NATIONS UNIES
DROITS DE L'HOMME
HAUT-COMMISSARIAT

GANHRI
Alliance Globale des Institutions Nationales des Droits de l'Homme

PNUD

Principes globaux
d'évaluation des capacités des institutions nationales des droits humains

GANHRI

L'Alliance mondiale des institutions nationales des droits humains (GANHRI), anciennement connue sous le nom de Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits humains (CIC), est l'association internationale des institutions nationales des droits humains de toutes les régions du monde. Créée en 1993 sous le nom de CIC, la GANHRI encourage et renforce les institutions nationales des droits humains (INDH) afin qu'elles respectent les Principes de Paris et travaillent en conformité avec eux, et assure un leadership dans la promotion et la protection des droits humains dans le monde entier.

HCDH

La mission du Haut Commissariat aux droits humains est d'œuvrer à la protection de tous les droits humains pour toutes les personnes en contribuant à donner aux personnes la possibilité d'exercer leurs droits et en aidant les personnes chargées de faire respecter ces droits à veiller à leur application.

PNUD

Au service des peuples et des nations.

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) s'associe à des personnes à tous les niveaux de la société pour aider à construire des nations capables de résister aux crises, et de stimuler et soutenir le type de croissance qui améliore la qualité de vie de chacun. Sur le terrain dans près de 170 pays et territoires, nous offrons une perspective globale et une vision locale pour aider à renforcer les vies et à construire des nations résilientes.

Copyright PNUD 2016. Tous droits réservés

NATIONS UNIES
DROITS DE L'HOMME
HAUT-COMMISSARIAT

GANHRI
Alliance Globale des Institutions Nationales des Droits de l'Homme

PNUD

Principes globaux
d'évaluation des capacités des institutions nationales des droits humains

Table des matières et liste des tableaux et figures

Liste des acronymes et abréviations 4

Remerciements 5

Avant-propos commun 6

Introduction 8
- Objectifs 9
- Concepts et définitions 9
- Méthodologie 9
- Présentation du document 10

1 Institutions nationales des droits humains & Évaluation des capacités 12

1.1 Évaluation des capacités et INDH : Un bref historique 14
1.2 Principales caractéristiques des évaluations de capacités 16
1.3 Principales questions identifiées par le sous-comité d'accréditation 17

2 Principes globaux 18

Principe 1
Pluralisme, inclusion et participation 21
Principe 2
Indépendance des INDH et appropriation 22
Principe 3
Confidentialité 23
Principe 4
Transparence 24
Principe 5
Sensibilité au contexte et aux spécificités régionales 26
Principe 6
Apprentissage et redevabilité 28
Principe 7
Mise en œuvre et suivi 30
Principe 8
Respect de l'état de droit et des cadres normatifs 31

3 Identification des problèmes de capacité 36

3.1 Leadership 39
3.2 Dispositions institutionnelles 40
- 3.2.1. Structure organisationnelle 40
- 3.2.2. Accessibilité 41
- 3.2.3. Intégration de l'égalité de genre 42

3.3 Connaissances 42
- 3.3.1. Compréhension institutionnelle, compétences, formation, politique et stratégie 42
- 3.3.2. Gestion des connaissances 43

3.4 Redevabilité 44
3.5 Activités de protection 44
3.6 Promotion des droits humains 46
3.7 Conseil et assistance au gouvernement 48
3.8 Mobilisation des parties prenantes 48
3.9 Surveillance du respect des droits humains 49

4 Réalisation d'évaluations des capacités 50

4.1 Programmation et planification 52
4.2 Calendrier et état de préparation des INDH 53
4.3 Équipe d'évaluation des capacités 55
4.4 Rôle de l'équipe de pays des Nations Unies 56
4.5 Langue 57
4.6 Visite préparatoire 58
4.7 Visite d'évaluation 59
4.8 Conclusions et recommandations 60
4.9 Réunion de bilan 61
4.10 Rapports de l'AC 61

5 Collecte et analyse des données 64

5.1 Groupes de discussion 66
5.2 Entretiens avec les parties prenantes externes 69
5.3 Questionnaires 69
5.4 Notation et données quantitatives 71

6 Suivi et changement durable 76

Conclusion 80

Références 82

Annexe 1
Glossaire 86

Annexe 2
Modèles de rapports d'évaluation des capacités 89

Annexe 3
Exemples de problèmes de capacité Basés sur trois rapports d'évaluation des capacités 90

Tableau 1 Le droit et le cadre normatif 31
Tableau 2 Les Principes de Paris 34
Tableau 3 Leadership 39
Tableau 4 Accessibilité 41
Tableau 5 Connaissances et apprentissage 43
Tableau 6 Activités de protection 44
Tableau 7 Principaux domaines de capacité en matière de gestion des plaintes à partir des rapports d'évaluation des capacités 46
Tableau 8 Activités de promotion 47
Tableau 9 Conseil et assistance au gouvernement 48
Tableau 10 Mobilisation des parties prenantes 48
Tableau 11 Programmation et planification 52
Tableau 12 Calendrier et état de préparation des INDH 54
Tableau 13 Équipe d'évaluation des capacités 55
Tableau 14 Rôle de l'équipe de pays des Nations Unies 56
Tableau 15 Langue et évaluation des capacités 57
Tableau 16 Visite préparatoire 58
Tableau 17 Visites d'évaluation des capacités 59
Tableau 18 Conclusions et recommandations 60
Tableau 19 Rapports d'évaluation des capacités 61
Tableau 20 Groupes de discussion 67
Tableau 21 Questionnaires 70
Tableau 22 Notation et données quantitatives 71
Tableau 23 Écarts-types 74

Figure 1 Pyramide de renforcement des capacités 16
Figure 2 Exemple d'énoncé d'orientation sur les capacités 71
Figure 3 Écart de capacités 87

Liste des acronymes et abréviations

ADR	Alternative dispute resolution
ABDH	Approche basée sur les droits humains
A-GA	Méthodologie d'analyse des écarts – Afrique
AP	Asie-Pacifique
BP	Bureau de pays
CIC-INDH	Comité international de coordination des institutions nationales
CIC-SCA	Voir SCA
EC	Évaluation des capacités
EPNU	Équipe de pays des Nations Unies
EPU	Examen périodique universel
FAP	Forum Asie Pacifique des institutions nationales des droits humains
FF	Formation de formateurs
GANHRI	Alliance mondiale des institutions nationales des droits humains (anciennement CIC-INDH)
GD	Groupes de discussion
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits humains
ICHRP	Conseil international sur les politiques des droits humains
INDH	Institution nationale des droits humains
MARC	Mode alternatif de résolution des conflits
OSC	Organisation de la société civile
OST	Organe de surveillance des traités
PA	Protocole d'accord
PAC	Partenariat d'évaluation des capacités
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement pour la promotion et la protection des droits humains (désormais GANHRI)
RC	Renforcement des capacités
REINDH	Réseau européen d'institutions nationales des droits humains
RINADH	Réseau des institutions nationales africaines des droits humains
RWI	Institut Raoul Wallenberg des droits humains et du droit humanitaire
S&E	Suivi et évaluation
SCA	Sous-comité d'accréditation de l'Alliance mondiale des institutions nationales des droits humains
SGP	Système de gestion des plaintes
TI	Technologie de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

Remerciements

Le présent document est le fruit d'un vaste processus coordonné par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) sous les auspices du partenariat tripartite de l'Alliance mondiale des institutions nationales des droits humains (GANHRI, anciennement CIC–INDH), du Haut–Commissariat aux droits humains (HCDH) et du PNUD. Nous sommes reconnaissants aux partenaires de leur soutien constant et de leur engagement sans faille.

Réseaux régionaux Nous remercions tout particulièrement le Forum Asie Pacifique des institutions nationales des droits humains (APF), le Réseau des institutions nationales africaines des droits humains (RINADH), le Réseau européen des institutions nationales des droits humains (ENNHRI) et le Bureau régional du PNUD pour l'Europe et la CEI pour leur contribution et leur participation.

Personnes consultées Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour le temps qu'elles ont consacré aux consultations et pour leurs observations : John Dwyer, consultant principal sur les institutions nationales des droits humains ; Evelyn Edroma, spécialiste des politiques et des programmes du PNUD, Équipe état de droit, justice, sécurité et droits humains ; Kieren Fitzpatrick, directeur, secrétariat du Forum Asie–Pacifique ; Debbie Kohner, secrétaire générale, Réseau européen des institutions nationales des droits humains, Coordinatrice régionale, secrétariat permanent du Réseau européen des institutions nationales des droits humains ; Antje Kraft, PNUD, spécialiste de la politique des droits humains, Équipe état de droit, justice, sécurité et droits humains ; Alan Miller, ancien président de la Commission écossaise des droits humains, ancien président du REINDH et ancien secrétaire du CIC ; Jasmina Mujkanovic, consultante en droits humains, état de droit, justice et sécurité, Bureau régional pour l'Europe et la CEI, PNUD ; Flavia Mwangovya, directrice des programmes, RINADH ; Jason Naum, chef de l'unité thématique/Institutions nationales des droits humains, Institut Raoul Wallenberg ; Rosslyn Noonan, consultante internationale en droits humains, ancienne présidente du CIC–INDH et ancienne commissaire en chef de la Commission des droits humains de Nouvelle–Zélande ; Aliro Omara, président du Centre des droits humains de l'Ouganda ; Katharina Rose, représentante du RINADH (anciennement CIC–INDH) à Genève ; Beate Rudolf, présidente de l'Alliance mondiale des institutions nationales des droits humains et directrice de l'Institut allemand des droits humains ; Gilbert Sebihogo, directeur exécutif, Secrétariat permanent du RINADH ; Margaret Sekaggya, directrice exécutive, Centre des droits humains de l'Ouganda, ancienne commissaire en chef de la Commissionougandaise des droits humains ; Sisi Shahidzadeh, directrice adjointe, Section des institutions nationales et des mécanismes régionaux, HCDH ;
Ahmed Shahid, consultant principal, FAP, doctorant, Sydney Law School, Université de Sydney ; Chris Sidoti, avocat spécialisé dans les droits humains, consultant international principal ; ancien secrétaire général de la Commission australienne des droits humains ; Vladlen Stefanov, Chef de la section des institutions nationales et des mécanismes régionaux, HCDH ; Isabelle Tschan, conseillère régionale, Droits humains, état de droit, justice et sécurité, Bureau régional pour l'Europe et la CEI, PNUD.

Gestion du projet La gestion du projet a été assurée par l'équipe état de droit, justice, sécurité et droits humains du PNUD, grâce aux conseils et au soutien constants d'Ana Patricia Graça, conseillère politique état de droit, justice et droits humains ; d'Antje Kraft, spécialiste des politiques en matière de justice et de droits humains, et de Sarah Rattray, spécialiste des politiques mondiales en matière de droits humains.

Rédactrice et chercheuse Le travail de recherche et de rédaction nécessaire à l'élaboration des *Principes globaux d'évaluation des capacités des institutions nationales des droits humains* a été réalisé par Pearl Eliadis.

Avant-propos commun

En tant qu'entités nationales ayant une large responsabilité dans la promotion et la protection des droits humains, les institutions nationales des droits humains (INDH) sont un élément clé du système de protection national. Elles peuvent jouer le rôle de « passerelle » importante au sein de la société — établissant un lien entre le gouvernement, le parlement, diverses autres entités étatiques, des centres universitaires et de recherche, les organisations de la société civile (OSC) et les systèmes internationaux, régionaux et nationaux de protection des droits humains.

Des INDH indépendantes et efficaces peuvent jouer un rôle important pour :

- Soutenir et renforcer l'état de droit, la bonne gouvernance et l'administration efficace de la justice ;
- Lutter contre la discrimination et plaider pour la protection des minorités, des populations autochtones et des groupes vulnérables ;
- Faciliter les réformes juridiques et institutionnelles et l'amélioration des institutions de sécurité, telles que la police et l'administration pénitentiaire ;
- Assurer un contrôle des lieux de privation de liberté.

Les Principes concernant le statut des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits humains (Principes de Paris, approuvés par la résolution 48/134 de l'Assemblée générale des Nations Unies) exigent que les INDH soient : établies par la constitution ou le droit ; dotées d'un large mandat de promotion et de protection des droits humains ; indépendantes du gouvernement ; accessibles ; largement représentatives des différentes composantes de la société, et dotées de ressources humaines et financières adéquates.

Les INDH ont également pour mandat d'encourager les gouvernements à ratifier les traités internationaux relatifs aux droits humains, à mettre en œuvre les recommandations formulées par les mécanismes internationaux de défense des droits humains et à veiller à la conformité de la législation et des politiques nationales avec les normes internationales et régionales.

Les INDH surveillent la situation des droits humains dans leurs pays respectifs et partagent leurs conclusions et recommandations avec les autorités et le grand public. Elles contribuent à la sensibilisation aux questions relatives aux droits humains, au renforcement de l'éducation et de la formation aux droits humains et, plus largement, à la création d'une culture du respect des droits humains.

Les INDH peuvent promouvoir de nouvelles approches en matière d'indicateurs et de collecte de données, par exemple en encourageant leur ventilation afin de mettre en évidence d'éventuels motifs de discrimination interdits par le droit international. Les INDH font partie des acteurs qui peuvent jouer un rôle actif dans la promotion et la mise en œuvre d'une approche du développement fondée sur les droits humains et des Objectifs de développement durable, notamment l'Objectif 16, afin de garantir la justice pour tous, dans le cadre du Programme de développement à l'horizon 2030.

Travaillant en parallèle sur les deux côtés du contrat social, avec les autorités et la société civile, les INDH fournissent régulièrement des informations factuelles et un aperçu des problèmes et des tendances chroniques et émergentes en matière de droits humains.

Pour jouer efficacement ces rôles exigeants, les INDH ont besoin de solides capacités pour préserver leur indépendance et leur résilience face à d'éventuels changements dans les infrastructures de gouvernance ou à des changements politiques. L'Alliance mondiale des institutions nationales des droits humains (GANHRI), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et le Haut-Commissariat des Nations unies aux droits humains (HCDH) ont mis en place un partenariat spécifique pour soutenir les INDH. Ils ont fait établir les Principes globaux et les analyses détaillées contenue dans ce volume pour guider et renforcer l'évaluation et le développement des capacités des INDH à travers le monde.

La coopération avec les INDH s'appuie sur des évaluations des capacités afin d'identifier les écarts en matière de capacités et de développer des stratégies et des programmes ciblés de renforcement des capacités. Ces évaluations favorisent l'apprentissage et la redevabilité internes et créent un espace structuré pour une réflexion et une planification tournées vers l'avenir.

Huit principes globaux d'évaluation des capacités des INDH ont été identifiés sur la base de l'expérience considérable et des bonnes pratiques développées au fil des ans. Ces principes couvrent le respect des normes et standards en matière de droits humains, en soulignant les valeurs qui sous-tendent des pratiques efficaces. Les Principes globaux soulignent également l'importance de la communication et de la coopération entre les INDH, les praticiens de l'évaluation des capacités et les réseaux régionaux et mondiaux d'INDH, tout en veillant à ce que les rôles et responsabilités des parties prenantes, des facilitateurs et des partenaires fassent l'objet d'une compréhension, d'une transparence et d'un accord mutuels.

Nous sommes convaincus que les Principes globaux permettront aux experts et aux partenaires de partager des approches pour la conception d'évaluations des capacités efficaces qui prennent en compte les normes et les bonnes pratiques en matière de droits humains.

Zeid Ra'ad Al Hussein
Haut Commissaire des Nations Unies aux droits humains

Helen Clark
Administratrice
Programme des Nations Unies pour le développement

Beate Rudolf
Présidente
Alliance mondiale des institutions nationales des droits humains

Introduction

Les évaluations des capacités (EC) constituent la première étape cruciale du renforcement des capacités. Elles favorisent l'apprentissage et la redevabilité internes et créent des espaces structurés pour une réflexion et une planification tournées vers l'avenir.

Malgré des progrès significatifs et des efforts de renforcement des capacités, les institutions nationales des droits humains (INDH) ont besoin de soutien pour devenir plus efficaces. Certaines régions ont acquis une expérience considérable dans l'utilisation des évaluations des capacités comme moyen de renforcer leur efficacité. Cette expérience a permis d'obtenir une meilleure compréhension des bonnes pratiques et la prise en compte de principes globaux ou communs qui sous-tendent des évaluations des capacités réussies et qui sont empiriquement fondées sur l'expérience. Ces principes vont au-delà d'évaluations des capacités réussies sur le plan technique et englobent le respect des normes et des standards en matière de droits humains, soulignant les valeurs qui sous-tendent des pratiques efficaces. Les principes globaux améliorent également la communication et la coopération entre les INDH, les praticiens de l'EC et les réseaux régionaux et mondiaux, tout en veillant à ce que les rôles et responsabilités des parties prenantes, des facilitateurs et des partenaires fassent l'objet d'une compréhension, d'une transparence et d'un accord mutuels.

Huit principes globaux pour les évaluations des capacités des INDH ont été identifiés :

Principe 1	**Pluralisme, inclusion et participation**
Principe 2	**Indépendance des INDH et appropriation**
Principe 3	**Confidentialité**
Principe 4	**Transparence**
Principe 5	**Sensibilité au contexte et aux spécificités régionales**
Principe 6	**Engagement en faveur de l'apprentissage et de la redevabilité**
Principe 7	**Engagement en faveur de la mise en œuvre et du suivi**
Principe 8	**Respect de l'état de droit et des cadres normatifs**

Objectifs

L'utilisation des EC dans le contexte des INDH est relativement nouvelle et n'a commencé à être codifiée que récemment. Ces huit principes ne visent pas à imposer des méthodologies uniformes ; ils sont plutôt basés sur des éléments probants et la pratique pour offrir une orientation aux INDH dans leurs efforts visant à améliorer l'efficacité et la redevabilité. Ces principes permettent également aux partenaires d'échanger sur leurs approches dans la conception efficace d'EC prenant en compte les normes et les bonnes pratiques en matière de droits humains.

Concepts et définitions

L'évaluation des capacités est un processus distinct utilisé pour identifier « les capacités essentielles (qui) existent déjà et les capacités supplémentaires qui peuvent être nécessaires pour une intervention de développement des capacités » (PNUD, 2008). Il a été nécessaire d'adapter le processus d'évaluation des capacités et certains de ses principes sous-jacents pour tenir compte des caractéristiques uniques des INDH et des contextes dans lesquels elles travaillent. Grâce à cette adaptation, les EC reflètent et rendent compte des capacités des INDH à un moment donné, en tenant compte des normes et standards applicables et en vue de renforcer les capacités futures.

D'autres termes pertinents, notamment « écarts de capacités », « environnement favorable », « analyse des écarts », « état de droit » et « auto-évaluation », sont définis dans les sections pertinentes qui suivent, ainsi que dans le **Glossaire de l'Annexe 1**.

Méthodologie

En 2013, l'Alliance mondiale des institutions nationales des droits humains (GANHRI), anciennement connue sous le nom de Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits humains (CIC-INDH), le PNUD et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits humains (HCDH), dans le cadre de leur Partenariat stratégique tripartite (le « Partenariat tripartite »), ont convenu d'entreprendre un projet de recherche sur leurs expériences et méthodologies dans l'évaluation des capacités, les enseignements tirés et leurs défis communs, en tenant compte des spécificités régionales (PNUD, HCDH et CIC, 2013).

En 2014, la première phase de ce projet a été initiée par la préparation d'une étude documentaire, en commençant par 14 rapports sur l'évaluation des capacités provenant de différents pays et régions. Les rapports ont été ventilés en fonction de la méthode employée, à savoir la méthode d'évaluation des capacités Asie-Pacifique et la méthode d'analyse des écarts Afrique (A-GA) ; par d'autres processus (**Figure 1**) et par région. La littérature scientifique et « grise » existante sur les évaluations des capacités et les INDH a également été examinée. Des entretiens semi-structurés ont été menés avec des praticiens indépendants de l'évaluation des capacités, des experts des INDH et des membres de réseaux régionaux sous couvert d'anonymat.

La recherche de la Phase 1 a montré que certains processus et méthodes d'EC semblent renforcer l'efficacité dans des domaines de capacité particuliers : les dispositions institutionnelles (y compris le cadre juridique) ; l'apprentissage et les connaissances, et le développement organisationnel. Les EC ont également contribué à une meilleure coopération aux niveaux régional et mondial, et ont été davantage ancrées dans des partenariats régionaux qui favorisent l'apprentissage en réseau. La recherche/analyse documentaire de la phase 1 a également mis en évidence l'existence de certains principes clés pour la réussite des EC, indépendamment de la méthodologie ou de l'approche régionale spécifique utilisée.

L'étude documentaire a été validée et approuvée par le partenariat tripartite en juin 2015. Suite à ces résultats, le partenariat tripartite a choisi d'articuler les principes globaux proposés, largement applicables dans n'importe quelle région ou contexte, ce qui a conduit à la phase 2 du projet et à l'élaboration du présent document, dont une version préliminaire a été soumise aux membres du GANHRI pour une consultation plus approfondie et des commentaires en février 2016.

Présentation du document

La **Section 1** offre une présentation générale des INDH, un bref historique de la façon dont les EC sont apparus dans le contexte des INDH et les principales caractéristiques des EC telles qu'elles ont évolué dans le contexte des INDH.

La **Section 2** présente chaque principe mondial, décrit les principaux concepts et fournit des exemples concrets de la façon dont les principes s'appliquent en pratique.

Les régions n'ont pas toutes développé leur propre méthodologie d'évaluation des capacités. Certaines sont en train d'évoluer, tandis que dans d'autres régions, il n'y a aucune expérience du processus. Par conséquent, les **sections 3**, **4** et **5** fournissent des informations sur les caractéristiques communes des EC et les enseignements tirés résultant des expériences nationales et régionales issues des résultats de la recherche de la phase 1. Ces trois sections traitent de l'identification des problèmes de capacité, de la réalisation des EC et de la collecte et de l'analyse des données.
Ces sections ne visent pas à être contraignantes ni à prescrire une méthodologie spécifique. Elles fournissent plutôt des informations sur les caractéristiques partagées ou communes et les enseignements tirés qui peuvent être utiles à ceux qui cherchent à construire leurs propres processus d'EC ou à adapter les processus d'autres pays ou régions.

Enfin, la **section 6** sur le suivi et la durabilité vise à répondre à un consensus au sein du Partenariat tripartite, et émanant d'une majorité significative de personnes consultées lors de la phase 1, selon lequel la principale valeur ajoutée des processus d'EC est le lien entre l'évaluation et le renforcement des capacités, menant au suivi et à la mise en œuvre des recommandations de l'EC. Cette innovation permet au processus d'EC d'aller au-delà d'un simple « instantané » statique de l'institution à un moment donné et l'utilise pour élaborer une feuille de route plus fonctionnelle et orientée vers l'avenir du développement des INDH.

Présidente, Commission nationale des droits humains du Rwanda. 12e Conférence internationale du CIC, Merida

© Commission nationale des droits humains du Mexique

Institutions nationales des droits humains et évaluations des capacités

© Nations Unies/Albert Gonzalez Farran

1

1.1 Évaluation des capacités et INDH : Un bref historique

1.2 Principales caractéristiques des évaluations de capacités

1.3 Principales questions identifiées par le sous-comité d'accréditation

Institutions nationales des droits humains et évaluations des capacités

Les INDH sont les pierres angulaires des systèmes nationaux des droits humains. Elles remplissent le rôle national de protection et de promotion des droits humains et, au niveau international, jouent le rôle de « passerelles » entre les organisations de la société civile (OSC) et l'État (HCDH, 2010). Les Principes de Paris sont des normes internationales qui encadrent et guident la création et le travail des INDH. Ces principes ont été adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1993 (HCDH, 1993). Ils font partie du cadre normatif des INDH, qui identifie leurs objectifs en matière de droits humains et prévoit des normes pour l'indépendance des INDH, notamment un large mandat en matière de droits humains, un financement adéquat et un processus de sélection et de nomination inclusif et transparent. La conformité aux Principes de Paris est largement acceptée comme une façon de garantir la légitimité et la crédibilité d'une institution.

Il existe un plaidoyer national et international croissant en faveur de systèmes de gouvernance et de redevabilité plus crédibles au sein des institutions étatiques, y compris pour les INDH. Les EC constituent un pas important dans cette direction, car elles fournissent des informations factuelles sur les écarts et les forces institutionnelles et aident ainsi au renforcement des capacités. Les EC doivent répondre aux besoins spécifiques des INDH et ont évolué dans certaines régions pour tenir compte de ces spécificités institutionnelles. Cependant, les EC peuvent absorber d'importantes ressources et la plupart des personnes consultées dans le cadre de la recherche de la phase 1 ont indiqué qu'il fallait en savoir plus sur ce qui se fait dans d'autres régions, sur la manière dont les EC fonctionnent et si les EC contribuent à l'efficacité et à l'efficience des INDH. Il y a donc un vif désir de s'assurer qu'elles apportent une « valeur ajoutée ».

1.1 Évaluation des capacités et INDH : Un bref historique

Au départ, les EC étaient axées sur les Principes de Paris (Carver, 2014, 6). En 2000 et 2005, le Conseil international sur les politiques des droits humains (ICHRP) a publié deux études sur la performance, la légitimité et l'efficacité des INDH, qui incluaient les Principes de Paris mais allaient au-delà pour « aider les institutions nationales à recueillir des informations sur l'organisation elle-même et les programmes qu'elle met en œuvre. Quels sont ses points forts ? Quels sont les domaines dans lesquels elle a un impact positif, de quelle manière et pour quelles raisons ? » (Carver, 2005, 41).

En 2008, le PNUD a développé un outil générique pour considérer les EC comme une étape distincte du renforcement des capacités PNUD, 2008[1]. Les groupes de discussion et les auto-évaluations ont été identifiés comme des techniques clés pour recueillir des informations sur les capacités. Le cadre d'EC du PNUD est générique, et la plupart des EC pour les INDH s'en inspirent, du moins en partie, pour certaines questions de capacités standard ou fondamentales, telles que les dispositions institutionnelles, les instances de direction et la vision stratégique, et les capacités de gestion. Cependant, le processus d'EC a dû être adapté pour tenir compte à la fois des spécificités et du cadre normatif dans lequel les INDH opèrent

Dans le contexte de l'Asie-Pacifique, le cadre de l'EC du PNUD a été adapté par le partenariat entre le Forum Asie-Pacifique des institutions nationales des droits humains (FAP), le PNUD et le HCDH, ce qui a donné lieu à la méthodologie d'évaluation des capacités (méthodologie Asie-Pacifique). La méthodologie Asie-Pacifique utilise un processus d'auto-évaluation facilité de l'extérieur comme une étape distincte du renforcement des capacités. La méthodologie a fait l'objet d'une évaluation pilote menée avec la Commission des droits humains de Malaisie (SUHAKAM), suivie d'une deuxième EC aux Maldives. Entre 2009 et 2014, 17 évaluations ont été réalisées selon cette approche. Un manuel d'évaluation des capacités a été élaboré en 2011 pour expliquer la pertinence des EC pour les INDH et les avantages des processus d'EC, et pour fournir un guide étape par étape pour la conduite des EC. Le manuel a été mis à jour en 2014 (FAP, 2014).

Dans la région africaine, le processus générique d'EC a été adapté aux INDH par le biais d'une méthode d'analyse des écarts dirigée par le Réseau des institutions nationales africaines des droits humains (RINADH). Le processus s'est appuyé sur une collaboration antérieure avec l'Institut danois des droits humains (Flindt Pedersen et Muff, 2013) et des rapports du RINADH sur trois EC menées avec des institutions africaines en 2011- 2012. Dans ses priorités et objectifs stratégiques 2012-2014, le RINADH a décrit l'analyse des écarts comme un processus qui renforce les capacités institutionnelles :

- En faisant la promotion de la conformité aux Principes de Paris ;
- En renforçant l'interface entre les INDH et entre les INDH et les organisations internationales et régionales ;
- En permettant au réseau (RINADH) de répondre « rapidement et de manière appropriée » aux demandes d'assistance.

Dans son plan stratégique 2015-2019, le RINADH identifie « la création et le renforcement des INDH conformément aux Principes de Paris » comme sa première principale priorité (RINADH).

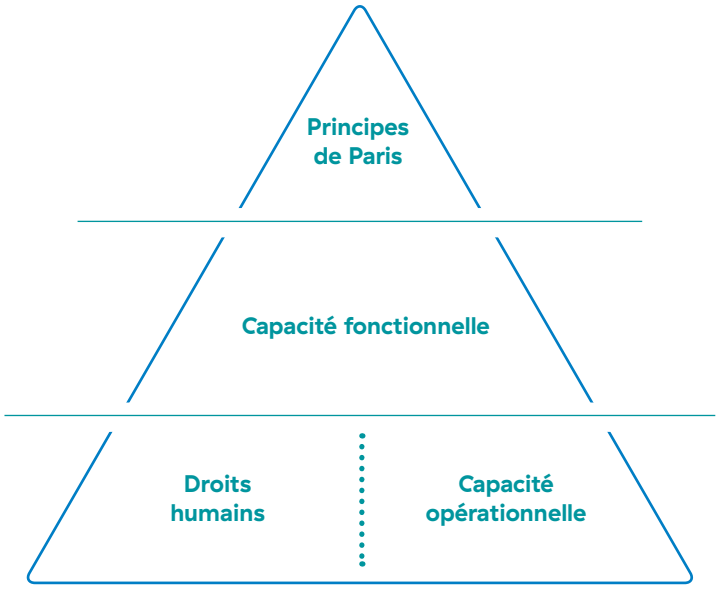
En 2011, la GANHRI, le HCDH et le PNUD ont établi l'Accord tripartite pour promouvoir une collaboration plus forte au niveau mondial, en particulier dans le domaine du renforcement des capacités des INDH.

Le Cadre d'efficacité des INDH (« NHRI-Plus Effectiveness Framework »), a été élaboré avec le PNUD Europe et le Bureau régional de la Communauté des États indépendants (CEI) en tant que processus participatif basé sur l'auto-évaluation. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une EC, il identifie et évalue les facteurs en se basant sur un ensemble standard de variables qui peuvent être utilisées pour évaluer l'efficacité. Les données qui en résultent sont présentées pour toute une série de variables selon un barème uniforme unique. Le Cadre d'efficacité s'inspire de la publication de l'ICHRP (Carver 2005), il a fait l'objet d'une mise en œuvre pilote dans deux pays et utilisé sous une forme ou une autre dans au moins cinq autres pays.

1 La Note de pratique du PNUD sur l'évaluation des capacités présente l'approche du PNUD en matière de soutien au renforcement des capacités et les principes de base qui la sous-tendent. Le guide d'accompagnement présente l'application pratique de la méthodologie, avec un guide détaillé étape par étape pour mener une EC, en utilisant le cadre d'EC du PNUD, qui consiste en un processus en trois étapes et des outils connexes (PNUD 2008, 2008a).

Comme le montre cet aperçu, plusieurs techniques et méthodes ont vu le jour au cours des deux dernières décennies pour renforcer l'efficacité des INDH. Cette évolution se caractérise notamment par l'émergence d'un processus d'EC distinct.

Figure 1 **Pyramide du renforcement des capacités** (Source RWI)



1.2 Principales caractéristiques des évaluations de capacités

Les évaluations des capacités sont très diversifiées ; d'un côté, on trouve les **évaluations de base**, qui sont essentiellement des instantanés de l'institution à un moment donné et des étapes préparatoires pour des projets dont les objectifs sont déjà en partie définis. Ces types de processus peuvent jouer un rôle formatif, c'est-à-dire que l'EC peut servir à éclairer ou à orienter le projet à venir, mais que le futur projet est pour l'essentiel en place.

L'Institut Raoul Wallenberg des droits humains et du droit humanitaire (RWI) utilise un type d'évaluation de base comme étape initiale du renforcement des capacités dans son approche « pyramidale » (voir Figure 1).

De l'autre côté, on trouve des processus d'évaluation des capacités plus autonomes, non liés à un projet prédéterminé, qui vont au-delà des instantanés sur les institutions pour déterminer des priorités et proposer des activités. Ils débouchent sur des recommandations et des plans de mise en œuvre qui servent de base au renforcement des capacités et à un suivi structuré. Ces types de processus d'EC sont principalement observés dans la région Asie-Pacifique (AP), avec la méthodologie Asie-Pacifique, et dans la région africaine avec la méthode A-GA. Les processus autonomes sont généralement plus détaillés en termes de procédure, avec des étapes codifiées, des équipes relativement importantes et une composante prospective bien développée qui comprend les priorités futures, les activités proposées, les plans de mise en œuvre et, dans certains cas, les protocoles de suivi.

Enfin, certaines EC utilisent des combinaisons de ces méthodes, tandis que d'autres adoptent une approche totalement différente. Dans un pays de la CEI, l'EC a emprunté des éléments du processus de la méthodologie Asie-Pacifique tout en utilisant des indicateurs ou des variables tirés du Cadre d'efficacité.

En ce qui concerne les INDH, les processus les plus détaillés et facilités par l'extérieur dominent le paysage des EC, dans la mesure où ils représentent le plus grand nombre d'EC réalisées. Ces types de processus plus détaillés et codifiés partagent plusieurs caractéristiques importantes :

- Il ne s'agit pas d'évaluations formelles qui portent un jugement sur l'institution ;

- Ils ne servent pas seulement d'« instantanés » de la capacité institutionnelle à un moment donné ; ce sont aussi des plans de renforcement des capacités. En ce sens, ils offrent un espace de collaboration avec les INDH à un moment critique de leur développement, en reliant les EC au renforcement des capacités ;

- Ils s'appliquent à des domaines qui sont au moins partiellement ceux de la planification stratégique et d'autres planifications et processus. Par conséquent, ces types d'EC doivent être intégrés dans l'environnement interne de l'INDH par un lien avec d'autres processus et exercices internes, comme les plans stratégiques, les examens organisationnels et les évaluations institutionnelles ou de projets ;

- Ils utilisent le concept d'« analyse des écarts », quel que soit le titre officiel de la méthode, (voir l'analyse sur les « écarts de capacités » dans le glossaire, Annexe 1) pour décrire l'écart entre la situation qui devrait être celle de l'institution, ou qu'elle vise à atteindre, sur un problème de capacité donné, et sa situation réelle ;

- Ils reconnaissent, directement ou indirectement, l'importance centrale des statuts des INDH et des Principes de Paris pour comprendre et évaluer les capacités, mais ils ont évolué pour aborder un éventail de fonctions des INDH sur la base des bonnes pratiques et des leçons apprises.

Ces processus absorbent également une grande quantité de ressources et se déroulent sur des périodes plus longues que les évaluations de base. Le fait de combiner les processus d'EC à d'autres processus et exercices organisationnels internes peut éviter les doubles emplois (c'est-à-dire des évaluations multiples), réduire les coûts et diminuer la probabilité d'une « lassitude vis-à-vis des évaluations ». Une approche combinée favorise également une comparabilité des informations entre les rapports et les processus, et renforce l'apprentissage et la redevabilité des institutions. Toutes ces questions sont abordées dans les huit principes globaux.

1.3 Principales questions identifiées par le sous-comité d'accréditation

Bien que l'évaluation des capacités ne soit pas identique aux processus d'accréditation du sous-comité d'accréditation (SCA) du GANHRI, il existe néanmoins des points de référence importants dans les deux processus qui sont pertinents pour déterminer les capacités des institutions. Une analyse des rapports du SCA entre 2006 et 2015 a été entreprise pour la phase actuelle du projet. Elle a révélé que les trois principales questions soulevées par les rapports nationaux du SCA en référence aux exigences des Principes de Paris sont :

- Les recommandations relatives à la sélection et à la nomination de l'organe directeur/décisionnel des INDH (y compris la garantie du mandat, la durée du mandat et le pluralisme de l'organe). Les recommandations de ce type étaient de loin les plus nombreuses ;

- Les recommandations liées à l'adéquation du financement des INDH étaient le deuxième type de recommandation le plus courant ;

- Le troisième type de recommandation le plus courant portait sur la garantie d'un mandat suffisamment large pour les INDH et sur des considérations connexes concernant l'étendue des fonctions et des responsabilités des INDH.

Les questions supplémentaires qui ont été régulièrement soulevées concernaient, par ordre de fréquence : les interactions avec le système international des droits humains (surtout de 2006 à 2012) ; le pluralisme dans les opérations des INDH ; l'immunité des membres des INDH.

Principes globaux

Un agent de la Commission discute avec des habitants de la région dévastée de Sunkoshi après le tremblement de terre d'avril 2015. © Commission nationale des droits humains du Népal

2

Principe 1
Pluralisme, inclusion et participation

Principe 2
Indépendance des INDH et appropriation

Principe 3
Confidentialité

Principe 4
Transparence

Principe 5
Sensibilité au contexte et aux spécificités régionales

Principe 6
Apprentissage et redevabilité

Principe 7
Mise en œuvre et suivi

Principe 8
Respect de l'état de droit et des cadres normatifs

Principes globaux

L'ampleur de l'expérience et des approches utilisées dans les EC fait ressortir un ensemble de principes communs dont l'application est mondiale, indépendamment du contexte régional et malgré le fait que les différentes méthodes d'EC sont à des phases différentes de développement. Les principes globaux sont importants non seulement parce qu'ils reflètent les principes des droits humains et les cadres normatifs, mais aussi parce qu'ils prennent en compte les données qui ont été recueillies sur les bonnes pratiques, les enseignements tirés et les difficultés rencontrées. Comme indiqué précédemment, les personnes consultées se sont montrées très intéressées par les échanges d'apprentissage et les connaissances glanées lors de la phase de recherche du projet, en particulier dans les régions ayant peu ou pas d'expérience des EC. L'élaboration de principes globaux, en particulier dans la mesure où ils sont liés à la pratique, répond à la fois à l'intérêt déclaré pour les connaissances et l'apprentissage, et à la nécessité de veiller à ce que les EC contribuent à l'efficacité des INDH.

Les huit principes globaux guident l'évaluation des fonctions des INDH sur la base d'approches participatives et fondées sur les droits humains qui garantissent le respect de la confidentialité, de la transparence et des spécificités régionales. Les EC doivent être des processus durables, favorisant la pérennité en valorisant l'apprentissage, en encourageant la redevabilité et en veillant à ce qu'il y ait un suivi. Enfin, les EC respectent l'état de droit, qui garantit la conformité non seulement aux normes législatives et constitutionnelles, mais aussi aux droits humains et aux principes normatifs tels que les Principes de Paris.

Principe 1	**Pluralisme, inclusion et participation**
Principe 2	**Indépendance des INDH et appropriation**
Principe 3	**Confidentialité**
Principe 4	**Transparence**
Principe 5	**Sensibilité au contexte et aux spécificités régionales**
Principe 6	**Engagement en faveur de l'apprentissage et de la redevabilité**
Principe 7	**Engagement en faveur de la mise en œuvre et du suivi**
Principe 8	**Respect de l'état de droit et des cadres normatifs**

Chacun des principes est examiné ci-dessous et est suivi d'exemples d'application pratique.

Principe 1 Pluralisme, inclusion et participation

Les processus d'EC sont menés de façon à respecter le pluralisme, encourager l'inclusion et utiliser des processus participatifs.

Le principe de pluralisme, d'inclusion et de participation reflète les normes des droits humains telles que l'égalité et la non-discrimination. Les INDH doivent être le reflet des sociétés qu'elles servent et doivent protéger et promouvoir les droits humains, en particulier ceux des groupes les plus vulnérables. Le pluralisme est donc une exigence essentielle des INDH en vertu des Principes de Paris, qui requièrent l'inclusion de divers groupes sociétaux dans la composition même de l'INDH (personnel et membres) et une approche participative de la prise de décision par le biais de procédures qui permettent une coopération efficace avec divers groupes sociétaux (CIC-INDH 2013, 20).

L'application du pluralisme, de l'inclusion et de la participation aux processus d'EC favorise l'utilisation de techniques d'auto-évaluation en interne et met en évidence la pertinence des points de vue des groupes externes ou des parties prenantes :

- En associant chaque membre du personnel et chaque membre de l'INDH dans l'EC et en les impliquant, en accordant le même poids aux opinions éclairées de toutes les personnes /à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle ;
- En recherchant activement des points de vue sur l'INDH par le biais d'une consultation et d'une coopération efficaces avec les parties prenantes externes.

Un niveau plus élevé d'inclusion et de participation permet de recueillir davantage d'informations sur l'institution, ce qui renforce la fiabilité des données obtenues. La participation et l'inclusion renforcent également l'adhésion et mettent en évidence les domaines de convergence sur les principales questions de capacités, tout en reconnaissant les points de vue divergents qui peuvent révéler des différences significatives dans les perceptions de l'institution et de ses performances.

Une fois transposé dans le contexte de l'EC, le principe a des implications internes et externes.

Application du principe dans la pratique

En interne La plupart des EC utilisent une série de techniques d'auto-évaluation pour recueillir des informations sur l'institution auprès de tous les membres et du personnel. Ces techniques comprennent généralement :

- Des **groupes de discussion** pour identifier les problèmes de capacités de base ;
- Des **enquêtes ou des questionnaires anonymes** basés sur les problèmes de capacité identifiés. Les réponses sont ensuite classées pour chacun des domaines de capacité sélectionnés. Les données sont alors ventilées pour fournir des informations plus détaillées et plus structurées sur les différents points de vue, ce qui permet d'identifier les problèmes qui peuvent être spécifiques à des sous-groupes particuliers.

En externe Des consultations et des réunions externes sont utilisées pour obtenir les points de vue d'un large éventail de parties prenantes externes, y compris le gouvernement, les partenaires, les groupes vulnérables et la société civile.

Principe 2 Indépendance des INDH et appropriation

Selon les Principes de Paris, l'indépendance et l'autonomie sont des caractéristiques bien établies des INDH. Ce principe s'étend aux EC, ce qui signifie en pratique que l'INDH a « la pleine propriété du processus et du produit » de l'EC (FAP 2014).

L'indépendance de l'INDH dans le contexte de l'EC s'étend à l'intégrité du processus d'EC, ce qui a des implications pour ceux qui réalisent ou animent effectivement les EC. Pour garantir l'indépendance et l'appropriation du processus, des mesures doivent être prises pour assurer sa crédibilité et sa légitimité. L'EC ne doit pas être, ni être perçue comme, étant influencée indûment par des acteurs externes tels que les bailleurs de fonds ou les gouvernements. Ces préoccupations suggèrent qu'une certaine forme de facilitation externe est nécessaire, car le processus est moins susceptible d'être (ou d'être perçu comme) lié à l'intérêt de l'INDH, et plus susceptible d'être protégé de toute ingérence externe. La facilitation externe minimise la probabilité d'une influence externe inappropriée ou d'une collusion interne.

Si l'INDH a « la pleine propriété du processus et du produit », cela doit être concilié avec le rôle fondamental des facilitateurs externes. Dans le contexte des EC où l'équipe d'EC entreprend le processus du début à la fin, il y a relativement peu d'éléments que l'INDH contrôle directement. La tension qui en résulte entre la « propriété du processus », d'une part, et la réalité de la manière dont les EC sont menées, d'autre part, peut être résolue en définissant à l'avance la signification et le contenu de la « pleine propriété du processus et du produit », par le biais de réunions et en documentant la compréhension respective par les parties de leurs rôles et responsabilités.

Application du principe dans la pratique

- La direction de l'INDH est indépendante : elle demande l'évaluation des capacités et ne subit pas de pressions à le faire de la part du gouvernement ou d'autres acteurs externes ;
- L'indépendance et l'appropriation du processus d'EC sont documentées dans un protocole d'accord (PA) négocié au début du processus pour obtenir l'accord de l'INDH, afin de partager une compréhension commune des avantages, des risques et des inconvénients de l'EC, et pour définir les rôles et les responsabilités de l'INDH et de l'équipe d'EC ;
- Le protocole d'accord (PA) formalise l'engagement de l'équipe de l'EC envers le processus d'EC, et celui de l'INDH à coopérer avec le processus et en faveur de l'apprentissage et de la redevabilité par le biais du suivi et de la mise en œuvre du rapport de l'EC et de ses recommandations ;
- L'INDH confie à l'équipe de l'EC la responsabilité de faciliter le processus. L'équipe est composée d'un groupe de « pairs de confiance » et comprend généralement d'anciens hauts fonctionnaires d'autres INDH de la région, des pairs évaluateurs d'autres INDH régionales et d'autres membres de personnel du PNUD et/ou du HCDH provenant d'autres pays ;
- L'équipe de l'EC entreprend l'évaluation des capacités ; l'INDH reçoit et commente le projet de rapport de l'EC, ainsi que le rapport final de l'EC ;
- L'appropriation par l'INDH implique que cette dernière aura le contrôle de la publication du rapport final. Le PA prévoit généralement que le rapport final sera divulgué au moins au personnel, et que l'INDH fournira un résumé complet du rapport de l'EC sur son site web. Dans le contexte de l'Asie-Pacifique, le PA exige généralement que l'INDH envisage la diffusion publique du rapport complet.

Principe 3 Confidentialité

Le processus et le produit de l'EC sont confidentiels. Le protocole d'accord n'est pas un document public ; la contribution du personnel et des membres au processus d'EC est strictement confidentielle et reste sous le contrôle de l'équipe d'EC ; enfin, la décision sur la manière et le moment de divulguer le rapport final est également confidentielle, sous réserve des conditions du protocole d'accord.

La confidentialité joue plusieurs rôles : elle protège les personnes, les processus et le rapport de l'EC. La confidentialité protège les membres et le personnel de l'INDH contre d'éventuelles représailles dans le cas où les commentaires critiqueraient l'institution ou des collègues. Elle favorise également l'obtention d'informations significatives et fiables ainsi que des échanges de points de vue sincères.

En termes de processus, les groupes de discussion, les questionnaires (une fois remplis) et les réunions externes ne sont pas des informations publiques ni des processus publics. Ceci s'applique à l'INDH elle-même, car les instances de direction de l'INDH n'ont pas le droit de savoir qui a pu exprimer un point de vue particulier, ni le droit d'assister à des groupes de discussion autres que ceux auxquels le groupe de direction est affecté.

Comme indiqué précédemment, la confidentialité s'applique à la divulgation du rapport en dehors de l'INDH sans l'autorisation de l'institution. Les INDH sont politiquement vulnérables et connaissent des instabilités en interne, et il peut y avoir des circonstances dans lesquelles la publication d'un rapport mettra l'institution en danger. Toutefois, si l'INDH décide de rendre public le rapport de l'EC, ce dernier sera généralement accessible à toutes les parties extérieures et aux processus externes, y compris le processus d'accréditation du SCA.

Application du principe dans la pratique

- Le principe de confidentialité s'applique à la fois à l'INDH et à l'équipe de l'EC dans leurs domaines de responsabilité respectifs ;
- L'INDH s'engage à respecter la confidentialité des commentaires formulés par le personnel et les membres ; personne ne fera l'objet de représailles ;
- L'équipe de l'EC s'engage à respecter la confidentialité de tous les aspects du processus ;
- En ce qui concerne les techniques d'auto-évaluation utilisées dans le processus d'EC, la confidentialité est protégée en minimisant les risques que les points de vue de membres individuels du personnel soient communiqués à leurs propres responsables ou aux instances de direction de l'INDH en général. Dans la pratique, cela signifie, par exemple, que les groupes de discussion ne doivent pas inclure à la fois les responsables et leur personnel ;
- Les notes des groupes de discussion et les réponses aux questionnaires sont confidentielles et ne sont divulguées qu'à l'équipe d'EC ;
- L'équipe d'EC ne peut pas divulguer le rapport. La divulgation et la diffusion du rapport sont contrôlées par l'INDH, y compris la divulgation au public ou au SCA ;
- Dans le cas où un membre du personnel subit des représailles à la suite du processus d'EC, des mécanismes doivent être mis en place pour garantir la protection des membres du personnel. Les mécanismes possibles devraient comprendre un processus visant à alerter le chef de l'équipe d'EC et un renvoi au mécanisme interne de l'INDH qui traite généralement les allégations internes de discrimination ou de harcèlement, ou à des membres individuels de l'INDH. Ces mécanismes doivent généralement être déterminés à l'avance, éventuellement par le biais du processus du protocole d'accord. Ils doivent se compléter mutuellement.

Principe 4 Transparence

Les évaluations des capacités prennent en compte le principe de transparence, sous réserve du principe de confidentialité mentionné précédemment.

Les INDH sont des institutions publiques financées par l'Etat, mais néanmoins indépendantes, et sont chargées de promouvoir et de protéger les droits humains. On attend des INDH qu'elles soient transparentes dans l'exercice de leurs fonctions d'institutions publiques et cela s'applique, dans une certaine mesure, au processus d'EC.

Au niveau interne, le principe de transparence s'applique à la diffusion du rapport d'EC au personnel et aux instances de direction de l'INDH afin de promouvoir l'apprentissage et la redevabilité, augmentant ainsi la probabilité que les recommandations du rapport soient mises en œuvre. Si l'INDH accepte le rapport, les points saillants ou les principales recommandations, au minimum, devraient être partagés publiquement, et l'INDH devrait envisager de publier l'intégralité du rapport.

Application du principe dans la pratique

Le principe de transparence s'applique d'au moins trois façons au processus d'EC, à savoir en ce qui concerne :

- La manière dont le processus d'EC est mis en œuvre ;
- La relation entre l'équipe d'EC et l'INDH ;
- La divulgation d'informations au sein des INDH ainsi qu'aux parties prenantes et au grand public.

Transparence dans la conduite de l'EC Le principe de pluralisme, d'inclusion et de participation garantit que tous les employés et membres des INDH participent à l'EC et, dans la mesure du possible, que chacun a accès aux mêmes informations. Ce principe ouvre la voie à des mécanismes basés sur des processus qui renforcent la transparence interne. L'ensemble du personnel et des instances de direction doivent être informés en temps utile sur le processus et sur ce qu'il signifiera pour eux et pour l'organisation. Ils doivent être prévenus et disposer de temps pour les groupes de discussion, les réunions et un accès approprié aux technologies de l'information pour remplir les questionnaires.

Transparence entre l'équipe d'EC et l'INDH Lorsque le processus d'EC est en cours de planification, les protocoles d'accord, les notes conceptuelles et les visites préparatoires servent tous à communiquer des informations sur le processus. Les INDH doivent également être informées clairement à l'avance par l'équipe d'EC des risques, des avantages et des inconvénients. La nomination d'un agent de liaison de l'INDH participant aux discussions de l'équipe d'EC, le cas échéant, peut garantir des espaces de collaboration avec l'INDH et des occasions informelles de discussion.

Les mesures de ce type peuvent réduire au minimum les surprises et les malentendus, tout en aidant à gérer les attentes.

La transparence entre l'équipe d'EC et l'INDH semble indiquer que les résultats sont partagés après la finalisation du rapport, sous réserve de la prise en compte de la confidentialité et de l'anonymisation des données afin qu'aucun membre du personnel ne puisse être identifié.

Transparence entre les parties prenantes et le public Les protocoles d'accord exigent généralement que l'INDH s'engage à mettre en ligne un résumé complet du rapport de l'EC sur son site web et à envisager la publication du rapport complet, même si la divulgation complète n'est à ce jour la règle dans aucune région. Les rapports d'EC sont généralement disponibles pour les partenaires qui soutiennent les EC (par exemple, le PNUD, le HCDH, etc.) à titre confidentiel, indépendamment de la décision de l'INDH d'accepter le rapport.

Cans certains cas, les problèmes de capacité identifiés dans les rapports rejetés ont servi à consolider les projets de renforcement des capacités (RC), qui ont ensuite été mis en œuvre avec succès.

Comme indiqué précédemment, le rapport de l'EC ne peut être diffusé sans l'autorisation de l'INDH. Il est compréhensible que certains partenaires souhaitent que l'investissement dans les EC se traduise par une valeur ajoutée pour eux-mêmes, mais si le protocole d'accord contient un engagement de non-divulgation envers l'INDH, cet engagement doit être respecté à des fins de confidentialité. D'autre part, et comme indiqué précédemment, si l'INDH accepte le rapport de l'EC, qui est ensuite divulgué en totalité ou en partie, l'information publique est alors disponible pour les parties prenantes, la communauté internationale et le grand public.

Exemple national

Dans un pays d'Afrique orientale, les résultats finaux d'une EC ont été communiqués aux parties prenantes et à l'ensemble de la communauté du développement, en indiquant les points forts, la méthodologie et les principales priorités.

L'INDH a accepté la présentation, qui a été menée conjointement par l'équipe d'EC et l'INDH juste après la conclusion de l'EC : les présentations sur le processus d'EC et ses résultats ont été faites par le Commissaire en chef, le PNUD et le facilitateur externe. Les instances de direction de l'INDH ont assisté à la session, ainsi que les membres clés du personnel et l'agent de liaison de l'INDH chargé du processus d'EC.

Des invitations ont également été envoyées aux membres de la communauté internationale et aux donateurs, ainsi qu'aux représentants de la société civile qui avaient participé aux consultations externes. Comme de sérieuses préoccupations avaient été exprimées, en particulier parmi les parties prenantes, quant à l'engagement et à la crédibilité de l'INDH et du processus d'EC en général, la présentation a été très bien accueillie, car elle a révélé clairement les lacunes de l'INDH en matière de capacités, ainsi que les domaines de renforcement des capacités nécessaires pour soutenir le développement institutionnel.

Le renforcement de la confiance et de la crédibilité qui en a résulté a conduit directement à l'élaboration d'un document de projet, préparé par le PNUD et basé sur les conclusions de l'EC, ce qui a conduit à son tour au financement de deux domaines majeurs identifiés par le rapport de l'EC.

Principe 5 Sensibilité au contexte et aux spécificités régionales

Les processus d'EC doivent être menés de manière à tenir compte du contexte et à répondre aux spécificités de la région et du pays dans lesquels l'INDH travaille.

Un rapport de la région Asie-Pacifique, qui a examiné les processus d'EC en 2012, a insisté sur l'importance de prendre en considération le contexte de l'institution (PNUD, 2012). Ce concept est mis en œuvre dans la pratique à trois niveaux analysés ci-dessous : **(1)** le développement institutionnel, **(2)** (2) la relation entre l'EC et les autres processus, et **(3)** l'environnement favorable.

En termes d'institutions, les INDH sont très diverses ; il peut s'agir de commissions, de médiateurs, d'instituts de recherche ou d'institutions hybrides qui empruntent des caractéristiques à deux ou plusieurs institutions. Les INDH opèrent dans des régions géographiques très différentes, avec des cultures administratives et juridiques distinctes. Il peut s'agir d'institutions relativement nouvelles ou bien établies. Elles peuvent être prêtes pour une EC sur la base de certains ou de tous ces facteurs, ou il peut être préférable d'attendre. Malgré toutes ces différences, les méthodologies d'EC doivent être suffisamment souples pour fournir des évaluations précises des INDH qui prennent en compte tous les facteurs pertinents.

En termes de relation entre l'EC et d'autres processus, les processus d'EC devraient être sensibles aux autres processus et, si possible, intégrés ou liés à ces processus, tels que la planification stratégique ou les examens organisationnels qui peuvent aborder des thématiques similaires.

En termes de spécificités régionales et d'environnement externe, les INDH opèrent dans différents contextes juridiques (traditions de *common law*, traditions de droit civil et traditions juridiques mixtes) dans des pays ayant des niveaux de développement différents, et où le gouvernement peut accepter plus ou moins le rôle de l'INDH en tant qu'institution indépendante qui promeut et protège les droits humains. Les INDH peuvent également être confrontées à des circonstances particulières, telles que des conflits internes ou régionaux. Parmi les autres facteurs à prendre en considération, on peut citer l'existence et le rôle d'un réseau régional d'INDH, l'existence d'instruments régionaux relatifs aux droits humains, ainsi que d'autres facteurs tels que la culture de l'administration publique au sein du service public, la mesure dans laquelle les institutions et bureaux indépendants sont contrôlés par le pouvoir exécutif et, enfin, les facteurs démographiques et sociaux tels que la composition ethnique de la population, l'existence et l'importance numérique des populations vulnérables et marginalisées et la langue.

Applying the principle in practice

Développement institutionnel Les EC doivent s'adapter au contexte organisationnel de l'INDH, quel que soit le niveau de développement de l'institution. Tout comme les institutions plus anciennes ou mieux établies, les institutions nouvellement créées peuvent bénéficier d'un processus d'EC. Néanmoins, la plupart des INDH qui font l'objet d'une EC sont en activité depuis environ deux ans.

La plupart des EC ont été menées dans des institutions accréditées de statut « A ». Il convient toutefois de noter qu'un petit nombre d'EC ont été réalisées dans des INDH accréditées de statut « B », et même dans des institutions non accréditées.

Liens avec d'autres processus Les EC doivent être intégrées dans l'environnement interne de l'INDH et mises en lien avec d'autres processus, comme les plans stratégiques, les examens organisationnels et les évaluations institutionnelles ou de projets. Rien n'empêche les institutions d'entreprendre ces processus en parallèle ou les uns après les autres, à condition de veiller à éviter les exercices de planification redondants et répétitifs. Rien ne prouve qu'il faille adopter une approche séquentielle en ce qui concerne l'ordre des EC par rapport aux autres processus ; par exemple, il n'y a pas de « règle » selon laquelle la planification stratégique doit précéder ou suivre une EC. Ce qui importe, c'est que les rapports d'EC soient étayés par les processus antérieurs et disponibles pour soutenir les processus parallèles ou à venir. Cela permet d'éviter les doubles emplois (c'est-à-dire les évaluations multiples) et de réduire la probabilité d'une « lassitude vis à vis

des évaluations », tout en favorisant la comparabilité des informations entre les rapports et les processus.

La comparabilité avec d'autres processus soutient également les principes de transparence, de redevabilité et d'apprentissage. Les multiples fonctions des EC, qui non seulement évaluent les capacités actuelles mais abordent également les besoins futurs en matière de capacités, identifient les priorités, planifient la mise en œuvre et génèrent des protocoles de suivi, soulignent toutes l'importance d'être conscient du contexte interne et d'établir des liens entre les rapports d'EC et d'autres processus et exercices.

Environnement favorable Un rapport d'EC efficace est une communication concise sur les capacités actuelles et requises d'une INDH, qui sont à leur tour liées à des facteurs externes, notamment la mesure dans laquelle le gouvernement et la situation politique générale sont favorables aux droits humains et au travail de l'INDH. Les capacités fonctionnelles connexes sont liées à la mobilisation des parties prenantes, à la collaboration et au dialogue avec les gouvernements et les autres acteurs, à la force du système judiciaire et à la capacité d'influencer les agendas politiques.

Ces caractéristiques sont parfois désignées collectivement comme « l'environnement favorable » dans lequel les INDH travaillent. Elles fournissent des informations sur la situation institutionnelle de l'INDH (PNUD, 2012, 21). L'environnement favorable offre des informations précieuses sur les capacités qui résident en dehors de l'INDH concernant :

- La volonté politique de soutenir l'INDH ;
- Les attitudes/perceptions de la communauté internationale/des donateurs ;
- L'attitude des médias et le « profil public » plus large de l'institution ;
- L'acceptation de l'institution par les OSC ;
- L'existence et l'impact des réglementations et règles externes, notamment les règles administratives du service public qui peuvent influencer l'institution ;
- L'existence d'institutions parallèles ou « concurrentes » et les interactions avec elles.

Il existe de solides arguments en faveur de l'intégration dans les annexes de dispositions et éléments standard sur l'environnement dans lequel l'INDH opère (par exemple, des dispositions législatives et constitutionnelles, des descriptions standard du contexte sociopolitique, etc.). En même temps, le principe de sensibilité au contexte et aux spécificités régionales suggère que certaines informations pertinentes en matière de capacités doivent être incluses dans le rapport détaillé.

Exemple national

L'environnement favorable d'une INDH particulière peut comprendre d'autres institutions publiques parallèles ou concurrentes qui disposent de mandats généraux ou spécialisés en matière de droits humains. Dans le cas d'une INDH africaine, une agence gouvernementale établie au sein du département de la justice fonctionnait depuis des années comme une INDH de facto, même si elle n'était pas indépendante du gouvernement.

Le rapport de l'EC d'une nouvelle INDH a analysé les points de vue des commissaires concernant l'impact de l'organisme existant sur la capacité de la nouvelle INDH, y compris sa capacité à communiquer son rôle au public et à éviter toute confusion. Le rapport de l'EC a formulé des recommandations concernant les négociations futures entre les deux institutions et a proposé un protocole d'accord pour sortir de l'impasse des chevauchements fonctionnels.

Principe 6 Apprentissage et redevabilité

Les évaluations des capacités doivent promouvoir l'apprentissage et encourager la redevabilité interne pour la mise en œuvre des recommandations de l'EC.

Au niveau interne, le processus d'EC aide les INDH à réfléchir sur elles-mêmes et sur leur développement institutionnel plutôt que de porter un jugement sur leurs performances. De cette façon, les EC se distinguent de l'évaluation tant par le langage que par le ton. Les équipes d'EC réalisées dans le contexte de l'Asie-Pacifique et de celles menées à l'aide de la méthode A-GA, par exemple, rejettent toutes deux le terme « évaluation » comme façon de décrire une EC, en partie parce qu'elles craignent que la direction de l'INDH ne rejette le processus comme un jugement sur ses performances ou sur elle-même et soit moins susceptible de l'utiliser comme un outil d'apprentissage.

Les EC permettent aux institutions d'apprécier la nécessité de générer des données factuelles pour la planification, et fournissent aux INDH l'espace et la plateforme dont ils ont besoin pour remédier à leurs propres écarts en matière de capacités. Elles soulignent également l'importance de la redevabilité : les instances de direction de l'INDH, par exemple, sont responsables de la mise en œuvre des recommandations du rapport de l'EC. Cette valeur basée sur les processus est une caractéristique importante mais souvent sous-estimée qui relie les principes d'indépendance et d'appropriation par les INDH à l'apprentissage et à la redevabilité. À cet égard, les EC :

- Servent à identifier les problèmes de capacités et les indicateurs qui serviront de référence pour les progrès accomplis ;
- Soutiennent des approches de renforcement des capacités fondées sur des données factuelles ;
- Documentent systématiquement le processus d'EC.

Comme indiqué précédemment, l'apprentissage est également encouragé lorsque les EC sont « reliées » à d'autres processus (évaluations, planification stratégique, etc.) afin de maximiser leur valeur, de tirer parti de l'apprentissage et de voir les modèles qui peuvent apparaître. L'accent mis sur l'apprentissage crée également des opportunités d'apprentissage par les pairs, de partenariats et de réseaux, en particulier au niveau régional.

Application du principe dans la pratique

Le rapport d'EC ne peut pas être un outil d'apprentissage si personne n'en a connaissance ou s'il n'est pas utilisé par la suite pour servir de base au renforcement des capacités, à la planification stratégique ou au développement organisationnel. Comme indiqué précédemment, les rapports d'EC doivent être fournis au personnel et servir de point de départ à la mise en œuvre. Si le rapport de l'EC est accepté, il doit y avoir un engagement préexistant, consigné dans un protocole d'accord, pour diffuser le rapport en interne et mettre en ligne un résumé des conclusions sur le site web de l'INDH.

Mais que se passe-t-il si le rapport n'est pas accepté ? Diverses circonstances peuvent expliquer cette situation. Dans certains cas, l'INDH peut contester l'exactitude des conclusions ou l'approche de l'équipe d'EC. Dans d'autres cas, l'équipe d'EC peut avoir souhaité que le rapport serve de mécanisme pour parvenir à l'accréditation par le SCA et s'être rendu compte qu'un rapport contenant des éléments négatifs pourrait ne pas servir le but recherché.

Si le rapport n'est pas accepté par l'INDH, il est généralement entendu que l'exigence du protocole d'accord obligeant l'INDH à diffuser le rapport au personnel ne sera plus applicable. Les engagements préexistants en matière de diffusion plus générale ne survivront pas au rejet du rapport par l'INDH. Cependant, le rejet des rapports peut résulter du fait que l'INDH ne comprend pas clairement la raison de l'EC, ce qui renforce une fois de plus l'importance critique de la maturité et de l'état de préparation de l'INDH, et l'utilité des protocoles d'accord en tant qu'opportunité pour s'assurer que l'INDH s'engage dans le processus pour les bonnes raisons.

Les EC ne devraient pas être menées avec des INDH dont les instances de direction semblent considérer le processus d'EC comme une voie vers l'accréditation ou vers une image publique ou internationale plus favorable, du moins pas sans un engagement simultané envers l'apprentissage institutionnel et la redevabilité par rapport aux résultats. Les étapes pratiques pour s'assurer de l'état de préparation institutionnel et ainsi se conformer au principe d'indépendance et d'appropriation par les INDH comprennent :

- Une mission préparatoire ou un échange préliminaire pour confirmer l'intention et l'état de préparation de l'INDH ;
- L'élaboration d'un protocole d'accord, définissant les rôles et les responsabilités, clarifiant les attentes et engageant l'INDH à divulguer le rapport (s'il est accepté) au personnel, ainsi qu'à une forme de processus d'examen ou de suivi, selon le cas ;
- Un engagement de la direction de l'INDH à mettre en œuvre les conclusions en suivant un ordre de priorité, en travaillant avec des partenaires régionaux ou internationaux.

Enfin, l'engagement en faveur de l'apprentissage fonctionne également au niveau régional. Les équipes d'EC comprennent souvent des membres du personnel d'autres INDH qui ont récemment fait l'objet d'EC. Ces derniers apportent leurs connaissances à l'EC et retournent ensuite chez eux avec une plus grande expérience du processus d'EC. Cette stratégie favorise les échanges au sein des régions et entre elles et offre des possibilités d'apprentissage.

Exemple national

Une INDH a entrepris une EC peu après qu'une évaluation externe a généré une liste de recommandations que l'institution avait déjà commencé à mettre en œuvre. L'EC a été lancée dans le cadre d'une stratégie régionale visant à soutenir le renforcement des capacités dans la région. Un haut fonctionnaire d'une autre INDH a été intégré à l'équipe de l'EC afin de faciliter l'échange d'expériences entre les institutions.

Le rapport de l'EC s'est appuyé sur les recommandations précédentes, a évalué les progrès réalisés à ce jour et a introduit de nouvelles stratégies pour aller de l'avant, y compris une stratégie spécifique traitant de la redevabilité qui aborde les aspects externes de la redevabilité tels que les rapports publics, ainsi qu'un engagement à rendre compte intégralement des évaluations internes et externes de l'INDH.

Le personnel a indiqué par la suite que le processus d'EC avait ouvert des lignes de communication et encouragé la participation d'une manière qui n'avait pas eu lieu auparavant. En créant un espace interne de réflexion sur l'institution et son développement futur, le processus d'EC a favorisé un environnement dans lequel le personnel et les membres travaillaient consciemment à l'amélioration des capacités de l'INDH, sur la base d'une nouvelle vision partagée de l'institution. La capacité de la direction à rendre compte des résultats a permis de documenter et de suivre les recommandations de l'EC. Enfin, le membre de l'équipe d'EC de l'autre INDH en a retiré une plus grande expérience et une meilleure expertise du processus d'EC.

Principe 7 Mise en œuvre et suivi

Les recommandations des rapports d'EC doivent être mises en œuvre avec un suivi structuré défini dans des plans de mise en œuvre.

Les EC qui vont au-delà des évaluations de l'INDH à un moment précis pour identifier les besoins futurs en matière de capacités identifieront les priorités, planifieront la mise en œuvre et assureront le suivi par le biais de protocoles. Toutes ces étapes soulignent l'importance de mettre les rapports d'EC en lien avec le développement institutionnel futur. Pour apporter une valeur ajoutée, une EC doit identifier les bonnes informations sur les capacités et être capable de créer des bases solides permettant la prise de décision stratégique et le renforcement des capacités. Le contrôle et le suivi font partie intégrante des processus d'EC car ils garantissent un renforcement efficace des capacités et améliorent la capacité de l'INDH à protéger et à promouvoir les droits humains.

Les INDH doivent s'engager à examiner soigneusement et sérieusement les recommandations du rapport de l'EC, et à mettre en œuvre les recommandations qu'elles acceptent. La technique clé pour s'assurer que cela se produise consiste à démarrer les processus d'EC par un protocole d'accord, dans lequel l'INDH s'engage explicitement à suivre les recommandations.

Exemple national

Une INDH a fait l'objet d'une EC en 2012 et a ensuite adopté les recommandations du rapport de l'EC. Les recommandations ont été mises en œuvre par le biais d'une série continue de stratégies et d'actions.

Trois ans plus tard, le réseau régional et l'INDH ont entamé des discussions pour effectuer un examen afin de suivre les progrès réalisés. Les objectifs de l'examen proposé en 2015 ont été identifiés comme suit

- Identifier et enregistrer les progrès de l'INDH dans la mise en œuvre des recommandations de l'EC 2012 ;
- Identifier les obstacles à une mise en œuvre complète et les moyens de les surmonter.
- Fournir, pour examen, des conseils aux nouveaux membres de l'INDH sur les priorités dans le développement de la prochaine étape de renforcement des capacités et pour une éventuelle incorporation dans un nouveau plan stratégique ;
- Contribuer à la compréhension régionale de l'impact du processus de l'EC.

L'équipe de l'INDH a accepté et proposé que l'équipe d'examen comprenne un membre du réseau régional et un membre de l'INDH.

Principe 8 Respect de l'état de droit et des cadres normatifs

Les évaluations des capacités doivent respecter l'état de droit et les normes juridiques applicables en vigueur dans un pays et/ou une région donnés. L'état de droit comprend les droits humains et le cadre normatif global des INDH englobe des principes normatifs tels que les Principes de Paris.

Le cadre normatif aide à cerner les obligations légales de l'INDH et détermine ce que l'institution devrait ou doit faire et fournit donc un contexte important pour déterminer les domaines de capacité pertinents. Cela signifie que les EC doivent, au minimum, s'assurer que les principes et normes applicables sont utilisés pour évaluer les capacités, tout en reconnaissant que les normes minimales n'offrent pas un tableau complet de la situation.

Cadre juridique

Les INDH sont créés par voie législative ; leurs lois d'habilitation (et les protections constitutionnelles, lorsqu'elles existent) définissent leurs pouvoirs légaux, leur mandat et leur mission. En tant qu'institutions publiques, les INDH doivent agir dans le cadre de la loi et comme autorisé par la loi. Par conséquent, les normes juridiques fournissent des informations sur les fonctions que les INDH doivent remplir et sont directement liées aux capacités nécessaires.

Application du principe dans la pratique

De nombreux rapports d'EC commencent par examiner le cadre juridique et son interaction avec le problème des capacités des « dispositions institutionnelles ». Il s'agit de la capacité générale de l'INDH à se conformer à sa propre loi et à mener les activités prescrites.

Le **Tableau 1** résume l'expérience acquise par les EC menées dans divers pays pour montrer comment les EC intègrent le principe du respect de l'état de droit et des cadres normatifs dans l'évaluation des capacités en pratique. Il présente les pratiques communes ou partagées, les défis communs et les enseignements tirés.

Tableau 1 **Le droit et le cadre normatif**

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
Examiner en détail le contexte législatif/normatif, c'est-à-dire les textes constitutionnels et législatifs, pour identifier les principaux problèmes de capacités.	Dépasser la « capacité théorique » pour atteindre une capacité fonctionnelle de protection et de promotion des droits humains. Intégrer les normes des régimes régionaux (par exemple, celles de l'Europe) qui interagissent avec le droit national. La reproduction des textes juridiques rend le rapport de l'EC long et peu maniable.	Les normes juridiques sont nécessaires mais pas suffisantes. L'« examen théorique » des lois et des Principes de Paris doit être complété par une évaluation fonctionnelle. Intégrer les normes régionales, le cas échéant (par exemple, les mécanismes intergouvernementaux tels que l'Union africaine et l'Union européenne) Les lois et les dispositions constitutionnelles sont placées en annexe des rapports, tandis que les analyses pertinentes des capacités liées au cadre juridique sont incluses dans le rapport de l'EC.

Tableau 1

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
Analyser les « écarts dans la mise en œuvre », c'est-à-dire les cas où des pouvoirs sont prévus dans la loi mais ne sont pas réellement utilisés,[2] afin d'identifier les principaux problèmes de capacités.	Dépasser la « capacité théorique » pour atteindre une capacité fonctionnelle de protection et de promotion des droits humains. Intégrer les normes des régimes régionaux (par exemple, l'Europe) qui interagissent avec le droit national. La reproduction des textes juridiques rend le rapport de l'EC long et peu maniable.	Les normes juridiques sont nécessaires mais pas suffisantes. L'« examen théorique » des lois et des Principes de Paris doit être complété par une évaluation fonctionnelle. Intégrer les normes régionales, le cas échéant (par exemple, les mécanismes intergouvernementaux tels que l'Union africaine et l'Union européenne) Les lois et les dispositions constitutionnelles sont placées en annexe des rapports, tandis que les analyses pertinentes des capacités liées au cadre juridique sont incluses dans le rapport de l'EC.
Traiter les domaines dans lesquels l'INDH ne se conforme pas à ses propres règles ou dans lesquels les règles sont ambiguës ou présentent des écarts internes.	La correction des écarts dans les lois d'habilitation est de la responsabilité du gouvernement, et non la responsabilité de l'INDH.	A la demande de l'INDH, la mission de l'EC peut, si nécessaire, être utilisée comme une opportunité de rencontrer des représentants du gouvernement et du système législatif afin de soulever la question du plaidoyer en faveur d'une modification de la loi le cas échéant.

Les Principes de Paris

Les Principes de Paris sont des normes minimales convenues au niveau international qui définissent le rôle, la composition, le statut et les fonctions des INDH (HCDH, 1993). En tant que tels, ils peuvent aider à identifier les principaux problèmes de capacité. Cependant, en tant que normes *minimales*, les principes sont de nature générale ; ils ne peuvent pas toujours fournir le niveau de détail ou d'information nécessaire pour aider une institution à décider comment gérer de multiple exigences, déterminer les priorités ou aborder un aspect spécifique de son mandat.

Les processus d'EC reconnaissent généralement que les Principes de Paris fournissent un point de départ mais n'offrent pas un tableau complet des INDH ou de leurs capacités (Carter, 2014, p. 8 ; Eliadis, 2014, p. 32). En effet, certains chercheurs critiquent l'utilisation des principes, du moins dans certains contextes.[3] Les Principes de Paris fournissent néanmoins un ensemble de normes qui ne devraient pas être ignorées, même si certains aspects du mandat des INDH n'y sont pas mentionnés explicitement.

2 Par exemple, le règlement intérieur d'une commission prévoyait qu'elle avait le pouvoir de délivrer des assignations à comparaître, mais le rapport de l'EC a noté que ce pouvoir était rarement utilisé. L'écart de capacité était basé sur la comparaison entre l'autorité légale et le manque de légitimité ou d'autorité dans la pratique.

3 L'utilisation des Principes de Paris comme source de normes externes a été critiquée et jugée inappropriée pour certains contextes locaux, notamment en ce qui concerne l'indépendance. Voir, par exemple, Julie Merton, « Evaluating NHRIs: Considering Structure, Mandate, and Impact », dans *Human Rights, State Compliance and Social Change: Assessing National Human Rights Institutions*, Ryan Goodman et Thomas Pegram (eds) (New York: Cambridge University Press, 2012) cité dans Carver 2014, p. 3.

Exemple national

Une INDH dans un pays en situation de post-conflit exerce ses activités conformément à une législation qui lui confère un large mandat, comme on pourrait s'y attendre avec une institution de statut « A ». Elle a également reçu une autorité distincte en vertu d'un processus de paix pour enquêter et surveiller les violations des droits humains et les crimes contre l'humanité qui ont eu lieu pendant le conflit.

L'INDH a fait l'objet d'une EC, et plusieurs écarts et problèmes de capacité ont été identifiés. Bien que les Principes de Paris aient pu être pertinents pour les questions générales soulevées, les principes, par leur nature même, ne sont pas conçus pour être suffisamment détaillés pour servir de base à un processus d'EC, du moins pas de manière isolée. Prenons, par exemple, les enjeux suivants :

- La capacité de plaidoyer stratégique, notamment en ce qui concerne les recommandations de l'EC ;
- La capacité à élaborer des plans de travail annuels en consultation avec les bureaux régionaux ;
- La capacité à assurer les flux de communication au sein de l'INDH, entre le bureau central et les bureaux régionaux et entre les autres divisions et bureaux ;
- La capacité à coordonner, collaborer et communiquer régulièrement avec les acteurs du secteur de la justice pour suivre et plaider en faveur de la mise en œuvre des recommandations de l'INDH, et pour surveiller le système de justice pénale ;
- La capacité à entreprendre des enquêtes et des contrôles de façon qualifiée grâce à une formation adéquate, notamment des cours d'initiation, des modules ciblés sur l'exhumation médico-légale et d'autres modules portant sur des compétences spécifiques.

Dans cet exemple, les Principes de Paris apportent clairement une aide générale, mais ils ne sont pas en mesure de fournir suffisamment de détails ou d'informations en termes de sélection des priorités entre les différents problèmes de capacités soulevés ou de quantification des écarts de capacités. Les Principes de Paris ne peuvent pas non plus toujours fournir des informations adéquates pour servir de base à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre. Il doit être bien compris qu'il ne s'agit pas d'une critique des principes ni de leur pertinence pour le processus d'EC, mais plutôt d'une reconnaissance du fait que chaque institution aura des besoins différents et des priorités opérationnelles différentes, et qu'il ne faut pas supposer que les Principes de Paris aborderont directement ou explicitement tous les problèmes potentiels de capacité, ni même qu'ils devraient le faire.

Application du principe dans la pratique

Les EC utilisent les Principes de Paris comme des normes externes, même si les différentes méthodes d'EC peuvent leur accorder un degré d'importance différent. Les questions communes et importantes sur la manière d'interpréter les Principes de Paris sont exposées dans les observations générales du SCA,[4] qui fournissent des informations supplémentaires importantes pouvant être utilisées pour déterminer ce que les Principes de Paris signifient en pratique (CIC-INDH, 2013, paragraphe 6(a)). Le **Tableau 2** présente une synthèse des informations issues des EC menées dans plusieurs pays avec des pratiques communes, les défis et les enseignements tirés associés à ce principe.

4 Les sections 6.2 et 6.3 du *Règlement intérieur du SCA* donnent au sous-comité le pouvoir de formuler des « observations générales » sur des questions d'interprétation communes et importantes concernant la mise en œuvre des Principes de Paris. Les demandes d'accréditation sont évaluées en fonction des Principes de Paris tels qu'interprétés dans les observations générales du SCA.

Tableau 2 **Principes de Paris**

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
Utiliser les Principes de Paris en tant que normes externes pour identifier les problèmes de capacité	Déterminer dans quelle mesure l'analyse sur la base des Principes de Paris doit être explicite, étant donné que les EC ne sont pas des « mécanismes de conformité ». Les Principes de Paris sont des normes minimales : le processus d'EC exige un niveau de détail et une analyse comparative des fonctions qui dépassent la portée des principes généraux.	Les Principes de Paris fournissent des informations essentielles sur les problèmes de capacité par rapport auxquels les performances des INDH sont évaluées dans plusieurs domaines de capacité, OU ils peuvent être pris en compte à travers une seule question de capacité générique, par exemple, « la conformité aux Principes de Paris ». Les Principes de Paris représentent une composante essentielle des problèmes de capacités mais pas toute la réalité. L'analyse comparative des capacités nécessite des informations provenant d'une série d'éléments, par exemple, les normes juridiques, le cadre d'EC du PNUD, les bonnes pratiques, etc.
Utiliser les Principes de Paris pour évaluer les problèmes de capacité liés à l'indépendance, au pluralisme, à l'étendue du mandat, au financement, à la diversité des membres et du personnel, aux nominations, à la durée du mandat et la révocation, et à l'immunité juridique.	Développer les Principes de Paris pour d'autres domaines fonctionnels	Les Principes de Paris sont pertinents dans tous les domaines de capacité institutionnelle et fonctionnelle.
Distinguer le processus d'EC du processus d'accréditation.	L'utilisation des Principes de Paris peut générer une confusion entre l'EC et le processus d'accréditation	Les séances d'information préalables, les notes conceptuelles et les protocoles d'accord contribuent à assurer une compréhension claire du processus et de ses objectifs, et à distinguer les processus d'EC et d'accréditation.
La majorité des rapports ne mentionnent pas ou n'utilisent pas les observations générales du SCA comme source d'information sur les problèmes de capacités.	Utilisation inadéquate des observations générales pour compléter les Principes de Paris plus généraux.	Les observations générales du SCA fournissent des informations complémentaires et pratiques sur une série de questions relatives aux capacités et sont utiles aux EC dans une série de domaines fonctionnels (voir ci-dessous).

Les domaines de capacité fonctionnelle suivants sont déduits des observations générales du SCA et peuvent servir de points de référence supplémentaires en ce qui concerne la capacité à entreprendre ou à assurer :

- Le traitement des plaintes et les modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) pour les INDH qui ont la compétence d'accepter des plaintes ;
- L'autonomie en termes de méthodes de fonctionnement (par exemple, le financement, la prise en charge d'un problème, l'annonce d'un poste, la mobilisation des parties prenantes, etc.) ;
- La contribution aux rapports nationaux et la préparation de rapports indépendants pour les organes de surveillance des traités (OST), les examens périodiques universels (EPU) et les mécanismes de procédures spéciales dans le système international ;
- Le contrôle des centres de détention, que ce soit en tant que mécanismes préventifs nationaux ou dans le cadre du mandat général ;
- La préparation et une large diffusion de rapports annuels sur la situation nationale en matière de droits humains en général et sur des questions plus spécifiques ;
- La mise à disposition de recours efficaces pour remédier aux violations des droits humains.

Les forces de l'ordre palestiniennes à Ramallah participent à un programme de formation organisé par la Commission indépendante des droits humains

© Commission indépendante palestinienne des droits humains

Identification des problèmes de capacité

« Club d'étude » des droits humains pour les écolières ; île de Gulhi, Maldives

© Commission nationale des droits humains des Maldives

3

3.1 Leadership

3.2 Dispositions institutionnelles

3.3 Connaissances

3.4 Redevabilité

3.5 Activités de protection

3.6 Promotion des droits humains

3.7 Conseil et assistance au gouvernement

3.8 Surveillance des droits humains

Identification des problèmes de capacité

Les problèmes de capacité correspondent aux attributs ou aux caractéristiques dont les INDH ont besoin pour fonctionner efficacement. La bonne sélection des problèmes de capacité est fondamentale pour le succès de l'EC. Une fois que les problèmes de capacité ont été identifiés, des indicateurs appropriés peuvent être sélectionnés pour évaluer les progrès et préparer le terrain pour les futurs plans de mise en œuvre et protocoles de suivi, ce qui permet de mener à terme à un programme efficace de renforcement des capacités.

Alors que la section 2 a présenté les principes globaux et la manière dont ils se traduisent dans la pratique, la section 3 examine le principal objectif des EC dans le contexte des INDH, à savoir l'identification des problèmes de capacités, et relie les bonnes pratiques aux principes mondiaux pertinents.

Les évaluations préliminaires de base réalisées avant les projets préétablis identifient généralement les problèmes de capacité dès le départ. Cependant, dans la plupart des EC menées dans le contexte des INDH, les problèmes de capacité ne sont pas connus à l'avance. En effet, le processus d'EC tel qu'il a été développé pour la majorité des INDH génère des informations sur les problèmes de capacités et les écarts de capacités en tant que résultat de l'EC.

↗ Voir l'Annexe 3 : Exemples de problèmes de capacité à partir de trois.

Rapports d'ECQui identifie les problèmes de capacités ?

L'utilisation d'exercices d'auto-évaluation par le personnel et les dirigeants des INDH pour identifier les problèmes de capacités eux-mêmes respecte le principe de pluralisme, d'inclusion et de participation ainsi que l'indépendance et l'appropriation par les INDH. Le principe de pluralisme, d'inclusion et de participation sert également de base au processus d'EC qui mobilisent l'ensemble du personnel et des irigeants dans l'identification des problèmes de capacités, et soutient également les consultations externes avec un large éventail de secteurs sociétaux.

La liste des principaux problèmes de capacités est généralement finalisée en consultation avec les agents de liaison de l'INDH, en respectant les principes de confidentialité, de transparence et d'indépendance des INDH et d'appropriation

3.1 Leadership

Le leadership est un enjeu essentiel en matière de capacités, en application de la Note de pratique sur l'évaluation des capacités du PNUD (PNUD 2008) et des Principes de Paris en termes d'indépendance et de pluralisme. Le leadership est donc lié aux principes de pluralisme, d'inclusion et de participation, ainsi que d'indépendance des INDH et d'appropriation. Les informations sur l'autorité et les obligations légales des dirigeants des INDH sont généralement fournies dans la législation, ce qui fait intervenir le principe du respect de l'état de droit et des cadres normatifs.

Les EC dans le contexte des INDH révèlent qu'un certain nombre de questions communes se posent en termes d'évaluation de la capacité des instances de direction des INDH, et les enseignements tirés reflètent des solutions pragmatiques qui sont appuyées par l'application des principes globaux. **Voir Tableau 3.**

Tableau 3 **Leadership**

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
Définir de manière fonctionnelle les instances de direction, c'est-à-dire non seulement les membres de l'INDH, mais également les cadres supérieurs et parfois les cadres intermédiaires.	Sensibilité à la critique ; nécessité d'encourager les dirigeants à partager la responsabilité et l'autorité Veiller à ce que le personnel puisse formuler en toute sincérité des commentaires sur les instances de direction Identifier les préoccupations spécifiques ou minoritaires	Du fait d'une définition plus large des instances de direction, les membres des INDH sont moins susceptibles de prendre les critiques personnellement (principe : pluralisme, inclusion et participation). Des processus d'EC efficaces génèrent des informations transparentes et fiables et renforcent la crédibilité de l'ensemble du processus (principe de transparence). Protéger l'identité de tous les membres du personnel et des instances de direction dans le processus d'EC (principe : confidentialité). Ventiler les données des questionnaires pour identifier et traiter les points de vue divergents, par exemple, par sexe, région, catégorie professionnelle, etc. (Principe : pluralisme, inclusion et participation)
Garantir le pluralisme des instances de direction en matière de diversité, de genre, de groupes ethniques.	Traiter d'autres aspects tels que le handicap, le statut d'autochtone, etc., le cas échéant	Les questionnaires peuvent aborder d'autres domaines ou aspects de l'identité, parmi lesquels le handicap, le cas échéant (principe : pluralisme, inclusion et participation).
Inclure des questions sur l'indépendance, c'est-à-dire la volonté de s'exprimer, d'adopter des positions sensibles ou difficiles ; de « tenir tête » au gouvernement lorsque cela est nécessaire	Le fait d'aborder ces questions dans un rapport peut être politiquement sensible Les INDH doivent trouver un équilibre entre la nécessité de s'exprimer et leur survie institutionnelle dans certains cas	Les processus d'EC traitent parfois des questions très sensibles dans le cadre de réunions ou de rapports parallèles (principes : confidentialité, transparence). Les rapports d'EC devraient aborder le contexte politique dans lequel les INDH opèrent afin de placer ce problème dans son contexte (Principes : transparence ; sensibilité au contexte et aux spécificités régionales)

Exemples d'indicateurs

Dans le domaine de capacité du leadership, les EC visent à obtenir des améliorations par rapport aux indicateurs suivants :

- Pluralisme (diversité) du groupe de direction ;
- Indépendance/capacité à résister à la pression des autorités gouvernementales ;
- Réputation et crédibilité ;
- Capacité à comprendre et à mettre en œuvre la vision, la mission ;
- Capacité à utiliser pleinement les compétences, l'expertise du personnel ;
- Capacité à favoriser un environnement où chacun est motivé et considère qu'il est « entendu » ;
- Ressources humaines, y compris la mesure dans laquelle le pluralisme est encouragé.

3.2 Dispositions institutionnelles

Les dispositions institutionnelles sont un enjeu essentiel en matière de capacités, en application de la Note de pratique sur l'évaluation des capacités du PNUD (PNUD, 2008) et des Principes de Paris. Les dispositions institutionnelles sont liées aux principes de pluralisme, d'inclusion et de participation, ainsi que d'indépendance des INDH et d'appropriation. De nombreuses dispositions institutionnelles sont prévues dans la législation, faisant intervenir le principe du respect de l'état de droit et des cadres normatifs.

Les dispositions institutionnelles sont généralement prises en compte à travers quatre grands enjeux de capacité : la structure organisationnelle, l'accessibilité de l'INDH pour la population générale, l'accessibilité de l'INDH pour les groupes vulnérables et l'intégration de l'égalité de genre.

3.2.1. Structure organisationnelle

Les processus d'EC révèlent généralement que les INDH ont une définition peu claire des rôles et des structures hiérarchiques. Ce manque de clarté est souvent exacerbé dans les grandes institutions disposant de bureaux régionaux. Les questionnaires qui identifient les participants en termes de genre, de bureau ou d'autres caractéristiques pertinentes permettent de ventiler les données, ce qui peut aider à mettre en évidence des problèmes sous-jacents spécifiques ou des groupes de problèmes. (Principes : pluralisme, inclusion et participation ; sensibilité au contexte et spécificités régionales).

Exemples d'indicateurs

Dans ce domaine de capacité, les EC visent à obtenir des améliorations dans les domaines suivants :

- Les politiques, règles et valeurs organisationnelles, ainsi que des structures hiérarchiques et des descriptions de poste plus claires et plus détaillées ;
- La répartition des rôles et des responsabilités ;
- La mise en œuvre de mesures visant à soutenir l'égalité et la lutte contre les discriminations.

3.2.2. Accessibilité

Les INDH doivent être accessibles à tous les segments de la société. L'accessibilité est un domaine de capacité lié aux Principes de Paris, en termes de pluralisme, et donc globalement lié aux principes de pluralisme, d'inclusion et de participation, ainsi que de transparence. L'accessibilité est également fondamentale pour les personnes appartenant à des groupes vulnérables qui peuvent avoir des besoins particuliers et bénéficier d'une protection en vertu du droit national et international des droits humains. Il s'agit notamment, mais pas exclusivement, des personnes handicapées, des autochtones et des migrants. **Voir Tableau 4.**

Tableau 4 **Accessibilité**

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
Traiter de l'accessibilité en termes généraux	Traiter les nombreuses dimensions de l'accessibilité	Chaque aspect de l'accessibilité doit être clairement et séparément évalué, le cas échéant Programmes efficaces de sensibilisation et de diffusion de l'information, y compris, le cas échéant, la traduction dans les langues locales (Principes : pluralisme, inclusion et participation ; transparence)
Aborder l'accessibilité pour les personnes handicapées	Intégrer les exigences de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées et le rôle des INDH en tant que mécanismes indépendants	Des principes de conception universelle peuvent être utilisés pour promouvoir l'accessibilité physique L'accessibilité pour les personnes handicapées requiert une attention plus soutenue et systématique dans les rapports d'EC. Programmes de sensibilisation auprès des personnes handicapées, afin de s'assurer qu'elles peuvent accéder à l'INDH et à ses services, ainsi que contribuer à son travail. (Principes : pluralisme, inclusion et participation ; transparence ; respect de l'état de droit et des cadres normatifs)

Exemples d'indicateurs

Dans le domaine de capacité de l'accessibilité, les EC visent à obtenir des améliorations par rapport aux indicateurs suivants :

- L'accessibilité géographique des personnes dans différentes parties du pays, y compris dans les régions isolées et les zones rurales ;
- Les canaux de communication et les plateformes de médias à destination du public, par exemple, la presse écrite, les médias électroniques et les réseaux sociaux ;
- L'accessibilité aux populations marginalisées ou vulnérables, notamment les personnes handicapées.

3.2.3. Intégration de l'égalité de genre

La plupart des EC récentes prennent en compte l'accent mis sur les INDH et l'égalité de genre ; cette dimension de la capacité de l'INDH est un aspect important de la capacité de l'institution (FAP 2014, 29). Par exemple, les questionnaires qui contiennent une section de profil personnel demandent aux participants de fournir des informations sur le genre (entre autres caractéristiques). Les données peuvent être ventilées par la suite.

Exemples d'indicateurs

Dans le domaine de capacité de l'égalité de genre, les EC visent à obtenir des améliorations par rapport aux indicateurs suivants :

- L'égalité de genre au sein du personnel, à tous les niveaux de l'organisation ;
- L'égalité de genre au niveau des instances de direction ;
- Les approches de la programmation fondées sur le genre ;
- L'intégration de la dimension de genre ;
- La capacité interne à entreprendre une analyse basée sur le genre de la budgétisation gouvernementale.

Enseignements tirés

Les EC prennent généralement en compte la composition du personnel et des instances de direction, mais les indicateurs de programmation et d'intégration du genre sont moins répandus.

Compte tenu des nombreux manuels techniques sur le genre, les droits humains des femmes et les INDH, les informations ne manquent pas sur les capacités à identifier et à évaluer (FAP, 2014a ; Equitas, 2008). Parmi celles-ci figurent la capacité à ventiler les plaignants et les types de plaintes par genre, l'accent systémique ou stratégique mis sur les questions de droits humains fondées sur le genre, l'accessibilité pour les femmes et les enfants (en particulier ceux des communautés vulnérables), les programmes de promotion traitant de l'égalité de genre et des droits des femmes, et les conseils au gouvernement sur la budgétisation sensible au genre. Certains rapports d'EC formulent des recommandations intéressantes concernant la sécurité du personnel d'enquête féminin sur le terrain et des stratégies spécifiques pour les entretiens avec les plaignantes.

3.3 Connaissances

Deux sous-catégories de problèmes de capacités sont abordées dans cette section. La première concerne la compréhension institutionnelle, les compétences, la formation, la politique et la stratégie. La seconde concerne la gestion des connaissances.

3.3.1. Compréhension institutionnelle, compétences, formation, politique et stratégie

Exemples d'indicateurs

Dans ce domaine de capacité, les EC visent à obtenir des améliorations par rapport aux indicateurs suivants :

- Comprendre et mettre en œuvre le mandat, les objectifs, les rôles et les responsabilités de l'INDH ;
- Comprendre et appliquer le droit, notamment le droit international des droits humains ;
- Comprendre et mettre en œuvre les compétences techniques nécessaires à l'exécution des fonctions ;

- Accéder aux opportunités de formation ;
- Évaluer les impacts de la formation, notamment par l'auto-évaluation, l'apprentissage par les pairs et l'intégration de l'apprentissage dans le travail ;
- Élaborer des politiques/stratégies opérationnelles standard pour mettre en œuvre le mandat de l'INDH ;
- Obtenir une formation en anglais.

3.3.2. Gestion des connaissances

Les INDH sont des organisations fondées sur la connaissance, et leur personnel et leurs membres sont des travailleurs intellectuels. Bien que les rapports d'EC ne font généralement pas de la gestion des connaissances une question de capacité essentielle, ils abordent plusieurs problèmes de capacité qui sont regroupés dans le **Tableau 5** pour plus de facilité.

Tableau 5 **Connaissances et apprentissage**

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
Systèmes de suivi et d'évaluation	Renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation Renforcer la capacité à déterminer si l'institution a un impact sur les droits humains dans le pays	L'amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation permet de renforcer la responsabilité interne et externe Le renforcement de la capacité à gérer les systèmes de plaintes, à suivre les données relatives à la gestion des plaintes et à améliorer les rapports annuels peut, du moins en partie, aider à relever ces deux défis

Exemples d'indicateurs

Dans ce domaine de capacité, les EC visent à améliorer la capacité à :

- **Suivre et évaluer** Les systèmes de S&E saisissent, gèrent et utilisent les données et informations administratives, et les exploitent pour élaborer des politiques internes et des procédures opérationnelles standard (POS) ;
- **Développer des bases de données et des systèmes de gestion de l'information** Les systèmes informatiques automatisent les processus et facilitent l'extraction d'informations faciles à utiliser et accessibles par le personnel en interne (y compris celui des bureaux régionaux), et servent de base de données électronique d'informations publiques et d'autres documents du domaine public, notamment pour les personnes handicapées ;
- **Recherche et rédaction de rapports** Le manque de capacité interne à entreprendre des recherches analytiques et à rédiger des rapports est relevé dans la majorité des rapports d'EC. Les membres du personnel ont en particulier insisté sur le besoin de formation et de développement professionnel dans ces domaines.

3.4 Redevabilité

La redevabilité est généralement abordée à la fois en interne et en externe. La *redevabilité interne* est traitée dans le domaine de capacité des dispositions institutionnelles et du leadership, dans les **sections 3.1** and **3.2**. La redevabilité externe est traité dans la **section 3.6**, Promotion des droits humains.

3.5 Activités de protection

Les INDH participent à un large éventail d'activités de protection et de promotion, ou des activités qui sont un hybride des deux. Les problèmes d'évaluation des capacités dans ce domaine portent généralement sur les fonctions liées au traitement des plaintes, aux enquêtes publiques, aux MARC et au suivi, pour n'en citer que quelques-uns. **Voir Tableau 6**.

Cette section est axée sur le traitement des plaintes et les enquêtes, qui est considéré comme le domaine le plus courant des activités de protection. Lorsque les INDH n'enquêtent pas ou ne peuvent pas enquêter efficacement sur des cas, le public et les parties prenantes ont l'impression que l'INDH a échoué dans sa mission générale. La capacité des INDH à gérer les plaintes dépend de systèmes et de processus décisionnels efficaces, d'une conception efficace du flux de travail, d'enquêteurs qualifiés et efficaces, et de la capacité à assurer le suivi des recommandations et des décisions.

Le Cadre d'efficacité indique que les composantes suivantes de l'efficacité sont pertinentes dans ce domaine :

- Entreprendre des enquêtes impartiales/exhaustives ;
- Enquêter en temps utile ;
- Assurer le suivi des recommandations (contrôle et conformité) (Carver, 2014, p. 21).

Tableau 6 **Activités de protection**

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
Systèmes de traitement des plaintes et d'enquêtes et unités internes	Améliorer les informations du système sur le nombre de cas	Les informations d'auto-évaluation sont importantes mais pourraient être validées par des données empiriques sur l'ancienneté des cas, les données sur les décisions et les retards.
Les logiciels/l'automatisation des systèmes de gestion des cas (CMS) est un thème commun dans les rapports d'EC	Améliorer l'efficacité de la gestion des plaintes Développer des solutions régionales en matière de systèmes de gestion des cas	Les INDH gagneraient à une solution systémique adaptée aux INDH
La plupart des institutions peuvent formuler des recommandations à la suite des enquêtes	Répondre aux préoccupations concernant le manque d'autorité législative pour accorder des réparations dans de nombreux pays	Il peut y avoir d'autres moyens d'obtenir des réparations, comme la recherche d'un statut permanent/d'amicus curiae devant les tribunaux.

Analyse Les enquêtes sur les plaintes jouent un rôle clé pour de nombreuses INDH. Les mécanismes utilisés pour gérer les fichiers et traiter les cas sont appelés systèmes de gestion des cas (SGC).

Le traitement des plaintes est l'un des rares domaines facilement quantifiables relevant de la capacité des INDH. Cependant, les données relatives aux plaintes sont rarement utilisées pour valider les informations obtenues par l'auto-évaluation. Des informations importantes sur l'ancienneté des cas (le temps moyen de traitement de l'ensemble dossiers à traiter), les informations sur les décisions, les retards, les informations ventilées en fonction des motifs liés aux droits humains, les domaines des droits humains (tels que l'emploi, le logement, les services, l'éducation et les contrats), le profil des plaignants et les données régionales ne sont donc pas intégrées systématiquement dans les rapports d'EC. Il est évident que lorsque les données n'existent pas ou que les systèmes sont inadéquats, il n'y a pas de raison de compter manuellement le nombre de cas, mais au minimum, des entretiens avec le personnel permettent d'obtenir des chiffres approximatifs. **Voir Tableau 7.**

Exemples d'indicateurs

Dans ce domaine de capacité, les EC visent à améliorer les aspects suivants :

- L'efficacité des mécanismes de traitement des plaintes ;
- La clarté des flux de travail et des points de décision ;
- L'efficacité de la sélection et du tri ;
- Les communications en temps opportun avec les parties ;
- L'identification et le traitement des plaintes urgentes.

L'existence d'une autorité législative permettant d'offrir des recours juridiques contraignants est un problème dans de nombreux pays. Les INDH d'Amérique du Nord, par exemple, ont la possibilité de demander une décision contraignante soit par le biais de tribunaux spécialisés, soit par le biais de tribunaux classiques. Cependant, de nombreuses INDH dans le monde ne disposent pas de ce pouvoir. Dans ces circonstances, un petit nombre d'INDH ont pris l'initiative de demander la possibilité d'agir devant les tribunaux, une stratégie intéressante lorsque la législation ne confère pas cette qualité. La capacité d'intervenir dans des affaires appelées à faire jurisprudence, en tant qu'amicus curiae, ou au moins d'avoir un droit de regard, est une solution créative.[5]

5 Voir par exemple, une EC de 2009 citée dans FAP 2014.

Tableau 7 **Principaux domaines de capacité en matière de gestion des plaintes issus des rapports d'EC**

Domaine de capacité Enquêter et résoudre les plaintes	**Indicateurs** Améliorations au niveau de :
Résultat : Règles et procédures efficaces et claires	Améliorations au niveau de : Manuel d'enquête Procédure de travail interne, étapes et points de décision Collecte et analyse des données relatives à la gestion des cas et aux retards
Résultat : Technologies de l'information	Capacité à automatiser certains aspects du flux de travail ; à générer des statistiques Ventilation des données
Résultat : Un personnel compétent et qualifié pour recevoir et examiner les plaintes	Qualifications et formation en gestion des plaintes ↗ voir Connaissances, section 3.3
Résultat : Capacité à obtenir des réparations/recours	Nombre de cas dans lesquels des réparations ont été accordées Interventions devant les tribunaux/les organes juridictionnels
Résultat : Capacité à mener des enquêtes sur les plaintes systémiques	Capacité à identifier les tendances, à entreprendre des recherches et des enquêtes systémiques
Résultat : Accessibilité (plaignants)	Accessibilité du formulaire de plainte, par exemple, facilité à l'obtenir et à le remplir Possibilité d'obtenir des informations sur le statut des plaintes ; accessibilité des personnes handicapées
Résultat : Mode alternatif de résolution des conflits	Nombre de cas assignés à/résolus par le MARC Satisfaction des parties impliquées dans les processus des MARC

3.6 Promotion des droits humains

Les activités de promotion visent à créer une société où les droits humains sont plus largement compris et respectés (SCA, 2013, para. 1.2). Les activités de promotion comprennent l'éducation du public, la formation, des services de conseil, la sensibilisation du public et la défense des droits. Toutes ces activités sont étroitement liées à la redevabilité de l'INDH envers le public et ses parties prenantes. **Voir Tableau 8.**

Trois problèmes de capacité sont abordés dans cette catégorie : L'éducation, la formation et la sensibilisation ; la mobilisation des parties prenantes et les communications externes.

Tableau 8 **Activités de promotion**

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
Education du public, sensibilisation, quelques formations externes	Les indicateurs ont tendance à être extrêmement génériques	Les indicateurs améliorés ciblent des domaines d'activité spécifiques, par exemple, les activités de promotion qui s'adressent à des groupes de parties prenantes spécifiques
Activités de promotion au niveau du siège social	Amélioration de l'accès, possibilités d'amélioration des compétences pour les bureaux régionaux	La ventilation des informations peut permettre d'identifier des lacunes particulières en matière de capacités au niveau régional

Exemples d'indicateurs

Dans ce domaine de capacité, les EC visent à améliorer la capacité à :

- Promouvoir la sensibilisation aux droits humains par le biais de campagnes dans les médias ;
- Élaborer des programmes d'enseignement ;
- Élaborer du matériel de promotion pour l'éducation publique et le plaidoyer ;
- Former les agents publics, y compris les forces de l'ordre et les militaires ;
- Entreprendre des consultations et des partenariats formels avec les parties prenantes ;
- Évaluer et suivre l'impact des sessions de formation ;
- Entreprendre des formations de formateurs.

Représentants des INDH de la région Asie-Pacifique lors de la réunion annuelle du Forum Asie-Pacifique des institutions nationales des droits humains

© Forum Asie Pacifique des Institutions nationales des droits humains

3.7 Conseil et assistance au gouvernement

Tableau 9 **Conseil et assistance au gouvernement**

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
Conseil et assistance au gouvernement (exécutif, parlement, forces de l'ordre, armée, etc.)	Développer la capacité à assurer la liaison avec les institutions gouvernementales et les forces de l'ordre, en particulier dans des situations politiques instables	Les dispositions durables ou permanentes en matière de liaison (telles que l'adhésion permanente aux comités du corps législatif) contribuent à normaliser l'engagement des INDH
Conseils sur la législation, les politiques et les plans ou rapports nationaux	Voir ci-dessus Améliorer le soutien à l'élaboration de plans d'action nationaux et d'outils de planification similaires en matière de droits humains, y compris concernant les entreprises et les droits humains	Voir ci-dessus

3.8 Mobilisation des parties prenantes

La capacité à établir et à maintenir la mobilisation des parties prenantes est une disposition essentielle pour les INDH et elle est liée au pluralisme en application des Principes de Paris. Les parties prenantes englobent les OSC, les communautés et les groupes (organisations autochtones, organisations de personnes handicapées), les autorités publiques (y compris les forces de l'ordre et les autorités pénitentiaires) et la communauté internationale. **Voir Tableau 10.**

Tableau 10 **Mobilisation des parties prenantes**

Common Practice	Challenges	Lessons Learned
Activités d'éducation et de promotion auprès du public	Cibler des parties prenantes spécifiques, en particulier les groupes vulnérables	Les processus d'EC qui s'adressent à des groupes spécifiques sont plus susceptibles de mettre en place des activités d'éducation du public nuancées et ciblées
Les EC utilisent les réunions des parties prenantes pour « valider » les informations d'auto-évaluation	Solliciter des informations qui peuvent aller au-delà des questions soulevées dans le processus d'auto-évaluation	S'assurer que les processus d'EC ne sont pas limités et qu'ils offrent une large opportunité de fournir des informations au-delà des problèmes de capacité qui ont pu être identifiés en interne

Exemples d'indicateurs

Dans ce domaine de capacité, les EC visent à améliorer la capacité à :

- Accroître la visibilité et le respect du public par rapport à l'institution ;
- Utiliser les opportunités de formation pour mobiliser les parties prenantes en incluant des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations de terrain en tant que formateurs et participants ;
- Financer les OSC par le biais d'activités programmatiques..

3.9 Surveillance des droits humains

Surveillance générale des droits humains

Les rapports d'EC font systématiquement référence à la capacité de fournir des rapports annuels et, dans certains cas, des rapports spécifiques.

Surveillance des centres de détention

Les rapports d'EC considèrent systématiquement la capacité à surveiller les centres de détention comme une priorité, que l'INDH ait été désignée ou non comme mécanisme national de prévention (MNP) en vertu du Protocole facultatif à la Convention contre la torture. Si l'INDH a été désignée, son mandat doit être défini de manière appropriée pour englober la promotion et la protection de tous les droits applicables, ainsi que pour s'assurer que l'INDH assume effectivement tous les rôles et fonctions pertinents qui peuvent être prévus par l'instrument international applicable (SCA 2013).

Exemples d'indicateurs

Dans ce domaine de capacité, les EC visent à apporter des améliorations dans les domaines suivants :

- Des compétences et une expertise appropriées liées au mandat ;
- Des inspections ou des visites systématiques et inopinées ;
- L'accès aux installations dont l'accès est partiellement ou entièrement refusé aux INDH ;
- Des directives spécialisées en matière de genre pour l'inspection des centres de détention.

Discussion Tous ces éléments sont pertinents pour comprendre les capacités dans ce domaine, mais ne sont pas tous bien pris en compte dans les rapports d'EC. Les rapports d'EC dans le contexte de la région Asie-Pacifique ont noté l'importance d'élaborer des directives spécialisées sur le genre pour l'inspection des centres de détention.

Déroulement des évaluations des capacités

Représentants du Réseau des institutions nationales africaines des droits humains lors d'une réunion avec le président de la République du Mali. © Réseau des institutions nationales africaines des droits humains

4

4.1 Calendrier et planification

4.2 Opportunité et préparation de l'INDH

4.3 Équipe d'évaluation des capacités

4.4 Rôle de l'équipe de pays des Nations Unies

4.5 Langue

4.6 Visite préparatoire

4.7 Visite d'évaluation

4.8 Résultats et recommandations

4.9 Réunion de bilan

4.10 Rapports d'évaluations des capacités

Déroulement des évaluations des capacités

Une bonne planification est un élément fondamental des principes d'indépendance des INDH et d'appropriation, car elle garantit que celles-ci tentent, en totale indépendance, de conduire un processus d'évaluation des capacités et sont disposées à le faire.

4.1 Calendrier et planification

Tableau 11 **Calendrier et planification**

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
Les processus d'évaluation des capacités durent entre 3 et 6 mois (1 à 3 mois de planification préalable ; ⊙ à 3 jour(s) de visite préparatoire ; 1 à 2 semaine(s) de mission d'évaluation des capacités ;4 semaines pour le rapport d'évaluation des capacités	Financement de processus d'évaluation des capacités longs Les grandes INDH avec des bureaux régionaux ont généralement besoin de plus de temps.	Dans bon nombre de pays en développement, les évaluations des capacités de grande ampleur ne peuvent être financées sans une aide au développement ou d'autres sources de financement externes. Les INDH importantes / avec des bureaux régionaux ont besoin de plus de temps. Si un processus d'évaluation des capacités se déroule dans des délais trop serrés, cela peut nuire à la qualité et aux résultats de l'évaluation car le temps dédié à la préparation et à la mission s'en trouve réduit.
Logistique	Nécessité d'assurer une bonne communication, de planifier des déplacements dans les pays, de prendre des mesures de sécurité et d'organiser des traductions.	Une bonne planification préalable permet d'organiser les moyens logistiques à l'avance.
Sélection des membres de l'équipe d'évaluation des capacités	Nécessité de prévenir les partenaires à l'avance pour que les membres de l'équipe d'évaluation des capacités soient disponibles durant toute la mission d'évaluation des capacités et le suivi, comme de nécessaire.	Le chef de file informe tous les partenaires dès le premier contact avec l'INDH a lieu.

Tableau 11

Pratique commune	Défis	Enseignements tirés
MOU	Utiliser le MOU comme une opportunité de définir les attentes, ainsi que les questions relatives à l'engagement de l'INDH au processus d'AC, au suivi, la divulgation du rapport final.	Le MOU clarifie les attentes et les droits et responsabilités mutuels des parties, y compris les aspects de la mise en œuvre et du suivi ; les praticiens de l'AC devraient suivi ; les praticiens de l'AC doivent être "francs" sur le fait que les dirigeants de l'INDH entendront probablement des choses qu'ils ne voudront peut-être pas entendre.

4.2 Opportunité et préparation de l'INDH (institution nationale des droits humains)

Plusieurs facteurs motivent la décision de conduire des processus d'évaluation des capacités, notamment à savoir si l'INDH est prête à le faire et si le moment est opportun. Une implication précoce peut permettre de connaître les raisons pour lesquelles les instances dirigeantes souhaitent procéder à une évaluation des capacités ; il peut s'agir notamment de mieux comprendre les pressions pesant sur l'institution en question. Cela peut également contribuer à une meilleure gestion des attentes, à s'assurer que les motivations de l'INDH sont légitimes, qu'elle est prête et qu'elle comprend les objectifs d'un processus d'évaluation des capacités. La réponse à la question « pourquoi ? » doit transcender la demande, par l'institution, d'une évaluation, le but étant de bien comprendre les véritables raisons pour lesquelles elle souhaite ce processus Voir Tableau 12.

Exemple de pays

Un consultant a été mandaté pour participer à une mission d'évaluation des capacités, sans savoir que les instances dirigeantes de l'INDH considèrent cette évaluation comme un chemin direct vers l'accréditation. Aucune visite préparatoire n'a eu lieu.

Le rapport final d'évaluation des capacités a fait l'objet de critiques modérées. Les instances dirigeantes de l'INDH ont refusé tous les commentaires qui n'étaient pas totalement positifs et ont demandé à ce que le rapport final soit modifié. Le facilitateur externe a refusé de modifier le rapport d'évaluation des capacités et les membres de l'INDH l'ont donc rejeté. Le rapport n'a pas été remis au personnel et est resté confidentiel.

Même s'il n'est pas vraiment possible de déceler les réelles motivations, un dialogue préalable et la conduite de certaines étapes préliminaires (comme la signature d'un protocole d'accord) peuvent permettre de recueillir des informations importantes sur ce qui motive une INDH à conduire une évaluation des capacités et aider l'équipe d'évaluation des capacités à mieux appréhender la situation.

Tableau 12 **Opportunité et préparation de l'INDH**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
Déterminer le niveau de préparation **L'INDH prend l'initiative d'une demande d'évaluation des capacités ; Les instances dirigeantes y adhèrent. L'INDH s'engage à assurer un suivi.**	L'INDH considère le processus d'évaluation des capacités comme un « chemin » vers l'accréditation Obtenir l'approbation de tous les membres de l'INDH et pas seulement des plus anciens.	Une implication préalable permet de vérifier les motivations qui poussent à réaliser une évaluation des capacités ; Assurer une préparation.
Promouvoir les aspects positifs de l'INDH	Préparer les instances dirigeantes aux conséquences inattendues.	Des communications riches permettront de recenser les inconvénients et les risques, d'avertir les instances dirigeantes de l'INDH que des informations déplaisantes pourraient leur être révélées.
Déterminer le niveau de développement de l'INDH	Les INDH les plus récentes ne sont pas toujours de bons candidats à des évaluations des capacités.	La plupart des évaluations des capacités sont menées avec des INDH déjà en place depuis au moins deux ans.
La majorité des INDH sont accréditées avec un statut A ou B	Déterminer si les INDH non accréditées devraient tirer parti des évaluations des capacités.	Avis de la majorité : toute recevabilité en matière d'évaluation des capacités doit se fonder sur une volonté sérieuse de respecter les Principes de Paris et non sur le statut d'accréditation. Avis de la minorité : le statut d'accréditation est un bon indicateur de l'état de préparation d'une institution et peut servir aux décisions d'allocation des ressources nécessaires.
Maintien en place des instances dirigeantes	Gérer le processus en cas de changement d'instances dirigeantes au cours de celui-ci.	Le maintien en place des instances dirigeantes tout au long du processus d'évaluation des capacités réduit les risques.
Déterminer si d'autres processus sont en cours ou viennent de se terminer	Risque d'épuisement à force d'évaluations.	Aucune règle absolue concernant le moment où les évaluations des capacités doivent avoir lieu par rapport aux autres processus (p. ex. planification stratégique, autres évaluations). Les évaluations des capacités sont souvent des processus ponctuels isolés qui n'ont pas nécessairement de liens avec d'autres processus.

4.3 Équipe d'évaluation des capacités

Tableau 13 **Équipe d'évaluation des capacités**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
Les membres de l'équipe d'évaluation des capacités ont généralement une expérience au sein d'INDH.	Gestion d'équipes dont un ou plusieurs membres a/ont peu d'expérience dans des INDH. « Réutilisation » des mêmes experts de l'évaluation des capacités, entraînant une « institutionnalisation » du processus d'évaluation des capacités.	L'expérience de l'INDH est un élément clé de la réussite de l'équipe d'évaluation des capacités et contribue à forger sa crédibilité. Les membres de l'équipe les moins expérimentés peuvent être accompagnés. Pour faciliter une diversité des membres de l'équipe, il est bon de convoquer des personnes d'autres INDH.
Équipes de 4 à 6 personnes avec : **→ Une expertise auprès d'INDH, de préférence une expérience au niveau régional** **→ Une expertise en statistiques** **→ Une personne d'une INDH de la région ayant récemment mené une évaluation des capacités** **→ Un soutien logistique**	Coût S'assurer de disposer des compétences et de l'expertise nécessaires	Un soutien logistique peut être fourni par l'INDH pour réduire les coûts. Les frais de déplacement doivent être réduits en faisant appel à des experts d'INDH de la région.
Des facilitateurs externes plutôt que des évaluateurs	Expliquer dans quelle mesure les facilitateurs de l'évaluation des capacités « mènent » réellement le processus, alors qu'ils ne sont pas des évaluateurs.	Des réunions d'information organisées au préalable ou la remise à l'avance de documents permettent de clarifier ce qu'est une auto-évaluation et les rôles et responsabilités de chacun.
Indépendance de l'équipe d'évaluation des capacités	Préserver la confidentialité et maintenir l'indépendance de l'équipe en charge de l'évaluation des capacités Définir le rôle de l'équipe de liaison de l'INDH* et du personnel du bureau de pays des Nations Unies.	*Avis de la majorité* : les membres de l'équipe d'évaluation des capacités ne doivent pas provenir de l'INDH ou de l'équipe de pays des Nations Unies. Il vaut mieux privilégier du personnel régional des Nations Unies au détriment de personnel basé dans le pays. *Avis de la minorité* : dans certains cas, le recours à du personnel de l'équipe de pays des Nations Unies a été une bonne chose, mais il ne s'agit pas là d'une pratique acceptée. Certains praticiens de l'évaluation des capacités refusent cette possibilité.
Disponibilité de l'équipe d'évaluation des capacités	S'assurer de la présence des membres de l'équipe d'évaluation des capacités tout au long de la mission	Une approche fonctionnelle peut permettre de déterminer quelle personne est nécessaire, pour combien de temps et quand. Cela doit être convenu à l'avance et ne doit pas être improvisé.

* Agent de liaison de l'INDH : en principe, un agent est désigné pour faire la liaison entre l'équipe d'évaluation des capacités et l'INDH. Il est déjà arrivé qu'un membre des instances dirigeantes de l'INDH fût membre de l'équipe, mais cela ne semble pas être une pratique courante. Le fait qu'une personne de l'INDH soit membre de l'équipe et participe à la préparation de rapports pouvant revêtir un aspect critique pour l'INDH peut poser problème, car cela peut nuire à l'indépendance du processus d'évaluation des capacités et remettre en question la crédibilité du rapport d'évaluation des capacités.

4.4 Rôle de l'équipe de pays des Nations Unies

Les processus d'évaluation des capacités peuvent favoriser des relations positives entre l'INDH et l'équipe de pays des Nations Unies et renforcer les capacités des Nations Unies à collaborer avec les INDH. Le rôle de l'équipe de pays des Nations Unies est également limité. **Voir Tableau 14**.

Tableau 14 **Rôle de l'équipe de pays des Nations Unies**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
Le personnel de l'équipe de pays des Nations Unies ne fait généralement pas partie de l'équipe d'évaluation des capacités.	S'assurer que le personnel des Nations Unies dans le pays a connaissance du processus et le soutient Assurer un accès aux liens avec d'autres programmes et agences des Nations Unies, et une connaissance des problèmes dans le pays.	L'intérêt et l'implication des Nations Unies dans le pays doivent être encouragés, mais la présence réelle aux réunions exige des « jugements nuancés » (APF, 2014, p. 24). Conflit d'intérêts perçu, éventuelles répercussions sur le personnel du pays et point d'intégrité du processus envers une politique générale d'exclusion de l'équipe de pays des Nations Unies. L'équipe d'évaluation des capacités doit se réunir avec l'équipe de pays des Nations Unies dans le cadre d'une mobilisation des parties prenantes et doit informer les instances dirigeantes de l'équipe de pays des Nations Unies des résultats de l'évaluation des capacités. Le personnel de l'équipe de pays des Nations Unies peut participer de manière active au suivi.
Personnel des Nations Unies de la région dans les équipes d'évaluation des capacités (même pas de membre de l'équipe de pays des Nations Unies)	Garantir, pour toute la durée de la mission d'évaluation des capacités, la disponibilité du personnel des Nations Unies déjà très occupé. S'assurer que le personnel d'autres régions convient à l'équipe.	Aucune règle absolue, autre que l'importance d'assurer une disponibilité constante des membres de l'équipe pour toute la durée de la mission d'évaluation des capacités. Soutenir les échanges Sud–Sud et l'apprentissage par les pairs.

4.5 Langue

La langue utilisée est un « atout stratégique » des évaluations des capacités (PNUD, 2012, p. 36). L'engagement envers le principe de spécificité régionale s'accompagne d'un respect du contexte linguistique dans le cadre duquel l'évaluation des capacités se déroule. Voir Tableau 15.

Tableau 15 **Langue et évaluations des capacités**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
L'anglais et le français sont les principales langues de travail à ce jour.	S'assurer que les principaux documents (questionnaires et rapports finaux) sont disponibles dans les langues nationales lorsque nécessaire. Assurer l'accès en temps utile aux documents traduits.	Les principaux documents doivent être traduits dans la langue nationale. Les services de traduction et d'interprétation doivent être organisés à l'avance et de manière opportune.
Majorité des rapports d'évaluation des capacités : l'équipe d'évaluation des capacités ne considère pas la compréhension linguistique comme un problème.	Limiter les malentendus lors des réunions et groupes de discussion.	La règle veut que le recours à du personnel de l'équipe de pays des Nations Unies pour des missions d'interprétation soit évité pour préserver la confidentialité du personnel. Les services d'interprètes professionnels indépendants doivent être privilégiés.
Des services de traduction et d'interprétation semblent être systématiquement fournis chaque fois que nécessaire.	Opportunité et coût.	Les services de traduction et d'interprétation doivent être négociés lors de la visite de préparation. De manière exceptionnelle, l'interprétation peut être organisée sur place par un consultant indépendant de la région et le personnel du bureau de pays.

Discussion Même si la mission d'évaluation des capacités a lieu en anglais ou en français, des problèmes concernant les « défis linguistiques et de tournures idiomatiques » persistent (PNUD, 2012). Le haut niveau d'abstraction des processus d'évaluation des capacités et certains concepts sous-jacents peuvent surgir dans le cadre d'énoncés de problèmes / d'orientation sur les capacités et de questionnaires complexes. Les stratégies face à des problèmes de compréhension incluent des énoncés d'orientation / de problèmes sur les capacités plus courts et plus simples. Ces réflexions seront d'autant plus pertinentes au fur et à mesure que les évaluations des capacités prendront de l'ampleur sur le continent américain, car celles-ci devront être réalisées en espagnol et / ou en portugais, et bénéficier d'un soutien pour les langues indigènes.

4.6 Visite préparatoire

Les visites préparatoires permettent d'assurer le bon déroulement de la mission d'évaluation des capacités, d'informer correctement les membres et le personnel de l'INDH quant au processus et à ce qui est attendu d'eux, et de prendre toutes les dispositions nécessaires, en bonne et due forme. Grâce à la visite préparatoire, l'équipe d'évaluation des capacités pourra également se faire une idée globale des problèmes de capacités qui seront ainsi soulevés avant la visite d'évaluation des capacités (APF, 2014, p. 22). **Voir Tableau 16**.

Tableau 16 **Visite préparatoire**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
Les visites préparatoires servent à préparer le terrain et à renforcer la confiance.	Coût et temps	Les visites préparatoires, ou au moins les échanges préalables, sont des outils importants de l'organisation de la mission et du renforcement de la confiance.
Une ou deux personnes sont nécessaires pour cette visite.	Disponibilité des consultants	Des malentendus et des problèmes de planification à l'arrivée de l'équipe d'évaluation des capacités peuvent survenir si aucune visite préparatoire n'a eu lieu.
Discussion et finalisation du protocole d'accord	Compréhension du pour et du contre ainsi que des risques	Voir ci-dessus.

Discussion Les réunions préparatoires peuvent également permettre à l'équipe d'évaluation des capacités de mieux comprendre les raisons pour lesquelles l'INDH s'intéresse au processus d'évaluation des capacités et poursuivre le processus itératif de gestion des attentes et de renforcement du soutien pour le suivi.

4.7 Visite d'évaluation

La visite d'évaluation est au cœur du processus d'évaluation des capacités. Les équipes d'évaluation des capacités participent aux réunions, organisent les groupes de discussion, recensent les principaux problèmes de capacités en fonction des groupes de discussion, rencontrent les parties prenantes externes, rédigent et gèrent les questionnaires, analysent les données, informent les instances dirigeantes de l'INDH et présentent les principaux résultats et recommandations. Voir Tableau 17.

Tableau 17 **Visites d'évaluation des capacités**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
Visite d'évaluation des capacités sur le terrain	Gérer un processus exigeant reconnu comme étant « intrusif » pour les INDH. S'assurer qu'assez de temps est passé avec l'INDH.	Une analyse juridique, un historique de l'INDH, etc. doivent être préparés à l'avance pour réduire la charge de travail sur le terrain. Minimiser le temps que les consultants passent dans leur bureau et le temps de rédaction de rapports afin d'accroître le temps passé en présence de l'INDH. Les outils d'enquêtes en ligne comme SurveyMonkey permettent le travail à distance, réduisent les coûts de mission et améliorent la productivité sur le terrain.
Maintenir la communication par des discussions « hors ligne » et informelles, et des réunions officielles	Être considéré comme « aligné » sur certains membres des instances dirigeantes de l'INDH.	Des réunions informelles, stratégiques et impartiales peuvent renforcer la confiance dans l'équipe d'évaluation des capacités et dans son travail.
En général, 1 à 2 semaines	S'assurer qu'assez de temps est dédié aux groupes de discussion, aux réunions extérieures et aux réunions d'information.	En général, il faut au moins 10 jours.

4.8 Résultats et recommandations

Les résultats d'évaluations des capacités correspondent aux résultats de la mission et de tous les entretiens connexes, discussions en groupes et analyses. Ils reposent essentiellement sur des auto-évaluations et orientent les priorités, les activités proposées et les plans de mise en œuvre. **Voir Tableau 18.**

Tableau 18 **Résultats et recommandations**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
Les résultats permettent un équilibre des capacités de l'institution (y compris des instances dirigeantes) et des capacités fonctionnelles.	Gérer les résultats négatifs face aux résistances des instances dirigeantes de l'INDH. Assurer l'exhaustivité.	Des communications et des comptes rendus cohérents évitent les effets de surprise, c'est-à-dire la divulgation de risques intégrés. Approche équilibrée (s'appuyant sur un cadre légal, les Principes de Paris, les bonnes pratiques d'évaluation des capacités fonctionnelles).
Accent sur les capacités en matière de droits humains.	Assurer les capacités dans d'autres domaines du mandat.	Aucune discussion sur ce problème dans les consultations ou les rapports d'évaluation des capacités.
Résultats exhaustifs.	S'assurer que les résultats sont importants et pertinents pour l'INDH.	Priorité donnée aux recommandations pour proposer des activités de renforcement des capacités et servir de base aux plans de mise en œuvre.
Accent sur les capacités internes de l'INDH.	Intégrer les aspects de l'environnement externe importants pour les capacités.	Contextualisation des résultats et des recommandations pour les distinguer d'une « répétition » de faits connus des instances dirigeantes de l'INDH.
Les résultats se basent essentiellement sur l'auto-évaluation.	Interpréter les résultats lorsque les écarts de capacités ne reflètent pas les réelles faiblesses de l'institution.	Une analyse des écarts, atouts et faiblesses, du retour d'information des parties prenantes, ainsi que des données empiriques (p. ex. système de gestion des plaintes) peut fournir une meilleure évaluation globale des capacités.
Un petit nombre de résultats entraîne des médisances internes.	Prévenir les représailles ; Gérer les accusations infondées.	Signalement des médisances au supérieur hiérarchique direct de l'individu qui en est responsable.

4.9 Réunion de bilan

La transparence exige que les partenaires soient informés du processus global, des résultats et des recommandations. Une demi-journée voire une journée entière devront éventuellement être dédiées à discuter des résultats (SCA, 2013, para. 1.2). Dédier une journée entière à une réunion de bilan à la fin de la mission semble être une bonne pratique, mais cela peut se réduire à une demi-journée voire moins selon les besoins.

4.10 Rapports d'évaluations des capacités

Le « produit » du processus d'évaluation des capacités est le rapport d'évaluation des capacités. Bien que les projets de rapports, ou au moins les résultats et recommandations, sont fournis à la fin de la mission d'évaluation des capacités dans le cadre des processus autonomes, la rédaction d'un rapport final exhaustif et précis prend généralement au minimum deux semaines à compter de la fin de la mission. Le rapport est censé « appartenir » à l'INDH, ce qui signifie que c'est l'institution qui décidera de communiquer ou non les informations et de la manière dont elle les communiquera le cas échéant. Cependant, le rapport d'évaluation des capacités doit au moins être remis à tout le personnel de l'INDH. Par exemple, l'APF en a fait une exigence. **Voir Tableau 19**. Des exemples de plans de rapports d'évaluation des capacités sont proposés en **Annexe 2**.

Tableau 19 **Rapports d'évaluation des capacités**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
L'INDH est le principal bénéficiaire et « propriétaire » du rapport	Assurer la transparence envers le personnel, les parties prenantes et le grand public.	En signant un protocole d'accord, l'INDH s'engage à remettre les rapports approuvés au personnel et à rendre public un résumé du rapport d'évaluation des capacités. En cas de refus de l'INDH de rendre le rapport public, sa décision doit être respectée à moins qu'un accord contraire ait préalablement été signé.
Les rapports d'évaluation des capacités sont complets et contiennent des informations importantes et essentielles **Les rapports font généralement 50 pages ou plus (sans les annexes)**	S'assurer que les rapports sont raisonnablement courts et fournissent des informations judicieuses sur les priorités.	Les recommandations et priorités doivent être documentées de manière exhaustive et inclure des plans de mise en œuvre. Il est conseillé de fournir les modèles et informations connexes, y compris les notes conceptuelles, questionnaires, tableaux récapitulatifs, schémas, etc. en annexes.
Les rapports d'évaluation des capacités identifient les informations pertinentes sur les principaux problèmes et écarts de capacités	S'assurer que le rapport est facile à lire et à comprendre.	Sélection d'un nombre raisonnable de problèmes de capacités prioritaires.
Les instances dirigeantes commentent les projets de rapports et peuvent demander à ce qu'ils soient modifiés.	Gérer les résultats et les recommandations qui dérangent les instances dirigeantes ou avec lesquels celles-ci sont en désaccord	Deux ou trois ébauches peuvent être nécessaires. Si les modifications demandées sont problématiques, l'équipe d'évaluation des capacités peut refuser de les faire, auquel cas le rapport pourrait ne pas être approuvé.

Le principal résultat du processus d'évaluation des capacités n'est pas le rapport en lui-même, mais plutôt les enseignements tirés (y compris les enseignements tirés durant le processus même d'évaluation des capacités) auxquels il permet d'aboutir et son rôle de déclencheur d'un renforcement des capacités. Les rapports d'évaluation des capacités visent donc essentiellement un public restreint interne, c'est-à-dire l'INDH, et sont conçus en harmonie avec le principe d'apprentissage et de redevabilité.

La question de savoir si et comment les rapports d'évaluation des capacités doivent être mis à disposition du processus d'accréditation du SCA (sous-comité d'accréditation de l'alliance mondiale des institutions nationales des droits humains) dépend d'une éventuelle décision de publication du rapport ou au moins d'une éventuelle autorisation par l'INDH de la publication du rapport à ces fins.

Comparaison Quelle que soit la région ou l'approche, les rapports d'évaluation des capacités doivent être présentés de sorte d'encourager les comparaisons avec tout rapport actuel et à venir. Cela valorise le principe d'apprentissage et de redevabilité et l'intégration de l'évaluation des capacités au système de suivi et évaluation de l'institution. Toutefois, la possibilité de comparer les rapports et documents est limitée lorsque les rapports ne sont pas publiés, au moins au sein des réseaux régionaux. Ceci étant dit, le PNUD note que les partenaires prenant part à un processus donné d'évaluation des capacités auront accès au rapport de ce processus, même s'il est rejeté par l'INDH. Les résultats peuvent donc toujours être utilisés pour guider la programmation des Nations Unies au fil du temps.

La Présidente de la Commission indépendante des droits humains d'Afghanistan discute avec une classe d'élèves féminines.
© Commission indépendante des droits humains d'Afghanistan

Commission indépendante des droits humains d'Afghanistan – Évaluation des capacités 2011

© Forum Asie–Pacifique des institutions nationales des droits humains

Collecte de données et analyse

La Commission des Philippines sur les droits humains organise des programmes éducatifs à l'attention des communautés dans les villages (barangays) de tout le pays. © Commission des Philippines sur les droits humains.

5

5.1 Groupes de discussion

5.2 Entretiens avec les parties prenantes externes

5.3 Questionnaires

5.4 Notation et données quantitatives

Collecte de données et analyse

La présente section examine les techniques utilisées pour recenser les problèmes de capacités et collecter et analyser des données quantitatives et qualitatives concernant les problèmes de capacités sélectionnés.

Les normes de base sont établies par le cadre juridique ou normatif (lois, constitution, Principes de Paris, etc.), mais les informations de base détaillées à savoir si l'INDH respecte ces normes se fondent sur une association de sources, notamment :

- des groupes de discussion (internes) ;
- des questionnaires (internes) ;
- des entretiens externes avec des parties prenantes ;
- les rapports d'accréditation du CIC / GANHRI-SCA ;
- les précédents rapports annuels, les plans stratégiques, les plans de travail, les objectifs en termes de performances, les appréciations, etc. ;
- les informations du SGP.

La plupart des évaluations des capacités utilisent les techniques d'auto-évaluation dont il est question précédemment (essentiellement des groupes de discussion et des questionnaires), en accord avec les principes de l'INDH en matière d'indépendance, d'appropriation, de pluralisme, d'inclusion et de participation.

5.1 Groupes de discussion

Les groupes de discussion sont au cœur du processus d'auto-évaluation. Ils renforcent l'engagement envers le pluralisme, l'inclusion et la participation.

Les groupes de discussion impliquent toutes les instances dirigeantes de l'INDH et son personnel qui sont répartis en petits groupes par les facilitateurs, généralement selon leur bureau, leur unité, leur niveau ou leur région. Les participants expriment leurs convictions, opinions ou attitudes sur différents thèmes. Contrairement aux entretiens, les groupes de discussion comptent sur l'interaction et la dynamique de groupe. Une bonne organisation est un aspect critique du succès des groupes de discussion Voir Tableau 20.

Tableau 20 **Groupes de discussion**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
Questions standard rédigées pour recueillir des informations de base sur les capacités[6]	Assurer la fiabilité des points de vue ou informations subjectifs pouvant faire l'objet d'une pression des pairs.	Les opinions et perceptions peuvent servir à exprimer des capacités, obtenir un consensus, au niveau de l'organisation. Les informations peuvent être validées par d'autres sources, par exemple des réunions avec des parties prenantes externes et des données internes empiriques, notamment concernant les informations de gestion de cas.
Tous les membres et tout le personnel participent, y compris les bureaux régionaux	S'assurer que lors des phases de planification, le personnel connaît le processus et est disponible.	Une planification et des communications préalables encouragent la présence des participants.
Les groupes de discussion identifient les problèmes de capacités qui servent ensuite de base aux questionnaires	Favoriser la « pensée de groupe » qui donne ensuite lieu à des prévisions autoproductrices renforcées dans le questionnaire, mais ne reflétant pas nécessairement les véritables points de vue des individus.	Stratégies possibles : Validation de données avec des informations d'autres sources Recours à des groupes de discussion pour un sous-ensemble de sondés et à des questionnaires pour un autre (même si ceux-ci auront des implications sur l'inclusivité du processus).
La taille des groupes se limite généralement à 10 ou 12 personnes	Préserver la confidentialité (une organisation en groupes importants est plus susceptible de donner lieu à un partage d'informations inadapté)	Les groupes doivent être de petite taille pour protéger le personnel et assurer de disposer d'assez de temps ; Les groupes de discussion présentent certains avantages en tant qu'outil qualitatif par la mise en place de petits groupes. Certains processus d'évaluation des capacités placent tout le personnel et les membres dans un seul groupe / une seule réunion et cela peut poser des problèmes de confidentialité, d'intimidation et créer une mauvaise dynamique de groupe.

6 La méthodologie Asie-Pacifique pose trois questions standard dans le cadre des groupes de discussion :

1. Quelles sont les choses que l'INDH fait bien ?
2. Qu'est-ce que l'INDH doit mieux faire pour être plus efficace dans la conduite de son mandat ?
3. Quelles stratégies et mesures peuvent être prises pour renforcer les capacités supplémentaires nécessaires

Tableau 20

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
La majorité des groupes de discussion sont formés selon des lignes fonctionnelles, parfois sur une base régionale ou d'auto-sélection. **La méthodologie Asie-Pacifique propose toujours aux femmes la possibilité de former des groupes genrés ; D'autres formations sont possibles sur la base des minorités en présence, des bureaux régionaux.**	Choisir des groupes reflétant le pluralisme et la diversité	Il faut prévoir beaucoup de temps pour planifier la composition des groupes, cadrer et faciliter les discussions. Donner au personnel la possibilité de disposer de groupes de discussion spécifiques permet de renforcer le pluralisme. Des données sur le genre, l'appartenance à une minorité, le poste occupé, l'éducation, etc. peuvent également être obtenues à l'aide de questionnaires dans une section dédiée aux informations personnelles.
Confidentialité et garantie de la sécurité du personnel	Le personnel ne doit pas faire l'objet d'intimidation et doit être libre d'exprimer ses opinions.	Le personnel et les instances dirigeantes ne doivent pas appartenir aux mêmes groupes. Aucune information sur l'identité des prises de parole lors des réunions ne doit être communiquée hors de l'équipe d'évaluation des capacités.
Environ 90 minutes suffisent pour les groupes de discussion (120 minutes si une interprétation dans d'autres langues est nécessaire)	S'assurer que le personnel a la possibilité de s'exprimer ; Gérer les problèmes linguistiques.	Il est préférable de former des groupes plus petits vu que le temps est relativement limité. S'assurer de prévoir du temps supplémentaire pour l'interprétation si nécessaire.

Le recours à des groupes de discussion au sein des INDH repose sur des valeurs d'appropriation, d'inclusivité et sur une approche participative, en lien avec l'indépendance et le pluralisme.

La question se pose à savoir si les groupes de discussion, notamment dans le contexte des INDH, génèrent une dynamique favorisant le consensus sur des problèmes qui peuvent ne pas être les réels problèmes (voir également PNUD, 2012). Certaines publications tendent à confirmer ces préoccupations. Ce qui peut sembler être une décision unanime peut en vérité refléter un consensus en « cascade » généré par les membres dominants du groupe. Dans ce cas, un « effet de groupe » influence les membres d'un groupe non dominants qui suivent une tendance qu'ils perçoivent comme un consensus émergent. Ce phénomène peut être encouragé par des facteurs émotionnels et irrationnels, plutôt que par des faits.[7] Cependant, l'on note que, tout particulièrement dans les INDH les plus importantes disposant parfois de 30 groupes de discussion, le nombre important de groupes peut servir à une contre-vérification, car ils indiquent où se trouvent les éventuelles pressions à se conformer à certains groupes.

7 Selon Cass R. Sunstein et Ried Hastie (2015), si les individus sont susceptibles de manifester des pensées impulsives ou émotionnelles, ces caractéristiques sont exacerbées dans des contextes de petits groupes. Il en résulte une rétention d'informations cruciales ou la répression d'idées utiles risquant d'offenser ou d'irriter les autres membres du groupe, d'où un « étouffement » plutôt qu'une valorisation de la diversité et l'obtention d'un consensus.

D'autres stratégies ont été suggérées, notamment le recours à des questionnaires pour se faire une idée des grands enjeux, suivis de groupes de discussion (l'inverse du processus habituel). Cela élimine le risque que les questionnaires répliquent simplement les résultats du groupe de discussion, mais ne permet pas de gérer la dynamique interne au sein même du groupe de discussion. Cette méthode n'a pas été testée de manière fiable ou sur le long terme dans un contexte d'évaluation des capacités.

5.2 Entretiens avec les parties prenantes externes

Le pluralisme est un principe qui se reflète dans la composition interne et les interactions de l'institution et s'étend également à la relation qu'entretient l'INDH avec les parties prenantes, notamment les pouvoirs publics et la communauté internationale, les donateurs et les partenaires, les organisations sur le terrain et autres organisations de la société civile, les défenseurs des droits humains, etc. L'obtention d'informations sur l'environnement propice dépend également grandement des informations provenant des parties prenantes externes.

Dans au moins un rapport A-GA, l'équipe d'évaluation des capacités s'est également entretenue avec d'anciens commissaires. Dans le contexte de l'Asie-Pacifique, les anciens commissaires sont interviewés en tant que parties prenantes « externes ».

5.3 Questionnaires

Les questionnaires permettent au processus d'évaluation des capacités de :

- mettre en évidence les tendances, notamment celles au sein de l'INDH à l'aide de la désagrégation ;
- garantir l'anonymat ;
- « évaluer » les résultats des groupes de discussion ;
- améliorer les perceptions de rigueur grâce aux données quantitatives obtenues.

Des questionnaires ont été utilisés dans la plupart des évaluations des capacités examinées, quelle que soit la région ou la méthode, pour recueillir les perspectives des instances dirigeantes et du personnel de l'INDH. Dans la plupart des processus, ils ont permis de recueillir aussi bien des informations qualitatives que quantitatives. Les informations qualitatives provenaient généralement de commentaires écrits dans les questionnaires, alors que des réponses sur une échelle de 1 à 5 à des questions ont fourni les données quantitatives.

L'équipe d'évaluation des capacités rédige le questionnaire en identifiant les problèmes de capacités recensés dans le cadre des groupes de discussion, ce qui permet d'obtenir des données quantitatives ainsi que des commentaires écrits. **Voir Tableau 21**.

Tableau 21 **Questionnaires**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
Questionnaires d'auto-évaluation gérés par tous les membres et le personnel	Recevoir un nombre insuffisant de questionnaires remplis car un faible taux de réponse diminue la valeur des informations.	L'inclusion et la participation sont des valeurs et résultats clés des processus d'évaluation des capacités qui dépendent de l'auto-évaluation ; Les opinions des instances dirigeantes tout comme du personnel sont nécessaires. Un taux élevé de réponses peut être garanti par une bonne planification préalable, ainsi que par des mécanismes encourageant les sondés à remplir les questionnaires, comme assurer la confidentialité des résultats. Un taux de réponse faible accroît les marges d'erreur ; Le rapport doit informer les INDH que les données quantitatives risquent de manquer de fiabilité.
Un petit nombre de questionnaires utilise uniquement des commentaires qualitatifs sans dimension quantitative.	Assurer la connaissance des méthodes quantitatives	Une assistance et une formation aux méthodes quantitatives dans le contexte francophone peuvent permettre un renforcement des compétences de gestion des questions classées par valeur numérique. (En plus de l'anglais, SurveyMonkey peut être utilisé en français, en espagnol et en portugais.)
Certains membres du personnel ne peuvent pas répondre à certaines questions.	Gérer les données du personnel qui n'a aucune connaissance du sujet traité dans le cadre d'une question donnée.	Les questionnaires du modèle de méthodologie Asie-Pacifique permettent maintenant aux sondés d'ignorer des questions auxquelles ils ne peuvent pas répondre.
Les questionnaires abordent un large éventail de problèmes de capacités de l'INDH.	Longueur et complexité	Questionnaires désormais plus courts (p. ex. 15 pages dans le contexte Asie-Pacifique) avec des énoncés d'orientation sur les capacités plus simples.
Questions sur les informations personnelles et le profil	Préserver la confidentialité tout au long du processus ; Protection du personnel contre les représailles.	Les équipes en charge des évaluations des capacités doivent superviser la gestion et la collecte physique des formulaires remplis sans implication des agents de liaison, des instances dirigeantes et du personnel de l'INDH. Des informations complémentaires serviront à la désagrégation des données lors de la phase d'analyse.

Figure 2 **Exemple d'énoncé d'orientation sur les capacités**

Problème 1 La loi de la Commission nationale des droits humains (la loi CNDH) et son cadre juridique lui permettent d'exercer en tant qu'INDH pleinement efficace conformément aux Principes de Paris.

Sur une échelle de 0 et 5, comment évalueriez-vous la capacité actuelle de la CNDH dans ce domaine de travail particulier (obtient-elle de bonnes performances dans ces domaines) ?

- ☐ 0. Aucune capacité
- ☐ 1. Très faible capacité
- ☐ 2. Capacité uniquement de base ou faible
- ☐ 3. Capacité moyenne, en partie développée
- ☐ 4. Capacité bien développée
- ☐ 5. Capacité pertinente pleinement développée

Sur quelle base et sur quels faits probants se fonde votre évaluation ?

Dans le cadre de la méthodologie Asie-Pacifique et des méthodes A-GA, les questionnaires utilisent des « énoncés d'orientation sur les capacités » ou des « problèmes de capacités » pour demander aux sondés d'évaluer les capacités actuelles et / ou requises (**Voir la Figure 2**).

5.4 Notation et données quantitatives

Les données quantitatives fournissent des informations graphiques et simples. Elles peuvent être un bon moyen d'attirer l'« attention politique » et servir de données probantes objectives susceptibles d'influencer les instances dirigeantes d'INDH parfois sceptiques (PNUD, 2012). Les processus d'évaluation des capacités utilisent des outils de mesures pour associer des constructions qualitatives en lien avec les capacités des INDH à des unités d'indicateurs quantitatifs. Le Cadre d'efficacité génère également des données quantitatives, malgré l'utilisation d'une méthodologie différente, en associant des « domaines d'efficacité » spécifiques à des variables indépendantes et dépendantes prédéterminées. **Voir Tableau 22**.

Tableau 22 **Notation et données quantitatives**

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
Les données quantitatives illustrent ou valident les commentaires qualitatifs	Traiter les divergences entre les données quantitatives et qualitatives par exemple, les cas où les commentaires divergent des évaluations numériques pour le même sujet.	Le rapprochement de données incohérentes peut parfois être traitée dans les sections analytiques du rapport, ou en ignorant les réponses qui reflètent clairement un manque de compréhension. Dans l'ensemble, les données contradictoires ne sont pas rapprochées.
Les données sont souvent saisies manuellement, ou de plus en plus, à l'aide d'outils d'enquête en ligne.	La saisie manuelle est sujette à l'erreur humaine. Les outils d'enquête en ligne peuvent nécessiter formation du personnel et des garanties dela confidentialité.	SurveyMonkey ou des formulaires en ligne formulaires en ligne automatisent le processus, réduisent les erreurs et protègent les informations sensibles.

Tableau 22

Caractéristiques communes	Défis	Enseignements tirés
Les questionnaires utilisent des échelles à 4, 5 et 6 points, en majorité des échelles à 6 points (⊙–5). **Le Cadre d'efficacité utilise une échelle compressée (⊙, 1, 2).**	Absence d'échelles d'évaluation systématiques entre les régions. Indication d'un manque de compréhension de l'échelle d'évaluation étendue.	Une échelle plus compressée [⊙,1,2] peut être plus compréhensible et adaptée au Cadre d'efficacité. Selon certaines personnes consultées, des échelles normalisées peuvent éventuellement permettre de comparer des rapports au sein et entre les régions, mais il n'existe aucun consensus sur ce point.
La majorité des rapports fournit des tableaux ou schémas récapitulatifs pour illustrer des données quantitatives, mais pas des ensembles de données complets. **Une minorité de rapports, notamment dans la région de l'Afrique, fournit des ensembles de données à l'INDH.**	Faire face aux problèmes d'appropriation par l'INDH des méthodes d'évaluation des capacités ne fournissant pas de données anonymisées aux INDH (les données anonymisées ne contiennent aucune information, quelle qu'elle soit, permettant d'associer les réponses aux personnes sondées). Les rapports A–GA fournissent généralement des ensembles de données anonymisées dans les représentations d'évaluation des capacités.	Les questionnaires sont conservés par l'équipe d'évaluation des capacités et ne doivent jamais être remis à d'autres personnes que les membres de l'équipe, quelles que soient les circonstances. Fournir des ensembles de données anonymisées permet de tester la validité, les erreurs et l'analyse des écarts types, tout en préservant la confidentialité.
Des évaluations sont utilisées pour transmettre des informations à propos des écarts de capacités	Les écarts sont calculés sur la base d'ensembles de données complets et ils incluent des réponses de personnes fournissant des réponses sans aucune base objective. Les écarts de capacités peuvent ne pas représenter les problèmes de capacité les plus importants.	Toutes les réponses sont traitées de la même manière, y compris celles des sondées ayant peu voire aucune compréhension de la question ou du domaine de capacités ; Cependant, la désagrégation permet au lecteur de positionner la réponse en fonction de l'ancienneté ou de l'adhésion à un groupe fonctionnel particulier de l'INDH. Un examen minutieux des faiblesses de l'institution basé sur les entretiens fonctionnels et externes peut s'avérer plus pertinent pour sélectionner les priorités que des perceptions subjectives des écarts.
Les capacités réelles et les capacités requises sont représentées en calculant la moyenne dans chaque domaine de capacité dans le cadre de la méthodologie Asie–Pacifique et des méthodes A–GA.	Les écarts types importants des deux méthodes suggèrent une variabilité élevée.	Les points de données sont souvent éparpillés et éloignés de la moyenne de sorte que les écarts de capacités ne sont pas forcément des indicateurs fiables des priorités et ne peuvent pas faire l'objet d'un jugement en toute confiance.
L'instrument est conçu pour recueillir des informations de classement sur les problèmes de capacités qui sont ensuite analysées et quantifiées.	Inquiétudes concernant la précision et la fiabilité des données.	Les équipes d'évaluation des capacités doivent dévoiler les problèmes d'exactitude et de fiabilité aux INDH (faibles taux de retour, problèmes de variabilité ou de signification statistique par exemple) et il doivent expliquer ces limites dans les rapports, à des fins de transparence.

Absence d'alignement

Les données quantitatives ne s'alignent pas toujours clairement sur les données qualitatives. Dans un rapport d'évaluation des capacités, il était indiqué que les instances dirigeantes de l'INDH avaient partiellement développé des capacités (3.3), mais la section narrative du rapport indiquait un total « manque d'engagement des instances dirigeantes » dans ce même domaine de capacités. Dans un autre cas, l'INDH avait reçu une très bonne note pour « conseil et aide » aux pouvoirs publics en raison de sa « bonne réputation », mais le rapport indiquait également qu'aucune initiative n'avait été prise en faveur des recommandations. La réconciliation ou l'explication concernant d'éventuelles données contradictoires peuvent s'avérer utiles pour comprendre les résultats et leurs implications.

L'Examen indépendant de l'Évaluation des capacités des institutions nationales des droits humains dans la région Asie-Pacifique (PNUD, 2012) a noté que les résultats quantitatifs de rapports d'évaluation des capacités ne sont pas validés en discutant avec les personnes fournissant les données et les classements. La méthodologie AP revue a résolu ce problème et utilise désormais des données quantitatives pour illustrer l'analyse qualitative plutôt que de servir de source objective d'informations, même s'il est possible que cette approche n'ait pas entièrement permis de résoudre le problème.

Quel est le degré de fiabilité et d'importance des données ?

Les **niveaux de confiance** sont généralement établis sur une échelle mobile de taux de réponse. Au sein des grandes institutions (par exemple, avec plus de 200 personnes), des taux de réponse d'au moins 25 % permettraient d'obtenir un niveau de confiance de 80 %, alors qu'au sein des plus petits groupes (entre 31 et 100 personnes), un taux de réponse plus élevé de 40 % est nécessaire pour obtenir des niveaux de confiance similaires quant aux résultats. Le processus d'évaluation des capacités doit bien prendre en compte les taux de réponse et leurs implications sur les données en résultant.

Exemple de pays

Dans le cadre d'un processus d'évaluation des capacités, l'INDH comptait plus de 200 membres au sein de son personnel. Pourtant, seules 25 personnes avaient répondu au questionnaire.

Ainsi, le taux de réponse était inférieur à la moitié des 25 % nécessaires pour disposer d'un niveau de confiance (relativement faible) de 80 %. Sur ce point, même si le rapport d'évaluation des capacités a soulevé le problème des raisons d'un faible taux de retour, le rapport n'a pas indiqué les conséquences de ce faible taux sur la qualité des données.

De hauts niveaux de variance sont source d'inquiétudes concernant la signification des moyennes arithmétiques concernant la capacité réelle de l'institution. Du fait que la méthode A-GA fournit généralement des ensembles de données complets, il est possible d'évaluer la variance des réponses et leurs implications sur la validité des résultats en se référant à l'écart type. Les exemples suivants illustrent la variabilité de données issues de trois rapports d'évaluation des capacités.

Exemple de pays

Le **Tableau 23** illustre des données provenant de questionnaires de trois exemples de pays. Il démontre comment l'utilisation de moyennes peut aboutir à des informations trompeuses sur l'ampleur des problèmes de capacités et les écarts de capacités.

Tableau 23 **Écarts types**

Exemple de problème de capacités	Capacité moyenne	Écart type
Cadre de l'institution « La Commission dispose généralement d'une organisation interne adaptée qui permet son bon fonctionnement ».	3.⊙	1.1 Signifie que les réponses entre 1,9 et 4,1 sont considérées comme normales (sur une échelle de 1 à 5)
Redevabilité « La Commission a la capacité de recueillir un retour d'information, d'évaluer les résultats et d'identifier les enseignements tirés pour adapter les politiques, programmes et stratégies. »	2.7	1.4 Signifie que les réponses entre 1,3 et 4,1 sont considérées comme normales (sur une échelle de 1 à 5)
Instances dirigeantes « Les instances dirigeantes sont capables de se développer, de communiquer et de donner une vision, une mission, des valeurs et des politiques à la Commission. »	3.3	1.1 Signifie que les réponses entre 2,2 et 4,4 seraient considérées comme normales (sur une échelle de ⊙ à 5)

Les hauts niveaux de variances signifient que les réponses sont tout autant susceptibles d'être en bas qu'en haut de l'échelle pour une réponse donnée. Par conséquent, les moyennes des exemples ci-dessus fournissent peu d'informations utiles sur les capacités. Ces préoccupations prennent plus d'ampleur lorsque l'écart de capacités est identifié, car ce qui semble être un écart face à une moyenne peut en fait ne pas vraiment en être un, voire ne pas en être un du tout. Même si les rapports selon la méthodologie de l'Asie-Pacifique ne fournissent pas d'ensembles de données, un praticien de l'évaluation des capacités a indiqué la présence de problèmes similaires avec la variabilité des données dans la région Asie-Pacifique et fait part de préoccupations similaires concernant la fiabilité et l'utilité des données comme indicateurs d'écarts de capacités.

Comme indiqué précédemment, les questionnaires contiennent des informations personnelles sur les personnes sondées qui permettent d'obtenir des données désagrégées (au moins dans les processus utilisant la méthodologie Asie-Pacifique). Il s'agit d'une excellente pratique qui favorise le pluralisme, l'apprentissage et la transparence, tout en assurant la confidentialité par l'utilisation de données anonymisées.

Lancement de l'atelier sur le renforcement des capacités de la Commission nationale des droits humains du Sénégal

© Réseau des institutions nationales africaines des droits humains

Suivi et changementsur le long terme

Programme de formation professionnelle pour des employés de prisons à Maafushi, aux Maldives

© Commission des droits humains des Maldives

6

Suivi et changement sur le long terme

Un engagement dans la mise en œuvre et le suivi émerge peu à peu comme principe global des processus d'évaluation des capacités des INDH. Ce type d'engagement a bien entendu lieu au niveau même des INDH, mais les personnes consultées notent que les stratégies servent également à renforcer l'expertise, les échanges de connaissances et les capacités des institutions au niveau régional. Les points suivants sont consolidés sur la base de l'analyse et des consultations de la phase de recherche :

- Le suivi doit être une partie intégrante du processus d'évaluation des capacités. Les protocoles d'accord sont un mécanisme efficace, dès le début, pour garantir l'engagement de l'INDH et une compréhension claire des rôles et responsabilités des parties concernées.

- Toutes les parties doivent reconnaître que la mise en œuvre est un processus complexe et sur le long terme qui implique différents acteurs, tous n'étant pas sous le contrôle de l'INDH. Il s'agit également d'un processus itératif qui ne suit pas toujours une progression linéaire des améliorations.

- L'INDH doit rendre compte des avancées de la mise en œuvre du rapport d'évaluation des capacités en mettant l'accent sur l'importance de s'assurer que le cadre de suivi et d'évaluation « sert à favoriser une amélioration du processus » (APF, 2014).

- Le suivi et la mise en œuvre doivent être conçus pour assurer un suivi des conséquences inattendues émanant des résultats et des recommandations, de manière équilibrée, même si elles sont négatives (PNUD, 2012).

- Les protocoles de suivi sont des outils utiles pour assurer une compréhension commune de ce qui se passe après que l'évaluation des capacités est terminée, en intégrant les engagements de suivi du protocole d'accord aux résultats et recommandations intégrés au plan de mise en œuvre. Il peut s'agir de missions de suivi ayant lieu plusieurs années après l'évaluation des capacités.

- Contrairement aux équipes d'évaluation des capacités, qui n'incluent généralement pas de membres de l'INDH, l'équipe en charge de la mission de suivi (parfois appelée mission d'examen) peut inclure des membres de l'INDH, et devrait en fait en inclure, afin de renforcer le principe d'indépendance de l'INDH et d'appropriation, ainsi que l'apprentissage et la redevabilité.

- Il a été démontré que la période suivant immédiatement une évaluation des capacités est un moment idéal pour travailler avec les pouvoirs publics et changer le mandat de l'INDH en modifiant ses statuts, discuter des résultats de l'évaluation des capacités avec des partenaires au développement afin de garantir des fonds pour les domaines de priorité désignés, et procéder à des améliorations internes de la structure organisationnelle, des enquêtes et de la gestion des plaintes.

Les données sur les plans de mise en œuvre et les missions de suivi ne sont pas encore suffisantes pour en tirer des conclusions. Néanmoins, la « trajectoire de changement » suivante illustre le cheminement du protocole d'accord jusqu'au suivi et examen.

Les résultats de la phase de recherche indiquent des liens solides entre le principe d'apprentissage et de redevabilité d'une part, et l'existence d'un suivi planifié et structuré d'autre part.

De même, chaque région en est à une étape différente de son développement et de ce fait, il n'est pas possible d'adopter une approche universelle de suivi et de mise en œuvre, menant à un changement sur le long terme. Dans certaines régions, les évaluations des capacités n'ont même pas encore commencé tandis que dans d'autres, notamment en Asie-Pacifique, la plupart des INDH ont déjà mené des évaluations des capacités et l'on assiste à une forte dynamique en faveur de processus de suivi sous forme d'examens structurés. Par contre, des évaluations des capacités de grande envergure accompagnées d'examens structurés ne sont pas à la portée de nombreuses INDH et de nombreux réseaux régionaux.

Néanmoins, les points généraux suivants émergent des consultations et s'appliquent de manière globale, quel que soit le contexte :

- La stratégie consistant à utiliser des protocoles d'accord pour graver dans le marbre les engagements respectifs des parties et refléter l'engagement de l'INDH à diffuser les résultats et mettre en œuvre les recommandations et priorités à venir est un indicateur du succès d'un renforcement des capacités à venir.

- Les rapports d'évaluation des capacités doivent s'accompagner de modèles pouvant soutenir la mise en œuvre et en assurer le suivi, et alimenter un protocole de suivi ou un outil similaire.

- Les INDH doivent respecter le principe de transparence en publiant des recommandations d'évaluations des capacités et les résultats de la mise en œuvre dans des rapports annuels et sur des sites Internet.

- Lorsque des processus d'évaluation des capacités ont reçu le soutien d'un réseau régional et / ou d'autres partenaires de développement, l'INDH doit, au minimum, communiquer de manière systématique ses avancées, informations utiles sur sa propre trajectoire et les changements auxquels elle procède sur une période de temps convenue mutuellement.

- Sur les territoires ayant déjà mené un cycle complet d'évaluation des capacités, les missions de retour ou d'examen sont une excellente plateforme à partir de laquelle les institutions peuvent réfléchir à leurs avancées et bénéficier d'un soutien structuré en faveur d'un nouvel engagement envers un renforcement des capacités et de modifications des plans si nécessaire. Sinon, compte tenu les mesures d'austérité en place dans certaines régions, les institutions peuvent créer un « espace » au sein de leur propre planification stratégique et processus d'examen interne pour évaluer elles–mêmes leurs progrès, sans investir massivement dans des facilitateurs externes.

Conclusion

Compte tenu l'attention spécifique et ciblée dont les évaluations des capacités ont fait l'objet ces dernières années, les objectifs de consolidation des enseignements tirés et d'élaboration de principes communs témoignent du développement itératif des évaluations des capacités et de leur importance au niveau national, régional et international.

Les évaluations des capacités évoluent pour s'intégrer davantage aux partenariats régionaux. L'engagement commun des partenaires contribue à l'apprentissage et à des améliorations durables au sein du partenariat tripartite, des réseaux régionaux, des ONG internationales et bien entendu des INDH elles-mêmes.

Il ne fait aucun doute que les principes actuels vont évoluer et être améliorés, en tenant compte des expériences et du développement actuels des INDH. Cette évolution garantira la continuelle pertinence des principes globaux pour les INDH et leurs fonctions clés.

Représentants de l'INDH à la 12e conférence internationale des institutions nationales des droits humains

© Commission nationale des droits humains du Mexique

Références

Forum Asie Pacifique des institutions nationales des droits humains et Programme des Nations Unies pour le développement (2011). ***Capacity Assessment Manual for National Human Rights Institutions*** (Manuel d'évaluation des capacités pour les institutions nationales des droits humains). Bangkok.

_____ (2014). ***Capacity Assessment Manual for National Human Rights Institution***s (Manuel d'évaluation des capacités pour les institutions nationales des droits humains).
Bangkok. Consultable sur : www.asia-pacific.undp.org.

_____ (2014a). ***Promoting and Protecting the Human Rights of Women and Girls: A Manual for National Human Rights Institutions*** (Promotion et protection des droits humains des femmes et des filles : manuel pour les institutions nationales des droits humains). Consultable sur : www.asiapacificforum.net

Bingham, Tom (2010). ***The Rule of Law*** (La règle de droit). Londres, Royaume-Uni : Penguin.

Commission canadienne des droits humains (2011). ***Survey of National Human Rights Institutions on Article 33.2 of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities*** (Enquête des instituts nationaux des droits humains sur l'article 33.2 de la convention relative aux droits des personnes handicapées). Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits humains (CIC-INDH).

Carver, Richard (2005). ***Assessing the Effectiveness of National Human Rights Institutions*** (Évaluation de l'efficacité des institutions nationales des droits humains). Versoix : Conseil international sur les politiques des droits humains.

_____ (2014). ***Measuring the Impact and Development Effectiveness of National Human Rights Institutions: A Proposed Framework for Evaluation*** (Évaluation de l'impact et de l'efficacité du développement des institutions nationales des droits humains : proposition de cadre pour l'évaluation). Centre régional de Bratislava du PNUD.

_____ (2000). ***Performances et légitimité : institutions nationales des droits humains.***Versoix : Conseil international sur les politiques des droits humains.

Eliadis, Pearl (2014). ***Speaking Out on Human Rights: Debating Canada's Human Rights System*** (S'exprimer sur les droits humains : débattre du système canadien des droits humains).
Montréal, Kingston : McGill-Queen's University Press.

Equitas (2008). ***Equality for Women: A Handbook for NHRIs on Economic, Social and Cultural Rights*** (Égalité pour les femmes : manuel pour les INDH sur les droits économiques, sociaux et culturels). Montréal : Equitas : Centre international pour l'éducation aux droits humains.
Consultable sur : www.equitas.org/en/resources-2/human-rights-defenders-and-educators/womens-rights/.

Flindt Pedersen, Charlotte et Marie Louise Muff (2013). ***Working in Partnership with NHRIs: DIHR Experiences and Approach*** (Travailler en collaboration avec les INDH : expériences et approche de l'Institut danois des droits humains. Copenhague : Institut danois des droits humains.

Gibbs, Anita (1997). ***Focus Groups. Social Research Update***, édition 19, hiver.
Consultable sur : sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html

Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits humains (2013). ***General Observations of the Sub-Committee on Accreditation*** (Observations générales du sous-comité d'accréditation). CIC-INDH. Consultable sur : www.nhri.ohchr.org

Conseil international sur les politiques des droits humains. ***Assessing the Effectiveness of National Human Rights Institutions*** (Évaluation de l'efficacité des institutions nationales des droits humains). Bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits humains, 2005. Consultable sur : www.ohchr.org

Kusek, Jody Zall et Ray Rist (2014). ***Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*** (Dix étapes vers un système de suivi et d'évaluation basé sur les résultats). Washington : Banque mondiale.

Réseau des institutions nationales africaines des droits humains. ***Priorités et objectifs stratégiques 2012-2014***. Consultable sur : www.nanhri.org
Les priorités stratégiques actuelles figurent dans la section Our Work. Consulté le 31 janvier 2016.

Bureau du Haut-Commissariat aux droits humains (2010). ***Institutions nationales des droits humains : History, Principles, Roles, and Responsibilities*** (Histoire, principes, rôles et responsabilités). Série de formations n° 4 Rév_1, OHCHR, HR/P/PT/4/Rev.1. Sales No. E.09.XIV.4. Consultable sur : www.ohchr.org

_____ (2013). ***Report of the National Institutions for the Promotion and Protection of Human Rights*** (Rapport des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits humains), Bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits humains, 2013, UN Doc A/HRC/23/27. Consultable sur : www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/RegularSession/Session23/A-HRC-23-27_en.pdf

_____ (2009). S***urvey on National Human Rights Institutions: Report on the Findings and Recommendations of a Questionnaire Addressed to NHRIs Worldwide*** (Enquête sur les institutions nationales des droits humains : rapport sur les résultats et recommandations d'un questionnaire adressé aux INDH dans le monde). Bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits humains.
Consultable sur : nhri.ohchr.org/EN/Documents/Questionnaire%20-%20Complete%20Report%20 FINAL-edited.pdf

_____ (1993). ***Principles relating to the Status of National Institutions*** (Principes en lien avec le statut des institutions nationales) (les Principes de Paris). Résolution de l'Assemblée générale 48/134. Consultable sur : www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/StatusOfNationalInstitutions.aspx

Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (2012). ***Handbook for National Human Rights Institutions on Women's Rights and Gender Equality*** (Manuel pour les institutions nationales des droits humains sur les droits des femmes et l'égalité de genre). Consultable sur : www.osce.org/odihr/97756

Sunstein, Cass R. et Ried Hastie (2015). Wiser: ***Getting beyond Groupthink to Make Groups Smarter***. Cambridge : Harvard Business Review Press.

Programme des Nations Unies pour le développement. ***Human Rights in UNDP Practice Note*** (Les droits humains dans la Note de pratique du PNUD), PNUD, 2005. Consultable sur : www.undp.org

_____ I***ndependent Review of the Capacity Assessment of National Human Rights Institutions in the Asia-Pacific Region*** (2012) (Examen indépendant de l'évaluation des capacités des institutions nationales des droits humains dans la région Asie-Pacifique, 2012). Programme des Nations Unies pour le développement.

_____ 2008. ***UNDP Capacity Assessment Practice Note*** (Note de pratique du PNUD sur l'évaluation des capacités), PNUD, 2008. Consultable sur : www.undp.org

_____ 2008a. U***NDP Capacity Assessment Methodology User's Guide (***Guide de l'utilisateur de la méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD), PNUD, 2008. Consultable sur : www.undp.org

Programme des Nations Unies pour le développement et Bureau du Haut-Commissariat aux droits humains. ***UNDP-OHCHR Toolkit for Collaboration with National Human Rights Institutions*** (Boîte à outils du PNUD-HCDH de collaboration avec les institutions nationales des droits humains), PNUD-HCDH, 2010. Consultable sur : www.ohchr.org

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. ***UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System*** (Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies, UNEG, 2008 UN Doc EG/FN/CoC. Consultable sur : www.unevaluation.org

Programme des Nations Unies pour le développement 2014 ***UNDP Terms of Reference: Global methodology / principles for capacity development of National Human Rights Institutions*** (Mandat du PNUD : méthodologie globale / principes pour le renforcement des capacités des institutions nationales des droits humains) (exemplaire sur fichier).

Programme des Nations Unies pour le développement, Bureau du Haut-Commissariat aux droits humains et Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits humains (Partenariat tripartite), ***Report of the Third Annual Strategic Partnership Review*** (Rapport du troisième examen stratégique annuel du partenariat), PNUD et HCDH et CIC, 10-11 juillet 2013

Membres du personnel de la Commission indépendante afghane des droits humains, bureau d'Helmand d'évaluation des capacités à Kaboul

© Forum Asie-Pacifique des institutions nationales des droits humains

Annexe 1
Glossaire

Les rapports d'évaluation des capacités utilisent des termes ayant une signification spécifique dans un contexte d'évaluation des capacités des INDH.
Ils vous sont brièvement présentés ici selon une signification différente de leur signification générale.

Capacité
Selon l'Oxford English Dictionary (OED), 2015, le terme « capacité » désigne l'aptitude ou le pouvoir de faire, d'expérimenter ou de comprendre quelque chose. Les rapports A-GA mesurent les capacités actuelles et les compare au texte législatif / constitutionnel et aux Principes de Paris pour identifier les « écarts ». En outre, ces processus d'évaluation des capacités utilisent des capacités techniques et fonctionnelles pour lesquelles des règles normatives n'ont pas toujours été établies de manière formelle, alors que les capacités souhaitées ont été identifiées par des membres de l'INDH et son personnel. Les informations ou questions sur les capacités peuvent provenir d'autres sources comme le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD. La méthodologie Asie-Pacifique évalue les capacités actuelles et les recense en fonction des capacités requises. La différence entre capacités actuelles et capacités requises est appelée « écart » (voir l'expression « écart de capacités »).

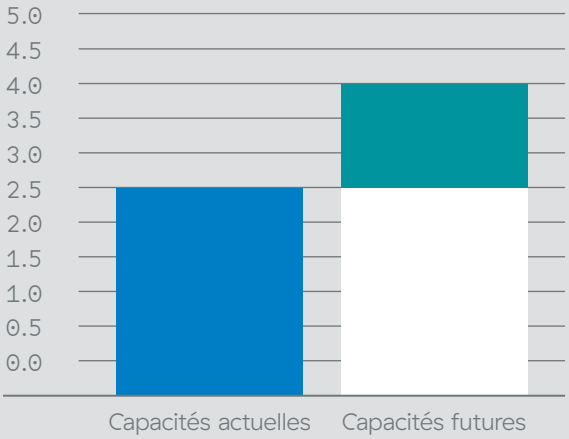
Évaluation
L'OED, 2015 définit le terme « évaluation » comme une appréciation ou une estimation de la nature, de la qualité ou de l'aptitude de quelqu'un ou de quelque chose. La plupart des évaluations des capacités des INDH distingue le terme « évaluation » du terme « appréciation » pour éviter toute connotation de jugement et pour insister sur une appropriation et une adhésion interne. La plupart des informations sur lesquelles se fondent les évaluations provient de l'institution elle-même et repose au minimum ou pas du tout sur des informations indépendantes ou corroborées. Les experts s'accordent cependant pour dire que la ligne de séparation entre les deux est ténue.

Évaluation des capacités
Une évaluation des capacités est une analyse équilibrée des aptitudes d'une institution à conduire son mandat. Elle permet d'identifier les atouts, les faiblesses et les « écarts de capacités » définis ci-dessous.

Renforcement des capacités
Le PNUD définit le renforcement des capacités comme « le processus par lequel les particuliers, les organisations et la société acquièrent, développent et maintiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour réaliser leurs propres objectifs de développement » (2008a).

Écart de capacités
L'expression « écart de capacités » désigne la différence entre les capacités actuelles et les capacités à venir ou nécessaires. Dans le contexte Asie-Pacifique, les écarts sont constatés par le biais de questionnaires.

Figure 3 **Écart de capacités**



Les écarts reflètent la différence chiffrée entre capacités actuelles et capacités futures, exprimée comme une moyenne des notes des capacités actuelles et de celles des capacités requises (futures) (**voir la Figure 3**). Les écarts reflètent la différence chiffrée entre capacités actuelles et capacités futures, exprimée comme une moyenne des notes des capacités actuelles et de celles des capacités requises (futures)

Les rapports anglophones A-GA quantifient les capacités actuelles, mais ne fournissent pas de notes chiffrées pour les capacités à venir. Par conséquent, aucune valeur numérique n'est rattachée aux écarts de capacités (du moins pas dans les rapports ayant fait l'objet d'un examen). En lieu et place, l'« écart » est décrit en identifiant les faiblesses et, parfois, les manquements aux règles des Principes de Paris ou autres exigences en matière de capacités fonctionnelles.

Les personnes consultées ont indiqué que l'aspect quantitatif du processus a récemment été remis en question en raison de difficultés techniques avec le processus et des rapports plus récents du RINADH ont abandonné l'approche quantitative (p. ex. au Sénégal). Les personnes consultées ont indiqué que cela peut avoir un lien avec les capacités techniques des consultants travaillant dans un contexte francophone.

Le processus Asie-Pacifique inclut par conséquent une « analyse des écarts » dans le sens où il recherche activement à conceptualiser les écarts et à les quantifier. Le processus A-GA, qui se nomme lui-même « analyse des écarts », confond faiblesses et écarts et ne permet pas d'obtenir une base de référence quantitative pour identifier les écarts.

Selon les personnes consultées, ces dernières années, le processus Asie-Pacifique a également identifié les faiblesses dans le but de discuter des manques en capacités et de les analyser, quels que soient les « écarts » chiffrés.

En bref, même si les approches d'« évaluation des capacités » Asie-Pacifique et d'« analyse des écarts » africaine font l'objet de nombreuses discussions, les différences entre les deux ne sont pas aussi flagrantes, du moins dans ce domaine.

Environnement propice

Le cadre d'évaluation des capacités du PNUD identifie trois « points d'entrée » pour l'évaluation des capacités, c'est-à-dire l'individu, l'organisation et l'environnement propice. Un environnement propice est un environnement qui dépasse une absence de suppression active ou de restrictions réglementaires. Cela concerne de nombreux aspects, légaux, sociaux et autres, appuyant le fonctionnement et le développement de l'institution.[8]

8 PNUD 2008

Analyse des écarts
L'expression « analyse des écarts » est utilisée pour décrire plusieurs processus A-GA. L'un des problèmes réside dans la confusion entre capacités actuelles et capacités futures, par exemple lorsque les capacités actuelles sont définies en fonction des capacités « potentielles ». Dans d'autres cas, le terme « écart » est considéré comme un synonyme de « faiblesse ». Il semble normal de confondre « faiblesses » et « écarts », mais une confusion des concepts et de la terminologie peut entraîner une confusion concernant les capacités actuelles et les écarts. Pour en savoir plus, consultez l'expression « écart de capacités ».

Fiabilité
La fiabilité telle que discutée ici fait référence à la cohérence ; c'est-à-dire le degré d'erreur aléatoire faisant que les résultats peuvent être considérés comme cohérents.

Règle de droit
La « règle de droit » est une expression complexe qui traite de certaines caractéristiques fondamentales d'une société juste. Il est fait référence à la règle de droit dans la Déclaration universelle des droits humains : « Considérant qu'il est essentiel que les droits humains soient protégés par un régime de droit pour que l'homme ne soit pas contraint, en suprême recours, à la révolte contre la tyrannie et l'oppression ». Parmi les composantes fondamentales de la règle de droit, figure tout d'abord la notion que des sanctions et des obligations peuvent uniquement être établies par un manquement à la loi en vigueur sur le territoire, et imposées par des tribunaux indépendants et impartiaux. Deuxième point, chaque personne, quel que soit son rang ou sa condition, est soumise au droit commun du territoire et personne n'est au-dessus des lois. Toutes les personnes sont soumises aux mêmes lois et aux mêmes tribunaux. Troisième point, de manière plus générale, toute personne et autorité au sein d'un état, publique ou privée, « est tenue d'obéir à la législation publiquement adoptée, prenant effet dans le futur et publiquement appliquée par les cours et tribunaux » (Bingham, 2010, pp. 3-4). Non seulement les droits humains doivent être protégés par la règle de droit, mais celle-ci doit elle-même être guidée par les droits humains et les protéger (ibid., p. 67).

Auto-évaluation
Les approches Asie-Pacifique et du RINADH sont organisées en externe par des « auto-évaluations » ou auto-analyses. Les auto-évaluations ne doivent pas être confondues avec les « auto-appréciations ». Selon les outils du PNUD d'évaluation des capacités, l'auto-évaluation signifie que l'institution elle-même conduit l'évaluation sans l'intervention d'un consultant externe.

L'auto-appréciation, par contre, se définit dans un contexte d'évaluation des capacités nécessitant l'intervention de facilitateurs externes. Le terme ne fait donc pas référence à la personne conduisant l'évaluation. Il permet avant tout de mettre en évidence le fait que la plupart des informations sur les capacités émanent de l'institution elle-même.

D'autres types d'évaluations des capacités ou processus similaires ne reposent pas autant sur un recours à une auto-évaluation ou un discours en lien avec elle. En lieu et place, ils comptent sur l'opinion d'un évaluateur ou consultant externe qui procède à des évaluations des informations de référence ou des performances de base de l'institution.
Comme l'ont indiqué bon nombre de personnes consultées importantes, le jugement des facilitateurs externes apporte une solide composante d'évaluation au processus d'évaluation des capacités, malgré la rhétorique de l'« auto-évaluation ».

Validité
La validité désigne l'ampleur avec laquelle les concepts ou mesures sont fondés et correspond à ce qui se passe concrètement dans le monde réel. Par exemple, dans le contexte de cet examen, la validité des ensembles de données générés grâce aux questionnaires est évaluée sur la base du fait qu'ils mesurent bel et bien ce qu'ils prétendent mesurer.

Annexe 2
Modèles de rapports d'évaluation des capacités

Format
Le modèle de rapport dans le cadre de la méthodologie Asie-Pacifique contient :

- le contexte ;
- les défis et problèmes de capacités ;
- le développement des capacités pour l'INDH ;
- les annexes (note conceptuelle ; présentation de l'INDH ; brève présentation des INDH dans la région ; initiative régionale de soutien au renforcement des capacités ; liste des documents considérés ; principaux problèmes d'évaluation des capacités ; questionnaire ; données désagrégées ; plan de mise en œuvre).

Le format RINADH est moins codifié et varie d'un rapport à un autre, mais il inclut les sections générales suivantes :

- Introduction
- Cadre et processus d'évaluation des capacités
- Caractère de l'institution
- Résultats de l'évaluation des capacités
- Observations générales
- Recommandations
- Stratégies de renforcement des capacités

Annexes (listes des réunions externes, précédents rapports du CIC-SCA, le cas échéant).

Annexe 3
Exemples de problèmes de capacités extraits de trois rapports d'évaluation des capacités

Pays X L'INDH a la capacité de...	Pays Y L'INDH a la capacité de...	Pays Z L'INDH a la capacité de...
Utiliser pleinement l'expertise individuelle de ses membres pour construire une INDH forte	Fonctionner comme une INDH indépendante et pleinement efficace conformément aux Principes de Paris	Favoriser l'autonomie
Développer et mettre en œuvre un plan stratégique, des plans de travail annuels	Développer et mettre en œuvre un plan stratégique	Élaborer, communiquer et fournir des orientations sur les politiques, les stratégies
Utiliser pleinement l'expertise individuelle de ses membres dans la construction d'une INDH forte		Assurer la disponibilité des ressources et leur utilisation adéquate
Enquêter et résoudre les plaintes concernant les violations des droits humains selon des procédures claires		Gérer et résoudre les plaintes, obtenir des réparations, organiser des auditions publiques
Surveiller les prisons et les lieux de détention pour vérifier qu'ils respectent les obligations de respect des droits humains	Contrôler le respect des obligations en matière de droits humains dans les prisons et les lieux de détention au moyen d'inspections régulières, programmées ou non.	Moniteur : – La situation des droits humains dans les lieux de détention du pays – Respect par le gouvernement des normes en matière de droits humains; – Existence d'une stratégie de suivi des recommandations
Entreprendre des programmes d'éducation, de formation et de sensibilisation aux droits humains, à la fois pour ceux qui ont des obligations en matière de droits humains et pour ceux qui risquent d'être victimes de violations des droits humains.	Contribuer au développement d'une culture des droits humains par une éducation et une sensibilisation efficaces aux droits humains, tant pour ceux qui ont des obligations en matière de droits humains que pour ceux qui risquent d'être victimes de violations des droits humains.	Défendre les droits humains, sensibiliser aux droits humains, qu'il y ait ou non des dispositions en place, y compris du matériel pour l'éducation du public.

Pays X L'INDH a la capacité de...	Pays Y L'INDH a la capacité de...	Pays Z L'INDH a la capacité de...
Entreprendre des recherches et élaborer des politiques, rédiger des rapports fondés sur le droit et des preuves et convaincants en matière de plaidoyer.		
Atteindre les groupes marginalisés et toutes les régions	Être accessible à tous les résidents, en tenant compte de la région, du sexe, du handicap, de l'âge et des autres obstacles à l'accès	Être accessible à tous les groupes de personnes, y compris les groupes vulnérables tels que les personnes avec un handicap, les minorités, etc.
Assurer une bonne communication interne et externe	Disposer de systèmes et de processus de communication interne efficaces, y compris des réunions (internes) régulières, des bulletins d'information et des courriels ; atteindre tous les résidents du pays Y par le biais des médias publics, des publications et des contacts personnels.	Engager les parties concernées
Élaborer et mettre en œuvre des règles et des procédures pour la prise de décisions clés et la gestion globale du personnel.	Disposer d'un règlement intérieur qui	
Élaborer et mettre en œuvre des règles et des procédures pour l'administration et les finances	(Développer) les processus opérationnels pour minimiser la bureaucratie et les retards, et permettre une exécution sans heurts des fonctions et des responsabilités	Élaborer et mettre en œuvre des systèmes de gestion
Disposer de ressources suffisantes, tant financières qu'en personnel, pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités		
Recruter et conserver à long terme une main-d'œuvre qualifiée, en particulier au niveau des cadres supérieurs.		Garantir les connaissances et les compétences techniques ou l'expertise requise au sein de la Commission
Veiller à ce que le personnel rende des comptes à ses supérieurs et à la Commission, et à ce que la Commission rende des comptes au Parlement et à la communauté en ce qui concerne l'exécution des tâches de la CNDH et des responsabilités individuelles.	Avoir des fonctions et des responsabilités claires ainsi que des lignes et des mécanismes de responsabilité clairs	La capacité de la Commission à mesurer les résultats de son travail afin d'adapter les politiques, les programmes et les stratégies et de garantir l'obligation de rendre compte à tous les niveaux
↓	Collaborer avec les principales institutions et organisations nationales et internationales dans la défense et la promotion des droits humains	

Pays X L'INDH a la capacité de...	Pays Y L'INDH a la capacité de...	Pays Z L'INDH a la capacité de...
		Assurer le suivi des recommandations de l'organe de traité ; surveiller le respect des recommandations par le gouvernement ; soumettre des informations à l'EPU dans le cadre d'un rapport des parties prenantes ; interagir avec les INDH régionales et internationales. Dans le cadre d'un rapport des parties prenantes ; interagir avec les INDH régionales et internationales.
		Conseiller les cadres et le parlement sur les problèmes de droits humains

Design by [LS] lsgraphicdesign.it

PNUD
One United Nations Plaza
New York, NY 10017 États-Unis
www.undp.org

© Photo ONU / Amanda Voisard