

# Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

## Table des matières

Notes préparatoires à l'attention de(s) (l') instructeur(s).....	1
Notes de la session.....	7
Définitions des notions de Réforme, Restructuration et Reconstruction.....	8
Service chargé de l'application des lois.....	11
Les défis dans un environnement d'après-conflit.....	15
Les différents niveaux de réforme.....	17
Évaluation des résultats de l'apprentissage.....	22



## Notes de préparation pour les instructeurs

### Contexte

L'application de la loi est une composante essentielle de l'État de droit. La plupart des sociétés en proie à un conflit ou sortant d'un conflit souffre d'un dysfonctionnement endémique ou de graves insuffisances en matière de respect de l'État de droit. Une défaillance de l'État de droit entraîne une hausse de la criminalité, du désordre et un déclin général de la sécurité publique et individuelle, ainsi que de la sécurité interne de l'État. Sans une application adéquate des lois, il est impossible de parvenir à une paix et une sécurité durable ou à un renforcement de l'État de droit.

Le fait de réformer, renforcer ou de rétablir l'application des lois dans des sociétés en proie à un conflit ou sortant d'un conflit constitue l'un des premiers signes positifs qui peut être apportés pour que la mise en œuvre de la paix puisse gagner du terrain. En raison d'un conflit, la population a généralement peu ou pas confiance dans la capacité de l'État à assurer à chacun de ses membres sécurité et protection. Des services de police efficaces permettent non seulement de rétablir l'ordre public, mais ils concourent également à restaurer la confiance de la population dans la capacité de l'État à gouverner.

Dans un tel contexte, les opérations de maintien de la paix des Nations Unies ont souvent pour mandat de soutenir les réformes, les restructurations et la reconstruction des services chargés de l'application des lois. Les mandats conférés à la Police des Nations Unies ont connu une évolution qui va bien au-delà des activités traditionnellement pratiquées et acceptées de surveillance et de mentorat des services de police locaux.

C'est vers la fin des années 90 que la Police des Nations Unies s'est vue confiée des mandats complexes de soutien et de renforcement des capacités des services de police locaux. Les nouveaux mandats incluaient des activités d'une grande portée en matière de formation, de réforme et de restructuration, ainsi que des fonctions de police sous mandat exécutif combinées à des mandats visant à renforcer les capacités institutionnelles de la police. Ce module vise à informer les futurs membres de la Police des Nations Unies sur les derniers développements concernant les activités de réforme, de restructuration et de reconstruction des services de police locaux. Ce module est étayé par la vision stratégique du but que la Police des Nations Unies est supposée atteindre dans une société qui a connu des perturbations et des destructions des suites d'un conflit, et où l'État de droit a besoin d'être restauré.

### But

Le but de ce module est de fournir aux participants une compréhension claire des stratégies et des concepts élémentaires de réforme, de restructuration et de reconstruction des services du pays hôte chargés de l'application des lois.

## 2 Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

### Résultats de l'apprentissage

*Au terme de ce module, les participants seront à même de :*

- définir les notions de réforme, restructuration et reconstruction
- comprendre les objectifs poursuivis par la réforme des services de police
- dresser la liste des activités nécessaires pour mettre en œuvre avec succès un processus de Réforme, de Restructuration et de Reconstruction des services de police chargés de faire appliquer les lois
- connaître les défis auxquels ils vont être confrontés dans un environnement d'après-conflit
- dresser la liste des indicateurs permettant d'évaluer le processus de réforme
- identifier les différents niveaux de réforme à aborder

### Séquence de l'apprentissage

Le contenu de ce module pourrait être donné en deux séances de formation, en fonction du nombre d'activités d'apprentissage décidées par l'instructeur. Il pourrait également modifier la durée des séquences afin de les adapter aux besoins nationaux de formation.

Ce module fournit un aperçu de la principale fonction que doit remplir la Police des Nations Unies dans des opérations de maintien de la paix, à savoir la reconstruction - et souvent la réforme et la restructuration - des services chargés de l'application lois. On recommande de dispenser ce module conjointement avec les modules de formation spécialisée pour la police, à savoir «Les activités de base de la Police des Nations Unies», «Mentorat et conseil», «Service de police communautaire», ainsi que les deux modules sur les droits de l'homme que sont «Les normes relatives aux droits de l'homme en matière d'arrestation et de détention» et «Les normes relatives aux droits de l'homme en matière de recours à la force».

### Durée

Durée minimale d'une session	Cours/présentation	Questions/Évaluation	Activités de la session
60 minutes	45 min	15 min.	
Options facultatives	Spécificités de la mission	Film en option	Activité facultative
	si nécessaire		

## Méthodologie

Ce module comprend une variété d'activités d'apprentissage suggérées dans le but d'impliquer les apprenants adultes. Les facilitateurs pourront utiliser autant d'activités d'apprentissage que le temps le permet, en veillant à les adapter à la population cible. Cette expérience d'apprentissage vise à obtenir le plus d'interactivité possible. Invariablement les participants ne manquent pas d'apporter au cours un certain nombre d'expériences auxquelles on doit faire appel pour valoriser l'expérience d'apprentissage dans son ensemble. Les participants devront s'impliquer totalement dans le processus d'apprentissage par le biais d'exercices pratiques, de séances de remue-méninges, de discussion sur des études de cas, de travail en petits groupes sur des tâches spécifiques, etc...

L'instructeur devra informer les participants du contenu, du format et de la durée des sessions. Sachant à quoi s'attendre, les participants pourront améliorer leur capacité à se concentrer sur le sujet et tirer ainsi un meilleur profit de la session.

- Définition des termes clés
- Objectifs poursuivis par la réforme des services de police
- Activités de réforme, restructuration et reconstruction
- Les défis qui se posent dans un environnement d'après-conflit
- Les stratégies de mise en œuvre
- L'évaluation du processus de réforme

\* **Veillez noter SVP** : L'institution de formation a toute latitude pour décider si le questionnaire d'évaluation se fera par le biais d'une session informelle de questions-réponses organisée au sein des groupes, ou d'une interrogation écrite rapide (sous forme de quizz). Dans tous les cas, il est recommandé de fournir, à l'issue de l'évaluation, les réponses correctes afin de permettre aux participants de retenir les informations clés.

Les instructeurs sont encouragés à donner des exemples complémentaires de même que des informations spécifiques aux missions où les participants seront déployés, dans la mesure où ces informations sont connues.

## Profil des instructeurs

Il est préférable que ce module soit présenté par un instructeur ayant l'expérience des activités de réforme, restructuration et reconstruction des services chargés de l'application des lois, expérience qu'il pourra faire partager au groupe.

## 4 ■ Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

### Préparation de l'instructeur

#### Lectures requises

- Politique du Département des opérations de maintien de la paix (DPKO) en matière de «Soutien du processus de réforme, de restructuration et de reconstruction de la police et des services chargés de l'application des lois», 18 décembre 2006.
- Les résolutions du Conseil de Sécurité 1704 (2006), 1590 (2005), 1509 (2003) concernant, respectivement, le Timor oriental, le Soudan et le Libéria.
- «Les droits de l'homme et l'application des lois : dossier d'information, à l'attention des forces de police, sur la formation relative aux droits de l'homme, Bureau du Haut-commissaire aux droits de l'homme (OHCHR) Nations Unies, 1997. Voir sur le site suivant : <http://www.ohchr.org/english/about/publications/training.htm>>
- L'Etat de droit et la justice transitoire dans des sociétés en proie à un conflit ou sortant d'un conflit, rapport du Secrétaire Général, août 2004.
- «Les défis qui se posent dans une réforme de la police : promotion de l'efficacité et de l'obligation de rendre des comptes», par Charles Call, Rapport sur la politique générale de l'Association Internationale de police (IPA), New York, 2004.  
Voir sur le site suivant :  
<[http://www.ipacademy.org/PDF\\_Reports/CHALLENGES\\_IN\\_POLICE.pdf](http://www.ipacademy.org/PDF_Reports/CHALLENGES_IN_POLICE.pdf)>
- «Identifier les leçons tirées des missions de police internationale remplies par les Nations Unies», Eirin Mobekk, DCAF, document de politique générale, no 9, 2005.  
Voir sur le site suivant :  
<[http://www.dcaf.ch/\\_docs/pp09\\_unitednationsinternational\\_policing.pdf](http://www.dcaf.ch/_docs/pp09_unitednationsinternational_policing.pdf)>
- «La réforme de la police et les droits de l'homme», par William G. O'Neill, Programme de renforcement des droits de l'homme (HURIST), Nations Unies, juillet 2004.  
Voir sur le site suivant :  
<[http://www.undp.org/governance/docs/HR\\_Pub\\_PoliceReform&H R.pdf](http://www.undp.org/governance/docs/HR_Pub_PoliceReform&H R.pdf)>
- «Du Congo au Kosovo : la police civile dans les opérations de paix», par Annika Hansen, Adelphi Papers, No. 343, 2002.
- «Démocratiser la police à l'étranger : ce qu'il faut faire et comment il faut le faire», par David H. Bayley, du National Institute of Justice, Ministère de la justice des États-Unis, juin 2001.

- «De la paix à la gouvernance : La réforme de la police et la communauté internationale», par Melissa Ziegler et Rachel Neild, Washington D.C., Bureau de Washington sur l'Amérique latine, 2002.

### **Préparation générale**

Équipements :

1. Ordinateur et présentations PowerPoint
2. Projecteur et écran
3. Tableau de conférence

Documentation :

1. les photocopiés à distribuer ...etc.

## 6 Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

### Légende des symboles

-  Note à l'attention de l'instructeur (informations contextuelles à prendre en considération).
-  Points à évoquer (savoir les points essentiels à aborder sur le sujet). L'instructeur veillera à utiliser ses propres mots pour présenter ces points au lieu de les lire.
-  Point spécifique à la mission, à savoir une partie de la session qui bénéficierait des informations spécifiques à la mission.
-  Exemple (histoires illustrant un point ou un message clé)
-  Exemples de questions (questions susceptibles d'être posées aux participants)
-  Polycopies à distribuer (ce signe indique qu'elles doivent être distribuées aux participants)
-  Film (film suggéré comme activité clé ou facultative)
-  Activité d'apprentissage clé (activité dont l'intégration dans la session est fortement recommandée)
-  Activité d'apprentissage facultative (une activité que l'on peut intégrer si le temps et la nature du groupe de participants le permettent. Vous trouverez des directives pour ces activités à la fin de l'unité ou de la partie - comme il est indiqué dans le texte)
-  Résumé des points clés (des messages clés devant être répétés à la fin de la session. Une autre solution consiste, pour l'instructeur, à demander aux participants quels sont les principaux messages qu'ils retiennent de la session. Les instructeurs peuvent, alors, combler les éventuelles omissions.)

## Notes de la session

### Réforme, restructuration et reconstruction de la police et des services chargés de l'application des lois

Diapositive1



**Note à l'attention de l'instructeur :** Expliquer brièvement aux participants les raisons pour lesquelles ils doivent porter une attention particulière à ce module. Se référer au Contexte dans les notes préparatoires à l'attention de l'instructeur.

### But

Le but de ce module est de fournir aux participants une compréhension claire des stratégies et des concepts élémentaires qui régissent le processus de réforme, de restructuration et de reconstruction des services de police locaux chargés de l'application des lois et du rôle qu'exerce la Police des Nations Unies pour soutenir ce processus

Diapositive2

### Résultats de l'apprentissage

A l'issue de ce module, les participants seront à même de :

- définir les notions de réforme, restructuration et reconstruction
- comprendre les objectifs poursuivis par la réforme des services de police
- exercer des activités de réforme, restructuration et reconstruction
- connaître les défis auxquels ils vont être confrontés dans un environnement d'après-conflit
- dresser la liste des indicateurs permettant d'évaluer le processus de réforme
- identifier les différents niveaux de réforme à aborder

Diapositive3

## 8 Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

<p style="text-align: center;"><b>Plan de la présentation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Définition des termes clés</li><li>• Objectifs poursuivis par la réforme des services de police</li><li>• Activités de réforme, restructuration et reconstruction</li><li>• Les défis qui se posent dans un environnement d'après-conflit</li><li>• Stratégies de mise en œuvre</li><li>• Évaluation du processus de réforme</li></ul>	<b>Diapositive4</b>
--	---------------------

<p style="text-align: center;"><b>Définitions des différentes notions</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Réforme</li><li>• Restructuration</li><li>• Reconstruction</li></ul>	<b>Diapositive5</b>
--	---------------------

La politique poursuivie par le Département des opérations de maintien de la paix (DPKO) en matière de réforme, de restructuration et de reconstruction des services chargés de l'application des lois définit les termes de la manière suivante :

- La réforme  
La réforme désigne le processus conduisant à un accroissement de la capacité institutionnelle et de l'intégrité du service de police concerné et chargé de l'application des lois.
- La restructuration  
La restructuration désigne la réorganisation interne du service de police concerné et chargé de l'application des lois dans le but de le rendre plus efficace et plus à même de remplir les fonctions induites par son mandat.
- La reconstruction  
La reconstruction désigne la fourniture d'équipements et de moyens financiers au service de police concerné et chargé de l'application des lois pour lui permettre de remplir les fonctions induites par son mandat.

 **Note à l'attention de l'instructeur :** Interroger les stagiaires pour savoir si l'un d'entre eux a déjà participé, avec ses propres forces de police nationales, à un processus de réforme, et si oui, lui demander de décrire ce processus. Provoquer une discussion autour de certains des éléments constitutifs de ce processus de réforme. Donner des exemples d'activités de

*réforme, de restructuration et de reconstruction et demander aux stagiaires d'identifier quel processus caractérise chacune de ces activités.*



**Résultats d'apprentissage recherchés :**

1. La réforme est un processus global qui devra se rapporter à une situation spécifique et reposer sur une évaluation des besoins.
2. Elle nécessite l'engagement de tous les acteurs et devra mettre l'accent sur une prise en main au niveau local.
3. Elle nécessite une surveillance et des réajustements réguliers, si nécessaire.
4. La restructuration et la reconstruction constituent deux moyens pour atteindre les objectifs poursuivis par la réforme.
5. Il existe de nombreuses mesures qui peuvent contribuer au processus de réforme de la police locale, par exemple :
  - Changer le nom du service de police, l'emplacement de ses bureaux et de ses locaux pour gommer l'aspect négatif que revêt le fait de les associer aux crimes commis par le passé, le nombre des parties prenantes, la législation applicable, les uniformes, la structure de l'organe directeur, le commandement, la structure de certaines unités, le nombre des antennes et des bureaux locaux, les critères d'évaluation des performances.
  - Fournir des nouveaux équipements et des nouveaux uniformes pour une image positive et un sentiment de fierté au sein du service de police.
  - Ouvrir de nouveaux bureaux dans des zones clés pour afficher d'une manière visible la présence des services de police chargés de l'application des lois, et ainsi, accroître le sentiment de sécurité.
  - Améliorer la formation et mettre en œuvre des mesures de protection et de sécurité pour le public.
  - Encourager la participation de la communauté au processus de supervision et de surveillance de la conduite des services de police

Les termes clés	Diapositive6
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacité</li><li>• Intégrité</li><li>• Normes internationales</li></ul>	



**Note à l'attention de l'instructeur :** *Dans le cadre du processus de Réforme, de Restructuration et de Reconstruction, la capacité et l'intégrité des services chargés de l'application des lois doivent être élevées aux niveaux des normes internationales.*

*Interroger les stagiaires sur ce qu'ils pensent de la définition des notions d'«intégrité» et de «capacité». Noter les réponses sur le tableau de*

## 10 Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

*conférence et trouver un accord avec les stagiaires pour une définition commune. Comparer le résultat avec la définition donnée.*



### Résultats d'apprentissage recherchés :

- La notion de «capacité» désigne la faculté des services chargés de l'application des lois et des membres de ces services de remplir les missions qui leur incombent en toute efficacité et en toute légalité. La notion de «renforcement des capacités» désigne alors le développement non seulement de la faculté des individus membres de ces services de police de remplir leur mission efficacement, mais aussi la faculté de ladite institution d'agir comme l'instrument légal et efficace par lequel se manifeste l'autorité de l'État, conformément aux normes internationales et aux principes démocratiques en vigueur.
- La notion d'«intégrité» désigne le respect des droits de l'homme et des critères professionnels attachés au service chargé de l'application des lois, sachant que le terme « service » désigne à la fois l'institution et les individus qui la composent.
- Les notions de «capacité» et d'«intégrité» revêtent alors une dimension à la fois individuelle et collective, comme vous allez le voir ci-dessous :
  - La capacité individuelle fait référence aux connaissances et aux compétences de l'officier de police
  - La capacité collective fait référence à l'institution, en termes de ressources humaines, d'organisation, etc.
  - L'intégrité individuelle fait référence au respect des droits de l'homme par l'officier de police et au professionnalisme dont il doit faire preuve, à titre individuel
  - L'intégrité collective fait référence à l'institution qui, collectivement, doit se doter de codes de conduite, de procédures disciplinaires, etc.
- Les normes internationales  
Il existe des normes internationales qui régissent les actions et le comportement des membres des services chargés de l'application des lois, dans l'exercice de leurs fonctions. Conformément au Code de conduite pour les responsables de l'application des lois, les services chargés de l'application des lois doivent respecter et promouvoir, dans leur intégralité, les principes juridiques suivants :
  - Les responsables de l'application des lois doivent, en tout temps, remplir le devoir, qui leur incombe de par la loi, en servant la communauté et en protégeant toutes les personnes contre des

actes illégaux, conformément au haut degré de responsabilité requis par leur profession.

- Les responsables de l'application des lois doivent respecter et protéger la dignité de l'être humain, et ils doivent maintenir et faire respecter les droits de l'homme de toutes les personnes.
- Les responsables de l'application des lois ne doivent commettre aucun acte de corruption.

<b>Service chargé de l'application des lois</b>	<b>Diapositive7</b>
«Il désigne tout service de sécurité nationale qui exerce des pouvoirs de police, notamment des pouvoirs en matière d'arrestation et de détention.»	

- ☛ Dans la terminologie des Nations Unies, un «service chargé de l'application des lois» désigne tout service de sécurité nationale qui exerce des pouvoirs de police, notamment des pouvoirs en matière d'arrestation et de détention.
- ☛ Le nombre de services chargés de l'application des lois peut varier d'un pays à l'autre mais il est important de souligner que :
  - la Police des Nations Unies est habituellement mandatée pour assister le gouvernement ou les autorités du pays hôte dans la réforme de tout ou partie de ses services chargés de l'application des lois.
  - Le fait que la composante Police des Nations Unies soit impliquée dans la réforme de tout ou partie des services du pays hôte chargés de l'application des lois ne signifie pas l'extension du domaine de responsabilité de la police locale à la couverture de la responsabilité desdits services de police. Les services chargés de l'application des lois restent en charge des zones qui leur ont été assignés. Par exemple, au Libéria, la Police des Nations Unies est mandatée pour assister tous les services chargés de l'application des lois, y compris le Bureau national de l'immigration et de la naturalisation, les autorités en charge de la sécurité aéroportuaire et les services secrets.

<b>Objectifs poursuivis par la réforme des services de police</b>	<b>Diapositive8</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuer à une paix et à une sécurité durable</li><li>• Renforcer l'État de droit</li><li>• Améliorer la capacité et l'intégrité des services de police</li></ul>	

## 12 ■ Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

- Le soutien apporté au processus de réforme, de restructuration et de reconstruction des services chargés de l'application des lois dans une opération de maintien de la paix des Nations Unies recèle plusieurs objectifs. Dans sa vision, la police des Nations Unies veille à assurer :
  - La fondation de la démocratie sur le long terme
  - Une capacité opérationnelle durable
  - Le regain de confiance du public
  - Le soutien à une formation adéquate des officiers de police
  - L'établissement de modalités élémentaires en matière de gestion administrative et financière
  - La construction des infrastructures nécessaires, qu'il s'agisse des centres de formation, des postes de police, des moyens de télécommunication, des véhicules et des uniformes.
  - La prise en compte nécessaire du contexte national, y compris les réalités culturelles, politiques, économiques et sociales. L'importance cruciale d'une étroite collaboration avec les autorités nationales pour s'assurer d'une prise en main au niveau local. La pérennité des institutions ainsi mises en place est à ce prix.

<b>L'État de droit</b>	<b>Diapositive9</b>
L'État de droit désigne «le principe d'une gouvernance où toutes les personnes, institutions et entités publiques et privées, y compris l'État lui-même, sont responsables devant les lois qui ont été publiquement promulguées, qui sont appliquées en toute légalité, en vertu desquelles des jugements sont rendus en toute indépendance et qui sont conformes aux normes et standards relatifs aux droits de l'homme au niveau international.»	

- On ne peut parvenir à une paix et à une sécurité durables sans un État de droit durable et fiable.

Les Nations Unies définissent la notion d' «État de droit» de la manière suivante :

L'État de droit désigne «le principe d'une gouvernance où toutes les personnes, institutions et entités publiques et privées, y compris l'État lui-même, sont responsables devant les lois qui ont été publiquement promulguées, qui sont appliquées en toute légalité, en vertu desquelles des jugements sont rendus en toute indépendance et qui sont conformes aux normes et standards relatifs aux droits de l'homme au niveau international.»

La manière dont les services de police nationaux chargés de faire appliquer les lois sont organisés contribue à rendre l'État de droit efficace. Dans une mission, la Police des Nations Unies et les autres composantes de la mission contribuent à renforcer l'État de droit, qui s'inscrit dans un effort global pour renforcer la bonne gouvernance et l'État de droit. C'est pourquoi il est essentiel d'avoir une coordination avec les autres composantes ayant un rôle à jouer dans l'État de droit.

Pour contribuer au renforcement de l'État de droit, la Police des Nations Unies doit construire ou améliorer la capacité et l'intégrité des services du pays hôte chargés de l'application des lois.

<p style="text-align: center;"><b>Activités de réforme, de restructuration et de reconstruction</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Délimiter le périmètre que couvre le secteur des services chargés de l'application des lois</li><li>• Procéder à un audit institutionnel des services chargés de l'application des lois</li><li>• Faire un recensement pour identifier les futurs responsables de ces services</li><li>• Procéder à des enquêtes approfondies et mettre en place un processus de sélection et de recrutement</li><li>• Développer la formation en vue d'une certification</li><li>• Développer les institutions</li></ul>	<b>Diapositive10</b>
---	----------------------

☛ Pour mettre en œuvre, avec succès, un processus de réforme, de restructuration et de reconstruction, la Police des Nations Unies doit entreprendre les activités suivantes :

- Délimiter le périmètre que couvre le secteur des services chargés de l'application des lois et procéder à sa réforme.  
Il est important de procéder à une délimitation précise du système de justice pénale et des services chargés de la sécurité. Cela inclut une identification claire des forces et des faiblesses des acteurs étatiques et non-étatiques compétents, y compris les services chargés de l'application des lois, l'appareil judiciaire, l'armée, l'administration pénitentiaire, les services de renseignements et les mécanismes juridiques traditionnels. Des initiatives en matière de réforme doivent être entreprises dans tous ces secteurs pour renforcer l'État de droit afin de parvenir à une paix et une sécurité durables.
- Procéder à un audit institutionnel des services chargés de l'application des lois.

## 14 ■ Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

Il faut procéder à un audit approfondi relatif à l'organisation, aux processus, au financement, à la direction et aux niveaux de performance des services du pays hôte chargés de l'application des lois. Cet audit devra aussi inclure une identification claire des mesures à court, moyen et long terme, avec un plan de mise en œuvre clair où sont identifiées les implications qui se dégagent des ressources humaines et financières. Elles sont nécessaires pour accroître la capacité et l'intégrité de telles institutions afin qu'elles remplissent les fonctions qui leur incombent.

- Faire un recensement pour identifier les futurs responsables de ces services.

Il faudra organiser un recensement et un programme d'identification pour clarifier le nombre et le statut des responsables de l'application des lois et empêcher les individus de rejoindre ou de quitter, d'une manière informelle, les services chargés de l'application des lois. Ce processus devrait permettre à l'État de rétablir son contrôle sur lesdits services et de limiter l'usage arbitraire et illégal des pouvoirs de police. Il permet également au public d'identifier les gens dûment détenteurs de pouvoirs de police, tels que celui de pouvoir procéder à des perquisitions, des arrestations et des détentions, par rapport aux individus qui, illégalement, se font passer pour des responsables de l'application des lois, et de ce fait doivent être sanctionnés.

- Procéder à des enquêtes approfondies et mettre en place un processus de sélection et de recrutement.

Une fois le recensement effectué et les responsables de l'application des lois clairement identifiés, ou bien une fois certifiée la validité de la liste concernant le personnel affecté à des activités de réforme, de restructuration et de reconstruction, il faut mettre en place un processus de sélection pour évaluer si le personnel répond aux critères permettant de continuer à employer ledit personnel, particulièrement au regard de violations des droits de l'homme par le passé. Ceci devrait permettre une certification définitive ou provisoire des responsables desdits services. En outre, il faut mettre en place des procédures adéquates pour le recrutement des responsables de l'application des lois, procédures qui devront être en totale conformité avec les normes et les standards des Nations Unies en matière de justice pénale.

- Développer la formation en vue d'une certification

Les initiatives en matière de formation comprennent la mise en place de programmes de développement et de fourniture, ainsi que des activités qui contribuent à renforcer la capacité à court, moyen et long terme des responsables chargés de l'application des lois, le développement de formations pour mettre en place une instruction

et une éducation méthodique, la mise en place d'une direction et d'une capacité de formation nationale. Dans une perspective individuelle, la formation et la certification constituent la partie qui traite du renforcement des capacités sur le plan individuel, en d'autres termes, la faculté d'un individu à faire appliquer les lois (d'où la référence à sa capacité individuelle), et cela, dans le respect des droits de l'homme et des critères qui régissent sa profession (d'où la référence à son intégrité individuelle).

- Développer les institutions

Le développement de la capacité et de l'intégrité des services chargés de l'application des lois joue un rôle essentiel dans le processus global. Le développement institutionnel devra être entrepris à tous les niveaux, y compris en apportant des changements au cadre politique et juridique, aux procédures administratives, à la fourniture d'équipements et de moyens financiers pour permettre auxdits services de remplir les fonctions qui leur incombent. On devra particulièrement mettre l'accent sur la construction de structures administratives dotées de moyens budgétaires et financiers, de ressources humaines, d'organismes responsables de la passation de marchés et de la gestion des actifs.

<p><b>Les défis qui se posent dans un environnement d'après-conflit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manque de volonté politique</li> <li>• L'inefficacité ou l'absence de structure ou de cadre de gouvernance</li> <li>• Le manque de ressources humaines</li> <li>• La dégradation physique des infrastructures</li> <li>• Un financement inadéquat</li> </ul>	<p><b>Diapositive12</b></p>
--	-----------------------------

Il faut concevoir des stratégies de mise en œuvre qui devront permettre de surmonter les défis habituels qui se posent dans des environnements en proie à un conflit ou sortant d'un conflit. Parmi ces défis figure au moins l'un des points mentionnés ci-dessous :

- Le manque de volonté ou la résistance au changement dont font preuve les autorités nationales et locales
- L'absence ou l'inefficacité des cadres juridiques, budgétaires et réglementaires, y compris l'absence d'organismes chargés de la surveillance des ministères, des services ministériels ou des autres structures de gouvernance
- Un nombre insuffisant de responsables et d'agents chargés de l'application des lois qui soient bien formés et bien équipés
- Les infrastructures se caractérisent par leur dysfonctionnement, leur destruction ou leur haut niveau de dégradation physique
- Un financement inadéquat

## 16 ▪ Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

 **Note à l'attention de l'instructeur :** Demander aux stagiaires de donner leur avis sur les défis supplémentaires qui se posent lors de la réforme et de la reconstruction des services de l'application des lois dans une configuration de conflit ou d'après-conflit. Noter ces défis sur le tableau de conférence.

 **Résultats d'apprentissage recherchés :**

Ouvrir la discussion.

Stratégie de mise en œuvre	Diapositive13
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planification</li><li>• Prise en main par le niveau national du pays hôte</li><li>• Implication de la société civile</li><li>• Conformité aux critères de référence des Nations Unies en matière de droits de l'homme et de justice pénale</li><li>• Réforme du système judiciaire et des services de sécurité</li><li>• Adaptation à la situation et aux besoins locaux</li><li>• Coordination avec les autres acteurs internationaux</li><li>• Pérennité</li></ul>	

 La stratégie de mise en œuvre devra présenter les objectifs et les missions; les moyens et les outils à utiliser, les défis et les menaces à prendre en compte, les précautions et les préparatifs à entreprendre, les principes et les règles à observer pour assurer le succès de la réforme, de la restructuration et de la reconstruction des services chargés de l'application des lois.

 Il faut prendre en compte les points suivants dans la définition d'une stratégie de mise en œuvre :

- Le succès de la réforme, de la restructuration et de la reconstruction dépend largement d'une bonne planification qui repose sur les résultats de l'audit international et sur la définition d'objectifs clairs.
- L'engagement constant et manifeste (c'est-à-dire l'expression de la volonté nationale et de la prise en main au niveau local) dont doivent faire preuve les autorités locales du début à la fin du processus de réforme.
- L'engagement de la communauté est essentiel. La communauté doit fournir des informations relatives au fonctionnement adéquat des

services de police chargés de faire appliquer les lois. Si la population locale est largement analphabète, ces informations pourront être transmises via les médias, y compris les programmes radiotélévisés par les Nations Unies et par le biais des services de police communautaires. Ils devront viser à éduquer le public sur les procédures judiciaires, la disponibilité des services de police chargés de l'application des lois au service de la communauté, les procédures contentieuses, etc. Les responsables des services de police chargés de faire appliquer les lois et les officiers de police des Nations Unies doivent être en contact étroit avec les chefs de la société civile et les leaders d'opinion, les groupes sociaux locaux et être sensibles à l'opinion publique.

- Les procédures pour appliquer les lois doivent être en conformité avec les critères de référence des Nations Unies en matière de droits de l'homme et de justice pénale.
- La Police des Nations Unies doit considérer les services de police locaux, dont elle a la responsabilité, comme faisant partie intégrante de l'ensemble des services chargés de l'application des lois. La contribution apportée par la Police des Nations Unies à la réforme doit être planifiée et exécutée en maintenant des liens étroits et constants avec les autres parties constitutives de l'ensemble de ces services, en respectant les critères de référence internationaux dans le processus de mutation qui touche la capacité, l'intégrité, la structure et le personnel qui compose ces services, etc. Cette mutation se traduit par un changement des règles régissant la promotion du personnel, la composition et l'échelle des salaires.
- Les buts poursuivis par la réforme, la restructuration et la reconstruction doivent correspondre aux conditions et aux besoins sociaux qui prévalent sur le terrain.
- Il faudra mettre en place une solide coordination entre la Police des Nations Unies et d'autres acteurs des Nations Unies qui agissent dans le processus de réforme, sur des plans multilatéraux et bilatéraux.
- La pérennité financière nécessite d'inclure une politique claire d'assistance par le biais de donateurs et de doter le gouvernement local de la capacité financière de supporter le poids des dépenses induites par le processus de réforme, et cela, même après que les Nations Unies aient quitté le pays hôte.

<b>Les différents niveaux de réforme</b>	<b>Diapositive14</b>
La réforme touche différents niveaux : <ul style="list-style-type: none"><li>• Une réforme systémique</li><li>• Une réforme sectorielle</li></ul>	

## 18 ■ Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

<ul style="list-style-type: none"><li>• Une réforme organisationnelle/institutionnelle</li><li>• Une réforme individuelle</li></ul>	
---	--

☞ Sur le plan stratégique, la réforme doit aborder les besoins qui peuvent naître à ces différents niveaux :

- La réforme systémique –  
Elle touche l'État de droit dans sa globalité, avec par exemple, les prisons, les tribunaux, les procureurs, les juges, les avocats de la défense, les services chargés de l'application des lois, l'aide aux victimes, des organismes chargés de la surveillance systématique et la gouvernance.
- La réforme sectorielle –  
Elle touche les secteurs du gouvernement tels que les services chargés de l'application des lois, au nombre desquels figurent la police des frontières, la police militaire, etc.) et les structures gouvernementales comme le Ministère de l'intérieur, les organismes de surveillance indépendants et ceux mis en place par le parlement.
- La réforme organisationnelle –  
Elle touche des institutions individuelles, telle que la police et implique une révision des aspects généraux de ces institutions, au niveau de leurs effectifs, de leurs structures, de leur composition, de la nature et des conditions des prestations que rendent ces institutions.
- La réforme individuelle –  
Elle concerne l'évaluation de la capacité et de l'intégrité individuelle. Elle touche plus particulièrement le processus régissant les enquêtes approfondies qui devra reposer sur une évaluation de la conduite individuelle (le simple fait de procéder à des coupes sombres dans le personnel sur le seul critère d'appartenance à un groupe ou à un parti risque d'écarter des fonctionnaires intègres, qui ne sont pas nécessairement responsables des abus commis par le passé par cette institution ou ses employés.



**Note à l'attention de l'instructeur :** Demander aux stagiaires d'identifier les activités de la Police des Nations Unies qui touchent un niveau de réforme quelconque. Essayer d'identifier les activités qui affectent chaque niveau. Utiliser la matrice ci-dessous :

### Diapositive 15

MATRICE				
	Réforme individuelle	Réforme organisationnelle	Réforme sectorielle	Réforme systémique
Délimitation du périmètre du secteur				
Audit institutionnel des services				
Recensement & Identification				
Enquêtes approfondies Sélection & Recrutement				
Formation & Certification				
Développement des institutions				



Résultats d'apprentissage recherchés :



**Note à l'attention de l'instructeur :** Utiliser la matrice pour approfondir la discussion et donner des exemples pratiques d'activités qui ont été entreprises à des moments judicieux dans un processus de Réforme, de Restructuration et de Reconstruction.

### Diapositive 16

MATRICE				
	Réforme individuelle	Réforme organisationnelle	Réforme sectorielle	Réforme systémique
Délimitation du périmètre du secteur		X	X	X
Audit institutionnel des services		X	X	
Recensement & Identification	X			
Enquêtes approfondies Sélection & Recrutement	X			
Formation & Certification	X	X		

**20** ▪ Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

Développement des institutions		X	X	X
--------------------------------	--	---	---	---

<b>Évaluation</b>	<b>Diapositive17</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus</li> <li>• Les indicateurs</li> <li>• Les outils</li> </ul>	

☛ Dans la stratégie de réforme, il faut établir, dès le début, un système de surveillance et d'évaluation du processus de réforme. Plusieurs modes d'action pourront être adaptés aux services chargés de l'application des lois :

- Mener périodiquement des évaluations pour procéder à des ajustements. Un tel procédé contribue à corriger des erreurs, à orienter des efforts et des ressources supplémentaires vers des domaines vulnérables, à réviser le plan sur le court et le long terme. Par exemple, au Kosovo, en Haïti et dans d'autres missions, des évaluations périodiques sont/furent nécessaires pour établir des indices de progression du plan de mise en œuvre du mandat. Ces indices de progression comprennent une comparaison entre les objectifs et les réalisations effectives. En terme de planification, ils contribuent à garder une souplesse et une réactivité face à l'évolution de la situation.
- Mener une évaluation finale pour déterminer le succès de la réforme, préparer le terrain pour l'accréditation des services de police locaux chargés de l'application des lois et de leur faculté à exister et à fonctionner sans assistance extérieure.

☛ En fonction du niveau de réforme, l'évaluation pourra être menée pour l'ensemble du système chargé de l'application des lois, un service particulier ou une division/unité particulière de ce service (comme l'école de police, par exemple).

☛ Les indicateurs pour évaluer le succès de la réforme de la police pourront inclure l'existence de politiques et de procédures relatives à l'application des lois et évaluées en fonction des critères suivants :

- Le respect des critères de référence des Nations Unies
- L'obligation pour les fonctionnaires membres de ces services de rendre des comptes
- Le niveau de la corruption et des violations des droits de l'homme
- La pérennité de la réforme

☛ Les informations relatives à ces indicateurs peuvent être obtenues à partir de différentes sources, y compris les autorités de police locales,

des études menées sur la communauté, les rapports de la Police des Nations Unies (les rapports quotidiens, hebdomadaires et mensuels), des renseignements sur la criminalité collectés par la Police des Nations Unies, d'autres rapports des Nations Unies (tels que ceux qui sont préparés par les organismes et les mécanismes de surveillance des droits de l'homme), les rapports issus d'organisations non-gouvernementales, des comptes rendus des médias, etc.

- Pour la Police des Nations Unies, il faudra établir une corrélation entre l'évaluation et le plan de mise en œuvre du mandat de la mission. Généralement, l'évaluation finale sert de base à la décision du Conseil de Sécurité de mettre fin au mandat de police des Nations Unies ou aux activités de la Police des Nations Unies. Cette évaluation constitue un critère pour évaluer le succès ou l'insuccès de la mise en œuvre du mandat.

<p style="text-align: center;"><b>Synthèse des messages clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La pérennité de la réforme</li><li>• Le renforcement de la capacité</li><li>• Les activités qui contribuent au succès du processus de Réforme, de Restructuration et de Reconstruction</li><li>• La stratégie de mise en œuvre</li><li>• Les différents niveaux de réforme</li></ul>	<b>Diapositive18</b>
---	----------------------

## Évaluation des résultats de l'apprentissage

L'institution de formation a toute latitude pour décider si le questionnaire d'évaluation se fera par le biais d'une session informelle de questions-réponses organisée au sein des groupes, ou d'une interrogation écrite rapide (sous forme de quiz). Dans tous les cas, il est recommandé de fournir, à l'issue de l'évaluation, les réponses correctes afin de permettre aux participants de retenir les informations clés.

A la fin de l'unité et/ou à la conclusion de la formation, les instructeurs, en guise de révision, pourront, de nouveau, choisir de poser certaines des questions figurant dans la liste suivante.

### Questions

1. Définir les notions de réforme, restructuration et reconstruction
2. Donner la liste des objectifs poursuivis par la réforme des services de police
3. Dresser la liste des activités nécessaires pour mettre en œuvre avec succès un processus de Réforme, de Restructuration et de Reconstruction des services chargés de l'application des lois
4. Dresser la liste des indicateurs permettant d'évaluer le processus de réforme
5. Identifier les différents niveaux de réforme à aborder



### Résultats d'apprentissage recherchés :

1. Activités de réforme, restructuration et reconstruction
  - La réforme  
La réforme désigne le processus conduisant à un accroissement de la capacité et de l'intégrité du service chargé de l'application des lois.
  - La restructuration  
La restructuration désigne la réorganisation interne du service chargé de l'application des lois dans le but de le rendre plus efficace et plus à même de remplir les fonctions qui constituent son mandat.
  - La reconstruction  
La reconstruction désigne la fourniture d'équipements et de moyens financiers au dit service pour lui permettre de remplir les fonctions qui constituent son mandat.

2. Les objectifs poursuivis par la réforme des services de police sont les suivants :
  - Contribuer à une paix et à une sécurité durables
  - Renforcer l'État de droit
  - Améliorer la capacité et l'intégrité de la police
  - Assurer une capacité opérationnelle durable
  - Provoquer un regain de confiance du public
  - Soutenir une formation adéquate des officiers de police
  - Établir des modalités élémentaires en matière de gestion administrative et financière
  - Construire les infrastructures nécessaires, qu'il s'agisse des centres de formation, des postes de police, des moyens de télécommunication, des véhicules et des uniformes
  - Prendre en compte le contexte national, y compris les réalités culturelles, politiques, économiques et sociales. Il est crucial de travailler en étroite collaboration avec les autorités nationales pour s'assurer de la prise en main au niveau local. La pérennité des institutions ainsi mises en place est à ce prix.
  
3. Les activités nécessaires pour mettre en œuvre avec succès un processus de Réforme, de Restructuration et de Reconstruction des services chargés de l'application des lois sont les suivantes :
  - Délimitation du périmètre du secteur
  - Un audit institutionnel des services chargés de l'application des lois
  - Recensement et identification
  - Enquêtes approfondies, sélection et recrutement
  - Formation et certification
  - Développement institutionnel
  
4. Les indicateurs permettant d'évaluer le processus de réforme sont les suivants :
  - Le respect des critères de référence des Nations Unies
  - Les fonctionnaires membres de ces services ont l'obligation de rendre des comptes
  - Le niveau de la corruption et des violations des droits de l'homme

**24** ■ Réforme, Restructuration et Reconstruction de la Police et des Services chargés de l'application des lois

- La pérennité de la réforme

5. Les différents niveaux de réforme à aborder sont les suivants :

- Une réforme systémique
- Une réforme sectorielle
- Une réforme organisationnelle/institutionnelle
- Une réforme individuelle