

Réforme et gouvernance du secteur de la sécurité : engagement des hauts responsables



FONDÉ SUR

Orientation des Nations Unies sur la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité
(www.un.org/ssr/guidance/crossroads)

ÉDITRICE DE LA SÉRIE

Ramona Taheri

CONTRIBUTEURS

Erin Lyons • Ivan Moore • Elisabeth Rosenbaum Maurer



Institut de Formation aux Opérations de Paix*

Étudiez les opérations humanitaires et de paix, partout, en tout temps



© Organisation mondiale de la Santé, 2024. Tous droits réservés.

Ce cours est distribué gratuitement par l’Institut de formation aux opérations de paix aux étudiants du monde entier.

9609 Gayton Rd, Suite 201
Richmond, VA 23238, États-Unis
www.peaceopstraining.org/fr/

Première édition : 2024

L’information contenue dans la présente publication ne reflètent pas nécessairement les opinions de l’Institut de formation aux opérations de paix (POTI), des Nations Unies ou des organisations affiliées. Le POTI est une organisation non gouvernementale (ONG) indépendante à but non lucratif enregistrée auprès du Service du revenu interne des États-Unis d’Amérique comme une organisation 501(c)(3). Bien que tous les efforts aient été déployés pour vérifier le contenu de ce cours, le POTI et le/les Auteurs du cours déclinent toute responsabilité pour les faits et opinions contenus dans le texte, qui ont été assimilés en grande partie à partir de médias ouverts et d’autres sources indépendantes. Ce cours a été rédigé comme un document pédagogique et didactique conforme à la politique et à la doctrine existantes des Nations Unies, mais ce cours n’établit ni ne promulgue de doctrine. Seuls les documents des Nations Unies officiellement vérifiés et approuvés peuvent établir ou promulguer la politique ou la doctrine des Nations Unies. Des informations avec des points de vue diamétralement opposés sont parfois fournies sur des sujets donnés pour stimuler l’intérêt académique et sont conformes aux normes de la poursuite académique pure et libre.

Les versions de ce cours offertes dans d’autres langues peuvent différer légèrement de la copie principale en anglais. Les traducteurs s’efforcent de préserver l’intégrité du matériel.

Réforme et gouvernance du secteur de la sécurité : engagement des hauts responsables



Des soldats de la paix nigériens de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) assurent la sécurité lors de l'arrivée d'une délégation des Nations Unies. 22 mars 2023.
Photo ONU par Harandane Dicko.

FONDÉ SUR

Orientation des Nations Unies sur la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité

(www.un.org/ssr/guidance/crossroads)

ÉDITRICE DE LA SÉRIE

Ramona Taheri

CONTRIBUTEURS

Erin Lyons • Ivan Moore • Elisabeth Rosenbaum Maurer



Institut de Formation aux Opérations de Paix*

Étudiez les opérations humanitaires et de paix, partout, en tout temps



Méthode pédagogique

Ce module autorégulé vise à donner une flexibilité aux étudiants dans leur approche à l'apprentissage. Les suggestions suivantes visent à motiver et guider les étudiants concernant quelques éventuelles stratégies et les attentes minimales pour suivre et réussir ce module :

- Avant de commencer à étudier, consultez l'intégralité du module. Notez les objectifs de la leçon qui vous permettront d'avoir une idée de ce qui sera examiné tout au long du cours ;
- Le contenu vise à être pertinent et pratique. Au lieu de mémoriser des détails, efforcez-vous de comprendre les concepts et les perspectives globales du système des Nations Unies ;
- Mettez en place des lignes directrices sur la manière dont vous voulez gérer votre temps ; Étudiez le contenu de la leçon et les objectifs d'apprentissage. Au début de chaque leçon, orientez-vous vers les points principaux. Si vous le pouvez, lisez le texte deux fois afin de vous assurer une compréhension et une assimilation maximum, et espacesz vos lectures ;
- Lorsque vous finissez une leçon, répondez au questionnaire. Pour toute erreur, retournez à la section correspondante et relisez-la en retenant les informations correctes ; et
- Après avoir étudié la leçon, préparez-vous pour l'Examen de fin de cours en révisant les points principaux de chaque Leçon. Puis, connectez-vous à votre classe en ligne et passez l'Examen de fin de module en une seule session.

» **Accédez à votre classe virtuelle à l'adresse suivante :**
<<https://www.peaceopstraining.org/fr/users/user-login/?next=/fr/users/>> du monde entier.

- Votre examen sera noté électroniquement. Si vous obtenez la note de passage de 75 pourcent ou une note supérieure un Certificat de réussite vous sera remis. Si vous obtenez une note inférieure à 75 pourcent vous aurez la possibilité de passer une deuxième version de l'Examen de fin de module.

Éléments principaux de votre classe virtuelle »

- Accès à tous vos cours ;
- Un environnement d'examen sécurisé pour finaliser votre formation ;
- Accès à des ressources de formation additionnelles, y compris des suppléments multimédias aux cours ; et
- Possibilité de télécharger votre Certificat de réussite pour tout cours complété.

Réforme et gouvernance du secteur de la sécurité : engagement des hauts responsables



Photo ONU par Martine Perret.

Réforme du secteur de la sécurité il s'agit fondamentalement d'un processus politique visant à établir des procédures opérationnelles, des contre-pouvoirs et des mécanismes de transparence et de responsabilité dans un secteur souvent caractérisé par son opacité.

Contenu »

Introduction.....	2
Pourquoi est-ce important?.....	2
Qu'avons-nous appris?	5
Possibilités d'action/recommandations	8
Comment mesurer les progrès réalisés?	14
Lectures complémentaires	15
Liste d'acronymes.....	17
Instructions pour l'Examen de fin de module.....	18

Objectifs d'apprentissage »

- Comprendre les principes fondamentaux qui sous-tendent l'approche des Nations Unies en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité.
- Comprendre l'importance de la gestion des équipes et des ressources pour les hauts responsables de la mission en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité.
- Identifier les moyens de fournir un appui cohérent, homogène et «uni dans l'action» dans le domaine de la réforme et de la gouvernance du secteur de la sécurité.
- Réfléchir au rôle des hauts responsables de la mission en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité.

Introduction

Le Conseil de sécurité a demandé aux représentants spéciaux du Secrétaire général, aux envoyés spéciaux et aux coordonnateurs résidents des Nations Unies de « prendre pleinement en compte la portée stratégique de la réforme du secteur de la sécurité, notamment à l'occasion des missions de bons offices¹ ».

Les hauts responsables des équipes de pays des Nations Unies doivent également renforcer leur capacité à « absorber les fonctions de consolidation de la paix, y compris les éventuelles activités liées à la réforme du secteur de la sécurité, après le retrait des missions mandatées par le Conseil de sécurité² ».

Ce module s'adresse au niveau exécutif et propose une brève introduction à la réforme et à la gouvernance du secteur de la sécurité, ainsi qu'aux possibilités d'action dans ce domaine.

Pourquoi est-ce important ?

Les formes non démocratiques de pouvoir sont en progression³.

Dans les pays fragiles en particulier, nombre de personnes ne se sentent pas protégées par leurs propres institutions de sécurité. **Lorsque les soldats ou la police ne servent pas le bien commun, la confiance de la société – tellement essentielle à l'instauration d'une prospérité et d'un bien-être durables – demeure impossible à atteindre. Certains groupes privilégiés, notamment ceux qui portent l'uniforme, récoltent alors les fruits du népotisme et de la répression, tandis que de nombreuses personnes restent exclues du développement.**

Soutenir la mise en place de services de sécurité véritablement aptes à assurer la sécurité humaine représente un intérêt direct pour la présence des Nations Unies dans les pays pour : « [...] aider les acteurs nationaux à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés dans les domaines de la sécurité, de la paix et du développement [...] il apparaît essentiel de mettre en place des organismes de sécurité efficaces et responsables, sur la base de la non-discrimination, du respect intégral des droits de l'homme et de l'État de droit»⁴.

Certains pensent que la réforme du secteur de la sécurité consiste principalement à améliorer la préparation des forces de défense et des services de sécurité intérieure ou

Aperçu de l'ampleur du problème »

En Somalie, le gouvernement fédéral consacre plus d'un tiers de son budget national à la sécurité. Dans la mesure où le pays ne perçoit aucune recette fiscale, le budget de la sécurité nationale dépend entièrement des fonds versés par des donateurs. Dans le même temps, un grand nombre de groupes armés et de milices informels collectent des millions de dollars en imposant des « taxes » prédatrices aux Somaliens en vue de se financer.

La réforme du secteur de la sécurité, pilotée par le gouvernement, devra remédier à cette situation si le pays veut parvenir à assurer la sécurité humaine de ses citoyens.

Source : Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie et Banque mondiale, *Somalia Security and Justice Public Expenditure Review*, janvier 2017. Disponible à l'adresse suivante : <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/644671486531571103/pdf/Somalia-Security-and-justice-sector-public-expenditure-review.pdf>>.

- 1) Conseil de sécurité des Nations Unies, résolution 2553 (2020), S/RES/2553 (2020), 3 décembre 2020, 20(c). Disponible à l'adresse suivante : <[https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2FRES%2F2553\(2020\)&Language=E&DeviceType=Desktop&LangRequested=False](https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2FRES%2F2553(2020)&Language=E&DeviceType=Desktop&LangRequested=False)>.
- 2) Conseil de sécurité des Nations Unies, *Striving for Peace During the Seventy-Second Session of the United Nations General Assembly*, septembre 2018, 15. Disponible à l'adresse suivante : <<https://www.un.org/pga/72/wp-content/uploads/sites/51/2017/12/18-12095-PGA-Book-Striving-For-Peace-web3-small.pdf>>.
- 3) Freedom House, *Freedom in the World 2022 : The Global Expansion of Authoritarian Rule*, février 2022. Disponible à l'adresse suivante : <https://freedomhouse.org/sites/default/files/2022-02/FIW_2022_PDF_Booklet_Digital_Final_Web.pdf>.
- 4) Assemblée générale et Conseil de sécurité des Nations Unies, *Assurer la paix et le développement : le rôle des Nations Unies dans l'appui à la réforme du secteur de la sécurité - Rapport du Secrétaire général*, A/62/659-S/2008/39, 23 janvier 2008, Résumé. Disponible à l'adresse suivante : <<https://reliefweb.int/report/world/securing-peace-and-development-role-united-nations-supporting-security-sector-reform>>.



Salva Kiir (à droite), Président de la République du Soudan du Sud, rencontre une délégation conduite par Jean-Pierre Lacroix (troisième à partir de la droite), Secrétaire général adjoint aux opérations de paix des Nations Unies, Smaïl Chergui (deuxième à partir de la droite), Commissaire à la paix et à la sécurité de l'Union africaine et Ismail Wais (sixième à partir de la droite), Envoyé spécial de l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) au Soudan du Sud, à Juba. Les trois représentants ont exprimé leur soutien à la mise en œuvre intégrale du processus de paix au Soudan du Sud. 17 août 2013. Photo ONU par Maal Maker Thoing.

à leur fournir des équipements. Ce n'est pas du tout le cas. En effet, il s'agit fondamentalement d'un processus politique visant à établir des procédures opérationnelles, des contre-pouvoirs et des mécanismes de transparence et de responsabilité dans un secteur souvent caractérisé par son opacité. Aujourd'hui, la notion de *gouvernance* du secteur de la sécurité est souvent ajoutée pour souligner que la réforme du secteur de la sécurité englobe également la manière dont le secteur est financé, dont il fonctionne et dont il est tenu de rendre des comptes.

La réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité correspondent à un processus de renforcement des institutions et de promotion de la bonne gouvernance aux plus hauts niveaux du pouvoir national. Compte tenu de sa nature éminemment politique et de son rôle central dans le succès des missions des Nations Unies dans le pays, les hauts responsables des Nations Unies doivent s'engager dans la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité de manière précoce, stratégique et cohérente, notamment en facilitant le dialogue relatif aux dispositifs de gouvernance du secteur de la sécurité⁵

5) Conseil de sécurité des Nations Unies, *Renforcement de la réforme du secteur de la sécurité : Rapport du Secrétaire général*, S/2022/280, 15 mars 2022, III(23). Disponible à l'adresse suivante : <<https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2F2022%2F280&Language=E&DeviceType=Desktop&LangRequested=False>>.

1. Nous visons à soutenir les sociétés qui souhaitent mettre en place des institutions de sécurité efficaces, inclusives et responsables qui leur permettent de contribuer à la paix et à la sécurité internationales, au développement durable et à la jouissance des droits de l'homme par tous.
2. Notre participation repose sur un engagement national ou sur un mandat du Conseil de sécurité en faveur de la réforme du secteur de la sécurité. Les lois et les normes internationales pertinentes guident notre travail.
3. La réforme du secteur de la sécurité ne peut réussir que si elle est portée par une volonté politique. Notre soutien s'appuiera sur des objectifs définis au niveau national et sur une relation harmonieuse et efficace entre les institutions et les groupes qui coopèrent au sein du pays.
4. La réforme du secteur de la sécurité doit être prise en compte à tous les stades du spectre allant du conflit à la paix. Nous la promouvons en tant qu'élément essentiel de la prévention, des opérations de paix, du règlement des conflits, de la consolidation de la paix après les conflits et des stratégies de développement.
5. Nous adaptons toujours notre soutien en fonction du contexte local et des besoins des personnes concernées.
6. Notre approche tient compte des questions de genre dès l'instant où les Nations Unies s'engagent dans le processus. L'Organisation s'attachera à répondre aux besoins spécifiques des femmes, des minorités, des populations autochtones et des autres groupes menacés d'exclusion sociale.
7. Pour être viable, la réforme du secteur de la sécurité doit s'appuyer sur une stratégie nationale établissant des priorités, des indicateurs mesurables de réussite, des échéances, des budgets et des partenariats.
8. L'efficacité de l'aide internationale dépendra de l'intégrité et de la responsabilité des personnes impliquées, ainsi que de la qualité et de la quantité des ressources mises à disposition.
9. Une stratégie cohérente de coordination est essentielle tant au niveau national qu'international.
10. Les Nations Unies considèrent qu'il est essentiel d'assurer le suivi et l'évaluation régulière de la réforme du secteur de la sécurité au regard de principes établis et de critères de référence précis.

Figure 1 : principes fondamentaux de l'approche des Nations Unies en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité

. Tout au long de leur engagement, les responsables des Nations Unies doivent garder à l'esprit les **principes des Nations Unies en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité** :

- **Appropriation inclusive des programmes par les pays concernés** ;
- **Primauté des solutions politiques** ;
- Recours à une **approche centrée sur la gouvernance** à toutes les étapes de la réforme⁶.

L'appui fourni par les Nations Unies doit également être guidé par d'autres orientations pertinentes formulées par l'ONU, notamment par la *Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme dans le contexte de l'appui que l'ONU fournit aux forces de sécurité non onusiennes*⁷.

6) Conseil de sécurité des Nations Unies, *Renforcement de la réforme du secteur de la sécurité : Rapport du Secrétaire général*, S/2022/280, II(5).

7) Nations Unies, *Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme dans le contexte de l'appui que l'ONU fournit aux forces de sécurité non onusiennes*, 2015. Disponible à l'adresse suivante : <<https://unsdg.un.org/fr/resources/note-dorientation-sur-la-politique-de-diligence-voulue-en-matiere-de-droits-de-lhomme-en>>.

Qu'avons-nous appris ?

1. **Nombre de pays sont aujourd'hui confrontés à des cycles de violence répétée**, à une mauvaise gouvernance et à une situation d'instabilité. 90 pourcent des guerres civiles récentes se sont déclarées dans des pays qui avaient déjà connu une guerre civile au cours des 30 dernières années⁸. Dans ce contexte, **l'impasse ne peut être faite sur la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité** et il est impératif de s'y attaquer afin d'éviter de replonger dans une situation de conflit. En l'absence d'un tel processus de réforme, des concentrations de pouvoir persistantes et incontrôlées, rendues possibles grâce à l'armement disponible, continueront d'alimenter les conflits et de faire obstacle à la stabilité et à la transition politiques.
2. **Les hauts dirigeants doivent placer et maintenir la sécurité en tête de leurs priorités**, car la sécurité — aussi bien de l'État que de ses citoyens — constitue l'une des pierres angulaires de la paix, du développement et des droits de l'homme.
3. **La mise en place et l'amélioration d'un secteur de la sécurité fiable et efficace est un processus lent**, mais essentiel pour la stabilité immédiate et à long terme d'un pays.
4. **La légitimité institutionnelle est essentielle pour atteindre la stabilité**. Lorsque les institutions de l'État ne protègent pas suffisamment les citoyens et ne luttent pas contre la corruption, cela augmente la probabilité de voir surgir un conflit violent⁹.
5. **La réforme du secteur de la sécurité doit répondre aux besoins en matière de sécurité de la population dans son ensemble, y compris des groupes vulnérables**. L'appropriation nationale est une nécessité et non pas simplement un «avantage accessoire». Cela ne se limite pas à bénéficier de l'aval des représentants du gouvernement. En effet, il s'agit de recueillir et d'analyser des informations ventilées sur les besoins des différents groupes en matière de sécurité. L'engagement auprès des autorités nationales, avec la société civile ainsi qu'à l'échelle communautaire doit constituer une des premières étapes menées en parallèle de tout processus de réforme du secteur de la sécurité.
6. **La réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité constituent un élément essentiel des processus de paix, de la médiation et du dialogue politique**. Il a été démontré que la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité gagnaient du terrain au fur et à mesure que le processus politique progressait. Le recours aux bons offices est indispensable à la conception d'un processus national de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité centré autour des facteurs de conflit, de la répartition du pouvoir et de la viabilité financière des réformes.
7. **Dans des situations de fragilité, les institutions nationales qui sont supposées exercer un contrôle sur les acteurs chargés de la sécurité — parlement, médiateur, inspecteur général — sont souvent particulièrement affaiblies**. Cette situation se détériore encore davantage lorsque les donateurs concentrent leur aide sur les priorités militaires et opérationnelles immédiates, ce qui a souvent pour effet d'amoindrir l'obligation de reddition de compte des acteurs et institutions chargés de la sécurité au lieu d'aider à renforcer la gouvernance du secteur de la sécurité.

8) Groupe de la Banque mondiale, *World development report 2011 : conflict, security, and development — overview (English)*, 2011, 2. Disponible à l'adresse suivante : <<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/806531468161369474/world-development-report-2011-conflict-security-and-development-overview>>.

9) Groupe de la Banque mondiale, *World development report 2011*, xi.

8. La « volonté politique », définie comme « l'intention crédible et manifeste des acteurs politiques¹⁰ », constitue un facteur essentiel à la mise en place de stratégies globales de réforme. Toutefois, les détenteurs du pouvoir sont souvent les premiers bénéficiaires des *obstacles* qui font obstruction aux processus de réforme — à savoir, le népotisme, la corruption et l'absence de reddition de comptes. Le concept de « volonté politique » ne peut être utile que s'il est correctement et minutieusement analysé.

9. Les indicateurs d'une absence de volonté politique peuvent être les suivants :

- Un manque de suivi des engagements pris ;
- L'absence d'accords politiques concernant la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité ;
- Des cadres juridiques, politiques et institutionnels faibles ou inexistantes ;
- Une répartition inadéquate du pouvoir et des ressources ;
- L'absence de mécanismes de contrôle interne, de sanctions et de mise en œuvre appropriés.

10. D'autre part, les signes indiquant la présence d'une volonté politique peuvent être les suivants :

- Une appropriation inclusive par le pays des initiatives liées à la réforme et à la gouvernance du secteur de la sécurité ;
- Un soutien de la part du gouvernement à la participation de la société civile ;
- L'allocation de ressources adéquates aux institutions du secteur de la sécurité ;
- Un engagement public à long terme ;
- L'existence d'autorités de contrôle opérationnelles ;
- L'application de sanctions.

Pourquoi commencer par s'intéresser à l'argent ?»

Les forces armées comptent des soldats ayant largement dépassé les 70 ans, tout simplement parce qu'il n'existe pas de système de retraite.

Dénormes quantités de munitions sont stockées dans des installations coûteuses, tandis que les systèmes d'armement correspondants ont été mis hors service depuis longtemps.

Les dépenses consacrées à la sécurité peuvent largement dépasser les recettes fiscales nationales.

Il arrive qu'un « système » de paie manuel rudimentaire, sans registre, vérification ni contrôle soit en place. Des généraux peuvent alors prétendre être à la tête de troupes qui n'existent que sur le papier afin d'empocher les « salaires » de ces soldats fantômes.

D'anciens membres de groupes armés, qui doivent maintenant être intégrés dans les forces armées nationales, peuvent déclarer jouir d'un grade — et d'un niveau de rémunération — correspondant à celui des officiers les plus hauts gradés.

La réforme du secteur de la sécurité ne peut être couronnée de succès que si son point de départ consiste à comprendre les pratiques et décisions financières qui régissent actuellement le secteur. Cet effort de compréhension doit en premier lieu être mené au sein et par le gouvernement lui-même.

10) Derick W. Derick W. Brinkerhoff, « Assessing political will for anti-corruption efforts: an analytic framework », *Public Administration and Development*, Vol. 20, No. 3, 239–252.

11. Les hauts responsables de la mission ont un rôle stratégique à jouer pour convaincre les dirigeants nationaux qu'il est dans leur intérêt à long terme de se doter d'un secteur de la sécurité responsable et transparent, en garantissant notamment un financement et des affectations budgétaires fiables et dignes de confiance. Lorsqu'il s'agit d'améliorer le fonctionnement de tout secteur public, une des premières étapes importantes consiste à comprendre la manière dont l'argent circule. Dans le secteur de la sécurité, il est courant d'entendre les dirigeants politiques affirmer que les informations relatives aux dépenses ne peuvent être partagées — même entre différentes entités gouvernementales — pour des raisons de sécurité nationale. Toutefois, ces demandes de confidentialité ne sont souvent qu'un écran de fumée visant à dissimuler des pratiques fondées sur la partialité et l'exploitation. Il est vrai que la prudence doit parfois être de mise concernant certains détails budgétaires, notamment lorsqu'il s'agit d'informations liées au renseignement. Toutefois, même dans ces cas de figure, il existe des moyens permettant de mettre en place un contrôle parlementaire discret des dépenses liées à la sécurité. Il peut se révéler extrêmement précieux de procéder à des **examens des dépenses publiques (EDP) dans le secteur de la sécurité.**



Khassim Diagne (à gauche), Représentant spécial adjoint pour la protection et les opérations au sein de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO), rencontre les responsables d'un camp de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et des soldats de la paix au cours d'une visite à Tchabi. 17 juin 2021. Photo ONU Michael Ali.

- 12. Les critères de référence en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité constituent un élément essentiel des stratégies de retrait des missions et de transition, ainsi que de la réussite des programmes nationaux.**
- 13. Lorsque les autorités nationales en font la demande, les Nations Unies sont bien placées pour assurer la coordination des différentes parties prenantes, en particulier pour faire en sorte que les partenaires internationaux soutiennent les réformes menées par les pays et pour promouvoir les réformes s'attaquant aux principaux facteurs de conflit.**
- 14. Il est essentiel d'intégrer les droits de l'homme, l'égalité des genres et les points de vue de la jeunesse tout au long du processus de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité, notamment en œuvrant en faveur de la participation effective des femmes dans le secteur de la sécurité et en renforçant le rôle des Nations Unies dans le soutien apporté à un processus de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité qui tienne compte des questions de genre.**
- 15. Le langage adopté dans le cadre de la réforme et de la gouvernance du secteur de la sécurité doit être adapté en fonction du contexte** afin que la terminologie employée ne risque pas d'entraîner des résistances à l'égard du processus en lui-même. Par exemple, les homologues nationaux préfèrent parfois parler de «développement» ou de «transformation» du secteur de la sécurité plutôt que de «réforme».

Possibilités d'action/recommandations

1. Se préparer, constituer une équipe et mobiliser les ressources nécessaires dès que possible.

Afin d'être en mesure de soutenir efficacement la réforme du secteur de la sécurité, il est nécessaire de compléter ses propres forces par une équipe d'experts de haut niveau spécialisés dans les questions politiques et sécuritaires (aussi bien dans le pays qu'au niveau du siège des Nations Unies) et d'identifier les différentes formes d'appui possibles, telles que :

- **L'organisation de séances d'information** préalables au déploiement portant sur la réforme du secteur de la sécurité et le paysage politico-sécuritaire du pays, dispensées par le Groupe de la réforme du secteur de la sécurité des Nations Unies, ainsi que par des experts pays des Nations Unies basés dans le pays et/ou au siège de l'ONU => Contact : ssr@un.org ;
- **Des échanges/possibilités d'apprentissage entre pairs et un mentorat** avec des hauts responsables ayant une expérience en matière de réforme du secteur de la sécurité (actuelle et passée), ainsi qu'avec des experts de haut niveau en matière de police et de défense, afin de discuter des pratiques qui ont (ou n'ont pas) fonctionné dans le cadre de processus de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité mis en œuvre dans des contextes similaires => Contact : ssr@un.org ;
- **Le corps permanent des Nations Unies composé de spécialistes de la réforme et de la gouvernance du secteur de la sécurité, pouvant être déployé rapidement** (équipe basée à Brindisi) et dont le système permet de mettre rapidement à disposition une expertise provenant de divers partenaires internationaux => Contact ssr@un.org ;
- **Le pôle de connaissances et la communauté de pratique des Nations Unies en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité**, administré par le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité (OROLSI) => Contact : ssr@un.org ;

Opérations de paix et missions politiques spéciales des Nations Unies disposant d'un mandat en matière de réforme du secteur de la sécurité »

- Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA)
- Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA)
- Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO)
- Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS)
- Mission d'appui des Nations Unies en Libye (MANUL)
- Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel (UNOWAS)
- Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie (MANUSOM)
- Bureau de l'Envoyé(e) spécial(e) du Secrétaire général pour le Yémen
- Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine (BNUUA)

- **Les donateurs et les mécanismes de financement** tels que le Fonds pour la consolidation de la paix et le Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD) pour les coordonnateurs résidents (CR).

2. Comprendre le contexte.

Comme l'a souligné le Secrétaire général, «Le renforcement des capacités est éminemment utile, notamment parce qu'il constitue un point de départ pour les réformes, mais **il convient avant tout d'appréhender le rôle politique et économique que jouent les institutions du point de vue des différents acteurs et populations concernés¹¹**». Il s'agit d'une tâche essentielle pour les hauts responsables, qui requiert une analyse et une compréhension de l'ensemble de la mission. Actions proposées :

- **Recueillir et analyser les informations relatives au secteur de la sécurité**, en dressant notamment une cartographie des acteurs (y compris les acteurs étatiques et non étatiques, les pays voisins et les donateurs), de leurs besoins, de leurs intérêts, de leurs motivations, de leurs positionnements et des dynamiques de pouvoir, tout en tenant également compte de la dimension de genre et des besoins des jeunes. Il s'agit notamment d'évaluer le degré de volonté politique à l'égard de la réforme et de la gouvernance du secteur de la sécurité, aussi bien dans le pays concerné qu'au niveau de ses partenaires. La compréhension du secteur de la sécurité doit faire appel à un public varié, comprenant les acteurs nationaux, régionaux et internationaux concernés, aussi bien étatiques que non étatiques.
- **Veiller à ce que des ressources suffisantes soient disponibles** pour la collecte, l'évaluation, l'examen et l'analyse continus des informations (voir le point 1 ci-dessus concernant les possibilités en matière d'appui).

3. Favoriser le dialogue, la volonté et l'appropriation.

Pour pouvoir passer aux actes, les responsables politiques du pays doivent au minimum disposer d'un peu d'imagination, c'est-à-dire d'une certaine capacité à envisager la façon dont les choses pourraient fonctionner autrement. **Les hauts responsables des Nations Unies peuvent encourager cette capacité de projection politique en exposant de manière convaincante quels seraient les avantages potentiels d'un changement positif.** Dans la mesure où les dirigeants politiques peuvent avoir tendance à faire preuve de «volonté politique» principalement dans le but d'asseoir leur influence et leur réputation, le fait de les amener à penser qu'une réforme constructive du secteur de la sécurité pourrait servir leurs objectifs augmente la probabilité d'obtenir leur engagement dans une telle réforme. Les hauts responsables des Nations Unies n'ont parfois que peu d'influence auprès des dirigeants nationaux, des responsables politiques, des centres de pouvoir et/ou des promoteurs du changement. **Cependant, ils sont en mesure d'influencer largement les débats publics ainsi que la perception des élites et, dans ce domaine, les efforts valent souvent la peine d'être menés.** Toutefois, même lorsqu'ils sont personnellement convaincus de la nécessité de renforcer la gouvernance du secteur de la sécurité, les dirigeants politiques nationaux commenceront d'abord par évaluer les chances de réussite des réformes souhaitées. Pour ce faire, ils prendront en compte différents facteurs, tels que :

- La capacité des instruments politiques et administratifs ;
- Les ressources matérielles disponibles ;

11) Conseil de sécurité des Nations Unies, *Renforcement de la réforme du secteur de la sécurité : Rapport du Secrétaire général*, S/2022/280, 15 mars 2022, II(7).



Le Général de division Michael Lollesgaard (ne figurant pas sur la photo), Commandant de la force de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), rencontre des représentants de la Plateforme et du gouvernement local lors de sa visite à Anéfis, dans le nord du Mali. 14 septembre 2015. Photo ONU par Marco Dormino.

- Les obstacles institutionnels ;
- La résistance opposée par certains groupes d'intérêt.

4. Les hauts responsables des Nations Unies doivent parvenir à comprendre quelles sont les raisons sous-jacentes d'un manque de volonté politique. Ils peuvent également éclairer les dirigeants nationaux quant à l'intérêt de renforcer la gouvernance du secteur de la sécurité et de soutenir un développement économique durable ainsi que les investissements directs étrangers. À cette fin, l'un des moyens les plus efficaces consiste à ce que le gouvernement entreprenne un **examen des dépenses publiques** du secteur de la sécurité, qu'il professionnalise les forces de sécurité et qu'il formule des propositions en matière d'économies budgétaires, de coopération entre militaires et de formation.

Dans le cadre de leurs échanges avec les dirigeants politiques et militaires nationaux, les responsables des Nations Unies peuvent également s'appuyer sur des arguments visant à souligner les inconvénients d'un régime autoritaire. Ceux-ci comprennent notamment la **nécessité pour le pouvoir en place de maintenir le contrôle** au moyen d'une force écrasante — ainsi que l'absence de mécanismes permettant de modérer cette force — ce qui **est non seulement coûteux, mais peut également limiter la capacité d'un gouvernement à ajuster sa politique en vue de répondre aux frustrations exprimées par l'opinion publique**¹². De même, un contrôle politique autoritaire s'impose souvent **au détriment des compétences**¹³. En effet, un manque d'adaptabilité et de compétence au niveau de la gouvernance du secteur de la sécurité constitue un risque immédiat pour les régimes autoritaires et plaide en faveur de la mise en place (ou du retour) d'un régime et d'un contrôle civils.

12) Freedom House, *Freedom in the World* 2023, mars 2023, 11. Disponible à l'adresse suivante : <https://freedomhouse.org/sites/default/files/2023-03/FIW_World_2023_DigitalPDF.pdf>.

13) Freedom House, *Freedom in the World* 2023, mars 2023, 11.

5. Aider à définir les mesures à prendre.

Aider les partenaires nationaux à définir une vision nationale de ce qui doit être mis en œuvre, notamment en soutenant les processus de dialogue, les évaluations de la sécurité, la planification de la sécurité et les évaluations des besoins en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité au niveau national. La planification doit idéalement adopter des méthodologies axées sur la prévision et la prospective, qui tiennent compte des questions de genre et de la jeunesse, d'autant plus si l'on prend en considération le paysage de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu dans lequel les Nations Unies doivent opérer. Les ressources doivent, dès le début, être adaptées et axées sur la durabilité ainsi que sur les besoins du pays concerné, plutôt que d'être allouées en fonction des priorités des donateurs.

6. Fournir un appui cohérent et « uni dans l'action » aux priorités nationales : rassembler toute l'équipe autour de la table.

- **Négocier des accords avec les Nations Unies/internationaux — nationaux** concernant le type d'aide attendu en vue de soutenir les priorités nationales.
- Il ne faut pas oublier que de nombreux acteurs des Nations Unies peuvent (et doivent) être impliqués dans l'appui à la réforme et à la gouvernance du secteur de la sécurité au niveau national. Il est important de **rallier l'équipe des Nations Unies autour d'une vision commune et de la faire travailler de concert (« uni dans l'action ») et de manière cohérente :**
 - **Formuler une stratégie globale d'appui des Nations Unies ainsi qu'un plan de soutien à la réforme et à la gouvernance du secteur de la sécurité.** La fourniture d'un appui à un processus global de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité au niveau national constitue une tâche qui incombe à l'ensemble du système des Nations Unies. Elle nécessite l'engagement de nombreuses entités des Nations Unies et implique toujours la participation d'autres partenaires multilatéraux ou bilatéraux. Les fondements de la réforme et de la gouvernance du secteur de la sécurité peuvent être intégrés dans **les plans de développement nationaux** ou dans le programme plus large de développement durable. Bien entendu, les stratégies d'appui doivent générer des résultats tout en veillant à ne pas nuire. Par exemple, il convient de réfléchir à la meilleure manière d'aider un pays à résoudre le problème des milices échappant au contrôle de l'État, en particulier lorsque ces milices disposent d'un pouvoir économique ou d'une légitimité locale considérables¹⁴.
 - Compte tenu de la multitude d'entités des Nations Unies concernées, il est judicieux de **créer un groupe de travail dans le pays, spécifiquement consacré à la réforme et à la gouvernance du secteur de la sécurité, et/ou d'établir un « cercle de dirigeants »**, composé de conseillers hors classe en matière de sécurité (civils, policiers et militaires). Il s'agit de mettre les ressources en commun et de réfléchir de manière stratégique aux divers types d'expertise nécessaires aux différents stades du processus. Il peut notamment être nécessaire de faire appel à des conseillers en matière d'analyse politique, de budgétisation, de planification, de droits de l'homme, de genre, ainsi que pour les questions de police et militaires.

14) Réflexion fournie par un haut responsable des Nations Unies interrogé dans le cadre de ce module.

7. Poser les bases de la réforme et de la gouvernance du secteur de la sécurité.

- **Concentrer l'action sur l'instauration d'un climat de confiance avec et entre les acteurs nationaux concernés, susceptible de générer à terme des conditions propices à la réforme et à la gouvernance du secteur de la sécurité.** Il est important de bien analyser le paysage politique national afin de trouver les moyens d'inciter les dirigeants nationaux à s'engager dans un processus de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité. Certains aspects du processus sont particulièrement propices à l'intégration des communautés et de la société civile, tels que les aspects liés à la sécurité des communautés et aux interventions d'urgence. Souvent, ces questions généralement «peu conflictuelles» peuvent permettre d'ouvrir la voie à une coopération plus forte avec les acteurs du secteur de la sécurité et faire naître la volonté d'impliquer la société civile dans la prise de décision en matière de sécurité.
- **Envisager les premières mesures de confiance à mettre en œuvre sans toutefois perdre de vue les objectifs à long terme associés à la réforme et à la gouvernance.** Existe-t-il des mesures faciles à mettre en place immédiatement, des anniversaires symboliques à venir ou des questions autour desquelles un consensus peut être établi et qui pourraient ouvrir la voie à une discussion plus large autour de la réforme et de la gouvernance du secteur de la sécurité? Il peut s'agir de donner un premier coup d'envoi en lançant rapidement des activités susceptibles de générer des effets à court terme (projets de renforcement des capacités, élections, programmes de relance économique).
- **Utiliser les bons offices pour tenter de conclure des accords politiques qui définiront les ambitions pour le secteur de la sécurité et permettront à l'expertise technique de prendre place.** Maintenir le dialogue et promouvoir la coordination entre les acteurs nationaux afin d'obtenir un soutien et de diffuser les messages associés au processus. Il s'agit notamment de s'adresser à la fois aux acteurs étatiques et non étatiques dans des contextes où le dialogue pourrait être rompu entre certains groupes comme, par exemple, entre des groupes armés d'une part et le gouvernement national d'autre part.

8. Réfléchir au rôle des hauts responsables des Nations Unies.

Pour garantir la réussite du processus, **les hauts dirigeants doivent entreprendre une réflexion concernant leurs attentes, leurs préoccupations, leurs points forts et les domaines à améliorer.** Tous les hauts dirigeants ne disposent pas d'une expérience en matière de sécurité nationale et/ou de réforme du secteur de la sécurité. Il peut donc arriver qu'ils se sentent «en dehors de leur zone de confort» lorsqu'il s'agit de traiter de la réforme et de la gouvernance du secteur de la sécurité. L'hésitation des hauts dirigeants à s'engager dans un tel processus peut également être liée à la crainte que des progrès tangibles ne soient pas réalisés et au risque encouru en termes de réputation (à la fois organisationnelle et personnelle), ainsi qu'aux conséquences indésirables susceptibles d'entraîner de nouveaux conflits ou épisodes de violence, ou encore à un éventuel conflit avec d'autres mandats des Nations Unies ou demandes nationales. Procéder à une identification des points forts et des domaines à améliorer, bien avant le déploiement, constitue un facteur essentiel de réussite. Les hauts responsables interrogés dans le cadre de ce module ont souligné que les qualités suivantes étaient propices à un engagement fructueux dans le processus de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité :



Une équipe de parlementaires des villes de Beni et Butembo a effectué une visite dans le territoire de Kamango avec l'aide de la section des affaires politiques du bureau local de la MONUSCO à Beni. Ils se sont entretenus avec des représentants de la MONUSCO, des commandants des forces de sécurité, ainsi qu'avec les populations locales de Beni, Butembo, Lubero et d'autres communautés voisines. Les parlementaires étaient accompagnés par le Commandant de la Brigade d'intervention de la Force, le Chef de Bureau ad intérim et d'autres représentants de la MONUSCO. 15 mai 2020.

Photo ONU par Michael Ali.

- 1. Honnêteté, intégrité, fiabilité et humilité.** Avant d'agir, il faut d'abord chercher à comprendre. Il est important d'établir des relations de respect mutuel avec les interlocuteurs nationaux et d'instaurer la confiance tout en faisant preuve d'honnêteté et de fiabilité. Les hauts responsables doivent également reconnaître et respecter la primauté des acteurs nationaux s'agissant des décisions essentielles en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité.
- 2. Inclusion.** Encourager un engagement et une collaboration inclusifs, notamment au moyen d'une coordination pouvant aider les hauts dirigeants à mieux appréhender leurs « zones de confort » respectives (c'est-à-dire avec des experts en matière de sécurité ou autres).
- 3. Patience.** Prendre le temps de comprendre, de gérer les attentes et d'arbitrer les conflits ou les désaccords entre les différents acteurs nationaux et entre les parties prenantes nationales et internationales, ainsi qu'au sein de la famille des Nations Unies, plutôt que de se précipiter dans un processus de renforcement des capacités. La réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité constituent avant tout un processus politique requérant du tact, du discernement et un mélange d'écoute et de propositions. Si certains résultats peuvent être immédiatement visibles, il s'agit toutefois d'un processus à long terme et, par conséquent, d'autres résultats et effets plus profonds peuvent mettre du temps à se faire ressentir.

Comment mesurer les progrès réalisés ?

Afin de mesurer les **progrès réalisés par les hauts responsables des Nations Unies en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité**, les indicateurs suivants peuvent être examinés :

1. Les hauts responsables des Nations Unies doivent définir des objectifs et des critères de réussite SMART en matière de sécurité nationale et de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité.
2. L'entité des Nations Unies met-elle effectivement en œuvre le **mandat du Conseil de sécurité** en matière de réforme du secteur de la sécurité au regard des critères de référence énoncés dans les résolutions du Conseil de sécurité?
3. L'entité des Nations Unies répond-elle efficacement aux **demandes et priorités nationales**, notamment en ce qui concerne la coordination?
4. L'entité des Nations Unies donne-t-elle la priorité à l'**égalité des genres et au programme pour les femmes et la paix et la sécurité** en vue de promouvoir une réforme du secteur de la sécurité tenant compte des questions de genre?
5. La réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité sont intégrées dans l'**analyse politique plus large** de l'État hôte (par exemple, dans l'analyse commune de pays des Nations Unies), ainsi que dans la **stratégie de l'opération de paix, le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable** et dans les analyses, stratégies et plans d'autres entités compétentes des Nations Unies dans le pays.
6. Une section spécifique est consacrée à la réforme et à la gouvernance du secteur de la sécurité dans les **projets de budget annuel des opérations de paix** et d'autres entités compétentes des Nations Unies, en vue de renforcer l'engagement des hauts responsables ainsi que le suivi et l'évaluation.
7. Les hauts responsables des Nations Unies ont établi des **relations de travail** avec les principales parties prenantes nationales et, le cas échéant, internationales, en vue de dégager un consensus sur une vision stratégique positive de la réforme et de la gouvernance du secteur de la sécurité et d'élaborer des mécanismes de contrôle nationaux permettant de surveiller la mise en œuvre. De plus, au cours de ces échanges, ils rappellent régulièrement l'urgence de progresser dans le domaine de la réforme et de la gouvernance du secteur de la sécurité.
8. Les hauts responsables des Nations Unies intègrent les **messages relatifs à la réforme et à la gouvernance du secteur de la sécurité dans leurs rapports** (par exemple, dans les rapports trimestriels du Secrétaire général sur les missions des Nations Unies) et dans leurs **communications**.

Lectures complémentaires

Résolutions des Nations Unies

- Résolution 2553 (2020) du Conseil de sécurité. S/RES/2553 (2020). 3 décembre 2020. Disponible à l'adresse suivante : <<https://digitallibrary.un.org/record/3893781?ln=en&v=pdf>>.

Politiques des Nations Unies

- Nations Unies. *Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme dans le contexte de l'appui que l'ONU fournit aux forces de sécurité non onusiennes*. 2015. Disponible à l'adresse suivante : <<https://unsdg.un.org/fr/resources/note-dorientation-sur-la-politique-de-diligence-voulue-en-matiere-de-droits-de-lhomme-en>>.

Rapports du Secrétaire général

- Conseil de sécurité des Nations Unies. *Renforcement de la réforme du secteur de la sécurité. Rapport du Secrétaire général*. S/2022/280. 15 mars 2022. Disponible à l'adresse suivante : <<https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2F2022%2F280&Language=E&DeviceType=Desktop&LangRequested=False>>.

Autres ressources

- Berdal, Mats et Jake Sherman, eds. *The Political Economy of Civil War and UN Peace Operations* (2023). Routledge, 31 mars 2023.
- Collier, Paul. *The Bottom Billion : Why the Poorest Countries are Failing and What Can be Done About It*. Oxford : Oxford University Press, 2008
- Fondation Dag Hammarskjöld. *The Art of Leadership in the United Nations : Painting perspectives, staying true to principles*. 2022. Disponible à l'adresse suivante : <<https://www.dagh hammarskjold.se/wp-content/uploads/2022/06/leadership-report-2022-web.pdf>>.
- Freedom House. *Freedom in the World* 2023. Mars 2023. Disponible à l'adresse suivante : <https://freedomhouse.org/sites/default/files/2023-03/FIW_World_2023_DigitalPDF.pdf>.
- Kleinfeld, Rachel. *A Savage Order : How the World's Deadliest Countries Can Forge a Path to Security*. New York : Pantheon, 2018.
- Transparency International. *Building Political Will Topic Guide*. 31 octobre 2014. Disponible à l'adresse suivante : <https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Topic_Guide-_Political_Will.pdf>.
- Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie et Banque mondiale. *Somalia Security and Justice Public Expenditure Review*. Janvier 2017. Disponible à l'adresse suivante : <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/644671486531571103/pdf/Somalia-Security-and-justice-sector-public-expenditure-review.pdf>>.
- Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS). «United Nations System Leadership». Disponible à l'adresse suivante : <<https://unsceb.org/united-nations-system-leadership-framework>>.
- Portail RH des Nations Unies. «Cadre des valeurs et comportements des Nations Unies». Disponible à l'adresse suivante : <<https://hr.un.org/fr/page/cadre-des-valeurs-et-comportements-des-nations-unies>>.

- Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité. *Towards Better Security Governance : Learning from the Road Travelled. An independent review of United Nations support to security sector reform in peace operations, 2014–2020*. 14 décembre 2021. Disponible à l'adresse suivante : <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/220121_-_towards_better_security_governance-learning_from_the_road_travelled_final.pdf>.
- Banque mondiale. *Chemins pour la paix - Approches inclusives pour la prévention des conflits violents*. 1er mars 2018. Disponible à l'adresse suivante : <<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/4c36fca6-c7e0-5927-b171-468b0b236b59>>.
- Banque mondiale. *World development report 2011 : conflict, security, and development — overview (English)*. 2011. Disponible à l'adresse suivante : <<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/806531468161369474/world-development-report-2011-conflict-security-and-development-overview>>.

Liste d'acronymes

BCAD	Bureau de la coordination des activités de développement
BNUUA	Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine
CR	Coordonnateur résident
EDP	examen des dépenses publiques
MANUL	Mission d'appui des Nations Unies en Libye
MANUSOM	Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
MINUSS	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud
MONUSCO	Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo
OROLSI	Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité
UNOWAS	Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel

Instructions pour l'Examen de fin de module

Format et sujet

L'Examen de fin de cours est un examen à choix multiples accessible depuis la Salle de classe en ligne. La plupart des examens contiennent 50 questions. Chaque question contient quatre choix (A, B, C et D). Il n'y a qu'une bonne réponse. Les questions de l'examen portent sur toutes les leçons de cours et peuvent également porter sur les informations figurant dans les annexes et appendices. Les questions ne porteront pas sur le contenu des vidéos.

- » **Accéder à l'examen depuis votre salle de classe en ligne via le lien suivant <<https://www.peaceopstraining.org/fr/users/user-login/>> et cliquer sur le titre du cours. Sur le site du cours, cliquer le bouton rouge « Commencer l'examen ».**

Limite de temps

Il n'y a pas de temps limité pour l'examen. Cela permet à l'étudiant de lire et étudier attentivement la question et de consulter le texte du cours. En outre, si l'étudiant ne peut compléter l'examen en une fois, il peut sauvegarder l'examen et le reprendre sans être noté. Le bouton « Sauvegarder » est situé au bas de l'examen, à côté du bouton « Soumettre mes réponses ». Appuyer sur le bouton « Soumettre mes réponses » mettra fin à l'examen.

Note de passage

Pour réussir l'examen, un score de 75 pourcent minimum est nécessaire. Un certificat électronique d'accomplissement sera remis aux étudiants ayant réussi. Un score inférieur à 75 pourcent implique l'échec à l'examen. Les étudiants ayant échoué se verront remettre une seconde version alternative de l'examen qui peut également être réalisé sans limite de temps. Un certificat électronique d'accomplissement sera remis aux étudiants ayant réussi ce second examen.

Poursuivez votre expérience de formation POTI »

- Visiter <<http://www.peaceopstraining.org/fr/courses/>> pour une liste de tous les cours disponibles.
- Si une catégorie d'étude particulière vous intéresse, telle que les droits de l'homme, la logistique ou les études militaires, pensez au Programme de certificat POST disponible dans six domaines de spécialisation. Voir les exigences : <<http://www.peaceopstraining.org/fr/specialized-training-certificates/>>.

À PROPOS DE CE MODULE

Ce module, basé sur le module d'orientation «CROSSROADS» des Nations Unies consacré à cette question (www.un.org/ssr/guidance/crossroads), vise à fournir une vue d'ensemble des principes fondamentaux qui sous-tendent l'approche des Nations Unies en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité. Cette formation s'adresse au niveau exécutif et expose le rôle des hauts responsables des missions lorsqu'il s'agit de s'appuyer sur la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité en vue de poser les bases de la paix, du développement et du respect des droits de l'homme. Le soutien cohérent et «uni dans l'action» que les Nations Unies doivent apporter aux dirigeants nationaux est synthétisé sous la forme d'actions et de recommandations succinctes mettant l'accent sur l'importance du renforcement du secteur de la sécurité et de la gouvernance. Enfin, une série d'indicateurs peuvent aider les hauts responsables dans leur réflexion en leur permettant de mesurer les progrès réalisés et de mieux hiérarchiser l'ordre de priorité des résultats attendus en matière de réforme du secteur de la sécurité et de gouvernance. Une leçon.



Institut de Formation
aux Opérations de Paix*