ont été récemment créées (après 2009), ne sont pas encore accréditées car elles ne possèdent pas tous les documents pertinents (rapport annuel par exemple) nécessaires au processus d'accréditation.

Image 2.4: Classification des INDH africaines selon le statut de leur accréditation¹²

NO	PAYS DE L'INSTITUTION	NOM DE L'INSTITUTION	ACCREDITATION
1	Algérie	Commission Nationale Consultative de Promotion et Protection des Droits de l'Homme	B
2	Bénin	Commission béninoise des droits de l'Homme	C

¹⁰ Site internet du Comité international de coordination des Institutions nationales des droits de l'homme "Sous-comité du CIC pour l'accréditation (SCA)," de: <http://nhri.ohchr.org/EN/AboutUs/ICCAccreditation/Pages/default.aspx>.

¹¹ Profil des membres du RINADH (2014); Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'homme (CIC) (2014), "Tableau du statut des Institutions nationales" pg 3 – 9, de: http://www.ohchr.org/Documents/Countries/NHRI/Chart_Status_NIs.pdf et étude de cas sur la Commission nationale des droits de l'homme des Seychelles.

¹² Ibid.

3	Burkina Faso	Commission nationale des droits humains	
4	Burundi	Commission nationale indépendante des droits de l'Homme	A
5	Cameroun	Commission nationale des droits de l'Homme et des libertés	A
6	Cape Verde	Commission Nationale des Droits de l'Homme et du Citoyen (Commissão Nacional para os Direitos e a Cidadania)	
7	Tchad	Commission nationale des droits de l'Homme	B
8	Comores	Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés (CNDHL)	
9	Congo Brazaville	Commission Nationale des Droits de l'Homme	B
10	Côte d'Ivoire	Commission Nationale des Droits de l'Homme	
11	République Démocratique du Congo	Commission Nationale des Droits de l'homme	
12	Djibouti	<i>National Human Rights Commission</i>	
13	Egypte	Conseil National des Droits de l'Homme	A
14	Ethiopia	Commission des Droits de l'Homme	B
15	Gabon	Commission Nationale des Droits de l'Homme	
16	Ghana	Commission des Droits de l'Homme et Justice Administrative	A
17	Guinée-Bissau	Comissao national dos direitos humanos	
18	Guinée- Conakry	Institution Nationale Indépendante des Droits Humains (INIDH)	
19	Kenya	Commission Nationale des Droits de l'Homme	A
20	Liberia	Commission Nationale Indépendante des Droits de l'Homme	
21	Libye	<i>National Council for Civil Liberties and Human Rights (NCCLHR)</i>	B
22	Madagascar	Commission Nationale des Droits de l'Homme de Madagascar	C
23	Malawi	Commission des Droits de l'Homme du Malawi	A
24	Mali	Commission nationale des droits de l'homme du Mali	B
25	Mauritanie	Commission nationale des droits de l'homme	A
26	Maurice	Commission Nationale des Droits de l'Homme	A
27	Maroc	Conseil National des Droits de l'Homme	A
28	Mozambique	Commission Nationale des Droits de l'Homme	
29	Namibie	Bureau du Médiateur	A
30	Niger	Commission nationale des droits humains	
31	Nigeria	Commission Nationale des Droits de l'Homme du Nigeria	A
32	Rwanda	Commission Nationale des Droits de la Personne	A
33	Sénégal	Comité Sénégalais des Droits de l'Homme	B

34	Sierra Léone	Commission des Droits de l'Homme de Sierra Leone	A
35	Afrique du Sud	Commission des Droits de l'Homme d'Afrique du Sud	A
36	Soudan du Sud	Commission des Droits de l'Homme du Soudan du Sud	
37	Soudan	<i>National Commission for Human Rights of Sudan</i>	
38	Swaziland	Commission des Droits de l'Homme et Administration Publique	
39	Tanzanie	Commission des Droits de l'Homme et de Bonne Gouvernance	A
40	Togo	Commission Nationale des Droits de l'Homme	A
41	Tunisie	Comité Supérieur des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales de Tunisie	B
42	Ouganda	Commission Ougandaise des Droits de l'Homme	A
43	Zambie	Commission des Droits de l'Homme	A
44	Zimbabwe	Commission des Droits de l'Homme	

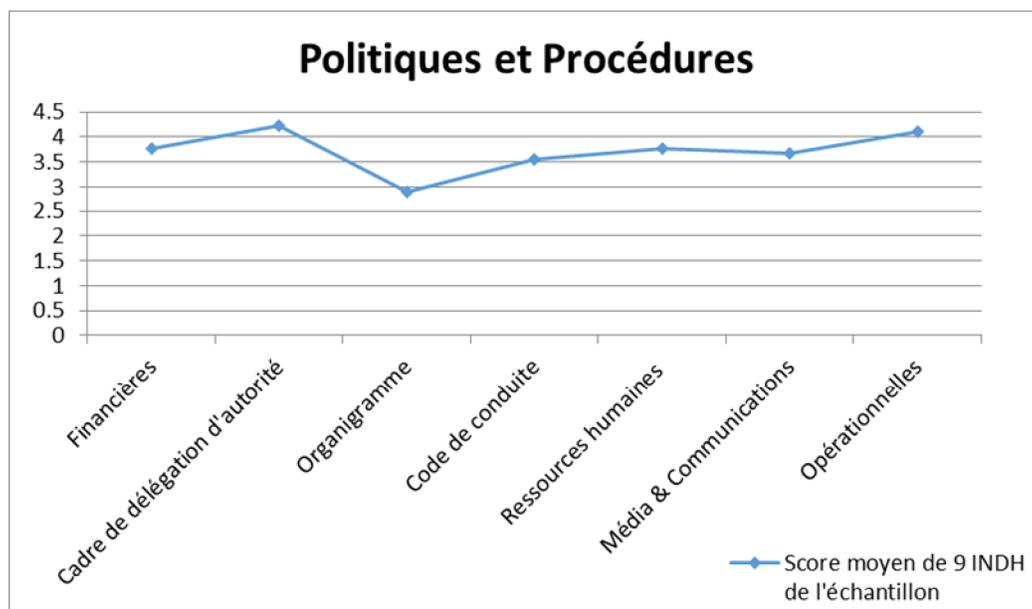
2.2.5. Procédures et systèmes

Afin de permettre le bon fonctionnement d'une INDH, conformément aux Principes de Paris, les INDH doivent posséder une «déclaration de leur mission et de leurs valeurs, des objectifs et des plans stratégiques, des codes d'éthique du personnel, des normes de qualité et des manuels de procédure.»¹³

Précédemment à cette étude, les auto-évaluations réalisées par certaines INDH membres du RINADH indiquent que, bien qu'elles possèdent des politiques et des procédures de fond, les domaines dans lesquels des progrès peuvent être réalisés sont la mise en place de cadres appropriés de délégation des pouvoirs, la diffusion et la formation du personnel.¹⁴

Le graphique 2.5 présente les résultats de l'auto-évaluation des 9 INDH de l'échantillon, menée pour la présente étude, sur la pertinence de leurs politiques et procédures.

Graphique 2.5: Pertinence des politiques et procédures des 9 INDH de l'échantillon



Echelle d'évaluation
1: Inexistant
2: Existantes mais peu développées
3: Moyennes
4: Très développées
5: Excellentes

¹³ Institut danois des droits de l'homme (2013) "Indépendance et reddition de comptes des INDH" pg 38 – 39, de : http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dateien/Sonstiges/NHRI's_Independence_and_Accountability.pdf

¹⁴ La Commission Nationale des droits de l'homme de la République islamique de Mauritanie (2011): "Méthodologie de l'analyse des lacunes de la Commission nationale des droits de l'homme de la République Islamique de Mauritanie", rapport produit avec le soutien du RINADH et de l'Institut danois des droits de l'homme pg 10; Comité Sénégalais des Droits de l'Homme (2012) "Évaluation du Comité Sénégalais des droits de l'homme" rapport produit avec le soutien du RINADH et d'un consultant indépendant pg 7; et la Commission des droits de l'homme de Zambie (2012), "Évaluation des capacités" rapport produit avec le soutien du centre régional du PNUD en Afrique du sud, du Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'homme et du bureau du Haut-commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme pg 59.

Dans l'ensemble, les 9 INDH de l'échantillon ont évalué leurs politiques et procédures comme allant de «moyennes» à «très développées», ce qui souligne l'existence, à première vue, de bons systèmes de fonctionnement.

Bien que les INDH de l'échantillon aient évalué leurs cadres de délégation des pouvoirs comme étant très bons, lorsque l'on compare cela à la note attribuée aux organigrammes, les résultats semblent légèrement asymétriques. Ceci est dû à l'interdépendance de ces deux domaines lors de la création d'une structure globale pour le fonctionnement efficace d'une INDH.

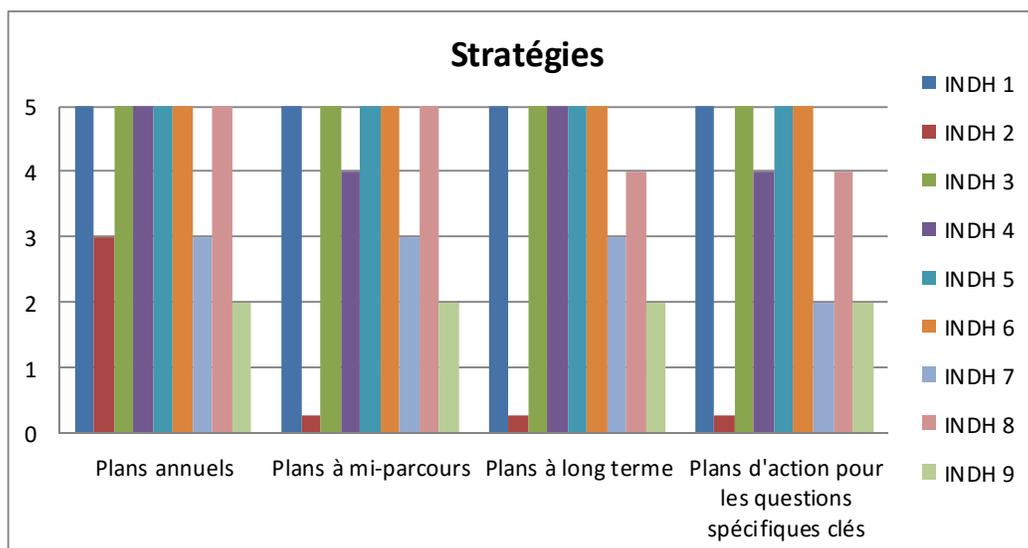
D'après le travail sur le terrain, il est clair que:

- ❑ Dans 5 des INDH de l'échantillon, des systèmes efficaces de gouvernance d'entreprise avec des lignes claires de responsabilité et de reddition de comptes (en particulier pour les fonctions stratégiques par rapport aux fonctions opérationnelles) n'ont pas été bien définis, ce qui a conduit à des tensions entre les principaux acteurs au sein de ces institutions.
- ❑ Comme observé pour au moins 3 INDH de l'échantillon, les politiques et procédures opérationnelles ne sont pas toujours clairement documentées et diffusées.
- ❑ 2 INDH de l'échantillon indiquent le besoin d'améliorer la coordination et le fonctionnement général de leurs structures et systèmes, y compris l'harmonisation des politiques et procédures existantes.
- ❑ La mise en œuvre des politiques et procédures pour 3 INDH de l'échantillon est affectée par des ressources financières insuffisantes.
- ❑ Pour les domaines couverts par les règlements étatiques et qui s'appliquent à l'institution, les INDH n'ont pas élaboré de politiques et procédures internes substantielles. Par exemple, une INDH de l'échantillon n'a pas de politiques et de procédures financières internes car ses finances sont contrôlées, conformément aux règles de l'État, par un contrôleur financier.
- ❑ Certaines INDH récemment créées qui n'ont pas de personnel permanent, n'ont pas complètement mis en place des politiques et procédures en matière de ressources humaines, y compris un code de conduite.

Plans stratégiques

D'après le graphique ci-dessous, il est clair que les plans annuels sont la forme la plus commune d'élaboration des stratégies des INDH de l'échantillon. 6 des 9 INDH de l'échantillon estiment que leur planification annuelle, à mi-parcours et à long terme est bonne. Une bonne pratique trouvée dans ces 6 INDH de l'échantillon est l'alignement entre leurs plans à long terme et à court terme, ce qui donne potentiellement plus de crédibilité à leur stratégie opérationnelle. La planification stratégique est un secteur de progrès pour les 3 INDH restantes de l'échantillon, en raison de facteurs tels que les bouleversements politiques et des contraintes liées aux ressources humaines et financières, qui limitent la capacité de ces institutions en matière de planification stratégique.

Graphique 2.6: Pertinence des stratégies des 9 INDH de l'échantillon



Echelle d'évaluation
1: Inexistantes
2: Existent mais peu développées
3: Moyennes
4: Très développées
5: Excellentes

2.2.6. Accessibilité généralisée de l'institution au niveau national

Les Principes de Paris préconisent qu'une INDH doit être responsable d'"attirer l'attention du gouvernement sur les situations à travers tout le pays dans lesquelles les droits humains sont violés". Afin de satisfaire efficacement cette exigence, il est tout d'abord important que les INDH soient accessibles aux citoyens dans tout le pays, y compris aux groupes vivant en milieu rural et aux groupes marginalisés. Deuxièmement, les INDH doivent pro-activement avoir une bonne connaissance de la situation des droits humains dans leurs pays respectifs. Une présence physique large, via la mise en place de bureaux locaux dans les provinces et les districts, est une bonne indication de l'accessibilité généralisée de l'INDH à l'échelle nationale. Ceci est également encouragé lorsque l'institution traite des plaintes.¹⁵

La documentation disponible dans ce domaine montre que la majorité des INDH africaines (56%) ont des bureaux en province en plus de leur siège national. Bien que le tableau 2.7 ci-dessous montre que les INDH des pays ayant une grande superficie possèdent le plus souvent des bureaux en province, il y a quelques exceptions, notamment le Tchad et le Mali, qui ne disposent pas de bureaux provinciaux. Les données montrent que les pays ayant de petites zones géographiques sont moins susceptibles de posséder des bureaux en province mais il y a des exceptions, comme les Comores.¹⁶

¹⁵ Le Conseil International pour l'Étude des Droits Humains (2005) "Évaluer l'efficacité des institutions nationales des droits de l'homme", pg 16, de: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/NHRIEn.pdf>.

¹⁶ Profil des membres du RINADH (2014) et étude de cas de la Commission des droits de l'homme des Seychelles.

Tableau 2.7: Représentation provinciale des INDH ¹⁷

S/N	PAYS	NOMBRE DE SATELITES / BUREAUX EN PROVINCE (EN 2013)	S/N	PAYS	NOMBRE DE SATELITES /BUREAUX EN PROVINCE (EN 2013)
1.	ALGERIE	5	21.	MAROC	13 (commissions régionales qui ne sont pas des bureaux régionaux)
2.	BURKINA FASO	1	22.	MOZAMBIQUE	0
3.	BURUNDI	3	23.	NAMIBIE	3
4.	CAMEROUN	5	24.	NIGER	0
5.	CAP VERT	0 (la personne-contact en charge de l'interaction avec les bureaux en province est nommée par l'INDH)	25.	NIGERIA	23
6.	TCHAD	0 (le secrétaire général est responsable de l'interaction avec les bureaux en province)	26.	RWANDA	0
7.	LES COMORES	3	27.	SENEGAL	14
8.	CONGO BRAZZAVILLE	0 (la personne-contact en charge de l'interaction avec les bureaux en province est nommée par l'INDH)	28.	SEYCHELLES	0
9.	DJIBOUTI	0	29.	SIERRA LEONE	4
10.	EGYPTE	5	30.	AFRIQUE DU SUD	9
11.	ETHIOPIE	6	31.	SOUDAN DU SUD	8
12.	GABON	0 (la personne-contact en charge de l'interaction avec les bureaux en province est nommée par l'INDH)	32.	SOUDAN	0
13.	GHANA	10 bureaux en province + 102 bureaux dans les districts	33.	SWAZILAND	0
14.	GUINEE BISSAU	0 (le président de l'INDH est responsable de l'interaction avec les bureaux en province)	34.	TANZANIE	5
15.	KENYA	5	35.	TOGO	4
16.	LIBYE	1	36.	TUNISIE	0 (la personne-contact en charge de l'interaction avec les bureaux en province est nommée par l'INDH)
17.	MALAWI	1	37.	OUGANDA	10
18.	MALI	0 (la personne-contact en charge de l'interaction avec les bureaux en province est nommée par l'INDH)	38.	ZAMBIE	5
19.	MAURITANIE	0	39.	ZIMBABWE	0
20.	ILE MAURICE	0 (la personne-contact en charge de l'interaction avec les bureaux en province est nommée par l'INDH)			

Accessibilité généralisée des 9 INDH de l'échantillon

Afin d'assurer l'accessibilité généralisée certaines INDH africaines ont développé des structures uniques. Au Maroc par exemple, l'INDH a mis en place 13 commissions régionales ayant leur propre commissaire, avec pour mandat de protéger et de promouvoir les droits humains dans leurs provinces respectives. De même, l'INDH en Namibie a développé 80 points de dépôts de plaintes qui permettent aux personnes autochtones de porter plainte.¹⁸

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Interview de l'experte Aleksandra Plesko, spécialiste adjointe des droits de l'homme, Bureau du Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme.

Les études de cas montrent que, malgré les efforts des INDH de l'échantillon pour assurer leur accessibilité, ce domaine nécessite de manière générale une amélioration continue, en particulier pour les 2 INDH récemment créés. 5 des 9 INDH de l'échantillon ont des bureaux provinciaux dans au moins deux provinces ou plus au sein de leurs pays respectifs; mais l'insuffisance des ressources humaines entrave l'efficacité des structures provinciales de 2 INDH de l'échantillon au sein de cette catégorie.

Seule une INDH de l'échantillon (qui possède le budget le plus élevé de toutes les INDH en Afrique) a des bureaux dans toutes les provinces du pays. Malgré cela, l'INDH indique la nécessité de créer plus de bureaux satellites dans les zones rurales afin d'étendre sa couverture et son accessibilité. Les 4 INDH restantes ne possèdent pas de bureaux en province dans leurs pays respectifs. Une des INDH de l'échantillon a cité l'insuffisance des fonds et des ressources humaines et matérielles, tandis qu'une autre INDH pense que des bureaux locaux ne sont pas nécessaires en raison de la petite taille du pays.

Les études de cas montrent un certain nombre d'efforts innovants menés par les INDH de l'échantillon pour accroître leur accessibilité, en utilisant les moyens suivants:

- Partenariat avec les OSC comme moyen pour recueillir les plaintes des personnes dans les zones où l'INDH a une présence et/ou un accès limité.
- Nommer des personnes de liaison dans les provinces pour représenter l'INDH.
- Entreprendre des activités de promotion visant divers groupes.
- Développer des activités d'information du public sur l'INDH et ses programmes.

Une observation issue du travail de terrain est qu'il faut veiller à ce que les bâtiments des INDH soient accessibles, le siège comme les bureaux provinciaux. Certaines des INDH de l'échantillon sont situées aux étages supérieurs des bâtiments, sans ascenseur pour accueillir les personnes handicapées qui souhaitent accéder à l'INDH. En outre, il y a des cas où le siège est réparti sur trois bâtiments différents, sans signalisation appropriée, ce qui n'est pas satisfaisant.

2.2.7. Contexte national et priorités

Les Principes de Paris stipulent qu'une INDH est responsable de la préparation de "rapports sur la situation nationale en matière de droits de l'Homme en général, ainsi que sur des questions plus spécifiques." À cet égard, des unités et des groupes de travail spécialisés au sein de l'INDH doivent être établis sur la base des priorités nationales.¹⁹

La documentation indique que le travail des INDH africaines est ciblé. Les INDH adaptent leurs programmes et leurs activités en fonction de leur contexte national des droits de l'Homme et de leurs priorités de développement. Le tableau 2.8 ci-dessous indique les principaux domaines d'intervention prioritaires et le niveau d'implication de plusieurs INDH en Afrique. Le tableau montre que, tandis que la prévention de la torture est en bonne place sur la liste des priorités d'une grande majorité d'INDH africaines, les droits des minorités sexuelles ne reçoivent généralement pas un haut niveau d'implication. En outre, le travail a en général été modéré dans le domaine des entreprises et des droits de l'Homme.

Contexte national et priorités des 9 INDH de l'échantillon

Toutes les INDH de l'échantillon accordent des niveaux élevés de priorité à certains domaines thématiques, qui sont particulièrement pertinents dans leur contexte national. Par exemple, une INDH de l'échantillon a indiqué que les droits civils et politiques sont une priorité élevée (après la période de troubles politiques), tandis qu'une autre INDH de l'échantillon a beaucoup travaillé dans le domaine des droits de l'enfant (en raison du nombre élevé d'orphelins après une période de conflit interne). 7 des 9 INDH étudiées affichent des niveaux élevés d'implication dans la lutte contre la torture, qui est un domaine qui reste très pertinent sur le continent africain. 6 des 9 INDH de l'échantillon affichent des niveaux élevés d'engagement dans le domaine des entreprises et des droits de l'Homme, qui est une thématique émergente importante pour les INDH. Seules 2 des 9 INDH de l'échantillon sont fortement engagées en ce qui concerne les droits des minorités sexuelles, qui est également un nouvel enjeu en matière de droits de l'Homme sur le continent.

¹⁹ PNUD et al [op.cit](#) pg 133.

Tableau 2.8: Indication des thématiques prioritaires des INDH africaines en 2013²⁰

Pays	Domaines thématiques prioritaires des INDH africaines										
	Prévention de la torture	Entreprises et droits de l'homme	Personnes vivant avec un handicap	Droits des minorités sexuelles	Genre & Droits de l'homme	Migration & Droits de l'homme	Enfants	Droits socio-économiques	Droits civils & politiques	Santé	Droits culturels & Coutume
Algérie											
Bénin											
Burkina Faso											
Burundi											
Cameroun											
Cap Vert											
Tchad											
Les Comores											
Congo											
RDC											
Djibouti											
Egypte											
Ethiopie											
Gabon											
Ghana											
Guinée Bissau											
Guinée Conakry											
Cote d'Ivoire											
Kenya											
Liberia											
Libye											
Madagascar											
Malawi											
Mali											
Mauritanie											
Ile Maurice											
Maroc											
Mozambique											
Namibie											
Niger											
Nigeria											
Rwanda											
Sénégal											
Seychelles											
Sierra Leone											
Afrique du Sud											
Soudan du sud ²¹											
Soudan											
Swaziland											
Tanzanie											
Togo											
Tunisie											
Ouganda											
Zambie											
Zimbabwe											

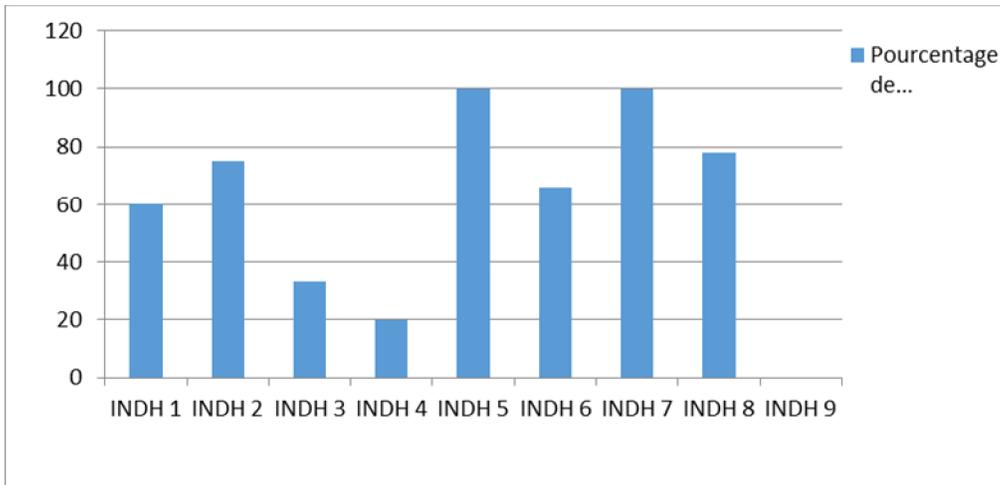
Niveau d'engagement de l'INDH	
Elevé / Très élevé	
Modéré	
Faible/Très faible /Pas d'engagement	
Information non disponible	

²⁰ Profil des membres du RINADH (2014) et étude de cas de la Commission des droits de l'homme des Seychelles.

²¹ En outre, pour le Soudan du sud, les niveaux d'engagement dans les domaines du génocide et des personnes déplacées dans leur pays (IDP) sont respectivement modérés et élevés.

Comme le montre le graphique 2.9 ci-dessous, la majorité des INDH de l'échantillon (6 sur 9) ont, à un niveau élevé, harmonisé leurs priorités afin d'y inclure les nouveaux enjeux des droits de l'Homme dans leurs pays respectifs. De plus amples détails sur la capacité des INDH à faire face aux problèmes émergents sont donnés dans le chapitre 5 (section 5.2.3) du présent rapport.

Graphique 2.9: Alignement (%) des nouveaux enjeux des droits de l'Homme sur les priorités des INDH de l'échantillon



2.2.8. Reddition de comptes et Supervision

Une fois que l'INDH est créée, la reddition de comptes est cruciale pour son bon fonctionnement, sa légitimité et sa crédibilité.²² La reddition de comptes est un pilier fondamental de la gouvernance et intervient à deux niveaux principaux. Tout d'abord, en termes de contrôle interne et de chaîne de responsabilité et de reddition de comptes au sein de la hiérarchie de l'institution. Deuxièmement, les INDH sont transparentes et doivent rendre des comptes aux parties prenantes externes. Celles-ci peuvent inclure le gouvernement, le parlement, les bailleurs de fonds, la société civile, les citoyens du pays, les victimes de violations des droits de l'Homme, etc.²³ Le fait d'établir un rapport annuel sur les différents aspects du travail des INDH est une partie importante de la communication, qui assure la reddition de comptes par l'INDH.²⁴ De nombreuses INDH africaines produisent généralement un rapport annuel, qui est soumis au parlement ou à l'État. Les rapports annuels sont également une condition préalable à l'accréditation par le CIC.

Reddition de comptes interne au sein des 9 INDH de l'échantillon

Toutes les INDH de l'échantillon adoptent le modèle de la Commission, même si, l'une d'elle dans la pratique, fonctionne plus selon un modèle hybride. Les études de cas révèlent que les chaînes internes de responsabilité et de reddition de comptes au sein de la majorité des INDH de l'échantillon (5 sur 9) ne sont pas claires. Ceci en particulier en ce qui concerne les rôles stratégiques par rapport aux rôles opérationnels. Par exemple, il y a plusieurs cas où les commissaires sont aussi membres de divers ministères et sont en mesure de superviser la mise en œuvre des plans de travail approuvés, simultanément avec le chef du secrétariat et les directeurs responsables pour les mêmes ministères. Cette situation est problématique et entraîne le chevauchement des rôles, des tensions et des luttes intestines entre les principaux fonctionnaires, ce qui affecte la performance de l'institution.

Reddition de comptes externe au sein des 9 INDH de l'échantillon

Les INDH africaines sont responsables soit devant le parlement, soit devant le chef de l'Etat, soit devant les deux. Ceci est confirmé par les INDH de l'échantillon (comme le montre le graphique 2.10 ci-dessous), selon lequel elles sont tenues (par leur cadre juridique) de soumettre des rapports périodiques qui décrivent le travail technique, financier et administratif de l'INDH. Comme bonne pratique, les parlements de certains pays africains (dont au moins 3 INDH de l'échantillon) ont établi des comités permanents pour traiter exclusivement des droits humains ou ont inclus les droits de l'Homme dans les mandats des commissions parlementaires existantes. Par exemple, en plus de soumettre un rapport annuel, une des INDH de l'échantillon, doit faire des présentations orales à la commission parlementaire²⁵ pertinente de manière continue et doit fournir au parlement un rapport trimestriel de suivi de la performance.

Il est important de noter que 3 des INDH de l'échantillon n'ont pas fourni de façon constantes des rapports annuels aux structures de reddition de comptes gouvernementales. Cela est dû à des retards dans l'opérationnalisation, à l'instabilité politique ou au manque de supervision technique, financière ou

²² Smith, A (2006), "La position unique des institutions nationales des droits de l'Homme", page 908, de: <http://www.constitutionalvalues.org/pdf/docs/general/Smith,%20The%20Unique%20Position%20of%20National%20Human%20Rights%20Institutions%20A%20Mixed%20Blessing.pdf> National%20Human%20Rights%20Institutions%20A%20Mixed%20Blessing.pdf.

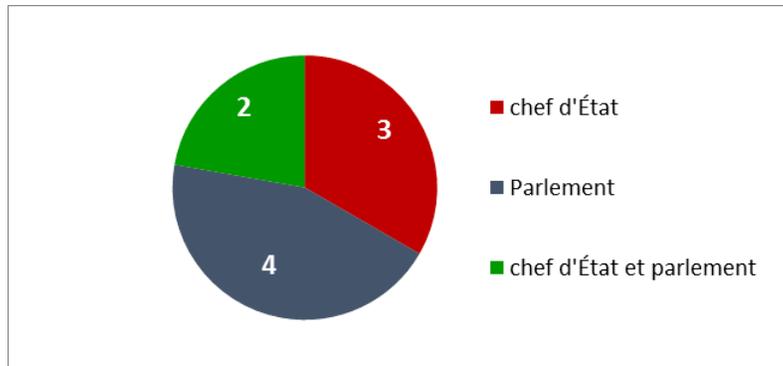
²³ Le Conseil international sur l'étude des droits de l'Homme [op.cit](#) pg 23.

²⁴ Ibid.

²⁵ Institut national démocratique pour les affaires internationales (2005), "Commissions parlementaires des droits de l'Homme," pg 9, de: https://www.ndi.org/files/parlhrscommittees_080105.pdf.

administrative par la structure de l'État concerné.

Graphique 2.10: Responsabilité des 9 INDH de l'échantillon à l'égard des structures gouvernementales



A des degrés divers, les INDH de l'échantillon sont responsables devant la société civile et les victimes, à travers différentes formes de processus d'implication des parties prenantes, qui incluent des mécanismes de commentaires et d'information. Ceci a émergé comme l'un des domaines qui doit être renforcé au sein des INDH. Veuillez-vous référer aux chapitres 5 et 6 respectivement, pour une analyse plus approfondie concernant la capacité et l'engagement des parties prenantes au sein des INDH de l'échantillon.

Dans le cadre d'accords bilatéraux avec les bailleurs de fonds, 6 INDH de l'échantillon (qui reçoivent un financement des bailleurs de fonds) doivent rendre des comptes sur les ressources reçues. Une des principales préoccupations soulevées par ces INDH de l'échantillon est la quantité de temps nécessaire pour produire des rapports de responsabilisation, en particulier le coût d'opportunité pour les institutions en termes de gestion du temps et des ressources, qui devraient être consacrées à la mise en œuvre de leur mandat.

Veuillez-vous référer au chapitre 4 de ce rapport (section 4.2.4) qui traite de manière plus approfondie de la question de la responsabilité financière.

3

Indépendance

3.1. Aperçu

Dans ce chapitre, la discussion sur l'indépendance des INDH africaines se concentre sur les critères suivants :

- a) Indépendance à travers l'autonomie juridique ;
- b) Indépendance à travers l'autonomie opérationnelle au sein de l'espace politique et démocratique ;
- c) Indépendance à travers les nominations ; et
- d) Indépendance à travers la composition et le pluralisme.

Le chapitre se penche sur ces éléments clés, en combinant un examen de la documentation qui fait ressortir les tendances communes à travers l'Afrique, et les conclusions du travail mené sur le terrain avec les parties prenantes internes et externes des 9 INDH de l'échantillon.

3.2. Indépendance : état des INDH africaines

3.2.1. Indépendance à travers l'autonomie juridique

L'efficacité d'une INDH dépend largement de l'existence et de la solidité de facteurs juridiques, financiers, politiques et sociaux particuliers. Ces facteurs comprennent notamment l'existence d'une gouvernance démocratique et si oui ou non l'institution est opérationnellement indépendante du gouvernement du pays dans lequel elle opère.²⁶

L'indépendance des INDH africaines est souvent garantie par la solidité de son autonomie juridique, qui nécessite des dispositions légales clairement stipulées au sein de la législation ou de la Constitution, qui protègent l'indépendance, les fonctions et les pouvoirs de l'institution.²⁷

²⁶ Tsekos ME (2002), "Institutions des droits de l'Homme en Afrique", pg 22, de: <http://digitalcommons.wcl.american.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1449&context=hrbrief>.

²⁷ Smith, A *op.cit* pg 913

Exigence d'une base juridique solide pour garantir l'indépendance des INDH

Comme indiqué dans le chapitre précédent, les INDH doivent avoir une base juridique solide afin de garantir leur indépendance. La documentation disponible sur le sujet indique un certain nombre de problématiques clés qui ont tendance à compromettre l'indépendance et l'efficacité des INDH africaines. Celles-ci incluent ce qui suit :

- ❑ Une base juridique de l'institution faible, par exemple lorsque l'institution est créée par décrets, comme un décret présidentiel, qui sont plus facilement abrogés ou modifiés, et ne présentent donc pas de véritable garantie pour le maintien ou l'indépendance de l'INDH. En tant que tel, il a été démontré que le fait d'avoir un cadre constitutionnel et/ou législatif solide permet de soutenir l'indépendance des INDH.²⁸
- ❑ Des limitations structurelles et des mandats restrictifs imposés à une INDH africaine par sa loi habilitante.²⁹ En outre, une législation mal rédigée et une loi ambiguë sur les pouvoirs et les fonctions des institutions des droits de l'Homme peuvent être un obstacle à la promotion et à la protection des droits de l'Homme par les INDH africaines et leurs fonctionnaires.³⁰
- ❑ Une protection insuffisante au sein de la loi habilitante accordée à l'institution et à son leadership, en particulier en ce qui concerne la sécurité des mandats.³¹

Comme indiqué dans le chapitre précédent, l'existence légale des 9 INDH de l'échantillon est en conformité avec les normes minimales prescrites par les Principes de Paris. L'existence des 9 INDH de l'échantillon est au moins basée sur un cadre législatif, avec la majorité (5 INDH sur 9) ayant également un appui constitutionnel.

Les 9 INDH de l'échantillon ont des dispositions légales précises qui définissent clairement leurs mandats respectifs. Les 9 INDH de l'échantillon indiquent également que leurs pouvoirs et fonctions sont suffisants pour leur permettre de remplir leurs mandats respectifs en conformité avec les Principes de Paris.

Bien qu'il existe des dispositions juridiques précises assurant l'autonomie juridique des 9 INDH de l'échantillon, il y a des cas où l'exécutif a le pouvoir de par la loi de créer de nouveaux règlements qui pourraient entraîner des changements dans l'environnement juridique des INDH, limitant ainsi l'autonomie juridique de l'institution. Cela se voit dans 2 des INDH de l'échantillon, dont la base juridique est fondée sur des cadres législatifs.

La sécurité des mandats des membres (commissaires) des 9 INDH de l'échantillon est prévue par la loi ; ces mandats vont de 3 à 7 ans. Dans 6 INDH de l'échantillon, les mandats des membres sont renouvelables pour une période supplémentaire, alors que dans une seule INDH de l'échantillon sa loi fondatrice ne précise pas explicitement combien de mandats un commissaire

²⁸ Sekaggya, *op cit* pg 211.

²⁹ Mehta, *op cit* pg 7.

³⁰ Sekaggya, *op cit* pg 211 et la loi du Zimbabwe sur les droits de l'Homme (2012) pg 2-18, de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_232685.pdf.

³¹ Sekaggya, *op cit* pg 208.

est autorisé à servir. Le mandat des membres est non renouvelable dans 2 INDH de l'échantillon.

3.2.2. Indépendance à travers l'autonomie opérationnelle au sein de l'espace politique et démocratique

L'autonomie opérationnelle signifie la capacité pour une INDH d'exécuter son mandat sans interférence, contrôle, influence ou obstruction extérieure de toute branche du gouvernement, de tout organisme public ou privé ou de toute personne. Les Principes de Paris stipulent qu'une INDH doit être en mesure d'"examiner librement toutes les questions relevant de sa compétence."³² Cela nécessite l'existence d'un degré important de volonté politique de la part des politiciens au pouvoir pour promouvoir et protéger les droits humains,³³ en garantissant aux INDH un environnement de travail sûr et favorable.

Menaces à l'autonomie opérationnelle des INDH africaines

La documentation disponible sur le sujet met en évidence un certain nombre de domaines dans lesquels l'autonomie opérationnelle des INDH africaines a été menacée :

- Plusieurs cas ont été signalés dans lesquels des défenseurs des droits de l'Homme en Afrique ont été harcelés, intimidés, arrêtés arbitrairement et il y a même eu des cas d'assassinat de défenseurs des droits de l'Homme.³⁴
- Refuser un financement adéquat est une tactique commune qui a été historiquement utilisée, par laquelle l'Etat et/ou l'exécutif cherchent à exercer un contrôle sur les INDH du continent.³⁵

Interférence dans l'autonomie opérationnelle des INDH de l'échantillon

Les études de cas indiquent, à des degrés divers, un certain nombre de menaces à l'autonomie opérationnelle de certaines des INDH de l'échantillon. Bien que 5 des 9 INDH de l'échantillon n'aient pas connu à ce jour de menaces ou interférences explicites ou implicites à la mise en œuvre de leurs mandats, 4 INDH de l'échantillon ont connu des interférences dans leur travail. Ceci comprend : le refus d'inclure l'INDH dans certains comités, le refus de l'accès à des sites de projets et le harcèlement du personnel de l'INDH lors d'enquêtes. En outre, certaines de ces INDH ont connu des frustrations et des contraintes tacites en raison d'un manque de volonté politique et de coopération. Cette étude révèle que lorsque les gouvernements sont répressifs et la liberté d'expression quasiment inexistante ou compromise, il n'y a pas beaucoup d'importance accordée aux droits de l'Homme dans le pays, ce qui entrave l'indépendance générale de l'INDH.

Alors que les INDH peuvent être indépendantes en théorie, les actions et le courage des commissaires et du personnel peuvent différer dans la pratique. Par exemple, dans une des INDH de l'échantillon, les commissaires nommés

³² Commission des droits de l'homme des Nations Unies *op cit*.

³³ Peters, (2009) "Commissions des droits de l'homme en Afrique – Enseignements et Défis", dans Droits de l'Homme en Afrique, Perspectives juridiques sur leur protection et leur promotion, Bösl, Anton et Diescho, Joseph (eds.), «Macmillan Education» Namibie, Windhoek, pg 351, de: http://www.kas.de/upload/auslandshomepages/namibia/Human_Rights_in_Africa/11_Peter.pdf.

³⁴ Sekaggya, *op cit* pg 216 et Assemblée générale des Nations Unies, Conseil des droits de l'homme (2010) "Groupe de travail sur l'examen périodique universel, 8^{ème} session" Rapport national soumis conformément au paragraphe. 15 (a) de l'annexe à la Résolution du Conseil des droits de l'homme 5/1 Kenya, ONU Doc. A/HRC/WG.6/8/KEN/1 pg 13-20, de: www.ohchr.org/EN/HRBodies/UPR/PAGES/KESession8.aspx.

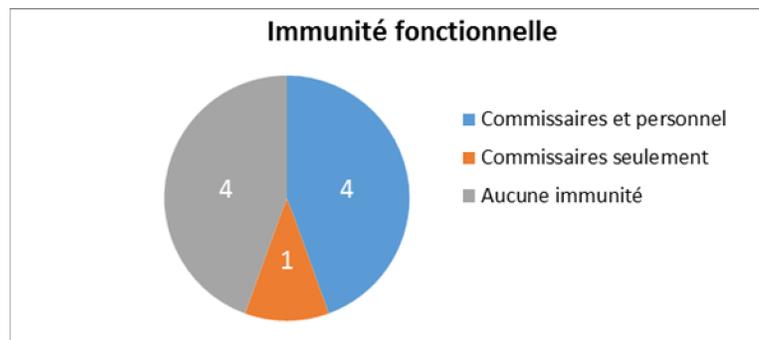
³⁵ Commission des droits de l'homme de l'Ouganda (2014), "16^{ème} Rapport annuel de l'UHRC" pg 64, de: <http://www.uhrc.org/uhrc-16th-annual-report> et Smith *op cit* pg 920.

Immunité opérationnelle des INDH

à temps partiel hésitent à dénoncer les violations des droits de l'Homme en raison de conflits d'intérêts par rapport à leurs rôles au sein de l'INDH vis-à-vis de leur emploi/circonscription principal(e). Dans une autre des INDH de l'échantillon, une lutte interne et un manque de consensus entre les commissaires ont eu le même effet sur l'indépendance opérationnelle de l'institution, car cela a conduit à l'incapacité de la Commission à régler les cas de violations des droits de l'Homme en temps voulu et de façon efficace.

L'immunité opérationnelle³⁶ des commissaires est prévue au sein de l'environnement juridique de 8 des 9 INDH de l'échantillon, tandis que cette protection n'est accordée aux membres du personnel que dans 4 des 9 INDH de l'échantillon. Dans l'une des INDH de l'échantillon, les membres du personnel ne peuvent pas dénoncer les violations des droits de l'Homme, car la loi ne prévoit pas leur immunité fonctionnelle. La situation au sein de cette INDH est exacerbée lorsque les commissaires sont réticents à agir en raison de conflits d'intérêts (comme décrit ci-dessus).

Graphique 3.1: Octroi d'une immunité opérationnelle aux membres et au personnel des INDH de l'échantillon



Indépendance financière des INDH de l'échantillon

Veillez-vous référer au chapitre 4 du présent rapport (section 4.2.3) qui traite de la question de la gestion financière (y compris l'indépendance financière) de manière plus substantielle.

3.2.3. Autonomie à travers les nominations

Les mécanismes de nomination sont l'un des moyens les plus efficaces pour garantir l'indépendance des INDH. Les Principes de Paris prévoient que la nomination des membres de l'institution nationale "doit être effectuée par un acte officiel, qui doit définir la durée spécifique du mandat. Ce mandat peut être renouvelable, sous réserve que le pluralisme de la composition de l'institution soit assuré."³⁷ Les meilleures pratiques exigent l'implication de l'organe législatif et de la société civile lors des nominations, via une "large consultation et un processus de nomination publique des candidats."³⁸

La documentation disponible indique que:

- ☐ Le processus de nomination des membres des INDH sur le continent n'est pas uniforme. Alors que dans certains pays africains le processus

³⁶ Ceci fait référence à l'immunité accordée aux personnes qui remplissent certaines fonctions de l'État en leur qualité officielle plutôt qu'en leur qualité personnelle.

³⁷ Commission des droits de l'Homme des Nations Unies *op cit*.

³⁸ Comité International de Coordination des Institutions nationales des droits de l'Homme (2006), "Procédures de nomination des institutions nationales des droits de l'Homme", Document de discussion pour le CIC, pg 3, de: http://www.constitutionalvalues.org/pdf/docs/creating/OHCHR_Appointments_Procedure_Paper.pdf.

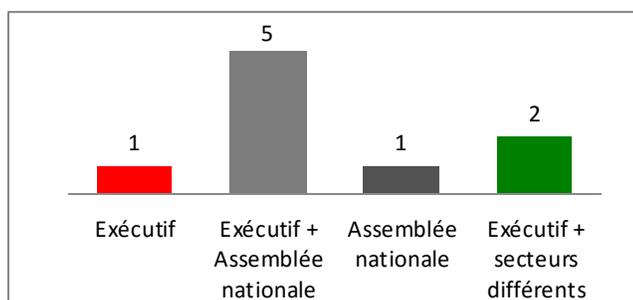
de nomination des membres des INDH est légalement prévu, avec des dispositions prévoyant une large consultation impliquant les acteurs de la société civile³⁹, il y a des cas où la branche exécutive du gouvernement nomme de façon unilatérale les membres de l'institution; par exemple le Premier ministre nomme le Secrétaire général de la Commission, sans suffisamment de consultation ou de transparence.⁴⁰ Certains experts indiquent l'existence d'un favoritisme envers une affiliation politique lors du processus de nomination de certaines INDH en Afrique, en particulier lorsque le processus de nomination semble être consultatif dans la forme mais sans fondement nécessaire ; ceci est plus probable lorsque les organisations de la société civile ne sont pas impliquées dans le processus.⁴¹

- ❑ De longs délais dans les processus de nomination et de reconduction des mandats des membres des INDH sont un défi majeur qui affecte l'efficacité et l'indépendance de l'institution.⁴²
- ❑ Un échelonnement des mandats n'est pas prévu dans certaines INDH africaines, afin de leur permettre de maintenir la mémoire institutionnelle, à travers les structures de nomination, de renouvellement et de révocation.⁴³

Processus de nomination dans les pays de l'échantillon

La majorité des INDH de l'échantillon (8 sur les 9) ont un cadre législatif qui décrit les processus de nomination et de reconduction des mandats des commissaires de l'INDH. Les études de cas montrent que les nominations des membres des INDH sont faites par l'exécutif en collaboration avec l'Assemblée nationale dans 5 des INDH de l'échantillon, par l'exécutif en consultation avec divers secteurs dans 2 des INDH de l'échantillon et par l'Assemblée nationale dans l'une des INDH (voir le graphique 3.2. ci-dessous).

Graphique 3.2: Structure de nomination des 9 INDH de l'échantillon



³⁹ Section 4 de la loi du Malawi sur les droits de l'Homme, 1998 et Section 3 de la loi portant création de la Commission des droits de l'Homme de la Sierra Leone, 2004, de: http://www.icnl.org/research/journal/vol13iss4/special_1.htm#_ftn123.

⁴⁰ Ssenyonjo, M. (2009) "Droits économiques, sociaux et culturels dans la loi internationale" «Bloomsbury Publishing», pg 193, de: https://books.google.co.za/books?id=PA1cBAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

⁴¹ Sondem, S. (2012) "Institutions nationales des droits de l'Homme – l'expérience du Ghana", Journal des questions européennes «Eurodialogue», pg 250, de: http://studiorum.org.mk/cvrodijalog/16/pdf/Evrodijalog_br_16_7_S-Sondem_ENG.pdf et Ssenyonjo *op cit* pg 197.

⁴² Sekaggya *op cit* pg 210.

⁴³ Peters *op cit* pg 368.

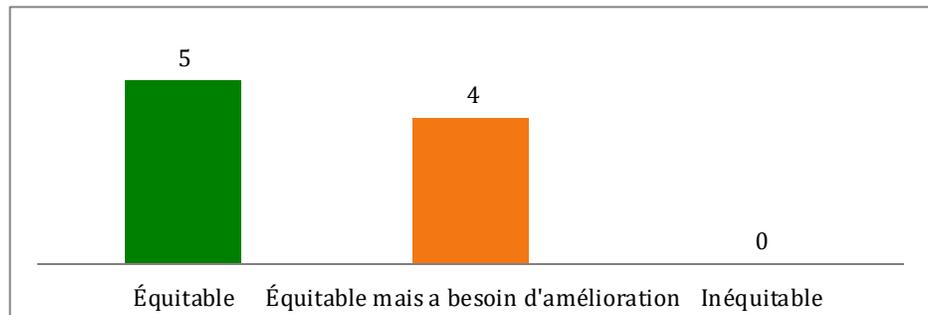
En outre, bon nombre de ces institutions présentent de bonnes pratiques qui intègrent un vaste processus de consultation. Des exemples sont l'implication de l'assemblée nationale, des groupes minoritaires et du grand public. Aussi, afin de préserver leur mémoire institutionnelle, 2 INDH de l'échantillon prévoient au sein de leur loi des mandats échelonnés pour les commissaires.

La procédure de nomination des membres de 2 INDH de l'échantillon pourrait bientôt être réformée par la loi dans le cadre du processus de transition que les pays respectifs traversent actuellement, suite à de récents troubles intérieurs et à un changement de régime. Ceci indique que les processus de nomination et leur base juridique ne sont pas statiques puisqu'ils peuvent être soumis à différentes dérogations politiques.

Équité des processus de nomination dans les INDH de l'échantillon

La majorité des INDH de l'échantillon indique que le processus de nomination des commissaires est juste et garantit la nomination de personnes intègres, compétentes et qualifiées. Cependant, il y a quelques défis identifiés par les parties prenantes dans le processus de nomination de 4 INDH de l'échantillon. Ceux-ci se rapportent à des préoccupations concernant le contrôle du processus de nomination par le parti politique ou le groupe religieux dominant, ce qui entraîne la présence de responsables politiques à des postes stratégiques au sein de l'institution.

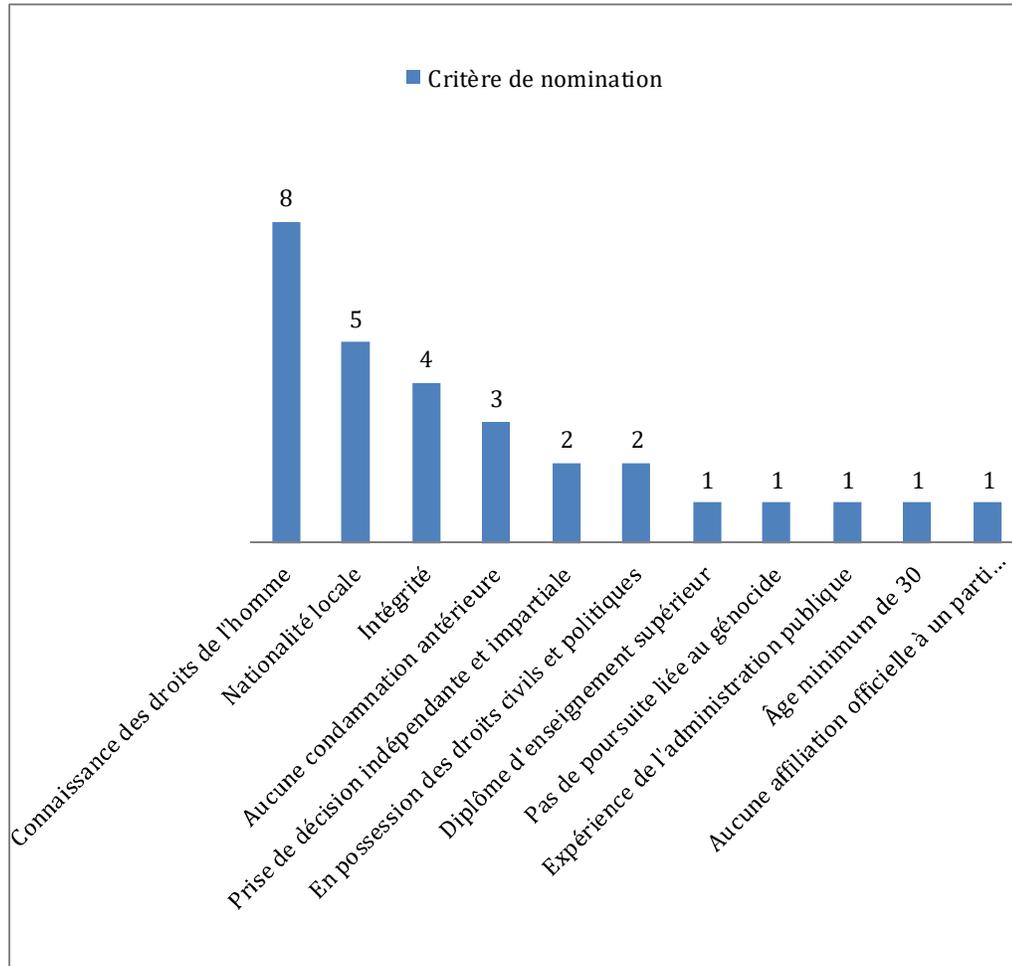
Graphique 3.3: Équité des processus de nomination des commissaires dans les INDH de l'échantillon



Critères des INDH de l'échantillon pour la nomination des commissaires

Toutes les INDH de l'échantillon ont des critères rigoureux pour la nomination des commissaires dans leur loi habilitante. Le critère le plus répandu dans 8 des 9 INDH de l'échantillon est une connaissance et une expérience solides dans le domaine des droits de l'homme. Ceci est une bonne pratique et indique l'effort particulier fait pour nommer des membres compétents. Un certain nombre de critères des INDH de l'échantillon sont directement liés au contexte national ; par exemple dans un pays sortant d'un conflit interne, les candidats ne doivent pas avoir été condamnés pour avoir participé au génocide. Ceci est louable car cela montre les efforts menés pour assurer l'application des normes mondiales aux réalités locales.

Graphique 3.4: Critères des INDH de l'échantillon pour la nomination des commissaires



Critères et processus pour le renouvellement du mandat des membres des INDH de l'échantillon

Le renouvellement du mandat des commissaires est possible dans 7 des 9 INDH de l'échantillon. Le processus de renouvellement du mandat est similaire à celui qui s'applique pour les nominations initiales. Cela montre la cohérence de l'approche concernant les nominations.

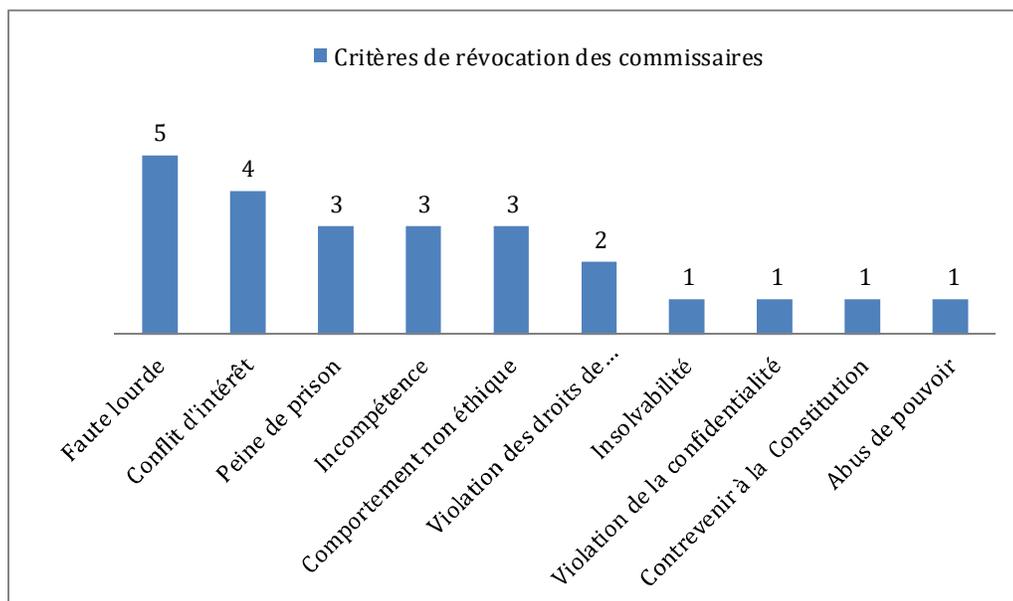
Les critères de renouvellement des mandats au sein des INDH pertinentes de l'échantillon comprennent : la performance et l'intégrité (en ce qui concerne l'absence de conflit d'intérêts) des membres actifs. Le renouvellement du mandat des membres peut être tributaire de leur circonscription, par exemple dans les cas où la société civile sélectionne leurs représentants. En outre, le renouvellement du mandat des membres du Parlement dépend de leur mandat au Parlement.

Révocation des membres des INDH dans les INDH de l'échantillon

Dans 7 des 9 INDH de l'échantillon il existe des dispositions juridiques qui comprennent des critères clairs et objectifs pour la révocation des commissaires, les critères les plus répandus étant une faute grave et des conflits d'intérêts (voir le graphique 3.5). 2 INDH de l'échantillon ont des lacunes dans ce domaine ; des efforts sont actuellement menés dans l'une d'elles pour inclure les dispositions nécessaires concernant les critères de révocation des membres, dans le cadre des amendements proposés par l'institution à l'organe législatif durant le processus de transition du pays. L'autre INDH indique que ces dispositions ne sont pas pertinentes pour elle car l'INDH est composée d'une majorité de commissaires à temps partiel, qui sont davantage considérés comme des conseillers. Cette explication est inacceptable car des critères clairs et objectifs pour les licenciements sont nécessaires, indépendamment du fait que les membres soient nommés ou pas à temps plein.

Cependant, il est important de noter que des procédures détaillées pour la révocation des membres sont formulées dans les lois fondatrices de seulement 5 INDH de l'échantillon. 1 des autres INDH de l'échantillon a des procédures détaillées dans son code de conduite interne, mais cela peut ne pas garantir la protection adéquate de l'indépendance de l'institution, en particulier dans un environnement politique tendu.

Graphique 3.5: Critères de licenciement des commissaires dans les INDH de l'échantillon



Les procédures pour la révocation des membres sont claires et objectives dans 3 des 5 INDH qui ont des dispositions à cet égard dans leurs cadres juridiques. Certaines INDH de l'échantillon, qui sont l'exception au sein de ce groupe, ont des lacunes et/ou des ambiguïtés inhérentes à leur loi constitutive. Par exemple, une INDH de l'échantillon a des dispositions juridiques, qui, *à première vue*, permettent au président de révoquer un membre (sauf en cas de maladie ou d'invalidité) sans un processus clairement établi. Cette situation nuit à l'indépendance de l'INDH.

En outre, cette INDH et 2 autres au sein de l'échantillon n'ont pas de

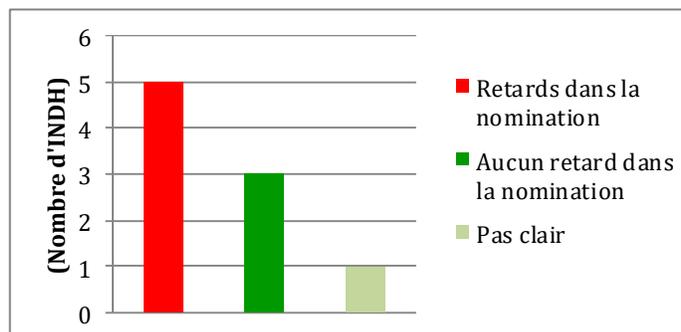
procédures claires permettant que des pétitions puissent être soumises à l'exécutif ou à l'Assemblée nationale pour la révocation d'un membre. Il s'agit de détails techniques qui peuvent considérablement affecter l'indépendance et la performance de l'institution dans l'exécution de son mandat. Ceci apparaît dans 2 INDH de l'échantillon, l'exécutif est légalement autorisé à suspendre un membre lorsque l'Assemblée nationale commence à examiner la requête. Au titre de bonne pratique, 2 INDH de l'échantillon prévoient que ces pétitions soient signées par un vote à la majorité des deux tiers par les autres membres de l'INDH. Démontrant une bonne pratique, le cadre juridique des 2 autres INDH de l'échantillon ne permet pas à l'exécutif de suspendre un membre avant que l'Assemblée nationale n'ait établi qu'il existe des motifs suffisants pour procéder à une enquête.

Bien qu'aucune des INDH de l'échantillon n'ait jamais révoqué un membre, il est important pour les institutions qui ont des lacunes dans ce domaine de s'améliorer afin de préserver l'indépendance de leurs institutions.

Le problème des longs délais liés à la nomination et au renouvellement du mandat des membres dans les INDH de l'échantillon

Les études de cas confirment les problèmes que posent aux INDH africaines de longs retards dans la nomination et le renouvellement du mandat de leurs membres. 5 INDH de l'échantillon ont connu des retards dans ce domaine, qui ont affecté leur fonctionnement, bien qu'à des degrés divers. Il est intéressant de noter que plusieurs de ces retards ont eu lieu même quand l'INDH a des dispositions légales qui prescrivent un délai pour la nomination de nouveaux membres. Les raisons invoquées pour ces retards comprennent : la volonté politique, le protocole administratif, y compris au niveau sectoriel, et le temps nécessaire pour mettre en place une vaste consultation. Dans certains cas, il n'y a pas d'urgence pour l'INDH, en particulier lorsqu'elle fonctionne selon un modèle hybride. En effet, lorsque la durée du mandat des commissaires prend fin, le mandat du médiateur, qui est également le président de l'INDH, peut subsister.

Graphique 3.6: Retards liés aux nominations et au renouvellement des mandats des commissaires pour les INDH de l'échantillon



Nomination du personnel dans les INDH de l'échantillon

Dans l'ensemble, la nomination, la reconduction des mandats et le licenciement du personnel sont entrepris d'une manière objective et indépendante.

La nomination du personnel est basée soit sur la loi régissant la fonction publique ou les fonctionnaires (dans 4 INDH de l'échantillon), soit sur les processus internes fondés sur leurs lois fondatrices, qui leur fournissent l'autonomie pour recruter leur propre personnel (dans 5 INDH de l'échantillon). Dans l'une des INDH de l'échantillon, le processus de nomination des nouveaux membres du personnel est particulièrement long, car une cour administrative doit approuver les candidats sélectionnés, en ligne avec les processus de recrutement publics.

Les procédures de recrutement du personnel dans les INDH étudiées sont de nature similaire. Toutes les INDH étudiées diffusent des annonces sur des sites Internet ou dans des journaux locaux, et mènent par la suite un processus standard d'entretien formel permettant de prendre une décision pour la sélection des candidats appropriés. 6 des 9 INDH de l'échantillon ont indiqué l'équité de leur processus de recrutement du personnel et leur capacité à sélectionner les candidats les plus compétents et qualifiés, à travers l'adoption d'une approche axée sur les compétences. 2 des INDH de l'échantillon récemment créées doivent encore recruter du personnel et comptent respectivement sur: le personnel détaché par le gouvernement, les organismes bailleurs de fonds et les ressources humaines de l'Ombudsman. Cette pratique ne permet pas de garantir l'indépendance et l'efficacité de l'institution. Certaines parties prenantes au sein de l'une des INDH de l'échantillon soulignent le défi que pose le népotisme lors des processus de recrutement de l'INDH, en particulier lors de la phase de présélection. Ceci affecte potentiellement la qualité du personnel et la capacité de l'INDH à remplir son mandat. Une bonne pratique de l'une des INDH de l'échantillon pour éviter des problèmes similaires est le recours aux services d'un consultant externe pour développer et administrer un test de compétence durant la phase de recrutement.

Renouvellement du personnel dans les INDH de l'échantillon

La tendance qui se dessine à partir des études de cas est que les membres du personnel sont nommés à durée indéterminée, leur mandat n'a donc pas besoin d'être renouvelé. Il y a une exception dans 2 INDH de l'échantillon (ayant des cadres constitutionnels bien établis), où la nomination des cadres supérieurs est basée sur des contrats de 5 ans. Ces contrats sont renouvelables sur la base de performances satisfaisantes, bien que dans une INDH il n'y ait aucune garantie de renouvellement. Il y a des avantages et des inconvénients à l'utilisation de personnel contractuel pour les INDH africaines. Bien que cela permette une plus grande flexibilité, une réduction des coûts généraux et souvent une plus grande spécialisation apportée par les contractuels à l'institution, il peut y avoir des défis tels que la moralité, la loyauté, le courage et la fiabilité.

Licenciement du personnel dans les INDH de l'échantillon

Les conditions de licenciement du personnel dans les INDH étudiées se trouvent dans leurs codes de conduite internes respectifs et/ou dans le droit du travail et le droit administratif. La procédure de licenciement du personnel est similaire dans les 9 INDH évaluées : suite au signalement d'une faute, un processus disciplinaire est amorcé, dont l'issue peut être un avertissement ou un licenciement. Seules 3 INDH de l'échantillon ont déjà licencié un membre de leur personnel. Les raisons des licenciements

3.2.4. Indépendance au travers de la composition et du pluralisme

comprennent : l'incompétence, l'insubordination, la malhonnêteté, l'incompétence et un comportement inapproprié. Une des INDH, bien qu'elle n'ait jamais licencié de membre de son personnel, a cité une faute qui a conduit à des mesures correctives mais pas à un licenciement.

Les Principes de Paris préconisent que «la composition de l'institution nationale et la désignation de ses membres, que ce soit au moyen d'une élection ou autrement, doivent être établies conformément à une procédure comprenant toutes les garanties nécessaires afin d'assurer la représentation pluraliste des forces sociales (de la société civile) concernées par la protection et la promotion des droits de l'Homme ...".⁴⁴ En outre, le CIC exige qu'«il faille tenir compte du pluralisme dans le contexte du genre, de l'ethnie ou des minorités».⁴⁵

La documentation disponible indique que :

- La plupart des INDH africaines démontre un bon pluralisme au sein de la composition de leurs membres et de leurs commissaires.⁴⁶ Outre des experts en droits de l'Homme, la composition des membres des INDH africaines inclut, *entre autres*, des personnes ayant des expériences parlementaires et gouvernementales, ainsi que la société civile, des personnalités religieuses et des juristes.⁴⁷
- Dans certains cas, les INDH africaines possèdent une bonne composition quant à la diversité des sexes⁴⁸ et incluent des groupes minoritaires, ce qui est considéré comme une bonne pratique.⁴⁹
- Les législations de certaines INDH africaines ne sont cependant pas claires sur la composition de leurs membres en termes de diversité et de représentativité⁵⁰; certaines législations suppriment complètement la possibilité du pluralisme au sein de l'INDH. Bien que ce ne soit pas une démarche délibérée de leur part certaines INDH africaines parviennent néanmoins au pluralisme.⁵¹

Pluralisme au sein de la composition des membres des INDH de l'échantillon

À l'exception d'une institution, toutes les INDH de l'échantillon ont des membres qui représentent les différents segments de la société (voir tableau 3.7). Une composition pluraliste est prévue au sein de leurs cadres juridiques respectifs, avec des spécificités différentes. En outre, une nouvelle tendance se dessine vers l'inclusion de membres issus de

⁴⁴ Commission des droits de l'Homme des Nations Unies *op cit*.

⁴⁵ Comité international de coordination des Institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'Homme (Icc) (2013) "Observations générales du sous-comité d'accréditation" pg 20, de: <http://nhri.ohchr.org/EN/AboutUs/ICC/Accreditation/Documents/SCA%20GENERAL%20OBSERVATIONS%20ENGLISH.pdf>.

⁴⁶ Profil des membres du RINADH (2014) et étude de cas de Commission nationale des droits de l'Homme des Seychelles.

⁴⁷ Ibid et section 131(1) (c) de la Constitution de la république du Malawi et section 4(1) de la loi sur la Commission des droits de l'Homme (1998).

⁴⁸ La loi sur le Commission des droits de l'Homme du Sud-Soudan, 2009, stipule que la composition de la commission doit comporter au moins 25% de femmes.

⁴⁹ Profil des membres du RINADH (2014) et étude de cas de Commission nationale des droits de l'Homme des Seychelles.

⁵⁰ Section 8 du décret No. 210/2000 relatif à l'établissement de la Commission éthiopienne des droits de l'Homme.

⁵¹ Profil des membres du RINADH (2014) et étude de cas de la Commission nationale des droits de l'Homme des Seychelles.

professions clés, qui sont représentés dans les conseils d'administration des 9 INDH de l'échantillon. Il y a une exception dans une INDH de l'échantillon qui se compose de trois membres qui sont avocats, et manque ainsi clairement de pluralisme. À cet égard, la loi habilitante de l'INDH ne prévoit pas la diversité et la représentativité. Malgré une composition pluraliste, il y a des indications dans au moins 3 INDH de l'échantillon que des responsables politiques, qui ont une appartenance politique particulière ou font preuve de partialité politique en raison d'événements historiques, ont des rôles et fonctions stratégiques au sein de l'institution.

Tableau 3.7: Composition des commissaires dans les INDH de l'échantillon

NHRI de l'échantillon	COMPOSITION DES COMMISSAIRES							
	Nombre de membres de l'INDH	Société civile, par ex : ONG, média, universités	Gouvernement / Parlement	Trade unions	Professions clés (par ex : juridiques & de santé)	Femmes, jeunes & personnes handicapées	Représentants à l'échelle nationale (Provinces)	Autres (par ex: groupes religieux)
INDH 1	7							
INDH 2	30							
INDH 3	25							
INDH 4	4							
INDH 5	11							
INDH 6	5							
INDH 7	3							
INDH 8	7							
INDH 9	41							

Pluralisme au sein du personnel des INDH de l'échantillon

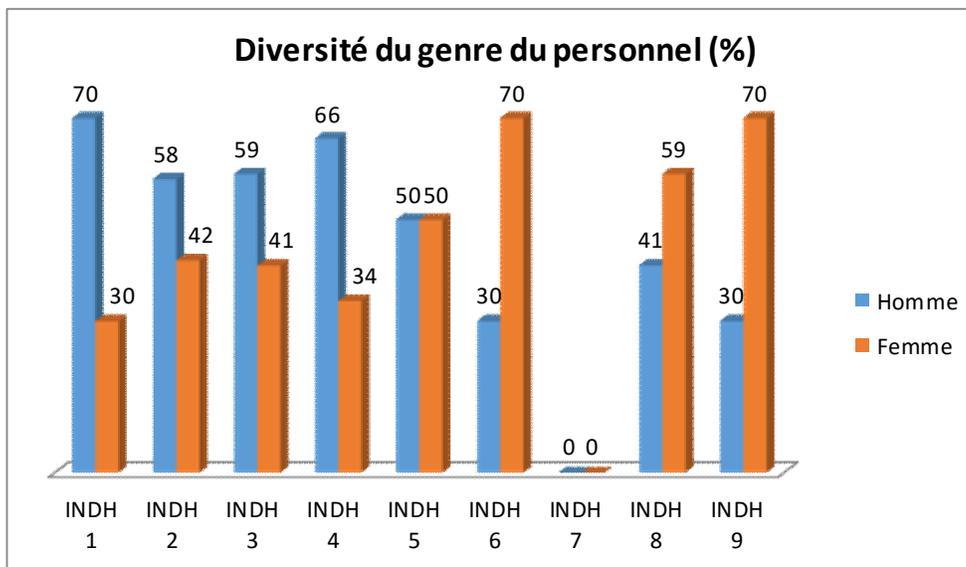
Aucune INDH de l'échantillon ne prévoit dans son cadre juridique une composition pluraliste de son personnel. Il existe des dispositions dans les cadres juridiques de la majorité des INDH de l'échantillon qui prévoient un chef de mission, un chef de division ou un secrétaire général, ou les trois. Il est fortement ressorti des discussions avec les INDH de l'échantillon, qu'en raison de l'environnement macroéconomique de certains pays, il peut être difficile dans certains cas de trouver un équilibre entre l'emploi de personnes qualifiées et le pluralisme au sein du personnel.

Il ne semble pas que la diversité ethnique et/ou religieuse soit un domaine d'intérêt particulier pour la majorité des INDH de l'échantillon (7 des 9 INDH de l'échantillon) qui n'en font pas mention, ce qui est souvent dû au contexte national. Par exemple, les parties prenantes de l'INDH dans les pays sortant d'un conflit récent ont spécifiquement mentionné le fait qu'il soit contraire à la loi de demander à quelqu'un son origine ethnique ou sa religion, et que l'importance est mise sur la nationalité plutôt que sur l'origine ethnique et la religion.

Malgré les dynamiques précitées concernant le recrutement du personnel, il est important que les INDH africaines aient également une composition pluraliste de leur personnel. En effet, le fait d'avoir une force de travail diversifiée permettra d'améliorer l'accessibilité des institutions à leur population sur l'ensemble de leurs territoires nationaux respectifs.⁵²

D'après le graphique ci-dessous (graphique 3.8), il est clair que l'équilibre entre hommes et femmes au sein du personnel d'une grande majorité des INDH de l'échantillon est généralement respecté, bien qu'à des degrés divers. Cela montre que les INDH de l'échantillon prennent en compte la mixité lors du recrutement, ce qui fait figure de bonne pratique.

Graphique 3.8. Équilibre entre hommes et femmes au sein du personnel des INDH de l'échantillon



⁵² Conseil international pour l'étude des droits de l'Homme op.cit pg 16 – 17.

4

Financement

4.1. Aperçu

Ce chapitre étudiera les éléments suivants concernant le financement des INDH :

- Budgets des INDH africaines ;
- Sources de financement ;
- Gestion financière ; et
- Reddition de comptes des INDH africaines.

La documentation disponible sur le financement des INDH africaines est limitée. De ce fait, la documentation sur le financement des INDH africaines est brièvement abordée et examinée. L'analyse des 9 études de cas fournit des leçons importantes concernant les tendances, les défis, les lacunes et les meilleures pratiques liés au financement des INDH en Afrique.

4.2 Financement : état des INDH africaines

4.2.1. Budgets des INDH africaines

Une INDH doit disposer de fonds suffisants pour assumer efficacement les responsabilités qui lui incombent. Les Principes de Paris stipulent que "l'institution nationale doit disposer d'une infrastructure adaptée à la bonne conduite de ses activités, en particulier un financement adéquat. Le but de ces fonds doit être de lui permettre de disposer de son propre personnel et de locaux, afin d'être indépendante du gouvernement et de ne pas être soumise à un contrôle financier qui pourrait compromettre son indépendance".⁵³

Les budgets des INDH sont insuffisants dans de nombreux pays africains. Plusieurs experts identifient la limitation des ressources comme l'un des

⁵³ Commission des droits de l'homme des Nations Unies *op.cit.*

facteurs clés, aux côtés d'une compétence restreinte et de faibles pouvoirs d'enquête, ce qui rend les institutions «automatiquement inefficaces». ⁵⁴ Les résultats d'une étude menée en 2009 sur les INDH a trouvé globalement que, parmi ses répondants africains, la difficulté des INDH à réaliser leur mandat de protection et de promotion des droits de l'Homme émanait de «financements et de ressources limitées, d'où la difficulté de mesurer l'impact de l'institution.» ⁵⁵ La documentation indique également que certaines INDH africaines ont déclaré avoir souffert de réductions budgétaires pour avoir critiqué le gouvernement. ⁵⁶

Tableau 4.1. Budgets des INDH africaines par rapport à leur PIB et à la taille de leur population

S/n	Pays	Budget de l'INDH en dollars (2013) ⁵⁷	PIB en millions de dollars (2013) ⁵⁸	Population en millions (2013) ⁵⁹	Budget de l'INDH par habitant en dollars (2013)
1.	ALGERIE	3 853 982	210 183	38,3	0,1
2.	BENIN	Non disponible	8 307	9,6	Non disponible
3.	BURKINA FASO	30 000	12 126	18,0	0,002
4.	BURUNDI	872 563	2 714	10,9	0,08
5.	CAMEROUN	2 440 000	29 567	21,5	0,11
6.	CAP VERT	256 682	1 837	0,5	0,51
7.	TCHAD	5 455	12 949	12,2	0,0004
8.	Les COMORES	95 807	618 664	0,8	0,12
9.	République du Congo	Non disponible	Non disponible	4,4	Non disponible
10.	RDC	Non disponible	30 014	71,1	Non disponible
11.	DJIBOUTI	150 000	1 456	0,9	0,17
12.	EGYPTE	2 800 000	271 972	84,7	0,33
13.	ETHIOPIE	3 500 000	47 524	89,2	0,39
14.	GUINEE EQUATORIALE	Non disponible	15 580	0,8	Non disponible
15.	GABON	208 960	17 205	1,6	0,13
16.	GHANA	833 000	48 584	26,1	0,32
17.	GUINEE BISSAU	Non disponible	Non disponible	1,7	Non disponible
18.	GUINEE CONAKRY	Non disponible	Non disponible	11,8	Non disponible
19.	COTE D'IVOIRE	1, 900 000	31 292	21,1	0,09
20.	KENYA	7 975 862	54 930	44,2	0,18
21.	LIBERIA	Non disponible	1 945	4,4	Non disponible
22.	LIBYE	Non disponible	65 509	6,5	Non disponible
23.	MADAGASCAR	Non disponible	10,613	22,5	Non disponible
24.	MALAWI	Non disponible	3 883	16,3	Non disponible
25.	MALI	Non disponible	11 111	15,5	Non disponible

⁵⁴Cardenas, S., "Conformité de l'État et institutions nationales des droits de l'homme", de: <http://www.constitutionalvalues.org/pdf/docs/national/Cardenas.%20State%20Compliance%20and%20National%20Human%20Rights%20Institutions.pdf>, pg 8 et Mushwana, M.L. (2012) "Le rôle des INDH dans la promotion et la mise en œuvre du RIG", document présenté lors du séminaire de commémoration du 10ième anniversaire des lignes directrices de Robben Island, pg 5.

⁵⁵HCDH (2009), "Étude sur les institutions nationales des droits de l'homme", de: <http://www.nhri.net/2009/Questionnaire%20-%20Complete%20Report%20FINAL-edited.pdf>.

⁵⁶Smith *op.cit* pg 920.

⁵⁷Profil des membres du RINADH (2014) et étude de cas de la Commission nationale des droits de l'homme des Seychelles.

⁵⁸La Banque mondiale (dernière modification en 2015), "Produit intérieur brut 2013 (dollars américains courants)", de: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?order=wbapi_data_value_2013+wbapi_data_value&sort=desc.

⁵⁹"Population Reference Bureau" (2013) "Fiche de données sur la population mondiale 2013", de: http://www.prb.org/pdf13/2013-population-data-sheet_eng.pdf.

26.	MAURITANIE	325 000	5 057	3,7	0,09
27.	ILE MAURICE	600 000	11 928	1,3	0,46
28.	MAROC	9.000.000 dollars	103 914	33	Non disponible
29.	MOZAMBIQUE	Pas de financement du gouvernement en 2013	15 457	24,3	Pas de financement du gouvernement en 2013
30.	NAMIBIE	1, 790 000	12 932	2,4	0,75
31.	NIGER	563 382	7 683	16,9	0,03
32.	NIGERIA	9 000 000	514 964	173,6	0,052
33.	RWANDA	1 700 000	7 522	11,1	0,15
34.	SENEGAL	74 886	14 791	13,5	0,006
35.	SEYCHELLES	74 767	1 411	0,1	0,75
36.	SIERRA LEONE	1 800 000	4 928	6,2	0,29
37.	AFRIQUE DU SUD	12 000 000	366 057	53,0	0,23
38.	SOUDAN DU SUD	1 600 000	11 804	9,8	0,16
39.	SOUDAN	1 000 000	66 480	34,2	0,03
40.	SWAZILAND	300 000	3 530	1,2	0,25
41.	TANZANIE	4 150 000	44 333	49,1	0,085
42.	TOGO	551 828	4 338	6,2	0,089
43.	TUNISIE	265 825	46 994	10,9	0,02
44.	OUGANDA	Non disponible	24 703	36,9	Non disponible
45.	ZAMBIE	2 800 000	26 820	14,2	0,20
46.	ZIMBABWE	Non disponible	13 490	13,0	Non disponible

*Éléments
macroéconomiques
incluant le PIB, la
taille de la
population et le
budget*

En se basant sur les données recueillies à partir des profils des membres du RINADH (2014) et en les comparant aux indicateurs économiques de la Banque mondiale (voir le tableau 4.1 ci-dessus), il est évident que :

- ❑ Dans l'ensemble, les financements des INDH en Afrique sont insuffisants. Les budgets vont de moins de 10 000 USD⁶⁰ à plus de 10 000 000 USD. Ils sont en moyenne nettement inférieurs aux budgets des INDH à travers le monde. Il existe par exemple en Europe une INDH dont le budget est de plus de 100 000 000 USD.⁶¹
- ❑ A l'exception du Nigéria et de l'Afrique du Sud (les deux plus grandes économies en Afrique), qui possèdent également les plus gros budgets des INDH, bien que de façon disproportionnée, il n'y a pas de relation directe entre la taille du budget d'une l'INDH africaine et le produit intérieur brut (PIB) de son pays.
- ❑ Il n'y a pas de relation proportionnelle directe entre la population du pays et le montant du budget de son INDH. Par exemple, le Nigéria, dont la population est plus de trois fois plus importante que celle de l'Afrique du Sud, dispose d'un budget inférieur à ce dernier. En outre, l'Égypte, avec une population deux fois plus importante que celle de l'Algérie, dispose d'un budget inférieur à celui-ci. L'INDH du Kenya dispose du double du budget de l'INDH de la Tanzanie, bien que sa population soit légèrement plus petite.
- ❑ Le budget par habitant des INDH africaines⁶² est faible, avec moins de 1 USD alloué par personne à travers le continent. Le budget par habitant des INDH africaines va 0,002 USD (Burkina Faso) à 0,75 USD par personne (Cap-Vert et Namibie).
- ❑ Les données suggèrent que d'autres facteurs au sein de l'environnement macroéconomique puissent jouer un rôle plus important dans la détermination des budgets des INDH africaines.

*Élaboration des
budgets des INDH
de l'échantillon*

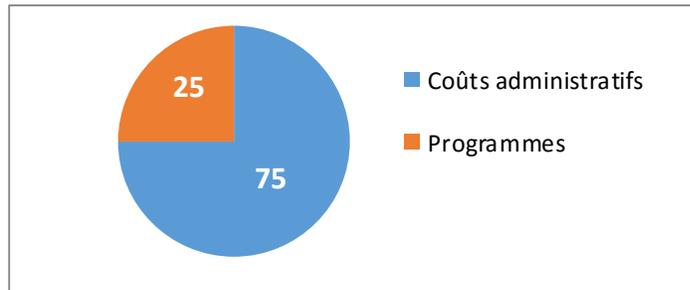
Les études de cas confirment qu'il n'y a pas de formule ou de critère cohérent (y compris la taille de la population) qui soit généralement adopté par les INDH africaines pour définir leurs budgets. Seules 3 des 9 INDH de l'échantillon indiquent que leurs budgets proviennent d'une analyse exhaustive des besoins, réalisée sur une base annuelle. Comme bonne pratique, l'analyse des besoins réalisée par cette INDH est basée sur la tendance des dépenses sur 5 ans, avec une hausse annuelle de 15%, en ligne avec les réglementations financières du pays. Une tendance générale qui se dégage de ces études de cas est que les budgets de ces institutions, en particulier les financements du gouvernement, sont estimés principalement en termes de coûts administratifs et opérationnels, sans porter suffisamment d'attention proactive aux programmes et aux exigences institutionnelles futures.

⁶⁰ Profil des membres du RINADH (2014) et HCDH, *op cit* pg 16

⁶¹ HCDH, *op cit* pg 16.

⁶² Le budget annuel de l'INDH divisé par la population totale du pays.

Graphique 4.2. Allocation budgétaire moyenne (%) des INDH de l'échantillon



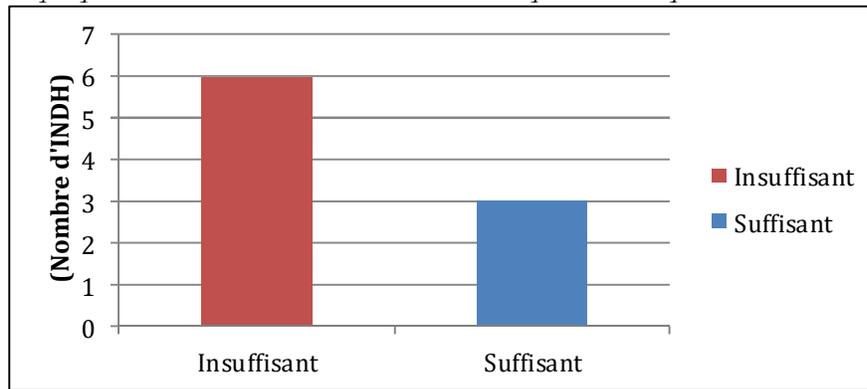
Adéquation du budget au sein des INDH de l'échantillon

Les études de cas indiquent que les budgets des INDH africaines peuvent être limités par la performance de l'économie de leur pays, ce qui souligne le rôle que jouent la volonté politique et l'environnement macroéconomique dans la détermination des budgets des INDH africaines.

Les études de cas confirment que les budgets des INDH de l'échantillon sont généralement insuffisants pour exécuter leurs mandats respectifs, cela constitue ainsi un des domaines clés de l'étude qui nécessite de sérieuses améliorations. D'une part, seules 3 INDH de l'échantillon estiment que leurs budgets sont suffisants pour leur permettre de remplir leur mandat. Une de ces INDH est actuellement incertaine quant à la pérennité de ses fonds provenant du gouvernement, du fait de nouveaux statuts qui sont entrés en vigueur après de récents troubles civils et le changement de régime qui a suivi. D'autre part, 6 INDH de l'échantillon indiquent que le budget qu'elles reçoivent de leurs gouvernements respectifs est insuffisant pour exécuter leur mandat de manière efficace et pour étendre leurs activités. Et ceci en dépit du fait que 4 INDH de l'échantillon au sein de cette catégorie indiquent que leurs niveaux de salaires sont compétitifs et suffisants pour recruter du personnel motivé et avec une grande expérience dans les domaines pertinents.

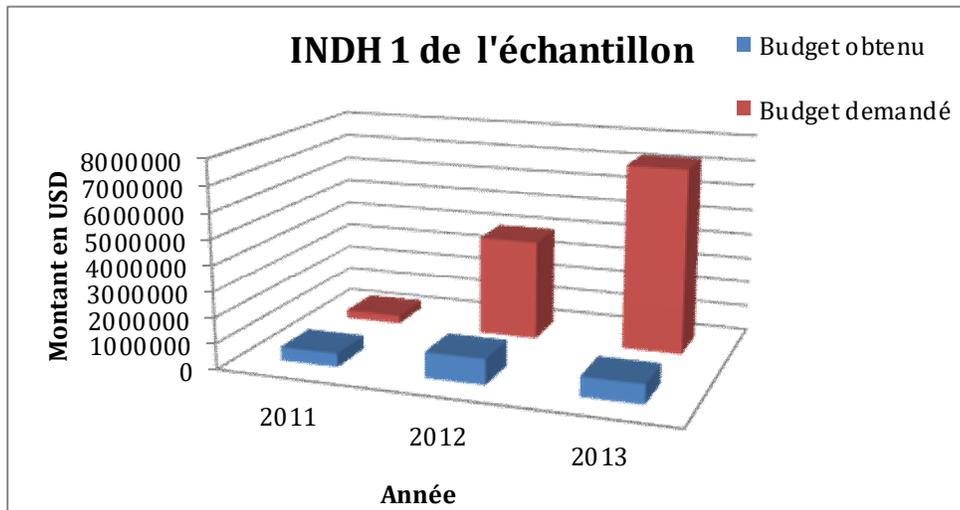
Une tendance dominante qui ressort de ces études de cas est que le financement des institutions nouvellement créées n'est pas suffisant. Cela indique que les gouvernements mettent davantage l'accent sur la création légale des INDH, sans porter une attention proportionnelle à la planification financière et aux dispositions financières. Il est évident que les coûts d'établissement prévus par le gouvernement sont insuffisants dans 2 des 3 institutions récemment établies. Par exemple, une des INDH de l'échantillon qui a été créé en 2009, n'a reçu sa première subvention du gouvernement qu'en 2014.

Graphique 4.3. Avis des INDH de l'échantillon quant à l'adéquation de leur budget

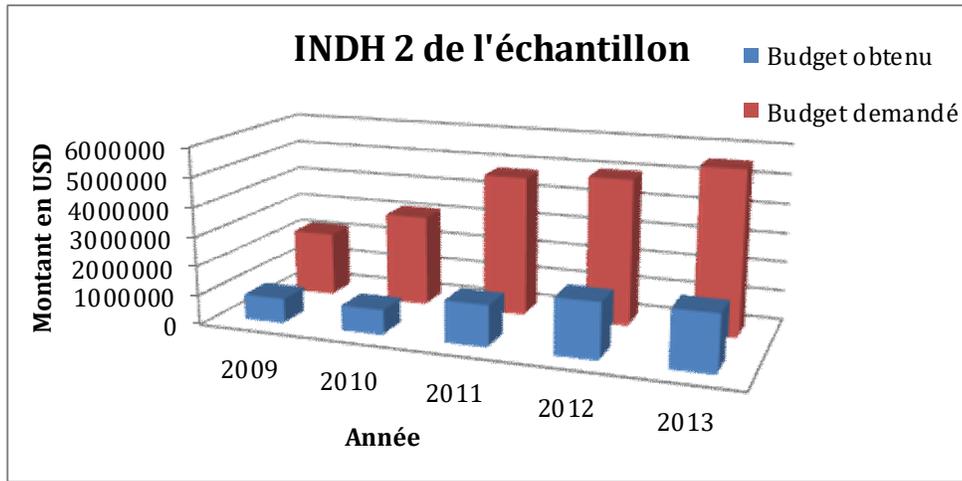


Une autre tendance qui ressort des études de cas est qu'entre 2009 et 2013, il y a une différence notable entre les budgets demandés et les budgets accordés par le gouvernement, ce que l'on constate dans 4 INDH de l'échantillon (y compris les 3 INDH dont les budgets sont basés sur une analyse complète des besoins). Il y a une adéquation entre les budgets demandés et ceux accordés pour seulement 3 INDH de l'échantillon. 1 des INDH de l'échantillon, créée en 2009, n'a reçu de subvention du gouvernement qu'en 2014. Alors que pour l'INDH de l'échantillon restante, l'institution a reçu en 2010 plus que le budget demandé.

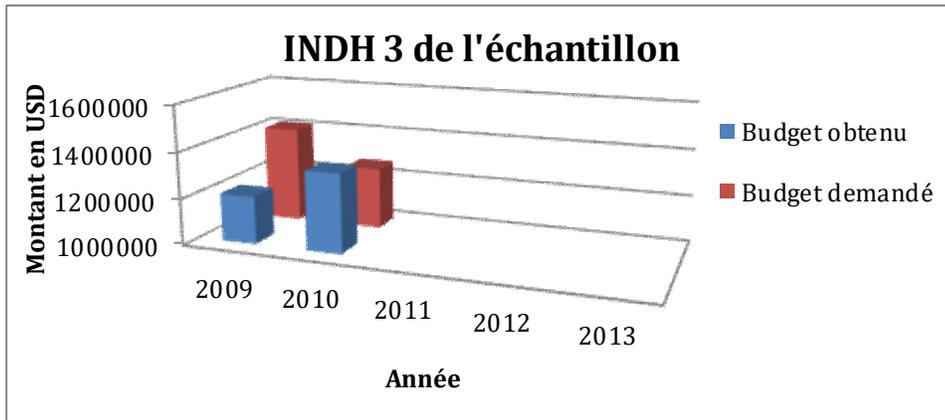
Graphique 4.4: Budget alloué par le gouvernement à l'INDH 1 de l'échantillon (2011 - 2013)



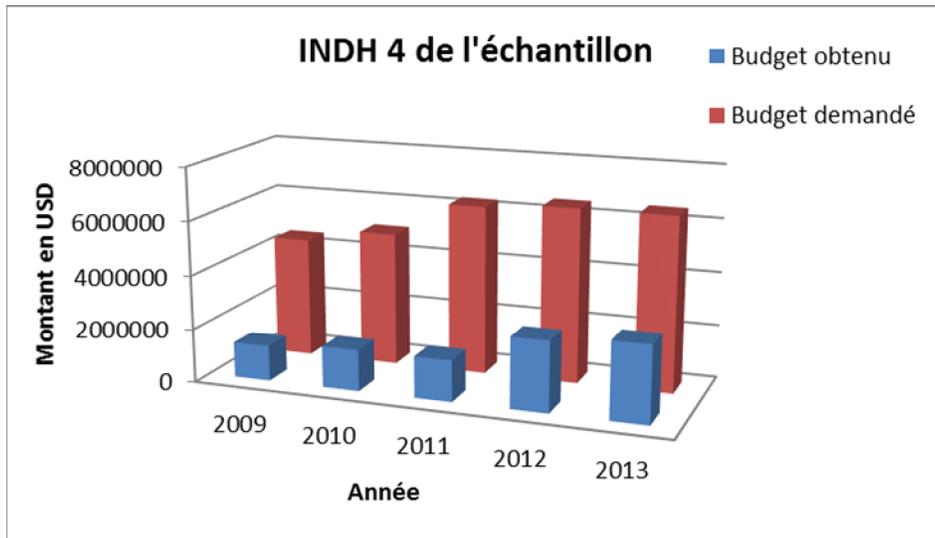
Graphique 4.5: Budget alloué par le gouvernement à l'INDH 2 de l'échantillon (2009-2013)



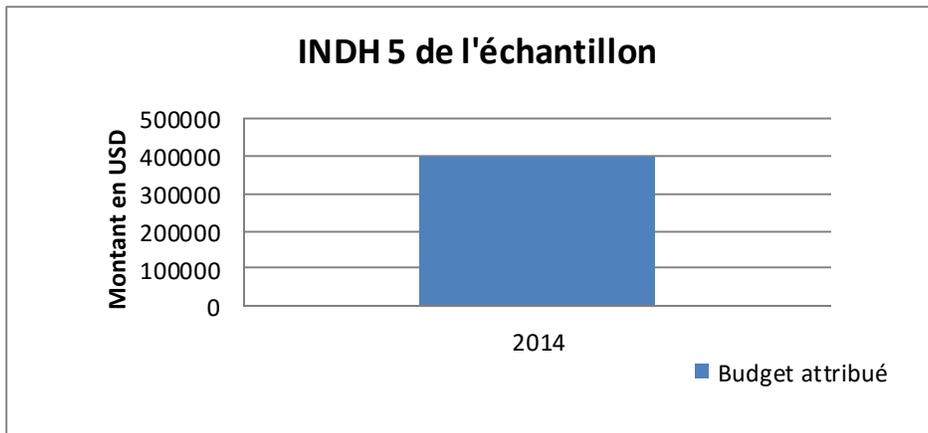
Graphique 4.6: Budget alloué par le gouvernement à l'INDH 3 de l'échantillon (2009 – 2010)



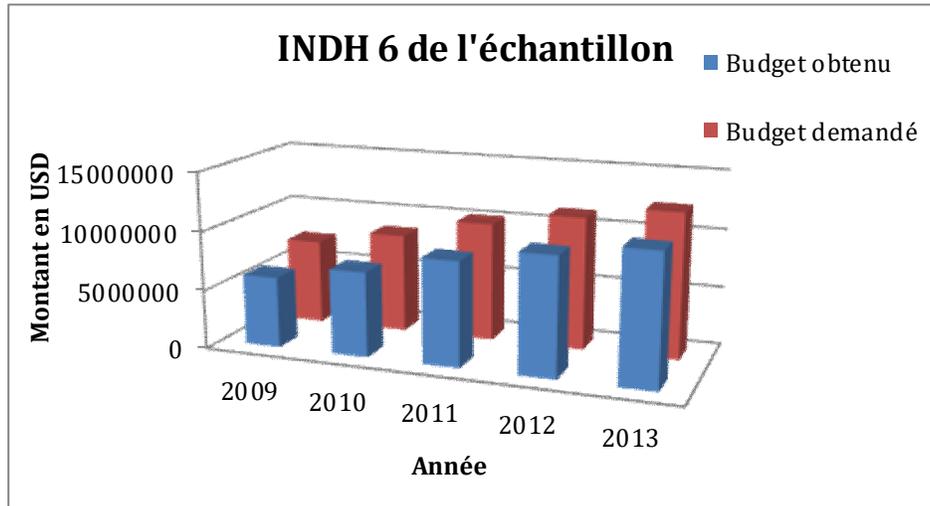
Graphique 4.7: Budget alloué par le gouvernement à l'INDH 4 de l'échantillon (2009 - 2013)



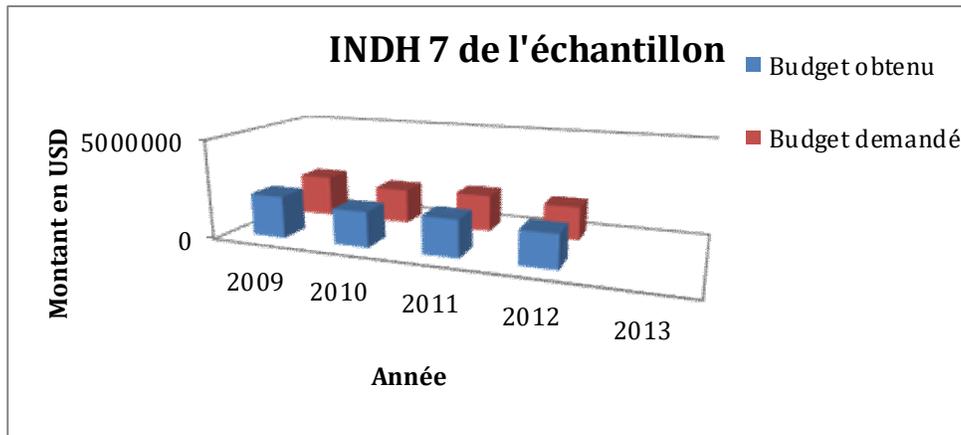
Graphique 4.8: Budget alloué par le gouvernement à l'INDH 5 de l'échantillon (2014)



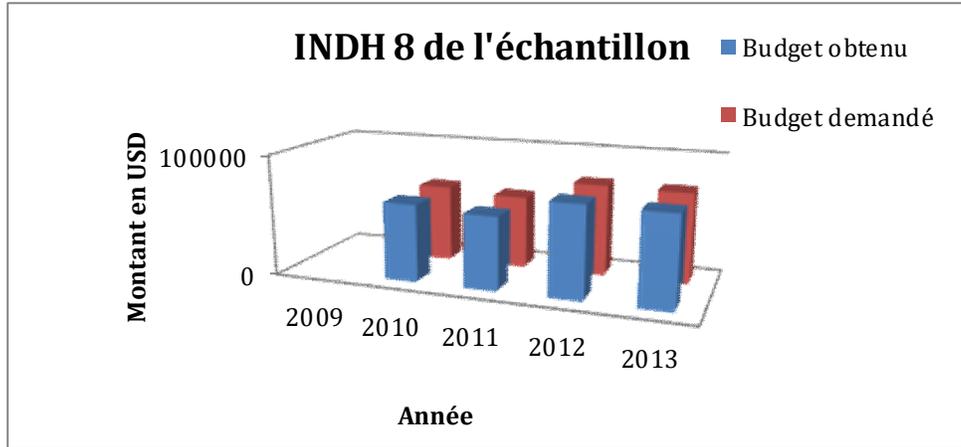
Graphique 4.9: Budget alloué par le gouvernement à l'INDH 6 de l'échantillon (2009 - 2013)



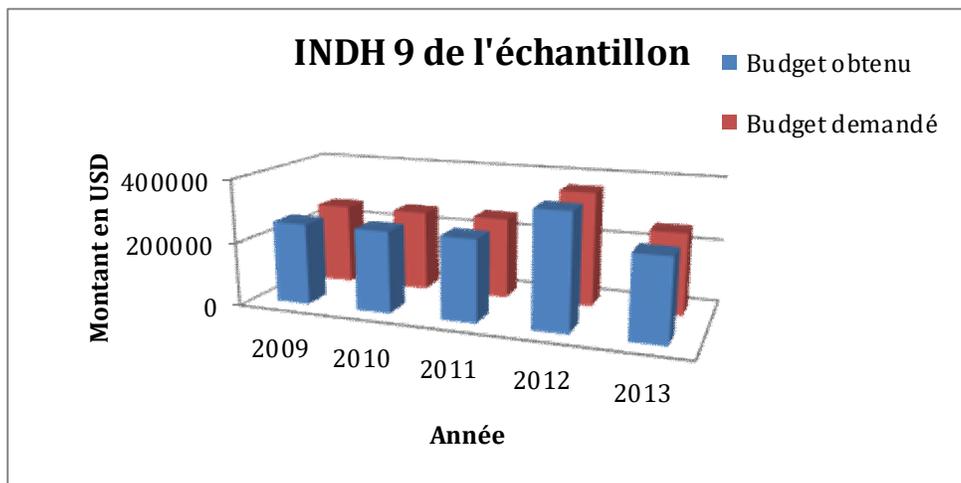
Graphique 4.10: Budget alloué par le gouvernement à l'INDH 7 de l'échantillon (2009 - 2013)



Graphique 4.11: Budget alloué par le gouvernement à l'INDH 8 de l'échantillon (2010 - 2013)



Graphique 4.12: Budget alloué par le gouvernement à l'INDH 9 de l'échantillon (2009 - 2013)



L'écart entre le budget demandé et le budget accordé par le gouvernement a un impact significatif sur la capacité des institutions à exécuter efficacement leur mandat, y compris les enquêtes et le traitement des plaintes. Cette situation est problématique, car en raison de contraintes budgétaires, les membres du personnel de plusieurs INDH de l'échantillon effectuent plus de travail de bureau que de travail de terrain. Une autre conséquence de la limitation des financements des INDH de l'échantillon est la tendance à recourir à la simple identification de «cas symboliques» à traiter. En outre, l'insuffisance des budgets des INDH conduit à utiliser le budget pour couvrir les coûts administratifs plutôt que pour financer les programmes nécessaires à la réalisation du mandat principal de l'INDH. En outre, l'insuffisance des budgets empêche le développement de la structure du personnel des INDH concernées et force la majorité d'entre elles (6 INDH de l'échantillon) à compter sur le financement des bailleurs de fonds afin de soutenir leurs programmes. En outre, le financement insuffisant du gouvernement conduit certaines INDH à consacrer trop de temps à l'obtention de financements, ce qui détourne leur attention de leur mandat de base.

Dans certains cas, les contraintes budgétaires d'une INDH sont dues à des limitations administratives et structurelles qui empêchent l'institution de négocier son budget directement avec le Parlement. Ceci est perceptible dans 1 INDH de l'échantillon, où l'institution doit négocier avec le ministère compétent ses subventions gouvernementales, ce qui entrave ainsi son indépendance et ses moyens financiers. De même, des retards administratifs dans la nomination des commissaires affectent la situation financière des institutions concernées. En effet, lorsque l'INDH manque de leadership, sa capacité à lever des fonds auprès du gouvernement et des bailleurs de fonds devient limitée.

Les gouvernements qui créent une INDH ont la responsabilité de la financer d'une manière qui permette son indépendance institutionnelle⁶³; les INDH doivent également être autorisées à chercher des fonds provenant d'autres sources, telles que les bailleurs de fonds privés ou les organismes bailleurs de fonds étrangers.⁶⁴

4.2.2. Sources de financement

La plupart des INDH africaines ont des dispositions législatives prévoyant un financement gouvernemental, dans une plus large mesure que le reste du monde. Une étude de 2009 sur les INDH dans le monde a trouvé que les lois fondatrices de 79% des INDH africaines contiennent une disposition obligeant le gouvernement à leur accorder un financement suffisant (par rapport à 33%, 47,6% et 66% respectivement pour les INDH américaines, européennes et asiatiques).⁶⁵ Pourtant, dans la pratique, de nombreuses INDH africaines ne peuvent pas compter entièrement sur le financement du gouvernement.⁶⁶ Bien qu'il y ait, dans l'ensemble, peu d'informations disponibles publiquement sur les flux d'aide aux INDH africaines⁶⁷, certaines

⁶³ Corkery, A (2011) "Institutions nationales des droits de l'Homme", dans : Voies et moyens pour réaliser les droits sociaux et économiques et atteindre les OMD, pg 4, de: <http://www.cesr.org/downloads/WaysAndMeans.corkery.chapter.pdf>

⁶⁴ Le Conseil International pour l'Etude des droits humains *op cit* pg 13.

⁶⁵ HCDH, *op cit* pg 16

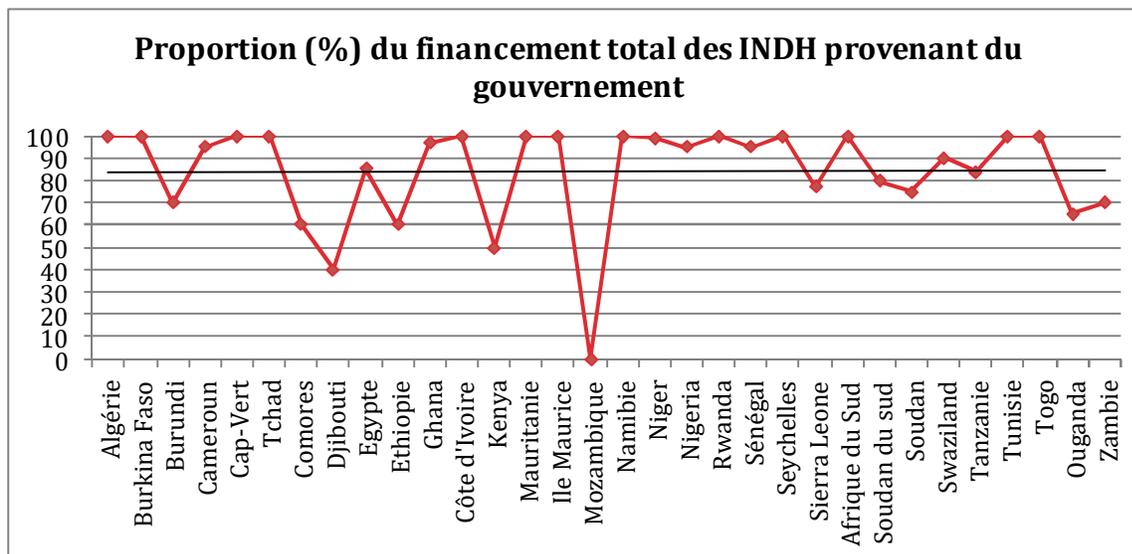
⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Herbert, S. (2013), "Aide aux institutions nationales des droits de l'homme", pg 3, de: <http://www.gsdrc.org/docs/open/HDO928.pdf>

reçoivent un financement important des bailleurs de fonds, au-delà de leurs subventions gouvernementales. La Sierra Leone par exemple, était à l'époque de sa création entièrement financée par des bailleurs de fonds.⁶⁸

En fait, la majorité des INDH africaines sont explicitement autorisées à chercher des financements, de bailleurs de fonds, d'organismes internationaux ou d'autres sources, afin de leur permettre de mener à bien leurs activités liées à la promotion et à la protection des droits de l'Homme.⁶⁹ Certains experts ont néanmoins indiqué que le soutien des bailleurs de fonds internationaux ne devait pas servir de prétexte aux gouvernements nationaux pour abdiquer leur responsabilité de fournir à leurs INDH un financement adéquat.⁷⁰ Une tendance générale qui peut être observée (graphique 4.13) est qu'en moyenne 80% du budget total des INDH africaines provient de leurs gouvernements respectifs.

Graphique 4.13: Proportion des financements du gouvernement reçus par 32 INDH africaines (2013)⁷¹



Les études de cas confirment que la majorité des fonds des INDH africaines émanent des gouvernements. Seulement 3 des 9 INDH de l'échantillon ne reçoivent pas de financement des bailleurs de fonds et, par conséquent, obtiennent 100% de leurs fonds du gouvernement (voir graphique 4.14 ci-dessous). 1 des institutions récemment établie n'a reçu que des fonds provenant de bailleurs de fonds entre sa création en 2009 et 2013. Les études de cas indiquent que lorsque les INDH sont indûment tributaires du financement des bailleurs de fonds pour soutenir leurs activités et programmes, les longues procédures d'approbation de financement des bailleurs de fonds retardent la mise en œuvre effective des activités de l'INDH.

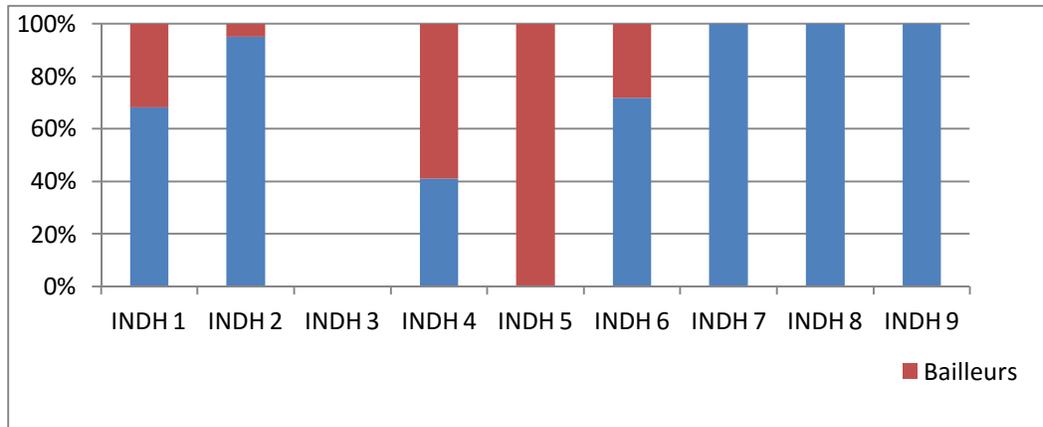
⁶⁸ Tsekos, *op cit* pg 21.

⁶⁹ Amnesty International (2001) "Institutions nationales des droits de l'homme: Recommandations d'Amnesty International pour la protection et la promotion efficaces des droits de l'homme", pg 23, de: <http://www.nhri.net/pdf/1OR4000701.pdf>.

⁷⁰ Smith, *op cit* pg 921.

⁷¹ Profil des membres du RINADH (2014) et étude de cas de la Commission nationale des droits de l'homme des Seychelles.

Graphique 4.14: Sources de financement des INDH de l'échantillon (en moyenne pour la période allant de 2009 à 2013)



Les études de cas montrent aussi que les INDH reçoivent également des financements indirects du gouvernement et des bailleurs de fonds. Ces formes de soutien se font souvent grâce à la fourniture par le gouvernement d'un bâtiment gouvernemental dans lequel les INDH exercent leurs fonctions et sous la forme d'une assistance technique (de la part des bailleurs de fonds).

4.2.3. Gestion financière et indépendance

Indépendance financière vis-à-vis de l'exécutif au sein des INDH de l'échantillon

Le financement des INDH doit être structuré d'une manière qui leur permette d'être indépendantes du gouvernement, afin de ne pas être soumises à un contrôle financier qui pourrait porter atteinte à leur indépendance.⁷² Comme meilleure pratique, «Human Rights Watch» affirme que le budget des INDH africaines doit avoir une ligne budgétaire distincte votée par le corps législatif et non octroyée par l'exécutif, afin de souligner sa responsabilité envers la population. Une fois attribué, le budget de l'INDH doit être auto-administré sans ingérence et soumis aux règles d'audit standard.⁷³

La majorité des INDH de l'échantillon (5) ne disposent pas d'une ligne budgétaire distincte votée par le Parlement chaque année. À cet égard, ces INDH de l'échantillon sont dépendantes du bras exécutif du gouvernement (par exemple du bureau du Président ou du Premier ministre, du ministère des finances ou d'un autre ministère compétent) pour leurs budgets. Dans 1 des INDH de l'échantillon récemment établie, l'institution est incapable de discuter des questions budgétaires directement avec l'État, car le ministère de tutelle engage la discussion sur le budget au nom de l'INDH. Ces circonstances diminuent significativement l'autonomie financière de l'INDH concernée vis-à-vis de l'organe exécutif du gouvernement, ce qui est insatisfaisant. Les études de cas confirment que ce manque d'autonomie financière est exacerbé dans les pays ayant un environnement politique sensible, car certaines INDH sont préoccupées par la pérennité de leurs financements gouvernementaux, ce qui entraîne une réticence à dénoncer les gouvernements.

Les études de cas indiquent que lorsque le cadre juridique ne protège pas le financement étatique de l'INDH, dont les actifs cédés à l'institution par le gouvernement, ces ressources peuvent être soumises à la volonté unilatérale de l'exécutif. Par exemple, une des INDH de l'échantillon s'est plainte que la parcelle de terrain allouée par l'Etat à l'institution pour son nouveau bâtiment, lui a été retiré alors que l'INDH avait déjà consacré des ressources financières pour la développer, y compris la mise en place de rapports d'analyse d'impact.

Contrôle financier au sein des INDH de l'échantillon

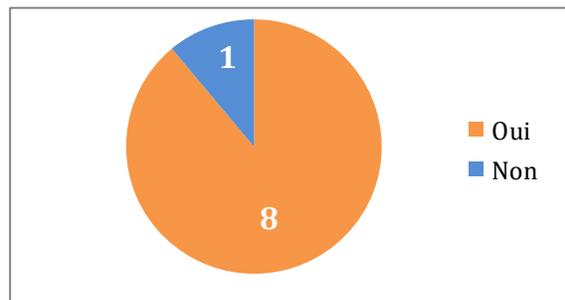
La majorité des INDH de l'échantillon indiquent qu'une fois que leurs budgets ont été alloués par le gouvernement, leur système de gestion financière leur permet d'exercer un contrôle autonome de ce budget. Seule 1 INDH de l'échantillon n'a pas la capacité de maintenir un niveau suffisant de contrôle financier sur ses budgets, car un contrôleur financier attribué du ministre des finances gère directement ses fonds. Le manque apparent de contrôle financier de cette institution signifie que ses activités doivent avoir été autorisées par le contrôleur financier, préalablement au décaissement des fonds. Le résultat est souvent le refus et/ou le décaissement tardif des fonds, ainsi qu'une attribution arbitraire. Cette situation empêche l'indépendance générale de l'INDH et rend difficile pour l'institution l'exécution efficace de son mandat.

⁷² Conseil des droits de l'homme des Nations Unies *op cit* et Le Conseil International pour l'Étude des droits humains *op cit* pg 13.

⁷³ “Human Rights Watch” (2001), “Protecteurs ou imposteurs?: Commissions gouvernementales des droits de l'Homme g en Afrique”, New York pg 21, https://books.google.co.za/books?id=Ia_C4vfqFIoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Les études de cas indiquent que les INDH ont souvent une plus grande flexibilité en ce qui concerne les fonds publics que les fonds des bailleurs de fonds. En effet, les derniers sont alloués pour des programmes et activités spécifiques. Dans l'une des INDH récemment établie, qui est largement dépendante du soutien des bailleurs de fonds, c'est un agent financier du donateur qui administre directement les fonds. Les INDH de l'échantillon qui reçoivent l'appui des bailleurs de fonds ont été unanimes pour affirmer que leurs fonds augmentent leur indépendance, compte tenu du financement limité du gouvernement.

Graphique 4.15: Contrôle autonome et sans entrave du budget des INDH de l'échantillon



4.2.4. Responsabilité financière des INDH africaines

Il est important que les INDH soient transparentes sur leurs sources de revenus ainsi que sur leurs dépenses. Elles doivent fournir des rapports sur leurs coûts administratifs et de fonctionnement, ainsi que sur les coûts de leurs programmes et activités. Les INDH doivent veiller à leur probité financière, au moyen de rapports financiers réguliers et d'un audit périodique (de préférence annuel) indépendant.⁷⁴

A partir de la documentation précédente, il est clair que beaucoup d'INDH africaines sont tenues de se conformer aux exigences de responsabilités financières de l'Etat et des autres parties prenantes telles que les bailleurs de fonds. À cet égard, de nombreuses INDH africaines sont généralement auditées en vertu des lois étatiques, souvent par un auditeur général ou un auditeur indépendant et de la même manière que les autres organismes publics. Dans certains pays, il existe des structures en place qui permettent l'instruction d'actes présumés de malversations financières au sein des INDH, d'une manière qui respecte l'indépendance de l'institution.⁷⁵

Responsabilité financière des INDH de l'échantillon

Les études de cas confirment que la grande majorité des INDH de l'échantillon sont soumises à la réglementation sur la gestion des finances publiques de leurs pays respectifs, qui comprend les mécanismes d'audit et de rapports financiers pour les institutions étatiques, même si leurs spécificités diffèrent. Par exemple, les dossiers financiers de 7 INDH de l'échantillon sont vérifiés par l'auditeur général ou la Cour des comptes. Il y a 2 exceptions

⁷⁴ Le Conseil international pour l'étude des droits de l'Homme op cit pg 13.

⁷⁵ «Ghana Broadcasting Corporation» (2014), «Commission budgétaire du Parlement pour l'enquête sur le commissaire de la CHRAJ dans le cadre de la saga concernant son logement», de: <http://gbcghana.com/1.1844551>.

notables. 1 INDH de l'échantillon n'est pas sujette à l'audit du gouvernement et par conséquent, l'institution coopère avec un cabinet d'audit international indépendant qui réalise un audit externe annuel. Une autre INDH de l'échantillon qui a été récemment créé n'a pas encore été auditée car elle n'a reçu de fonds du gouvernement qu'en 2014, bien qu'il y ait une disposition concernant son audit selon laquelle l'institution est censée fournir des rapports financiers au ministère des finances. Les processus de reddition de comptes financiers des INDH de l'échantillon sont adéquats dans la mesure où ils assurent la probité de la gestion des fonds publics, et en tant que tels ne compromettent pas l'indépendance des INDH de l'échantillon.

Les études de cas confirment également que les INDH qui reçoivent des financements des bailleurs de fonds (6 INDH de l'échantillon) sont soumises à des mécanismes de reddition de comptes qui ont des points communs, mais différent selon les exigences de chaque donateur. Les exigences des bailleurs de fonds incluent habituellement : des rapports financiers et narratifs pour chaque activité/programme, des processus de suivi et d'évaluation, ainsi que des rapports à mi-parcours et annuels. Les exigences spécifiques des bailleurs de fonds peuvent également inclure la planification stratégique annuelle avec les bailleurs de fonds, des comptes bancaires conjoints pour les programmes et l'audit annuel de l'INDH par le bailleur de fonds.

Une nouvelle préoccupation pour les INDH de l'échantillon qui reçoivent des fonds de donateurs concerne les procédés très longs et fastidieux de reddition de comptes aux bailleurs de fonds. Ceci peut poser un problème à l'institution lorsque l'on prend en compte la concomitance de la reddition de comptes et des rapports des INDH aux structures étatiques et aux bailleurs de fonds. C'est souvent onéreux pour ces institutions et les détourne de la mise en œuvre des activités et des programmes de leur mandat de base.

5

Capacité

5.1 Aperçu

En conformité avec les Principes de Paris, les INDH sont supposées disposer de la capacité et de l'aptitude nécessaires pour'exécuter leur mandat de promotion et de protection des droits de l'Homme dans leur compétence requise.

Ce chapitre portera sur trois principales composantes intrinsèques de la capacité des INDH :

- La capacité institutionnelle et organisationnelle qui (dans le cadre de cette étude) se réfère à l'aptitude des INDH de générer, d'allouer et d'utiliser efficacement les ressources humaines, matérielles et financières pour s'acquitter de leur mandat de promotion et de protection des droits de l'Homme de façon durable.

Ce volet met l'accent sur les éléments clés suivants :

- a. Les ressources humaines, notamment en termes de taille de l'effectif, des compétences, du perfectionnement du personnel et de la rétention ? ; et
- b. Le leadership et la gestion.

Veillez-vous référer au chapitre 2 (section 2.2.8) sur la reddition de comptes et le chapitre 4 sur les finances en ce qui concerne la discussion sur la capacité des INDH dans ces domaines.

- La capacité fonctionnelle, qui se réfère à l'aptitude des INDH de mener à bien leurs activités. Cela comprend la capacité des INDH à :
 - Traiter les plaintes et les enquêtes ;
 - Fournir des services consultatifs en vue d'influencer la politique et la législation dans l'espace des droits humains ;
 - Fournir une éducation sur les droits humains ; et
 - Suivre et signaler les violations des droits humains.
- La capacité d'une institution nationale de répondre aux nouveaux enjeux des droits humains dans le pays.

Le chapitre examinera ces trois aspects susmentionnés sur la capacité des INDH, à travers une analyse bibliographique et un examen en profondeur des 9 INDH de l'échantillon.

5.2 Capacité: état des institutions nationales africaines

Figure 5.1: Effectif des institutions nationales africaines par rapport à la taille de la population

Numéro	Pays	Population du pays en millions ⁷⁶	Effectif des INDH ⁷⁷	Information Supplémentaire à propos des INDH ⁷⁸	Ratio de la population à l'effectif des INDH
1.	Algérie	38.3	51	Comprend les membres de l'organe directeur	750 980 : 1
2.	Bénin	9.6	Aucune information		Aucune information
3.	Burkina Faso	18.0	34	Comprend les membres de l'organe directeur	529 412 : 1
4.	Burundi	10.9	25	7 membres et 18 membres du personnel	436 000 : 1
5.	Cameroun	21.5	120		179 167 : 1
6.	Cap-Vert	0.5	39	Comprend les membres de l'organe directeur	12 821 : 1
7.	Tchad	12.2	33	Comprend les membres de l'organe directeur	369 697 : 1
8.	Comores	0.8	28	Comprend les membres de l'organe directeur	28 571 : 1
9.	République du Congo	4.4	45	Comprend les membres de l'organe directeur	97 778 : 1
10.	RDC	71.1	Aucune information		Aucune information
11.	Djibouti	0.9	27	Dix représentants du Ministère public	33 333 : 1
12.	Egypte	84.7	150	Comprend les membres de l'organe directeur	564 667 : 1
13.	Ethiopie	89.2	294	Comprend les membres de l'organe directeur	303 401 : 1
14.	Guinée Equatoriale	0.8			Aucune information
15.	Gabon	1.6	66	Comprend les membres de l'organe directeur	24 242 : 1
16.	Ghana	26.1	733	Comprend les membres de l'organe directeur	35 607 : 1

76 Banque Mondiale op cit page 1.

77 Profils des membres du RINADH (2014) et étude de cas sur la Commission nationale des droits de l'Homme

78 Ibid.

17.	Guinée-Bissau	1.7	30	Comprend les membres de l'organe directeur	56 667 : 1
18.	Guinée Conakry	11.8	Aucune information		Aucune information
19.	Côte d'Ivoire	21.1	37	Il y a 37 (trente-sept) membres du conseil d'administration dont des membres de l'organe directeur	570 270 : 1
20.	Kenya	44.2	90	Comprend les membres de l'organe directeur	491 111 : 1
21.	Libéria	4.4	Aucune information		Aucune information
22.	Libye	6.5	54	Comprend les membres de l'organe directeur	120 370 : 1
23.	Madagascar	22.5	Aucune information		Aucune information
24.	Malawi	16.3	73	Sur les 144 prévus par la loi.	223 288 : 1
25.	Mali	15.5	41	Comprend les membres de l'organe directeur	378 049 : 1
26.	Mauritanie	3.7	32	Comprend les membres de l'organe directeur	115 625 : 1
27.	Ile Maurice	1.3	23	Comprend les membres de l'organe directeur	56 522 : 1
28.	Maroc	33	176	Comprend les membres de l'organe directeur	187 500 : 1
29.	Mozambique	24.3	18	10 commissaires à temps partiel, 1 président et 7 membres du personnel détachés du gouvernement	1 350 000 : 1
30.	Namibie	2.4	35	35 sous la tutelle du Bureau de l'Ombudsman et la Namibie.	68 571 : 1
31.	Niger	16.9	26	Comprend les membres de l'organe directeur	650 000 : 1
32.	Nigeria	173.6	550	Comprend les membres de l'organe directeur	315 636 : 1
33.	Rwanda	11.1	58	Comprend les membres de l'organe directeur	191 379 : 1
34.	Sénégal	13.5	35	Comprend les membres de l'organe directeur	385 714 : 1
35.	les Seychelles	0.1	3	Seuls 3 commissaires	33 333 : 1
36.	Sierra Leone	6.2	52	Comprend les membres de l'organe directeur	119 231 : 1
37.	Afrique du sud	53.0	136	Comprend les membres de l'organe directeur	389 706 : 1
38.	Soudan du sud	9.8	56	Comprend les membres de l'organe directeur	175 000 : 1
39.	Soudan	34.2	25	Comprend les membres de l'organe directeur	1 368 000 : 1
40.	Swaziland	1.2			Aucune information
41.	Tanzanie	49.1	212	Comprend les membres de l'organe directeur	231 604 : 1
42.	Togo	6.2	67	Comprend les	92 537 : 1

				membres de l'organe directeur	
43.	Tunisie	10.9	41	Comprend 11 membres de l'organe directeur	265 854 : 1
44.	Ouganda	36.9	219	59 d'entre eux étant des bénévoles dans les différents bureaux sous la CODH.	168 493 : 1
45.	Zambie	14.2	61	Comprend les membres de l'organe directeur	232 787 : 1
46.	Zimbabwe	13.0	16	Comprend les membres de l'organe directeur	812 500 : 1

5.2.1 Capacité institutionnelle et organisationnelle

(a) Ressources humaines

Ratio de la population à l'effectif des INDH

Les Principes de Paris exigent que les INDH aient une infrastructure qui leur permette de s'acquitter de leur mandat d'une manière transparente. Cela nécessite que les INDH disposent d'un personnel diversifié ayant les compétences et les connaissances professionnelles requises en matière des droits de l'Homme, ainsi que d'une structure organisationnelle qui permet l'utilisation la plus efficace des ressources, du budget et des pouvoirs des INDH⁷⁹.

Plusieurs compte-rendu d'experts indiquent que les INDH africaines sont chroniquement sous-financées, manquent d'effectif, et sont incapables de retenir les meilleurs employés, qui partent souvent vers des postes mieux rémunérés dans d'autres secteurs⁸⁰. Comme le montre le profil des membres du RINADH (2014), il y a des cas où les INDH africaines fonctionnent avec un effectif moindre de ce qui est statutairement stipulé, avec la spécification explicite de la taille de l'effectif dans la loi constitutive. Les analystes mentionnent également la capacité insuffisante des INDH africaines à traiter de manière efficace les plaintes existantes en raison de problèmes d'effectif, y compris le manque de compétences appropriées⁸¹.

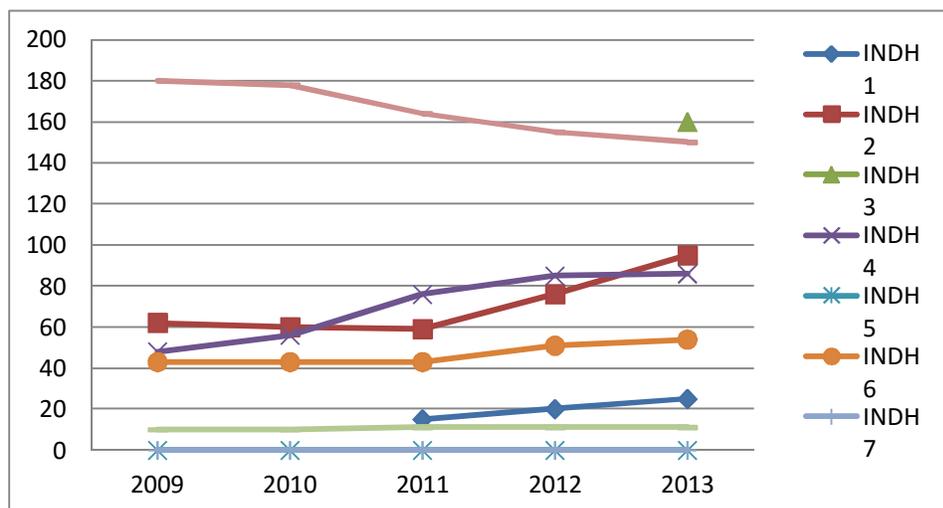
Le tableau ci-dessus (Figure 5.1) indique la capacité des institutions nationales africaines en termes de la taille de leur effectif comparée à celle de la population de leurs pays respectifs. Il est clair que le ratio de la population et de l'effectif des INDH est très grand en Afrique. Cela va de 12.821 personnes pour chaque membre du personnel (Cap-Vert) à 1.368.000 personnes pour chaque membre du personnel (Soudan). Cela montre que les INDH africaines sont généralement sous dotées en termes d'effectifs.

⁷⁹ Droits de l'Homme des Nations Unies op cit et le HCDH op cit p 18.

⁸⁰ Bossman A, (Février 26-28, 2008) "Promouvoir et protéger les Droits de l'Homme, assurer la justice administrative et lutter contre la corruption au Ghana», document présenté à la Conférence du Commonwealth des institutions nationales des droits de l'Homme, Londres 10, pg 6 récupéré de http://www.chrajghana.com/wp-content/uploads/2012/08/anna_speech.pdf.

⁸¹ Ayebaesin, B (2014) "Le rôle et l'efficacité des commissions nationales des droits humains dans la promotion de la mise en œuvre nationale des droits socio-économiques en Afrique du Commonwealth", (Thèse doctorat, Université de Pretoria)

Figure 5.2: Nombre d'employés durant les 5 dernières années pour les INDH de l'échantillon

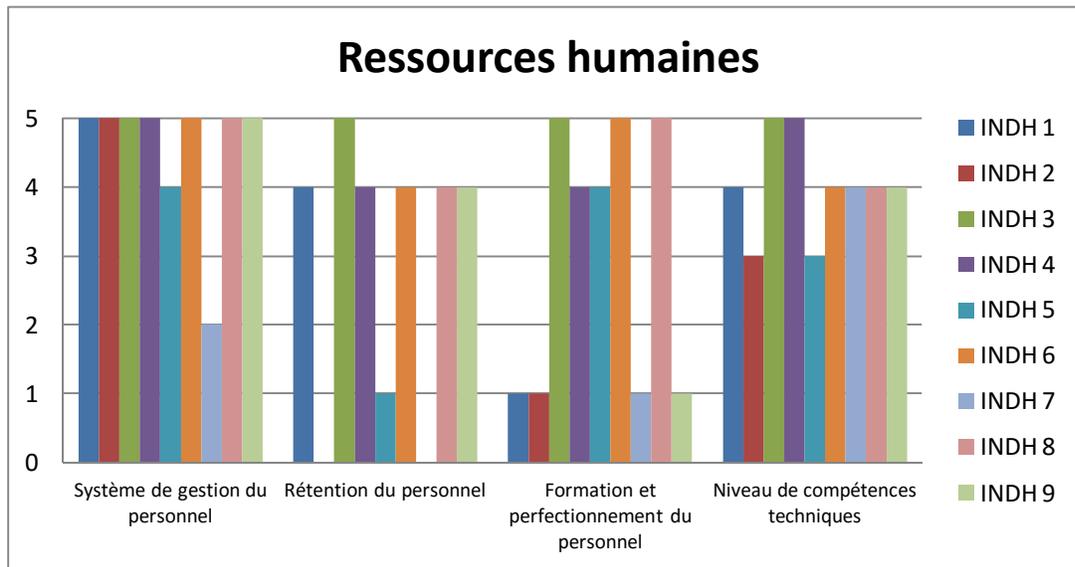


Taille de l'effectif des INDH de l'échantillon

Les études de cas confirment le fort ratio de population et de l'effectif des INDH. En fait, une analyse complète des besoins menée par un consultant indépendant a montré que 1 des INDH de l'échantillon est actuellement en sous-effectif d'environ 120 personnes. Malgré ce fait, il y a eu une augmentation régulière des effectifs (entre 2009 - 2013) des 5 INDH de l'échantillon. À l'opposé, une INDH a connu une baisse constante du personnel en raison de la restructuration de l'organisation qui a donné lieu à un grand nombre de départs volontaires (voir la figure 5.2). Il est important de noter que 2 INDH sur 3 de l'échantillon qui ont été récemment créées (à partir de 2009) n'ont toujours pas leur propre personnel. Ces INDH utilisent soit du personnel détaché auprès de diverses sources, y compris les ministères et les bailleurs de fonds ou (dans une institution hybride) ou encore du personnel de l'institution du médiateur qui peut ne pas nécessairement avoir l'expertise suffisante sur les droits humains. Cette situation fréquente dans les INDH récemment établies indique un manque d'attention suffisante, de volonté politique et de ressources financières consacrées au développement des ressources humaines des nouvelles INDH après leur création.

Les études de cas révèlent que le recrutement dans les INDH est entravé lorsque le gouvernement restreint généralement le recrutement dans les institutions de l'État. Dans de telles circonstances, tout recrutement proposé nécessite l'approbation de la branche exécutive du gouvernement. Cela a été exacerbé dans 1 INDH de l'échantillon, qui a lutté pour lever l'embargo sur le recrutement en raison de retards dans la nomination de ses commissaires.

Figure 5.3: Capacité à gérer les ressources humaines dans les INDH de l'échantillon



0	Aucune capacité
1	Très faible capacité
2	Capacité de base ou faible
3	Capacité partiellement développée
4	Capacité bien développée
5	Capacité entièrement développée

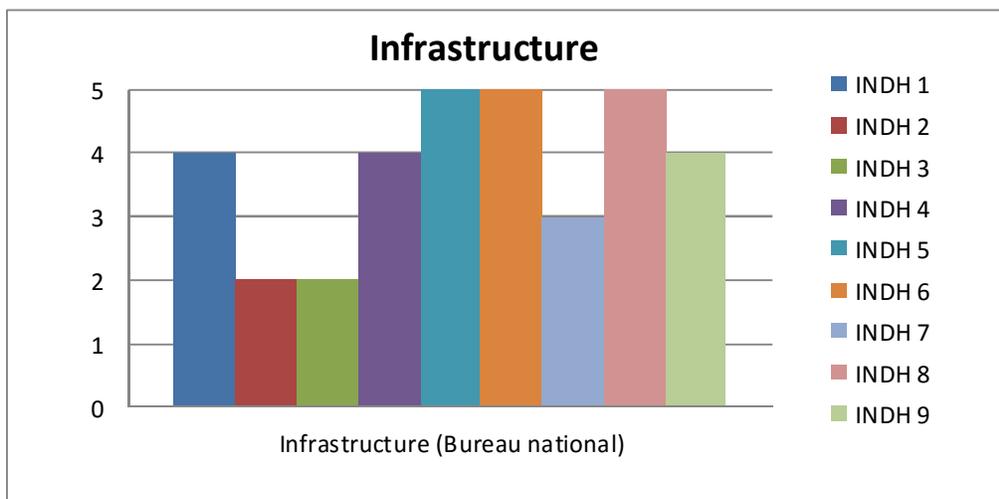
*Gestion des ressources
humaines dans les
INDH de
l'échantillon*

Les études de cas indiquent également un niveau élevé de capacités au sein de la majorité des INDH de l'échantillon en termes de développement et de mise en œuvre de systèmes de gestion du personnel.

Le niveau de compétence technique possédé par le personnel est très bien noté par les INDH de l'échantillon. Cela est attribué aux salaires élevés qui sont compétitifs et suffisants pour permettre le recrutement de membres du personnel motivés possédant une forte expérience dans les domaines techniques pertinents. La capacité en matière de développement et de formation du personnel varie dans les INDH étudiées. La majorité des formations sont soit incompatibles ou organisées de façon *ad hoc*. L'étude révèle que le développement et la formation du personnel sont irréguliers en raison des fonds limités des institutions. Le développement du personnel, notamment par la formation et le renforcement des capacités, est un domaine en croissance pour 4 INDH de l'échantillon.

7 des INDH de l'échantillon ont certaines bonnes pratiques visant à retenir le personnel, bien que, seulement 3 d'entre elles possèdent une politique officielle de rétention du personnel. Les études de cas montrent que le niveau élevé du chômage dans certains pays est un facteur qui a aidé certaines INDH à assurer la rétention du personnel au cours des années. Cependant, l'étude révèle que 2 INDH de l'échantillon ont connu un fort roulement du personnel, malgré le fait de disposer de politiques et stratégies de rétention fortes. Ce roulement est le résultat de la restructuration pour l'une des INDH de l'échantillon, ce qui a conduit à un certain nombre de départs volontaires, tandis que pour l'autre INDH, de nombreux employés ont quitté en raison d'un manque perçu de progression interne de carrière.

Figure 5.4: Adéquation de l'infrastructure dans les INDH de l'échantillon



Échelle de notation
1: Non existante
2: Présente mais pas bien développée

3: Moyenne
4: Très développée
5: Excellente

<p><i>Adéquation de l'infrastructure dans les INDH de l'échantillon</i></p>	<p>Seules 3 INDH de l'échantillon ont indiqué que leur infrastructure nationale (espace de travail adéquat, état de la construction, de l'équipement de bureau, etc.) est peu à moyennement développée. Cela pour diverses raisons, dont : le siège de l'INDH est réparti sur trois bâtiments ; des dégâts portés aux bureaux de l'INDH au cours d'un soulèvement politique dans le pays; et où une INDH partage le bureau de l'ombudsman.</p>
<p>(b) Leadership et administration</p>	<p>Le leadership des INDH (des fonctions à la fois stratégiques et opérationnelles au quotidien) est crucial pour leur efficacité, leur crédibilité, la perception du public et leurs relations avec les autres parties prenantes, notamment le gouvernement, la société civile et le grand public.</p> <p>Alors que des rapports antérieurs soulignent la solidité de la direction démontrée par les dirigeants de certaines INDH africaines⁸², certaines critiques des INDH africaines proviennent toutefois de questions relatives au leadership. Par exemple, certains experts ont formulé leurs préoccupations à propos des personnes nommées dans les INDH qui sont politiquement biaisées⁸³, des dirigeants des INDH qui utilisent leurs positions comme effet de levier pour de futures nominations gouvernementales⁸⁴, ainsi que des plaintes concernant l'incompétence et l'inaptitude⁸⁵. Il y a également eu des cas d'allégations de détournement de fonds par les dirigeants des institutions nationales africaines⁸⁶.</p>
<p><i>Capacité du leadership dans les INDH de l'échantillon</i></p>	<p>Au cours de cette étude, la capacité du leadership et de l'administration dans les INDH de l'échantillon a été généralement très bien notée, mais à des degrés divers, avec des indicateurs qui pourraient être améliorés (voir figure 5.4 ci-dessous).</p>

⁸² Smith *op cit* p 927 et Sekaggya *op cit* p 211

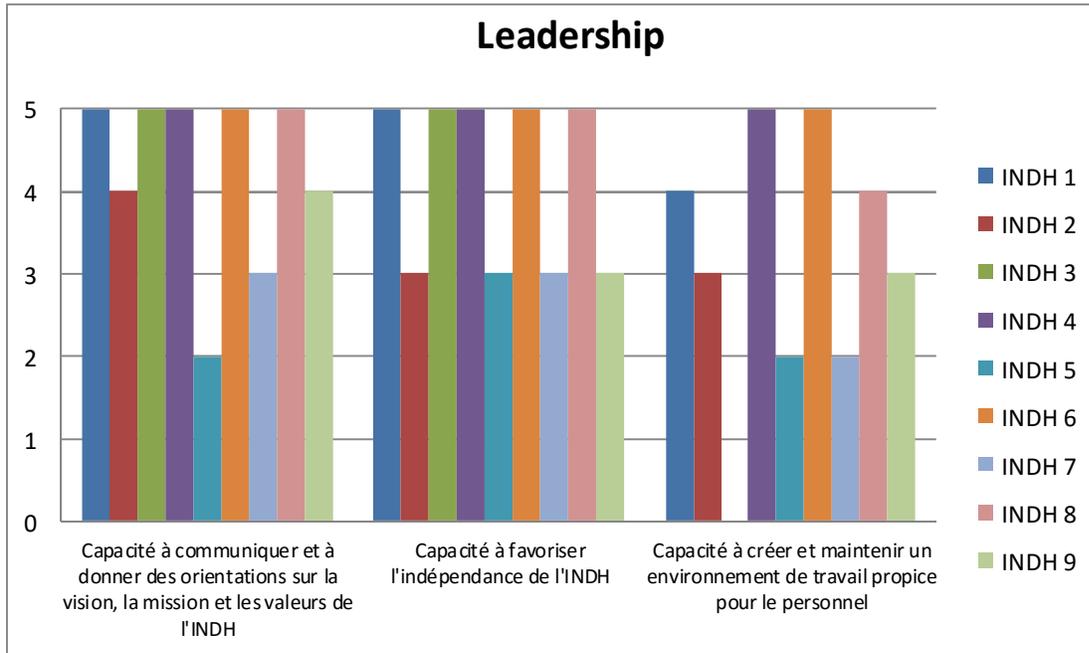
⁸³ Peters *op cit* p 20.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Smith *op cit* p 927.

⁸⁶ CITI News (2014) "La CHRAJ est en train de perdre sa crédibilité" extrait de <http://www.citifmonline.com/2014/12/05/chraj-is-losing-its-credibility-emile-short/>.

Figure 5.4: Capacité du leadership des INDH de l'échantillon



0	Aucune capacité
1	Très faible capacité
2	Capacité de base ou faible
3	Capacité partiellement développée
4	Capacité bien développée
5	Capacité entièrement développée

Capacité du leadership de développer, communiquer et donner des orientations sur la vision, la mission et les valeurs des INDH de l'échantillon

Les leaderships des INDH de l'échantillon ont la capacité de développer, de communiquer et de donner des orientations sur la vision, la mission et les valeurs des institutions respectives. Cependant, il existe un certain nombre de problèmes indiqués par les études de cas. Les parties prenantes dans 3 pays signalent un manque de visibilité de la vision, des valeurs et de la direction des INDH. Un autre problème est l'absence d'un leader incontesté dans certaines INDH, qui personnifie l'institution auprès du public. On a aussi noté une impasse quant au choix de l'orientation stratégique de l'institution (dans 1 INDH de l'échantillon) parmi les membres de l'INDH d'horizons divers et ayant différents points de vue. Cela indique que le pluralisme doit être géré à l'aide de structures de gouvernance appropriées pour qu'il soit une force et non un obstacle.

Capacité du leadership à favoriser l'indépendance des INDH de l'échantillon

5 des 9 INDH de l'échantillon ont indiqué que leur leadership dispose de la pleine capacité pour favoriser l'indépendance de l'institution. Un certain nombre de facteurs ont été reconnus affecter la capacité des membres à faire prévaloir l'indépendance au sein de 4 des INDH de l'échantillon. Ceux-ci comprennent les fortes affiliations politiques de certains commissaires, qui créent une perception de manque d'indépendance chez les parties prenantes. Il y a des cas où les membres ayant fait l'objet de nominations politiques agissent ou omettent d'agir de façon à marquer des points politiques. Un autre facteur similaire concerne les conflits d'intérêts

des membres à temps partiel vis-à-vis de leurs organisations ou circonscriptions d'origine.

Capacité du leadership à créer et maintenir un environnement de travail propice au sein des INDH de l'échantillon

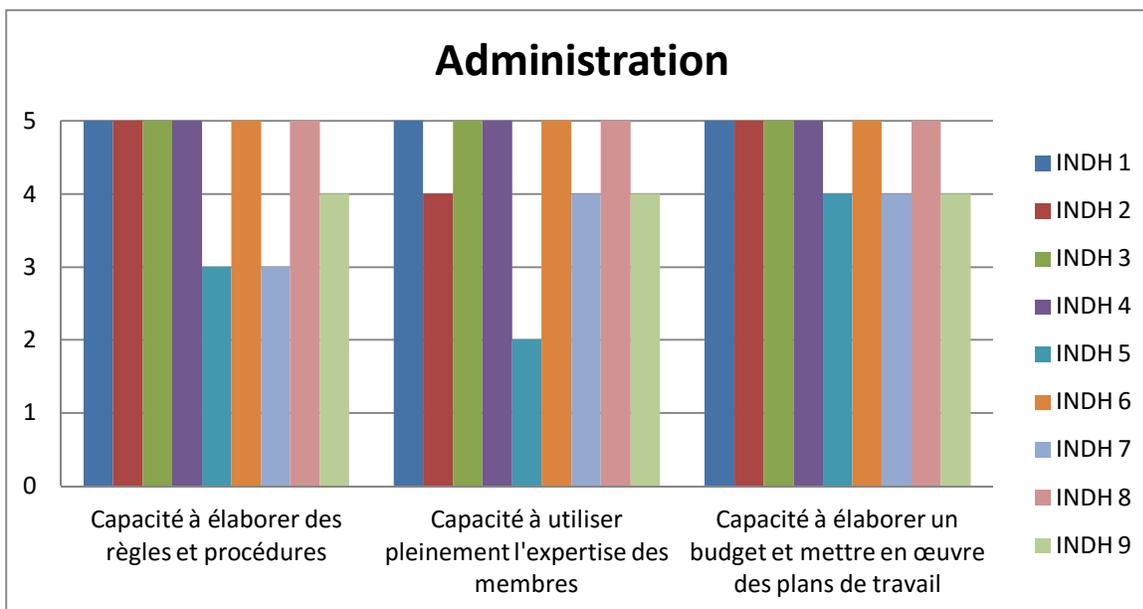
La capacité de la direction à créer et maintenir un environnement de travail propice et harmonieux qui soit attrayant (aux membres, au personnel et aux autres parties prenantes) n'est bien développée que dans 4 INDH de l'échantillon. Cela montre que ce domaine nécessite une amélioration. Un certain nombre de défis ont été mis en évidence dans ce domaine, tels que la lourde charge de travail du personnel disponible en raison de contraintes humaines et financières. Cela contribue au faible niveau de satisfaction du personnel en ce qui concerne les conditions de travail. Les études de cas ont fait apparaître qu'il existe plusieurs tensions au sein de certaines institutions, c'est à dire concernant les relations entre : les membres et les cadres supérieurs des INDH ; les cadres supérieurs et le personnel; et entre les membres / commissaires. Ces tensions, qui affectent les dynamiques humaines et l'efficacité des INDH, sont souvent le résultat d'un manque de clarté de ce qui est attendu des différents fonctionnaires. Ceci est principalement dû à l'absence de mécanismes de gouvernance d'entreprise appropriés notamment de délimitation claire de la responsabilité et de responsabilisation au sein de plusieurs de ces institutions.

Capacité d'administration au sein des INDH de l'échantillon

7 des 9 INDH de l'échantillon ont indiqué que leur administration a la capacité de développer et de mettre en œuvre des règles et procédures pour la prise de décisions clés et la gestion du personnel. Ces règles et procédures ne sont que partiellement développées dans les 2 INDH récemment établies de l'échantillon (sans personnel permanent). Alors que les procédures sont en cours d'élaboration, l'administration est encore en train d'apprendre la mise en œuvre des procédures réelles.

La majorité des INDH de l'échantillon croient qu'elles disposent de la capacité d'utiliser pleinement l'expertise individuelle des membres pour la réalisation d'une INDH forte. Ces membres sont généralement considérés posséder divers profils et des parcours riches. Une composition pluraliste des INDH de l'échantillon résulte en une plus grande diversité de parcours, ce qui permet à l'institution de couvrir davantage de domaines d'expertise. Les défis qui se posent à cet égard comprennent le cas des membres qui sont employés à temps partiel et qui ne sont donc pas facilement disponibles et lorsque leurs expertises ne sont pas transférées au personnel des INDH.

Figure 5.5: Capacité de l'administration des INDH dans les INDH de l'échantillon



0	Aucune capacité
1	Très faible capacité
2	Capacité de base ou faible
3	Capacité partiellement développée
4	Capacité bien développée
5	Capacité entièrement développée

Toutes les 9 INDH de l'échantillon ont indiqué une capacité de gestion globale élevée à élaborer un budget et mettre en œuvre des plans de travail pour la gestion des programmes et activités de chaque INDH. Tandis que l'ensemble des INDH de l'échantillon a indiqué une capacité élevée en ce qui concerne ce qui précède, deux défis ont émergé au cours des discussions avec les parties prenantes. Ces défis sont d'abord le fait que les plans de travail ne sont pas toujours pleinement mis en œuvre en raison d'un manque de fonds, et ensuite la non-harmonisation systématique du financement de certaines INDH de l'échantillon au plan de travail de ces institutions, ce qui affecte leur capacité à travailler de manière optimale.

5.2.2. Capacité fonctionnelle des INDH africaines

Les Principes de Paris stipulent qu'une INDH peut être habilitée à recevoir et examiner des plaintes et requêtes concernant des situations individuelles des droits de l'Homme. Dans de telles circonstances, l'institution peut: rechercher un règlement amiable par la conciliation ou, dans les limites prescrites par la loi, par des décisions contraignantes; informer la partie qui a déposé la requête de ses droits, des recours disponibles, et faciliter son accès à ces derniers; recevoir des plaintes ou requêtes ou les transmettre à toute autre autorité compétente dans les limites prescrites par la loi; et faire des recommandations aux autorités compétentes, notamment en proposant des adaptations ou modifications des lois, règlements et pratiques administratives⁸⁷.

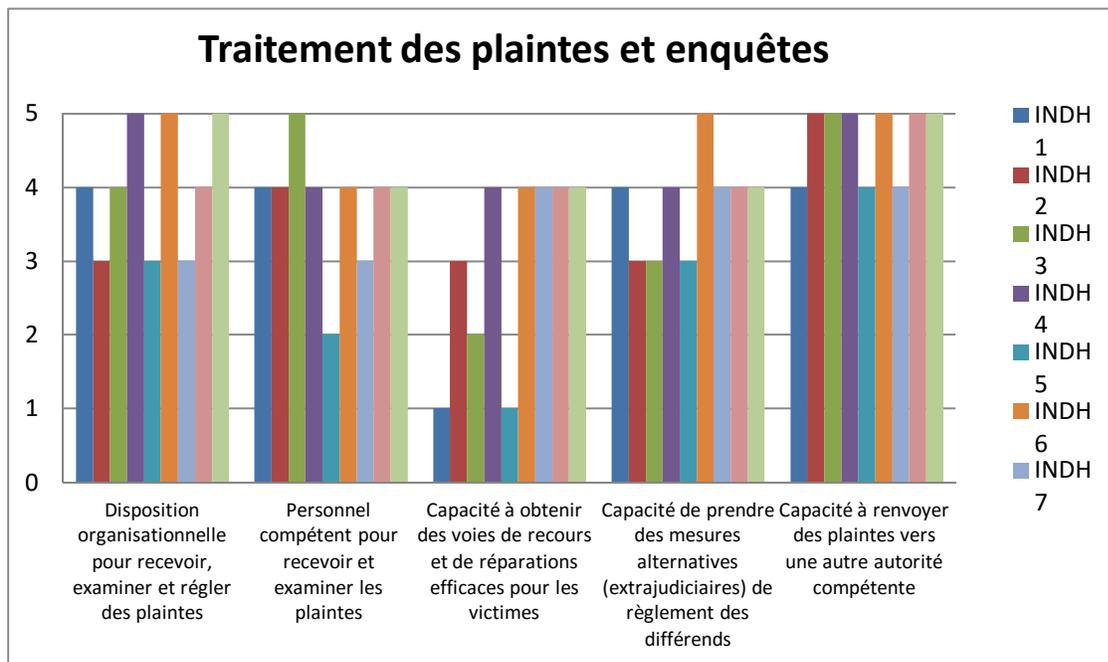
⁸⁷ Droits de l'Homme des Nations Unies op cit et HCDH op cit p 19.

Capacité à examiner et à régler les plaintes

Actuellement, la plupart des INDH africaines sont en mesure d'examiner et de procéder au règlement des plaintes qu'elles reçoivent des individus et des groupes⁸⁸. Dans certains cas, les capacités fonctionnelles des INDH sont limitées. Par exemple, une INDH peut être principalement mise en place pour jouer un rôle plus consultatif et ne possède donc pas de capacité à traiter les plaintes⁸⁹. Dans certaines INDH africaines, il n'y a pas de services pour traiter les plaintes, même si l'institution dispose du mandat légal de le faire et, par conséquent, les victimes de violations des droits de l'Homme cherchent habituellement réparation à travers le système judiciaire ordinaire⁹⁰. Dans certains cas, en particulier en ce qui concerne les institutions hybrides qui ont des responsabilités plus larges, l'INDH peut être incapable de gérer pleinement et de manière efficace des plaintes en raison de limitations de capacités et de financement⁹¹.

Les rapports annuels de certaines INDH africaines indiquent un niveau faible de cas résolus avec succès, avec une grande différence entre le nombre de plaintes reçues, réglées et cours d'instruction, ce qui démontre donc le faible niveau de capacité à traiter les plaintes rapidement⁹².

Figure 5.6: Capacité à traiter les plaintes et mener des enquêtes des INDH de l'échantillon



⁸⁸ Profils des membres du RINADH (2014) et étude de cas sur la Commission nationale des droits de l'Homme

⁸⁹ Commission nationale des droits de l'Homme de la République Islamique de Mauritanie *op cit* p 28

⁹⁰ Comité Sénégalais des Droits de l'Homme *op cit* p 17

⁹¹ Sodem, *op cit* p 245

⁹² Commission des droits de l'Homme du Malawi (2013) «Rapport annuel 2013», p 21 extrait de

<http://www.hrcmalawi.org/2013annualreport.pdf> et Commission des droits de l'Homme et de la bonne gouvernance de la Tanzanie(2014) "Taarifa ya Mwaka ya Utendaji Kazi Idara ya Utawala Bora "(Tanzanie Rapport annuel 2013/2014) p 2 extrait de http://www.chragg.go.tz/docs/UR/TAARIFA_YA%20MWAKA_YA_IDARA_YA_UTAWALA_BORA.pdf.

0	Aucune capacité
1	Très faible capacité
2	Capacité de base ou faible
3	Capacité partiellement développée
4	Capacité bien développée
5	Capacité entièrement développée

Traitement des plaintes et des enquêtes dans les INDH de l'échantillon

Les INDH de l'échantillon possèdent toutes les dispositions organisationnelles pour le traitement et le règlement des plaintes (voir Figure 5.6 ci-dessus). Cette capacité n'est toutefois que partiellement développée dans 3 des institutions de l'échantillon, dont 2 INDH récemment établies. Encore une fois, les contraintes financières et les ressources humaines sont des questions clés qui affectent la capacité des institutions de l'échantillon à traiter les plaintes de manière efficace et rapidement. Dans certaines INDH, cela a donné des membres du personnel effectuant des enquêtes plutôt de leur bureau que sur le terrain. Un autre domaine de croissance identifié concerne l'orientation appropriée du personnel impliqué dans la gestion des plaintes, notamment sur la documentation de la procédure.

La majorité des INDH de l'échantillon ont un personnel compétent et qualifié capable de recevoir et d'examiner les plaintes pour violations des droits de l'homme, même s'il apparaît qu'une formation supplémentaire est nécessaire pour renforcer les capacités du personnel dans ce domaine. Certaines INDH de l'échantillon fonctionnent en dessous des niveaux de dotation optimale et sont donc, incapable de répondre pleinement toutes les plaintes reçues. Ceci est plus fréquent chez 2 des INDH de l'échantillon récemment établis, qui fonctionnent avec du personnel détaché et qui ne possèdent pas toutes les compétences nécessaires pour recevoir des plaintes.

Le domaine qui requiert le plus de renforcement dans cette catégorie concerne la capacité des INDH de l'échantillon à obtenir efficacement des recours et des réparations aux victimes. Alors qu'aucune INDH de l'échantillon ne démontre une pleine capacité dans ce domaine, 2 INDH récemment établies accusent manifestement des difficultés.

Alors que le niveau de financement et les ressources humaines constituent des contraintes constantes, le principal défi à relever par plusieurs INDH de l'échantillon est relatif au fait qu'elles ne peuvent que faire des recommandations en matière de réparation, alors que, la décision finale revient à d'autres autorités de l'Etat. A cet égard, la capacité de plusieurs des INDH de l'échantillon de faire le suivi de leurs recommandations est sporadique. Les études de cas montrent qu'il est beaucoup plus facile pour les INDH d'assurer des recours et des réparations aux victimes là où il y a des garanties et des procédures constitutionnelles et / ou législatives claires en matière de réparation des violations des droits humains dans le pays.

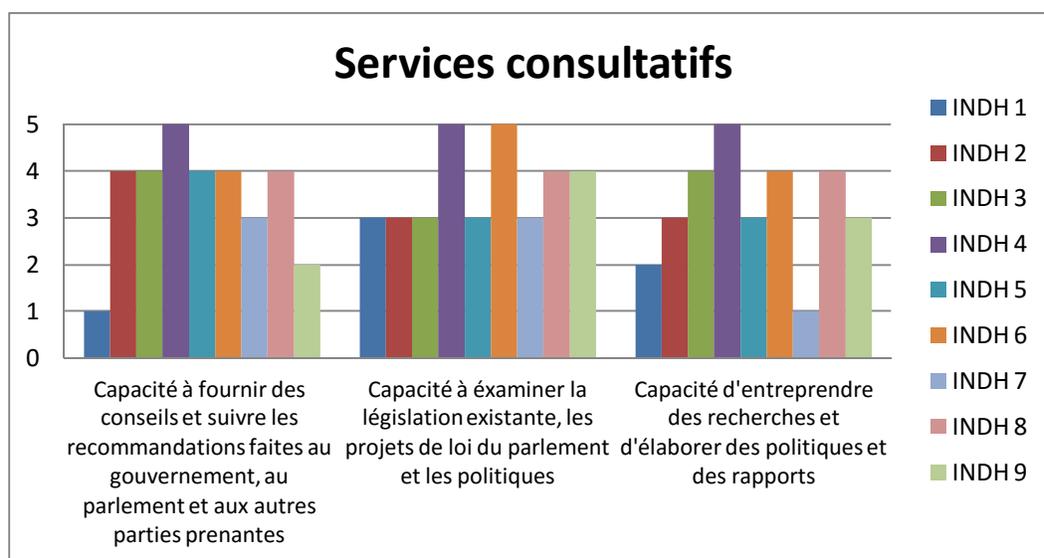
Toutes les 9 INDH de l'échantillon ont la capacité d'informer les parties concernées sur leurs droits et accès aux voies de recours. La capacité de mener un règlement extrajudiciaire des différends, par la médiation, l'arbitrage et la conciliation est présente dans toutes les institutions nationales de l'échantillon, bien que, cette capacité est seulement bien développée dans 6 INDH de l'échantillon.

Capacité à fournir des services consultatifs des INDH de l'échantillon

La capacité de renvoyer une plainte à une autre autorité a obtenu un score élevé pour les neuf INDH. La majorité des INDH de l'échantillon a la possibilité de transférer des plaintes au procureur général. Le fait qu'une INDH de l'échantillon héberge un réseau de partenaires de référence (comprenant toutes les commissions constitutionnelles du pays), qui a contribué à l'amélioration de la capacité de recours de l'INDH au fil des ans est considéré comme une bonne pratique.

Les Principes de Paris prévoient que les INDH doivent avoir la responsabilité de soumettre « au gouvernement, au parlement et à tout autre organe compétent, à titre consultatif, soit à la demande des autorités concernées, soit en usant de son pouvoir d'entendre une affaire sans renvoi supérieur, des opinions, recommandations, propositions et rapports concernant toutes questions relatives à la promotion et à la protection des droits de l'Homme »⁹³.

Figure 5.7: Capacité de fournir des services consultatifs dans les INDH de l'échantillon



0	Aucune capacité
1	Très faible capacité
2	Capacité de base ou faible
3	Capacité partiellement développée
4	Capacité bien développée
5	Capacité entièrement développée

La plupart des INDH africaines sont en mesure de faire des recommandations au gouvernement, au parlement et à d'autres organes compétents sur les dispositions législatives et administratives proposées ou existantes⁹⁴. Les facteurs qui limitent la capacité consultative d'une INDH africaine

⁹³ Droits de l'Homme des Nations Unies op cit et HCDH op cit p 19.

⁹⁴ Profils des membres du RINADH (2014) et étude de cas sur la Commission nationale des droits humains du Seychelles et de la Commission des droits de l'homme de la Zambie, op cit p 38.

comprennent le nombre limité de personnel qualifié et compétent pour entreprendre une analyse et des examens de la politique, ainsi que la non mise en œuvre et la réponse tardive des organes de l'Etat aux recommandations formulées par l'INDH⁹⁵.

La majorité des INDH de l'échantillon (6 INDH) disposent de la capacité de fournir des conseils et de faire le suivi des recommandations faites au gouvernement, au Parlement et à d'autres parties prenantes. Les principales difficultés qui affectent les performances dans ce domaine comprennent : l'absence de stratégie dans certaines INDH pour assurer que leurs recommandations sont adoptées par le gouvernement; une interaction insuffisante de certaines INDH avec les commissions parlementaires compétentes (en plus des rapports occasionnels); et certaines INDH de l'échantillon ont indiqué qu'elles ne fournissent des conseils au gouvernement que si elles sont invitées à le faire par l'exécutif.

La majorité des INDH de l'échantillon (5 INDH) ne possèdent qu'une capacité partiellement développée en matière de révision de la législation existante, des projets de loi du parlement et des politiques pour assurer la conformité aux normes des droits humains. Bien que, 4 INDH de l'échantillon ont au moins une capacité bien développée dans ce domaine, il est nécessaire de renforcer la capacité de la majorité, en termes de ressources humaines et de l'aptitude technique, pour qu'elles deviennent aussi bien développées.

La capacité d'entreprendre des recherches et d'élaborer des politiques, ainsi que de préparer des rapports qui sont fondés sur le droit et les preuves et qui sont convaincants en matière de plaider est l'aspect de la capacité de conseil qui requiert la plus grande attention. Les limites rencontrées par les INDH de l'échantillon à cet égard sont le résultat d'un manque de capacité technique et de contraintes financières. Une INDH de l'échantillon a essayé de compenser le manque de capacité technique en utilisant l'expertise de consultants externes quand cela s'est avéré nécessaire.

*Capacités en matière
d'éducation et de
sensibilisation*

Les Principes de Paris exigent que les INDH doivent aider à formuler des programmes de recherche et d'éducation pour accroître la sensibilisation du public (dont les écoles, les universités et les milieux professionnels) sur les droits humains, notamment par l'information et les médias⁹⁶.

La recherche indique que, malgré des contextes nationaux difficiles, les INDH africaines essaient constamment de mettre en œuvre des campagnes d'éducation et de sensibilisation aux droits humains⁹⁷. Un des principaux défis reste le faible taux d'alphabétisation à travers le continent⁹⁸, qui fait de la promotion des droits de l'Homme une tâche gigantesque pour les INDH. En tant que tel, les INDH africaines doivent préparer des matériels et des programmes de radio et de télévision très simplifiés afin de diffuser

⁹⁵ Ibid

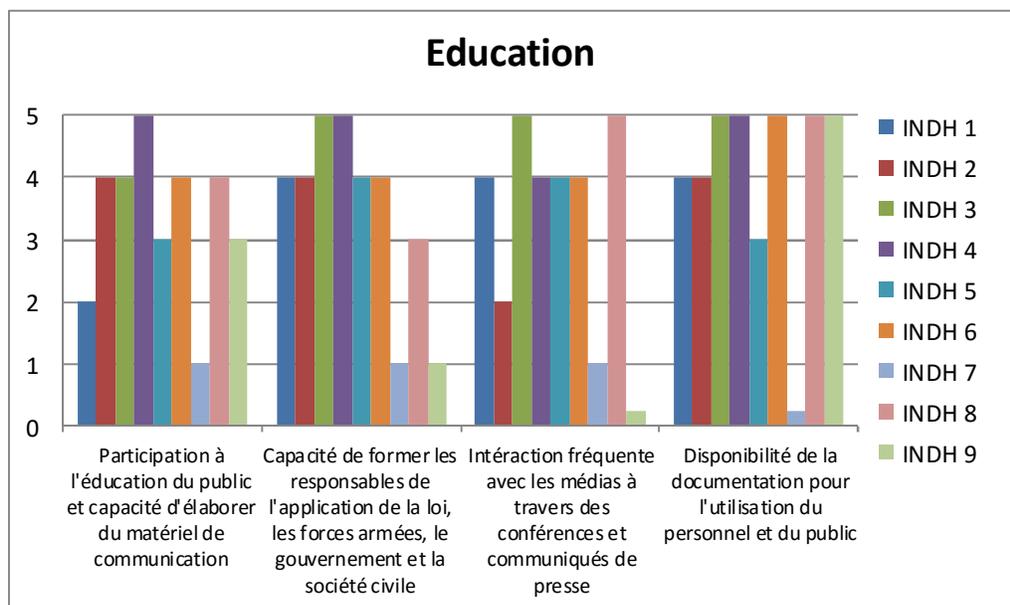
⁹⁶ Droits de l'Homme des Nations Unies op cit et HCDH op cit p 19.

⁹⁷ Peters, op cit p 369.

⁹⁸ Site web de l'UNICEF (2014) "Taux d'alphabétisation", extrait de <http://data.unicef.org/education/literacy>.

efficacement les informations. Cette tâche nécessite une quantité considérable de ressources, que la plupart de ces institutions ne dispose pas⁹⁹, affectant le niveau de proactivité des INDH africaines de structurer de manière innovante leurs programmes de sensibilisation à travers les médias¹⁰⁰. Parfois, les INDH africaines ont un manque de capacité à gérer simultanément plusieurs programmes¹⁰¹.

Figure 5.8: Capacité à éduquer sur les droits de l'Homme dans les INDH de l'échantillon



0	Aucune capacité
1	Très faible capacité
2	Capacité de base ou faible
3	Capacité partiellement développée
4	Capacité bien développée
5	Capacité entièrement développée

Comme on peut le voir sur la figure 5.8 ci-dessus, il existe une capacité développée à mener à bien l'éducation et la sensibilisation auprès du public aux droits humains (y compris le développement du matériel de communication et de sensibilisation) chez les INDH de l'échantillon. Les exceptions à ce qui précède sont les institutions récemment créées qui sont encore dans le processus de développement de cette capacité. Il est important de noter que plusieurs parties prenantes dans les pays concernés (des INDH de l'échantillon) déclarent que les INDH ont une faible visibilité, quoique à des degrés divers. Bien que les parties prenantes aient la perception que les INDH respectives sont bien connues auprès des OSC, elles ne croient pas que le grand public ait été sensibilisé de façon adéquate.

⁹⁹ Peters, *op cit* p 369.

¹⁰⁰ Commission des droits de l'homme de la Zambie, *op cit* p 38

¹⁰¹ Tsekos, *op cit* p 21.

6 des 9 INDH de l'échantillon indiquent une capacité allant de bien à entièrement développée à former des responsables de l'application de la loi, les forces armées, des responsables gouvernementaux, des parlementaires, des magistrats, des chefs communautaires et la société civile. Comme bonne pratique, une INDH de l'échantillon a créé un bureau des droits de l'Homme dans les prisons, avec des responsables nommés pour gérer chaque bureau. Les INDH qui ont indiqué un développement de la capacité partiel à faible dans ce domaine ont déclaré que bien qu'elles disposent de la capacité technique de le faire, elles manquent souvent des fonds nécessaires pour mener une formation de grande envergure à ces parties prenantes. Il est important de noter qu'une formation minimale de ces parties prenantes a été menée par les INDH de l'échantillon situées dans des pays avec peu de liberté politique.

6 des 9 INDH de l'échantillon indiquent une capacité allant de bien à entièrement développée à interagir avec les médias, à travers des communiqués de presse et des séances d'information, par exemple, certaines de ces institutions ont invité les journalistes à des événements tels que la présentation de leur rapport annuel au Parlement. Malgré la capacité de travailler avec les médias, les études de cas révèlent que le climat politique du pays (y compris au niveau de la liberté d'expression qui existe) et le niveau d'indépendance de l'institution et de ses membres influencent largement la visibilité des INDH dans leur interaction avec les médias. Plusieurs parties prenantes de la grande majorité des pays (des INDH de l'échantillon) soulèvent la crainte que ces institutions n'ont pas publiquement soutenu de manière suffisante les victimes ou n'ont pas fait assez entendre leur voix lors de graves crises des droits humains dans leurs pays respectifs. Les études de cas montrent également que lorsqu'il s'agit de certaines questions sensibles, certaines INDH de l'échantillon préfèrent négocier avec les principales parties prenantes, en employant une approche de diplomatie tranquille plutôt que de faire entendre leur voix. Ceci est un domaine qui exige une attention et une amélioration sérieuses des INDH, compte tenu de l'importance de la perception du public vis-à-vis de la légitimité et de la crédibilité de l'institution.

La grande majorité des INDH de l'échantillon évaluent fortement leur capacité en matière de documentation sur les droits de l'Homme qui est mise en place pour utilisation par le personnel et le grand public. Est considérée comme bonne pratique lorsque les INDH possèdent une bibliothèque, qui est ouverte au public et aux membres du personnel, et contient une multitude d'informations relatives aux droits de l'Homme et où toutes les publications sont disponibles sur leur site web. Une INDH de l'échantillon dispose d'un centre de ressources entièrement équipé, qui a récemment mis en place un catalogue en ligne ouvert au public et aux chercheurs. Malgré ces efforts louables, plusieurs parties prenantes de la grande majorité des pays (des INDH de l'échantillon) partagent la crainte que cela est un domaine qui nécessite une amélioration significative. Par exemple, les parties prenantes indiquent qu'il n'y a pas suffisamment de matériels développés dans différentes langues (dont les langues familières) qui sont accessibles aux différentes strates de la société. En outre, les parties prenantes indiquent que les installations (par exemple les bibliothèques fonctionnelles) ne doivent pas

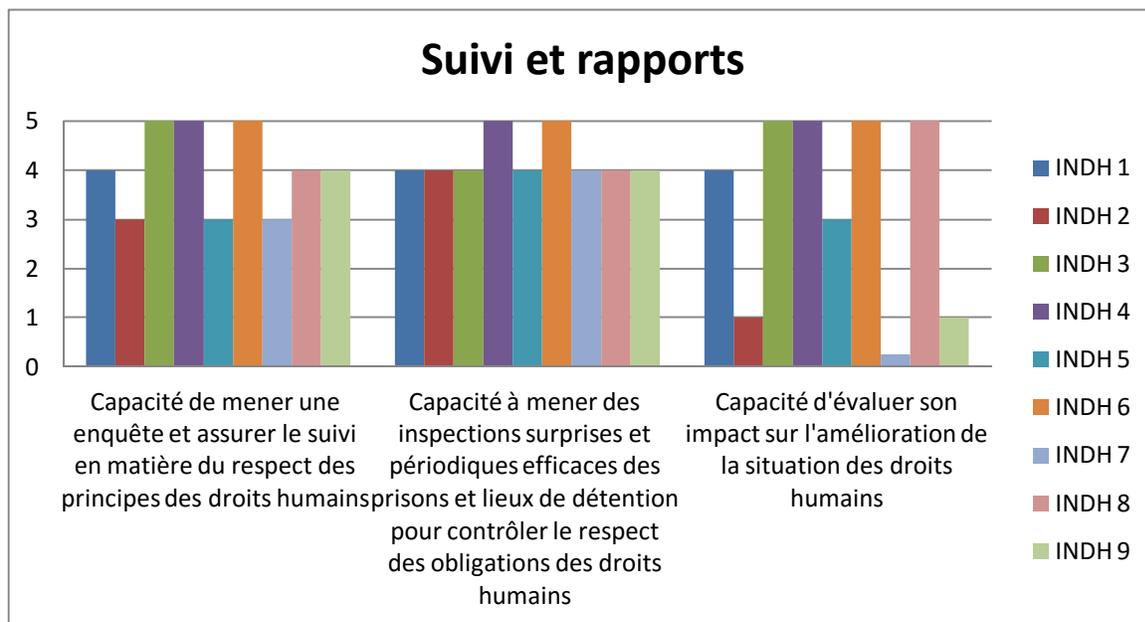
être limitées au seul siège, mais doivent être également étendues à tous les bureaux régionaux. En outre, les parties prenantes sont d'avis qu'il n'y a pas suffisamment de développement de matériels innovants, y compris l'utilisation de la nouvelle technologie des médias.

Capacité de suivi et d'élaboration des rapports sur les droits de l'Homme

Les Principes de Paris exigent que les INDH doivent avoir la capacité de suivre tous les organismes publics, en particulier les organismes d'application de la loi. Comme bonne pratique, les INDH doivent également être conscientes de leur impact en termes de leurs activités et programmes¹⁰².

La documentation existante montre que la pratique de suivi et d'évaluation n'est pas toujours particulièrement forte dans les INDH africaines¹⁰³. Tout d'abord, les INDH africaines font preuve d'une capacité limitée à suivre et évaluer les résultats des recommandations faites au gouvernement et à d'autres organismes¹⁰⁴. Deuxièmement, alors il y a des indications que certaines INDH africaines font le suivi et l'évaluation de leur performance dans des domaines clés (comme le traitement des plaintes)¹⁰⁵, certaines INDH africaines sont limitées dans leur capacité à suivre et à évaluer leurs programmes de manière holistique et périodique en raison du faible niveau de dotation et de contraintes financières¹⁰⁶.

Figure 5.9: Capacité des INDH à suivre et à faire des rapports dans les pays de l'échantillon



¹⁰² Droits de l'Homme des Nations Unies op cit et HCDH op cit p 19.

¹⁰³ Tsekos, op cit p 21 et Corkney, op cit p 137.

¹⁰⁴ Commission nationale des droits de l'Homme de la République Islamique de Mauritanie, op cit p 28 et Commission des droits de l'Homme de la Zambie, op cit p 10

¹⁰⁵ Commission des droits de l'Homme du Malawi, op cit p 24.

¹⁰⁶ La Commission des droits de l'Homme de la Zambie, op cit p 10 et HCDH op cit p 16.

0	Aucune capacité
1	Très faible capacité
2	Capacité de base ou faible
3	Capacité partiellement développée
4	Capacité bien développée
5	Capacité entièrement développée

Les 9 INDH de l'échantillon possèdent toutes (à des degrés divers) la capacité de suivre le respect des droits de l'Homme à travers des enquêtes. Il est apparu grâce à des études de cas que, malgré la possibilité de suivre la conformité au sein des agences gouvernementales, des hôpitaux et des centres de détention, etc., les INDH de l'échantillon sont limitées par des contraintes financières, ce qui entrave leur capacité à mener plusieurs enquêtes et des visites de sites. Ce défi est aussi exacerbé par la perception erronée que ces institutions n'ont pas la légitimité de mener des enquêtes (en raison de segments de la société prenant les INDH pour des organisations de la société civile). Cela résulte en des refus d'accès à des sites choisis pour y mener des enquêtes et de la surveillance. Certaines parties prenantes au sein des INDH croient également que les institutions ne surveillent pas suffisamment le secteur privé pour des violations des droits de l'Homme.

Toutes les INDH de l'échantillon mettent en évidence une capacité allant de bien à entièrement développée en matière de conduite d'inspections surprise et périodiques efficaces de prisons et lieux de détention, pour assurer le respect des obligations en matière des droits de l'Homme. L'interaction avec les parties prenantes a fait apparaître qu'une des INDH de l'échantillon (ayant un cadre constitutionnel solide) a encore un accès limité aux prisons et centres de détention. L'institution doit informer les prisons de toute visite prévue, diminuant de ce fait sa capacité à effectuer des visites et des inspections surprises, ce qui limite la capacité de l'INDH à suivre et à faire des rapports sur les violations des droits de l'Homme.

Les études de cas montrent la nécessité d'améliorer la capacité des institutions nationales de l'échantillon à évaluer leur impact (y compris les activités et programmes) en matière de promotion et de protection des droits de l'Homme dans leurs pays respectifs.

4 des 9 INDH de l'échantillon ont indiqué une capacité élevée dans ce domaine, avec quelques bonnes pratiques qui apparaissent, par exemple la commande d'études d'impact indépendantes des activités de l'institution au cours de périodes délimitées. Toutefois, les discussions avec ces institutions révèlent qu'il y a beaucoup de marge pour l'amélioration, notamment en termes de la régularité de ces évaluations. Il est important de noter que 5 des 9 INDH de l'échantillon n'ont pas encore procédé à une évaluation complète de leur impact (y compris des activités et programmes). Notamment, les mécanismes de suivi et d'évaluation au sein de ces institutions ne sont pas bien développés. Plusieurs des institutions sont d'avis qu'un consultant indépendant, qui nécessite des ressources financières, doit objectivement entreprendre le suivi et l'évaluation de leur impact.

7 des 9 INDH de l'échantillon préparent et diffusent des rapports sur la situation des droits humains dans le pays et les activités de l'institution. Cela se fait généralement sous la forme d'un rapport annuel. Comme bonne pratique, au moins 3 de ces institutions fournissent également des rapports périodiques sur les domaines thématiques clés qui sont pertinents à l'environnement des droits de l'Homme. En outre, 2 INDH de l'échantillon effectuent des présentations périodiques sur la situation des droits de l'Homme aux commissions parlementaires compétentes. Dans certains cas, l'exécutif demande des commentaires et des conseils sur une question ou politique spécifique relative aux droits de l'Homme. Une question clé qui a émergé lors de l'interaction avec les parties prenantes concerne la diffusion de ces rapports par les INDH de l'échantillon, qu'elles pensent qu'ils devraient faire l'objet d'une diffusion plus large. Dans les 2 INDH de l'échantillon qui sont déficientes dans ce domaine, leur capacité est affectée par des facteurs clés, tels que des contraintes financières et de capacités humaines. En outre, l'inactivité de ces INDH (en raison de l'instabilité politique et d'une longue phase de démarrage) a affecté leur capacité à rendre compte de la situation des droits humains dans leurs pays respectifs et de leurs propres activités.

5.2.3. Capacité à répondre aux enjeux émergents

Nouveaux enjeux macro auxquels les INDH sont confrontés dans les contextes africains

Un facteur clé par lequel la crédibilité et l'efficacité des institutions nationales africaines sont de plus en plus évaluées concerne leur capacité à répondre à des enjeux et des situations des droits de l'Homme émergents dans leurs juridictions respectives¹⁰⁷.

La documentation disponible indique un certain nombre de récents problèmes de droits de l'Homme qui se font jour en Afrique. Ceux-ci comprennent le terrorisme international, la sécurité nationale et les droits humains, les droits des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués (LGBTI)¹⁰⁸; les entreprises et les droits de l'Homme¹⁰⁹; et les droits humains et la santé (la crise d'Ebola en Afrique de l'Ouest)¹¹⁰.

¹⁰⁷ PNUD et al *op cit* p 194 et Murray, R (2007) "Institutions nationales des droits humains: critères et facteurs pour évaluer leur efficacité", 25 (2) Netherlands Quarterly of Human Rights p 189-220.

¹⁰⁸ Human Rights Watch (2014) «Ouganda: la loi anti-homosexualité aura un coût important» extrait de <http://www.hrw.org/news/2014/02/19/uganda-anti-homosexuality-law-will-come-serious-cost> et The Guardian (2012) "Le lauréat du prix Nobel de la paix défend la loi criminalisant l'homosexualité au Libéria" extrait de <http://www.theguardian.com/world/2012/mar/19/nobel-peace-prize-law-homosexuality~~number=plural> et Human Rights Watch, *op cit* p 1 et Wu, J (Mars 2015) «Le projet de loi de l'Ouganda pour tuer les gays est de retour», The Daily Beast, extrait de <http://www.thedailybeast.com/articles/2015/03/01/Ouganda-s-kill-the-gays-projet-de-loi-est-back.html> et News24 (Septembre 2014), "Les députés ougandais oeuvrent à réintroduire la loi anti-gay" extrait de <http://www.news24.com/Africa/News/Ugandan-MPs-working-to-reintroduce-anti-gay-law-20140903>

¹⁰⁹ RINADH (2013) «Rapport sur l'exercice de cartographie des entreprises et des droits de l'homme: le rôle des INDH» p 1-126 récupéré de <http://www.nanhri.org/phocadownload/mapping%20survey%20on%20bhr%20-%20role%20of%20nhri%20-%20final%20version.pdf>.

¹¹⁰ Organisation mondiale de la Santé (2014) "Rapport de situation de la Feuille de route de la riposte à Ebola" extrait de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/145679/1/roadmapsitre_17Dec2014_eng.pdf?ua=1~~number=plural et PNUD (2014) "Le PNUD célèbre la Journée des Droits de l'Homme en mettant en vedette les travailleurs de première ligne contre Ebola" extrait de <http://www.sl.undp.org/content/sierraleone/en/home/presscenter/articles/2014/12/10/undp-marks-human-rights-day-with-a-spotlight-on-front-line-ebola-workers0/#>.

Figure 5.10: Principales questions émergentes dans les INDH de l'échantillon

INDH de l'échantillon	Principales questions émergentes liées aux droits de l'Homme
INDH 1	La violence politique (élections présidentielles de 2015); la pauvreté; la gouvernance et la corruption; la violence sexiste; et les entreprises et les droits de l'Homme
INDH 2	L'homosexualité; le terrorisme; les droits des réfugiés; et les conditions de détention
INDH 3	Le terrorisme; la corruption; et la violence politique
INDH 4	L'insécurité (terrorisme et crimes graves); l'accès aux services de santé, et d'autres droits socio-économiques; la protection des défenseurs des droits humains; la violence politique (réformes électorales); et l'accès à la justice.
INDH 5	Les tensions politiques; le mariage précoce des filles; les entreprises et les droits humains et la violence domestique
INDH 6	Les droits des individus; la pauvreté induite par le génocide; les jeunes et l'abus de drogues; la violence conjugale; les droits fonciers (expropriation, droit à l'habitat); et les entreprises et les droits humains
INDH 7	Les droits des détenus; les droits des personnes handicapées; et les droits des migrants
INDH 8	Les entreprises et droits de l'Homme; les droits des LGBTI; le racisme; l'accès à l'information; l'accès à la justice; l'accès et la qualité des soins de santé; et les expulsions agricoles
INDH 9	Les droits des martyrs de la révolution et les droits des enfants

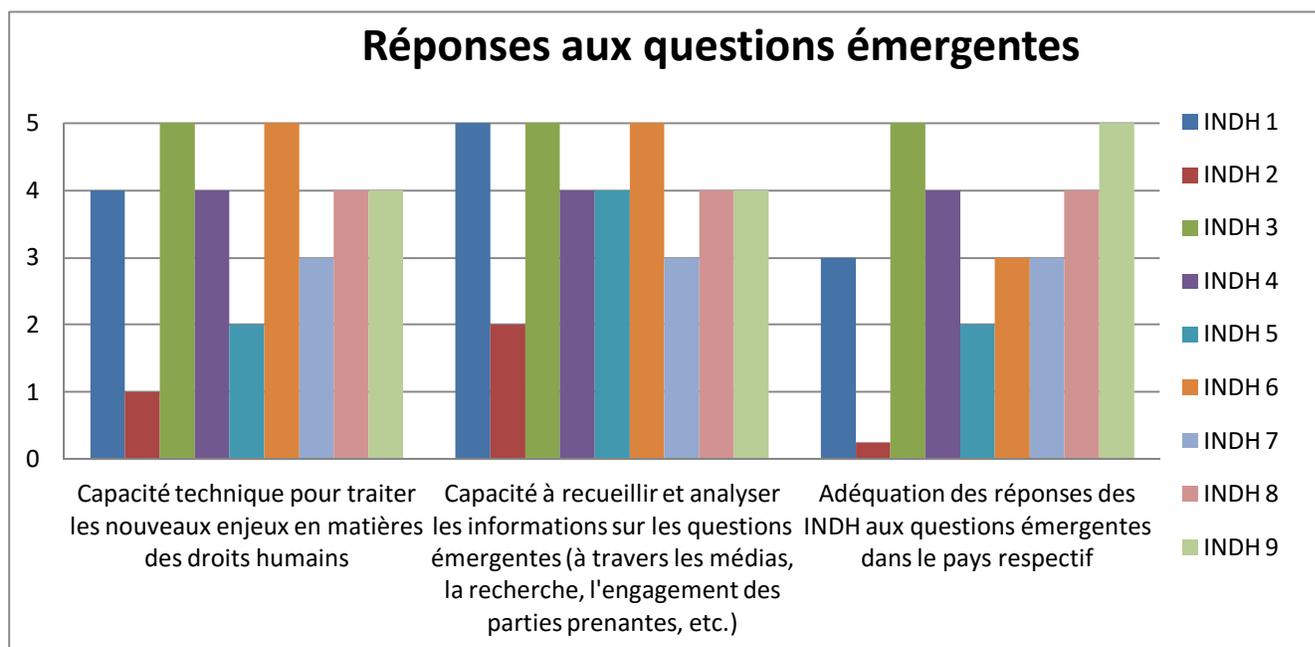
Réponse des INDH de l'échantillon aux nouveaux enjeux

Comme on le voit dans la figure 5.10 ci-dessus, chacune des INDH de l'échantillon met en évidence les principales questions émergentes liées aux droits de l'Homme qui sont pertinentes à leur contexte local. Les études de cas indiquent que les INDH de l'échantillon développent des réponses à ces questions émergentes. À cet égard, la majorité des INDH de l'échantillon (6 sur 9) ont, à un niveau élevé, aligné leurs priorités, activités et programmes pour y inclure les nouveaux enjeux relatifs aux droits de l'Homme dans leurs pays respectifs.

La capacité technique des institutions nationales de l'échantillon à traiter les questions émergentes

D'après le graphique ci-dessous (Figure 5.11), il est clair que la majorité des INDH de l'échantillon possèdent une capacité technique bien développée pour faire face aux nouveaux enjeux sur les droits de l'Homme dans leur contexte national. Seuls 3 INDH de l'échantillon ont une capacité allant de partielle à faible dans ce domaine découlant d'un certain nombre de facteurs. Tout d'abord, ces INDH soulignent la nécessité de poursuivre davantage une formation sur ces nouvelles questions, qui doit inclure leur personnel et pas seulement les commissaires, comme cela a été la pratique jusqu'à présent.

Figure 5.11: Les réponses aux nouveaux enjeux par les INDH de l'échantillon



0	Aucune capacité
1	Très faible capacité
2	Capacité de base ou faible
3	Capacité partiellement développée
4	Capacité bien développée
5	Capacité entièrement développée

Malgré le fait qu'elle a la capacité de signaler des problèmes émergents au gouvernement et dans les rapports, 1 INDH de l'échantillon indique que l'institution n'a pas encore reçu de cas liés aux questions émergentes. L'absence de nouveaux cas ne doit pas être une excuse pour l'inaction de l'INDH dans ce domaine. Les INDH doivent être proactives dans l'identification des problèmes émergents et dans le développement de leur capacité à traiter ces problèmes en conséquence, notamment en facilitant les conversations entre les multiples parties prenantes, afin d'éviter la survenue de crises graves.

Capacité des INDH de l'échantillon à recueillir et analyser des informations sur les nouveaux enjeux

La majorité des INDH de l'échantillon (7 INDH) indiquent qu'elles ont une capacité bien développée pour collecter et analyser les informations sur les nouveaux enjeux liés aux droits de l'Homme, par le biais de diverses sources, par exemple les médias, les projets de recherche et la mobilisation des parties prenantes. Seules 2 INDH de l'échantillon (dont 1 INDH récemment établie sans son propre personnel) ont indiqué une capacité allant de partielle à faible dans ce domaine. La capacité insuffisante est attribuée au manque de personnel dédié dans ce domaine. Cela met en évidence la nécessité d'assurer l'allocation de ressources appropriées, y compris la formation et le

renforcement des capacités, pour permettre aux INDH (en particulier les Institutions récemment établies) de posséder systématiquement la capacité de collecter et d'analyser les informations sur les nouveaux enjeux en matière des droits de l'Homme.

*Capacité des INDH
de l'échantillon à
répondre aux
nouveaux enjeux*

La majorité des INDH de l'échantillon (5 INDH) ont une capacité allant de partielle à faible à répondre aux nouveaux enjeux des droits humains dans leurs pays respectifs. Cela indique une marge de croissance importante pour les institutions, étant donné que seulement 4 INDH de l'échantillon mettent en évidence une capacité bien développée dans ce domaine. La capacité insuffisante démontrée est attribuée au manque de ressources financières et humaines, ce qui entrave la capacité des institutions à prendre des mesures proactives pour mettre en œuvre leur approche formulée en interne.

6

Implication des parties prenantes

6.1. Aperçu

Les Principes de Paris soulignent l'importance de l'engagement continu des INDH avec un éventail de parties prenantes aux niveaux national, continental et international.

En tant que tel, la discussion sur l'implication des parties prenantes par les INDH africaines se concentre sur les domaines suivants :

- a) Implication au niveau national ;
- b) Implication au niveau continental, y compris le soutien par les pairs ;
- c) Implication au niveau international, y compris les relations avec les bailleurs de fonds ;
- d) Suivi et évaluation de l'implication des parties prenantes.

Le chapitre se penche sur ces éléments clés, en utilisant une combinaison d'une analyse bibliographique (lorsque disponible) qui présente les tendances communes à travers l'Afrique, avec les conclusions de la mission de terrain avec les parties prenantes internes et externes des 9 INDH de l'échantillon.

6.2. Implication des parties prenantes : Etat des institutions nationales africaines

6.2.1 Implication au niveau national

Une implication efficace des parties prenantes permet aux INDH d'exercer leur mandat en renforçant leur indépendance et le pluralisme; en améliorant leur efficacité par l'approfondissement de leur légitimité publique; en veillant à ce qu'elles reflètent les préoccupations du public; et en leur donnant accès à l'expertise et aux réseaux de valeur¹¹¹. Il peut également empêcher un État de tenter de compromettre l'indépendance et la neutralité de l'INDH¹¹². Les INDH doivent consulter régulièrement à toutes les phases (de la planification à la mise en œuvre et l'évaluation) leurs parties prenantes, y compris le public, le gouvernement, la société civile, les organismes communautaires et les organisations qui ont un intérêt professionnel dans les droits de l'Homme¹¹³.

Les profils des membres du RINADH (2014) indiquent qu'au niveau national, les INDH africaines collaborent principalement avec les OSC et le gouvernement¹¹⁴. Les INDH africaines, à des degrés divers, dialoguent avec les gouvernements en vue d'adopter et d'harmoniser les recommandations des organes conventionnels internationaux¹¹⁵. Les INDH fournissent également des conseils sur les droits de l'Homme au gouvernement et au parlement¹¹⁶. En outre, plusieurs INDH africaines assurent la formation des fonctionnaires et des responsables de l'application de la loi sur les normes des droits de l'Homme, par exemple, la prévention de la torture¹¹⁷. Plusieurs INDH africaines démontrent également une capacité d'utiliser leur mandat pour travailler avec d'autres parties prenantes, telles que les ONG, afin d'améliorer la sensibilisation du public sur des questions thématiques spécifiques¹¹⁸.

Les études de cas confirment que les INDH africaines travaillent avec le gouvernement et les OSC, quoique à des degrés différents. Toutes les 9 INDH de l'échantillon travaillent avec leurs gouvernements respectifs (l'exécutif, le judiciaire et le Parlement). Tout d'abord, il y a le travail pour influencer la législation, les politiques et les pratiques en matière de droits de l'Homme qui est basé sur des activités de conseil, de recommandation, de formation, de suivi et de rapports. Deuxièmement, les institutions nationales de l'échantillon travaillent avec le gouvernement en ce qui concerne les aspects administratifs de leurs obligations légales respectives, y compris le financement et la reddition des comptes.

¹¹¹ Ibid p 23

¹¹² Nations Unies *op cit* p 137.

¹¹³ Conseil international sur les politiques des droits humains *op cit* p 23

¹¹⁴ Profils des membres du RINADH (2014) et étude de cas sur la Commission nationale des droits de l'Homme

¹¹⁵ Conseil national des droits de l'Homme du Royaume du Maroc (2013), "Le président du CNDH souligne le rôle des INDH dans la promotion des droits des personnes âgées et des personnes handicapées», extrait de:

<http://www.cndh.org.ma/an/bulletin-d-information/cndh-president-highlights-role-nhris-advancing-rights-older-persons-and>

¹¹⁶ Comité Sénégalais des Droits de l'Homme *op cit* p 10 et La Commission des droits de l'homme de la Zambie

¹¹⁷ Mehta, *op cit* p 7.

¹¹⁸ Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme (2012), "Manuel des institutions nationales des droits humains sur les droits des femmes et l'égalité des sexes", p 43 extrait de <http://www.osce.org/odihr/977562download=true>.

Il y a un certain nombre de facteurs clés (indiqués dans ce rapport) qui affecte la qualité de la coopération des INDH de l'échantillon avec leurs **gouvernements respectifs** : L'environnement politique (volonté et stabilité politique); les organismes d'État essayant de dominer l'interaction avec les INDH et / ou de traiter les INDH comme des OSC plutôt que des organes statutaires; et la capacité technique et / ou financière des INDH notamment en termes de leurs fonctions de base (par exemple, faire le suivi des recommandations faites au gouvernement, dispenser des formations, des services de consultation, suivre et faire des rapports) sont tous des facteurs qui influent sur le travail de fond des INDH avec le gouvernement .

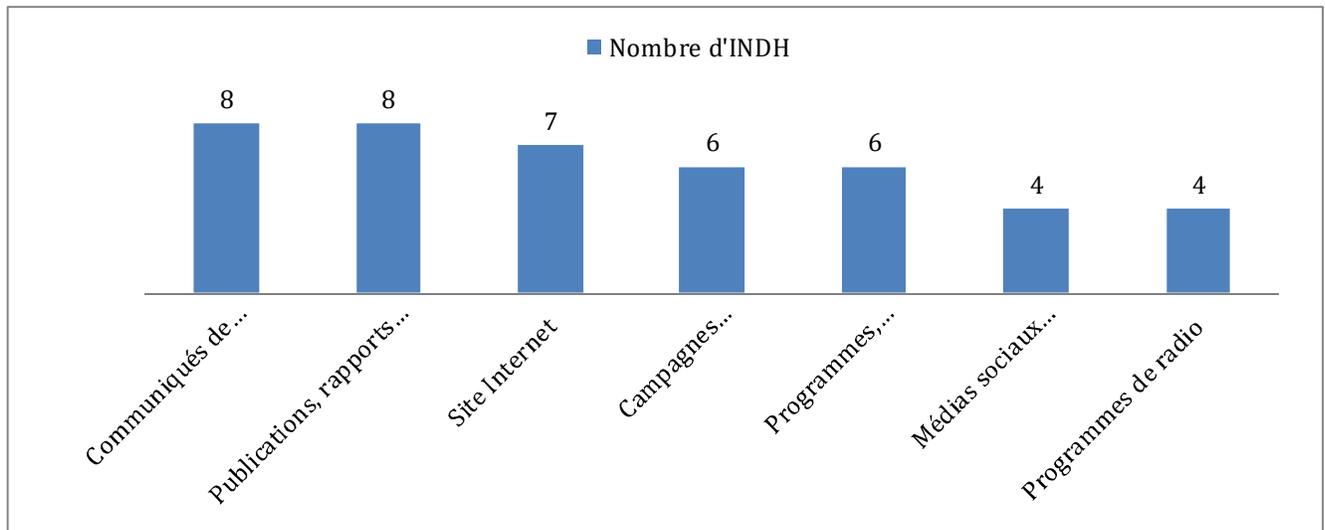
Les études de cas montrent également que dans certains pays, il y a de fortes synergies entre les INDH et les OSC. Celles-ci comprennent des INDH qui améliorent leur accessibilité en travaillant avec les OSC; des INDH agissant comme une interface entre les OSC et le gouvernement sur les questions des droits de l'homme; les OSC sont également en mesure de renvoyer des affaires devant les INDH; les INDH fournissent la capacité, l'expertise et l'assistance, le partage de l'information et l'échange d'expertise aux OSC chaque fois qu'elles le demandent *et vice versa*. Dans certains cas, les OSC font partie de groupes de travail des INDH sur des questions clés.

Les parties prenantes de la majorité des INDH de l'échantillon (6 INDH) indiquent que la coopération des INDH avec les OSC nécessite une amélioration, notamment en termes de partenariats plus importants dans des activités de sensibilisation pour le grand public. Les facteurs qui inhibent la coopération des INDH de l'échantillon avec les OSC comprennent: la capacité financière et technique; le manque de stratégie claire pour la coopération; l'environnement politique sensible, notamment lorsque les OSC ne disposent pas d'espace pour fonctionner. Les acteurs de la société civile ont fortement indiqué que leur INDH (INDH de l'échantillon récemment établie qui fonctionne en tant qu'institution hybride) n'a aucun contact avec les OSC dans le pays et ne participe pas aux réunions ou forums organisés sous l'égide nationale des OSC. En conséquence, il y a une perception d'un manque d'intérêt de l'INDH en matière de coopération avec les parties prenantes dans le pays, qui est exacerbé par le manque ressources humaines de l'institution pour traiter spécifiquement des questions de droits de l'Homme.

Un défi évident qui se présente aux INDH de l'échantillon est leur niveau d'engagement avec le grand public qui est important pour être en mesure de sensibiliser, éduquer et recevoir des plaintes. Les études de cas montrent que bien que les 9 INDH de l'échantillon interagissent avec le grand public grâce à l'utilisation des médias, il y a un certain nombre de facteurs clés qui influent sur leur réussite dans ce domaine. Ces facteurs comprennent: le manque de mécanismes de recours suffisants aux victimes; insuffisante diffusion de l'information sur les programmes et activités de l'institution, en utilisant les langues locales et les médias -; l'hésitation à traiter les violations des droits de l'Homme à travers les médias; et les contraintes financières et de capacité. Il y a aussi des préoccupations soulevées par les intervenants, en ce qui concerne 2 INDH de l'échantillon, sur le peu de communication de ces institutions en utilisant les médias privés. Ces facteurs influent sur la visibilité, ainsi que sur la perception du public quant au niveau d'indépendance et de crédibilité de

l'institution.

Figure 6.1: Méthodes d'interaction des INDH de l'échantillon à travers les médias



Comme le montre la figure 6.1 ci-dessus, les formes les plus courantes de communication à travers les médias sont les communiqués de presse, les bulletins et les articles, souvent dans les journaux locaux, ainsi que les publications, rapports et brochures (observées dans 8 des 9 INDH de l'échantillon). Ces méthodes de communication par les médias sont répandues même dans des environnements (2 INDH de l'échantillon) où la liberté de parole est perçue comme une pierre d'achoppement. Globalement, la tendance est plus dirigée vers les articles et les publications dans les journaux, même si on note que la plupart des INDH sont en train d'accroître leur empreinte numérique. Il est important de noter que 1 INDH de l'échantillon récemment établie n'utilise pas les médias comme un outil pour interagir avec le public, créant un vide en termes de visibilité ainsi que de sensibilisation du public sur les questions des droits de l'Homme.

**6.2.2 Implication
au niveau
Continental**

*Appartenance à des
réseaux régionaux,
tels que le
RINADH*

Au niveau continental, les Principes de Paris exigent aux INDH de coopérer avec les institutions régionales et les institutions nationales d'autres pays qui sont compétentes dans les domaines de la promotion et de la protection des droits de l'Homme¹¹⁹.

Les INDH africaines ont ainsi la possibilité d'obtenir l'adhésion aux réseaux, tels que le RINADH, chargé de créer une plate-forme pour la mise en place, la coopération et le renforcement des INDH à travers l'Afrique. Les membres du RINADH bénéficient de services de soutien tels que le réseautage, le renforcement des capacités et la participation à des conférences¹²⁰. Deux associations régionales d'institutions nationales existent également à savoir l'Association des INDH de la Communauté Est Africaine, qui n'est pas encore opérationnelle et le Réseau des INDH d'Afrique de l'Ouest, qui est établi, mais est confronté à un certain nombre de défis opérationnels¹²¹.

La grande majorité des institutions nationales africaines sont actuellement membres du RINADH (44 INDH sur 47 INDH établies sur le continent)¹²². Seulement 1 INDH de l'échantillon n'est pas membre du RINADH.

En plus d'être membres de réseaux tels que le RINADH, les INDH africaines ont historiquement interagi avec la Commission africaine des droits de l'Homme et des peuples (CADHP) en assistant aux séances visant à aider la CADHP dans la protection et la promotion des droits de l'Homme¹²³. Semblable à l'accréditation par le CIC, les INDH peuvent obtenir un statut «d'affilié» au sein de la CADHP si elles sont conformes aux Principes de Paris¹²⁴. Jusqu'en 2015, il y avait 24 INDH ayant le statut d'affilié à la CADHP¹²⁵, dont 6 des INDH de l'échantillon.

Les études de cas révèlent que, grâce à ces réseaux continentaux (en particulier le RINADH) ainsi qu'aux arrangements bilatéraux entre les INDH, il y a des cas de soutien par les pairs entre les INDH africaines. Ceux-ci comprennent des possibilités d'échange de connaissances et des flux d'informations (y compris le partage d'expériences et de bonnes pratiques); et de soutien en termes de capacité technique. Les études de cas montrent que les INDH récemment établies qui bénéficient d'un soutien par les pairs, au cours de leurs périodes de création, ont de meilleures performances en termes de capacité et d'efficacité.

¹¹⁹ Droits de l'Homme des Nations Unies *op cit* et HCDH (2010), "Institutions nationales des droits de l'homme: Histoire, principes, rôles et responsabilités", p 134, récupéré de: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/PTS-4Rev1-NHRI_en.pdf.

¹²⁰ RINADH (2014) "La formation conjointe de RINADH / APT pour les INDH africaines" extrait de http://www.nanhri.org/index.php?option=com_content&view=article&id=234:the-joint-nanhri-apt-training-for-african-nhris&catid=89&Itemid=647&lang=en.

¹²¹ Entretien d'expert avec Gilbert Sebihogo, Directeur exécutif du RINADH.

¹²² Site web du RINADH *op cit* p 1.

¹²³ Charte africaine sur les droits de l'Homme et des peuples, Banjul (1986) p 1, extrait de: http://www.achpr.org/files/instruments/achpr/banjul_charter.pdf.

¹²⁴ Viljoen, F (2012) "Le droit international relatif aux droits humains en Afrique" Oxford University Press p 389, récupéré de <http://books.google.co.za/books?id=2-nWT4Cu1Q0C&pg=PA389&lpg=PA389&dq=frans+viljoen+NHRI+in+Africa+independence&source=bl&ots=9aOiq4tl4P&sig=mhJEHuQAgpKE9FmdkGZJCazVM&hl=en&sa=X&ei=14i8VLy7IfHd7Qbp8oHABg&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q=frans%20viljoen%20NHRI%20in%20Africa%20independence&f=false>

¹²⁵ Site web de la Commission Africaine sur les droits de l'Homme et des peuples (dernière modification 2015) "Institutions nationales des droits de l'homme" <http://www.achpr.org/network/nhri/>.

6.2.3 Implication au niveau international

Certains commentaires des INDH de l'échantillon indiquent l'utilité de ces réseaux en ce qui concerne le renforcement de leur capacité, notamment en matière de traitement des nouveaux enjeux liés aux droits de l'homme, par exemple, les entreprises et les droits de l'homme. Cependant, les INDH de l'échantillon expriment la nécessité des possibilités de formation et de renforcement des capacités supplémentaires organisées et financées par ces réseaux.

Les INDH africaines participent activement au système international des droits de l'Homme conformément aux Principes de Paris, qui exigent des INDH de coopérer avec les Nations Unies (ONU) et avec les organisations du système des Nations Unies, par exemple, le Conseil des droits de l'Homme et ses mécanismes¹²⁶.

La majorité des institutions nationales africaines coopèrent avec l'Examen périodique universel de l'ONU (EPU)¹²⁷, un processus chargé d'évaluer la situation des droits de l'Homme dans l'ensemble des 193 Etats membres de l'ONU. Le processus de l'EPU tire un avantage de la participation des INDH africaines, notamment en termes de suivi et de rapports. Les INDH africaines coopèrent avec l'EPU sur des questions thématiques spécifiques, par exemple, mettre en évidence les questions d'actualité dans les rapports des parties prenantes de l'EPU et fournir des informations supplémentaires sur ces questions au cours de séances de dialogue interactives de l'EPU. Le rôle des INDH dans le processus de l'EPU comprend également, entre autres fonctions, de travailler avec le gouvernement sur la mise en œuvre des recommandations de l'EPU, et le contrôle du suivi¹²⁸.

Les INDH africaines collaborent également activement avec les procédures spéciales de l'ONU pour améliorer leurs performances tel que l'établissement d'une Unité du droit à la santé pour aider le ministère de la Santé (dans un pays d'Afrique orientale) à proposer une approche fondée sur les droits de l'Homme dans le secteur de la santé¹²⁹.

Les études de cas indiquent que 6 INDH de l'échantillon ont participé au processus de l'EPU de leurs pays respectifs. 2 INDH de l'échantillon récemment établies n'ont pas encore été impliquées dans cet examen et 1 INDH de l'échantillon n'a pas été impliquée dans le processus d'EPU de son pays en raison d'un climat politique déjà restrictif.

Il est clair des études de cas que l'engagement de la majorité des INDH de l'échantillon avec les parties prenantes internationales est sous la forme de partenariats avec des organismes bailleurs de fonds et des partenaires au développement internationaux. Ces parties prenantes fournissent un soutien

¹²⁶ Droits de l'Homme des Nations Unies *op cit*.

¹²⁷ Profils des membres du RINADH (2014) et étude de cas sur la Commission nationale des droits de l'Homme

¹²⁸ CIC (2011), Institutions nationales des droits humains et suivi de l'examen périodique universel, p 1-9 récupéré de:

<http://nhri.ohchr.org/EN/IHRS/UPR/Documents/FINAL%20ICC%20paper%20on%20NHRI%20UPR%20follow%20up.pdf>

¹²⁹ Portail de HRBA (2011) «Les institutions nationales des droits humains» extrait de p 2 http://hrbportal.org/wp-content/files/e-info-tool_national_human_rights_institutions.pdf.

6.2.4. Suivi et évaluation de l'engagement des parties prenantes

technique et financier indispensable à 6 des INDH de l'échantillon. Lorsque le soutien des bailleurs de fonds est possible, les relations sont structurées sur un plan bilatéral entre l'agence de développement et l'INDH de l'échantillon concernée. Les 3 INDH de l'échantillon qui ne reçoivent pas de soutien des bailleurs de fonds indiquent les raisons suivantes : absence d'organismes de développement qui ont exprimé un intérêt à fournir un soutien ; restrictions imposées par le gouvernement / régime; et intention de compter sur le financement du gouvernement.

Les études de cas indiquent que la pratique du suivi et de l'évaluation périodique de l'engagement des parties prenantes est une zone de croissance importante pour la grande majorité des INDH de l'échantillon. Seulement 3 des 9 INDH de l'échantillon ont des mécanismes de suivi et d'évaluation clairs de l'engagement des parties prenantes. Une bonne pratique est observée dans un cas où l'INDH de l'échantillon indique qu'elle dispose d'un cadre de suivi et d'évaluation, ainsi que des outils pour suivre les engagements avec les parties prenantes, même si elle est encore dans le processus de réalisation de son premier examen annuel des engagements des parties prenantes.

5 de 9 INDH de l'échantillon ne disposent pas d'un mécanisme de suivi et d'évaluation de leur engagement avec les parties prenantes vis-à-vis de leurs objectifs déclarés. Ceci est principalement dû à l'absence de stratégies convaincantes de mobilisation des parties prenantes et d'exercices de cartographie qui sont un fondement essentiel aux exercices de suivi et d'évaluation subséquents. Seules 3 INDH de l'échantillon entreprennent formellement des exercices de cartographie des parties prenantes, ce qui constitue nettement un autre domaine de croissance pour les institutions récemment établies. Ce vide reflète également les stratégies globales de mobilisation des parties prenantes développées par les INDH de l'échantillon, puisque seuls 4 établissements au sein de l'échantillon ont formellement élaboré des stratégies convaincantes dans ce domaine. D'autres facteurs qui influent sur le suivi et l'évaluation de l'engagement des parties prenantes comprennent : l'absence de systèmes nécessaires (en particulier pour les institutions récemment établies); et l'instabilité politique qui entrave la capacité des INDH à entreprendre cet exercice dans un environnement politique difficile.

7

Approche de la prestation de services et de développement fondée sur les droits

7.1. Introduction

Concept d'une approche fondée sur les droits de l'Homme

Il est maintenant largement admis que promouvoir les droits de l'Homme est essentiel au développement humain. L'approche fondée sur les droits de l'Homme (HRBA) consiste à intégrer les standards et les normes du système international des droits humains en vue de l'amélioration des politiques publiques. Cette approche est de plus en plus adoptée dans le monde entier par les organisations multilatérales et les gouvernements nationaux en vue de promouvoir le développement¹³⁰. La mise en œuvre de la HRBA consiste à appliquer un processus de droits humains à tous les stades du cycle politique, dont l'évaluation, l'analyse, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation¹³¹. Les analystes indiquent qu'un défi important à la mise en œuvre de cette approche est que les principes internationaux des droits humains ne renseignent pas les pays sur les politiques précises à appliquer pour améliorer la situation des droits de l'Homme¹³². En tant que tel, les INDH africaines ont besoin d'entreprendre une analyse complète des besoins dans leur propre pays afin d'identifier les schémas de préjugés, de ségrégation, d'impunité et d'impuissance¹³³.

Ce chapitre explore la manière dont les INDH africaines utilisent leur position pour cultiver une approche de la prestation de services et de développement fondée sur les droits. Cela comprend la mesure dans laquelle les institutions assurent pro-activement l'adoption de mesures préventives visant à protéger et à promouvoir les droits humains. En particulier, cette étude se penche sur la mesure dans laquelle les INDH africaines utilisent leurs pouvoirs et fonctions (y compris de plaidoyer, de conseil, de formation et de sensibilisation) pour influencer de manière innovante la politique et la pratique en faveur de l'intégration holistique des droits humains d'une manière qui assure l'égalité et

¹³⁰ Corkery, A et al, "Suivi de la politique fondée sur les droits: Amorce de la KNCHR sur l'évaluation de la conformité aux obligations de droits économiques et sociaux", Centre pour les droits économiques et sociaux, New York, 2012 récupéré de p 4 <http://www.cesr.org/downloads/knchr.escr.primr.pdf?preview=1>.

¹³¹ Ibid p 5.

¹³² Ibid. p 7.

¹³³ Ibid.

la non-discrimination, la participation et l'inclusion, la responsabilisation et la primauté du droit.

Le chapitre commence par une analyse bibliographique qui explore les bonnes pratiques des INDH sur le continent. Par la suite, le chapitre offre une analyse des efforts, des opportunités et des défis des 9 INDH de l'échantillon pour la promotion d'une approche de la prestation de services et de développement fondée sur les droits, dans l'exercice de leurs mandats respectifs.

Le chapitre présente également de manière approfondie des programmes novateurs actuellement mis en œuvre dans ce domaine par 2 INDH de l'échantillon. Tout d'abord, la création de de la sensibilisation dans le système d'éducation (Cameroun) et le développement d'un outil pratique pour le personnel des INDH en matière de suivi des droits économiques et sociaux (Kenya).

7.2. Approche de la prestation de services et de développement fondée sur les droits

Malgré que la HRBA de la prestation des services soit un concept relativement nouveau, la documentation indique que certaines INDH africaines intègrent cette approche dans le cadre de leurs programmes et activités. C'est le cas du Ghana et de l'Ouganda, où les INDH de ces pays contribuent à un développement endogène en favorisant l'inclusion et l'autonomisation des groupes les plus marginalisés et exclus de la société pour aider à améliorer leurs vies.

Utilisation d'un système de notification pour protéger les droits des personnes vivant avec le VIH et des principales populations affectées : l'expérience ghanéenne

Au Ghana, la Commission des droits de l'Homme et la justice administrative (CHRAJ), en collaboration avec un consortium de partenaires, a développé un système de notification novateur de la discrimination basé sur le Web pour protéger les droits des personnes vivant avec le VIH et des principales populations affectées¹³⁴.

En collaboration avec la Commission SIDA du Ghana (GAC) et des partenaires non gouvernementaux, la CHRAJ a

- Documenté la nature et l'étendue de la stigmatisation et de la discrimination sur la base du statut sérologique, de l'identité sexuelle ou de l'orientation sexuelle afin de clarifier les priorités en matière de politiques et de programmes nationaux;

¹³⁴ Williamson, RT et al (2014) «Utilisation d'un système de notification pour protéger les droits humains des personnes vivant avec le VIH et des populations clés: Un cadre conceptuel», Health and Human Rights Journal Volume 16, p 148 récupéré de <http://www.hhrjournal.org/wp-content/uploads/sites/13/2014/06/Williamson1.pdf>.

- Interagir avec les gens qui ont été victimes de discrimination, sur la base de leur statut sérologique, de leur identité ou orientation sexuelle, pour les informer de leurs droits dans le cadre juridique du Ghana; et
- Enquêter sur les cas (y compris à travers un suivi direct et / ou le renvoi à la police) afin d'obtenir des réparations pour les personnes qui ont été victimes de discrimination sur la base de leur statut sérologique, de leur identité ou orientation sexuelle¹³⁵.

Ce système facilite l'accès à la justice avec succès dans le pays et forme une partie essentielle du mécanisme de protection des droits de l'Homme du pays¹³⁶. Au Ghana, la combinaison d'un cadre de soutien juridique, d'un cadre institutionnel pourvu du mandat et de la capacité nécessaires, ainsi que la mobilisation des parties prenantes a créé un environnement favorable pour le développement d'un tel système¹³⁷.

Malgré les défis importants (tels que: faible taux d'alphabétisation et manque de prise de conscience des droits humains exacerbé par de légers niveaux de méfiance des populations locales; capacité des victimes et des OSC à utiliser le système basé sur le Web, long processus pour résoudre les cas, et nécessité de solides institutions de règlement des différends), la CHRAJ a fait des progrès considérables dans l'établissement d'un lien entre le gouvernement et la société civile pour lutter contre les violations des droits de l'Homme à l'encontre des personnes vivant avec le VIH et des principales populations affectées. Les autres INDH africaines pourraient reproduire ce système¹³⁸.

Promouvoir des politiques pro-droits de l'Homme : l'expérience ougandaise

Depuis 2001, la Commission ougandaise des droits de l'Homme (CODH) a été proactive dans l'intégration d'une approche HRBA dans les processus de planification du gouvernement, notamment en matière d'éradication de la pauvreté, qui est un défi majeur en Ouganda avec 38% de la population vivant dans la pauvreté. La participation de la CODH a abouti à l'inclusion des questions de droits de l'homme dans la formulation du Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté (PEAP) 2004/5- 2007/8 (cadre général du gouvernement pour éliminer la pauvreté dans le pays)¹³⁹. Le service d'orientation et de conseil de la CODH à l'Autorité nationale de planification de l'Ouganda a également joué un rôle dans l'intégration du PEAP ainsi que d'une approche fondée sur les droits de l'Homme dans le Plan national de développement (PND)¹⁴⁰.

En outre, la CODH a influencé le gouvernement au sujet du règlement des conflits internes

¹³⁵ Commission des droits de l'Homme et de la justice administrative du Ghana *op cit* p 1.

¹³⁶ Projet de politique de la santé "Comment les gens vivant avec le VIH et les populations clés peuvent avoir accès à la justice au Ghana?" récupéré de <http://www.healthpolicyproject.com/index.cfm?ID=CHRAJupdate>.

¹³⁷ Williamson, RT et al *op cit* p 152.

¹³⁸ Projet de politique de la santé *cit op*.

¹³⁹ Omara, A. "Le rôle d'un Institutions nationales des droits de l'Homme dans les politiques pro-humaines: L'expérience de l'Ouganda", p 4, extrait de <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/SForum/3sfMrOmaraUganda.pdf>.

¹⁴⁰ Contribution de Ruth Sekindi, Directeur des plaintes, des enquêtes et des services juridiques (CIL), Commission ougandaise des droits de l'Homme.

dans le pays en raison du déplacement des Karimojongs (pasteurs), qui possèdent illégalement de grandes quantités d'armes à feu. La CODH a adopté plusieurs mesures en vue d'assurer que, pendant le processus de désarmement des pasteurs, le personnel de sécurité ne porte pas atteinte aux droits des personnes innocentes de Karamoja (en particulier les groupes vulnérables tels que les enfants, les femmes et les personnes âgées). À cet égard, les efforts de la CODH ont inclus : conseiller le gouvernement sur le programme de formation pour l'administration pénitentiaire, la police et l'armée ; établir des centres d'opérations militaires-civiles (en collaboration avec les OSC, la police et l'armée) dans les zones de conflit du pays pour suivre le processus; et enquêter sur les violations des droits humains commises au cours du processus de désarmement¹⁴¹.

Grâce à ces interventions dans la région Karamoja¹⁴²:

- Il y a eu une amélioration des droits de l'Homme et de la situation globale de sécurité, ainsi qu'une amélioration des relations entre les communautés touchées et l'armée.
- La CODH a pu documenter et publier des rapports d'impact de l'opération de désarmement sur les droits de l'Homme dans la région Karamoja.
- La CODH a conseillé le gouvernement sur les meilleures pratiques au cours de l'opération de désarmement, qui a abouti à la mise en œuvre du programme intégré de désarmement et de développement de la région Karamoja (KIDDP) 2005-2008.
- Les victimes de violations des droits de l'Homme ont déposé leurs plaintes auprès de la CODH. Ces plaintes ont été étudiées et certaines victimes ont obtenu des réparations principalement sous la forme de compensation.

La CODH note toutefois que les mesures pour remédier à la détresse des pauvres et des vulnérables ne semblent pas tout à fait satisfaisantes dans une perspective fondée sur les droits. En tant que tel, la Commission a cherché à faire en sorte que tous les plans sectoriels soient fondés sur les principes des droits de l'Homme, ce qui a échoué.

¹⁴¹ Omara, A. op.cit p 4 et contribution de Ruth Sekindi op.cit.

¹⁴² Ruth Sekindi op.cit.

7.3. Expérience des INDH de l'échantillon

7.3.1. Nouvelles tendances

*Nouvelles tendances
chez les INDH de
l'échantillon*

Les études de cas confirment que, malgré le fait que la HRBA est un concept relativement nouveau, elle a été adoptée par la grande majorité des INDH de l'échantillon. Cependant, il semble que la HRBA est entreprise plus de façon ad hoc que construite stratégiquement dans les plans à long terme de la plupart des INDH de l'échantillon.

La HRBA est plus importante dans la grande majorité des institutions de l'échantillon, dans le cadre de leurs mesures préventives. Cela est particulièrement vrai dans le domaine de la promotion de l'inclusion et de l'autonomisation des groupes les plus marginalisés et exclus de la société pour les aider à améliorer leurs vies. Il est clair que les INDH de l'échantillon choisissent généralement une population cible, les priorités du secteur et de développement en termes de leurs mesures en faveur de la HRBA. À cet égard, il y a eu beaucoup d'attention pour la promotion et l'intégration des principes de droits de l'Homme dans le cadre des programmes scolaires et de formation dans le secteur de l'éducation, ceci étant plus notable dans 4 des INDH de l'échantillon (dont celle du Cameroun, qui est profilée ci-dessous).

En outre, il y a eu un effort important par 3 INDH de l'échantillon sous forme d'analyse et de contribution aux plans de développement nationaux. Par ailleurs, les INDH de l'échantillon effectuent l'intégration de la HRBA par la mobilisation des principales parties prenantes en faveur de la promotion de la sensibilisation et de l'intégration de la HRBA dans ces processus, ce qui est louable. Cela est évident dans 5 des 9 INDH de l'échantillon qui ont organisé des réunions, des ateliers et des séminaires avec les différents ministères et organismes gouvernementaux en matière de promotion d'une compréhension commune de la HRBA. Une bonne pratique est observée dans 1 INDH de l'échantillon qui a affecté un rapporteur (généralement un commissaire) pour collaborer avec les organismes gouvernementaux, afin d'intégrer une approche fondée sur les droits et de créer des synergies entre les agences d'exécution.

*Défis de la mise en
œuvre de la HRBA
dans les INDH de
l'échantillon*

Le travail sur le terrain des 9 INDH de l'échantillon indique qu'il y a plusieurs limitations auxquelles les institutions sont confrontées, à l'intégration de la HRBA de la prestation de services. Tout d'abord, le faible niveau de compréhension du concept de la HRBA dans les INDH et les organismes gouvernementaux respectifs constitue un défi important. Il apparaît clairement que la distinction entre la HRBA et l'approche axée sur les résultats est souvent un obstacle au développement d'une compréhension commune de la HRBA chez les parties prenantes. L'étude de cas du Kenya (ci-dessous) met en lumière les bonnes pratiques de l'INDH, qui cherche à internaliser ce concept au sein de l'INDH en tant que fondement important pour l'intégration de la HRBA dans le suivi des droits économiques et sociaux dans le pays.

En outre, les études de cas montrent que les INDH doivent avoir de solides promoteurs de la HRBA auprès des organismes gouvernementaux concernés,

ainsi que la capacité technique et financière pour la mise en œuvre effective. De plus, les expériences des INDH de l'échantillon indiquent que l'intégration de la HRBA de la prestation de services et de développement est un processus qui prend du temps, en particulier en termes de la durée nécessaire à l'INDH pour l'examen intégral, la maîtrise et la mobilisation des parties prenantes en faveur des plans et politiques de développement proposés. En outre, la mise en œuvre de la HRBA exige un climat politique stable. À cet égard, 2 INDH de l'échantillon (de pays qui ont de nouveaux systèmes politiques) indiquent que l'environnement politique restrictif précédent ne favorise pas la mise en œuvre de la HRBA.

Les 2 études de cas suivantes en provenance du Cameroun et du Kenya offrent une vue plus instructive et informative des mesures proactives des INDH de l'échantillon en faveur de l'intégration de la HRBA de la prestation de services et de développement.

7.3.2. Promouvoir les droits de l'Homme dans l'éducation: L'expérience du Cameroun

Contexte du Programme HRBA par la CNDHL

La Commission nationale des droits de l'Homme et des Libertés du Cameroun (CNDHL) reconnaît que le manque de sensibilisation du public sur les droits de l'Homme dans le pays, affecte de manière significative sa capacité à promouvoir et à protéger les droits de l'Homme. Ainsi, des pratiques telles que les mutilations génitales féminines sont encore courantes dans certaines parties du pays. Tirant partie du fait que l'enseignement primaire est obligatoire pour les enfants, la CNDHL (avec le soutien financier du PNUD) a pris des mesures préventives en 2006. Cela se traduit par la création, l'élaboration et la mise en œuvre systématiques d'un programme d'éducation sur les droits humains (programme national d'éducation aux droits de l'Homme) pour les écoles primaires et secondaires dans le pays. Cela visait à garantir que, par l'instillation de la HRBA dans le secteur de l'éducation, la sensibilisation du public sur les droits de l'homme se produit au niveau de la base¹⁴³.

Principales caractéristiques du programme HRBA

Le projet avait une approche à trois niveaux, qui comprenait la formation des enseignants, l'élaboration de manuels d'enseignement dans le domaine des droits de l'Homme et enfin, le déploiement du programme dans 80 écoles pilotes.

Résultats du programme

Les principales conclusions, en termes de réussite, du suivi et de l'évaluation du programme comprennent¹⁴⁴:

- Les droits de l'Homme ne sont plus un nouveau concept : la majorité des étudiants de ces écoles pilotes sont conscients de

¹⁴³ Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés "Rapport sur l'état des Droits de l'Homme au Cameroun en 2012" p 54, extrait de <http://www.cndhl.cm/index.php/repository/func-startdown/13/> et Entretien d'expert avec Eva Etongue Mayer, chef de division, de la Commission nationale des droits de l'Homme et des libertés du Cameroun.

¹⁴⁴ Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés *op cit* p 54 et interview avec Eva Etongue Mayer, chef de division *op cit*.

leurs droits fondamentaux.

- ❑ La Commission a estimé que, jusqu'en 2014, plus de 20.000 enseignants ont été formés par la CNDHL directement, par des formateurs externes et par le ministère de l'Enseignement de base et secondaire, qui a déployé la formation dans les dix régions.
- ❑ Bien qu'il n'y ait pas de chiffres précis, il y a une augmentation notable du nombre des infractions signalées à la Commission.
- ❑ La création de partenariats avec le ministère de l'Enseignement de base et secondaire a permis à la formation d'enseignants de s'étendre au-delà des 80 premières écoles pilotes.
- ❑ L'INDH a établi des partenariats solides qui constituent un levier important pour influencer les ministères du gouvernement sur l'intégration de la HRBA dans leurs politiques et stratégies.
- ❑ La solide composante de suivi du projet a permis d'évaluer la réussite du programme.

Défis

Il y a eu un certain nombre de difficultés rencontrées lors de la phase pilote dont: le suivi de l'enseignement des droits de l'Homme dans certaines institutions a été entravé par le transfert fréquent des enseignants ; manque d'intérêt de la part des élèves des classes d'examen dans les régions anglophones car les droits ne sont pas inscrits dans le programme du Certificat général d'éducation (CGE); manque de manuels et d'enseignants qualifiés pour enseigner les droits humains; difficultés rencontrées par les élèves des écoles techniques à assimiler certaines méthodes d'enseignement telles que les jeux de rôle; et la réticence des parents à inculquer les valeurs des droits à leurs enfants en raison du poids de la tradition dans certains domaines.

Bien que, en raison de contraintes financières, la Commission n'a pas été en mesure de poursuivre la formation au-delà du projet initial, le Ministère de l'Enseignement de base et secondaire a étendu cette formation au-delà des écoles pilotes. L'impact de l'extension de la formation par le Ministère reste à être évalué.

7.3.3. Promouvoir les droits économiques, sociaux et culturels : L'expérience kenyane

Contexte du programme HRBA par la KNCHR

Au cours de sa transition vers un nouveau statut juridique en tant que Commission fondée constitutionnellement (suite à la promulgation de la Constitution du Kenya de 2010), la question de savoir ce que la Commission pourrait faire différemment a été soulevée lors des débats internes. Dans le cadre du plan stratégique de la KNCHR 2009-2013, l'INDH s'est engagée à utiliser la HRBA pour planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer son travail¹⁴⁵.

La KNCHR a donc démarré des partenariats avec le Ministère de la justice, de

¹⁴⁵ Corkery, A et al *op.cit* p 1.

Principales caractéristiques du programme HRBA

la cohésion nationale et des affaires constitutionnelles; le Bureau du Haut-Commissariat aux Droits de l'Homme (Bureau Kenya) et le Centre pour les droits économiques et sociaux (CESR). Suite à une série d'ateliers de formation sur la HRBA pour les institutions partenaires et les principales parties prenantes, il a été convenu que chaque organisation participante offrirait d'abord une formation à l'échelle de l'institution sur la HRBA, dans le cadre du renforcement des capacités internes, avant de chercher à renforcer celles des autres institutions publiques.

Cela a conduit à l'élaboration d'une amorce dans le cadre d'un projet de dix-huit mois, intitulé: «Renforcement des capacités des institutions nationales des droits de l'Homme à suivre les droits économiques, sociaux et culturels ». Ce projet de collaboration entre la KNCHR et le CESR a été mis en œuvre sur la période 2010-2011¹⁴⁶. Cette amorce est conçue pour aider le personnel de la KNCHR dans la mise en œuvre des programmes et des activités liées au suivi des droits économiques et sociaux (droits ECOSOC).

L'amorce simplifie les tâches complexes et peu familières au personnel et comprend la définition des concepts clés, en particulier les liens entre la HRBA au développement et les droits ECOSOC. L'amorce présente différents points de référence, des outils et des techniques pour évaluer les droits ECOSOC, par exemple décrit l'application du cadre OPERA (résultats; politique; efforts; ressources et évaluation) d'intégration des droits ECOSOC dans les activités de suivi. L'amorce fournit également des conseils en matière d'analyse du budget, en mettant l'accent sur la façon de suivre l'obligation du gouvernement d'utiliser efficacement ses ressources disponibles pour réaliser les droits ECOSOC.

Résultats du programme

L'amorce et le projet de formation comportent un certain nombre d'éléments novateurs et une proactivité de la part de la KNCHR du Kenya. Ceux-ci sont :

- ❑ L'amorce et le programme relient le suivi des droits ECOSOC, à travers une approche basée sur les droits, tout en la contextualisant à l'environnement du Kenya.
- ❑ L'amorce fournit un outil pratique au personnel à utiliser lors du suivi et la conduite des enquêtes.
- ❑ Le programme a impliqué tous les acteurs concernés, y compris la société civile, le Haut-Commissariat aux droits de l'homme (Bureau Kenya) et le CESR, ainsi que des acteurs clés du gouvernement, tels que le Ministère de la Justice et de la cohésion nationale et des affaires constitutionnelles, pour garantir la viabilité de l'approche en bâtissant une culture des droits humains grâce au travail de plusieurs institutions.
- ❑ Le programme visait à renforcer les capacités internes au sein de l'INDH abord avant de chercher à renforcer celles des autres institutions publiques.
- ❑ L'amorce fait plus que relier les droits ECOSOC à l'approche fondée sur les droits de l'homme dans la mesure où elle met

¹⁴⁶ Ibid.

l'accent sur la façon de suivre l'obligation du gouvernement d'utiliser ses ressources disponibles au maximum pour réaliser les droits ECOSOC.

- Depuis la formation du personnel de la KNCHR dans le cadre de ce programme, 27 responsables du ministère de la décentralisation et de la planification ont été formés sur l'approche fondée sur les droits humains et ont été en mesure d'intégrer les indicateurs de droits de l'Homme dans la Vision 2030 du gouvernement et dans le deuxième plan à moyen terme pour la période 2013 -2017. Les formations ont été étendues à la magistrature, au secteur de la sécurité, aux ministères de tutelle et aux acteurs non étatiques. Un programme de formation et des manuels ont été élaborés pour faciliter les formations. L'espoir est que cette formation soit également offerte comme un cours dans les établissements d'enseignement supérieur.

Défis Les principaux défis émanant des discussions avec l'INDH comprennent :

- Il y a un manque de compréhension commune de l'approche fondée sur les droits de l'Homme dans la sphère publique du Kenya.
- L'application d'une approche fondée sur les droits de l'Homme de la prestation de services et de développement dans les différents secteurs de l'économie peut être déroutante et onéreuse.
- Différencier l'approche fondée sur les droits de l'Homme de l'approche axée sur les résultats s'est parfois révélée compliquée de même que le développement et l'intériorisation d'une compréhension commune de l'approche basée sur les droits de l'Homme.
- Alors que des sections de l'amorce ont été utilisées par le personnel de l'INDH dans au moins cinq ateliers de formation pour le gouvernement, l'INDH n'a pas formé l'intégralité de son propre personnel sur l'ensemble du document.
- Il existe peu de preuves pour démontrer l'impact de l'amorce dans la mesure où l'INDH n'a pas encore effectué le suivi et l'évaluation de l'impact.

8

Résumé des principales conclusions et recommandations

Ce chapitre présente le résumé des conclusions et des recommandations en se basant sur l'information contextuelle fournie dans les chapitres précédents (domaines thématiques) de l'étude. Bien que les observations et conseils décrits dans ce chapitre soient tirés de l'étude de cas des 9 INDH de l'échantillon, ils fournissent les principaux enseignements qui peuvent être appliqués de façon générale pour renforcer l'efficacité et le fonctionnement des institutions nationales en Afrique. Les recommandations sont regroupées selon les domaines thématiques de l'étude.

8.1. Mise en place et suivi

Conformément aux Principes de Paris, les INDH de l'échantillon ont une base juridique qui est inscrite dans la Constitution et / ou dans le cadre législatif. On note que 2 INDH ont des dispositions plus détaillées et substantielles prévues dans leurs constitutions, ce qui doit être considéré comme une bonne pratique. Les cadres juridiques des institutions de l'échantillon définissent clairement leurs larges mandats respectifs. Cependant, il y a des préoccupations de chevauchement des mandats de certaines INDH avec ceux d'autres institutions de l'Etat, ce qui a tendance à créer une certaine confusion auprès des parties prenantes quant aux fonctions de ces institutions.

Dans l'ensemble, les 9 INDH de l'échantillon sont bien mises en place, avec la grande majorité devenant opérationnelles dans les 12 mois suivant leur établissement légal. Cependant, une des institutions établie récemment a mis jusqu'à 3 ans pour devenir pleinement opérationnelle, en raison de retards de financement par le gouvernement, de nomination des commissaires et de la mise en place du secrétariat. Depuis leur création, il y a un degré significatif de stabilité et de cohérence dans les opérations des institutions de l'échantillon. Bien qu'il existe des procédures et des stratégies, l'étude met en évidence la nécessité d'améliorer les systèmes de gouvernance d'entreprise qui précisent les axes de responsabilité et d'imputabilité en termes de fonctions stratégiques par rapport aux fonctions opérationnelles. Cela est important pour assurer un environnement de travail harmonieux au sein des institutions. En outre, des améliorations sont nécessaires en ce qui concerne la documentation des politiques et procédures opérationnelles et la coordination globale de ces systèmes, ainsi que le développement de la stratégie (notamment, la planification à long terme) par ces institutions. L'étude met en évidence un certain nombre d'efforts par les INDH de l'échantillon pour augmenter leur accessibilité à l'échelle nationale, notamment à travers les bureaux provinciaux et les partenariats avec les OSC, etc. Cependant, cela reste un domaine d'amélioration continue qui nécessite à la

fois des approches stratégiques et novatrices par les institutions. Alors que les INDH de l'échantillon démontrent un niveau louable de responsabilisation à la fois envers le gouvernement et les bailleurs de fonds, la responsabilisation envers les OSC et les victimes est une zone de croissance.

Les INDH de l'échantillon sont en mesure, à des degrés divers, d'exercer une influence avec succès dans la promotion et la protection des droits de l'Homme dans leurs pays respectifs, notamment en matière d'harmonisation des lois nationales avec les normes internationales. Toutes les INDH de l'échantillon donnent une priorité élevée à certains domaines thématiques, qui sont pertinents à leurs contextes nationaux respectifs (dans la majorité des institutions de l'échantillon) et qui comprennent les enjeux émergents relatifs aux droits de l'Homme.

Les INDH de l'échantillon sont établies conformément à un modèle de la Commission, bien que, l'une des institutions nouvellement créées fonctionne dans la pratique comme une institution hybride, en raison de son lien indissoluble avec le médiateur. Toutefois, la dépendance de cette INDH au personnel du médiateur, qui peut ne pas avoir un bagage suffisant sur les questions de droits de l'Homme, est problématique. La majorité des 9 INDH de l'échantillon ont un statut A donné par le CIC, bien que la non-accréditation des 2 INDH de l'échantillon récemment établies indique leur non-conformité aux Principes de Paris. Ce fait est reflété par l'étude, dans la mesure où les INDH de l'échantillon ayant un statut A (à une exception près), montrent généralement plus de cohérence dans leur performance.

Les environnements politiques (par exemple le niveau de volonté politique, de liberté d'expression et de stabilité politique); les ressources humaines et financières insuffisantes; et la dynamique improductive chez acteurs clés (par exemple, les conflits internes entre les commissaires) sont des facteurs clés qui affectent régulièrement le fonctionnement optimal des INDH au cours de la phase de démarrage ainsi que pendant les opérations continues. Un défi clé qui affecte également négativement le bon fonctionnement des INDH sont les périodes considérables de transition en raison de longs retards dans les nominations et / ou reconduites des membres des INDH.

Recommandations :

a) INDH africaines :

- Les INDH doivent procéder à des examens périodiques de l'adéquation de leur cadre juridique habilitant et faire des propositions appropriées au gouvernement.
- Les INDH (en particulier, les institutions récemment établies) doivent entreprendre une analyse complète des besoins qui doit servir de base de leur engagement avec le gouvernement et les bailleurs de fonds pour le financement et le soutien technique.
- Dans le cadre de leurs environnements juridiques habilitant, les INDH doivent collaborer pro-activement avec le gouvernement et les principales parties prenantes pour faciliter dans le temps imparti les nominations et / ou reconduites des membres.
- Les INDH doivent veiller à disposer de politiques et de procédures opératoires appropriées, de systèmes de gouvernance d'entreprise, ainsi que de stratégies à long terme, qui doivent être revus périodiquement pour les ajuster aux changements de leur environnement opérationnel. Ces systèmes doivent être convenablement documentés et diffusés, notamment grâce à la formation du personnel.
- Indépendamment du modèle de fonctionnement d'une INDH, l'institution doit être dotée d'une capacité financière et technique spécialisée appropriée pour la promotion et la

protection des droits de l'homme. Toutes les INDH hybrides doivent veiller à ce qu'elles disposent d'un personnel compétent spécifiquement dédié aux droits de l'homme.

- Des innovations dans les méthodes de sensibilisation (notamment la diversité du personnel et les partenariats avec les organisations communautaires opérant dans les zones marginalisées) doivent être développées pour accroître l'accessibilité généralisée des INDH à l'échelle nationale.
- Toutes les INDH doivent s'efforcer à obtenir et / ou à maintenir une accréditation de statut A et doivent disposer de procédures et de systèmes clairs afin d'assurer que tous les documents sont préparés et soumis au CICI.
- Mettre en place des mécanismes de responsabilisation (y compris la rétro information et l'implication des parties prenantes) pour améliorer la responsabilisation vis-à-vis des victimes et des OSC.

b) Gouvernements:

- Fournir la volonté politique appropriée pour l'efficacité à long terme de l'INDH.
- Veiller à ce que le cadre juridique de leur INDH soit aussi fort que possible, c'est-à-dire inscrit dans la Constitution et / ou le cadre législatif, avec un texte clair et précis qui prévoit l'indépendance, les pouvoirs, les fonctions et les mandats de l'INDH. En outre, veiller à ce que les mandats de l'INDH complètent ceux d'autres institutions de l'Etat (*et vice versa*) sans dédoublement.
- Les gouvernements voulant établir une INDH doivent s'engager à assurer l'opérationnalisation de l'institution dans un délai maximum d'un an. Les INDH récemment créées doivent être soutenues et être dotées adéquatement et durablement de ressources pour garantir qu'elles disposent d'une capacité suffisante pour remplir leur mandat. Un modèle de financement durable doit être élaboré et mis en place dans le cadre du processus d'établissement des INDH, basé sur une analyse des besoins convaincante.
- Les gouvernements doivent garantir la nomination et / ou reconduite en temps opportun des membres des INDH.
- Lors de l'établissement d'une institution nationale, un plan / une campagne promotionnelle doit être mise en place par le gouvernement (avec les dispositions budgétaires appropriées) afin de sensibiliser la population à propos de l'institution.

c) Réseaux régionaux et partenaires au développement :

- Fournir un appui aux institutions nationales en termes de sensibilisation auprès du gouvernement pour combler les lacunes identifiées relatives aux dispositions substantielles de leur cadre juridique habilitant.
- Fournir des conseils au gouvernement en matière de mise en œuvre de ses obligations et engagements au moment d'établir une INDH.
- Fournir un appui aux institutions nationales récemment mises en place au cours de leur processus de création et de leur période de démarrage. Cela doit impliquer : mentorat; faciliter les échanges bilatéraux avec d'autres institutions nationales; et fournir une assistance technique et financière.
- Fournir un soutien (y compris la formation et le renforcement des capacités) aux INDH pour le développement et / ou la révision de leurs politiques et procédures opérationnelles, des systèmes de gouvernance d'entreprise, ainsi que de la planification à long terme.

- Fournir des ressources techniques et financières pour aider les INDH à avoir une accessibilité généralisée à l'échelle nationale, ainsi que pour améliorer la responsabilisation envers les victimes et les OSC.

8.2. Indépendance

Il existe des dispositions légales précises appuyant l'autonomie juridique de toutes les institutions nationales de l'échantillon, y compris la sécurité d'emploi. Cependant, il y a des cas (dans 2 établissements de l'échantillon, dont la base juridique est fondée sur des cadres législatifs) où l'exécutif est légalement habilité à créer discrétionnairement de nouvelles réglementations qui peuvent modifier l'environnement juridique de l'INDH, limitant ainsi l'autonomie juridique de l'institution. L'immunité fonctionnelle est octroyée au sein de l'environnement juridique aux commissaires dans la grande majorité des INDH de l'échantillon. Toutefois, les membres du personnel bénéficient de cette protection dans seulement 4 des 9 INDH de l'échantillon, ce qui est n'est pas satisfaisant car il affecte l'indépendance opérationnelle des membres du personnel.

La majorité des INDH de l'échantillon (8 sur 9) ont un cadre législatif qui décrit les processus et les critères de nomination et de reconduite des membres de l'INDH, avec 2 INDH de l'échantillon prévoyant le chevauchement des mandats des membres afin d'assurer la mémoire institutionnelle. La pratique de la consultation est commune dans les processus de nomination des membres des INDH dans la grande majorité des institutions. Les longs délais dans le processus de nomination et / ou de reconduite des membres, est un défi majeur souligné par les parties prenantes de 4 INDH de l'échantillon. L'expérience de 2 INDH de l'échantillon montre que les processus de nomination et leur base juridique ne sont pas statiques et peuvent être soumis aux processus politiques. Bien qu'aucune INDH de l'échantillon n'ait connu la destitution de ses membres, seulement 3 INDH de l'échantillon disposent de procédures claires et objectives à cet égard dans leurs cadres juridiques. Cela indique la nécessité de renforcer les procédures de limogeage des membres des INDH dans la majorité des établissements de l'échantillon. En règle générale, la nomination, la reconduction et le licenciement du personnel sont entrepris d'une manière objective et indépendante. Cependant, il y a des inquiétudes (dans 1 INDH de l'échantillon) que le népotisme au cours des processus de recrutement affecte la qualité et la capacité du personnel. A l'exception d'une INDH, les institutions de l'échantillon ont une bonne composition pluraliste des membres, ce qui crée une certaine objectivité, en particulier là où il y a des préoccupations de nominations politiques émanant des processus de nomination. Une INDH de l'échantillon a du mal à gérer la diversité de ses membres, ce qui entraîne dans des luttes et un manque de consensus entre les commissaires.

Les études de cas indiquent des menaces à l'autonomie opérationnelle de certaines INDH de l'échantillon. 4 INDH de l'échantillon ont connu des faits d'interférence dans leur travail, y compris : refus d'inclure les INDH dans certains comités; refuser l'accès à des sites de projets; et harcèlement du personnel des INDH au cours des enquêtes. En outre, certaines de ces INDH ont connu la frustration et les contraintes tacites en raison d'un manque de volonté politique et de coopération. Cette étude révèle que lorsque les gouvernements sont répressifs et la liberté de parole est pratiquement inexistante ou compromise, il n'y a pas beaucoup d'importance donnée aux droits humains dans le pays, entravant ainsi l'indépendance totale de l'INDH. Cependant, les conflits d'intérêts chez les membres à temps partiel sont considérés comme un défi majeur affectant l'indépendance opérationnelle des INDH et sont une indication que, bien que les INDH puissent être indépendantes en théorie, les actions et le courage des commissaires et du personnel peuvent différer dans la pratique.

Un défi majeur pour les INDH de l'échantillon est leur niveau d'autonomie financière. Les études de cas révèlent que les ressources financières et matérielles disponibles pour la grande majorité de ces institutions sont insuffisantes pour leur permettre de remplir leur mandat de manière efficace. Cette question est examinée plus en détail (avec des recommandations plus substantielles) dans la section suivante.

Recommandations:

a) INDH africaines:

- Les INDH doivent effectuer un examen approfondi de leur cadre juridique habilitant pour identifier les lacunes au niveau de leur autonomie juridique (par exemple, les processus de licenciement des membres, la sécurité d'occupation, le chevauchement des mandats des membres, l'immunité fonctionnelle du personnel et les règlements exécutifs) et faire des propositions appropriées au gouvernement.
- Dans le cadre de leurs environnements juridiques habilitant, les INDH doivent collaborer pro-activement avec le gouvernement et les principales parties prenantes pour faciliter les nominations et / ou les reconduites des membres en temps opportun.
- Indépendamment du modèle de fonctionnement de l'INDH, l'institution doit avoir une composition pluraliste, en conformité avec les Principes de Paris.
- Les INDH doivent développer leurs propres chartes de gouvernance interne pour gérer la diversité et les conflits d'intérêts des membres. En outre, les INDH doivent planifier des exercices de renforcement d'équipe pour gérer la dynamique interne, ainsi que pour renforcer l'unité et la responsabilité collective.
- Des structures et processus plus stricts doivent être mis en place lors du recrutement du personnel pour éviter le népotisme et assurer la diversité du personnel. Le cas échéant, les INDH peuvent envisager d'engager un consultant externe afin d'élaborer et d'administrer objectivement des tests de compétence pendant la phase de recrutement.
- Les INDH doivent continuellement chercher des moyens novateurs pour s'associer avec le gouvernement (y compris l'exécutif, le judiciaire et le Parlement) au sujet de leur travail et des possibilités de synergies en matière de promotion et de protection des droits humains.

b) Gouvernements :

- Fournir la volonté politique appropriée pour l'autonomie juridique et opérationnelle des INDH. En particulier, les gouvernements doivent garantir aux INDH un environnement opérationnel sécurisé et propice dans lequel les institutions ont la capacité de remplir leur mandat et de prendre des décisions éclairées, délestées des pressions externes.
- Au cours des examens législatifs, les gouvernements doivent examiner et adopter les propositions des INDH en vue d'assurer les garanties les plus solides possibles d'autonomie juridique et opérationnelle aux INDH.
- Tout en assurant le pluralisme des membres, les gouvernements doivent veiller à la nomination et/ou à la reconduite en temps opportun des membres des INDH, grâce à de vastes consultations (impliquant la société civile et le public).

c) Réseaux régionaux et partenaires au développement:

- Fournir un appui aux institutions nationales en termes de sensibilisation auprès du gouvernement pour combler les lacunes identifiées relatives aux dispositions substantielles de leur cadre juridique habilitant.
- Soutenir les INDH en les aidant à créer des normes plus strictes et à établir des repères par rapport aux obligations des gouvernements, par exemple, mettre l'accent sur les dispositions juridiques substantielles qui garantissent l'indépendance des INDH et les directives pour les nominations en temps opportun des membres.

- ❑ Faciliter la formation et la sensibilisation des gouvernements africains (y compris l'exécutif, le judiciaire et le Parlement) sur la promotion et la protection des droits humains. Cela doit inclure une focalisation sur l'importance d'avoir des INDH indépendantes ayant des mandats et des fonctions clairs.
- ❑ Aider les INDH avec un appui technique et financier afin de développer des chartes de gouvernance pour la gestion de la diversité et des conflits d'intérêts des membres. Faciliter également les activités de renforcement d'équipes.

8.3. Finance

Les études de cas confirment qu'il n'y a pas de formule ou de critères cohérents (y compris la taille de la population) généralement adoptés par les institutions nationales africaines pour établir leurs budgets, avec seulement 3 des 9 INDH de l'échantillon 9 calculant leurs budgets à partir d'une analyse exhaustive des besoins menée annuellement. Comme bonne pratique, l'analyse des besoins effectuée par l'une de ces institutions des besoins est basée sur la tendance des dépenses des 5 dernières années, avec une hausse annuelle de 15%. Sur la période entre 2009 et 2013, il y a une différence notable entre les budgets demandés et les budgets attribués par le gouvernement, différence qui est observée dans 4 INDH de l'échantillon (y compris le 3 INDH dont les budgets sont basés sur une analyse complète des besoins). Cela met en évidence les rôles que la volonté politique et l'environnement macro (par exemple, la performance économique d'un pays) jouent dans la détermination des budgets des INDH.

La majorité du financement des INDH de l'échantillon provient du gouvernement. Une tendance générale est que les budgets de ces institutions, en particulier la partie provenant des coffres du gouvernement, sont estimés principalement en termes de coûts administratifs et opérationnels, sans suffisamment d'attention proactive donnée aux programmes et aux exigences futures de ces institutions. En conséquence, les budgets de la grande majorité des INDH de l'échantillon sont généralement insuffisants pour l'exécution de leurs mandats respectifs, indiquant par-là que ceci est l'un des domaines clés relevés par l'étude qui nécessite de sérieuses améliorations. Le financement des institutions nouvellement créées est insuffisant, indiquant que les gouvernements mettent davantage l'accent sur l'établissement légal des INDH, sans donner une attention commensurable à la planification et aux dispositions financières des coûts de mise en place.

La majorité des INDH de l'échantillon (5 institutions) ne dispose pas d'une ligne budgétaire distincte qui est votée par le Parlement chaque année, ce qui rend ces institutions dépendantes de la branche exécutive du gouvernement en ce qui concerne leurs budgets. Quant à une des INDH récemment établies, l'institution est incapable de discuter de questions budgétaires directement avec l'État, étant donné que le ministère de tutelle engage la discussion sur le budget au nom de cette INDH. Ces circonstances diminuent significativement l'autonomie financière de l'INDH vis-à-vis de l'organe exécutif du gouvernement concerné, ce qui laisse à désirer. Les études de cas confirment que ce manque d'autonomie financière appropriée est exacerbé dans les pays ayant des environnements politiques sensibles, où certaines INDH sont préoccupées par la viabilité de leurs finances provenant du gouvernement, ce qui entraîne une réticence à dénoncer les gouvernements.

Les études de cas montrent que là où les cadres juridiques ne protègent pas le financement des INDH par l'Etat (incluant les actifs cédés à l'institution par le gouvernement), ces ressources peuvent être soumises à la volonté unilatérale de l'exécutif.

La grande majorité des INDH de l'échantillon indiquent que leur système de gestion financière leur permet d'exercer un contrôle autonome sur leur budget, une fois qu'il alloué. Dans une INDH de l'échantillon (qui est l'exception) un contrôleur financier détaché du ministère des Finances gère directement les fonds, ce qui entraîne souvent le déni d'accès aux fonds et / ou le décaissement tardif des fonds, ainsi qu'une attribution arbitraire.

Les INDH de l'échantillon sont soumises à des règles de gestion des finances publiques de leurs pays respectifs (y compris l'audit et le rapport financier), qui ne compromettent pas l'indépendance de ces institutions. Les études de cas confirment également que 6 institutions de l'échantillon qui reçoivent un financement des bailleurs de fonds, sont soumises à des mécanismes de reddition de comptes en conformité avec les exigences des bailleurs de fonds individuels. Les préoccupations des institutions qui reçoivent des fonds des bailleurs de fonds concernent : procédures longues et lourdes pour assurer la reddition de comptes aux bailleurs de fonds; et des procédures d'approbation du financement par les bailleurs de fonds longues qui retardent souvent la mise en œuvre rapide des activités des INDH.

Recommandations:

a) INDH africaines :

- Les INDH doivent entreprendre une analyse exhaustive des besoins (avec points de référence appropriés pour établir les budgets) qui doivent constituer la base de leur engagement avec le gouvernement et les bailleurs de fonds en matière de financement et de soutien technique. Cela doit inclure : les coûts administratifs et des programmes, ainsi que les taux d'indexation pour répondre à l'inflation et aux exigences institutionnelles futures.
- Les INDH doivent faire des propositions appropriées au gouvernement (basées sur une analyse approfondie des lacunes de leur cadre juridique habilitant) concernant leur autonomie financière, y compris le contrôle et la gestion sans entraves des fonds des INDH, ainsi que des garanties appropriées sur leurs lignes budgétaires et leurs actifs.
- Il est recommandé que les INDH africaines améliorent stratégiquement la planification de leur financement, qui incombe à la direction des INDH. Il est recommandé que les INDH diversifient leurs sources de financement, étant donné que leur indépendance peut être compromise si elles sont trop dépendantes d'une source de financement spécifique.
- Les processus de responsabilisation financière des INDH doivent être utilisés comme levier pour interagir avec le Parlement sur les aspects budgétaires.
- Les INDH doivent créer des structures, des processus et des capacités leur permettant de gérer les exigences de la responsabilisation financière, sans compromettre la possibilité de poursuivre les programmes et les activités de base des institutions.

b) Gouvernements:

- Fournir la volonté politique appropriée pour l'autonomie financière des INDH. Cela comprend la hiérarchisation des allocations financières aux INDH en ce qui concerne les ressources financières, matérielles et humaines, y compris l'indexation pour tenir compte de l'inflation et des exigences institutionnelles futures. À cet égard, les gouvernements doivent œuvrer avec les INDH pour élaborer une formule et des repères clairs et structurés afin d'établir les budgets des INDH, y compris pour l'administration et les programmes.
- Les gouvernements qui ont l'intention d'établir de nouvelles INDH doivent assurer une planification et des dispositions appropriées pour l'institution, en particulier par l'affectation d'un budget pour les coûts de démarrage et par des décaissements rapides des fonds des INDH.
- Les gouvernements des INDH récemment créées doivent immédiatement évaluer les lacunes inhérentes aux ressources infrastructurelles, humaines et financières de l'institution et ensuite combler ces lacunes.

- ❑ Examiner et adopter les propositions de révision de la législation par les INDH en vue d'assurer les garanties les plus solides possibles d'autonomie financière de l'institution. Cela doit inclure des garanties juridiques appropriées concernant leurs lignes budgétaires et leurs actifs.
- ❑ L'exécutif ne doit pas affecter arbitrairement les budgets des INDH. Au contraire, afin de souligner l'autonomie financière des INDH, l'organe législatif doit prévoir une ligne budgétaire distincte pour les budgets des INDH basée sur une analyse des besoins convaincante. En outre, les INDH doivent être habilitées à défendre leurs budgets directement devant le Parlement.

c) Réseaux régionaux et partenaires au développement :

- ❑ Aider INDH à développer des outils, des repères et des normes pour la réalisation complète de leur analyse des besoins et l'élaboration du budget. En outre, soutenir les institutions nationales dans le développement de modèles de financement innovants et l'élargissement de leurs sources de financement.
- ❑ Faciliter la formation et la sensibilisation des gouvernements africains (y compris l'exécutif et le Parlement) sur le rôle des INDH et sur leur financement.
- ❑ Fournir un appui technique et financier aux institutions nationales dans le but d'augmenter les dispositions financières du gouvernement.
- ❑ Fournir un appui aux institutions nationales en matière de sensibilisation auprès des gouvernements afin de combler les lacunes identifiées concernant les dispositions importantes de leur cadre juridique habilitant.
- ❑ Les bailleurs doivent simplifier les processus de décaissement des fonds et de responsabilisation, sans compromettre le suivi et l'évaluation des programmes et des activités financés.

8.4. Capacité

Les études de cas révèlent que la capacité des INDH est une zone de croissance importante pour les institutions de l'échantillon, cela étant dû à des contraintes humaines et financières, ainsi qu'à des environnements politiques non favorables. Il est important de noter que 2 des 3 établissements de l'échantillon récemment établis sont généralement en mauvaise posture dans le domaine de la capacité.

Il est clair que la majorité des INDH de l'échantillon dispose de systèmes de gestion des ressources humaines, ainsi que de la capacité de recruter du personnel compétent, grâce à des niveaux de salaires concurrentiels. Cependant, les INDH de l'échantillon sont nettement sous dotées en termes de nombre d'employés, avec seulement 3 établissements de l'échantillon possédant des stratégies formelles de rétention du personnel. Au cours de cette étude, la capacité de leadership et de gestion au sein des INDH de l'échantillon a été très bien notée, mais à des degrés divers. Cependant, la capacité de créer un environnement de travail favorable et harmonieux est apparue comme un domaine de croissance, en raison de l'absence de systèmes suffisants de gouvernance d'entreprise. En outre, il y a des préoccupations au sujet de la visibilité et de la crédibilité des institutions aux yeux du public. Cette situation est attribuable à l'absence d'une figure qui résonne à l'échelle nationale comme une marque des institutions, ainsi qu'au niveau de confiance donné à ces dernières par le grand public. Alors que 7 des INDH de l'échantillon indiquent que leur infrastructure nationale (espace de

travail adéquat, état des locaux, de l'équipement de bureau, etc.) est en moyenne bien développée, 2 institutions ont identifié cela comme un domaine clé d'amélioration.

En ce qui concerne la capacité de traiter les plaintes et les enquêtes, les institutions de l'échantillon possèdent généralement : les dispositions organisationnelles nécessaires; le personnel compétent (bien que nécessitant un effectif supplémentaires et une formation continue); et les capacités de mener des règlements extrajudiciaires des différends et de renvoyer les plaintes aux autorités compétentes. Cependant, aucune des institutions de l'échantillon n'a démontré la pleine capacité dans le domaine de l'obtention des sanctions et des réparations pour les victimes. Cette situation est attribuable au fait que les institutions sont seulement habilitées à faire des recommandations (alors que les décisions finales incombent à d'autres autorités de l'Etat), ainsi qu'à la capacité des INDH à assurer le suivi de leurs recommandations.

La majorité des INDH de l'échantillon a la capacité de fournir des services consultatifs visant la promotion et la protection des droits de l'Homme. Cependant, il y a la nécessité de renforcer la capacité de ces institutions en matière de recherche, d'élaboration de politiques et de révision des politiques existantes (législation et projets de loi parlementaires) en vue du respect des droits de l'Homme. La majorité des INDH de l'échantillon ont la capacité de mener à bien l'éducation et la sensibilisation du public sur les droits humains (y compris la formation des agents d'application de la loi, des OSC, du Parlement, du gouvernement et de la magistrature). Il y a la nécessité d'améliorer globalement la diffusion d'informations sur les droits humains et sur le rôle des INDH au grand public. À cet égard, il est important de renforcer la capacité des institutions de l'échantillon à dialoguer avec le grand public à travers les médias. L'étude révèle également que prendre une position ferme, à travers des manifestations publiques de soutien aux victimes, est un levier pertinent qui n'a pas été pleinement utilisé par les institutions de l'échantillon pour le renforcement de leur crédibilité et réputation.

A des degrés divers, les INDH de l'échantillon possèdent la capacité de suivre et de faire des rapports sur le respect des droits humains, bien que, les contraintes humaines et financières limitent le niveau de performance dans ce domaine. En conséquence, les institutions de l'échantillon ne sont qu'en mesure de mener un nombre limité d'enquêtes, d'activités sur le terrain et de visites de sites. Le suivi et les rapports sur la conformité aux droits humains semblent se concentrer sur les prisons, les hôpitaux et les centres de détention, etc., en n'octroyant pas suffisamment d'attention au respect des droits de l'Homme dans secteur privé. Dans certains cas, accéder aux sites dans le cadre des enquêtes demeure un défi. Les études de cas montrent la nécessité d'améliorer la capacité des institutions nationales de l'échantillon en matière de suivi et d'évaluation de leur propre impact, notamment celui des activités et programmes.

Les études de cas montrent que la majorité des INDH de l'échantillon doit posséder une capacité bien développée pour recueillir et analyser les informations sur les nouveaux enjeux relatifs aux droits humains. Cependant, il y a la nécessité de renforcer leur capacité technique pour être en mesure de traiter ces questions et mettre en œuvre leurs réponses. Encore une fois, cela implique des dispositions appropriées de ressources financières et humaines.

Recommandations:

a) INDH africaines:

- Les INDH doivent créer des programmes de développement des capacités. Ceux-ci doivent être fondés sur une analyse complète des besoins (avec des repères appropriés) concernant leurs capacités humaines et les besoins en infrastructures. Les institutions doivent veiller à ce qu'elles disposent d'un nombre suffisant d'employés compétents et qualifiés pour soutenir efficacement leurs programmes et leurs activités respectifs.

- Les INDH doivent élaborer des politiques appropriées en matière de ressources humaines afin d'attirer et de retenir un personnel de haut niveau.
- Les INDH ont besoin d'avoir des stratégies claires et des plans à long terme pour l'utilisation optimale des ressources disponibles afin d'exercer leur mandat de façon efficace.
- Les INDH doivent élaborer et mettre en œuvre des systèmes de gouvernance d'entreprise appropriés pour favoriser un environnement de travail harmonieux et propice, en particulier pour gérer la dynamique entre les parties prenantes internes. Cela doit également permettre un découpage clair de la direction de l'institution en termes de fonctions stratégiques et opérationnelles.
- La direction des INDH doit explorer les possibilités, à l'aide d'une large consultation, afin d'assurer la visibilité, la crédibilité et l'accessibilité généralisée de l'institution au grand public. Cela doit aussi inclure la création d'une stratégie médiatique et de manifestation publique de la position des INDH sur la promotion et la protection des droits de l'Homme.
- Les INDH doivent explorer des approches novatrices pour offrir des formations sur la promotion et la protection des droits humains (y compris les nouveaux enjeux relatifs aux droits humains) au personnel ainsi qu'aux principales parties prenantes.
- Les INDH doivent interagir et sensibiliser le gouvernement et les principales parties prenantes sur leur rôle et leurs fonctions afin de sécuriser l'accès aux sites d'enquête. Le cas échéant, les INDH doivent entamer hardiment des poursuites judiciaires pour faire valoir leurs pouvoirs statutaires.
- Concernant l'effectif, les INDH doivent donner la priorité à disposer d'un personnel dévoué suffisant qui est en mesure d'effectuer les aspects fondamentaux des fonctions de l'institution. Cela doit inclure de veiller à ce que l'institution possède une capacité suffisante pour la recherche, l'examen et l'élaboration des politiques.
- Les INDH doivent veiller à ce qu'elles disposent des capacités adéquates pour le suivi de leurs recommandations faites à d'autres autorités compétentes. En outre, les INDH doivent utiliser pleinement leurs pouvoirs statutaires en vue d'obtenir des réparations et des recours aux victimes.
- Les INDH doivent assurer qu'elles possèdent la capacité technique nécessaire à l'interne et une compréhension commune en matière de traitement des nouveaux enjeux liés aux droits humains. Cela doit inclure la formation et le renforcement des capacités du personnel et des membres (commissaires). Les INDH doivent envisager de consacrer du personnel / des unités pour traiter spécifiquement des questions clés émergentes liées aux droits de l'Homme.
- Les INDH doivent mettre en œuvre les recommandations du rapport du RINADH relatif à l'Enquête sur les entreprises et les droits de l'Homme : le rôle des INDH (2013).
- Il est important que tous les programmes et activités aient de fortes composantes de suivi et d'évaluation afin d'évaluer leur impact et leur durabilité.

b) Gouvernements :

- Fournir une volonté politique adéquate pour que les INDH fonctionnent efficacement. Cela comprend la hiérarchisation des allocations financières aux institutions nationales en ce qui concerne les ressources financières, matérielles et humaines adéquates. Cela doit également inclure des ajustements nécessaires pour tenir compte de l'inflation et des exigences institutionnelles futures.
- Les gouvernements doivent veiller à ce que tous les organes de l'Etat respectent les pouvoirs légaux, les mandats et fonctions des INDH.
- Les gouvernements qui ont l'intention d'établir de nouvelles INDH doivent assurer une planification et des dispositions appropriées pour l'institution, en particulier par l'affectation

d'un budget pour les coûts de démarrage, pour des ressources humaines adéquates dotées de compétences techniques spécialisées sur la protection et la promotion des droits de l'Homme.

- ❑ Les gouvernements des INDH récemment créés doivent immédiatement évaluer les lacunes inhérentes aux ressources infrastructurelles, humaines et financières de l'institution et ensuite combler ces lacunes.
- ❑ Les gouvernements doivent consulter et travailler en étroite collaboration avec les institutions nationales afin d'aborder les questions émergentes relatives aux droits de l'Homme de façon proactive.

c) Réseaux régionaux et partenaires au développement :

- ❑ Aider les INDH en développant des outils, des repères et des normes pour la réalisation complète de leur analyse des besoins en termes de la capacité du personnel.
- ❑ Fournir un appui technique et financier aux institutions nationales en vue d'atteindre des niveaux optimaux du personnel, en particulier dans les domaines fonctionnels clés.
- ❑ Faciliter la formation et le renforcement des capacités du personnel et des membres (les commissaires) des INDH concernant les domaines fonctionnels clés, dont les nouveaux enjeux liés aux droits humains.
- ❑ Les réseaux régionaux et les partenaires de développement doivent mettre en œuvre les recommandations du rapport du RINADH relatif à l'Enquête sur les entreprises et les droits de l'homme : le rôle des INDH (2013).
- ❑ Entreprendre des études sur les questions clés émergentes liées aux droits de l'homme en vue de créer des programmes de développement des capacités des INDH.
- ❑ Faciliter le renforcement des capacités et aider les INDH en à développer des politiques de ressources humaines, des stratégies à long terme, des systèmes de gouvernance d'entreprise et des plans d'interaction avec des médias, etc.
- ❑ Il est nécessaire que les conférences régionales mettent l'accent sur les meilleures pratiques, les leçons importantes, les défis et les approches communs concernant la visibilité, la crédibilité des INDH et la coopération avec les parties prenantes.
- ❑ Le RINADH doit faciliter la formation et le renforcement des capacités des membres et de la direction pour affermir les capacités de leadership.

8.5. Implication des parties prenantes

Les études de cas confirment que la grande majorité des INDH de l'échantillon s'associent avec de nombreuses parties prenantes (quoique à des degrés divers) aux niveaux national, continental et international.

Au niveau national, toutes les INDH de l'échantillon interagissent avec leurs gouvernements respectifs pour influencer à la fois sur la promotion et la protection des droits humains et sur des aspects du financement et de la responsabilisation. Les facteurs qui affectent la qualité de cet engagement comprennent : l'environnement politique (volonté et stabilité politique); les organismes d'État essayant de prendre le dessus dans les interactions avec les INDH et / ou de traiter les INDH comme des OSC plutôt que des organes statutaires; et la capacité technique et / ou financière des INDH notamment concernant leurs fonctions essentielles. Les études de cas révèlent également que dans certains pays, il y a de fortes synergies entre les INDH et les OSC. Toutefois, les parties prenantes dans la majorité des INDH de l'échantillon (6 INDH) indiquent que la coopération des INDH avec les OSC nécessite une amélioration, notamment en faveur de partenariats plus forts dans les activités sensibilisation du grand public. Les facteurs qui inhibent l'engagement des INDH de l'échantillon avec les OSC comprennent : la capacité financière et technique ; le manque de

stratégie claire pour l'engagement ; des environnements politiques sensibles, y compris lorsque les OSC ne disposent pas d'espace pour fonctionner. Un défi évident auquel les INDH de l'échantillon sont confrontées est leur niveau d'interaction avec le grand public à travers les médias. Cela est attribué à : l'absence de mécanismes suffisants de rétro information aux victimes ; la diffusion insuffisante de l'information sur les programmes et activités de l'institution, en utilisant les langues locales et les médias innovantes ; l'hésitation à traiter les violations des droits de l'homme à travers les médias; et les contraintes financières et de capacité. Ces facteurs influent sur la visibilité, ainsi que sur la perception du public en ce qui concerne le niveau d'indépendance et de crédibilité de l'institution.

La grande majorité des INDH de l'échantillon sont actuellement membres du RINADH (8 sur 9 institutions de l'échantillon), tandis que 6 d'entre elles ont le statut d'affilié à la CADHP. Les études de cas révèlent que les INDH qui sont actives au niveau continental, en particulier les membres du RINADH, bénéficient énormément de mentorat, de soutien par les pairs et d'assistance technique, ainsi que d'échanges de connaissances et de flux d'informations (y compris le partage d'expériences, de leçons et des meilleures pratiques). Les études de cas montrent que les INDH récemment établies qui ont la possibilité d'être soutenues par les pairs au cours de leurs périodes de lancement présentent de meilleures performances en termes de capacité et d'efficacité.

Il est clair d'après les études de cas que la majorité des INDH de l'échantillon coopèrent avec des parties prenantes internationales à travers des partenariats avec des organismes bailleurs de fonds et des partenaires internationaux au développement, qui fournissent les soutiens techniques et financiers indispensables à ces institutions. Les facteurs qui contribuent à une coopération moindre avec les bailleurs de fonds comprennent : la non disponibilité des bailleurs de fonds intéressés ; les restrictions par le gouvernement; et le recours à des fonds du gouvernement. Les études de cas indiquent également que 6 des INDH de l'échantillon ont participé aux processus de l'EPU de leurs pays respectifs. 2 INDH de l'échantillon récemment établies n'ont pas encore été impliquées dans cette revue et 1 INDH de l'échantillon n'a pas été impliquée dans l'EPU de son pays en raison d'un climat politique déjà restrictif.

Les études de cas indiquent que la pratique du suivi et d'évaluation périodique de l'engagement des parties prenantes est une zone de croissance importante pour la grande majorité des INDH de l'échantillon. 5 sur 9 INDH de l'échantillon ne disposent pas d'un mécanisme de suivi et d'évaluation de leur engagement avec les parties prenantes vis-à-vis de leurs objectifs déclarés. Cela est attribué : à l'absence de stratégies convaincantes de mobilisation des parties prenantes et d'exercices de cartographie ; au manque de systèmes nécessaires (en particulier pour les institutions récemment établies); et à des environnements politiques difficiles.

Recommandations :

a) INDH africaines :

- ❑ Les INDH doivent entreprendre périodiquement des exercices complets de cartographie des parties prenantes et des stratégies convaincantes de mobilisation des parties prenantes (y compris en ce qui concerne leurs programmes, activités et contextes nationaux respectifs). En outre, les INDH doivent effectuer des enquêtes de perception des parties prenantes (au moins deux fois par an) ainsi que le suivi et l'évaluation de leur performance et de leur impact en termes d'engagement des parties prenantes.
- ❑ Les INDH doivent aussi élaborer des plans de mobilisation des médias (y compris les médias sociaux et privés), notamment pour atteindre les différents segments de la société.
- ❑ Les INDH doivent pro-activement sensibiliser les parties prenantes à propos de leurs fonctions, des activités et des programmes par le biais de diverses approches innovantes, y

compris la formation, les médias et le matériel simplifié (par exemple, infographies, affiches, dépliants, etc.)

- Créer plus activement des partenariats avec les OSC, notamment pour des activités de sensibilisation auprès du grand public et d'amélioration de l'accessibilité des INDH à l'échelle nationale.
- Toutes les INDH sont encouragées à participer activement au niveau continental avec leurs pairs et dans les réseaux (en particulier le RINADH et la CADHP).
- Les INDH doivent participer activement à l'EPU de leurs pays respectifs.
- Les INDH sont encouragées à rechercher des partenariats avec les partenaires au développement et les bailleurs de fonds internationaux qui peuvent contribuer à l'amélioration de leur capacité technique et financière.

b) Gouvernements :

- Élaborer des stratégies pour appuyer la visibilité et l'accessibilité des INDH à l'échelle nationale. Cela doit aussi inclure la sensibilisation auprès des différents organes de l'Etat (ministères, départements et agences, y compris la sécurité et l'application de la loi) sur les mandats et fonctions des INDH.
- Travailler avec les INDH en tant que partie prenante principale au cours des processus de l'EPU du pays.
- Le gouvernement doit offrir plus d'opportunités de collaboration avec les INDH.
- Prendre des dispositions dans les budgets de l'INDH pour la participation de l'institution tant au niveau continental qu'international, par exemple pour couvrir les frais d'adhésion au RINADH et les budgets de voyage internationaux, etc.

c) Réseaux régionaux et partenaires au développement :

- Aider les INDH avec un appui technique et financier dans le développement d'outils, de repères et de normes pour : entreprendre des exercices de cartographie complets des parties prenantes ; l'élaboration de stratégies convaincantes de mobilisation des parties prenantes ; des enquêtes sur la perception des parties prenantes ; le suivi et l'évaluation de leur performance et de leur impact en termes de mobilisation des parties prenantes.
- Faciliter la formation et la sensibilisation des gouvernements africains sur le rôle, les fonctions des INDH et les exigences pour la mobilisation des parties prenantes.
- Aider les INDH avec un appui technique et financier à l'élaboration de plans de mobilisation des médias (y compris les médias sociaux et privés) qui conviennent aux différents segments de la société.
- Faciliter la formation sur les modèles de partenariats et de mobilisation des OSC.
- Fournir un soutien financier aux INDH pour participer tant au niveau continental et qu'international.

8.6. Approche de la prestation de services et de développement fondée sur les droits de l'homme

En dépit d'être un concept relativement nouveau, la grande majorité des INDH de l'échantillon ont utilisé plusieurs approches proactives pour la mise en œuvre de la HRBA au sein de leurs organisations et pays respectifs. Cependant, il semble que dans la plupart des INDH de l'échantillon, la HRBA est entreprise plus de façon *ad hoc* que bâtie stratégiquement dans les plans à long terme.

L'étude montre que la HRBA est plus importante dans de la grande majorité des institutions de l'échantillon, dans le cadre de leurs mesures préventives. Il est clair que les INDH de l'échantillon choisissent généralement une population cible, le secteur et les priorités de développement en se basant sur leurs mesures pour réaliser la HRBA. À cet égard, il y a eu beaucoup d'intérêt à promouvoir et intégrer les droits de l'Homme dans le cadre des programmes scolaires et de formation dans le secteur de l'éducation. En outre, il y a eu un effort important de la part de 3 INDH de l'échantillon pour analyser et contribuer aux plans de développement nationaux. Par ailleurs, les INDH de l'échantillon conduisent l'intégration de la HRBA par la mobilisation des principales parties prenantes pour la promotion de la sensibilisation et l'intégration de la HRBA dans ces processus, ce qui est louable.

Le travail sur le terrain avec les 9 INDH de l'échantillon indique qu'il y a plusieurs limitations auxquelles sont confrontées les institutions à l'intégration de la HRBA dans la prestation de services. Tout d'abord, le faible niveau de compréhension dans les INDH et les organismes gouvernementaux respectifs au sujet de la HRBA est un défi important. Il apparaît clairement que la distinction entre la HRBA et l'approche axée sur les résultats constitue souvent un défi au développement d'une compréhension commune de la HRBA chez les parties prenantes. À cet égard, une bonne pratique est observée au Kenya, où l'INDH a intériorisé ce concept comme base importante pour l'intégration de la HRBA dans le suivi des droits économiques et sociaux dans le pays.

Les études de cas montrent que les INDH doivent avoir de solides promoteurs de la HRBA auprès des organismes gouvernementaux concernés, ainsi qu'une capacité technique et financière pour la mise en œuvre effective. En outre, les expériences des INDH de l'échantillon indiquent que l'intégration de la HRBA dans les prestations de services et le développement est un processus qui prend du temps, en particulier concernant le temps nécessaire aux INDH d'examiner pleinement, intérioriser et mobiliser les parties prenantes sur les plans et les politiques de développement proposés. Enfin, un climat politique stable est nécessaire pour favoriser la mise en œuvre de la HRBA.

Recommandations :

a) INDH africaines :

- Les INDH doivent tout d'abord comprendre le concept de la HRBA en interne, y compris grâce à la mobilisation des parties prenantes, l'élaboration d'une amorce et la formation du personnel.
- Le concept de la HRBA doit faire partie de la stratégie de base des INDH.
- Les INDH doivent coopérer avec les gouvernements, les OSC et d'autres parties prenantes principales afin de développer une compréhension commune de la HRBA; d'obtenir l'adhésion; et de développer des relations importantes, y compris l'identification des promoteurs issus des secteurs respectifs. Il est important de veiller à ce que leurs programmes et activités aient une viabilité et un succès à long terme.
- Toutes les INDH doivent pro activement envisager l'intégration de la HRBA dans les plans nationaux de développement de leurs gouvernements respectifs.
- Les INDH doivent élaborer des activités et des programmes visant à intégrer la HRBA dans leurs budgets de base. Au cas où il y a des contraintes budgétaires, les INDH doivent explorer des partenariats avec les principales parties prenantes.
- Il est important que tous les programmes et activités soient dotés de fortes composantes de suivi et d'évaluation afin d'évaluer leur impact et leur durabilité.

b) Gouvernements :

- Les gouvernements doivent s'auto-sensibiliser à la HRBA.
- Les gouvernements doivent adopter l'approche HRBA pour la prestation de services et le développement, par l'intégration systématique de cette dernière dans leurs plans, lois et politiques de développement.
- Les gouvernements doivent interagir et collaborer davantage avec les INDH en tant qu'acteurs principaux en matière d'intégration de la HRBA.
- Les gouvernements doivent intégrer et prioriser la HRBA dans les budgets et les processus de planification financière.

c) Réseaux régionaux et partenaires au développement :

- Faciliter la formation et le renforcement des capacités des institutions nationales en vue d'assurer une compréhension commune de toutes les institutions nationales en ce qui concerne le concept de la HRBA.
- Fournir une assistance technique et financière aux institutions nationales pour élaborer des stratégies, mobiliser les parties prenantes et mettre en œuvre l'approche HRBA dans le cadre de leurs programmes et activités de base.
- Faciliter la sensibilisation des principales parties prenantes, notamment les gouvernements, les OSC, les médias et les milieux universitaires, etc. grâce à des formations, des séances d'information et des conférences.
- Faciliter la participation des pairs parmi les institutions nationales pour mettre en évidence les meilleures pratiques, les leçons et les stratégies importantes pour l'intégration de la HRBA, même dans les environnements difficiles.
- Les réseaux régionaux (par exemple RINADH) doivent envisager d'avoir un bureau / fonctionnaire désigné dédié à ce domaine.
- Les réseaux régionaux doivent aider les INDH dans l'élaboration de modèles et de références pour l'intégration de la HRBA dans leurs stratégies, ainsi que dans les processus de suivi et d'évaluation.

Références

Affaire n °: 2012/1095 du la Haute cour du Gauteng Sud

Amnesty International (2001) *«Institutions Nationales des Droits de l'Homme: les recommandations d'Amnesty International pour la protection et la promotion efficaces des droits humains»*, récupéré à partir de <http://www.nhri.net/pdf/IOR4000701.pdf>

Assemblée générale des Nations Unies, Conseil des droits de l'homme (2010) *"Groupe de travail sur l'Examen périodique universel, 8ème session"* Rapport national présenté conformément au paragraphe. 15 (a) de l'annexe à la résolution 5/1 du Conseil des droits humains du Kenya, UN Doc. A / HRC / WG.6 / 8 / KEN / 1. Récupéré de www.ohchr.org/EN/HRBodies/UPR/PAGES/KESession8.aspx

Ayebaesin, B (2014) *"Le rôle et l'efficacité des commissions nationales des droits humains dans la promotion de la mise en œuvre nationale des droits socio-économiques en Afrique du Commonwealth"*, (Thèse doctorat, Université de Pretoria)

Bossmann A, (Février 26-28, 2008) *"Promotion et protection des Droits de l'Homme, assurer la justice administrative et lutter contre la corruption au Ghana"*, document présenté à la Conférence du Commonwealth des institutions nationales des droits de l'Homme, Londres 10, http://www.thecommonwealth.org/Shared_ASP_Files/UploadedFiles/783FC49E-D904-4AC4-BD55-785E4EF00E0C_GHANA.pdf

Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'Homme (2012), *"Manuel sur les institutions nationales des droits humains sur les droits de la femme et l'égalité des sexes"*, extrait de: <http://www.osce.org/odihr/97756?download=true>

Cardenas S (2014) *"Chânes de justice: la hausse mondiale des institutions d'Etat des droits de l'Homme"* récupéré de https://books.google.co.za/books?id=smjOAgAAQBAJ&pg=PA145&lpg=PA145&dq=angola+NHRI+established&source=bl&ots=cbvjgZy-Qf&sig=-2gqQjwXM5gxyEjAtGlbS5Z_Z9g&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=angola%20NHRI%20established&f=false

Cardenas, S., *"Respect par les états et institutions nationales des droits de l'Homme"*, récupéré à partir de: <http://www.constitutionalvalues.org/pdf/docs/national/Cardenas,%20State%20Compliance%20and%20National%20Human%20Rights%20Institutions.pdf>

Chabane, PE (2007) *«Pouvoirs de contrainte des Institutions nationales des droits de l'Homme: une étude de cas du Ghana, de l'Afrique du Sud et de l'Ouganda»*, extrait de: http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/5295/chabane.pdf?une_séquence=3

CITI News (2014) *"La CHRAJ est en train de perdre sa crédibilité"* extrait de <http://www.citifmonline.com/2014/12/05/chraj-is-losing-its-credibility-emile-short/>

Collins, B et Fleischman, L (2008), *"Droits de l'Homme et conflits sociaux dans les industries pétrolières, gazières et minières"* Oxfam America récupérées à partir de <http://www.oxfamamerica.org/static/media/files/nhri-backgrounder.pdf>

Comité international de coordination des institutions nationales des droits de l'Homme (2006), *"Procédures de nomination des institutions nationales des droits humains"*, Document pour discussion du CIC, extrait de http://www.constitutionalvalues.org/pdf/docs/creating/OHCHR_Appointments_Procedure_Paper.pdf

Comite Sénégalais des Droits de l'Homme (2012) *«Évaluation du Comité Sénégalais des Droits de l'Homme"* rapport réalisé avec le soutien du RINADH et un consultant indépendant

Commission des droits de l'Homme du Malawi (2013) *«Rapport annuel 2013»*, extrait de <http://www.hrcmalawi.org/2013annualreport.pdf>

Commission des droits de l'Homme et de la justice administrative au Ghana (dernière modification 2012) *"Système de notification de la discrimination"* <http://drcsystem.chraighana.com/>

Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés "Rapport sur l'état des Droits de l'Homme au Cameroun en 2012" extrait de <http://www.cndhl.cm/index.php/repository/func-startdown/13/>

Commission ougandaise des droits de l'Homme (2014), "16^e rapport annuel de la CODH" extrait de <http://www.uhrc.ug/uhrc-16th-annual-report>

Commission tanzanienne des droits de l'Homme et de la bonne gouvernance (2014) "Taarifa ya Mwaka ya Utendaji Kazi idara ya Utawala Bora" (Rapport annuel de la Tanzanie 2013/2014) Récupéré de http://www.chragg.go.tz/docs/UR/TAARIFA_YA%20MWAKA_YA_IDARA_YA_UTAWALA_BORA.pdf

Commonwealth Human Rights Initiative (2011), "Un partenariat pour les droits humains: société civile et institutions nationales des droits de l'Homme", extrait de: <http://www.humanrightsinitiative.org/programs/CHOGM/CHRI%202011%20CHOGM%20Report.pdf>

Conseil international sur la politique des droits de l'Homme (2005) "Évaluation de l'efficacité des institutions nationales des droits de l'Homme" extrait de http://www.ichrp.org/files/reports/18/125_report.pdf#search=%27NHRI%27

Conseil national des droits de l'Homme du Royaume du Maroc (2013), "Le président du CNDH souligne le rôle des INDH dans la promotion des droits des personnes âgées et des personnes handicapées", extrait de:

Corkery, A (2011) "Institutions nationales des droits de l'Homme", dans Voies et moyens de réaliser les droits économiques et sociaux et d'atteindre les OMD, extrait de: <http://www.cesr.org/downloads/WaysAndMeans.corkery.chapter.pdf>

Corkery, A et al, "Suivi de la politique fondée sur les droits: Amorce de la KNCHR sur l'évaluation de la conformité aux obligations de droits économiques et sociaux", Centre pour les droits économiques et sociaux, New York 2012 extrait de <http://www.cesr.org/downloads/knchr.escr.primier.pdf?preview=1>

Dinokopila, B (2008) "Au-delà du statut d'affilié basé sur le papier: les institutions nationales des droits de l'homme et la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples" African Human Rights Law Journal récupéré à partir de http://www.ahrj.up.ac.za/images/ahrj/2010/ahrj_vol10_no1_2010_bonolo_k_dinokopila.pdf.

Entretien d'expert avec Gilbert Sebihogo, Directeur exécutif du RINADH

HCDH (2009), «Enquête sur les institutions nationales des droits humains», extrait de:

HCDH (2010), «Institutions nationales des droits humains: Histoire, principes, rôles et responsabilités», extrait de: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/PTS-4Rev1-NHRI_en.pdf

HCDH (2010), Institutions nationales des droits humains: Histoire, principes, rôles et responsabilités, disponible à : http://www.ohchr.org/Documents/Publications/PTS-4Rev1-NHRI_en.pdf

Herbert, S. (2013), "L'aide aux institutions nationales des droits humains", extrait de <http://www.gsdr.org/docs/open/HDQ928.pdf>

<http://books.google.co.za/books?id=2-nWT4Cu1Q0C&pg=PA389&lpg=PA389&dq=frans+viloen+NHRI+in+Africa+independence&source=bl&ots=9aQiq4t4P&sig=mhJEHUcQAagpKE9FmdkGZjCazVM&hl=en&sa=X&ei=14f8VLY71fHd7Qbp8oHABg&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q=frans%20viloen%20NHRI%20in%20Africa%20independence&f=false>

<http://www.cndh.org.ma/an/bulletin-d-information/cndh-president-highlights-role-nhris-advancing-rights-older-persons-and>

<http://www.hrw.org/news/2014/02/19/uganda-anti-homosexuality-law-will-come-serious-cost>

http://www.nanhri.org/index.php?option=com_content&view=article&id=234:the-joint-nanhri-apt-training-for-african-nhris&catid=89&Itemid=647&lang=en

<http://www.nhri.net/2009/Questionnaire%20-%20Complete%20Report%20FINAL-edited.pdf>

<http://www.nytimes.com/2014/11/04/world/africa/soldiers-faulted-in-deadly-crackdown-during-ebola-protests-in-liberia.html>

<http://www.sl.undp.org/content/sierraleone/en/home/presscenter/articles/2014/12/10/undp-marks-human-rights-day-with-a-spotlight-on-front-line-ebola-workers0/#>

<https://books.google.co.za/books?id=wNdeqy4dKNgC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=Comparative+study+on+mandates+of+NHR+Is+in+the+Commonwealth&source=bl&ots=4SPLsiPtLo&sig=T4Hx8DuVqCQqN9hvAJasQ5MxeXg&hl=en&sa=X&ei=IYPhVN75Iov5UK2cg5AP&ved=0CCIO6AEwAQ#v=onepage&q=Comparative%20study%20on%20mandates%20of%20NHRIs%20in%20the%20Commonwealth&f=false>

Human Rights Watch (2001), *"Protecteurs ou imposteurs?: Commissions gouvernementales des droits humains en Afrique"*, New York récupéré de https://books.google.co.za/books?id=Ia_C4vfgFIoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Human Rights Watch (2014) *«Ouganda: la loi anti-homosexualité aura un coût important!»*** extrait de

Human Rights Watch (2014), *"Commission africaine des droits: Focus sur l'Angola, le Soudan"*, extrait de: <http://www.hrw.org/news/2014/04/24/african-rights-Commission-focus-angola-Soudan>

Index Mundi (dernière modification 2014), *"PIB mondial pour 2013"*, extrait de: <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=65&l=en>

Institut national démocratique pour les affaires internationales (2005), *«Comités parlementaires des droits humains»*, page 9, extrait de: https://www.ndi.org/files/parlhrccommittees_080105.pdf

Interview d'expert d'Aleksandra Plesko responsable adjointe des droits de l'homme, Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme.

Interview d'experts avec Emile Short, ancien commissaire, Commission des droits de l'homme et de la justice administrative, Ghana (CHRAJ)

Interview d'experts avec Eva Etongue Mayer, chef de division, Commission nationale du Cameroun sur les droits de l'homme et les libertés

Kaggwa, S *"Le rôle des institutions nationales des droits dans l'Examen périodique universel"*, un document présenté au séminaire de l'EPU pour des parlementaires, Genève Novembre 2012

Khan, FB (2009), *«des INDH et les défis de l'indépendance dans le contexte kenyan"*, extrait de: <http://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/1787374>.

La Banque mondiale (dernière modification 2015), *«Produit intérieur brut 2013 (\$ US courants)"*, récupéré de: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?order=wbapi_data_value_2013+wbapi_data_value&sort=desc.

La Commission des droits de l'Homme de la Zambie (2012), *«Évaluation de la capacité"* Rapport réalisé avec le soutien du centre régional du PNUD en Afrique du Sud, du Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'Homme et du Haut-Commissaire aux droits de l'Homme

La Commission Nationale des Droits de l'Homme de la République Islamique de Mauritanie (2011): *"Méthodologie De L'analyse Des Lacunes De La Commission Nationale des Droits de l'Homme De La République Islamique de Mauritanie"*, rapport préparé avec le soutien du RINADH et de l'Institut danois pour les droits de l'Homme

Le Comité international de coordination des institutions nationales des droits de l'Homme (2006), *"Procédures de nomination des institutions nationales des droits de l'Homme"*, document pour discussion du CIC extrait de http://www.nhri.net/pdf/OHCHR_Appointments_Procedure_Paper_E.pdf

Le Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'Homme (CIC) (2014), *«Tableau du statut des institutions nationales"* extrait de http://www.ohchr.org/Documents/Countries/NHRI/Chart_Status_NIs.pdf

Le Conseil international sur la politique des droits de l'Homme (2005) *"Évaluation de l'efficacité des institutions nationales de droits de l'Homme"* extrait de <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/NHRIen.pdf>

Le New York Times "L'enquête blâme les forces de sécurité du Libéria qui ont tiré sur des manifestants" extrait de

Loi de la Commission des droits de l'homme du Sierra Leone, 2004 extrait de http://www.icnl.org/research/journal/vol13iss4/special_1.htm#_ftn123

Loi définissant les missions, l'organisation et le fonctionnement de la Commission nationale des droits de l'Homme. (Loi n° 19/2013 du 25/03/2013)

Loi sur la Commission des droits humains et la justice administrative, 1993 (Loi 456) extrait de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_181172.pdf

Loi sur les droits de l'Homme du Malawi 1998 extrait de http://www.rwi.lu.se/NHRIDB/Africa/Malawi/Malawi_NHRI_Act_1998.pdf

Metha, J., Commission des droits de l'homme et de la surveillance de la police, extrait de: http://www.humanrightsinitiative.org/programs/ai/police/res_mat/hrc_oversight_of_police.pdf

Murray, R (2007) *»Institutions nationales des droits humains: critères et facteurs pour évaluer leur efficacité ' , 25 (2) Netherlands Quarterly of Human Rights p 189-220.*

Mushwana, ML (2012) *"Le rôle des INDH dans la promotion et la mise en œuvre des RIG»*, document présenté au Séminaire commémorant le 10e anniversaire des directives de Robben Island

Nations Unies (1993) «Principes concernant le statut des institutions nationales (Principes de Paris) adoptés par la résolution 48/134 de l'Assemblée générale» extrait de <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/StatusOfNationalInstitutions.aspx>

Nations Unies (1995) *"Un manuel sur la création et le renforcement des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'homme"* extrait de <http://www.ohchr.org/documents/publications/training4en.pdf>

Omara, A *"Le rôle d'une institution nationale des droits humains dans les politiques en faveur des droits humains: l'expérience de l'Ouganda"*, extrait de <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/SForum/3sfMrOmaraUganda.pdf>

Organisation mondiale de la Santé (2014) *"Rapport de situation sur la feuille de route de la riposte à Ebola"* extrait de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/145679/1/roadmapsitrepre_17Dec2014_eng.pdf?ua=1

Patel, N. (2009) *«Promouvoir l'efficacité des institutions de protection de la démocratie en Afrique du Sud"*, extrait de <http://www.content.eisa.org.za/pdf/rr46.pdf>

Peters, (2009) *«Commissions des droits de l'Homme en Afrique - Leçons et défis»*, dans *Droits de l'Homme en Afrique, Perspectives juridiques sur leur protection et promotion*, Bösl, Anton et Diescho, Joseph (eds.), Macmillan Education Namibie, Windhoek, récupéré de http://www.kas.de/upload/auslandshomepages/namibia/Human_Rights_in_Africa/11_Peter.pdf

PNUD (2014) «Le PNUD célèbre la Journée des droits de l'homme en mettant en vedette les travailleurs de première ligne contre Ebola"» extrait de

PNUD et al (2010) *"Trousse à outils de PNUD-HCDH pour la collaboration avec les institutions nationales des droits humains."* extrait de <http://www.ohchr.org/Documents/Countries/NHRI/1950-UNDP-UHCHR-Toolkit-LR.pdf>

Population Reference Bureau (2013) *"Fiche de données de la population mondiale, 2013"* récupéré à partir de http://www.prb.org/pdf13/2013-population-data-sheet_eng.pdf

Portail de HRBA (2011) *«Institutions nationales des droits humains"* extrait de http://hrbaportal.org/wp-content/files/e-info-tool_national_human_rights_institutions.pdf

Profils des membres du RINADH (2014)

Projet de politique de santé *"Comment les gens vivant avec le VIH et les populations clés peuvent avoir accès à la justice au Ghana?"* récupéré à partir de <http://www.healthpolicyproject.com/index.cfm?ID=CHRAJupdate>

Quashigah, K (2000), "La Commission ghanéenne des droits de l'Homme et de la justice administrative" dans *Articles et documents de travail sur les Institutions nationales des droits de l'Homme* ed. Lindsnaes, B et al, Institut danois pour les droits de l'Homme extrait de <http://www.nhri.net/pdf/nhribook.pdf>

Radio, N (2012), Le chef de la Commission des droits de l'Homme du Zimbabwe démissionne, extrait de: <http://nehandaradio.com/2012/12/29/zimbabwe-human-rights-Commission-chief-resigns/>

Rapport (2014) du Conseil de sécurité "Rapport de prévision mensuel" récupéré à partir de http://www.securitycouncilreport.org/monthly-forecast/2014-12/liberia_10.php

RINADH (2013) «Rapport sur l'exercice de cartographie des entreprises et des droits de l'homme: le rôle des INDH» récupéré de <http://www.nanhri.org/phocadownload/mapping%20survey%20on%20bhr%20-%20role%20of%20nhri%20-%20final%20version.pdf>

RINADH (2014) "Formation conjointe RINADH / APT aux INDH africaines" extrait de

RINADH (29-30 Mars 2011) "Conférence des parties prenantes sur la corruption et les droits humains" Compte rendu de la conférence présenté Gaborone Botswana, extrait de http://www.kas.de/wf/doc/kas_22466-1522-1-30.pdf?110418100314

Sebihogo, G (22 Octobre - 5 Novembre 2013) «Déclaration du Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'Homme», discours prononcé lors de la 54e session ordinaire de la Commission africaine des droits de l'Homme et des peuples (CADHP), Banjul, Gambie.

Secrétariat du Commonwealth (2007), «Étude comparative des mandats des institutions nationales des droits humains dans le Commonwealth», extrait de:

Sekkagya L (2009) "Chapitre sur les droits de l'Homme en Afrique et dans le monde: l'évaluation des institutions nationales des droits humains" dans le Manuel des relations internationales de l'Afrique éd. Murithi, T, Routledge International Handbooks

Senyonjo, M (2009) "Les droits économiques, sociaux et culturels dans le droit international" Bloomsbury Publishing, récupéré de https://books.google.co.za/books?id=PALcBAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Site web de la Commission africaine des droits de l'Homme et des peuples (Dernière modification 2015) "Institutions nationales des droits de l'Homme" <http://www.achpr.org/network/nhri/>

Site web de la Commission des droits de l'homme du Zimbabwe (dernière modification 2014) "Secrétariat ZHRC" extrait de <http://www.zhrc.org.zw/index.php/about-zhrc/secretariat>

Site Web de l'UNICEF (2014) "Taux d'alphabétisation", extrait de <http://data.unicef.org/education/literacy>

Site web de RINADH (dernière modification 2013) «Les membres du Réseau des institutions nationales africaines des droits de l'Homme (RINADH)» récupéré à partir de http://www.nanhri.org/index.php?option=com_content&view=article&id=107&Itemid=483&lang=en

Site web du Comité international de coordination des institutions nationales des droits de l'Homme "Sous-comité d'accréditation du CIC (SCA)" extrait de: <http://nhri.ohchr.org/EN/AboutUs/ICCACcreditation/Pages/default.aspx>

Smith, A (2006), «La position unique des institutions nationales des droits humains», récupéré de <http://www.constitutionalvalues.org/pdf/docs/general/Smith,%20The%20Unique%20Position%20of%20National%20Human%20Rights%20Institutions%20A%20Mixed%20Blessing.pdf%20National%20Human%20Rights%20Institutions%20A%20Mixed%20Blessing.pdf>

Sondem, S (2012) "Les institutions nationales des droits de l'homme: l'expérience ghanéenne", Journal for European Issues Eurodialogue extrait de http://studiorum.org.mk/evrodijalog/16/pdf/Evrodijalog_br_16_7_S-Sondem_ENG.pdf

Soumission conjointe par les organisations LGBTII au Nigeria pour le deuxième examen périodique universel du Nigeria du Conseil des droits de l'Homme, session d'octobre 2013

Sous-comité du CIC sur l'accréditation: "*Observations générales de SCA*", extrait de: <http://nhri.ohchr.org/EN/AboutUs/ICCAccreditation/Pages/default.aspx>.

Statut de la loi CNDH 33/2009 du 22 Décembre

The Guardian (2012) "*Le lauréat du prix Nobel de la paix défend loi criminalisant l'homosexualité au Libéria*" extrait de <http://www.theguardian.com/world/2012/mar/19/nobel-peace-prize-law-homosexuality>

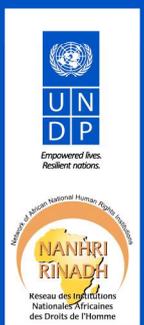
Tsekos ME (2002), "*Les institutions des droits humains en Afrique* », extrait de <http://digitalcommons.wcl.american.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1449&context=hrbrief>

Union africaine (2012), *Séminaire commémoratif sur le 10^e anniversaire des Directives de Robben Island*, récupéré à partir de: http://www.achpr.org/files/special-mechanisms/cpta/johannesburg_declaration_final.pdf

UPR-Infos (2014), "*Les INDH partagent les meilleures pratiques sur le travail d'EPU*", extrait de: <http://www.upr-info.org/en/news/nhris-share-best-practices-upr-engagement>

Viljoen, F (2012) "Droit international relatif aux droits de l'homme en Afrique" Oxford University Press récupéré à partir de

Williamson, RT et al (2014) «*Utilisation d'un système de notification pour protéger les droits humains des personnes vivant avec le VIH et des populations clés: Un cadre conceptuel*», Health and Human Rights Journal Volume 16 récupéré à partir de <http://www.hhrjournal.org/wp-content/uploads/sites/13/2014/06/Williamson1.pdf>



UNDP
Regional Service Center for Africa
Main Bole Road, DRC Street, P.O. Box 60130 Addis Ababa, Ethiopia | Tel: +251 11 5170 701

NANHRI
P.O BOX 74359-00200 | Telephone +2540202717908/28; 2712664 Fax : +254 020841422/2716106
Email: info@nanhri.org; nanhri@gmail.com, website : www.nanhri.org | TWITTER : @NANHRI40