



THE INTERNATIONAL SECURITY SECTOR ADVISORY TEAM
THE GENEVA CENTRE FOR THE DEMOCRATIC CONTROL OF ARMED FORCES (DCAF)

ANALYSE DES SECTEURS DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE AU SAHEL

RAPPORT DE DESK

Rapport du 17-11-2017

Analyse des secteurs de la sécurité et de la justice au Sahel

–

Rapport de desk

Table des matières

1. Introduction.....	1
1.1 Mandat et champ d'intervention du projet.....	1
1.2 Etapes clés du projet.....	2
2. Etat d'avancement du projet.....	2
3. Méthodologie.....	4
3.1 Socle de référence.....	5
3.2 Grille d'analyse.....	7
4. Approche pour la phase de terrain.....	7
4.1 Mission de terrain.....	8
4.2 Etude régionale.....	9
Annexes.....	10
Annexe 1 – Termes de Référence et organisation et méthodologie proposée	
Annexe 2 – Socle de référence	
Annexe 3 – Grille d'analyse	
Annexe 4 – Liste des personnes rencontrées	
Annexe 5 – Bibliographie	

Abréviations

APF : Facilité pour la Paix en Afrique

CEDEAO: Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest

CPCC : Planification Civile et Capacités de Conduite

DCAF-ISSAT : Centre pour le Contrôle Démocratique des Forces Armées – Equipe Internationale de Conseil aux Secteurs de la Sécurité

DG DEVCO : Direction Générale pour la Coopération Internationale et le Développement

DUE : Délégation de l'Union Européenne

FA : Forces Armées

FFU : Fonds Fiduciaire d'Urgence

FSI : Forces de Sécurité Intérieure

JCI : Justice Coopération Internationale

LASDEL : Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur les Dynamiques Sociales et le Développement

OIM : Organisation Internationale pour les Migrations

ONUDD : Office des Nations-Unies pour la Drogue et le Crime

OSC : Organisations de la Société Civile

PNUD : Office des Nations-Unies pour le Développement

PSDC : Politique Commune de Sécurité et de Défense

RCC : Cellule de Coordination Régionale

RSUE : Représentant Spécial de l'UE

SIPRI : Stockholm International Peace Research Institute

UA : Union Africaine

UNOWAS: Bureau des Nations-Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel

1. Introduction

Ce document est le premier rapport intermédiaire soumis à la DG DEVCO dans le cadre du projet d'analyse des secteurs de la sécurité et de la justice au Sahel, financé par le Fonds fiduciaire d'urgence (FFU) pour l'Afrique (fenêtre Sahel et Lac Tchad). Il a pour objectif de :

- donner un aperçu de l'état d'avancement du projet ;
- de détailler la méthodologie adoptée (socle de référence et grille d'analyse) ; et
- de présenter l'approche pour la phase de terrain au Niger, Burkina Faso et au Tchad, ainsi que pour l'étude régionale.

Il contient également diverses annexes dont une annexe spécifique sur le socle de référence des fondamentaux des secteurs de la sécurité et la justice et une annexe sur la grille d'analyse permettant d'établir l'état de lieux du fonctionnement des secteurs de la sécurité et la justice ainsi que les besoins dans les pays sélectionnés pour ce projet.

1.1 Mandat et champ d'intervention du projet

L'objectif général de ce projet est de « *fournir au Fonds fiduciaire d'urgence (fenêtre Sahel et Lac Tchad), ainsi qu'à la Commission européenne, aux autres institutions pertinentes de l'UE et aux partenaires de mise en œuvre, un outil qui puisse contribuer à une meilleure efficacité et à un meilleur ciblage des actions financées au titre du Fonds (et éventuellement d'autres instruments financiers) dans le domaine de la sécurité et de la justice* ». Pour ce faire, le FFU a confié une analyse au DCAF-ISSAT et à ses partenaires (CIVIPOL, Clingendael, CTB, JCI, et SIPRI) ayant les trois objectifs suivants :

1. Obtenir un état des lieux du fonctionnement des secteurs de la sécurité et de la justice et une compréhension détaillée des besoins des institutions et des populations dans trois pays de la région, le Niger, le Burkina Faso et le Tchad.
2. Obtenir un état des lieux de la coopération dans les domaines de la sécurité et de la justice au niveau transfrontalier, régional (au sein du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest) et international.
3. Obtenir des recommandations et des outils opérationnels pour une mise en œuvre efficace et cohérente des actions financées au titre du Fonds fiduciaire en complémentarité avec d'autres actions de l'UE.

L'analyse porte sur les fonctions régaliennes que sont la **sécurité intérieure**, la **défense** et la **justice**, mais également sur les questions de **gouvernance** générale du pays et sur les institutions et acteurs divers ayant un rôle de contrôle sur les secteurs concernés, comme le parlement, les médias, les organisations de la société civile, la Cour des comptes, le médiateur, les commissions des droits de l'Homme, de lutte contre la corruption. Cette ouverture du champ de l'analyse s'inscrit notamment dans la volonté de porter une attention particulière aux principes de l'Etat de droit, aux droits de l'Homme, aux valeurs démocratiques, à la participation de la société civile et aux questions de genre.

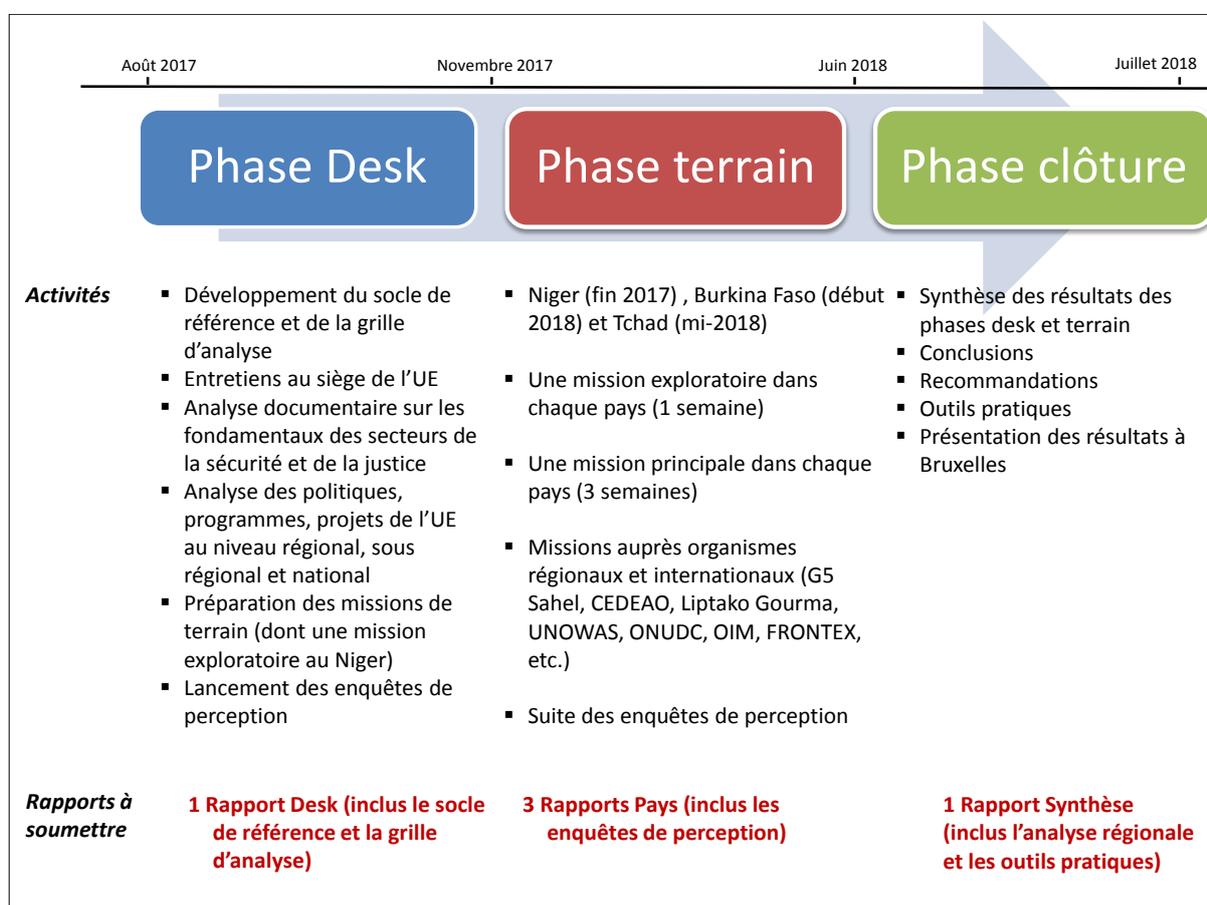
1.2 Etapes clés du projet

Le projet est articulé en trois étapes majeures :

- une phase de desk qui consiste principalement au développement de la méthodologie ;
- une phase de terrain qui se décompose en des missions exploratoires et des missions principales dans chacun des trois pays sélectionnés (Niger, Burkina Faso et Tchad), ainsi qu'en des visites aux sièges de certaines organisations régionales et internationales ;
- une phase de clôture qui permet de synthétiser l'information récoltée durant le projet et de développer les recommandations et des outils opérationnels pour le FFU.

Toutes les activités au sein de chaque phase ainsi que les rapports à soumettre sont détaillés dans la figure ci-dessous.

Figure 1 - Phases et activités du projet d'analyse des secteurs de la sécurité et de la justice au Sahel



2. Etat d'avancement du projet

Depuis le début du mois d'août 2017, date de signature du contrat et jusqu'à la date de remise du présent rapport, le DCAF-ISSAT et ses partenaires ont organisé un certain nombre de réunions, réalisé différents déplacements, collecté de multiples informations, pris en compte de multiples points de vue notamment pour l'établissement de la méthodologie du projet dont les composantes principales sont la construction du socle de référence (voir section 3.1) et la définition de la grille d'analyse (voir section 3.2). Un travail de coordination avec les services de l'UE à Bruxelles et dans les

pays sélectionnés a également été mené afin de présenter le projet et de l'inscrire dans la cohérence des autres activités de l'UE développées dans la région, au siège et dans les délégations.

Plus concrètement, l'équipe du projet a conduit les activités suivantes :

- Première réunion du groupe de référence de l'UE à Bruxelles pour le lancement du projet (02/08/2017).
- Réunion de coordination avec la Cellule de Coordination Régionale (RCC) du CPCC (08/08/2017).
- Organisation interne du consortium entre le DCAF-ISSAT et ses partenaires : CIVIPOL, CTB, JCI, SIPRI et Clingendael.
- Développement de la structure du socle de référence et récolte à Bruxelles de la documentation sur les projets financés par l'UE au Sahel.
- Première réunion de consortium et des experts principaux du projet à Genève (4-5/09/2017).
- Réunion de travail à Genève sur le socle de référence avec les experts principaux et quatre experts africains dans les domaines de la justice, sécurité intérieure, défense et gouvernance (13-15/09/2017).
- Mission des experts principaux à Bruxelles (18-22/09/2017) pour :
 - récolter de l'information auprès des services de l'UE (voir annexe 4 – liste des personnes rencontrées),
 - pour établir le premier contact entre les experts et les délégations de l'UE des pays sélectionnés (via VTC),
 - pour travailler sur le socle de référence avec d'autres experts européens dans les domaines de la justice, la sécurité intérieure et la défense.
- Deuxième réunion du groupe de référence de l'UE pour présenter la structure du socle de référence (22/09/2017).
- Sur base de cette structure, les experts principaux ont développé le socle de référence et la grille d'analyse dans leur domaine d'expertise (justice, sécurité intérieure, défense et gouvernance) (octobre 2017).
- Mission exploratoire au Niger (22-27/10/2017) pour :
 - Présenter à la délégation de l'UE au Niger la méthodologie (socle de référence et grille d'analyse), recueillir leurs appréciations et leurs attentes particulières relatives à ce projet.
 - Rencontrer les autorités locales et autres acteurs locaux en vue de leur expliquer les motifs de notre analyse et d'obtenir leur adhésion pour les futurs entretiens de leurs services lors de notre mission principale.
 - Rencontrer les principales représentations diplomatiques des pays membres de l'Union européenne, et pays hors UE, ainsi qu'EUCAP Sahel Niger et des représentants de la RCC.
 - Valider avec la délégation les principes généraux de la mission principale avec les experts principaux.
 - Lancer le travail pour les enquêtes de perception avec le SIPRI et le LASDEL (centre de recherche indépendant nigérien).

- Sur base des éléments recueillis lors de la mission exploratoire et des travaux complémentaires des experts principaux sur le socle de référence et la grille d'analyse, le rapport de desk a été établi (novembre 2017).

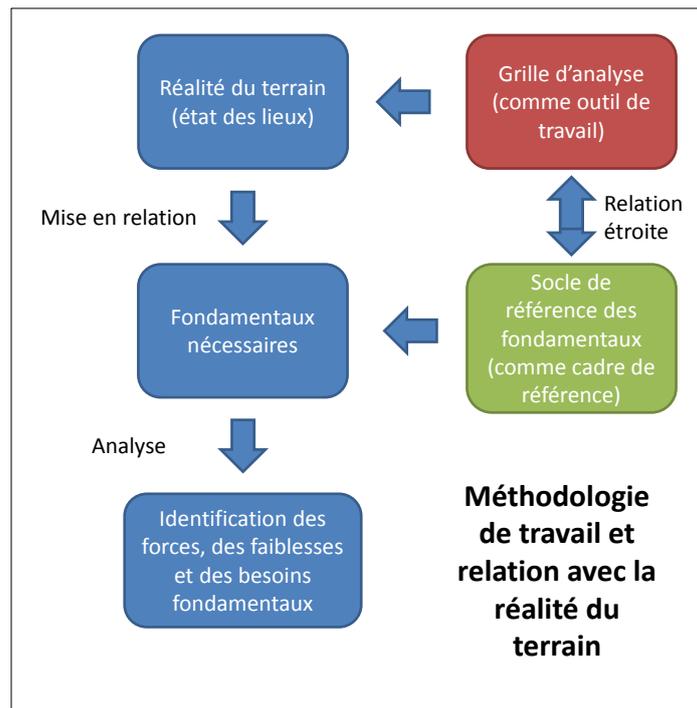
Ainsi, à la date de remise du présent document, en conformité avec la planification établie conjointement par le commanditaire et le DCAF-ISSAT, tous les documents clés ont pu être rédigés, les missions terrains réalisées sans difficulté majeure.

3. Méthodologie

La méthodologie adoptée pour ce projet sans doute intéressante dans le sens où elle est structurée autour d'un outil innovant, nommé socle de référence, regroupant un ensemble d'éléments fondamentaux nécessaires, quels que soient les contextes, qui garantissent le bon fonctionnement des secteurs de la sécurité et de la justice dans n'importe quel Etat moderne démocratique. Bien que des standards internationaux existent dans le domaine, que certaines organisations internationales aient développé des guides, des principes de fonctionnement de ces secteurs¹, il n'existe pas encore de référentiel, structuré selon les mêmes bases, déterminant les éléments clés pour chacun des quatre secteurs sécurité intérieure, justice, défense et gouvernance, intimement liés pour contribuer à la stabilité et la paix des Etats. La section 3.1 et surtout l'annexe 2 présentent dans ses détails ce socle de référence. Il peut certes être utilisé comme un produit totalement autonome, mais tout son intérêt est de pouvoir le lier avec les réalités du terrain. Ainsi, l'état des lieux exhaustif du fonctionnement actuel des secteurs concernés dans les trois pays sélectionnés pour le projet sera réalisé sur la base d'une grille d'analyse, étroitement développée à partir du socle et questionnant ainsi ces fondamentaux. La section 3.2 et l'annexe 3 présentent la grille d'analyse. La figure ci-dessous illustre les relations entre les outils méthodologiques (le socle de référence et la grille d'analyse) et la réalité du terrain afin d'identifier, in fine, quelles sont les forces, les faiblesses et les besoins fondamentaux des secteurs de la sécurité et de la justice dans un pays donné.

¹ Nous citons dans la bibliographie en annexe 5 ces documents que sont par exemple le Criminal justice assessment toolkit (UNODC), Le guide pour une police démocratique (OSCE), Common standards for policing in East Africa (APCOF), Rule of law indicators (UN), l'appui à la réforme de la justice dans les pays ACP (UE) ou le Justice assessment handbook (WB).

Figure 2 – Relation entre le socle de référence, la grille d’analyse et la réalité du terrain



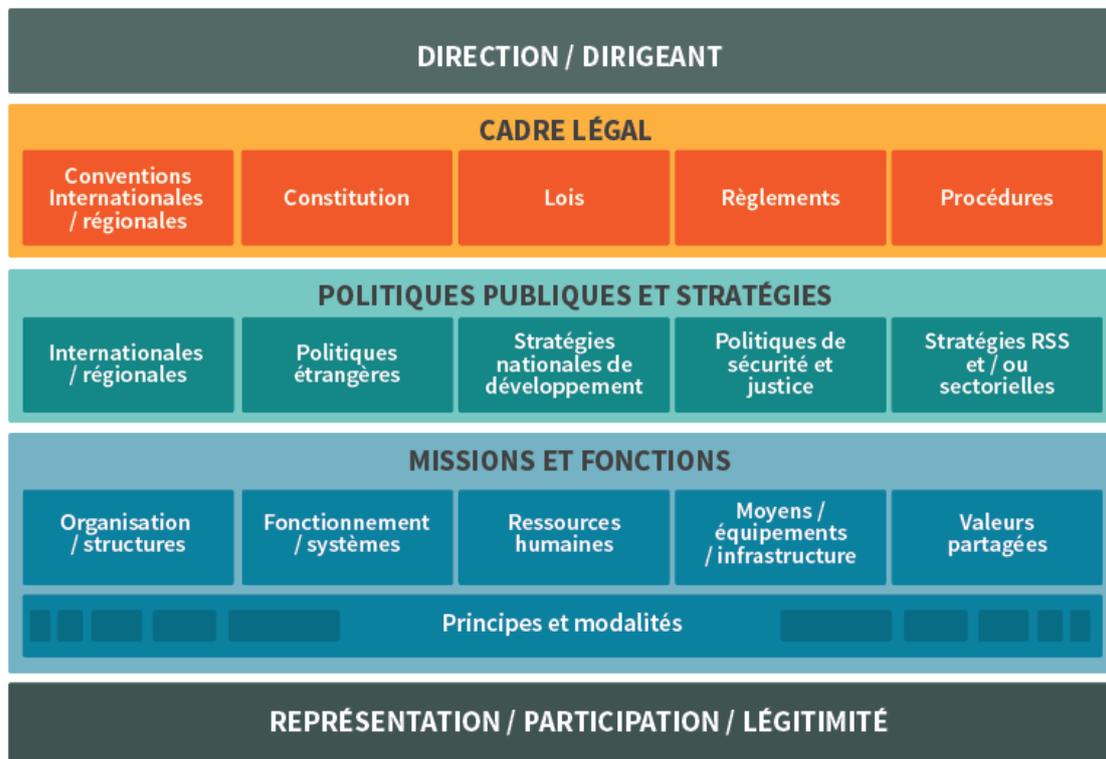
3.1 Socle de référence

L'objectif du socle de référence est donc bien d'identifier les éléments fondamentaux, incontournables, nécessaires pour le fonctionnement normal de services de sécurité intérieure, de défense, de justice et de gouvernance dans le cadre d'un Etat organisé et fonctionnant de façon démocratique, respectant l'état de droit et les valeurs fondamentales des droits humains et des libertés individuelles.

La construction du socle de référence s'est faite de manière itérative et participative afin de s'assurer qu'il ne soit pas uniquement le fruit d'un travail individuel de quelques experts mais une œuvre plus collective, s'appuyant sur des textes fondamentaux, mais également sur des expériences concrètes dans différents contextes/pays. L'objectif était de s'entendre sur des éléments communs, le plus largement partagés au sein de la communauté internationale, propres à trois institutions essentielles précédemment citées lesquels ont été regroupés au sein d'un document unique, novateur dans sa forme et dans sa présentation.

La structure du socle de référence est présentée dans la figure ci-dessous. Trois secteurs thématiques ont été identifiés (sécurité intérieure, justice, défense) ainsi qu'un secteur « gouvernance », agrégateur, constitué d'acteurs dont les activités conditionnent les modes d'organisation et le bon fonctionnement des secteurs thématiques.

Cette structuration permet de disposer d'un document d'ensemble cohérent dans lequel il est aisé de naviguer. En effet, chaque socle thématique reprend exactement les différents éléments de la structure exposée ci-dessous.



Chaque socle de référence thématique commence par une description du rôle et des responsabilités des autorités /institutions majeures de l'Etat qui interviennent dans leur champ d'action sectoriel et dont les décisions conditionnent leur fonctionnement interne. Enumérer le rôle et les fonctions du ou des dirigeants est fondamental car ils/elles ont une influence majeure sur le fonctionnement des secteurs régaliens.

Les aspects normatifs sont ensuite abordés en vue de lister l'ensemble des lois, règlements et procédures les plus importants que les acteurs des trois secteurs régaliens concernés sont tenus de respecter dans un Etat de droit. Le socle s'intéresse aussi aux politiques publiques, stratégies et autres engagements des gouvernements en place, qu'il s'agisse de dispositions en lien direct avec les activités des secteurs de la sécurité, de la défense et de la justice ou des politiques en matière de développement et/ou de lutte contre la pauvreté établies à l'échelon national ou international.

Chaque socle définit ensuite les missions et fonctions de chaque secteur concerné mais aussi celles des organismes et autres instances en charge de leur contrôle.

Sont ensuite détaillés cinq piliers qui semblent essentiels pour procéder à une analyse exhaustive de l'état de fonctionnement de chacune des administrations et services relevant des trois secteurs concernés qui sont : organisation/structures, fonctionnement/systèmes, ressources humaines, moyens/ équipement/infrastructure et valeurs partagées. Chaque pilier est décortiqué de façon analytique sous la forme de principes et de modalités de mise en œuvre de ces principes afin de donner à ce travail une dimension effectivement pratique et concrète. L'énoncé de ces principes et de ces modalités d'action n'est sans doute pas exhaustif. Il sera amendé au fur et à mesure de l'évolution de ce travail.

L'analyse aborde également des points majeurs dans un système de fonctionnement démocratique que sont les questions de représentation, de participation et de légitimité des acteurs de la sécurité, de la défense et de la justice. Leur interaction avec la population, principale bénéficiaire de leur action, justifie pleinement le regard porté sur ces trois aspects particuliers.

Le contenu du socle de référence est présenté dans l'annexe 2.

3.2 Grille d'analyse

L'objectif de la grille d'analyse est d'énumérer un certain nombre de questions afin de récolter de l'information permettant de dresser l'état des lieux du fonctionnement actuel des secteurs de la sécurité intérieure, de la justice, de la défense et de la gouvernance dans les trois pays sélectionnés pour ce projet. Elle est construite sur base du socle de référence. Elle regroupe effectivement des questions sur les fondamentaux des secteurs de la sécurité et la justice, mais va également au-delà pour traiter des questions d'ordre politico-stratégique, culturelles, sociologiques, les problématiques régionales et les perceptions de la population et des acteurs de la justice et la sécurité dans les pays sélectionnés pour notre projet. En effet, pour comprendre les réalités du terrain, il faut aller au-delà des fondamentaux, qui reposent sur des standards internationaux mais aussi parfois sur des conceptions occidentales des secteurs concernés.

Une grille d'analyse est développée pour chacun des secteurs. Chaque grille est :

- structurée autour de questions principales (en lien avec la structure du socle de référence) et de sous-questions ;
- évoque les sources d'information possibles et les outils de collecte d'information (entretiens, focus groupe, enquête de perception, etc.) afin de répondre aux questions ;
- permet de répertorier les données récoltées afin de faciliter ensuite l'analyse.

La grille d'analyse est construite afin de pouvoir questionner le socle de référence avec les données récoltées sur les pays et, in fine, d'identifier les forces, les faiblesses et les besoins fondamentaux des pays dans les domaines de la sécurité intérieure, de la justice, de la défense et de la gouvernance (voir figure 2 ci-dessus). Ce travail permettra ensuite de présenter des recommandations pour les futurs projets financés par l'UE, comme attendu dans les Termes de Référence.

Le contenu de la grille d'analyse est présenté dans l'annexe 3.

4. Approche pour la phase de terrain

Cette section présente la méthode de travail pour i) les missions de terrain au Niger, Burkina Faso et Tchad ; et ii) l'étude régionale sur l'état de la coopération en matière de sécurité et de justice. Cette phase de terrain se déroulera entre décembre 2017 et juin 2018. Trois rapports pays et un rapport régional seront soumis à la DG DEVCO, dans lesquels seront inclus les résultats des enquêtes de perception au Niger et au Tchad², comme mentionné dans l'annexe 1.

² Une étude de perception de la population et des FSI vient d'être réalisée au Burkina Faso par la CTB dans le cadre d'un projet financé par l'UE, le PARSIB. Les résultats de cette étude seront pris en compte dans le rapport pays Burkina Faso.

4.1 Mission de terrain

L'objectif des missions de terrain est de récolter de l'information pour compléter la grille d'analyse (développé dans la section 3.2 et l'annexe 3). Ce travail sera réalisé au moyen des différents outils de collecte de données :

- **Analyse documentaire.** De multiples informations sont déjà disponibles dans les documents produits par le gouvernement, le parlement, les autorités juridictionnelles, les FSI, les FA, la société civile, les centres de recherche ainsi que les acteurs internationaux présents sur le terrain. La collecte et l'analyse de ces données est réalisée avant, pendant et après les missions de terrain par les experts thématiques, chacun/e dans leur domaine d'expertise.
- **Entretiens individuels et collectifs.** Ceux-ci seront menés lors de la mission de terrain auprès des acteurs suivants :
 - Autorités nationales : Présidence, ministères (sécurité intérieure, défense, justice, primature, affaires étrangères, finance), parlement, autorités juridictionnelles, FSI (dans toutes leurs composantes), FA (dans toutes leurs composantes), agences paraétatiques pour la protection de droits humains, pour la lutte contre la corruption, instituts de recherche et de statistiques, administrations décentralisées, etc.
 - Acteurs internationaux : DUE, ambassades des pays de l'UE et pays hors UE, missions PSDC, ONU, opérateurs étatiques et privés de mise en œuvre de projets, organisations régionales (comme UA, CEDEAO), etc.
 - Société civile et médias : organisations pour la protection des droits humains, organisations activistes, associations de femmes, des jeunes, de citoyens, centres de recherche locaux et internationaux, universités, etc.
- **Focus groupes.** Plusieurs focus groupes seront organisés lors de la mission de terrain avec d'une part des représentants des FSI (dans la capitale et en dehors), d'autre part avec des représentants des FA (dans la capitale et en dehors) mais également avec des représentants d'OSC.
- **Analyse statistique.** Les experts analyseront des bases de données statistiques³ qui existent au niveau local et international afin d'étudier les grandes tendances générales du pays en matière de gouvernance, de criminalité, de sécurité générale, d'état de droit, etc.
- **Enquêtes de perception.** Elles seront menées auprès de la population et auprès des FSI, des FA et des acteurs de la justice à travers l'ensemble du pays. La méthodologie des enquêtes est présentée dans l'annexe 1. Ces enquêtes seront réalisées par le SIPRI (Institut international de recherche sur la paix de Stockholm) en collaboration avec un centre de recherche local (le LASDEL⁴ au Niger), spécialisé dans les techniques d'enquêtes, lequel dispose d'un important réseau permettant de couvrir toutes les régions du pays. Les résultats seront à la fois de nature quantitative et qualitative. Le projet prévoit en effet que sur base de données quantitatives récoltées lors d'une campagne initiale, les chercheurs du LASDEL procèdent dans un deuxième temps à des analyses qualitatives plus approfondies sur des thématiques sélectionnées. Certains des résultats obtenus par les enquêtes seront utilisés directement dans la grille d'analyse pour répondre à des questions particulières. En outre,

³ Afrobaromètre, Gallup surveys, WB governance indicators, Failed States Index, Global Peace Index.

⁴ LASDEL : Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur les Dynamiques Sociales et le Développement Local : <http://www.lasdel.net/>

une annexe du rapport pays sera consacrée à la présentation des résultats complets des enquêtes.

- **Observation in situ.** Les experts seront amenés à visiter des installations, des infrastructures, prisons, cours et tribunaux dans la capitale, mais également en dehors. Il est en effet prévu un déplacement dans une région du pays afin de rencontrer les représentants de l'Etat au niveau régional et des autorités décentralisées (administration locales) membres des FSI, des FA, acteurs de la justice formelle, informelle, OSC afin d'observer en particulier leur contexte de travail. Pour le Niger, il est proposé de se rendre à Dosso, au sud-est de Niamey.

Comme expliqué dans l'annexe 1, les missions de terrain dans les trois pays se dérouleront en deux temps :

- Tout d'abord, une mission exploratoire sera menée par deux experts afin d'établir les premiers contacts avec la délégation, les autorités locales, les ambassades des pays de l'UE et hors UE, les organisations internationales et la société civile. Vu l'expérience de la mission exploratoire au Niger, réalisée entre le 22 et 27 octobre 2017, ce type de déplacement préliminaire est particulièrement utile pour expliquer le projet aux différents interlocuteurs et préparer le terrain pour la mission principale.
- Ensuite, une mission principale sera conduite par le chef d'équipe et les quatre experts principaux couvrant chacun leur domaine d'expertise (sécurité intérieure, justice, défense et gouvernance). D'autres experts non-principaux peuvent également y être associés afin de couvrir des thématiques particulières⁵. La mission principale au Niger se déroulera du 27 novembre au 15 décembre 2017. Les dates des autres missions de terrain ne sont pas encore connues.

4.2 Etude régionale

Comme expliqué dans l'annexe 1, l'étude régionale a pour objectif de réaliser un état des lieux de la coopération régionale (notamment au sein du G5 Sahel) et internationale dans les domaines de la sécurité et la justice (cf. objectif 2 des Termes de Référence). Pour recueillir les informations dans ce domaine, deux approches seront choisies et conduites en parallèle lors de la phase de terrain :

- D'une part, les experts principaux en auront la charge lors des missions de terrain au Niger, au Burkina Faso et au Tchad sur la base de questions spécifiques portant sur cette thématique telles que développées dans la grille d'analyse (voir annexe 3). Ils s'intéresseront notamment pour chacun de leurs secteurs d'expertise aux modalités de coopération entre les différents pays, de même qu'avec les organisations régionales et internationales.
- D'autre part, l'institut Clingendael en étroite collaboration avec les experts du DCAF-ISSAT, procèdera à une étude plus approfondie des activités des organisations régionales et internationales majeures travaillant dans la zone couverte par l'analyse et de leurs modalités de coopération avec les pays membres de la région du Sahel. Pour cela, les experts

⁵ Pour le Niger par exemple, en concertation avec la délégation et le siège, une expertise pénitentiaire sera associée à la mission afin d'analyser plus spécifiquement ce domaine. En effet, le ministère de la justice a lancé récemment un plan de réforme ambitieux de l'administration pénitentiaire avec la création d'un nouveau corps de gardiens de prisons. Il existe également une grande préoccupation concernant la surpopulation et la radicalisation dans les prisons.

effectueront tout d'abord une analyse documentaire préalable sur les problématiques sécuritaires régionales. Ils rencontreront par la suite des représentants de :

- cinq organisations régionales africaines avec des déplacements à leurs sièges respectifs (G5 Sahel, CEDEAO, Commission du Bassin du Lac Chad, Le Comité d'Etat-major Opérationnel Conjoint, L'Autorité du Liptako Gourma) ;
- quatre organisations internationales avec une mission terrain à leurs sièges régionaux respectifs tous situés à Dakar (ONUDC, PNUD, UNOWAS, OIM)
- FRONTEX à Varsovie pour couvrir les efforts de l'UE en matière de migration ;
- des services de l'UE à Bruxelles s'occupant des problématiques régionales (SEAS, RSUE Sahel, DEVCO, APF, la Cellule de Coordination Régionale du CPCC).

Les conclusions de ces deux approches permettront d'appréhender de la façon la plus exhaustive possible les problématiques transfrontalières de sécurité et de justice et le rôle joué par ces organisations régionales et internationales en la matière.

Au terme de ce travail, un rapport spécifique sera soumis à la DG DEVCO dans lequel figurera l'état des lieux de la coopération régionale dans les domaines de la sécurité et la justice, ainsi que des pistes de recommandations pour le soutien à la coopération régionale dans la zone.

Annexes

Annexe 1 – Termes de Référence et organisation & méthodologie

Annexe 2 – Socle de référence

Annexe 3 – Grille d'analyse

Annexe 4 – Liste des personnes rencontrées

Annexe 5 – Bibliographie

Analyse des secteurs de la sécurité et de la justice au Sahel

–

Annexe 1 - Termes de Référence et organisation & méthodologie

ANNEXE II: TERMES DE REFERENCE

Contrat: T05-EUTF-REG-SAH-01-01

TABLE DES MATIERES

1.	INFORMATIONS GÉNÉRALES.....	2
1.1	Pays partenaires.....	2
1.2	Pouvoir adjudicateur	2
1.3	Éléments d'information utiles concernant le pays partenaire	2
1.4	Situation actuelle dans le secteur concerné.....	5
1.5	Programmes liés et autres activités des partenaires internationaux.....	7
2.	OBJECTIFS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS	8
2.1	Objectif général.....	8
2.2	Objectifs particuliers	8
2.3	Résultats à atteindre par le contractant/services attendus du contractant.....	9
3.	HYPOTHÈSES & RISQUES.....	10
3.1	Hypothèses qui sous-tendent le projet.....	10
3.2	Risques	10
4.	CHAMP D'INTERVENTION.....	10
4.1	Généralités.....	10
4.2	Activités spécifiques	12
4.3	Gestion du projet	15
5.	LOGISTIQUE ET CALENDRIER	15
5.1	Lieu du projet	15
5.2	Date de début et période de mise en œuvre des tâches	15
6.	BESOINS	16
6.1	Ressources humaines	16
6.2	Bureaux	19
6.3	Installations et équipement mis à disposition par le contractant	19
6.4	Matériel	19
7.	RAPPORTS.....	19
7.1	Rapports obligatoires	19
7.2	Présentation et approbation des rapports.....	21
8.	SUIVI ET ÉVALUATION.....	21
8.1	Définition d'indicateurs	21
8.2	Exigences particulières.....	21

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

1.1 Pays partenaires

Burkina Faso¹, Niger, et Tchad.

Sur la base des résultats obtenus dans le cadre du présent marché, d'autres pays parmi les bénéficiaires de la Fenêtre Sahel et Lac Tchad du Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique, pourraient être couverts dans un deuxième temps.

1.2 Pouvoir adjudicateur

Commission européenne, Direction Générale Coopération internationale et Développement (Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées en Afrique).

1.3 Éléments d'information utiles concernant le pays partenaire

La région du Sahel et ses multiples défis

Le Sahel est l'une des régions les plus pauvres du monde. Elle est confrontée à la fois à des problèmes d'extrême pauvreté, aux effets du changement climatique, à des crises alimentaires fréquentes, à une croissance rapide de la population, à une gouvernance fragile, à la corruption, à des tensions internes persistantes, au risque d'une radicalisation et d'un extrémisme violent, aux trafics illicites et aux menaces que le terrorisme fait peser sur la sécurité.

Malgré la mobilisation de la communauté internationale et en particulier de l'Union européenne, la région continue d'être marquée par un besoin important de développement et de stabilité, constamment remis en cause par des menaces récurrentes pour sa sécurité et qui se sont encore accentuées au cours des dernières années. La situation reste aujourd'hui encore extrêmement instable dans la région, en particulier dans le nord du Mali et autour du lac Tchad, en raison des répercussions des événements qui se produisent dans le sud de la Libye et dans le nord du Nigeria. Les problèmes liés à la misère et à l'absence de stabilité, y compris la fragilité de l'économie et de la gouvernance, restent aussi aigus qu'en 2011. L'année 2015 a en particulier été dominée par l'extension au Tchad et au Burkina Faso des actes de terrorisme qui étaient limités jusque-là au Mali et au Niger et aussi à une lente et néanmoins régulière reprise des activités des groupes terroristes basés au Mali. Malgré de sévères revers militaires, les activités des groupes terroristes ont migré dans les régions plus au sud du pays, y compris à Bamako et vers les zones frontalières avec la Mauritanie, la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso, jusque-là épargnés.

Les migrations irrégulières et la criminalité qui y est liée, telle que la traite des êtres humains et le trafic de migrants, la corruption, les trafics et la criminalité transnationale organisée sont en plein essor, en particulier là où les pouvoirs publics sont faibles et/ou peu présents. Le Niger est une plaque tournante importante et un pays de transit majeur pour les mouvements migratoires qui traversent le Sahel. La pression migratoire est de plus en plus forte, ce qui a de graves conséquences à la fois pour les pays de la région et pour l'UE.

La gestion des espaces transfrontaliers dans la région apparaît comme un enjeu majeur pour la stabilité de la région. La surface cumulée des pays du G5 Sahel est de 5 096 938 km² et ils totalisent 28 761 km de frontières. Nombre d'observateurs imputent la déstabilisation de la sous-région à la « porosité » des frontières saharo-sahéliennes et au fait que ces zones, périphériques par rapport aux capitales, se caractérisent par une faible présence de l'Etat et par l'absence de développement économique. Face à l'immensité des territoires concernés et la faible densité de

¹ Pour le Burkina Faso, il s'agit de compléter le travail d'analyse déjà en cours dans le cadre d'autres projets financés par l'Union européenne, notamment le projet PARSIB financé par l'Instrument contribuant à la Stabilité et à la Paix (IcSP).

population, les infrastructures économiques et sociales sont minimales et les pays n'ont pas les capacités d'exercer pleinement leurs fonctions régaliennes. La criminalité organisée et le terrorisme tirent profit de cette situation de fragilité et de la difficulté des Etats à s'investir de manière suffisante sur des territoires immenses où les traditions de mobilité et les contraintes de la géographie et du climat rendent difficiles une approche traditionnelle du concept de frontières. Cette situation très particulière est un obstacle pour enrayer l'augmentation de la pauvreté et des inégalités, la recrudescence des trafics, les flux de migration irrégulière, la radicalisation et plusieurs mouvements de rébellion.

Le trafic de drogues, le trafic de migrants et d'êtres humains, le trafic d'armes ou de cigarettes et la corruption se développent sans cesse davantage, parfois comme moyen de substitution à une activité économique "normale" pénalisée par une insécurité chronique. La radicalisation et la pseudo-radicalisation² s'installe là où l'éducation et l'espoir reculent et des alliances d'opportunité se nouent entre trafiquants de drogue et certains groupes terroristes. Des groupes islamistes extrémistes revendiquent des portions de territoire des Etats légitimes et sèment la terreur dans les zones qu'ils contrôlent.

La liberté de circulation au sein de l'espace CEDEAO pour les ressortissants de cette région est aujourd'hui également détournée par les organisations criminelles pour le trafic de migrants et le trafic d'êtres humains et au sein de la sous-région, où seul le Niger s'est jusqu'ici doté d'une législation pour la lutte contre ce type de trafic. Une grande partie des migrants, essentiellement africains, qui cherchent à atteindre l'Europe via la Méditerranée transitent aujourd'hui par l'Afrique de l'Ouest, en particulier le Niger avant de poursuivre leur route périlleuse à travers la Libye, vers la Méditerranée.

Le Fonds fiduciaire d'urgence

Dans la région du Sahel et du lac Tchad, les causes profondes de l'instabilité, des déplacements forcés et des migrations irrégulières sont variées, complexes et souvent interdépendantes, exigeant une approche holistique et intégrée. L'Union européenne a pour objectif d'aider l'ensemble de la région du Sahel à relever ces défis qui, dans certains cas, ont entraîné des conflits ouverts, des déplacements de population, des actes criminels, une radicalisation et un extrémisme violent, ainsi que la migration irrégulière, la traite des êtres humains et le trafic de migrants – autant d'éléments qui exacerbent encore plus les difficultés existantes.

La mobilisation du Fonds fiduciaire d'urgence s'inscrit dans le contexte plus large du dialogue entre l'UE et ses partenaires africains sur les divers aspects liés à la migration. Cette question de la migration a été abordée de manière globale lors du sommet de La Valette, où l'UE et ses partenaires africains se sont accordés sur une déclaration politique et un plan d'action communs, qui soulignent le partage des responsabilités et les actions coordonnées communes nécessaires pour traiter les différents aspects de la migration, tant positifs que négatifs. À ce titre, le plan d'action commun de La Valette fournit un cadre d'action concret dans cinq domaines clés; 16 initiatives urgentes et prioritaires ont également été identifiées en vue de leur lancement d'ici la fin de l'année 2016, dont certaines devraient bénéficier d'un financement du Fonds fiduciaire d'urgence. En se concentrant sur quatre domaines d'intervention prioritaires (1) opportunités économiques et emploi; 2) résilience; 3) gestion des migrations; 4) gouvernance), ce dernier répond directement aux priorités du plan d'action de La Valette ainsi qu'aux défis et objectifs soulignés dans la stratégie du fonds fiduciaire d'urgence. S'agissant des questions plus larges du développement et de la sécurité de la région, la stratégie de l'UE pour le Sahel et son plan d'action 2015-2020 constituent également des références importantes.

Le Fonds fiduciaire d'urgence vise à compléter les instruments existants en apportant une réponse flexible et rapide à ces défis et en contribuant ainsi à réaliser les intérêts et les objectifs communs

² Ou radicalisation opportuniste afin de rallier des groupes extrémistes sur des activités criminelles principalement lucratives.

de l'UE et de ses partenaires africains en matière de gestion des flux migratoires et de promotion de la stabilité.

Les défis sécuritaires au Sahel et l'approche du Fonds dans le domaine de la sécurité

Outre les efforts de développement classiques, la réponse aux défis de la région doit également comprendre des activités de prévention spécifiques (visant à dissuader les individus de se tourner vers le terrorisme) et pertinentes (abordant réellement les conditions propices à la radicalisation et à la propagation du terrorisme). La programmation actuelle de l'UE dans la région du Sahel/lac Tchad prévoit plusieurs mesures de lutte contre la radicalisation et le recrutement des jeunes par des groupes terroristes, mais il reste encore beaucoup à faire.

La gestion des problèmes transfrontaliers est aussi capitale pour la stabilité et la sécurité de la région du Sahel et du lac Tchad et a des implications nationales, régionales et mondiales, y compris pour l'UE. Une gestion inadéquate des frontières et l'absence d'une stratégie de surveillance adéquate est de toute évidence un facteur qui favorise les franchissements des frontières de manière illégale. La traite des êtres humains, le trafic de migrants (y compris les risques inacceptables qu'ils courent pour leur vie), mais aussi le manque de moyens physiques pour contrôler efficacement des milliers de kilomètres de frontières (et pas seulement celles terrestres, voir par exemple les difficultés dans les contrôles de la navigation sur le fleuve Niger), comptent parmi les principaux problèmes auxquels il faut s'attaquer.

On sait que la criminalité transnationale organisée joue un rôle non négligeable dans le trafic et la traite des êtres humains dans la région du Sahel/lac Tchad, avec des liens étant établis vers le Maghreb et les régions d'origine dans la Corne de l'Afrique, tel que l'Érythrée. Ces réseaux se coordonnent au-delà des frontières pour l'acheminement des migrants individuels ou en groupes, en organisant leur transport et la logistique pour faciliter les franchissements des frontières de manière illégale. De surcroît, ils sont également souvent utilisés pour faire de la contrebande illicite (par exemple, armes, drogues, trafic d'espèces sauvages, etc.). Afin de pouvoir réduire le flux de migrants irréguliers et mettre un terme aux pertes de vie liées à ces activités criminelles, il est très important de collecter des informations et des preuves recevables à l'encontre des trafiquants, qui puissent être utilisées devant les tribunaux, et de mener des enquêtes et des poursuites de manière efficace. Les activités liées au terrorisme sont également facilitées par la porosité des frontières et les réseaux de traite et de criminalité transnationale. C'est en particulier le cas de la région du lac Tchad qui a été largement déstabilisée par les activités de Boko Haram.

Le Fonds fiduciaire d'urgence apparaît donc comme un outil complémentaire important en vue d'instaurer dans la région une approche globale pour la stabilité, la sécurité et la résilience. A cette fin, dans le domaine de la sécurité, le Fonds vise à:

- Améliorer la gestion des frontières, lutter contre les réseaux criminels et de traite transnationaux et les activités liées au terrorisme, notamment en i) renforçant la bonne gouvernance dans son ensemble, et en particulier en promouvant la prévention de conflits, en luttant contre les violations des droits de l'homme et en renforçant l'état de droit, ii) renforçant les capacités nationales des systèmes de sécurité et judiciaire et iii) encourageant la coopération régionale et inter-agences entre les forces nationales de lutte contre le terrorisme et le crime organisé, la migration irrégulière, la traite des êtres humains et le trafic de migrants, en mettant l'accent sur les États du G5 Sahel (Comité «défense et de sécurité», plateforme de coopération en matière de sécurité, Collège Sahélien de Sécurité. Il est entendu qu'une telle coopération ne peut avoir lieu que dans le contexte d'une approche de réforme plus globale qui comprend un dialogue durable avec le pays bénéficiaire, et inclut le respect intégral des droits de l'Homme. En outre, aucun équipement légal ne peut être fourni dans le cadre du fonds fiduciaire d'urgence.
- Prévenir la radicalisation et l'extrémisme violent, notamment en i) améliorant l'information sur le développement de la radicalisation, en sensibilisant les parties prenantes à ce phénomène et en les aidant à y mettre fin, ii) appuyant le développement des capacités des

médias, des ONG, de la société civile, des organisations qui promeuvent une pratique pacifique de la religion et diffusent des valeurs et des messages de prévention à l'égard de la radicalisation et iii) identifiant les zones les plus touchées par la radicalisation et en ayant un effet structurant notamment sur l'éducation publique, la santé, la justice et la sécurité dans celles-ci.

Jusqu'à présent plusieurs actions ont été déjà approuvées par le Comité opérationnel du Fonds dans le domaine de la sécurité. Elles incluent les actions suivantes mise en œuvre dans la plupart des cas par nos Etats Membres:

Multi-pays

- Support to the strengthening of police information systems in the broader West Africa region (WAPIS) - mis en œuvre par INTERPOL;
- Appui à la coopération régionale des pays du G5 Sahel et au Collège Sahélien de Sécurité - mis en œuvre par un Consortium d'EM sous la direction de CIVIPOL Conseil (+ FIIAPP, CBT, GIZ);
- GAR-SI SAHEL (Groupes d'Action Rapides – Surveillance et Intervention au Sahel) - mis en œuvre par un consortium d'Etats Membres (ES, FR, IT, PT).

Niger

- Création d'une Equipe Conjointe d'Investigation (ECI) pour la lutte contre les réseaux criminels liés à l'immigration irrégulière, la traite des êtres humains et le trafic des migrants - mis en œuvre par un Consortium d'Etats Membres (ES, FR);
- Contrat relatif à la Reconstruction de l'Etat au Niger en complément du SBC II en préparation / Appui à la Justice, Sécurité et à la Gestion des Frontières au Niger (AJUSEN) - appui budgétaire et appui complémentaire via AFD et CIVIPOL);

Mali

- Programme d'Appui au Renforcement de la Sécurité dans les régions de Mopti et de Gao et à la gestion des zones frontalières (PARSEC Mopti-Gao) – mis en œuvre par Expertise France (+ GIZ);

Burkina Faso

- Programme d'Appui à la Gestion Intégrée des Frontières au Burkina Faso (ProGEF-BF) - mis en œuvre par GIZ (+ Expertise France).

1.4 Situation actuelle dans le secteur concerné

L'appui à la réforme du secteur de la sécurité (RSS), qui consiste à transformer le système de sécurité d'un pays de manière à fournir progressivement aux individus et à l'État des services de sécurité plus efficaces, transparents, redevables et respectueux des droits de l'homme, fait de plus en plus partie intégrante de l'action extérieure de l'Union européenne.

Cette priorité a été récemment confirmée par la toute nouvelle **Stratégie Globale pour la politique étrangère et de sécurité de l'Union Européenne**, présentée par la VP/HR Federica Mogherini en juin 2016³, ainsi que par la nouvelle **Communication conjointe Commission/HRVP pour la mise en place d'un cadre stratégique à l'échelle de l'UE visant à soutenir la réforme du secteur de la sécurité** lancée en juillet 2016⁴ et le nouveau **Consensus européen pour le développement**

³ Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, June 2016.

⁴ COMMUNICATION CONJOINTE AU PARLEMENT EUROPÉEN ET AU CONSEIL: "Éléments pour la mise en place d'un cadre stratégique à l'échelle de l'UE visant à soutenir la réforme du secteur de la sécurité", 5 juillet 2016.

adopté par le Conseil de l'Union européenne en mai 2017 et signé par le Parlement européen en juin 2017⁵.

L'importance régaliennne de l'appui à la RSS se base sur le double constat que la sécurité intérieure de l'UE et la sécurité extérieure sont de plus en plus étroitement liées et que les conflits, l'insécurité et l'instabilité sont à l'origine de souffrances humaines et de déplacements forcés. Ceux-ci ont des conséquences désastreuses en termes de développement, tel que cela a été reconnu par la politique de développement de l'UE, dans les travaux sur la sécurité et le développement en général et dans la résolution des Nations unies «*Transformer notre monde: le programme de développement durable à l'horizon 2030*», notamment l'objectif 16 qui entend «promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous» et ses objectifs liés à la sécurité.

Comme souligné par la Communication conjointe, l'insécurité et l'instabilité sont souvent engendrées ou aggravées par l'absence de systèmes de sécurité efficaces et responsables. Aider les pays partenaires à réformer leurs systèmes de sécurité soutient ainsi les objectifs de l'Union concernant la paix et la stabilité, le développement inclusif et durable, le renforcement des institutions et de la démocratie, l'état de droit, les droits de l'homme et les principes du droit international. En particulier dans les pays fragiles, en développement et en transition, la RSS nécessite un soutien politique, financier et technique des partenaires internationaux.

Fort de sa dimension mondiale, de sa vaste panoplie d'outils et d'instruments de politique extérieure, de sa présence bien établie et de son expérience, l'Union européenne est bien placée pour aider les pays partenaires dans ce domaine. Le Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne représente à cet égard un instrument novateur qui s'inscrit pleinement dans cette stratégie.

Du point de vue opérationnel, l'appui à la RSS dans le nouveau cadre identifié par la Communication s'appliquera **à tous les acteurs et instruments de l'Union** (instruments politiques, diplomatiques, d'action extérieure, en matière de réaction aux crises et acteurs civils et militaires relevant de la PSDC à tous les niveaux) et devra **orienter le choix, la planification et/ou la mise en œuvre/l'exécution de tous les instruments/programmes/projets de l'UE en matière d'action extérieure liés à la RSS**, y compris les outils de PSDC assortis de mandats spécifiques et/ou partiels impliquant des activités liées à la RSS.

Le soutien par l'UE en matière de RSS et en particulier dans la région de l'Afrique de l'Ouest, touche également aux priorités évoquées dans la dernière **Communication de la Commission en matière de migration**⁶, où, entre autre, l'Union européenne s'est engagée à soutenir le G5 Sahel⁷ dans cette entreprise de coopération pour une meilleure gestion des frontières et une réponse commune aux grandes menaces transfrontalières auxquelles les cinq pays de la région doivent faire face comme le terrorisme, le crime organisé et le trafic de migrants.

Dans le cadre de l'action extérieure de l'UE, le sujet de la réforme du secteur de la sécurité en particulier dans des pays fragiles et/ou post conflit, se complète également par la dimension de la "conflict sensitivity", à travers **l'approche globale à l'égard des conflits et des crises externes**.

⁵ Council of the European Union, European Consensus on Development (9459/17).

⁶ Communication de la Commission européenne "on establishing a new Partnership Framework with third countries under the European Agenda on Migration" (COM(2016)385)

⁷ Les principales références du partenariat entre le G5 et l'UE sont le projet de Stratégie pour le Développement et la Sécurité du G5 Sahel (en cours de finalisation), la Stratégie pour la Sécurité et le développement de l'UE et son Plan d'Action régional en faveur du Sahel (2015-2020), ainsi que le Plan d'Action adopté lors du Sommet de la Valette entre l'Europe et l'Afrique en novembre 2015. Sur base de ces stratégies, les pays sahéliens et le G5 doivent identifier et décliner opérationnellement des actions cadrant avec ces engagements mutuels, dans les domaines d'intérêts conjoints.

Cette approche, objet d'une Communication de 2013⁸, expose plusieurs mesures concrètes destinées à améliorer encore la cohérence et l'efficacité de l'action extérieure de l'UE (Union et ses Etats Membres) dans les situations de crise ou de conflit.

L'approche globale par l'UE des crises et des conflits extérieurs, basée sur une analyse coordonnée et commune de chaque pays et/ou du contexte régional spécifique, et aboutissant à une stratégie commune, représente donc une méthode de travail proposée à tous les acteurs européens permettant de saisir les particularités du lien sécurité-développement⁹ et de formuler des réponses plus cohérentes et complémentaires.

D'un point de vue opérationnel, cette approche se traduit d'une première phase dans une "conflict analysis" conduite selon les orientations du document "**Guidance note on the use of Conflict Analysis in support of EU external action**" de 2013¹⁰.

1.5 Programmes liés et autres activités des partenaires internationaux

Le marché, dont cette étude fait l'objet, s'inscrit dans un cadre complexe d'initiatives politiques, diplomatiques et de coopération internationale lancées au cours des dernières années dans la région.

L'Union européenne et plusieurs de ses Etats Membres (France, Espagne, Allemagne, Danemark, etc.) sont très actifs dans la région via des initiatives financées par plusieurs instruments financiers, par exemple au moyen du Fond Européen de Développement, de l'Instrument contribuant à la Stabilité et à la Paix (voir par exemple le projet PARSIB au Burkina Faso) et plus récemment du Fonds fiduciaire d'Urgence pour l'Afrique tant au niveau régional qu'au niveau national, sans oublier les missions PSDC déployées dans la région (EUCAP Sahel Niger, EUCAP Sahel Mali, EUTM Mali).

Par ailleurs, **plusieurs Etats Membres (France, Allemagne, Belgique, etc.) ont déjà lancé ou sont en train de préparer des études / identifications des besoins dans les domaines de la sécurité et de la justice dans plusieurs pays du Sahel/de l'Afrique de l'Ouest. Des opportunités de mutualisation des efforts existent et toute possibilité de coopération avec ces dernières devrait donc être explorée.**

D'autres partenaires internationaux comme les Etats-Unis, le Canada et le Japon sont également très actifs et interviennent en bilatéral directement avec des actions nationales de conseil, de formation et de fourniture d'équipements aux forces de sécurité intérieure et à la justice.

En outre, de grandes organisations internationales (ONU, PNUD, Banque Mondiale) et plusieurs organismes/initiatives contribuent également à une approche régionale dans la coopération en matière de sécurité, par exemple le CAERT à Alger, organisme de l'Union Africaine; le Comité d'Etat-major Opérationnel Conjoint (CEMOC) basé à Tamanrasset, regroupant des représentants des états-majors militaires des « pays du champ » (Algérie-Mauritanie-Mali-Niger); l'Unité de Fusion et de Liaison (UFL) (Algérie, Burkina-Faso, Niger, Nigeria, Libye, Mauritanie, Tchad, Mali), basée également à Alger, est en charge de la centralisation et du traitement des renseignements reçus des services membres; la plateforme de coopération judiciaire pénale des pays du Sahel, regroupant la Mauritanie, le Mali, le Niger et le Burkina Faso.

⁸ European Commission-European External Action Service, JOINT COMMUNICATION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL: "The EU's comprehensive approach to external conflict and crises", 2013.

⁹ Voir aussi: Communication from the Commission on "Increasing the Impact of EU Development Policy: an Agenda for Change", 2011

¹⁰ European Commission-European External Action Service: "**Guidance note on the use of Conflict Analysis in support of EU external action**", 2013.

2. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS

2.1 Objectif général

L'objectif général de l'analyse dont ce marché fait partie est le suivant: fournir au Fonds fiduciaire d'urgence (fenêtre Sahel et Lac Tchad), ainsi qu'à la Commission européenne, aux autres institutions pertinentes de l'UE et aux partenaires de mise en œuvre, un outil qui puisse contribuer à une meilleure efficacité et à un meilleur ciblage des actions financées au titre du Fonds (et éventuellement d'autres instruments financiers) dans le domaine de la sécurité.

2.2 Objectifs particuliers

En tenant compte des **principes et des orientations générales régissant l'approche du Fonds fiduciaire (fenêtre Sahel et Lac Tchad) dans le domaine de la sécurité** tels qu'indiqués dans sa Stratégie et dans son Cadre opérationnel **et dans la perspective des actions déjà approuvées** (PARSEC, PAGIF, ECI, GAR-SI, AJUSEN, Appui au G5 Sahel, WAPIS, etc.), l'étude fournira les éléments suffisants pour:

- **Objectif 1:**

Sur la base d'un "socle de référence" à établir, identifiant les principes et éléments fondamentaux nécessaires au bon fonctionnement de forces de sécurité, de défense et de justice des pays concernés afin qu'elles répondent aux besoins de leurs communautés et des autorités nationales élues:

- Réaliser un état des lieux approfondi de la situation existante et des enjeux y afférents, dans le domaine de la sécurité des pays concernés;
- Identifier les besoins existants dans le secteur de la sécurité (notamment forces de sécurité intérieure et leur interaction avec les forces de défense et les acteurs de la justice) dans les pays concernés pour contribuer au développement/renforcement efficace de l'appareil de sécurité et de justice national et de sa gouvernance (gestion des ressources humaines, financières et matérielles, lois sur les forces de sécurité et de programmation et leur mise en œuvre effective...) afin qu'il réponde aux besoins de sécurité des populations;
- Identifier et analyser les besoins de sécurité des populations, y compris en les désagrégeant selon le genre, l'appartenance sociale/ethnique, la région de résidence, etc.

Objectif 2: obtenir dans chacun des pays expertisés une meilleure compréhension de l'état de la coopération dans le domaine de la sécurité et de la défense au niveau national, transfrontalier, sous régional (notamment G5 Sahel) ainsi qu'avec ses partenaires internationaux;

- **Objectif 3:** A partir des résultats obtenus au titre des deux premiers objectifs, contribuer à des recommandations opérationnelles pour une mise en œuvre efficace et cohérente des actions financées au titre du Fonds fiduciaire (en cours et/ou futures) en complémentarité avec d'autres actions de l'UE, avec une attention particulière portée, aux thématiques du respect des principes de l'état de droit et notamment des droits de l'homme, à la participation de la société civile et des communautés nationales et aux questions de genre. L'objectif est également d'assurer un niveau d'information satisfaisant à propos des différents processus à l'œuvre (entre autres la régionalisation des missions PSDC, etc..) afin de les influencer et de promouvoir la meilleure complémentarité possible avec les autres instruments européens mobilisés sur le domaine (notamment dans la perspective de

révision à mi-parcours du XI^{ème} FED) et les actions/initiatives bilatérales des Etats membres, ainsi qu'avec les outils déployés par les acteurs européens de sécurité intérieure (EUROPOL, EUROJUST, FRONTEX...).

2.3 Résultats à atteindre par le contractant/services attendus du contractant

Les résultats à atteindre par le contractant/les services attendus du contractant sont les suivants:

- **Résultat 1:** pour chaque pays, sur la base du socle de référence regroupant l'ensemble des éléments fondamentaux de la sécurité, de la défense et de la justice et d'une grille d'analyse spécifique établie à cet effet, en s'appuyant sur les activités déjà entreprises par les délégations de l'UE, les missions/opérations PSDC, les Etats membres de l'UE, ou par d'autres organisations internationales ou nationales, disposer d'une:
 - i. vision globale des problèmes de sécurité, dont en particulier les besoins exprimés par la population;
 - ii. cartographie et analyse précise de l'organisation, du fonctionnement, des institutions de sécurité (y compris forces de défense) et de la justice, de leur interaction et de la manière dont elles répondent à ces besoins. Cette analyse portera sur l'ensemble des parties prenantes, sur les dynamiques et enjeux au niveau local/national/(sous)régional et international;
 - iii. identification des besoins dans les institutions de la sécurité et de la justice (autant sur les aspects gouvernance que d'efficacité) afin de renforcer la complémentarité des soutiens apportés par les différents instruments UE et l'approche factuelle et *evidence-based* du Fonds en fonction de ses objectifs spécifiques.

Il est important de noter que l'analyse devra s'appuyer sur les recherches et les données déjà existantes, y compris les études réalisées par les partenaires internationaux, les experts et les services spécialisés des Etats membres présents sur place.

Elle tiendra aussi compte des faiblesses sectorielles identifiées mais aussi des risques en matière de renforcement afin de ne pas modifier des équilibres de forces existants, autant au niveau national que régional;

- **Résultat 2:** disposer d'un état des lieux de la coopération dans le domaine de la sécurité, de la défense et de la justice aux niveaux local/national/(sous)régional et international ainsi que des capacités des pays bénéficiaires en liaison avec leurs partenaires internationaux pour coordonner l'aide et l'assistance technique en vue d'une meilleure efficacité et appropriation;
- **Résultat 3:** disposer d'un ensemble de propositions, de leçons, de recommandations/pistes opérationnelles/fenêtres d'opportunité pour renforcer l'approche du Fonds et le soutenir dans le développement d'éventuelles nouvelles actions, notamment dans le domaine de la sécurité, en cohérence avec les besoins identifiés au niveau local, avec une attention particulière aux thématiques de genre, de droits de l'homme et de l'inclusion de la société civile et des communautés locales ;
- **Résultat 4:** disposer d'outils pratiques (ex. grille d'analyse, checklists, etc) qui puissent aider tant le Fonds fiduciaire que ses partenaires de mise en œuvre dans l'identification, formulation, mise en œuvre et suivi de leurs actions. Cette dernière composante aura notamment pour objet d'identifier, en consultation étroite avec les autorités nationales, les délégations de l'UE et les acteurs internationaux impliqués dans le processus, les modalités de suivi et d'accompagnement des recommandations formulées, notamment à travers les processus législatifs et administratifs de réforme et leur mise en œuvre, sur une période de cinq années.

Le contractant devra s'appuyer largement sur les réseaux des acteurs internationaux déjà présents dans ces pays : les missions PSDC EUCAP et EUTM (et NU/MINUSMA), qui sont, au Niger et au Mali, véritablement insérées au sein des FSI et des forces de défense, ont pu en général identifier

les quelques responsables, chefs de police/gendarmerie ou conseillers auprès des ministres, qui pourront apporter une analyse objective, neutre et de qualité, des problèmes, des manques et des besoins de leurs forces; les conseillers politiques/sécurité des délégations ; les représentations diplomatiques et les coopérations bilatérales européennes (réseaux d'attachés et correspondants de sécurité intérieure et magistrats de liaison) ou de conseillers auprès des directeurs de gendarmerie/police/garde nationale, directeurs des écoles, des ministres, présents depuis longtemps dans certains pays.

3. HYPOTHÈSES & RISQUES

3.1 Hypothèses qui sous-tendent le projet

Nous partons du principe que les délégations de l'UE et les autorités nationales des pays concernés, ainsi que d'autres parties prenantes comme les Etats membres, les organisations internationales et d'autres acteurs présents sur le terrain, appuieront le contractant dans la réalisation de cette étude.

3.2 Risques

Dans le cas où la situation sécuritaire dans les pays où les missions de terrain sont censées être conduites se dégraderait au point de mettre en danger la sécurité de l'équipe d'experts, le plan de mission sera revu en accord avec l'Autorité contractante. Pour chaque pays, la situation sécuritaire sera suivie de près par le biais des délégations de l'UE sur place. Elle fera l'objet d'échanges préalables avec l'équipe du DCAF/ISSAT avant tout déploiement sur le terrain.

La coopération avec les instituts de recherche locaux pourrait être une manière d'atténuer les risques et présenterait en outre l'avantage d'avoir plus rapidement une idée claire de qui sont les acteurs locaux, et de transférer des connaissances.

4. CHAMP D'INTERVENTION

4.1 Généralités

4.1.1 Description de la mission

Dans le but d'atteindre l'objectif général mentionné à l'article 2.1 et les objectifs particuliers mentionnés à l'article 2.2 et de produire les résultats escomptes décrits à l'article 2.3, le contractant devra mettre en œuvre les activités ci-dessous selon une approche par phases.

En cohérence avec les objectifs global et spécifiques mentionnés respectivement aux articles 2.1 et 2.2 ci-dessus, la phase de « desk » et de terrain permettront aux experts d'élaborer les éléments de réponse ainsi que des pistes opérationnelles sur les actions du Fonds fiduciaire dans le domaine de la sécurité au sens large.

La liste des éléments à analyser / questions de recherche ci-dessous est indicative, non exhaustive et devra être élargie et approfondie par le contractant pendant la phase de démarrage et mise à jour tout au long de la phase de mise en œuvre. Elle devra en outre tenir compte des spécificités et des besoins (y compris en termes de recherche et d'analyse) de chaque pays considéré. Elle devra être discutée au préalable tant avec l'Autorité contractante qu'avec les délégations de l'UE concernées:

- Analyse sectorielle, état des lieux; identification des besoins/lacunes dans le secteur de la sécurité:
 - Sources potentielles d'insécurité et d'instabilité, problèmes de sécurité tels que ressentis et expérimentés par la population, en particulier femmes, enfants, minorités et groupes défavorisés;
 - Composition et fonctionnement des structures de sécurité (forces de sécurité intérieure telles que police, gendarmerie, garde présidentielle, douanes, postes de frontières, forces de défense, etc.) et interaction avec les acteurs de justice. Ceci

implique d'analyser pour chacune: mandat et fonctions, effectifs théoriques et réels, base légale, organisation hiérarchique, chaîne de commandement, fonctionnement, lien avec le ministère de tutelle, coordination interinstitutionnelle, interaction/communication avec les autres forces, dotation et fonctionnement budgétaire, méthode de travail, questions de genre, coordination centre-zones périphériques; respect des principes des droits de l'homme, de l'état de droit et de la bonne gouvernance (transparence, intégration, redevabilité), système et plan de recrutement et de formation; interaction avec les communautés locales et la société civile, systèmes de corruption internes aux forces, et propositions pour y remédier.

- Structures, tutelles et communications entre les différents services de renseignements dépendant des forces de sécurité intérieure et forces de défense;
- Stratégies, politiques et cadres juridiques nationaux, initiatives nationales de réforme (livres blancs, etc.);
- Economie politique des rapports et représentations existant entre les différentes forces au niveau national ainsi que sur la perception au niveau national et régional;
- Image des forces étrangères auprès des forces nationales dans les pays où elles interviennent, que ce soit en opérations ou dans des missions ponctuelles d'assistance technique ou de formation;
- Systèmes et institutions de contrôle (organes législatifs, organismes indépendants ou quasi-indépendants tels que les médiateurs, institutions compétentes en matière de droits de l'homme ou d'anticorruption, autorités judiciaires, organisations de la société civile.
- Coopération transfrontalière et au niveau sous régional et international;
- Systèmes de sécurité informels/traditionnels et leur relation avec l'appareil sécuritaire officiel.
- Quels sont les déficits prioritaires au niveau législatif/règlementaire, de politique/stratégie, de contrôle démocratique, de coordination et interopérabilité, de gouvernance et efficacité des différentes forces, qui limitent la capacité du système national de sécurité de répondre aux besoins de sécurité?
- Quelles sont les initiatives de coopération en cours ou envisagées? Est-ce qu'elles sont coordonnées/complémentaires? Quels sont les domaines non couverts?
- Comment l'UE et en particulier le Fonds fiduciaire et ses interventions peuvent-elles:
 - contribuer concrètement à la réforme du système national de la sécurité et de la justice en coordination avec les autorités locales et avec leur pleine appropriation?
 - aider les pays partenaires dans la gestion des secteurs de la sécurité et de la justice en améliorant le contrôle démocratique y compris par l'implication des organisations de la société civile?
 - contribuer à la sécurité des communautés locales et à l'amélioration de l'état de droit
 - contribuer à la sécurité des frontières, à une meilleure coopération transfrontalière et à une approche plus efficace face aux défis transnationaux?
 - rendre les pays partenaires plus efficaces dans leur réponse aux besoins de leurs populations en matière de sécurité et justice?
- Quelles sont les mesures à prendre pour éviter que des interventions du Fonds fiduciaire modifient des équilibres, interpellent des acteurs ou induisent des frictions entre des acteurs en présence;

4.1.2 Zone géographique à couvrir

Burkina Faso, Niger et Tchad.

4.1.3 Groupes cibles

Les groupes ciblés par cette étude seront multiples et incluront:

- les forces de sécurité entendues au sens large (toute force exerçant une action coercitive en application de la loi nationale et contribuant à la sécurité intérieure), les forces de défense, les acteurs judiciaires, les organismes de formation des pays affectés, leurs ministères de tutelle;
- les instances nationales de contrôle démocratique telles que les Parlements, Cours des comptes, etc.;
- les différents acteurs de l'Union européenne et les autres partenaires internationaux;
- la société civile, les médias des pays affectés.

Les bénéficiaires finaux de l'étude seront les populations des pays couverts par le Fonds fiduciaire (Fenêtre Sahel et Lac Tchad).

Il sera également envisagé de consulter les structures européennes et internationales qui pourraient apporter des connaissances spécifiques. A cet égard, des démarches seront menées auprès du CEPOL/EUROPOL, FRONTEX, EUROJUST, EASO, INTERPOL et les missions civiles et militaires déployées par l'UE dans la région du Sahel (EUCAP, EUTM), en coordination étroite avec les délégations de l'UE concernées.

4.2 Activités spécifiques

4.2.1 Phase de « desk »

La phase de « desk » sera principalement axée sur le développement de la méthodologie et en particulier le socle de référence. Elle aura une durée indicative de 15 semaines. Elle se terminera avec la présentation d'un rapport « desk ».

Cette phase débutera avec une réunion de démarrage entre le pouvoir adjudicateur, l'équipe d'experts et les autres services de l'UE concernés.

Elle sera mise à profit pour commencer à collecter tous les documents pertinents pour l'analyse bibliographique à mener pendant cette phase ainsi que pour discuter avec l'autorité contractante des aspects à approfondir pendant l'exécution de l'étude.

Dans cette perspective, les activités que le contractant s'engage à mener pendant cette phase comprendront:

- **réunion(s) de démarrage** et rencontres préliminaires avec les services de l'UE concernés;
- **réunions avec les EM** et tout autre interlocuteur UE et non UE pertinent (à Bruxelles et sur le terrain) afin de présenter le projet et de mettre un place un dialogue collectif et une **méthodologie participative**, qui favorise l'établissement d'une base partagée de connaissances, y compris avec les EM de l'UE: de ce qui est déjà fait (mapping des actions), de ce qui existe (diagnostic) et de ce qu'il faudrait déployer (actions et solutions);
- mise en place d'une méthodologie participative, et adaptée à la situation existante dans chaque pays, avec les autorités nationales de chaque pays concerné, sous la direction de chaque délégation de l'UE;

- sur la base des documents déjà existants et des analyses déjà effectuées, **revue et systématisation de la littérature existante**;
- **consultation** des services compétents de l'UE et des autres acteurs pertinents (par exemple, DEVCO, SEAE, Bureau du RSUE, etc.);
- **cartographie** de principales parties prenantes (au niveau international et local) pour la conduite de l'étude;
- établissement de la **méthodologie de travail** et finalisation des questions de recherche adaptées à chaque pays concerné sous forme d'une "check list" /grille d'analyse qui permette une analyse cohérente des situations nationales dans un cadre cohérent, susceptible de soutenir l'élaboration d'un "socle de référence" commun, y compris pour l'élaboration des outils pratiques (voir Résultat 4);
- établissement et mise en place de la méthodologie de travail pour les enquêtes de perception des besoins en matière de sécurité et de justice (p.ex. mobilisation d'éventuels partenaires, élaboration des questionnaires et des modèles de rapports, etc.)
- avant la fin de cette phase, élaboration d'un "**rapport de desk**", qui inclura la grille d'analyse et le socle de référence, les premières démarches faites pour les enquêtes de perception, un plan de travail ainsi qu'un calendrier à discuter avec le pouvoir adjudicateur pour son approbation.

4.2.2 Phase de terrain

Les activités de la phase de terrain seront lancées selon et suivant l'approbation du rapport "desk" par le pouvoir adjudicateur sur base des recommandations du groupe de référence. Le degré de mise en œuvre des activités des phases de terrain et de clôture est donc soumis aux indications qui seront fournies par le pouvoir adjudicateur au moment de cette approbation.

La phase de terrain couvrira les trois pays sélectionnés pour cette étude (Niger, Tchad et Burkina Faso). Elle comprendra pour chacun des pays une mission exploratoire et une mission principale. Elle aura une durée indicative de 36 semaines. Elle se terminera avec la soumission de trois rapports pays.

Pendant la **phase de terrain**, l'équipe d'experts mènera un **travail actif de recherche** et recueillera les éléments nécessaires à l'élaboration et finalisation de l'analyse sous la coordination des délégations de l'UE sur place. Les opérations de collecte des données quantitatives et qualitatives nécessaires aux enquêtes de perception des besoins en matière de sécurité et de justice devront aussi être menées pour les pays concernés.

Entre autres, des **consultations** seront à prévoir avec les missions PSDC de l'UE dans les pays pertinents, les représentations des Etats membres de l'UE, les autorités nationales (et où possible locales) compétentes des pays concernés, les organisations internationales et régionales pertinentes, les autres partenaires internationaux (ONU et Etats-Unis en premier lieu), les organisations de la société civile, etc. Une attention particulière devra être accordée aux initiatives (sous) régionales et aux opportunités de coopération transfrontalières.

En ce qui concerne les autorités des pays bénéficiaires, sous la coordination de chaque délégation concernée, un dialogue franc et constructif devrait être établi afin d'assurer leur pleine appropriation, implication et engagement dans ce processus.

Des réunions de coordination et d'information auront lieu régulièrement, à Bruxelles ou ailleurs, avec le pouvoir adjudicateur, ainsi qu'avec les autres institutions de l'UE, les Etats membres de l'UE et les autres PTFs pertinents.

Cette phase débutera une fois le rapport de démarrage, le plan de travail et le calendrier approuvés par le pouvoir adjudicateur. Le plan de travail devra être conçu de manière flexible afin que tout changement ou difficulté inattendue sur le terrain puissent être facilement pris en compte sans trop

affecter les délais de la mise en œuvre. L'équipe d'experts devra également soumettre à l'approbation de l'autorité contractante la liste des interlocuteurs à rencontrer, les questionnaires, les dates de missions, si possible les itinéraires et les participants. Toute modification majeure par rapport au plan de travail approuvé devra être discutée au préalable avec l'autorité contractante.

Pendant cette phase et à sa conclusion, l'équipe d'experts devra présenter son travail sur le terrain, présenter ses résultats ainsi que ses conclusions préliminaires de façon régulière à l'autorité contractante et aux autres services de l'UE concernés.

4.2.3 Phase de clôture

La phase de clôture consistera à faire la synthèse de l'analyse menée dans les phases précédentes, à tirer des recommandations et à développer des outils pratiques. Les données relatives aux enquêtes de perception seront intégrées à ces différents documents. Elle se terminera avec la soumission d'un rapport de synthèse et l'organisation d'un séminaire de dissémination des résultats principaux de l'étude. Elle aura une durée indicative de 12 semaines.

Cette phase est dédiée à l'élaboration du **rapport final**. Le rapport devra inclure si possible des cartes (conceptuelles), des diagrammes, des tableaux ainsi qu'une présentation graphique détaillée. L'équipe d'experts devra assurer que ses évaluations soient objectives et mesurées, ses affirmations correctes et vérifiables, et ses recommandations réalistes.

La version provisoire du rapport sera présentée lors d'une **réunion à Bruxelles** avec l'autorité contractante et aux autres interlocuteurs pertinents.

Sur la base des commentaires reçus, l'équipe d'experts devra réviser le rapport. Les commentaires demandant une amélioration de la qualité méthodologique devront être pris en compte dans la mesure du possible. Les commentaires sur les contenus substantiels du rapport pourront être soit acceptés soit rejetés. Dans ce dernier cas, l'équipe d'experts devra dûment motiver et expliquer ses raisons.

4.2.4 Diffusion

Suite à l'approbation du rapport final (donc de l'étude) par le pouvoir adjudicateur, le résumé exécutif du rapport sera traduit en anglais.

De plus, une **présentation officielle de l'étude** pourrait être envisagée à Bruxelles en accord avec l'autorité contractante.

Aux fins de l'allocation budgétaire:

- la traduction en anglais du résumé analytique (max. 15 pages) est à prévoir;
- un séminaire de la durée d'une demi-journée sera organisé à Bruxelles et une salle réunion réservée dans un hôtel. Une pause-café/déjeuner léger seront à prévoir;
- participation des experts et d'un modérateur (ci-dernier si nécessaire).

4.2.5 Liste des livrables/ »outputs «

Pour la liste et le contenu des livrables attendus de la part de l'équipe d'experts à l'issue de chaque phase et comme « outputs » de ce marché, se référer au paragraphe 7.1 ci-dessous ("rapports obligatoires").

Il est aussi prévu que tout au long de la mise en œuvre de ce marché des réunions de coordination et d'information aient lieu régulièrement, à Bruxelles ou ailleurs, avec le pouvoir adjudicateur,

ainsi qu'avec les autres institutions de l'UE, les Etats membres de l'UE et les autres PTFs pertinents.

4.3 Gestion du projet

4.3.1 Organe chargé de la gestion du projet

L'unité DEVCO E2 (Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique) de la Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement, Commission européenne, est responsable de la gestion de ce contrat.

4.3.2 Structure de gestion

Chaque amendement au présent contrat ou tout autre fait d'importance significative doit être discuté et approuvé par le pouvoir adjudicateur.

Les délégations de l'UE accréditées auprès des pays concernés seront pleinement associées à la réalisation de l'analyse à travers des points focaux, notamment les chargés de programme du Fonds Fiduciaire d'Urgence pour l'Afrique.

Un groupe de référence au sein duquel l'analyse sera diffusée lors de différentes étapes de mise en œuvre, sera établi. Il sera composé des représentants des services concernés de l'UE (DEVCO, EEAS, Délégations, CPCC, CMPD, Missions PSDC, Bureau RSUE, etc.).

4.3.3 Moyens à mettre à disposition par le pouvoir adjudicateur et/ou d'autres intervenants

Pas applicable.

5. LOGISTIQUE ET CALENDRIER

5.1 Lieu du projet

Europe et Niger, Tchad et Burkina Faso. Des missions dans d'autres pays couverts par la Fenêtre Sahel et Lac Tchad du Fonds fiduciaire pourraient être prévues si pertinent, notamment pour la réalisation de l'objectif 2, après approbation préalable de l'autorité contractante.

5.2 Date de début et période de mise en œuvre des tâches

La date prévue pour le démarrage du projet est fixée en août 2017, et la période de mise en œuvre du marché sera de 13 mois à partir de cette date. Se reporter aux articles 19.1 et 19.2 des conditions particulières pour la date de début réelle et la période de mise en œuvre.

Phases	Détails	Dates
	Signature du contrat	juillet 2017
Phase de desk Comprend études documentaires générales et pays, établissement du socle de référence, des différentes méthodologies pour analyses pays, état coopération internationale, préparation études de perception, réunions avec le	Début de la phase de desk et réunion de démarrage à Bruxelles	août 2017
	Elaboration de la grille d'analyse et des autres méthodologies nécessaires, plus échanges avec EM, questionnaires pour études perception	septembre, octobre 2017
	Présentation du projet de rapport de desk	mi novembre 2017
	Présentation de la version finale du	fin novembre 2017

pouvoir adjudicateur et les DUE, les autres institutions de l'UE, les Etats membres de l'UE et les autres PTFs pertinents.	rapport de desk	
Phase de terrain Comprend missions de terrain, réalisation études de perception, réunions avec le pouvoir adjudicateur, les autres institutions de l'UE, les Etats membres de l'UE et les autres PTFs pertinents.	Préparation	novembre 2017
	Présence sur le terrain	décembre 2017 – juin 2018
	3 rapports pays	janvier 2018 à juillet 2018
Phase de clôture Comprend finalisation de l'étude et de toutes ses composantes, réunions avec le pouvoir adjudicateur, les autres institutions de l'UE, les Etats membres de l'UE et les autres PTFs pertinents.	Présentation du projet du rapport final et réunion à Bruxelles	juillet 2018
	Présentation rapport final	août 2018
Diffusion	Séminaire à Bruxelles	septembre 2018

6. BESOINS

6.1 Ressources humaines

Les fonctionnaires et autres membres du personnel de l'administration publique du pays partenaire ou d'organisations internationales ou régionales basées dans ce pays, ne seront acceptés aux fonctions d'experts que si cela est dûment justifié. La justification doit figurer dans l'offre. Elle doit comporter une explication relative à la valeur ajoutée apportée par l'expert concerné ainsi que la preuve de son détachement ou de son congé pour raisons personnelles.

6.1.1 Experts principaux

Tous les experts appelés à exercer une fonction importante dans l'exécution du contrat sont désignés par le terme «experts principaux».

L'équipe sera composée de 5 experts principaux, y inclus un chef d'équipe, avec un profil axé sur la Réforme du Secteur de la Sécurité et qui devront ensemble couvrir l'expertise suivante: sécurité intérieure, défense, gestion des frontières, chaîne pénale, sécurité communautaire, gouvernance dans le secteur de la sécurité (y compris finances publiques), gestion des ressources humaines et système de formation dans le secteur de la sécurité, question de genre.

Outre les compétences et connaissances qui sont détaillées dans les profils "type" suivants, l'équipe devra assurer dans son ensemble:

- une très bonne connaissance, y compris académique / au niveau opérationnel dans le domaine de la sécurité et de la gestion de frontières (y compris idéalement en matière de prévention et lutte contre l'extrémisme violent),
- une expertise sur les aspects de genre, du respect de droit de l'homme et de la société civile dans ses différentes manifestations soient dûment considérés,

- une très bonne connaissance des politiques pertinentes de l'UE, de ses mécanismes décisionnels et du cycle de la gestion de projet UE,
- excellent réseau sur le terrain (personnes-ressources, autorités locales, partenaires internationaux, société civile, etc.).

Expert principal 1: Chef d'équipe, Expert "Réforme du Secteur de la Sécurité"

Qualifications et compétences

- Etudes supérieures en sciences politiques, sociologie, criminologie, ou droit, ou équivalent, à défaut justifiant de plus de 15 ans d'expérience dans le domaine de la sécurité (police, gendarmerie) ou de la justice pénale;
- Excellente maîtrise de la langue française ;
- Bonne connaissance de la langue anglaise ;
- Excellentes capacités de rédaction ;
- Maîtrise des outils informatiques les plus courants : Word, Excel, Powerpoint, Navigateur Internet, Logiciel de messagerie.

Expérience professionnelle générale

- Minimum de 12 années d'expérience professionnelle ;
- Excellente compétence et expérience passée dans le domaine de la Réforme du Secteur de la Sécurité ;
- Connaissance des systèmes de police africains ;
- Forte capacité managériale, notamment avec une équipe internationale ;
- Capacité d'anticiper les risques, de s'adapter et de réorienter la mise en œuvre du programme en fonction des objectifs ;
- Excellente capacité de coordination, communication, négociation et présentation ;
- Aptitude à animer et à travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire internationale, à insuffler une dynamique de changement et à constituer des dynamiques de réseaux ;
- Connaissance pratique de la coopération internationale au plan judiciaire ou policier indispensable ;
- Expérience dans le dialogue de haut-niveau, capacité à présenter une analyse/approche stratégique de la réforme des secteurs de sécurité niveau chefs de police, ministres des Affaires étrangères, ministres de l'intérieur, ministres de la justice et de la défense, 1er Ministre ;
- Excellente connaissance des principaux acteurs du développement, organismes internationaux (INTERPOL, UNODC...), partenaires internationaux, société civile et services diplomatiques est un atout.

Expérience professionnelle spécifique

- Expérience professionnelle d'un minimum de 6 années dans le domaine de la sécurité/de la lutte anti-terroriste et/ou du crime organisé, idéalement, au sein d'une direction centrale et/ou comme chef d'un département au sein des services des forces de police/gendarmerie en Europe ;
- Expérience professionnelle comme chef d'équipe d'une étude RSS /chef de mission, chef d'un projet dans le domaine de la sécurité;

- Expérience passée de mise en œuvre de programme/projet financé par l'UE ;
- Expérience passée de mise en œuvre d'études d'évaluation et similaires (financée ou pas par l'UE) ;
- Bonne connaissance du continent africain et plus particulièrement de la région du Sahel.

Expert principal 2-5: Expert "Réforme du Secteur de la Sécurité"

Qualifications et compétences

- Etudes supérieures en sciences politiques, sociologie, criminologie, ou droit, ou équivalent à défaut justifiant de plus de 15 ans d'expérience dans le domaine de la sécurité (police, gendarmerie) de la défense, de la justice pénale;
- Excellente maîtrise de la langue française ;
- Bonne connaissance de la langue anglaise ;
- Bonnes capacités de rédaction;
- Maîtrise des outils informatiques les plus courants : Word, Excel, Powerpoint, Navigateur Internet, Logiciel de messagerie.

Expérience professionnelle générale

- Minimum de 10 années d'expérience professionnelle ;
- Excellente compétence et expérience passée dans le domaine de la Réforme des Secteurs de la Sécurité ;
- Aptitude à travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire internationale, à insuffler une dynamique de changement et à constituer des dynamiques de réseaux ;
- Expérience dans les domaines suivants:
 - organisation et méthodes des forces sécurité intérieure/ défense/justice (définition et répartition efficiente des missions des différentes forces de sécurité/défense/justice et, en interne, de leurs directions, cadre légal de l'organisation et du fonctionnement des services, gestion du budget, organisation fonctionnelle et géographique des services, communication...),
 - dans le domaine de la gestion des ressources humaines (y compris les politiques de recrutement, de formation, gestion des carrières, rémunérations/retraites, éthique/discipline, inspection des services, relations avec le personnel...), dans le domaine de la gestion des moyens et IT (gestion du parc immobilier, gestion des moyens de fonctionnement, notamment de transport, maintenance, bureautique, transmissions, énergie...),
- Connaissance pratique de la coopération internationale au plan judiciaire ou policier indispensable ;
- Expérience passée de mise en œuvre de programme/projet d'assistance en Afrique, financé par l'UE ou par un Etat membre;
- Bonne connaissance des principaux acteurs du développement, partenaires internationaux, société civile et services diplomatiques est un atout;
- Expérience passée de mise en œuvre d'études, d'évaluations et similaires (financée ou pas par l'UE) sera considérée comme un atout.

Expérience professionnelle spécifique

- Expérience professionnelle d'un minimum de 5 années dans le domaine de la sécurité/de la lutte anti-terroriste et/ou du crime organisé, gestion de frontières, de la défense, de la justice, de la gouvernance ;
- Précédente expérience professionnelle membre d'équipe d'une ou plusieurs études RSS / projet dans le domaine de la sécurité, et/ou précédente expérience professionnelle dans un think tank comme analyste et/ou similaire;
- Bonne connaissance du continent africain et plus particulièrement de la région du Sahel.

Tous les experts doivent être indépendants et n'avoir aucun conflit d'intérêt dans les responsabilités qui leur incombent.

6.1.2 Autres experts, personnel de soutien et appui technique

L'équipe d'experts principaux pourra être appuyée par des experts non-principaux (senior et junior) pour des tâches/missions ponctuelles (par exemple en matière de "Conflict Analysis/Conflict sensitivity", security perception surveys, CT/CVE, "intelligence", etc.), tant dans la phase de desk que de celle de terrain.

Les curriculum vitae des experts autres que les experts principaux ne doivent pas être inclus dans les offres, mais le soumissionnaire devra démontrer que les experts auquel il fait appel ont le profil requis. Le contractant choisit et engage d'autres experts selon ce qui est nécessité par les besoins. Les procédures suivies par le contractant pour le recrutement des autres experts doivent être transparentes et reposer sur des critères définis au préalable, notamment les qualifications professionnelles, les compétences linguistiques et l'expérience professionnelle.

Le coût de l'appui technique et du personnel de soutien, selon les besoins, est considéré comme étant inclus dans l'offre financière du soumissionnaire.

6.2 Bureaux

Le contractant doit mettre un espace de travail à la disposition de chaque expert engagé dans le cadre du marché.

6.3 Installations et équipement mis à disposition par le contractant

Le contractant doit veiller à ce que les experts disposent du matériel nécessaire et de ressources satisfaisantes, notamment en matière d'administration, de secrétariat et d'interprétation, pour pouvoir se consacrer pleinement à leur mission. Il doit également transférer les fonds nécessaires au financement des activités prévues au titre du marché et s'assurer que le personnel est rémunéré régulièrement et en temps voulu.

6.4 Matériel

Aucun bien d'équipement ne sera acheté pour le compte du pouvoir adjudicateur/du pays partenaire au titre du présent marché de services ni transféré au pouvoir adjudicateur/au pays partenaire à la fin du marché. Tout bien d'équipement qui devra être acheté par le pays partenaire pour les besoins du marché fera l'objet d'une procédure d'appel d'offres de fournitures distincte.

7. RAPPORTS

7.1 Rapports obligatoires

Le contractant soumet les rapports suivants en **français** en un original et 2 copies (format digital):

- **Rapport préliminaire – Rapport de desk** – en français - à fournir 10 semaines après le début de la mise en œuvre effective du marché.

Le rapport comprendra une section sur le socle de référence de systèmes de sécurité, défense et justice fonctionnels et responsables, lequel aura été partagé avec les EM et les délégations. Le rapport développera également la méthodologie pour le reste de l'étude et les missions de terrain.

- **"Rapport pays" pour chacun des pays concernés** – en français. A l'issue de chaque mission sur le terrain (au plus tard deux semaines après la conclusion de chaque mission), un "rapport pays" sera rédigé et soumis à l'Autorité contractante et aux délégations UE concernées en vue de leur approbation. Pour chaque pays, le rapport fournira une analyse du contexte et un état des lieux précis de la situation structurelle, sociologique, fonctionnelle, numérique des FSI, des forces de défense, du secteur justice, avec des cartes, des tableaux, des données chiffrées, des statistiques, ... et sur cette base, une analyse fine et détaillée des lacunes et de ce qui pourrait être fait pour renforcer les capacités de ces forces et du système judiciaire.

Il s'appuiera autant que faire se peut sur les résultats des enquêtes de perception conduites auprès des populations dans l'éventualité où leurs résultats seraient disponibles. En annexe, le rapport inclura aussi une liste des réunions tenues et des interlocuteurs rencontrés.

Une version édulcorée des "rapports pays" devra aussi être réalisée pour partage avec les autorités des pays concernées.

Rapport d'enquête de perception – en français. Un rapport spécifique sera rédigé pour chaque pays concerné, comprenant les principaux résultats issus des questionnaires et des rapports thématiques ainsi que leur analyse.

- **Projet de rapport final** - en français. Ce rapport sera soumis au plus tard un mois avant la fin de la période de mise en œuvre du contrat à l'Autorité contractante et aux délégations UE concernées en vue de leur approbation.

Sur la base des rapports de desk et des commentaires reçus sur ces derniers ainsi que sur la base des missions conduites sur le terrain, le rapport final devra ultérieurement élaborer l'analyse générale sur le Fonds fiduciaire, en rajoutant des recommandations/pistes opérationnelles (y compris dans sa dimension (sous)régionale et dans ses éléments transversaux (genre, droits de l'homme, implication de la société civile) et l'analyse par pays sous forme de chapitre pays (à inclure éventuellement en annexe).

Le rapport devra contenir la version finalisée des "rapports pays", y compris des enquêtes de perception.

Chaque chapitre pays devra répondre aux questions de recherche retenues pendant la phase de desk et constituant la méthodologie de l'étude; elle devra inclure aussi un aperçu des activités pertinentes de l'UE et des autres partenaires internationaux de même qu'une analyse sur la contribution et la valeur ajoutée du Fonds fiduciaire.

Le rapport devra contenir une description suffisamment détaillée des différentes options, de manière à permettre la prise d'une décision en connaissance de cause sur la contribution du Fonds fiduciaire à l'approche UE dans le domaine de la réforme du secteur de la sécurité.

Le rapport inclura aussi des outils opérationnels tels qu'indiqués à l'article 2.3.

- **Rapport final** avec les mêmes spécifications que le projet de rapport final, il inclura tous les commentaires sur le projet de rapport, reçus des parties concernées. Le rapport final sera fourni au plus tard 15 jours après la réception des commentaires sur le projet de rapport final. Le rapport final devra inclure aussi un résumé exécutif ainsi que sa traduction en anglais.

Le rapport final doit être fourni avec la facture correspondante.

7.2 Présentation et approbation des rapports

Les rapports susmentionnés seront présentés au gestionnaire du projet indiqué dans le contrat selon le calendrier ci-dessus. L'approbation officielle de ces rapports incombe au gestionnaire du projet.

Les rapports circuleront aussi au sein du groupe de référence pour commentaires. De façon indicative, l'Autorité contractante aura deux semaines pour commenter les rapports, mais les commentaires au rapport de « desk » peuvent survenir tout au long de la phase de mise en œuvre.

Une fois sa version finale approuvée par l'Autorité contractante, 10 copies du rapport (version papier) seront soumises à l'Autorité contractante. Si nécessaire, un nombre adéquat de copies sera imprimé pour diffusion lors du séminaire de présentation de l'étude. Le résumé exécutif du rapport final sera aussi traduit en anglais.

Le rapport final fera l'objet d'une version publique pour partage avec les autorités des pays concernées et tout autre acteur intéressé et d'une version exclusivement destinée à l'Autorité Contractante et aux Délégations de l'UE concernées comprenant des aspects plus sensibles et des recommandations opérationnelles concrètes.

8. SUIVI ET ÉVALUATION

8.1 Définition d'indicateurs

Pas applicable.

8.2 Exigences particulières

Le contractant doit observer le Manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'UE en ce qui concerne la reconnaissance du financement du projet par l'UE (voir http://ec.europa.eu/europeaid/manuel-de-comm-unication-et-de-visibilite-pour-les-actions-exterieures-de-l'union-europeenne_fr) ainsi que toute autre instruction reçue à ce sujet de la part de l'Autorité contractante.

ANNEXE III: ORGANISATION & METHODOLOGIE

1. MOTIF

Suite à la lecture des Termes de référence (TdR) et aux réunions tenues à Bruxelles avec les services de l'Union européenne (EU), nous aimerions illustrer ici notre compréhension des objectifs et résultats à atteindre pour ce projet ainsi que notre méthodologie de travail. Nous comprenons bien que l'objectif général du projet est de « **fournir un outil qui puisse contribuer à une meilleure efficacité et une meilleure cohérence des actions financées au titre du Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique (et éventuellement d'autres instruments de l'UE) dans le domaine de la sécurité et de l'Etat de droit** ». Cet outil devrait être utile pour le Fonds (principal mandataire du projet), mais également pour la Commission Européenne (principalement DEVCO), pour les autres institutions de l'UE (principalement le SEAE) et pour les partenaires de mise en œuvre (principalement les agences des Etats membres mais aussi les Organisations internationales, ONG et autres organismes travaillant pour le Fonds). Cet outil devrait, dans un premier temps, couvrir le Niger, le Mali, le Tchad et le Burkina Faso. Sur la base des résultats obtenus, d'autres pays parmi les bénéficiaires de la Fenêtre Sahel et Lac Tchad du Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique, pourraient être couverts dans un deuxième temps. Pour ce faire, trois objectifs spécifiques et quatre résultats sont développés dans les TdR. Selon notre compréhension, l'atteinte du résultat 1 nous permettra de remplir l'objectif 1. Le résultat 2 nous permettra de remplir l'objectif 2. Les résultats 3 et 4 nous permettront de remplir l'objectif 3.

L'objectif 1 parle d'un « socle de référence » à établir, identifiant les principes et éléments fondamentaux nécessaires au bon fonctionnement de forces de sécurité, de défense et de justice qui répondent aux besoins de leurs communautés et des autorités nationales élues. Cet outil va constituer le premier travail à réaliser conjointement par les services de l'UE compétents et les experts principaux du DCAF/ISSAT. Il aura pour objectif d'identifier, autant que faire se peut, l'ensemble des éléments fondamentaux nécessaires au fonctionnement de systèmes de sécurité efficaces et responsables. Cet outil listera non seulement les éléments clés relatifs aux institutions de sécurité régaliennes, leur organisation, leur fonctionnement, leur coordination entre elles mais il déterminera aussi les activités de contrôle de toute nature exercées sur ces services publics par les institutions démocratiques prévues à cet effet ou par les organismes divers représentant la société civile. Ce travail de supervision, quelles qu'en soient les formes, s'inscrira dans le cadre du respect des principes de la bonne gouvernance, de l'état de droit et des droits de l'homme. L'étude de perception de la population prévue dans ce travail et réalisé en parallèle sur la base d'une méthodologie spécifique (voir ci-dessous), viendra compléter le niveau des priorités à accorder au travail de modernisation des forces de sécurité.

C'est muni de ce document des fondamentaux de la sécurité et de la justice que les experts du DCAF/ISSAT procéderont au développement de la grille d'analyse permettant d'atteindre **le résultat 1** dans ses trois déclinaisons, i) vision globale des problèmes de sécurité dont en particulier les besoins exprimés par la population ii) cartographie et analyse précise de l'organisation, du fonctionnement des institutions de sécurité, de

défense et de justice, de leur interaction iii) identification des besoins globaux dans les institutions de sécurité, de défense et de justice.

Cet outil sur les fondamentaux de la sécurité et de la justice sera évalué au terme de chaque mission pays et fera l'objet si nécessaire des aménagements utiles pour la mission dans les pays suivants.

L'objectif 2 demande d'obtenir une meilleure compréhension de l'état de la coopération en matière de sécurité et de défense dans chacun des pays sélectionnés ainsi qu'au niveau régional et international. En vue de répondre à cet objectif, l'étude s'intéressera à l'état de la coopération sur un plan multidimensionnel. Celle-ci peut effectivement se faire i) au niveau bilatéral transfrontalier (en se limitant uniquement aux pays de la zone concernée), ii) au travers de structures sous régionales (G5 Sahel, autorité du Liptako Gourma...), iii) par le biais d'organisations régionales (CEDEAO) dans la zone considérée et iv) au travers des institutions internationales à vocation pluridisciplinaire (ONU, UE, UA) ou thématiques (INTERPOL, OIM...). La réalisation d'un diagnostic de ces différentes formes de coopération, de leur dimension normative (textes en vigueur, domaines d'action : politique, technique...) aux aspects pratiques (réalisations, difficultés...) (**résultat 2**), permettra d'atteindre cet objectif.

Cette analyse portera également son attention sur les programmes d'assistance technique conduits par les PTF (dont les missions PSDC) dans les pays concernés. Le champ de cette collecte d'information se limitera toutefois aux partenaires majeurs en priorisant ceux qui appartiennent à l'Union européenne. Leur identification se fera notamment dans le cadre du travail préparatoire avec les délégations de l'Union européenne concernées.

L'objectif 3 consiste en l'élaboration de recommandations opérationnelles pour le Fonds afin d'améliorer l'efficacité et la cohérence de ses actions tout en respectant les principes d'Etat de droit, de droits de l'Homme, et en tenant compte de la participation de la société civile et des questions de genre. Nous avons également bien compris que le Fonds veut être un instrument catalyseur afin d'améliorer la complémentarité avec les autres instruments européens, ceux des EM et les acteurs européens de la sécurité intérieure. De plus, les recommandations veilleront à s'inscrire dans le processus en cours de régionalisation des missions et opérations PSDC dans le Sahel.

Comme cela est bien indiqué dans les TdR, c'est bien sur la base du travail réalisé pour atteindre les objectifs 1 et 2, que sera faite l'identification de recommandations / pistes opérationnelles / fenêtres d'opportunité (**résultat 3**) et l'élaboration d'outils pratiques (**résultat 4**) afin d'atteindre l'objectif 3.

Ce projet très ambitieux contient un certain nombre de risques :

- La réussite du projet repose, en particulier, sur les relations de confiance qui existent déjà entre l'UE et les autorités des pays concernés. Ce projet devra s'inscrire dans la continuité de cette recherche de transparence avec les autorités nationales. Sous l'égide des DUE, il est important également d'associer automatiquement les missions PSDC dans les relations avec les autorités locales avec lesquelles ces missions ont déjà établis des relations de confiance.
- Il faut s'attendre à ce que dans certains pays, ces états des lieux participatifs auprès des personnels des forces de sécurité ne soient acceptés que partiellement. Il se peut

par exemple que les autorités limitent l'accès à certaines informations auprès d'acteurs comme les services de la défense ou de renseignement, ou qu'elles n'acceptent pas de répondre à certaines questions des grilles d'analyse, jugées potentiellement trop sensibles. L'accès à certaines régions du pays pour des raisons de sécurité, ou à certains groupes cibles peut constituer une autre difficulté. L'équipe du projet prendra acte de ces situations et cherchera toutes les solutions alternatives possibles. Par contre, si aucune récolte d'information peut être réalisée auprès des institutions de sécurité et de justice dans un pays donné, l'équipe du projet en informera l'UE et recommandera de différer la date de réalisation de ce travail, voire de l'annuler. Pour en réduire les risques, un travail explicatif et préparatoire sera conduit pour identifier avec les Etats membres, les missions et les délégations de l'UE les interlocuteurs les plus à même de participer à ce processus comme experts locaux. Ainsi toutes les démarches préparatoires, en cours d'action auprès des diverses autorités nationales devront impérativement avoir lieu sous l'égide de chaque délégation de l'UE concernée et les difficultés rencontrées soumises aux représentants de l'Union européenne dans le pays. Si l'annulation d'une ou plusieurs missions de terrain est la seule solution, il sera alors envisagé avec l'UE de choisir un ou plusieurs autres pays de la zone et engendrera une modification budgétaire et de calendrier du projet.

- Le calendrier des activités est indicatif à ce stade et évoluera tout au long du projet en fonction des discussions entre l'équipe du projet, l'UE et les partenaires nationaux. Si l'un des pays concernés par l'étude venait à connaître une situation de tension particulière, il conviendrait, après évaluation conjointe de la situation du moment, de faire preuve de flexibilité pour procéder le cas échéant à un réajustement des dates de déploiement des experts sur le terrain. Néanmoins, même si le calendrier des déploiements venait à évoluer, le DCAF/ISSAT s'engage à fournir au Fonds des produits intermédiaires (rapport ou outils pratiques) qu'elle aura pu établir avant la fin du projet. Par exemple, si les enquêtes de perception au sein de la population ou les états des lieux participatifs internes aux forces de défense et de sécurité tardaient à être acceptées par les autorités locales, une première version de l'état des lieux de la coopération régionale en matière de sécurité (résultat 2) pourrait néanmoins être produite en s'appuyant sur l'analyse des organisations sous régionales, régionales et internationales. Ce travail serait ensuite complété avec les données récoltées par la suite une fois la situation débloquée.
- La sécurité physique des experts internationaux et nationaux constituera un autre point d'attention notamment pour les déploiements sur le terrain. Une analyse préalable des risques sera menée par l'équipe du projet, conjointement avec la délégation de l'UE et d'autres ambassades des EM ainsi qu'avec les missions PSDC dans la zone. Il n'est pas à exclure qu'une mission puisse être annulée faute de garantie suffisante en termes de sécurité. Les experts internationaux pourraient aussi être amenés à voyager dans le pays, hors de la capitale, quand cela sera jugé pertinent par l'équipe du projet. Les experts nationaux mobilisés, en particulier les personnels en charge de récolter l'information auprès de la population dans le cadre des enquêtes de perception, seront eux aussi conduits à des déplacements dans différentes régions des pays concernés. La situation sécuritaire sera impérativement prise en considération pour la réalisation effective de ces divers mouvements programmés.

- Pour que ce projet soit utile pour le Fonds, pour les institutions de l'UE, mais également pour les autres partenaires internationaux comme les EM et autres organisations internationales, il faudra susciter leur intérêt ainsi que leur collaboration sur le terrain. L'équipe du projet sera en mesure de mener ce travail de sensibilisation via le réseau dont dispose déjà le DCAF/ISSAT. En effet, le DCAF/ISSAT travaille depuis un certain temps déjà sur des projets de long terme dans les pays sélectionnés et y entretient des relations étroites avec les acteurs nationaux et internationaux. Dans ce cadre, les délégations de l'UE et missions PSDC sont régulièrement associées au travail ainsi que les attachés défense, sécurité intérieure et autres experts techniques internationaux justice et gouvernance des différents EM de l'UE. Les membres du consortium (voir section 4) mettent également en œuvre des projets de long terme dans les pays sélectionnés pour le compte de l'UE mais également pour les EM (France, Belgique, Suède et Pays-Bas...). Le projet pourra donc également compter sur ce réseau d'expertise dans les pays sélectionnés. Néanmoins, les délégations de l'UE auront un rôle essentiel à jouer afin que les différents partenaires nationaux et internationaux puissent soutenir le projet et en bénéficier par la suite.

2. STRATEGIE

La stratégie proposée ci-dessous se caractérise par :

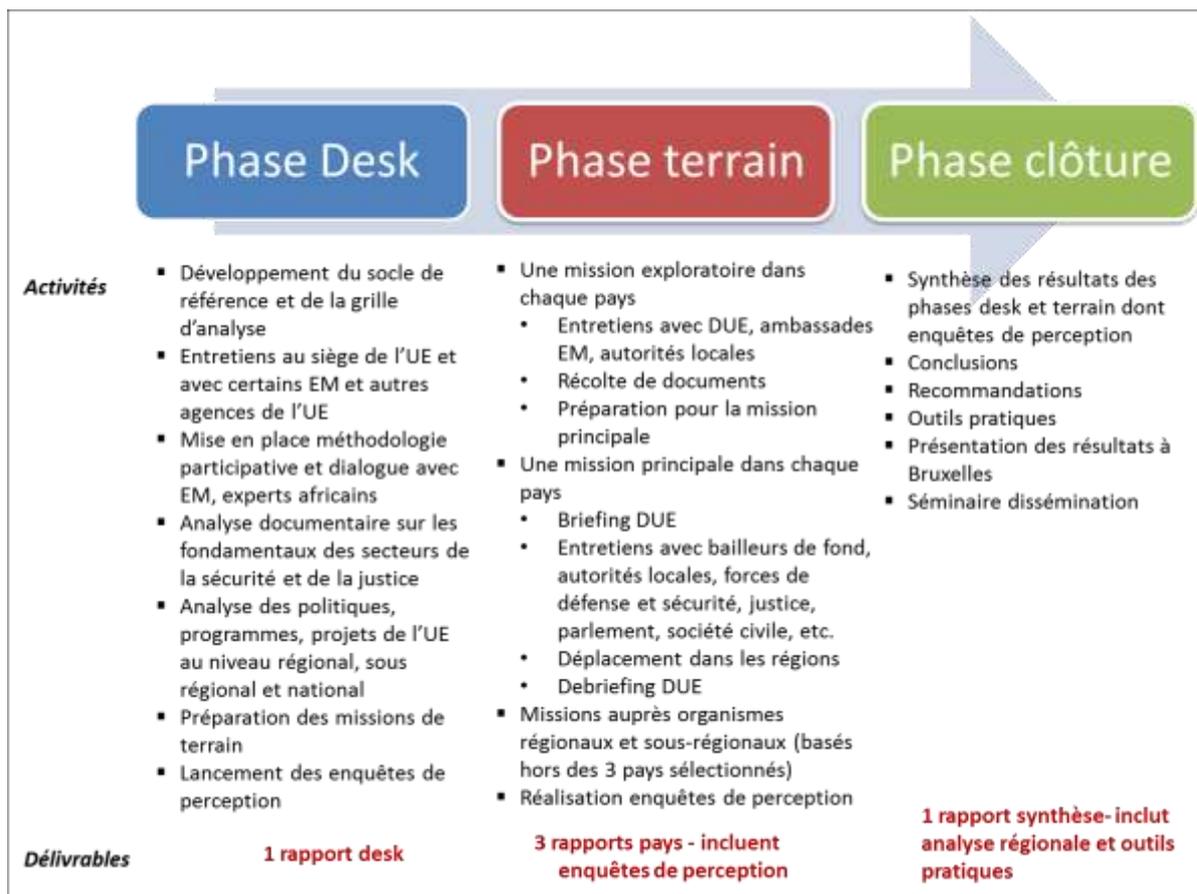
- Un travail de développement théorique, normatif important pour réaliser le « socle de référence » et le tester dans les trois pays sélectionnés pour cette étude (Niger, Tchad et Burkina Faso).
- Un travail de développement méthodologique dont une grille d'analyse qui sera alimentée par le « socle de référence » mais qui va aussi au-delà pour déterminer quelles sont les lacunes, les défis et les opportunités de la réforme et mesurer les aspects de la coordination dans les pays sélectionnés. Cette méthodologie se veut systémique et adaptable aux réalités de chacun des acteurs et de chacun des pays concernés.
- Le respect des principes fondamentaux de la réforme du secteur de la sécurité (RSS), c'est-à-dire :
 - o l'appropriation nationale et l'implication étroite des partenaires locaux,
 - o l'analyse des aspects d'efficacité des acteurs de la sécurité, de la défense et de justice mais également de la gouvernance des institutions concernées et de leur responsabilité,
 - o l'analyse des aspects techniques des secteurs de la sécurité et la justice mais également des aspects politiques régissant le développement de ces secteurs,
 - o la dimension holistique de la RSS et donc l'analyse autant des forces de sécurité et de défense que de la justice, les douanes, les autorités gouvernementales, le Parlement, les autres acteurs étatiques et non-étatiques ayant un rôle dans les secteurs de la sécurité et de la justice, en particulier les autorités traditionnelles.
- Un processus participatif engageant les Etats membres, leurs institutions ainsi que des centres de recherche européens spécialisés dans la RSS et ses thématiques associées. Ce processus engagera également de manière étroite les délégations de l'UE et les missions PSDC dans les pays concernés qui constitueront le point central par qui nous passerons pour tout contact avec les acteurs nationaux et

internationaux, en particulier pour établir le dialogue avec les gouvernements des pays concernés. Ce processus consistera en :

- Des réunions de démarrage et rencontres préliminaires avec les services de l'UE concernés après la signature du contrat ;
 - L'établissement d'un groupe de référence qui regroupe des représentants des services compétents de l'UE et des autres acteurs pertinents (DEVCO, SEAE, RSUE, CMPD, CPCC...) et les EM pour partager des informations sur les acquis et recueillir leurs commentaires ;
 - Une réunion de travail pour la présentation du socle de référence et la grille d'analyse avec des représentants des EM et tout autre interlocuteur UE et non UE pertinent (à Bruxelles) afin de recueillir et intégrer leurs commentaires; le cas échéant, une consultation par email se fera avec le groupe de référence et certains représentants de EM ;
 - Une communication étroite avec les missions PSDC et les délégations de l'UE, ainsi qu'avec les acteurs locaux dans les pays sélectionnés qui seront inclus dans les préparatifs de chaque mission ;
 - Une présentation finale du rapport et de ses conclusions à un groupe de représentants des EM, les différents services de l'UE et d'autres acteurs pertinents basés à Bruxelles.
- Un consortium constitué d'agences des EM qui fourniront certaines expertises spécifiques dans le domaine de la sécurité et de la justice (CIVIPOL, JCI et la CTB ...), couplé avec des partenariats auprès de centres de recherche internationaux (Clingendael, SIPRI,...) et locaux (au Niger, Tchad et Burkina Faso) apportant un complément d'expertise académique, sur des thématiques particulières au niveau régional et sous régional (migration, CVE, etc.), une meilleure prise en compte du contexte local et assurant la réalisation des enquêtes de perception.
 - Une équipe pluridisciplinaire incluant des experts internationaux et nationaux dans tous les domaines de la RSS et une cellule d'appui administrative, logistique et financière.
 - Les experts internationaux (principaux) ont été choisis au vu de leur expertise thématique éprouvée (défense, sécurité intérieure, justice) dans leur pays respectif ainsi que de leur expérience au niveau international en matière de soutien au processus de RSS. Cette combinaison de compétences nous est apparue déterminante pour i) travailler sur le socle de référence, exercice théorique et normatif sur les fondamentaux du fonctionnement des secteurs de la sécurité et de la justice, et pour ii) travailler dans les pays sélectionnés et bien prendre en compte la complexité du terrain et les réalités des processus de RSS.
 - Les experts internationaux et nationaux (non-principaux) seront choisis afin de compléter l'équipe principale pour les missions terrain de recueil de l'information en fonction des expertises thématiques spécifiques requises (ex. renseignement, gestion des frontières, anti-terrorisme, administration pénitentiaire, douanes, ...) compte tenu des priorités identifiées dans chacun des pays sélectionnés (suite aux missions exploratoires). Des choix devront être consentis concernant ces expertises thématiques en raison des limites imposées par le pouvoir adjudicateur sur le nombre de ces experts non principaux. Une très bonne connaissance du fonctionnement du pays concerné sera un critère de choix important. Ainsi ces experts seront très certainement différents pour chacun des pays analysés.

- De plus, des experts africains de haut niveau (dont un ancien ministre dans son pays et expert en RSS dans la région du Sahel) seront associés tout au long du projet en qualité de conseillers de l'équipe afin de lui faire part notamment de certaines dynamiques internes à prendre en considération au sein des pays analysés et dans leurs relations. Ils travailleront à la préparation des missions de terrain, mettront à disposition leurs réseaux dans la région et fourniront des analyses contextuelles à prendre en compte dans les produits finaux.

Le schéma ci-dessous résume l'approche proposée. Il décrit les trois grandes phases du projet et les cinq produits à fournir.



Stratégie pour atteindre les objectifs particuliers :

L'atteinte de l'**objectif 1** s'appuiera principalement sur la réalisation de différents entretiens en tête à tête ou en comité constitué auprès d'acteurs appartenant aux institutions de la sécurité, de la défense et la justice, aux instances politiques de supervision, à celles de contrôle interne et externe sous toutes leurs formes et à certains représentants de la société civile. Ces entretiens concerneront également les représentations locales des pays bailleurs, actives dans les pays concernés et, selon les cas, les organisations internationales qui soutiennent les secteurs de la sécurité, de la défense et de la justice. La grille d'analyse sur les fondamentaux de la sécurité et de la justice constituera le fil conducteur de tous ces entretiens.

L'atteinte **de l'objectif 1** reposera aussi sur des enquêtes de perception auprès d'échantillons de la population, bénéficiaires des services de ces institutions, ainsi qu'auprès des personnels appartenant aux forces de sécurité. Ce travail spécifique permettra de recueillir une plus grande diversité de points de vue, d'avoir une meilleure perception des problèmes et des enjeux majeurs en matière de justice et de sécurité dans les différents pays sélectionnés. Ces enquêtes de perception permettront également de se confronter aux réalités sécuritaires des pays concernés et de recueillir des informations pertinentes sur les conditions minimales pour assurer un service de base à la population.

Les questions des enquêtes seront rédigées en s'inspirant grandement de la grille d'analyse et le socle de référence sur les fondamentaux de la sécurité et de la justice.

Ceci permettra de collecter des données détaillées sur le fonctionnement et sur les besoins des institutions des secteurs de la sécurité et de la justice auprès de tout un ensemble d'acteurs différents (allant du responsable d'une institution de sécurité à l'agent de base, du ministre en charge de la sécurité au simple citoyen dans le village le plus reculé du pays). Les mêmes enquêtes pourront être utilisées dans chacun des pays concernés (en les adaptant au contexte) et le cas échéant être répétées quelques années plus tard afin de mesurer les évolutions de la situation ; ce processus de comparaison dans le temps permettrait en particulier d'évaluer la contribution spécifique du Fonds au développement de la sécurité du pays. Il convient de souligner aussi que ces enquêtes ne constitueront pas de simples outils au bénéfice de la communauté internationale mais qu'elles permettront par surcroît aux autorités nationales de disposer pour leur propre bénéfice de données objectives et détaillées sur la situation interne de la sécurité dans le pays et de la variété des perceptions à son sujet des différentes populations consultées.

S'agissant des questions relatives aux enquêtes de perception auprès de la population et des personnels appartenant aux forces de sécurité, celles-ci seront établies avec le concours d'un centre de recherche international réputé, le SIPRI, spécialisé en conception d'enquête et seront mises en œuvre avec le concours de centres de recherche locaux/organisations de la société civile dans les pays sélectionnés. Les enquêtes consisteront en une « check list » qui permettra une analyse des situations nationales dans un cadre cohérent, et leurs résultats viendront enrichir le contenu de la grille d'analyse établie comme base des entretiens avec les autorités et acteurs responsables de la sécurité et de la justice. Ce travail pourra également constituer un outil pratique pour le Fonds, comme prescrit dans le résultat 4.

Nous proposons que ces enquêtes ne soient réalisées qu'au Niger et au Tchad, un travail similaire étant prévu au Burkina Faso dans le cadre du projet européen PARSIB confié à la CTB; les résultats de l'enquête dans ce pays seront exploités dans le cadre de la présente analyse.

Pendant la phase de « desk », le SIPRI procédera aux opérations de mobilisation des centres de recherche locaux identifiés pour ce travail, à la sélection et à la formation des facilitateurs régionaux des enquêtes, à l'élaboration des questionnaires et des modèles de rapports. Ensuite, pendant la phase de terrain et s'appuyant sur son réseau de facilitateurs formés à cet effet, le SIPRI procédera aux opérations de collecte des données quantitatives et qualitatives nécessaires dans les deux pays proposés.

Les thématiques du genre et de droits de l'Homme seront traitées de façon transversale dans ces enquêtes. Le cas échéant, si certaines études similaires ont été réalisées récemment, les experts du DCAF/ISSAT utiliseront les conclusions de celles-ci.

Les entretiens et les enquêtes seront menées sur le terrain soit par les experts internationaux mobilisés pour cette étude (auprès de personnalités de niveau national ou ayant des positions clefs) soit par des experts nationaux et des personnels de centres de recherche locaux afin de toucher un maximum de personnes et de permettre une plus large couverture géographique. Des « focus groups » seront le cas échéant mis en place dans les pays afin d'obtenir de plus amples informations sur des sujets ciblés.

L'analyse des différentes données sera réalisée par les experts internationaux de l'équipe qui veilleront à s'assurer de la prise en compte du contexte et des sensibilités de chacun des pays concernés. Cette analyse sera complétée par des informations de type plus stratégique et géopolitique sur la situation de chaque pays, voire sociologique et anthropologique afin de bien remettre l'analyse des données dans son contexte. Un rapport sera établi pour chaque pays et y inclura un diagnostic approfondi de la situation sécuritaire, dont les besoins de la population (**résultat 1.i**), une analyse de l'organisation, du fonctionnement, des institutions de sécurité, de défense et de justice (**résultat 1.ii**) et une analyse des besoins des institutions de sécurité, de défense et de la justice(**résultat 1.iii**).

Pour l'**objectif 2**, l'analyse de la coopération en matière de sécurité et de défense au niveau national, transfrontalier, sous régional, régional ainsi qu'avec les partenaires internationaux se déroulera en deux temps. Tout d'abord, un travail de « desk » sera mené pour analyser les études déjà existantes sur le sujet. De plus, il sera important d'identifier et d'analyser, dans la mesure du possible, les actions de coopération financées par les PTF dans les pays sélectionnés. Cette analyse se concentrera sur les actions majeures en matière de sécurité, défense et justice principalement financées par l'UE et ses Etats membres. Elle se limitera aux actions en cours, et si possible à celles planifiées.

Deuxièmement, le recueil des informations pertinentes sur ce volet se fera en parallèle du travail concernant l'objectif 1 de cette étude. En effet, des questions spécifiques concernant la coopération seront incluses dans la grille d'analyse, base de tous les entretiens à mener sur le terrain par les experts principaux. De plus, des missions spécifiques seront programmées dans certains pays sièges de certaines organisations internationales majeures ou de leurs délégations régionales. Celles-ci seront réalisées par les experts mobilisés pour cette étude (experts principaux ou non principaux selon le cas) pour conduire des entretiens avec les personnes idoines au sein d'organisations de la région comme la CEDEAO, le G5 Sahel, l'autorité du Liptako Gourma, la Commission du Bassin du Lac Tchad, le Comité d'Etat-major Opérationnel Conjoint (CEMOC), l'Unité de Fusion et de Liaison (UFL) (Algérie, Burkina-Faso, Niger, Nigeria, Libye, Mauritanie, Tchad, Mali), la plateforme de coopération judiciaire pénale des pays du Sahel et autres... Les organisations internationales comme l'UE (au siège et in situ), l'ONU et l'UA ainsi que d'autres agences étatiques et non-étatiques travaillant au niveau régional seront également consultées.

En s'appuyant sur l'information récoltée via ces entretiens ainsi que sur le travail de « desk », l'analyse de la coopération sera fournie d'une part dans les rapports pays à rédiger à la fin de chaque mission pays, et d'autre part dans le rapport de synthèse (**résultat 2**).

L'objectif 3 sera progressivement atteint au fur et à mesure de l'avancée du projet et de l'écriture des rapports pays qui s'appuieront notamment sur l'analyse des résultats des enquêtes. Les recommandations (**résultat 3**) demandées seront faites à la fin de chaque analyse pays (objectif 1) et permettront d'identifier de véritables pistes opérationnelles et des fenêtres d'opportunité pour le Fonds dans les pays concernés. Certaines recommandations pourront également être faites au niveau sous régional et régional à la fin de l'analyse de la coopération en matière de sécurité (objectif 2). Des outils pratiques (**résultats 4**) seront développés au fur et à mesure de l'avancée du projet depuis la réflexion sur la méthodologie jusqu'à l'analyse du dernier pays. Ces outils seront proposés au Fonds et pourront être testés par le projet mais également par d'autres projets et partenaires de mise en œuvre du Fonds. Il pourrait s'agir par exemple d'une check-list pour analyser la situation sécuritaire du pays, pour réaliser une analyse des principales parties prenantes du secteur de la sécurité. Il pourrait s'agir aussi d'un tableau matérialisant les lacunes identifiées sur le terrain par rapport à la grille des fondamentaux de la sécurité et de la justice établie initialement, pouvant éclairer les choix sur les projets futurs à lancer sur des critères plus objectifs. A cette fin, et compte tenu de l'importance de ce travail d'innovation, il est proposé qu'un expert ait spécifiquement la tâche de développer ces outils pratiques en collaboration avec le reste de l'équipe.

Ressources humaines :

Le projet va nécessiter une diversité d'expertises allant des questions purement sécuritaires, aux domaines de la gouvernance, jusqu'aux aspects méthodologiques. L'équipe devra travailler avec les principales institutions de sécurité régaliennes (défense, police, justice) mais aussi avec des représentants de la société civile, les instances de contrôle comme le Parlement, les médias, etc. appelés groupes cibles dans les TdR (section 4.1.3).

Pour la réalisation de l'étude le DCAF/ISSAT préconise la mobilisation de 5 experts principaux soutenus par des experts non-principaux en fonction des besoins (maximum 2 par pays). Les experts principaux seront :

- 1) **Un chef d'équipe, expert sécurité intérieure** (gendarmerie) en charge de la coordination du projet, de celui des autres experts, du lien avec l'UE, les délégations, les instances politiques nationales et les partenaires internationaux. Il sera amené à établir les liens de confiance, à maintenir les relations, à collecter et analyser l'information au niveau politique et stratégique. L'intéressé aura en outre la charge de la collecte et l'analyse de l'information au sein des forces de sécurité intérieure de type gendarmeries et gardes nationales et de leur/s ministère/s de tutelle. L'intéressé sera engagé pour une durée totale de 152 jours comme suit :
 - a. Phase Desk : 33 jours pour le développement de la méthodologie, socle de référence, lien avec les EM, etc.
 - b. Phase Terrain : 100 jours. Il participera à toutes les missions de terrain (missions exploratoires et missions principales).
 - c. Phase Clôture : 19 jours pour l'écriture du rapport final, la présentation et les séminaires
- 2) **Un/e expert/e sécurité intérieure** (police), plus particulièrement en charge de la collecte et l'analyse de l'information au sein des forces de sécurité intérieure de type polices civiles- avec un regard plus approfondi sur le volet police des

frontières- et de leur/s ministère/s de tutelle, ainsi qu'auprès d'éventuels acteurs non-étatiques assurant des prestations de sécurité. L'intéressé sera engagé pour une durée totale de 93 jours comme suit :

- a. Phase Desk : 21 jours pour le développement de la méthodologie, socle de référence, etc.
 - b. Phase Terrain : 64 jours. Il/elle participera à toutes les missions de terrain principales (pas exploratoires) sauf celle au Burkina Faso (vu le projet UE déjà en cours sur l'analyse de la sécurité intérieure).
 - c. Phase Clôture : 6 jours pour l'écriture du rapport final.
- 3) **Un/e expert/e défense**, en charge de la collecte et de l'analyse de l'information auprès des forces de défense, de l'Etat-major des forces armées et de leur ministère de tutelle. L'intéressé sera engagé pour une durée totale de 106 jours comme suit :
- a. Phase Desk : 23 jours pour le développement de la méthodologie, socle de référence, etc.
 - b. Phase Terrain : 96 jours. Il/elle participera à toutes les missions de terrain principales (pas exploratoires).
 - c. Phase Clôture : 6 jours pour l'écriture du rapport final.
- 4) **Un/e expert/e justice**, en charge de la collecte et l'analyse de l'information au sein de tous les services en charge de la justice et les organismes non-étatiques les plus représentatifs, auxiliaires de la justice. L'intéressé sera engagé pour une durée totale de 125 jours comme suit :
- a. Phase Desk : 23 jours pour le développement de la méthodologie, socle de référence, etc.
 - b. Phase Terrain : 96 jours. Il/elle participera à toutes les missions de terrain principales (pas exploratoires).
 - c. Phase Clôture : 6 jours pour l'écriture du rapport final.
- 5) **Un/e expert/e gouvernance**, en charge de la collecte et l'analyse de l'information au sein de tous les organismes jouant un rôle dans la gouvernance des secteurs de la sécurité et de la justice, ministères de tutelle divers - budget, fonction publique, décentralisation - Parlement, commissions de droit de l'Homme, médiateurs, cours des comptes ou organismes similaires, organisations de la société civile s'intéressant aux questions sécuritaires, médias, chefs traditionnels et autres responsables de mécanismes non-étatiques de sécurité et de justice pour la population. L'intéressé(e) sera engagé(e) pour une durée totale de 125 jours comme suit :
- a. Phase Desk : 23 jours pour le développement de la méthodologie, socle de référence, etc.
 - b. Phase Terrain : 96 jours. Il/elle participera à toutes les missions de terrain principales (pas exploratoires) et sera chef d'équipe pour la mission au Burkina Faso
 - c. Phase Clôture : 6 jours pour l'écriture du rapport final.

Les experts principaux pourront compter sur d'autres experts non-principaux senior (max 2 par pays) et junior (max 2 sur la totalité du projet) :

- sur des volets **techniques** dans des domaines pointus en fonction des besoins, comme par exemple, le renseignement, la lutte contre le terrorisme, la gestion des frontières, la gestion des prisons, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, ... ;
- en matière de **méthodologie** pour le développement des enquêtes et le développement d'outils pratiques ;
- en matière de **genre** pour le développement de la méthodologie de façon à intégrer les enjeux de l'égalité des genres de manière systématique ;
- pour la réalisation des études sur les dimensions de **coopération régionale et sous-régionale**.
- pour la prise en compte du contexte et obtenir une meilleure compréhension des dynamiques internes à la région en apportant des analyses politiques et la mise à disposition de réseaux dans les pays sélectionnés ;
- pour le suivi des **enquêtes de perception** de la population, par le SIPRI et les centres de recherche locaux et l'intégration des résultats dans les rapports pays et de synthèse de l'étude.

Pour ce faire, il est prévu d'utiliser 165 jours d'expert non-principaux senior comme suit :

- a. Mission de terrain principale (3) : 2 experts seniors par mission : 114 jours
- b. Etude coopération au niveau régional : 1 expert senior : 38 jours

De plus, il est prévu d'utiliser 255 jours d'expert non-principaux junior comme suit :

- a. Phase Desk : 2 experts juniors pour 34 jours pour la recherche de documents, les analyses, la méthodologie, le soutien à l'écriture de rapports etc.
- b. Phase de terrain : 2 experts juniors pour les analyses pays, missions exploratoires, préparation des missions principales, étude coopération au niveau régional, cartographie du soutien des PTF pour les 3 pays, etc. 189 jours
- c. Phase de clôture : 2 experts juniors pour le soutien à l'écriture du rapport de synthèse et pour le développement des outils pratiques, organisation du séminaire, etc. 32 jours.

3. STRUCTURE D'APPUI

La plupart des experts de l'équipe principale du projet fait partie intégrante du personnel du DCAF/ISSAT, soit à titre permanent (employés) soit au titre de son vivier d'experts RSS (indépendants). L'équipe sera en outre soutenue par l'ensemble de la structure du DCAF/ISSAT comprenant 17 autres experts RSS (avec des compétences particulières dans les différents domaines de la RSS) et 5 personnels ayant des fonctions de soutien administratif, logistique, financier, ou en matière de suivi de la performance, de la gestion du savoir et de la communication. De plus, l'équipe pourra compter sur le vivier d'experts du DCAF/ISSAT comptant 22 experts RSS dont certains de très haut niveau (anciens ministres, généraux et professeurs d'universités) et d'autres plus opérationnels avec une très grande expertise dans tous les domaines de la RSS. En outre, le DCAF/ISSAT en sa qualité de département spécifique du DCAF, centre d'excellence dans les domaines de la RSS et la GSS, peut le cas échéant s'appuyer sur les autres expertises « maison », à savoir

les 175 personnels permanents de la fondation travaillant dans toutes les régions du monde. Le département « Afrique sub-saharienne » du DCAF sera plus particulièrement associée à ce projet et apportera son expertise géographique. Ce département mène en effet des projets de RSS depuis de nombreuses années au Niger, Mali, Burkina Faso, Nigeria et Sénégal. Le réseau du DCAF dans ces pays sera utilisé pour le projet. Il est constitué d'experts locaux (souvent anciens ministres, directeurs de la police ou la gendarmerie,) et des OSC qui connaissent parfaitement les problématiques de RSS et les dynamiques locales.

Il est envisagé également de travailler avec des centres de recherche locaux dans les pays concernés par ce projet, principalement pour la collecte d'information dans le cadre des enquêtes de perception de la sécurité concernant les populations. Leur travail sera coordonné par un organisme international spécialisé dans ce type d'activité, le SIPRI, chargé en particulier du développement des questions pour les enquêtes, avec les experts du DCAF/ISSAT, de l'organisation de la collecte des informations dans les pays concernés et de leur analyse. Ces chercheurs apporteront également une meilleure prise en compte du contexte afin d'interpréter au mieux les résultats des enquêtes et permettront si nécessaire de faciliter la préparation des missions de terrain des experts internationaux.

4. IMPLICATION DE TOUS LES MEMBRES DU CONSORTIUM

Afin de mener à bien ce projet, le Fonds a proposé de confier ce travail au DCAF et d'y associer un certain nombre d'autres partenaires, dont certaines agences des EM.

Pour ce qui concerne le DCAF, cette fondation dispose effectivement d'expériences multiples dans la réalisation d'états de lieux et d'analyses des besoins en matière de sécurité et de justice au niveau international. C'est également une des organisations de référence en matière de RSS regroupant dans ses structures une multitude d'expertises variées. Le DCAF est une fondation internationale établie à Genève et gouvernée par 64 Etats membres (dont l'ensemble des EM de l'UE) regroupés au sein de son conseil de fondation. Le DCAF mène à bien des projets d'appui aux processus de GSS/RSS dans toutes les régions du monde.

Le DCAF et singulièrement sa division ISSAT, assurera le pilotage du consortium. Elle associera à cette étude en tant que membres du consortium, CIVIPOL, JCI et la CTB afin d'y rechercher des collaborations dans les domaines aussi bien méthodologique que contextuel et des expertises techniques qui ne seraient pas disponibles au sein du DCAF. Un accord de consortium sera signé entre les quatre parties afin de clarifier leurs rôles et responsabilités et tous autres aspects contractuels.

De plus, afin de renforcer ce consortium et d'établir de plus nombreux ponts avec les EM de l'UE, deux centres de recherche seront intégrés au consortium en qualité de sous-traitants : le SIPRI (Suède), principalement pour les enquêtes de perception (voir ci-dessus), Clingendael (Pays-Bas), principalement pour les études de coopération régionale en matière de sécurité. Un contrat sera établi entre le DCAF et chacun des partenaires précédemment cités afin de délimiter le travail à réaliser.

S'agissant de ces deux centre de recherche, le DCAF garantit qu'aucun d'entre eux ne se trouve dans aucune des situations d'exclusion telles qu'elles sont explicitement définies

dans la section 2.3.3 du guide des procédures et des pratiques de la Commission européenne (PRAG).

CIVI.POL Conseil

Fondée en 2001 à l'initiative du ministère français de l'Intérieur, CIVI.POL Conseil est une société de conseil et de service spécialisée dans la réalisation et la conduite de projets d'assistance technique et de coopération dans les domaines des affaires intérieures et du renforcement institutionnel.

CIVI.POL Conseil propose ses compétences dans le cadre des missions d'assistance technique financées par la Commission européenne, la Banque Mondiale ou les Nations Unies au bénéfice de pays tiers. Dans ce domaine, CIVI.POL Conseil dispose d'une expérience conséquente dans la mobilisation et le management d'experts et a démontré son expertise technique en matière de développement et de modernisation des services, dans l'appui institutionnel à différents ministères ou institutions dans les pays du Sud, dans le renforcement des capacités des administrations déconcentrées, d'observation des flux de transport, de développement local et régional, de formations spécifiques, etc.

Dans le cadre de ses activités, CIVI.POL Conseil est très régulièrement intervenu sur des projets de réforme du secteur de la sécurité (RSS), notamment sur des projets financés par le Fonds Fiduciaire d'Urgence (FFU), pour le compte des pays membres du G5 Sahel, du Niger. Cette activité s'est notamment traduite par la constitution au fil des années d'un vivier d'experts spécialisés et renommés capables de travailler aussi bien sur des problématiques de cartographie que d'appui institutionnel ou de formations de haut niveau, dans ce domaine.

CIVI.POL Conseil accompagne les administrations bénéficiaires de l'aide extérieure dans leur processus de réforme et de renforcement capacitaire. A cette fin, CIVI.POL a la capacité de mobiliser des experts de haut niveau qui fournissent régulièrement les services suivants :

- Identification et évaluation des besoins ;
- Audit organisationnel et institutionnel ;
- Formations de formateurs / formations ;
- Elaboration et consolidation de programmes de formations ;
- Enquêtes de terrain ;
- Elaboration de plans d'action ;
- Elaboration de recommandations.

CIVI.POL Conseil aide également à la conduite de réformes institutionnelles en apportant un conseil dans la définition des conditions de mise en œuvre du projet et/ou des besoins en infrastructures et en équipements.

CIVI.POL Conseil assure des missions d'assistance technique dans le cadre d'appels d'offres internationaux pour lesquels les Etats ou les bailleurs de fonds (Commission Européenne, Banque Mondiale etc.) financent des projets visant à moderniser et à faire évoluer les dispositifs de sécurité intérieure et de gouvernance.

Ces études d'assistance technique peuvent être suivies d'importants appels d'offres d'équipement (systèmes informatiques, de communication et de transmission, véhicules, armement, habillement, etc.) auxquels répondent les plus grands groupes industriels.

Tant la notoriété de CIVI.POL Conseil que ses références techniques ou son ancrage à un réseau institutionnel représentent des facteurs clé de succès.

En ce qui concerne la conduite des projets, CIVI.POL Conseil dispose d'une équipe spécialisée dans :

- L'organisation de séminaires, d'ateliers et de visites d'étude ;
- La gestion et la coordination de missions d'experts ;
- L'appui logistique à la mise en œuvre du projet ;
- La relecture et le contrôle qualité des rapports d'expertise.

Justice Coopération Internationale (JCI)

Le groupement d'intérêt public Justice Coopération Internationale (JCI) est l'opérateur mandaté du ministère français de la Justice ainsi que l'ensemble des professions juridiques et judiciaires. A ce titre, JCI est habilité à mobiliser l'expertise publique française en matière de justice selon la demande de ses membres, notamment le ministère de la Justice et des Libertés, l'Ecole nationale de la Magistrature (ENM), l'Ecole nationale d'Administration (ENAP), le Conseil national des Barreaux (CNB), la Chambre nationale des Huissiers de Justice (CNHJ) et le Conseil supérieur du Notariat (CSN).

Le GIP JCI se compose d'une équipe de 15 personnes dont 8 chargés de projet responsables pour l'identification, la préparation et la gestion des projets, ainsi que d'une cellule d'appui de gestion. Le Directeur général de la structure est un magistrat de l'ordre judiciaire.

A ce personnel permanent, s'ajoute des mises à disposition ponctuelles des professions du droit qui permettra d'apporter un appui significatif pour la préparation et la mise en œuvre du programme dans sa composante justice.

A cela vient s'ajouter le personnel qui gère les programmes sur place : personnel judiciaire détaché auprès de JCI ou autres professions du droit, ainsi que personnel local recruté pour les besoins de gestion et de mise en œuvre du projet. Des renforts ponctuels peuvent également compléter les moyens humains du siège du GIP JCI en étant directement recrutés dans le cadre de projets spécifiques.

Le groupement fera ainsi bénéficier de l'expertise de ses membres et de son expérience de mise en œuvre réussie de plus de 60 projets de coopération avec ses pays partenaires pour le renforcement des professions juridiques et judiciaires, afin d'assurer un meilleur accès à la justice et de renforcer l'Etat de Droit d'une manière générale.

L'agence belge de développement (CTB)

Agence belge de développement, la CTB mobilise ses ressources et son expertise pour éliminer la pauvreté dans le monde. Contribuant aux efforts de la Communauté

internationale, la CTB agit pour une société qui donne aux générations actuelles et futures les moyens de construire un monde durable et équitable. Ses collaborateurs à Bruxelles et à l'étranger concrétisent l'engagement de l'État belge et d'autres partenaires au développement pour la solidarité internationale. Dans une vingtaine de pays, en Afrique, en Asie et en Amérique latine, ils appuient plus de 300 projets et programmes de coopération. La CTB écoute, conseille et met l'expérience de son personnel à la disposition de ses partenaires. Ses collaborateurs cherchent des solutions innovantes aux défis imposés par un environnement toujours plus complexe. Pour soutenir les processus de développement, la CTB propose des services axés sur la transparence et l'intégrité, valeurs essentielles d'une relation de confiance. En Belgique, la CTB se profile comme centre d'excellence en matière de développement.

La CTB dispose d'une large expérience dans le secteur de la sécurité au Burundi, au Rwanda et en RD du Congo. De plus, la CTB met actuellement un œuvr au Burkina Faso le projet d'appui au renforcement de la sécurité intérieure du Burkina Faso, financé par l'UE. La CTB dispose en outre d'un accord de partenariat avec la police fédérale belge qui lui permet de mobiliser de l'expertise de manière souple et rapide.

La CTB dispose également d'une large expérience dans le secteur de la justice et de l'Etat de droit au Burundi, au Rwanda, au Bénin et en RD Congo. La CTB dispose également d'un accord de partenariat avec l'Institut de Formation Judiciaire et le Service Public Fédéral Justice qui lui permet d'accéder à de l'expertise technique spécialisée de manière souple et rapide.

5. Calendrier des activités (*indicatif*)

Voici les différentes activités envisagées pour le projet. Au sein de chaque activité, l'équipe développera des tâches bien spécifiques à réaliser par les différents experts. A la fin de certaines activités, il est envisagé de remettre des produits au Fonds (en rouge ci-dessous). Le projet aura une durée totale de 59 semaines à partir de la signature du contrat.

- Phase conceptuelle, démarrage et développement du socle de référence et des méthodologies d'analyse ; analyse documentaire du pays 1: semaines 1 à 15 (cf. activité 1.1 et 1.2 du cadre logique) → **socle de référence et grilles d'analyse sous la forme d'un rapport « desk » :**
 - Démarrage à Bruxelles et consultation des principaux services (DCAF/ groupe de référence)
 - Début de la recherche documentaire générale
 - Réunion des experts principaux à Genève et distribution du travail
 - Travail individuel de chaque expert pour l'établissement de la première ébauche du socle de référence
 - Réunion conjointe à Genève des experts principaux et des experts africains pour l'établissement de la deuxième ébauche du socle de référence
 - Présentation à Bruxelles par les experts principaux du travail de réflexion sur le socle de référence au groupe de référence

- Réajustement si nécessaire de certains aspects du travail réalisé et diffusion aux Etats membres de l'UE
- Elaboration de la première ébauche de la grille d'analyse sur la base du socle de référence par les experts principaux et l'équipe méthodologie du DCAF
- En parallèle préparation par SIPRI de la méthodologie des enquêtes de perception
- Mission exploratoire pays 1 et adaptation de la grille d'analyse : semaines 12 et 13 (cf. activité 1.3 du cadre logique)
 - Recherche documentaire relative au pays 1
 - Réalisation par SIPRI de l'enquête de perception dans le pays 1
 - Préparation et réalisation de la mission exploratoire dans le pays 1
 - Aménagement si nécessaire du socle de référence et de la grille d'analyse et présentation au groupe de référence
- Mission principale de terrain pays 1 : semaines 16 à 21 (cf. activité 1.3, 1.4 et 1.5 du cadre logique)
- Analyse et rapport pays 1 : semaines 24 et 25 (cf. activité 1.3, 1.4 et 1.5 du cadre logique) → **rapport pays 1**
- Adaptation méthodologie, analyse documentaire et mission exploratoire pays 2 : semaines 26 à 28 (cf. activité 1.3, 1.4 et 1.5 du cadre logique)
- Mission de terrain pays 2 : semaines 29 à 34 (cf. activité 1.3, 1.4 et 1.5 du cadre logique)
- Analyse et rapport pays 2 : semaines 35 et 36 (cf. activité 1.3, 1.4 et 1.5 du cadre logique) → **rapport pays 2**
- Adaptation méthodologie, analyse documentaire et mission exploratoire pays 3 : semaines 38 à 40 (cf. activité 1.3, 1.4 et 1.5 du cadre logique)
- Mission de terrain pays 3 : semaines 41 à 46 (cf. activité 1.3, 1.4 et 1.5 du cadre logique)
- Analyse et rapport pays 3 : semaines 47 et 48 (cf. activité 1.3, 1.4 et 1.5 du cadre logique) → **rapport pays 3**
- Synthèse : semaines 47 à 50 (cf. activité 3.1 du cadre logique) → **rapport de synthèse**

Numéro contrat: T05-EUTF-REG-SAH-01-01

- Séminaire de dissémination: semaine 59 (cf. activité 3.2 du cadre logique)
- En parallèle, des missions seront organisées auprès des organismes sous régionaux, régionaux, internationaux (cf. activité 2.1, 2.2 et 2.3 cadre logique) → **rapport sur l'état de la coopération régionale et internationale en matière de sécurité dans la région du Sahel, à inclure dans le rapport de synthèse.**
- En parallèle, des outils pratiques seront développés pour l'analyse des secteurs de la sécurité et la justice (cf. activité 4.1 et 4.2 du cadre logique) → **outils pratiques, à inclure dans le rapport de synthèse.**

Voir les détails ci-dessous dans le Gantt Chart :

année	2017																									2018																																																													
	août.17					sept.17					oct.17					nov.17					dec.17					janv.18						fev.2018						mars.18						avr.18						mai.18						juin.18						juil.18						août.18						sept.18													
	mois	1 7 14 21 28					4 11 18 25 29					2 9 16 23 30					6 13 20 27					4 11 18 25					1 8 15 22 29						5 12 19 26						2 9 16 23 30						7 14 21 28						4 11 18 25						2 9 16 23 30						6 13 20 27						3 10 17 24																		
semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Phases du projet et activités																																																																																							
DEMARRAGE ET DESK-METHODOLOGIE																																																																																							
Démarrage à Bruxelles et consultation différents services Bruxelles																																																																																							
Recherche documentaire																																																																																							
Méthodologie - socle de référence et grille d'analyse																																																																																							
travail méthodologique avec experts europeens (Services de l'UE)																																																																																							
travail méthodologique avec experts africains																																																																																							
Ecriture et formulation du socle de référence																																																																																							
Dissémination du socle de référence au Pouvoir Adj et EM																																																																																							
Méthodologie pour enquête de perception																																																																																							
Projet de rapport Desk - méthodologique																																																																																							
Gestion des commentaires sur le rapport																																																																																							
Rapport Desk final - méthodologique																																																																																							
ANALYSE DESK ET MISSION EXPLORATOIRE NIGER																																																																																							
Analyse Desk (contexte pays)																																																																																							
Cartographie des projets de cooperation financé par les PTF																																																																																							
Enquêtes de perception																																																																																							
Préparation mission exploratoire																																																																																							
Mission exploratoire																																																																																							
MISSION DE TERRAIN PRINCIPALE NIGER																																																																																							
Réunion avec tous les experts pour préparer la mission de terrain principale																																																																																							
Préparation mission terrain principale																																																																																							
Mission terrain																																																																																							
Préparation du rapport pays																																																																																							
Gestion des commentaires sur le rapport																																																																																							
ANALYSE DESK ET MISSION EXPLORATOIRE BURKINA FASO																																																																																							
Analyse Desk (contexte pays)																																																																																							
Cartographie des projets de cooperation financé par les PTF																																																																																							
Préparation mission exploratoire																																																																																							
Mission exploratoire																																																																																							
MISSION DE TERRAIN PRINCIPALE BURKINA FASO																																																																																							
Réunion avec tous les experts pour préparer la mission de terrain principale																																																																																							
Préparation mission terrain principale																																																																																							
Mission terrain																																																																																							
Préparation du rapport pays																																																																																							
Gestion des commentaires sur le rapport																																																																																							
ANALYSE DESK ET MISSION EXPLORATOIRE TCHAD																																																																																							
Analyse Desk (contexte pays)																																																																																							
Cartographie des projets de cooperation financé par les PTF																																																																																							
Enquêtes de perception																																																																																							
Préparation mission exploratoire																																																																																							
Mission exploratoire																																																																																							
MISSION DE TERRAIN PRINCIPALE TCHAD																																																																																							
Réunion avec tous les experts pour préparer la mission de terrain principale																																																																																							
Préparation mission terrain principale																																																																																							
Mission terrain																																																																																							
Préparation du rapport pays																																																																																							
Gestion des commentaires sur le rapport																																																																																							
ETUDE REGIONALE																																																																																							
Analyse desk au niveau régional																																																																																							
Préparation de la méthodologie pour études régionales																																																																																							
Préparation visite avec les organismes régionaux en Afrique																																																																																							
Visites d'organismes internationaux Afrique																																																																																							
Préparation visite avec les organismes régionaux en Europe																																																																																							
Visites d'organismes internationaux Europe																																																																																							
Rapport mission sur l'étude régionale (à inclure dans rapport de synthèse)																																																																																							
SYNTHESE ET DISSEMINATION																																																																																							
Ecriture rapport de synthèse provisoire																																																																																							
Développement outils pratiques																																																																																							
Présentation à Bruxelles																																																																																							
Gestion des commentaires sur le rapport																																																																																							
Ecriture rapport de synthèse final																																																																																							
Séminaire de dissémination de l'Etude à Bruxelles																																																																																							

6. Matrice-cadre logique du projet

La matrice-cadre logique évoluera au cours de la durée de vie du projet: de nouvelles lignes pourront être ajoutées pour énumérer les nouvelles activités, de même que de nouvelles colonnes pour indiquer les cibles intermédiaires (points de référence) lorsqu'il y a lieu et les valeurs seront actualisées régulièrement dans la colonne prévue à des fins de communication (voir «valeur actuelle»).

	Chaîne de résultats	Indicateurs	Points de référence (et année de référence)	Valeur actuelle Date de référence	Cibles (et année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif général: incidences	Objectif général : Fournir un outil qui puisse contribuer à une meilleure efficacité et une meilleure cohérence des actions financées au titre du Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique dans le domaine de la sécurité et de l'Etat de droit	Nombre d'utilisations de l'outil fourni dans la conception des futurs projets financés par le Fonds dans le domaine de la sécurité et de l'Etat de droit	0	0 en 2017	Tous les futurs projets financés par le Fonds dans le domaine de la sécurité et de l'Etat de droit	Fiche de conception des futurs projets financés par le Fonds dans le domaine de la sécurité et de l'Etat de droit	Diffusion de cet outil au sein des services de l'UE et des agences de mise en œuvre des projets financés par le Fonds
Objectif(s) spécifique(s):	Objectif particulier 1 : Etablir un « socle de référence », identifiant les principes et éléments fondamentaux nécessaires au bon fonctionnement de forces de sécurité, de défense et de justice qui répondent aux besoins de leurs communautés et des autorités nationales élues	Nombre d'utilisations du « socle de référence » dans la conception des futurs projets financés par le Fonds.	0	0 en 2017	Tous les futurs projets financés par le Fonds dans le domaine de la sécurité et de l'Etat de droit	Fiche de conception des futurs projets financés par le Fonds	Accord de principe des services de l'UE sur ce que constitue les fondamentaux

	Objectif particulier 2 : Obtenir une meilleure compréhension de l'état de la coopération en matière de sécurité, justice et de défense dans chacun des pays sélectionnés ainsi qu'au niveau régional et international	Nombre d'utilisations de l'analyse dans la conception des futurs projets financés par le Fonds dans le domaine de la sécurité et de l'Etat de droit	0	0 en 2017	Tous les futurs projets financés par le Fonds dans le domaine de la sécurité et de l'Etat de droit	Fiche de conception des futurs projets financés par le Fonds	Participation active des pays partenaires et organismes régionaux pour le partage des données
	Objectif particulier 3 : Elaborer de recommandations opérationnelles et outils pratiques pour le Fonds afin d'améliorer l'efficacité et la cohérence de ses actions tout en respectant les principes d'Etat de droit, de droits de l'Homme, et en tenant compte de la participation de la société civile et des questions de genre	Nombre d'utilisations des outils pratiques par le Fonds	0	0 en 2017	Tous les futurs projets financés par le Fonds dans le domaine de la sécurité et de l'Etat de droit	Fiche de conception des futurs projets financés par le Fonds Fiche contradictoire sur les recommandations Suivi des recommandations 1 an après la fin du projet	Atteinte des objectifs 1 et 2
Résultats	Résultat 1 : Disposer d'une vision globale des problèmes de sécurité dont en particulier les besoins exprimés par la population ; d'une cartographie et analyse précise de l'organisation, du fonctionnement des institutions de sécurité, de défense et de justice, de leur interaction ; et d'une identification des besoins globaux dans les institutions de sécurité, de défense et de justice	Nombre de rapports approuvés par l'UE	0	0 en 2017	3 en 2018	Email d'approbation des rapports pays par DEVCO	Situation sécuritaire dans les 4 pays acceptable pour la récolte des données Participation active des pays partenaires pour le partage des données

	Résultat 2 : Disposer d'un état des lieux de la coopération dans le domaine de la sécurité, de la défense et de la justice aux niveaux local, national, (sous) régional et international	Nombre de rapports approuvés par l'UE sur l'analyse de la coopération	0	0 en 2017	1 en 2018	Email d'approbation du rapport de synthèse par DEVCO	Participation actives des pays partenaires et organismes régionaux pour le partage des données
	Résultat 3 : Disposer de recommandations pour renforcer l'approche du Fonds	Nombre de rapport approuvé par l'UE incluant les recommandations	0	0 en 2017	1 en 2018	Email d'approbation du rapport de synthèse par DEVCO	Atteinte des objectifs 1 et 2
	Résultat 4 : Disposer d'outils pratiques qui puissent aider le Fonds dans l'identification, formulation, mise en œuvre et suivi de leurs actions	Nombre de rapport approuvé par l'UE incluant les outils pratiques	0	0 en 2017	1 en 2018	Email d'approbation du rapport de synthèse par DEVCO	Atteinte des objectifs 1 et 2
Activités	Activité 1.1 : Développement du « socle de référence » et d'une grille d'analyse à utiliser dans les pays sélectionnés	Un document « socle de référence » et une grille d'analyse réalisées	0	0 en 2017	1 socle de référence et 1 grille d'analyse en 2018	Rapport desk du projet	Participation active des services de l'UE ayant l'expertise spécifique des fondamentaux
	Activité 1.2 : Organisation de consultations participatives avec les services de l'UE et des EM sur le « socle de référence » et partage du résultat final	Nombre de réunions avec les EM conduites	0	0 en 2017	1 en 2017 et 1 en 2018	Minutes de réunions	Volonté des services de l'UE et des EM de participer activement

	Activité 1.3 : Conduite de missions de terrain dans les trois pays sélectionnés pour la récolte de données et l'analyse de la situation et des besoins en matière de sécurité et de justice	Nombre de missions de terrain réalisées	0	0 en 2017	3 en 2018	Rapport pays	Accord préalable des Délégations UE et des gouvernements respectifs Situation sécuritaire acceptable
	Activité 1.4 : Réalisation d'une cartographie des principaux projets financés par les PTF dans les trois pays sélectionnés	Nombre de cartographies établies	0	0 en 2017	3 en 2018	Rapport pays	Volonté des PTF de partager activement l'information de leurs projets
	Activité 1.5 : Réalisation d'enquêtes de perception auprès des populations et des forces de sécurité et de défense, acteurs de justice	Nombre d'enquêtes de perception réalisées	0	0 en 2017	2 en 2018	Rapport pays	Accord préalable du gouvernement Situation sécuritaire acceptable
	Activité 2.1 : Analyse documentaire des problématiques majeures de coopération aux niveaux de la région et de la sous-région	Nombre de rapports rédigés	0	0 en 2017	1 en 2018	Rapport de synthèse	Disponibilité de documents sur le sujet

Activité 2.2 : Réalisation d'une cartographie des projets financés par les PTF au niveau régional et sous régional	Nombre de cartographies établies	0	0 en 2017	1 en 2018	Rapport de synthèse	Volonté des PTF de partager activement l'information de leurs projets
Activité 2.3 : Conduite d'entretiens auprès des organismes régionaux et sous régionaux ainsi que d'autres organisations internationales	Nombre d'entretiens conduits	0	0 en 2017	20 en 2018	Minutes des entretiens	Accord des organismes régionaux de partager l'information
Activité 3.1 : Analyse des données récoltées pour l'objectif 1 et 2 et en tirer des leçons utiles et pratiques pour le Fonds	Nombre de leçons utiles et pratiques écrites	0	0 en 2017	10 en 2018	Rapport de synthèse	Atteinte des objectifs 1 et 2
Activité 3.2 : Organisation d'un séminaire pour le partage des leçons	Un séminaire de présentation des leçons et recommandations organisé	0	0 en 2017	1 en 2018	Minutes du séminaire	Atteinte des objectifs 1 et 2
Activités 4.1 : Transformation des méthodologies utilisées durant le projet en outils pratiques pour le Fonds	Nombre d'outils pratiques réalisés	0	0 en 2017	3 en 2018	Rapport de synthèse	Atteinte des objectifs 1 et 2
Activités 4.2 : Développement d'autres outils pratiques, check-list, grilles, cartographie au profit du Fonds et des autres services de l'UE	Nombre d'outils pratiques réalisés	0	0 en 2017	3 en 2018	Rapport de synthèse	Atteinte des objectifs 1 et 2

Analyse des secteurs de la sécurité et de la justice au Sahel

–

Annexe 2 - Socle de référence

Table des matières

Introduction	2
Etapes pour la construction du socle	2
Remarques et limites	3
Structure du socle de référence.....	3
Socle de référence gouvernance.....	6
Socle de référence du secteur de la justice	18
Socle de référence du secteur de la sécurité intérieure	45
Socle de référence du secteur de la défense	76
Glossaire	104

Introduction

L'objectif du socle de référence est d'identifier les éléments fondamentaux, incontournables et nécessaires pour le fonctionnement normal de services de sécurité intérieure, de défense et de justice dans le cadre d'un Etat organisé et fonctionnant de façon démocratique, respectant l'état de droit et les valeurs fondamentales des droits humains et des libertés individuelles.

S'agissant du contenu du socle, l'intention est d'identifier les standards les plus largement partagés dans l'organisation, les structures, les systèmes et les mécanismes de fonctionnement des services de sécurité intérieure, de défense, de justice et en matière de gouvernance sur la base desquels ces services peuvent exécuter correctement leur mission dans le respect du cadre légal qui fonde leur action. Il s'agit aussi de s'intéresser aux éléments essentiels en matière de gestion des ressources en personnels, de mise en place d'équipements et de matériels, des valeurs communes propres aux personnels relevant des services de sécurité intérieure, de défense, de justice.

Le socle de référence sert de cadre méthodologique pour développer une série de questions (au sein d'une grille d'analyse, voir annexe 3) afin de réaliser un diagnostic, une photographie, un état des lieux du fonctionnement des services de sécurité intérieure, de défense, de justice et d'institutions en charge de la gouvernance des trois pays sélectionnés pour ce projet, le Niger, le Tchad et le Burkina Faso. Ce travail donnera à l'UE (voir aux autres partenaires techniques et financiers) et aux pays concernés une base objective pour orienter les discussions de partenariat et la formulation de nouveaux projets de soutien en fonction des forces, des faiblesses et des besoins prioritaires dans le secteur de la sécurité (qui par convention inclue les institutions de sécurité intérieure et de défense) et le secteur de la justice.

Pour faciliter la lecture du socle de référence, chaque socle thématique est structuré de la même manière avec cinq grandes sections (voir structure ci-dessous). Les éléments centraux du socle se trouvent dans la troisième section « missions et fonctions ». Cette section énumère des principes et des modalités de manière claire et concise afin de pouvoir les parcourir rapidement.

Etapas pour la construction du socle

La construction du socle de référence a été conduite de manière itérative et participative afin de s'assurer que cet outil ne soit pas uniquement le fruit d'un travail de quelques experts mais une réalisation plus largement collective, s'appuyant sur des textes fondamentaux, mais également sur des expériences concrètes dans différents contextes/pays. L'objectif était de s'entendre sur des éléments communs, le plus largement partagés au sein de la communauté internationale, propres à trois institutions essentielles précédemment citées lesquels ont été regroupés au sein d'un document unique, novateur dans sa forme et dans sa présentation.

La démarche constitutive du socle de référence s'est appuyée tout d'abord sur un certain nombre de travaux, d'études, de standards internationaux développés par les organisations internationales (ONU, UE, OSCE, OCDE, UA, BM, OTAN) en matière de sécurité intérieure, de défense, de justice et de gouvernance. Le DCAF a également édité des documents internationalement reconnus sur la

gouvernance des secteurs de la sécurité et de la justice, définissant un certains nombres de principes fondamentaux lesquels ont été repris dans le socle de référence¹.

Les expert(e)s principaux(ales) du projet ont ensuite développé la structure commune de ce document, chacun(e) dans leur domaine et ils/elles y ont apporté leur expertise thématique. Cette première ébauche de structures a été confrontée aux réalités des contextes d’Afrique de l’Ouest francophone, au travers d’un travail d’échange avec quatre experts africains ayant occupé des postes à haute responsabilité dans leurs pays respectifs. Une deuxième série d’échanges a eu lieu avec d’autres expert(e)s européen(ne)s en matière de police, de justice et de défense.

L’équipe du projet a, dans une ultime phase, mis en commun les différents socles sectoriels (justice, sécurité intérieure et défense) et le socle gouvernance afin d’obtenir une version finale sur les fondamentaux du bon fonctionnement des secteurs de la sécurité intérieure, de la justice, de la défense et sur la gouvernance.

Remarques et limites

Le socle de référence présenté ci-dessous pourra encore évoluer et s’étoffer tout au long du projet. En effet, au travers les analyses de terrain, certains points peu ou non couverts à l’heure actuelle pourraient se révéler très importants par la suite, nécessitant qu’ils soient approfondis ultérieurement.

En outre, le niveau de détail du contenu de certains aspects du socle de référence pourrait sans doute être encore plus poussé. Ce niveau de « granularité » à atteindre constitue une vraie difficulté pour ce type de travail qui doit à la fois reposer sur des grands principes universellement admis mais aussi sur de notions très concrètes relatives à l’organisation ou au fonctionnement d’une administration régaliennne et cela sans sombrer dans du prescriptif ou de la modélisation.

Un glossaire des termes importants utilisés dans le socle de référence se trouve en fin d’annexe.

Le socle est présenté dans ce rapport desk sous forme de texte linéaire. La volonté de l’équipe est de travailler sur une présentation plus intuitive et interactive du socle sous un format web. Avec la structure du socle, il est facilement envisageable de travailler avec des « tiroirs » ou menus déroulants afin d’obtenir le niveau de détails voulu par l’utilisateur sans forcément lui montrer l’ensemble du socle. Ce travail sera présenté lors de la dernière phase du projet.

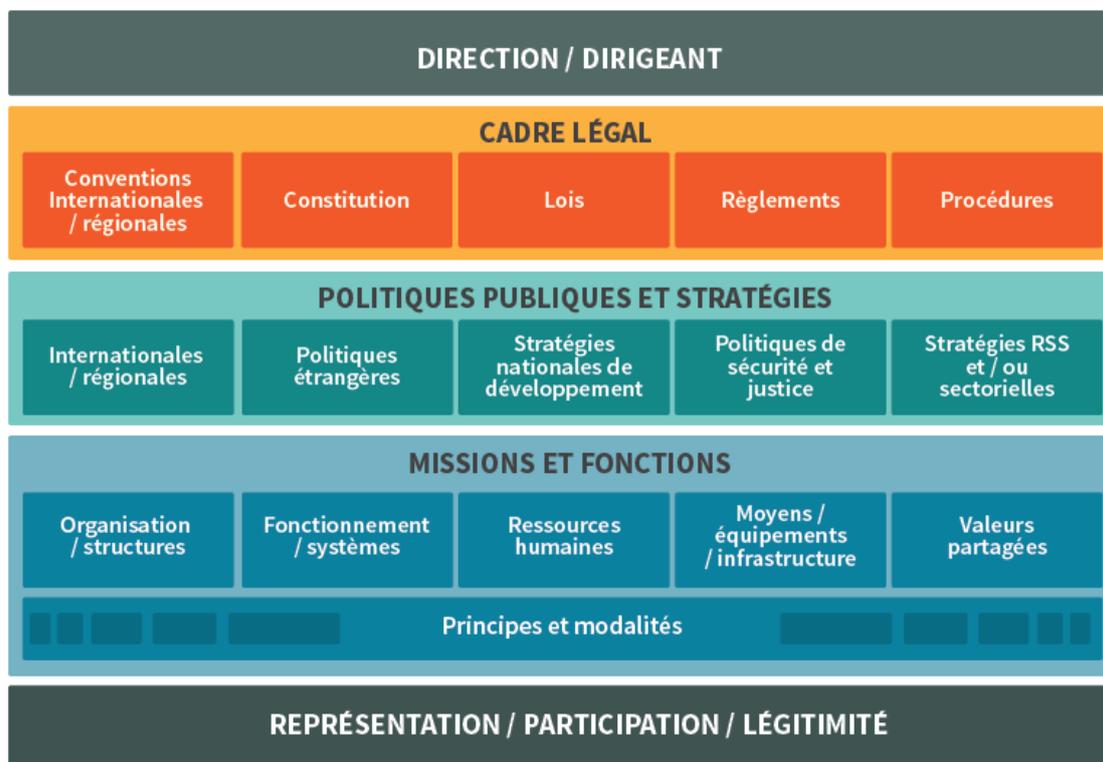
Structure du socle de référence

La structure du socle de référence est présentée dans la figure ci-dessous.

Trois secteurs thématiques ont été identifiés (sécurité intérieure, justice, défense) ainsi qu’un secteur « gouvernance », agrégateur, constitué d’acteurs dont les activités conditionnent les modes d’organisation et le bon fonctionnement des secteurs thématiques.

Cette structuration permet de disposer d’un document d’ensemble cohérent dans lequel il est aisé de naviguer. En effet, chaque socle thématique reprend exactement les différents éléments de la structure exposée ci-dessous.

¹ Pour un résumé des travaux du DCAF, voir : <http://www.dcaf.ch/ssr-backgrounders>



Chaque socle de référence thématique commence par une description du rôle et des responsabilités des autorités /institutions majeures de l’Etat qui interviennent dans leur champ d’action sectoriel et dont les décisions conditionnent leur fonctionnement interne. Enumérer le rôle et les fonctions du ou des dirigeants est fondamental car ils/elles ont une influence majeure sur le fonctionnement des secteurs régaliens.

Les aspects normatifs sont ensuite abordés en vue de lister l’ensemble des lois, règlements et procédures les plus importants que les acteurs des trois secteurs régaliens concernés sont tenus de respecter dans un Etat de droit. Le socle s’intéresse aussi aux politiques publiques, stratégies et autres engagements des gouvernements en place, qu’il s’agisse de dispositions en lien direct avec les activités des secteurs de la sécurité, de la défense et de la justice ou des politiques en matière de développement et/ou de lutte contre la pauvreté établies à l’échelon national ou international.

Chaque socle définit ensuite les missions et fonctions de chaque secteur concerné mais aussi des organismes et autres instances en charge du contrôle de celles-ci.

Sont ensuite détaillés cinq piliers qui semblent essentiels pour procéder à une analyse exhaustive de l’état de fonctionnement de chacune des administrations et services relevant des trois secteurs concernés qui sont : organisation/structures, fonctionnement/systèmes, ressources humaines, moyens/ équipement/infrastructure et valeurs partagées. Chacun de ces cinq piliers sont décortiqués de façon analytique sous la forme de principes et de modalités de mise en œuvre de ces principes afin de donner à ce travail une dimension effectivement pratique et concrète. L’énoncé de ces principes et de ces modalités d’action n’est sans doute pas exhaustif. Il repose sur un choix personnel des experts sélectionnés pour cette analyse. Il sera amendé au fur et à mesure de l’évolution de ce travail.

L'analyse aborde également des points majeurs dans un système de fonctionnement démocratique que sont les questions de représentation, de participation et de légitimité des acteurs de la sécurité, de la défense et de la justice. Leur interaction avec la population, principale bénéficiaire de leur action, justifie pleinement le regard porté sur ces trois aspects particuliers.

Socle de référence gouvernance

Remarques préalables

Le socle de référence gouvernance est différent dans sa structure de celui des trois autres secteurs analysés. Il décrit l'ensemble des acteurs et les activités que ceux-ci mettent en œuvre qui impactent le bon fonctionnement des secteurs thématiques (sécurité intérieure, justice et défense), objets principaux de notre analyse. Il décrit les éléments fondamentaux d'un Etat démocratique, respectueux des principes de l'Etat de droit et des droits humains. Le socle gouvernance détaille ensuite l'ensemble des voies et moyens mis en œuvre par les différents acteurs de la gouvernance leur permettant de piloter et de contrôler les trois secteurs thématiques afin de s'assurer de leur total respect des principes de la bonne gouvernance.

C'est bien là tout l'intérêt dans cette annexe, d'initier ce travail par une analyse du socle de référence gouvernance, car les acteurs qui le constituent, au travers de leurs mandat et de leurs choix, ont un impact considérable sur l'organisation, le fonctionnement, les moyens et la performance des secteurs de la sécurité intérieure, de la justice et de la défense.

La gouvernance, dans son approche fonctionnelle, se matérialise par des activités que conduisent ces organismes et autorités de l'Etat telles que l'édiction des lois, la définition de politiques publiques, la fourniture de moyens d'action notamment financiers, plus globalement par la façon dont ils assurent le pilotage des différents services de l'Etat.

Le regard porté sur le socle gouvernance permet en outre de s'intéresser à une fonction essentielle en démocratie, celle de contrôle, laquelle est assurée, à l'endroit des institutions de défense, justice, sécurité intérieure par des acteurs très différents. Le rôle que joue la population en matière de contrôle, l'analyse des formes qu'elle prend, contrôle indirect ou direct, présente un intérêt dans notre analyse en ce qu'il constitue un élément clé, un marqueur essentiel du fonctionnement d'un Etat démocratique.

Le socle permet en outre d'introduire la notion de bonne gouvernance, ensemble de règles, de principes, de modes relationnels et d'interactions entre les différents éléments constitutifs d'une société donnée, des plus hautes autorités de l'Etat jusqu'à la population bénéficiaire.

Ces principes de bonne gouvernance, méritent d'être cités et pleinement pris en compte lors de l'analyse des trois secteurs objets de notre travail :

- Tous les acteurs du secteur de la sécurité et la justice obéissent à la loi.
- Les institutions sécuritaires rendent compte à l'autorité civile jouissant d'une légitimité constitutionnelle, aux institutions indépendantes de contrôle en place et au public.
- Le rôle de chacun des acteurs du secteur de la sécurité et de la justice est clairement défini, y compris les uns vis-à-vis des autres. Pour ce faire :
 - Le cadre normatif et juridique du secteur est conforme aux lois et conventions nationales et internationales.

- Des dispositions claires et transparentes relatives aux interactions, à la coordination et à la coopération entre les acteurs du secteur sont définies en fonction du rôle et des responsabilités de chacun.
- Les relations civilo-militaires reposent sur une hiérarchie d'autorité bien articulée entre les autorités civiles et les forces de défense, et sur une relation avec la population basée sur le respect des droits de l'Homme.
- La séparation des pouvoirs permet à chacun de remplir ses fonctions sans interférence.
- L'usage de la force est régi par un cadre juridique. Des lois, des politiques publiques et des stratégies connues du public déterminent à quel moment le recours à la force au nom de l'Etat est légitime.
- Tous les acteurs du secteur disposent des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'exercice de leurs fonctions de manière efficace et durable.
- Les institutions du secteur gèrent leurs ressources selon les principes de bonne gestion des dépenses publiques. L'information relative aux processus sectoriels de planification et aux processus budgétaires sont disponibles au sein du gouvernement et pour le public.
- L'administration, la gestion et le contrôle/surveillance du secteur de la sécurité sont institutionnalisés. C'est-à-dire que :
 - Les procédures établies à ces fins sont définies par des autorités élues ou dûment nommées au sein d'institutions légitimes qui assurent ces fonctions de manière transparente et responsable, respectueuse des droits de la personne humaine.
 - L'intérêt personnel des individus en charge de ces fonctions n'est pas un facteur dans leur exercice.
 - Les autorités civiles ont la capacité d'exercer un contrôle politique sur les opérations et les dépenses des organismes de sécurité.
- Chacun des acteurs du secteur remplit ses fonctions respectives conformément à la déontologie de sa profession et de manière éthique.
- Le secteur de la sécurité et de la justice fonctionne conformément à une culture de service public.
- Les prestataires de service de sécurité et de justice sont politiquement neutres.
- La société civile a la capacité de jouer son rôle de surveillance des prestataires de sécurité et de justice et de fournir une contribution constructive au débat politique.
- L'environnement politique est tel que la société civile peut être consultée régulièrement sur les politiques de sécurité et de justice, l'allocation des ressources aux institutions du secteur et d'autres questions pertinentes.
- La promotion d'un environnement favorable à la paix et à la sécurité régionale est une priorité élevée pour les décideurs politiques.

L'égalité des genres est indissociable de la bonne gouvernance du secteur de la sécurité, et est un élément constitutif de chacun des principes énoncés ci-dessus. La bonne gouvernance du secteur de la sécurité ne peut pas être assurée sans le respect du principe d'égalité entre les genres dans la délivrance, la gestion et le contrôle des services de sécurité.

Le socle gouvernance s'attache donc à l'identification au sein d'un Etat démocratique des différents acteurs en charge de la gouvernance, à étudier les bases fondamentales de leur organisation et de

leur fonctionnement ainsi que l'ensemble de leurs activités qui ont un impact sur le fonctionnement des trois secteurs de la défense, de la justice et de la sécurité intérieure.

Ces acteurs principaux exposés dans le socle gouvernance sont donc:

- Le pouvoir exécutif
- Le pouvoir législatif
- Le pouvoir judiciaire
- Les institutions de contrôle spécialisées (paraétatiques et indépendantes)
- La société civile
- Les médias

1. Le pouvoir exécutif

Le pouvoir exécutif est composé de plusieurs institutions qui exercent des rôles différents :

1.1 Le chef de l'Etat exerce l'autorité suprême d'un Etat. Son rôle au sein du pouvoir exécutif varie en fonction du pays et de son système politique qui relève généralement de l'un des quatre types ci-dessous :

- système présidentiel: le chef de l'Etat est aussi le chef du gouvernement et exerce effectivement le pouvoir exécutif
- système semi-présidentiel: le chef de l'Etat partage le pouvoir avec le chef du gouvernement
- système parlementaire: le chef de l'Etat détient, en théorie, le pouvoir exécutif. Dans la pratique, ce pouvoir est délégué au chef du gouvernement qui est responsable devant le parlement
- système monarchique

Généralement, le chef de l'Etat remplit également les fonctions suivantes: il est le garant des institutions, le commandant en chef des armées. Il/Elle promulgue les lois, nomme les hauts fonctionnaires, exerce le droit de grâce.

Il/Elle joue également un rôle symbolique et/ou cérémonial dans certaines circonstances en tant que représentant de l'ensemble de la nation dans le pays et à l'étranger.

1.2 Le gouvernement: cet organe (personnes et/ou services) est investi du pouvoir exécutif ayant la responsabilité de diriger un Etat. La Constitution définit les modalités de nomination des membres du gouvernement (ministres) et celles qui permettent de les destituer. Le gouvernement détermine :

- l'orientation générale des politiques publiques ;
- a la charge du bon fonctionnement de l'Etat ;
- assure la supervision politique du secteur de la sécurité et de la justice sans préjudice de l'indépendance de cette dernière.

1.3 Les ministères: les différents ministères ont à la fois une fonction administrative (interne au ministère et contrôle de tutelle sur les entités publiques agissant dans son domaine de compétence) et une mission politique (définition et mise en œuvre de la politique du gouvernement). Les ministères clés pour les secteurs de la sécurité et la justice sont :

- Les ministères de tutelle des institutions prestataires de service du secteur: Justice, Intérieur/sécurité publique, Défense (voir les socles thématiques pour plus de détails).

- Le ministère ayant le budget dans ses attributions: ministère régalien chargé de la gestion des finances publiques qui a un rôle essentiel dans le bon fonctionnement des autres ministères. Il est chargé de la fonction budgétaire et comptable de l'Etat. Il est donc responsable de la préparation et de l'exécution de la loi de finance. Il est également chargé des questions relatives aux impôts et aux douanes. Ce ministère peut être structuré en diverses directions générales [organes techniques assistant le/la ministre dans l'exercice de ses attributions] comme la direction générale du budget, du contrôle budgétaire, du trésor et de la comptabilité publique, de la monnaie et des relations financières avec l'extérieur, du contrôle des marchés publics, des impôts, des douanes et des impôts indirects. Il comprend aussi des directions fonctionnelles (RH, systèmes d'information, etc...), une inspection générale des finances, et/ou d'autres corps ayant des attributions similaires.
- Le ministère des Affaires étrangères: ministère régalien chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique étrangère du pays conformément aux orientations définies par le chef de l'Etat; de veiller à la défense des intérêts de l'Etat et de ses ressortissants à l'étranger ainsi qu'à la cohérence de l'action internationale de l'Etat et de ses activités diplomatiques. Le ministère négocie et signe les traités, conventions, accords et protocoles internationaux et veille à leur ratification. Il veille à l'application des conventions internationales et à la participation de l'Etat au sein des instances internationales, régionales et sous-régionales. Il traite des questions de coopération internationale et d'intégration régionale avec les pays limitrophes, autres pays tiers, ainsi qu'avec les organisations internationales et les organisations non-gouvernementales à caractère international. Il sert d'intermédiaire officiel entre les missions étrangères, les institutions et organisations internationales établies dans le pays d'une part et les départements ministériels et les organismes techniques d'autre part. Il assiste les autres ministères et les organismes techniques dans les négociations et la conclusion des accords internationaux.
- Les ministères chargés des fonctions de pilotage et de contrôle de certaines actions spécialisées des forces de sécurité (ex. ministère des transports/circulation routière, ministère de l'environnement, ministère en charge des droits des femmes, etc.).

1.4 Secrétariats/comités spécialisés: ils ont la charge d'assister le chef de l'exécutif dans l'exercice de ses responsabilités en matière de défense nationale et de sécurité nationale. Selon les pays, il s'agit du conseil national de la sécurité, du secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, ou du conseil de sécurité nationale.

Dans certains pays ces organes jouent un rôle exécutif, définissant les orientations en matière de programmation militaire, de dissuasion, de planification des réponses aux crises majeures, de renseignement, de sécurité économique et énergétique, de programmation de sécurité intérieure et de lutte contre le terrorisme; dans d'autres, ils ont vocation consultative.

Dans la majorité des cas, ces organes permettent de matérialiser la séparation institutionnelle entre chef de l'Etat et le(s) chef(s) opérationnel(s) des forces/services de défense et de sécurité et à la détermination de la politique sécuritaire. Ils servent également de mécanismes de coordination et de communication régissant l'interaction entre les différents acteurs étatiques du secteur, et garantissant l'adéquation des moyens affectés aux priorités/à la gestion des menaces identifiées. Selon les pays, les travaux de ces comités sont alimentés/soutenus par d'autres instances de même nature plus

spécialisées sur des domaines thématiques (renseignement, lutte contre le terrorisme, sécurité routière, etc...) ou géographique (mécanismes de vigilance décentralisés, etc...).

2. Le pouvoir législatif / Parlement

Il exerce un contrôle sur les prestataires des services de sécurité en adoptant des lois définissant et réglementant les prestataires de défense, de sécurité et de justice, leurs pouvoirs mais aussi en adoptant les budgets permettant au secteur de la sécurité et de la justice de fonctionner. Il s'assure en particulier que le fonctionnement de la justice n'est pas influencé par d'autres considérations que l'application stricte de la loi.

Le pouvoir législatif/Parlement exerce les fonctions suivantes:

- Législative
 - rédaction, modification, adoption des lois déterminant mandat, fonction, organisation et pouvoirs des prestataires de service de sécurité et des institutions chargées de la gestion et de la surveillance
 - vote des mesures relatives aux circonstances exceptionnelles (état d'urgence, état de siège, pouvoirs spéciaux)
 - vote/ratification des traités internationaux
 - déclaration de guerre
 - autorisation de l'envoi de troupes à l'étranger
- Budgétaire
 - approbation, modification ou rejet du budget du secteur de la sécurité (prérogatives varient selon les systèmes politiques)
 - supervision de l'exécution du budget
- gestion équitable des ressources (budgétisation sensible au genre)
 - surveillance et vérification de la conformité de l'action des acteurs du secteur avec le cadre légal (national et international), les politiques et les règlements auxquels ils sont soumis
 - censure si désaccord avec les décisions prise par le gouvernement dans le domaine de la sécurité (motion de censure)
- Elective
 - Selon les pays, examen, opposition ou approbation des nominations des hauts responsables du secteur
- Représentative
 - Forum public pour débattre des questions relatives à la sécurité
 - Présentation et défense des points de vue du public

Afin de remplir ces fonctions, le Parlement dispose² :

- de pouvoirs constitutionnels et légaux clairement définis (dans la constitution, lois particulières, règles de procédures parlementaires);

² *Contrôle parlementaire du secteur de la sécurité - Principes, mécanismes et pratiques*, DCAF/Union Interparlementaire, 2003

- d'expériences et de pratiques en matière de contrôle parlementaire reposant les principes de bonne gouvernance ainsi que sur les valeurs et normes sociales,
- d'outils d'intervention (débats parlementaires, interpellation, motions, questions orales ou écrites, groupes de travail ou commissions/comités parlementaires, commissions d'enquête);
- de ressources financières et humaines disposant de capacités techniques suffisantes.

3. Le pouvoir juridictionnel / Justice

A travers des institutions telles que la Cour Constitutionnelle, la Cour Suprême ou équivalent, les parquets, les cours et les tribunaux (en fonction du cadre légal et institutionnel national), le pouvoir juridictionnel contrôle la constitutionnalité des lois qui régissent le secteur et la légalité des actes posés par les institutions du secteur, y compris en tant que personnes morales.

Ces organismes contribuent au règne de l'Etat de droit en ce qu'ils garantissent l'assujettissement des institutions du secteur de la sécurité et de la justice à la loi. Enfin, dans les conditions définies par la loi nationale, l'institution judiciaire peut également être compétente pour connaître de certains délits ou infractions commis par des membres du personnel du secteur en dehors de leurs fonctions.

Le pouvoir juridictionnel est composé de plusieurs institutions qui exercent des rôles différents. Celles-ci sont détaillées dans le socle de référence justice et résumé ci-dessous :

- **Autorité juridictionnelle constitutionnelle** qui :
 - Effectue des contrôles juridictionnels et donne des avis
 - Effectue des contrôles de constitutionnalité en matière de sécurité.
- **Justice judiciaire et/ou administrative** pour :
 - La poursuite des décideurs politiques³ et du personnel du secteur enfreignant la loi (abus de pouvoir, non-respect des droits humains, corruption, etc...).
 - La surveillance de l'exercice des pouvoirs spéciaux (délivrance d'autorisations spéciales, ex. mandats de perquisition)
 - La protection du personnel des services de défense et de sécurité de toute ingérence politique, abus de pouvoir, et atteinte à l'intégrité personnelle (harcèlement sexuelle, discrimination).
 - Le règlement des litiges entre les usagers et les administrations de l'Etat dont les administrations de sécurité et de justice
- **Juridiction militaire** : pour le traitement des infractions commises par les personnels militaires
- **Les avocats** pour assurer une défense réelle et efficace des justiciables
- **Les organisations non étatiques** (défenseur des droits, médiateur...) qui peuvent dans certains contextes recevoir les doléances de justiciables.
- **Les détenteurs traditionnels** d'un pouvoir - notamment les autorités religieuses – qui jouissant localement d'un degré élevé de légitimité dans une communauté et qui sont amenés à régler des conflits.

³ Dans certains pays les hauts responsables peuvent être traduits en justice par des cours spéciales.

4. Les institutions de contrôle spécialisées

4.1 Institutions Nationales des Droits de l'Homme

Ces institutions nationales, souvent attachées organiquement aux ministères nationaux en charge de la justice, ont pour objectif principal de promouvoir et de protéger les droits humains, de prévenir et de lutter contre les discriminations. Créées par un texte législatif national, leurs attributions sont les suivantes :

- fournir des conseils à l'exécutif, au pouvoir législatif et à tout autre organe compétent (à la demande des autorités ou usant de sa faculté d'auto-saisine) pour s'assurer que les diverses politiques publiques, les lois promulguées soient respectueuses des droits humains et des principes de l'Etat de droit ;
- s'assurer de la ratification des instruments internationaux relatifs aux droits humains ou l'adhésion à ces textes, et s'assurer de leur mise en œuvre ;
- promouvoir et vérifier l'harmonisation des lois, des règlements et des pratiques en vigueur sur le plan national avec les instruments internationaux relatifs aux droits humains auxquels l'Etat est partie, et leur mise en œuvre effective ;
- contribuer aux rapports que les Etats doivent présenter aux organes et comités des Nations unies, ainsi qu'aux institutions régionales en application de leurs obligations conventionnelles et, le cas échéant, émettre un avis à ce sujet dans le respect de leur indépendance ;
- coopérer avec l'organisation des Nations unies et tout autre organisme des Nations unies, les institutions régionales et les institutions nationales d'autres pays qui ont compétence dans les domaines de la promotion et de la protection des droits humains ;
- contribuer à l'élaboration de programme d'enseignement et de recherche sur les droits de l'Homme dans les milieux scolaires, universitaires et professionnels ;
- assurer un contrôle administratif juridictionnel : examen de conformité aux exigences de protection et de promotion des droits humains/principes de l'Etat de droit, de l'action des acteurs du secteur de la sécurité et de toutes mesures portant sur ce secteur ;
- Au titre de leur fonction de contrôle les commissions nationales des droits humains sont habilitées à :
 - examiner librement toutes les questions relevant de leur compétence, qu'elles soient soumises par le gouvernement ou décidées par auto-saisine sur proposition de leurs membres ou de tout requérant ;
 - entendre toute personne, obtenir toutes informations et tous documents nécessaires à l'appréciation de situations relevant de leur compétence ;
 - s'adresser à l'opinion publique directement ou par l'intermédiaire des organes de presse, en particulier pour rendre publics leurs avis et recommandations ;
 - se réunir sur une base régulière et, autant que de besoin, en présence de tous leurs membres ;
 - constituer en leur sein des groupes de travail et se doter de sections locales ou régionales pour les aider à s'acquitter de leurs fonctions ;
 - entretenir une concertation avec les autres organes, juridictionnels ou non, chargés de la promotion et de la protection des droits de l'homme (ombudsman, médiateur ou autres) ;

- développer des rapports avec les organisations non gouvernementales qui se consacrent à la promotion et de la protection des droits humains, à la protection des groupes vulnérables, au développement économique et social, etc...

4.2 Mécanismes indépendants de traitement des plaintes

Il s'agit des autorités indépendantes (médiateurs, défenseurs des droits, ombudsman selon les pays) qui sont chargées d'examiner les plaintes du public à l'encontre d'organismes gouvernementaux, dont les forces de défense de sécurité, voire privés.

Leurs statuts et compétences sont variables :

- Certaines sont érigées en véritables institutions constitutionnelles et disposent d'une grande autonomie. Elles peuvent lancer des enquêtes, entendre des fonctionnaires. Elles présentent leurs conclusions et recommandations aux autorités concernées voire au Parlement.
- D'autres ont des attributions et une audience plus modeste, ne font rapport qu'au responsable de l'organisation faisant l'objet de leur enquête (ministères, sociétés d'Etat ou entreprises privées, universités, etc...).

La mission de ces instances consiste à promouvoir la confiance auprès du public, ou au sein de l'organisation, en mettant en valeur les principes d'équité, d'intégrité et de bonne gouvernance.

- Elles exercent de bons offices en vue de recommandations pour la résolution non judiciaire de plaintes relatives au secteur de la sécurité.
- Elles assurent la protection et la promotion des droits humains/principes de l'Etat de droit en rapport avec le secteur de la sécurité.
- Elles assurent la protection du personnel des services de défense et de sécurité de toute ingérence politique et abus de pouvoir à son encontre.

4.3 Organismes de contrôle financier / Institutions supérieures de contrôle des finances publiques

Il s'agit d'agences nationales autonomes chargées de contrôler les recettes et les dépenses publiques. Leur supervision de la gestion des fonds publics et de la qualité et de la crédibilité des rapports financiers du gouvernement joue un rôle important dans les systèmes et processus de redevabilité/responsabilité financière nationale.

Leur action contribue aussi au renforcement des institutions publiques dans le domaine de la gestion financière. Pour ce qui concerne le contrôle financier du secteur de la sécurité et de la justice il consiste à :

- vérifier l'exactitude des comptes présentés par les prestataires de services du secteur et par leurs organes de gestion et de contrôle interne
- veiller à ce que toutes les opérations financières effectuées dans les domaines de la défense, de la sécurité et de la justice soient exécutées conformément aux lois et règlements en vigueur
- analyser les budgets destinés à la justice, aux armées et à la police dans une perspective de genre, en s'assurant en particulier que les besoins sécuritaires des différents groupes sociaux sont équitablement pris en compte et dotés des ressources financières nécessaires ;

- demander aux représentants des institutions de sécurité et de justice, et à leurs organes de gestion et de contrôle interne de rendre compte de leur gestion des fonds publics
- signaler au Parlement et/ou à la justice les dysfonctionnements et les cas de corruption dans le secteur.

4.4 Commissions de lutte contre la corruption

Elles sont chargées du contrôle des pratiques de bonne gouvernance, de la vérification de la conformité des politiques et de l'action des acteurs du secteur aux règles et principes de transparence, de performance, d'intégrité, d'efficacité et de déontologie.

Les dispositions institutionnelles qui régissent les organismes de lutte contre la corruption varient considérablement selon leur degré de spécialisation et de centralisation, selon les pays, et selon le système de gouvernance en place et les circonstances spécifiques qui ont amené à la création de ces organismes. Dans certains cas, l'organe chargé de la lutte contre la corruption est une "institution séparée et centralisée" chargée de cet unique dossier. Dans d'autres, il a été fait le choix de renforcer les compétences en matière de lutte contre la corruption d'une institution existante; ou de se doter de plusieurs organes spécialisés dont les mandats complémentaires peuvent parfois se recouper.

Quel que soit le modèle adopté, les éléments déterminants de l'efficacité d'un organe de lutte contre la corruption dépendent :

- de son indépendance
- de son degré de spécialisation et des compétences techniques de son personnel
- de ses ressources
- de sa capacité à coopérer avec les autres acteurs impliqués dans les activités de lutte contre la corruption (organismes de contrôle financier, ombudsman, tribunaux, entité chargée de la réforme du service public le cas échéant).
- du soutien politique dont il dispose
- du système judiciaire national avec lequel coordonne ses actions, et dont il attend qu'il soit indépendant et efficace.

5. La société civile

Sa mobilisation en termes de contrôle de l'action des forces de sécurité, de défense et de justice s'opère de façon différente selon les mouvements et associations concernées, selon les pratiques propres au dialogue institutionnel au sein de la société du pays concerné. Il peut s'agir :

- de mouvements communautaires et citoyens dont la présence dans les coins les plus reculés d'un pays leur confère une réelle influence opérationnelle qui peut compléter l'action d'autres organisations de la société civile.
- d'associations et d'organisations légalement constituées comme les ONG, les universités, les centres académiques, les instituts de recherche, les syndicats et associations professionnelles.
- de groupements de fait à vocation spécifique comme des groupements confessionnels dont les leaders peuvent exercer une influence au sein des communautés dans lesquelles ils se trouvent, ou sur les autorités locales ou nationales.

La société civile mène un contrôle citoyen vis à vis du secteur de la sécurité et de la justice. Il s'agit d'un travail de surveillance et de vérification de la conformité des actes du secteur de la sécurité aux principes de la gouvernance démocratique.

La participation des femmes au contrôle du secteur de la sécurité par la société civile contribue au renforcement de l'appropriation locale en garantissant l'engagement de l'ensemble de la population, et permet d'accéder à une expertise et des connaissances souvent sous-exploitées. Au final, elle permet d'optimiser l'efficacité du contrôle du secteur de la sécurité.

L'impact des interventions des organisations de la société civile dépend à la fois de leur légitimité et de leur capacité à surmonter les suspicions que les acteurs institutionnels nourrissent parfois à leur endroit, et à construire des partenariats positifs avec ces mêmes acteurs, qui détiennent le mandat et la compétence pour prendre les décisions et réaliser les actions que la société civile recommande.

Le développement de telles relations de confiance entre les institutions du secteur (gouvernement, parlement, prestataires de services de sécurité et de justice) et les OSC permet à ces dernières de s'appuyer sur leur expertise et leurs compétences techniques dans un domaine spécifique (droits humains; égalité des genres; gestion des finances publiques, etc...) pour apporter une réelle contribution à la gouvernance du secteur.

L'action de la société civile est encadrée par des dispositions légales internes comme celles relatives au statut et au financement des OSC.

Elle est conditionnée par les législations relatives aux droits fondamentaux et aux libertés publiques (liberté individuelle, liberté d'expression, droit à l'information, etc...).

Bien que la société civile ne soit responsable ni de la définition, ni de la mise en œuvre des politiques publiques, elle peut néanmoins participer à l'élaboration de celles-ci et s'assurer de la prise en compte par les autorités des besoins de la population, et plus particulièrement des besoins spécifiques de chacune de ses composantes (femmes, hommes, filles, garçons, minorités ethniques, etc...). Elle peut ensuite contribuer au suivi de leur mise en œuvre.

Certaines organisations de la société civile sont spécialisées dans la gestion financière et la promotion de la transparence budgétaire. Ces organisations constituent des partenaires importants pour les commissions parlementaires spécialisées dont elles peuvent renforcer les capacités d'intervention dans le cycle budgétaire, les contrôleurs des comptes publics, les agences chargées de la lutte contre la corruption, les institutions du secteur dont elles peuvent renforcer les capacités en matière de gestion des finances publiques.

6. Les médias

Les médias – c'est à dire l'ensemble des moyens de diffusion de l'information - peuvent jouer un rôle important dans la gouvernance du secteur de la sécurité et de la justice. Ils informent la population sur les décisions de l'exécutif et l'action des prestataires de services du secteur, et peuvent ainsi influencer grandement sur la formation de l'opinion publique à leur endroit. Ils l'encouragent à participer à la prise de décision sur des questions clés liées à la sécurité publique, ou à contester les décisions prises par les autorités exécutives, législatives ou judiciaires. Ils lui permettent de le faire d'une manière informée en lui facilitant l'accès à l'information – lors des journaux télévisés, radiophoniques ou en ligne, mais aussi grâce aux dossiers détaillés sur certains aspects de l'activité du secteur ou sur

son fonctionnement qu'ils peuvent publier (sur papier, sur les ondes ou sur internet) selon les pratiques du journalisme d'investigation. Les médias peuvent ainsi remplir également une fonction de surveillance par leurs enquêtes sur les cas d'abus et de mauvaise gestion ou de violations des droits humains par les institutions étatiques du secteur de la sécurité et de la justice. Cette contribution au contrôle démocratique des activités des autorités et des prestataires de service du secteur complète celles des institutions de contrôle spécialisées et des organisations de la société civile.

Les médias ne peuvent toutefois remplir pleinement cette fonction que dans un contexte où ils peuvent opérer de manière libre et indépendante, et où les principes fondamentaux suivants sont respectés :

- le droit des médias d'accéder gratuitement aux informations officielles, y compris celles relatives au secteur de la sécurité et de la justice ; aux informations relatives aux procédures législatives et judiciaires ; aux rapports des différentes commissions parlementaires ou autre.
- le droit des médias de transmettre informations et opinions au public ; et le droit du public d'y accéder sans restriction sur les organes d'information qu'il utilise (médias publics ou privés, nationaux ou internationaux)
- la protection des sources
- la liberté d'expression et d'opinion, et l'interdiction de toute forme de censure
- le droit des personnes morales et physiques de posséder et de gérer des médias
- le droit du public et des médias privés d'opérer librement indépendamment du contrôle étatique
- la transparence des critères et des procédures d'attribution des licences
- la protection des journalistes contre l'intimidation et les violences physiques
- la protection du pluralisme (contre le monopole dans les médias)

Qu'ils soient publics ou privés, les médias n'auront la crédibilité pour le faire que dans la mesure où ils opèrent dans le respect de la déontologie de la profession et des valeurs fondamentales suivantes :

- le respect de la vérité et du droit que le public a de la connaître
- la défense du principe de la liberté de rechercher et de publier honnêtement l'information, et du droit au commentaire équitable et à la critique loyale
- l'impératif de ne rapporter que les faits dont le/la journaliste connaît l'origine, de ne pas supprimer les informations essentielles et de ne pas falsifier de documents
- l'impératif de n'utiliser que des moyens équitables pour obtenir informations, photos et documents
- l'impératif de rectifier toute information publiée et révélée inexacte et nuisible
- l'impératif de garder le secret professionnel concernant la source des informations obtenues confidentiellement
- l'impératif de prendre garde aux risques d'une discrimination propagée par les médias, et de faire son possible pour éviter de faciliter une telle discrimination, fondée notamment sur la race, le sexe, l'orientation sexuelle, la langue, la religion, les opinions politiques et autres et l'origine nationale ou sociale
- l'impératif de ne pas commettre les fautes professionnelles graves suivantes:
 - le plagiat
 - la distorsion malveillante

- la calomnie, la médisance, la diffamation, les accusations sans fondement
- l'acceptation d'une quelconque gratification en raison de la publication d'une information ou de sa suppression

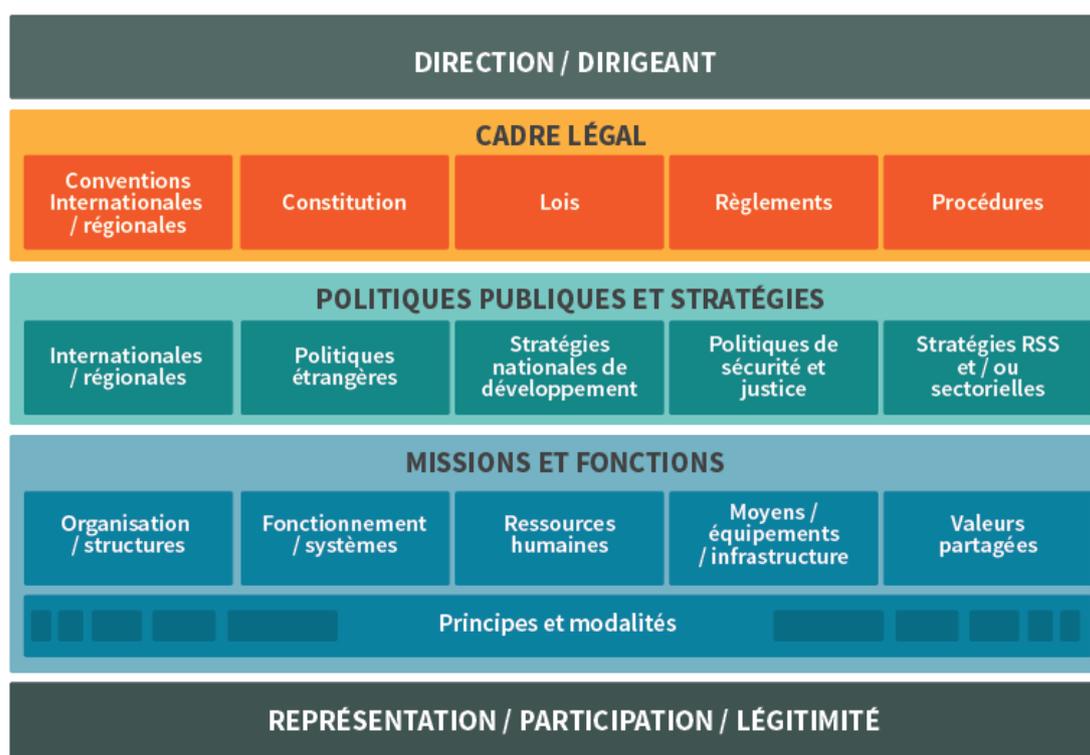
Outre le respect d'une éthique rigoureuse, les médias doivent également s'assurer que leur personnel ait les compétences techniques (journalistiques) et thématiques (connaissance et compréhension des missions des acteurs du secteur de la sécurité et de la justice, ainsi que des enjeux auxquels ils sont confrontés) nécessaires pour pouvoir jouer leur rôle dans la gouvernance du secteur de manière constructive, et effectuer leur travail de veille et de vérification de la conformité de l'action des acteurs du secteur aux principes de bonne gouvernance.

Un organe de presse qui ne dispose pas des ressources et de l'expertise nécessaires pour assurer le suivi des travaux du parlement et du secteur de la sécurité peut constituer aussi un obstacle à un contrôle efficace des budgets du secteur de la sécurité. Il est également important que les médias et leur personnel aient une bonne compréhension des informations qu'il est légitime de classer aux fins de protection de la sécurité nationale et de celles qui ne devraient jamais l'être, comme par exemple, les violations graves des droits humains.

Du point de vue des autorités, un engagement constructif avec les médias peut renforcer leur propre légitimité et celle des prestataires de services de sécurité et de justice.

Socle de référence du secteur de la justice

Le socle du secteur de la justice est structuré de la façon suivante. Pour chacun des cadres de la structure, le socle détaille certains principes et certaines modalités de mise en œuvre pour assurer le bon fonctionnement du secteur de la justice.



1. Direction / dirigeant

Plusieurs institutions exercent un rôle de direction et donnent les orientations pour le bon fonctionnement du secteur de la justice. Chacune assure ces fonctions comme suit :

1.1 Le chef de l'Etat, à l'aide le plus souvent d'un conseil de la magistrature ou conseil de justice, composé de personnalités qualifiées et de professionnels de la justice, est garant de l'indépendance et du bon fonctionnement de la Justice. Il :

- porte la responsabilité de la transposition dans le droit interne, des traités internationaux, des conventions régionales ou sous régionales, de la promotion et de la défense des droits fondamentaux.
- favorise la coopération régionale la plus efficiente et prend à cette fin les initiatives nécessaires.

- s'assure que les stratégies politiques internes définissent clairement le rôle et la place de l'institution judiciaire dans le pays, en parfaite cohérence avec les autres départements ministériels (sécurité, défense...).
- démontre sa volonté de doter le secteur de la justice de moyens humains et matériels adaptés aux enjeux, dans les arbitrages budgétaires, avec les ministres concernés (justice, finances, budget...)

1.2 Le Parlement, dans ses différentes composantes et spécialement dans les commissions dédiées au domaine de la justice, s'assure que le fonctionnement de celle-ci n'est pas influencé par d'autres considérations que l'application stricte de la loi. Il décide des allocations budgétaires suffisantes dans le cadre du budget de l'Etat.

1.3 Le/la ministre de la justice administre les structures judiciaires, les établissements pénitentiaires (peuvent relever d'un autre ministère dans certains pays) et les centres pour mineurs, en assurant une réelle coordination de nature à optimiser ressources humaines, équipements et moyens matériels. Il/elle conduit la politique pénale déterminée par le Gouvernement et veille à la cohérence de son application sur le territoire national.

1.4 Les chefs des juridictions, cours et tribunaux, les responsables des entités centrales et déconcentrées, exercent leurs responsabilités avec compétence, dynamisme et souci d'atteindre les objectifs fixés, en inscrivant leurs stratégies sur la durée, et en mobilisant les ressources humaines mises à leur disposition.

2. Cadre légal

2.1 Textes fondateurs

Il existe plusieurs textes fondateurs internationaux et nationaux qui régissent le secteur de la justice. Ceux-ci sont:

- **Les traités internationaux, les conventions bilatérales, les chartes régionales ou sous régionales**, sont visés dans le corpus constitutionnel pour donner plus de force et de visibilité à l'action des institutions du secteur de la justice.
- **La constitution** : norme la plus élevée et qui intègre les missions, pouvoirs et devoirs de ces institutions. La constitution fait référence :
 - aux droits humains et aux libertés fondamentales, comme au principe d'égalité des femmes et des hommes, que le pouvoir judiciaire est en charge de protéger.
 - à l'indépendance des juges. Cette indépendance se décline dans l'activité quotidienne des cours et tribunaux. Les magistrats ne doivent jamais être conduits ou incités à rendre des décisions de nature politique.
 - au principe de l'inamovibilité des juges qui est érigé en valeur cardinale quelles que soient les organisations du secteur de la justice.
- Les **lois** prévoient explicitement :
 - les processus de nomination et de promotion ;
 - le droit d'exercer un recours contre une décision d'une juridiction de première instance devant un second niveau (appel) ;

- la place des avocats de la défense, qu'il s'agisse de celle des personnes mises en cause comme de celle des victimes, qui figure au rang des principes fondamentaux du droit pénal, afin que tout au long d'une procédure, le caractère contradictoire des investigations menées soit strictement respecté ;
- la procédure pénale qui doit être à la fois respectueuse des droits de la défense, de la présomption d'innocence, mais également tendre vers la simplicité et l'efficacité ;
- l'articulation entre la justice formelle, les structures mixtes associant magistrats professionnels et représentants de la société civile et les modes informels, traditionnels, de règlement des conflits que des prestataires non étatiques des services de la justice peuvent être amenés à rendre.

2.2 Textes sur les structures

L'organisation des institutions du secteur de la justice diffère significativement d'un État à un autre (juridictions administratives autonomes ou intégrées dans une structure commune avec la justice judiciaire, place de la cour constitutionnelle, etc.). Quels que soient les systèmes, la norme supérieure précise clairement :

- le rôle de ces structures,
- les missions,
- les moyens de réguler les éventuels conflits de compétence.

Juridiction spécialisées :

Des juridictions spécialisées peuvent être créées pour répondre à des objectifs précis : cours et tribunaux en charge des affaires de terrorisme, de lutte contre la corruption, contre la criminalité organisée, etc. Elles ne peuvent s'exonérer du respect des principes fondamentaux de la procédure pénale de droit commun.

En matière militaire, des juridictions spécialement chargées du traitement des infractions commises, peuvent être instituées. Il importe que les juges et les procureurs répondent aux mêmes exigences d'indépendance et d'impartialité, que les procédures suivies respectent les droits de la défense.

Situations particulières :

En période de conflit ou de crise grave, si une situation juridique d'exception est décrétée, des dispositions spécifiques sont prises, pour une durée limitée, sous le contrôle du parlement.

Les structures concernées peuvent différer selon que l'on se trouve en période de paix ou de conflit armé, qu'il s'agisse d'actions menées sur le territoire national ou en opérations extérieures, mais les règles de procédure doivent toujours respecter les droits de la défense.

Structure pour garantir l'indépendance :

Pour garantir l'indépendance des magistrats, un conseil de la magistrature, ou conseil de justice, fondé sur un socle normatif supérieur, le plus souvent sur la constitution, est mis en place. Ce conseil a également en charge le contrôle déontologique et disciplinaire des magistrats, dans le cadre d'une procédure transparente et contradictoire. Il peut être saisi directement par les justiciables, pour des questions relatives au comportement de magistrats, non conforme aux règles éthiques.

Structure pour la formation :

Un établissement de formation des juges et des procureurs doit être spécialement dédié et doté de moyens adaptés. La composition du corps enseignant, son administration et sa direction, la durée de la scolarité, le programme de formation, le statut et la rémunération des futurs magistrats sont prévus dans la norme législative ou réglementaire.

2.3 Textes sur les statuts du personnel

Pour chacun des corps des acteurs du secteur de la justice (juges, procureurs, fonctionnaires...), une loi prévoit :

- les modes de recrutement ;
- le statut de ces personnels ;
- leur déroulement de carrière ;
- les mutations ;
- les promotions ;
- le rythme et les modalités des évaluations ou notations ;
- leurs droits et prérogatives ;
- leurs devoirs ou obligations.

Un texte de valeur normative supérieure prévoit également :

- les règles éthiques ou déontologiques (indépendance, impartialité, légalité, loyauté, diligence, probité, dignité, réserve et discrétion, attention à autrui) qui doivent être connues de chacun des acteurs du secteur de la justice, comme du public.

3. Politiques publiques et stratégies

Les politiques publiques et stratégies pour le secteur de la justice :

- sont déterminées par les pouvoirs publics, dont l'ensemble des directions du ministère de la justice, les structures de coordination régionales, qu'il s'agisse du domaine civil, pénal ou administratif ;
- fixent les priorités des politiques à mettre en place dans le domaine de la justice sans interférer sur l'indépendance des magistrats lesquels sont consultés dans le processus préparatoire ;
- sont préparées en y associant également les représentants des acteurs de terrain ;
- définissent des objectifs à la fois ambitieux et pragmatiques, établissent des indicateurs transparents pour s'assurer de leur réalisation de manière pérenne.
- peuvent prescrire ou recommander telles ou telles formes de réponse à tel type d'acte de délinquance particulier, dans le souci d'assurer une égalité de traitement de tous les justiciables devant la loi.
- Doivent toujours traitées en priorité les atteintes physiques aux personnes et tout spécialement aux plus vulnérables d'entre elles (enfants, femmes, personnes âgées), quel que soit le contexte local.

Cas particuliers :

Il peut être envisagé que le traitement de certaines infractions graves, qui portent une grave atteinte aux fragiles équilibres économiques et sociaux d'un État, fasse l'objet d'instructions ponctuelles, comme celles liées :

- au terrorisme,
- aux trafics d'êtres humains ou de stupéfiants,
- à la criminalité organisée,
- à la lutte contre la corruption, les infractions financières, les fraudes.

Des agences nationales chargées de ces questions sont instituées afin de faciliter l'action des acteurs de terrain.

Des accords, conventions, traités, régulièrement actualisés, déterminent la coopération régionale et internationale, notamment en matière de lutte contre la criminalité organisée.

4. Missions et fonctions

Aux côtés du pouvoir exécutif et du pouvoir législatif, le pouvoir judiciaire, pilier de la démocratie et de l'État de droit, a pour fonction sur l'ensemble du territoire national et pour toutes les populations sans discrimination :

- de trancher les litiges individuels ou collectifs,
- de garantir les libertés individuelles,
- d'assurer la paix et la cohésion sociales par la régulation des rapports entre les citoyens, entre les citoyens et l'État et entre les organes de l'État,
- de contribuer au maintien de l'ordre et de la sécurité.

Pour remplir ces missions, les structures et acteurs de la justice doivent :

- prendre en compte les attentes et les besoins des populations en matière de justice,
- faciliter l'accès à la justice sur tout le territoire spécialement pour les plus vulnérables,
- rendre des décisions compréhensibles, effectivement exécutées dans un délai raisonnable,
- agir en respectant une éthique et une déontologie irréprochables,
- rendre compte publiquement du bilan des activités de chacune des structures, et concevoir des outils permettant de mesurer la perception par les populations du fonctionnement de la justice.

Pour assurer ces missions et fonctions le secteur de la justice suit certains principes et certaines modalités qui sont regroupées dans les cinq piliers suivants :

4.1 Organisation / Structures

Les attributions du ministère de la justice peuvent différer d'un État à un autre. Ainsi l'administration pénitentiaire relève dans certains pays du ministère de l'intérieur. Les services spécialisés en matière de police judiciaire peuvent aussi dans certains pays dépendre directement du ministère de la justice.

Modalités :

- Des textes légaux doivent clairement définir ces dispositions.
- Si l'administration pénitentiaire ne relève pas directement du ministère de la justice, son action doit toutefois pouvoir être contrôlée par les magistrats ou par des instances comprenant des représentants de la justice.

Sous réserve des nuances précédemment exprimées, le ministère de la justice prend en charge, outre l'administration des différentes structures, la gestion des moyens budgétaires et humains qui lui sont accordés, le recrutement des juges, des procureurs, des fonctionnaires, la nomination des officiers publics comme les huissiers, les notaires, la tenue du casier judiciaire national, la carte judiciaire.

Modalités :

- Les effectifs du ministère de la justice doivent répondre aux besoins de son administration, en nombre et qualité.
- Les différentes directions ou services doivent communiquer entre eux de manière régulière et effective.
- Des directions sont spécialement dédiées à la fonction normative (pénale, civile, administrative).
- Une direction est en charge des ressources humaines (magistrats, greffiers, fonctionnaires...) et de toutes les questions administratives et de gestion (moyens matériels, équipements informatiques.)
- Selon les répartitions des compétences entre les ministères, une ou plusieurs directions ou services gèrent l'administration pénitentiaire et les établissements pour mineurs.

Le ministère de la justice est étroitement associé à toute réforme législative ou réglementaire affectant les droits des populations, les projets de traités ou accords internationaux sur tous les sujets de coopération et d'entraide judiciaire.

Modalité :

- Des représentants du ministère de la justice participent aux travaux des commissions et autres organes en charge de préparer les différentes réformes et accords en la matière.

Le ministère est organisé afin d'être en mesure d'évaluer précisément les attentes des bénéficiaires, des différents acteurs, magistrats ou fonctionnaires, afin d'anticiper aussi bien les réformes normatives opportunes, que l'adéquation des moyens humains et matériels.

Modalités :

- La circulation de l'information entre les juridictions, les différentes structures locales (établissements pénitentiaires, établissements pour mineurs) doit être clairement définie, avec une périodicité de réunions, de transmissions de rapports de telle sorte que l'administration centrale soit en mesure de connaître en temps réel la situation actualisée de celles-ci.

- Au sein de l'administration centrale du ministère, des référents sont identifiés pour répondre aux sollicitations des responsables de ces juridictions et structures. De la même façon une entité ou service est spécialement dédié à la réception des plaintes, réclamations et doléances des justiciables afin d'une part qu'une réponse soit systématiquement apportée aux requérants, et que d'autre part les dysfonctionnements ainsi mis en exergue fassent l'objet d'analyses approfondies pour améliorer le service de la justice.
- Ces liens réguliers entre praticiens de terrain, justiciables, mais également organisations professionnelles (syndicats, barreaux...) et ministère, doivent également être exploités par les directions normatives pour préparer les réformes législatives ou réglementaires opportunes.

Il appartient au ministère de la justice de veiller à la réelle accessibilité des populations à la justice, et spécialement pour les plus vulnérables, dans une langue par eux compréhensible.

Modalités :

- Si la configuration des territoires (zones peu habitées, déplacements difficiles) rend plus complexe la réalisation de cet objectif, des dispositifs adaptés sont mis en place pour recevoir les doléances des bénéficiaires et orienter les contentieux devant la juridiction compétente la plus proche.
- Des relais communautaires en matière de justice sont établis, en association avec les organisations de société civile, pour fournir une information minimale aux populations.
- Outre la maîtrise de la langue nationale, les magistrats ont la capacité de communiquer dans la langue véhiculaire voire vernaculaire avec les plaignants et les auteurs d'infractions. A défaut ils disposent de traducteurs à cet effet.

L'action du ministère de la justice s'articule avec celle de celui en charge de la sécurité, pour définir des stratégies communes, notamment sur la doctrine d'emploi la plus efficiente des services de police judiciaire.

Modalités :

- Les instructions, circulaires émanant du ministère de la sécurité comme du ministère de la justice, spécialement celles définissant des priorités de politiques pénales, doivent être concertées afin de garder une cohérence à l'ensemble des actions menées pour lutter contre la délinquance.
- L'articulation entre besoins exprimés par les juges et procureurs en termes de nombre d'enquêteurs, moyens dédiés, et l'affectation de ceux-ci par l'administration centrale doit faire l'objet d'une réelle concertation. Lorsque de nouveaux services d'enquête sont créés, leur doctrine d'emploi doit être définie conjointement entre le ministère de la justice et celui de la sécurité.

Le conseil de la magistrature, ou conseil de justice est composé de membres dont la compétence et la distance vis à vis du pouvoir politique doivent être reconnues.

Modalités :

- Le conseil comprend outre des représentants de la magistrature, des personnalités extérieures pour éviter le risque de corporatisme.
- Il est souhaitable que les représentants du pouvoir exécutif (chef de l'Etat, ministre de la justice) ne figurent pas dans la composition de ce conseil. Les modes de désignation des personnalités extérieures, le contrôle de celle-ci par les commissions compétentes du parlement, d'élection des représentants des différentes composantes du corps judiciaire sont prévus dans la norme législative. Il en est de même pour la désignation du secrétaire général de ce conseil, des modes de fonctionnement (fréquence des réunions, convocations, accès aux dossiers des magistrats, transparence des projets de mouvements etc. ...).
- Ce conseil a en charge le contrôle déontologique et disciplinaire des magistrats, dans le cadre d'une procédure transparente et contradictoire. Il peut être saisi directement par les justiciables, pour des questions relatives au comportement de magistrats, qui ne seraient pas conforme aux règles éthiques.
- L'organe dispose d'une véritable administration avec des cadres et personnels d'appui compétents.

Le système juridictionnel d'un État est composé d'un ensemble de cours et tribunaux hiérarchisés et compétents selon les branches du droit (pénal, administratif, civil, social, commercial..).

Modalités :

- La répartition géographique des cours et tribunaux est adaptée aux territoires ; elle prend en compte l'infrastructure routière et les distances à parcourir pour les justiciables pour accéder à ces juridictions.
- La carte des cours et tribunaux doit tenir compte des évolutions démographiques et faire l'objet d'adaptations (regroupements de juridictions, créations de nouvelles entités, d'antennes judiciaires de proximité, mutualisation de services d'accueil...).
- Au besoin, la carte judiciaire est détachée de la carte administrative pour rapprocher la justice des justiciables.
- Des structures judiciaires régionales spécialisées sont mises en place pour le traitement de certaines formes de délinquance.

Un double degré de juridiction permet au justiciable de faire rejurer son dossier par une juridiction supérieure.

Modalité :

- Ces juridictions de deuxième niveau sont implantées selon les réalités territoriales, le volume des contentieux à traiter, les capacités budgétaires de l'Etat. Les justiciables doivent être informés de manière claire et précise de leur droit d'exercer ce recours.

Une Cour suprême assure une interprétation uniforme du droit au niveau national.

Modalités :

- Cette cour suprême est répartie en autant de chambres que de contentieux civil, commercial, social, pénal voire administratif, que connaissent les juridictions de premier et de second degré.
- Cette cour est composée de magistrats à la compétence juridique et l'expérience professionnelles incontestables. Lorsque des contentieux couvrent plusieurs champs de compétence, ou que des divergences d'interprétation de la loi entre les chambres se font jour, une composition mixtes ou plénière des chambres concernées doit être prévue pour harmoniser la jurisprudence.
- Si le domaine administratif est confié à un ordre juridictionnel autre que judiciaire, et qu'une cour suprême administrative ou un conseil d'Etat existe, le règlement des éventuels conflits de compétence doit faire l'objet de dispositions spécifiques.

Les greffiers et fonctionnaires de justice ont un rôle déterminant dans le bon fonctionnement des juridictions. Ils apportent une aide à la décision pour les juges et procureurs, authentifient leurs actes, et sont bien souvent les premiers interlocuteurs des justiciables. Le rôle de chaque catégorie de fonctionnaires (secrétariat, greffe juridictionnel aux côtés du juge, du procureur, chef de service, directeur des services du greffe d'une juridiction...) est clairement défini.

Modalité :

- La hiérarchie des fonctionnaires, leur statut, leurs droits et devoirs sont prévus dans les textes normatifs. L'articulation des responsabilités entre les chefs de juridictions (président et procureur) et le directeur de greffe (affectation des fonctionnaires dans les services, exercice de l'autorité sur ceux-ci...) est précisée dans la norme. Le directeur de greffe est associé au management de la juridiction à fortiori lorsque des réformes organisationnelles sont envisagées.

Lorsqu'il existe des juridictions militaires spécifiquement mises en place pour le traitement des infractions commises par les personnels militaires, leur organisation et attributions peuvent varier selon le contexte dans lequel se trouve le pays.

Modalités :

- Les structures concernées peuvent différer selon que l'on se trouve en période de paix ou de conflit armé, qu'il s'agisse d'actions menées sur le territoire national ou en opérations extérieures.
- Les juges et les procureurs des juridictions militaires répondent aux mêmes exigences d'indépendance et d'impartialité que les magistrats civils, les procédures suivies respectent les droits de la défense.

Les avocats sont chargés d'assurer une défense réelle et efficace des justiciables sur l'ensemble du territoire.

Modalités :

- Les avocats sont regroupés en barreaux dotés d'organisations régionales et nationales. Les barreaux sont chargés de défendre les intérêts de la profession, et de favoriser les échanges avec les chefs de cours et de juridictions.

- Des dispositions normatives fixent les modalités d'élection des avocats dans les conseils de l'ordre, les compétences de ceux-ci y compris en matière déontologique et disciplinaire, le contrôle des mouvements financiers sur les comptes professionnels.

Les services de police judiciaire, au sein des FSI, même s'ils ne relèvent pas organiquement de ce ministère, doivent être placés sous le contrôle des magistrats, juges ou procureurs selon la procédure.

L'administration pénitentiaire, selon les États, peut dépendre du ministère de la justice ou de celui de l'intérieur; certaines de ses prestations peuvent être déléguées à des structures privées dans le cadre d'un partenariat public/privé.

Modalités :

- Quel que soit le cas de figure, ce service doit être structuré et coordonné au niveau central.
- Il s'articule autour d'un maillage d'établissements répartis sur le territoire, en proximité des juridictions pénales.
- La politique de construction ou de renouvellement des lieux d'incarcération est actualisée en permanence.
- La détention des femmes est assurée dans des quartiers spécialement dédiés. Elle fait l'objet d'une organisation spécifique comportant la formation des personnels affectés à leur surveillance.
- Des établissements fermés ou ouverts doivent être spécialement dédiés pour les délinquants mineurs, pris en charge par des personnels éducatifs.
- Les effectifs de l'administration pénitentiaire doivent se rapprocher des ratios généralement admis par rapport au nombre de détenus.

Les conditions de détention doivent respecter la dignité humaine.

Modalités :

- L'hébergement des détenus, leur alimentation, leurs conditions d'hygiène et de contrôle de leur état de santé respectent les standards en la matière. Le nombre de détenus par cellule doit être compatible avec la surface de celle-ci ainsi que des équipements (lits, sanitaires..). Ils doivent pouvoir recevoir régulièrement les visites de leurs proches comme de leurs avocats.
- Les conditions de détention doivent satisfaire les besoins des femmes enceintes et des mères d'enfants en bas âge, et garantir la protection des droits de l'enfant.
- La classification des détenus est clairement identifiée (condamnés, prévenus, femmes et hommes, mineurs...), et les établissements pénitentiaires sont conçus pour que des quartiers séparés reçoivent prévenus et condamnés, femmes, et mineurs.
- Des délais incompressibles des détentions provisoires limitent la durée d'incarcération de ces détenus.
- Les informations échangées entre les structures judiciaires et le greffe des établissements pénitentiaires sont particulièrement fluides, pour actualiser la situation des détenus et éviter une détention arbitraire.

- Sauf disposition légale contraire, une personne illégalement détenue, doit être aussitôt libérée par l'autorité pénitentiaire.
- L'accès aux avocats, aux organisations et institutions de défense des droits de l'homme est facilité.
- Des mesures spécifiques sont mises en place afin de les prévenir de harcèlement sexuelles entre détenu(e)s et de la part du personnel pénitentiaire.

L'objectif de réinsertion constitue une priorité de la justice.

Modalités :

- Cette fonction figure clairement dans les objectifs assignés à l'incarcération.
- La prise en charge des illettrés, l'enseignement, la formation professionnelle, le travail pénitentiaire avec des entreprises dans le cadre de partenariats, constituent différentes voies à privilégier à cet effet.
- Pour la réinsertion, le maintien des liens familiaux est facilité, les liens avec la société civile favorisés : visiteurs de prisons, représentants des divers cultes, ont accès aux détenus qui le souhaitent.
- Des personnels spécialement formés préparent la sortie des détenus. Ils s'investissent dans les dispositifs probatoires (mises à l'épreuve, libérations conditionnelles...).
- Des magistrats spécialisés sont en charge de l'exécution et l'application des peines ainsi qu'un service d'inspection spécifique.
- Des programmes visant à prévenir la récidive sont mis en place (auteurs de violences conjugales, auteurs de violences sexuelles...)

Des organisations non étatiques (défenseur des droits, médiateur...) peuvent dans certains contextes recevoir les doléances de justiciables.

Modalité:

- Lorsque tel est le cas, les ressorts de compétence de ces organisations, les modes de transmission des litiges aux cours et tribunaux lorsque la nature de celui-ci le justifie sont clairement précisées.

Des juridictions dites mixtes, ou semi professionnelles, composées de magistrats et de représentants de la société civile, peuvent être mises en place.

Modalité :

- Quelle que soit leur organisation, les traditions et cultures locales ou de droit coutumier, par exemple en matière de succession, leur action ne dérogera pas aux principes fondamentaux des droits humains.

Dans certains pays, spécialement lorsque les territoires sont éloignés de structures judiciaires, des détenteurs traditionnels d'un pouvoir - notamment les autorités religieuses - jouissant localement d'un degré élevé de légitimité dans une communauté, sont amenés à régler des conflits de faible importance.

Modalités :

- Cette contribution doit être prise en compte.
- Il convient toutefois de s'assurer que ces prestations respectent les principes essentiels des droits humains, comme l'égalité entre hommes et femmes et ne soient pas discriminatoires.
- Le choix de tel ou tel prestataire non étatique est indépendant de la certitude que la décision sera rendue dans le sens souhaité par une partie.
- Le choix de ces instances est optimisé selon le contexte local pour assurer une meilleure complémentarité avec la justice formelle.

Les experts judiciaires apportent leur concours indépendant aux juridictions dans tous les domaines de compétence technique que requiert l'aboutissement des procédures.

Modalités :

- Un corps d'experts est constitué en fonction des besoins exprimés par les juridictions dans des contentieux techniques souvent évolutifs.
- Des dispositions normatives spécifiques prévoient le recrutement de ces experts, au vu de leur compétence avérée et de leur expérience, leur inscription sur une liste nationale ou régionale, leur mode de désignation, leurs relations avec les avocats.
- Les modalités du contrôle de ces experts par les magistrats, les procédures disciplinaires dont ils peuvent faire l'objet, sont clairement définies.

4.2 Fonctionnement / Systèmes

4.2.1 Principes généraux

La structuration hiérarchique des services de justice, doit être conçue pour permettre une bonne circulation de l'information, des évolutions normatives et jurisprudentielles, l'optimisation de l'utilisation du numérique et de la dématérialisation des échanges.

Modalité :

- Des outils, indicateurs ou consultations transparents doivent permettre de mesurer auprès des populations l'efficacité des structures judiciaires, leur degré de satisfaction des services rendus.

Les juges spécialisés (instruction, mineurs, application des peines) disposent d'un statut qui les met à l'abri de toute interférence extérieure. Cette indépendance ne les dispense pas, comme tous les autres magistrats, de rendre compte de leur activité.

Modalité :

- La hiérarchie de ces juges peut leur demander de décrire périodiquement l'état de leur cabinet, de leurs dossiers, de l'ancienneté de ceux-ci, mais en aucun cas s'immiscer dans le traitement juridictionnel de ces dossiers. Les décisions qu'ils sont amenés à prendre ne sont susceptibles d'être contestées que par la voie des recours prévus par la loi.

Les missions des autorités de poursuite ne doivent pas interférer sur celles de juges.

Modalité :

- L'organisation des lieux de justice doit permettre d'identifier le rôle des uns et des autres. Dans les cours et tribunaux les locaux affectés aux juges et aux procureurs sont séparés afin que le justiciable ne puisse suspecter une quelconque compromission.

Le fonctionnement des parquets tient compte de la nécessaire cohérence de l'action publique dans un ressort, de l'indispensable permanence du service, de l'exigence d'égalité de traitement des justiciables.

Modalité:

- Les procureurs généraux et les procureurs déclinent régionalement et localement la politique pénale nationale. Par voie de notes et circulaires, qu'ils adaptent aux contingences locales, ils veillent à ce que chaque magistrat du ministère public ait une connaissance précise et actualisée des priorités définies, des objectifs fixés dans la lutte la plus efficace contre toutes les formes de délinquance.

Le fonctionnement du parquet doit permettre à chaque magistrat du ministère public d'assurer une réponse pénale individualisée à chaque fait de délinquance, adaptée à la personnalité de l'auteur.

Modalités :

- La cohérence dans la mise en œuvre localement d'une politique pénale, doit laisser à chaque magistrat du parquet sa propre responsabilité pour adapter la loi pénale à une situation de fait.
- Aucune pression extérieure ne doit intervenir pour le choix de la réponse pénale que ce magistrat considérera la plus adaptée, dans le triple but de sanctionner la violation de la loi, de favoriser la prise en charge et l'indemnisation de la victime, mais aussi d'envisager la réinsertion de l'auteur.

L'articulation des compétences entre juridictions administratives et judiciaires doit être clairement identifiée, spécialement en temps de crise ou d'état d'urgence, si des droits individuels ont été réduits ou supprimés pour que les justiciables soient en mesure de saisir la juridiction compétente.

Modalité :

- Les perquisitions, reconduites à la frontière, assignations à résidence peuvent dépendre en temps de crise, d'autorités administratives, mais des recours doivent être possibles devant une juridiction indépendante.

L'articulation entre les structures judiciaires régionales et locales, et les services régionaux de police judiciaire, de l'administration pénitentiaire, de l'administration en charge des mineurs doit être la plus pertinente possible.

Modalité :

- A chaque réorganisation des cartes des structures, des champs de compétence territoriale des juridictions et services, une coordination doit être opérée en amont,

sous l'égide du secrétariat général du gouvernement, pour assurer une cohérence dans l'interaction de toutes ces entités.

Les membres des unités de police judiciaire relèvent le plus souvent d'une hiérarchie propre (gendarmerie, police, douane, etc.) et d'un ministère différent de celui de la justice. Leurs actions dans le domaine judiciaire dépendent exclusivement des magistrats qui sont au premier chef garants des libertés individuelles.

Modalités :

- Les magistrats ont seuls pour responsabilité de décider quelle réponse pénale doit être apportée à chaque infraction, sans interférence de la hiérarchie administrative des forces de police judiciaire.
- Les magistrats donnent des instructions aux personnels de la police judiciaire, contrôlent l'exécution des actes qu'ils accomplissent.
- Les acteurs de la chaîne pénale (magistrats, avocats, administration pénitentiaire, et police judiciaire) disposent de cadres de concertation pour améliorer la connaissance réciproque des contraintes et des obligations déontologiques des uns et des autres, et ainsi renforcer l'efficacité de la procédure pénale.

La perception que les populations peuvent avoir du fonctionnement du secteur justice, la confiance qu'elles lui accordent pour gérer et dénouer équitablement les conflits individuels ou collectifs, pour les protéger contre des excès et abus d'autorité émanant d'acteurs du secteur de la sécurité, dans le respect des droits humains, en rendant des décisions aisément compréhensibles, sont essentielles à la vie démocratique.

Modalités :

- Ces divers éléments doivent pouvoir être mesurés pour s'assurer que les missions régaliennes confiées au secteur de la justice sont assumées de manière satisfaisante, pour répondre aux attentes et besoins de ces populations.
- Des enquêtes de perception auprès de la population sont diligentées régulièrement afin de mesurer le niveau de satisfaction de la population vis à vis de la justice.
- Des relevés statistiques des activités et des résultats de la justice sont établis régulièrement par les services judiciaires.
- Les résultats des activités de la justice sont communiqués régulièrement à la population sous des formes solennelles ou pas, à déterminer selon les pays.

La fonction des organes du secteur de la justice est bien de régler les conflits, trancher des litiges, décider de la culpabilité et de la peine, en ne se soumettant qu'à la seule autorité de la loi.

Modalité :

- L'organisation nationale, régionale et locale des services de justice permet de répondre aux attentes des justiciables dans un délai raisonnable, les décisions rendues devant leur être en outre compréhensibles.

L'efficacité et l'efficacité des organes de justice, tiennent notamment à l'effectivité de l'exécution des décisions rendues. La crédibilité de la justice est ici en cause, sans évoquer le sentiment

d'impunité pour les délinquants, et la frustration des victimes. Il ne sert à rien de prononcer des peines d'amendes, d'emprisonnement, si celles-ci ne sont pas effectivement ramenées à exécution.

Modalités :

- Dans les juridictions, dans les greffes des établissements pénitentiaires, des personnels dédiés, agissant de concert, échangent de manière fluide les documents d'exécution, veillent au respect des délais, transmettent les coordonnées des détenus lors d'une libération.
- La capacité du parc pénitentiaire, la disponibilité des services administratifs en charge du recouvrement des amendes, doivent être adaptées au nombre et à la nature des peines prononcées par les cours et tribunaux.
- Des modes alternatifs (médiation, rappels à la loi, travaux d'intérêt général..), qui sont susceptibles d'apporter une réponse plus rapide et plus adaptée, sont institués pour les infractions de moindre importance.
- Ces dispositions supposent le recrutement et la formation de médiateurs et leur encadrement par des magistrats, la mobilisation d'acteurs de la société civile, d'associations susceptibles de proposer des stages, des activités citoyennes favorisant la réinsertion.

Les magistrats, les avocats, les greffiers et fonctionnaires, tout en respectant les statuts et les missions de chacun, œuvrent collectivement au service de la justice.

Modalité:

- Des dispositifs normatifs, des modes de fonctionnement pragmatiques favorisent les échanges entre tous les acteurs, l'accès aux dossiers, tout au long du déroulement des procédures.

4.2.2 Principes concernant le système de performance

Bien que détenteur d'éminentes missions touchant notamment aux libertés individuelles dont il assure la garantie, le secteur de la justice répond toutefois aux mêmes exigences en termes de qualité d'accueil, de respect d'un traitement des affaires dans des délais raisonnables.

Modalités :

- Des outils d'évaluation de charges sont mis en place.
- Ils permettent une répartition équitable des tâches à accomplir.
- Ils assurent que le bénéficiaire justiciable obtiendra une décision dans un délai raisonnable. A défaut un diagnostic précis doit être porté pour analyser les causes des retards et les moyens d'y remédier.
- Ces outils veillent à ne pas attenter à l'indépendance des juges ou aux autres acteurs de la justice.
- Ces outils permettent d'évaluer spécifiquement la façon dont l'appareil judiciaire répond à la diversité des besoins de justice de la population (femmes, hommes, filles et garçons).

Les responsables des cours et juridictions en charge de la gestion des budgets et moyens alloués sont comptables de leur utilisation.

Modalités :

- Ils rendent compte de leur utilisation par la voie hiérarchique aux instances nationales et à tout service de contrôle interne ou externe qui a à en connaître.
- Le bilan tiré à l'échelon central de ces analyses sert de référence pour l'année suivante en vue d'une plus juste et pertinente répartition des moyens entre les cours et les juridictions.

Le ministre de la justice rend périodiquement et publiquement compte des chiffres clefs de l'activité des structures judiciaires et pénitentiaires (budget, effectifs, stocks, dossiers traités, nombre de détenus...).

Modalité :

- Dans cet objectif, chaque cour et juridiction, chaque structure pénitentiaire ou pour mineurs, transmettent à un service spécialement dédié du ministère de la justice des statistiques actualisées permettant d'avoir en permanence une vision comptablement fidèle des activités de tous les services. Ces statistiques sont systématiquement ventilées par sexe.

4.2.3 Principes concernant la coordination interne et avec les autres services

Tout en respectant l'imperium du juge, et sans attenter au domaine juridictionnel dont il a seul la maîtrise, le personnel de la justice organise des rencontres en interne dans les cours et juridictions, mais aussi au niveau régional et national en vue d'harmoniser la jurisprudence et idéalement, de fournir au bénéficiaire une certaine « prédictivité » du traitement de son litige.

Modalités :

- Des assemblées des juridictions sont organisées régulièrement. La coordination entre les juridictions doit être assurée de telle sorte que soient évités ou réglés les conflits de compétence.
- Lorsque des juridictions spécialisées existent (corruption, terrorisme, violence conjugale et/ou sexuelle, etc..) la loi doit prévoir de manière claire de quelles façons seront réglées les questions de compétence, la transmission des procédures, etc...
- Les acteurs du secteur justice doivent avoir une connaissance approfondie et actualisée des structures ayant vocation à connaître globalement du secteur de la sécurité (police, gendarmerie, douane), afin que soient connues les contraintes de ces services, leurs organisations, leurs moyens et ainsi que toutes leurs potentialités soient exploités de manière pertinente.

Le bon fonctionnement de chaque structure de probation est contrôlé.

Modalités :

- Les établissements pénitentiaires sont régulièrement visités par les magistrats en charge des affaires pénales, outre les services d'inspection compétents. Les capacités

des lieux de détention, les conditions de détention des personnes incarcérées qui doivent respecter des standards minima en termes de dignité humaine, d'hygiène, de santé sont vérifiées au vu du statut des détenus. Il convient de s'assurer qu'il n'y a pas de détention arbitraire.

- Les centres où sont placés les mineurs délinquants justifient la même attention.

Les magistrats ont des rapports étroits avec les services de sécurité, spécialement ceux en charge de police judiciaire (police, gendarmerie, douanes, etc.), à fortiori lorsque la loi leur confie le contrôle des activités de ceux-ci dans le cadre des enquêtes pénales.

Modalités :

- Toutes les mesures d'enquêtes comportant une atteinte aux libertés individuelles (garde à vue, perquisition, interception téléphonique ou informatique,...) sont autorisées par un magistrat. L'orientation des procédures, le contrôle de leur rigueur et de leur qualité sont de la responsabilité des magistrats qui doivent s'organiser pour assurer une permanence continue.
- Régulièrement, les procureurs ou les juges d'instruction selon les systèmes juridiques, visitent les unités de police et de gendarmerie, contrôlent les registres et les locaux de garde à vue, se font présenter les procédures en cours pour s'assurer qu'elles sont traitées avec diligence -, mais aussi les locaux dédiés aux scellés, aux saisies de numéraires, valeurs, produits stupéfiants...

4.2.4 Principes concernant les budgets

La part des budgets nationaux consacrée au secteur de la justice est un premier indicateur de la place accordée à celle-ci dans un État de droit.

Modalité :

- La part de ce budget dépend bien évidemment des attributions qui sont confiées à ce département ministériel, outre le fonctionnement des juridictions (administration pénitentiaire, dispositifs d'aide et d'accès au droit, politique d'aide aux victimes..), comme de la structuration des juridictions (justice administrative autonome, ou fusionnée avec le judiciaire, juridictions commerciales assurée par des professionnels bénévoles etc..).

Les budgets consacrés à la justice font l'objet d'une concertation préalable avec les acteurs pour mieux évaluer la réalité des besoins humains et matériels, nécessaires à la réalisation d'un programme ou d'objectifs précis.

Modalité :

- Les commissions parlementaires compétentes consultent les organisations professionnelles de magistrats et de fonctionnaires dans la phase préparatoire des budgets.

Des lois de programmation sur plusieurs années, facilitent la planification des actions sur le long terme.

Modalités :

- Les lois de programmation sont préparées au sein du ministère avec la plus large consultation des responsables des cours et tribunaux, qui établissent des projets basés sur des activités, des résultats et des objectifs spécifiques propres, mais cohérents avec les politiques nationales
- Elles permettent notamment de distinguer le poids budgétaire du fonctionnement des établissements pénitentiaires de celui des juridictions.
- Elles permettent d'envisager les investissements nécessaires aux constructions ou rénovations des cours et tribunaux, aux charges salariales liées aux plans de recrutement et de promotion des magistrats et fonctionnaires, au développement pragmatique des outils informatiques, aux moyens nécessaires pour accueillir dignement les justiciables, etc...
- Elles permettent de prioriser les actions et d'allouer les ressources équitablement en prenant en compte des besoins de justice effectifs de la population (femmes, hommes, filles et garçons).

La nécessité de faciliter l'accès des populations aux services de justice impose que des crédits adaptés soient prévus pour leur assurer l'aide juridictionnelle indispensable.

Modalité :

- Les budgets consacrés à l'aide juridictionnelle sont identifiés et individualisés de façon précise dans les budgets annuels du ministère.

Les budgets consacrés à couvrir les frais d'expertises techniques et scientifiques sont identifiés de façon précise dans les budgets annuels du ministère.

Modalités :

- Les frais occasionnés par les investigations menées dans le cadre des enquêtes judiciaires sont sanctuarisés pour éviter tout report de crédit sur d'autres lignes budgétaires.
- La consommation de ces crédits fait l'objet d'un suivi et d'un contrôle rigoureux. Des stratégies nationales sont définies de nature à mutualiser les compétences, optimiser les capacités des services.

Le budget nécessaire à la construction, à l'entretien et au fonctionnement des établissements pénitentiaires conforme aux standards internationaux, fait l'objet d'une programmation pluriannuelle, si possible indépendante des autres composantes du budget du ministère de la justice.

Modalité :

- Le budget propre au fonctionnement de l'administration pénitentiaire et conçu à partir des projets soumis par les responsables d'établissement, en cohérence avec les stratégies nationales, est clairement identifié au sein du budget du ministère.

- Les allocations budgétaires permettent de répondre aux besoins des détenu(e)s dans leur diversité (hommes, femmes, mineurs/mineures).

4.2.5 Principes concernant le contrôle interne

Les juges sont indépendants et n'ont pas à rendre compte du contenu juridictionnel des décisions qu'ils sont conduits à prendre. Toutefois, juges, procureurs, greffiers et fonctionnaires sont responsabilisés sur la dimension collective du fonctionnement d'une cour ou d'une juridiction, qui a pour seul objectif de répondre aux attentes des justiciables.

Modalités :

- Le contrôle du bon fonctionnement des structures du secteur de la justice est confié à une instance spécialement dédiée.
- Ce corps d'inspection composé de personnalités reconnues pour leur compétence dispose de moyens lui permettant de se rendre dans toutes les cours ou juridictions selon un plan pluriannuel.
- Cette planification est actualisée et aménagée en fonction des difficultés de fonctionnement signalées localement, du comportement individuel d'un juge, d'un procureur ou d'un fonctionnaire susceptible de justifier l'engagement d'une procédure disciplinaire.
- Les parquets généraux près les cours d'appel contrôlent régulièrement le fonctionnement des parquets d'instance de leurs ressorts respectifs pour relever les éventuels dysfonctionnements et apporter les mesures correctives nécessaires. Les Chambres de contrôle de l'instruction font de même s'agissant des cabinets d'instruction dans le strict respect de l'indépendance du juge d'instruction.

Les responsables des cours et des tribunaux, sont au premier chef comptables du bon fonctionnement de leur juridiction. Ils doivent disposer d'une réelle autonomie budgétaire pour gérer leurs crédits de fonctionnement. Ils rendent compte de toute difficulté qui justifierait la délégation de moyens humains ou matériels.

Modalités :

- Lorsque le comportement de membres de ces structures (magistrats ou fonctionnaires) leur apparaît ne pas correspondre aux exigences éthiques ou déontologiques propres à chacun des corps concernés, ils ont la responsabilité (soit) de prendre les décisions ou sanctions ressortissant de leur compétence selon la loi, dans le respect du contradictoire.
- Selon les dysfonctionnements constatés ils saisissent le service d'inspection spécialement dédié.

Des accords, conventions, traités, régulièrement actualisés, déterminent la coopération régionale et internationale, notamment en matière de lutte contre la criminalité organisée.

Modalités :

- Des initiatives doivent être prises, et des préconisations doivent être formulées, pour que de manière concrète, ces coopérations soient effectivement réalisées dans le quotidien des activités des juridictions.
- Des rencontres favorisant la connaissance des législations étrangères, les modes de procédures, les contraintes des services, permettant notamment d'éviter tout conflit positif ou négatif de compétence, sont organisées périodiquement.

4.3 Ressources humaines

4.3.1 Principes concernant le recrutement

Les autorités de poursuite (procureurs), peuvent appartenir ou pas au même corps de magistrats que les juges.

Modalité :

- Qu'ils appartiennent au même corps ou non, le statut des juges et des procureurs, dont le recrutement doit répondre au même niveau élevé d'exigence, doit prévoir que le déroulement de leur carrière ne les mettra pas en situation d'exercer leurs fonctions dans la même juridiction où ils auraient été juges, s'ils sont devenus procureurs, ou inversement, à tout le moins en deçà d'un certain délai (5 ans par exemple), pour éviter toute confusion de leur rôle dans l'esprit des justiciables.

Le nombre tout autant que la qualité des acteurs du secteur de la justice doit être pris en compte dans des plans pluriannuels de recrutement.

Modalités :

- Des documents internes, tenus à jour de façon permanente, établissent les besoins quantitatifs et qualitatifs de recrutement des différentes catégories des personnels relevant du ministère.
- S'agissant des juges et des procureurs, dans les États où ils ne sont pas élus, leur recrutement doit faire l'objet d'un processus transparent, codifié et totalement indépendant du pouvoir politique.
- L'estimation des besoins doit être appréciée sur plusieurs années, en tenant compte des départs à la retraite ou des fins d'activités, afin qu'il n'y ait aucune rupture dans le recrutement.
- La formation juridique initiale est d'un excellent niveau. Il convient de s'assurer, en liaison avec le ministère qui en a la charge, que les universités sont en mesure d'atteindre cet objectif.

Le système du concours est privilégié pour le recrutement des différentes catégories de personnels relevant de la justice. Des exceptions clairement prévues par les normes peuvent déroger à ce principe.

Modalité :

- Les concours font l'objet d'une diffusion adéquate, de nature à susciter des candidatures de juristes compétents, femmes et d'hommes de qualité, dans le cadre

d'un programme de recrutement compatible avec les capacités de l'école chargée de leur formation. Juristes accomplis, s'exprimant à l'écrit comme à l'oral de manière claire et précise, manifestant un réel sens des responsabilités, et un intérêt pour le travail en équipe, disposant de capacités de décision éprouvées, les futurs magistrats doivent avoir conscience des conséquences sociales attachées aux décisions qu'ils seront amenés à rendre.

Outre ces diverses compétences, les futurs magistrats doivent justifier de réelles qualités humaines.

Modalités :

- Les épreuves de sélection des magistrats, qui garantissent que celle-ci est assurée de manière indépendante et impartiale, dans le respect de la loi et de l'équité, comportent des tests permettant de mesurer la capacité des candidats à appréhender les situations humaines souvent très complexes qu'ils auront à connaître dans l'exercice quotidien de leur office.
- Dans l'objectif d'ouvrir le corps des magistrats vers l'extérieur, des possibilités de passerelles et d'intégration de professionnels du droit comme les avocats ou les universitaires, des spécialistes de la police judiciaire sont à étudier, à condition que là encore ces recrutements obéissent à des règles d'équité strictes et transparentes.

Qu'il s'agisse de justice pénale ou administrative, les juges qui ont pour fonction de trancher les litiges dans des conditions d'indépendance incontestables, bénéficient d'un statut et d'une rémunération les mettant à l'abri des risques d'abus de pouvoir et de corruption.

Modalité :

- Les personnels bénéficient de traitements leur permettant de vivre décemment dans le contexte propre à leur pays. Ils disposent de moyens et de conditions matérielles de travail leur évitant d'avoir recours à des sollicitations extérieures.

Les procédures de recrutement de l'ensemble des personnels du secteur de la justice visent à supprimer toute forme de discrimination et à promouvoir l'égale participation des hommes et des femmes au secteur de la justice.

Modalités :

- Une analyse de genre du recrutement des institutions du secteur de la justice est réalisée de façon régulière afin de contrôler la représentation des hommes et des femmes à tous les niveaux de l'appareil judiciaire, et mesurer l'impact éventuel des procédures de recrutement sur cette représentation.
- Les procédures de recrutement mises en place permettent de neutraliser les stéréotypes de genre et de prévenir la discrimination (neutralité du contenu des annonces de poste; collégialité et mixité des panels d'évaluation lors des entretiens oraux ; épreuves reflétant la diversité des savoirs et compétences nécessaires pour occuper l'emploi concerné...).

- Si nécessaire, des mesures spéciales peuvent être prises pour inciter les femmes et les minorités sous-représentées dans l'appareil judiciaire à étudier le droit et à travailler dans le secteur de la justice.

Le conseil de la magistrature, ou conseil de justice, a en particulier la responsabilité de réaliser ou de valider les projets de nomination ou de mutation des magistrats, afin de s'assurer qu'ils ne sont pas écartés pour des raisons autres que l'intérêt du service.

Modalité :

- Les membres de ce conseil disposent d'un accès à l'entier dossier du magistrat concerné par un projet de mutation ou de promotion. Les juges et les procureurs doivent pouvoir exprimer leurs desiderata, demandes sur la base desquelles s'établissement de manière transparente les projets de mouvement.

Le choix des responsables des cours et tribunaux (présidents, procureurs etc..) doit être effectué de manière pertinente et équitable, dans le but de placer à la tête de ces structures les femmes et les hommes les plus compétents, mais également en capacité de gérer au mieux les ressources humaines et les moyens matériels dédiés, formés spécifiquement.

Modalités :

- Les évaluations des juges et des procureurs mettent en exergue leurs capacités professionnelles et humaines et leurs potentialités pour bénéficier de promotions et exercer de nouvelles responsabilités.
- S'agissant des fonctions de président ou de procureur, des listes de sélections spécifiques sont établies de manière transparente en fonction des capacités managériales des candidats, sur la base desquelles s'opèrent les choix sous le contrôle ou à l'initiative du conseil de justice ou de magistrature.
- Ils doivent bénéficier de formations adaptées à la gestion des ressources humaines, à l'administration et à la gestion budgétaire.

Les greffiers et fonctionnaires doivent eux aussi être recrutés par le biais de concours publics incontestables, sont affectés en nombre suffisant, avec des missions clairement définies.

Modalité :

- Les systèmes de recrutement, d'avancement, de mobilité de ces personnels leur garantissent des perspectives de carrière attractives.

La capacité des avocats à représenter une défense efficace et libre, suppose qu'un lien pérenne soit établi avec le ministère de la justice.

Modalités :

- Les organisations professionnelles représentatives veillent à exiger un haut niveau de compétence de ces auxiliaires de justice, tout en assurant sur l'ensemble du territoire, pour toutes les populations et quels que soient les contentieux, une assistance effective.

- Les avocats élisent leurs représentants au sein d'un barreau national, régional ou local, qui veille sur l'éthique et la déontologie de la profession, et entretient des relations étroites avec les responsables des juridictions pour contribuer à l'amélioration du fonctionnement du service de la justice.
- Des mesures incitatives sont prises pour favoriser l'installation des avocats et des autres professionnels du droit à l'intérieur du pays.
- Les barreaux mettent à la disposition des justiciables des permanences d'information pérennes ou périodiques, afin de leur fournir des conseils gratuits leur facilitant l'accès à la justice, et leur permettant de mieux orienter leurs requêtes.

Les personnels de l'administration pénitentiaire sont recrutés et formés de manière spécifique en raison de la singularité de leur emploi.

Modalités :

- Ces personnels sont sélectionnés de façon exigeante, selon des processus propres, devant respecter des règles déontologiques spécifiques.
- Les liens avec les services de sécurité et le ministère en charge de ce domaine de compétence sont très étroits, des formations communes pouvant être recommandées.

Les experts judiciaires sont recrutés selon des règles spécifiques. Leur sélection doit s'opérer de manière transparente et rigoureuse.

Modalités :

- Les juridictions expriment annuellement leurs besoins dans chaque domaine technique (par exemple, comptabilité finances, médecine légale, psychiatrie, architecture, etc...), et elles inscrivent sur des listes publiques les noms des nouveaux experts dont la candidature leur sera apparue pertinente au vu du parcours universitaire, de l'expérience justifiée, de la compétence reconnue, ainsi que de la disponibilité avérée. Dans les juridictions plus importantes une commission ad hoc peut procéder à cette sélection.
- Les experts sont inscrits pour une durée limitée (par exemple 5 ans) au terme duquel ils ne seront renouvelés que s'ils ont donné totale satisfaction aussi bien en termes de qualité du rapport remis que de diligence dans leurs opérations.

4.3.2 Principes concernant l'évaluation des personnels

Les évaluations des magistrats doivent être régulièrement effectuées contradictoirement, dans l'objectif de voir progresser l'efficacité. Les parcours professionnels prennent réellement en compte les capacités aussi bien juridiques que managériales.

Modalités :

- La procédure d'évaluation doit intervenir à échéance fixe (annuellement par exemple, ou lorsque le magistrat aspire à un avancement, une promotion, une mutation).
- Un entretien d'évaluation doit être organisé avec le supérieur hiérarchique, avec description des activités et tâches assumées, le contexte (moyens humains et

matériels...) dans lequel elles sont accomplies, la fixation d'objectifs, l'accompagnement déontologique etc...

- Un recours gracieux et contentieux doit pouvoir être formé à la suite de la notification écrite de l'évaluation du magistrat devant une commission compétente, dans laquelle les organisations professionnelles sont représentées.

4.3.3 Principes concernant la mobilité des personnels

La question de la mobilité des magistrats est clairement exposée dans la norme statutaire. Elle fait l'objet d'une réflexion partagée avec les organisations professionnelles compétentes.

Modalités :

- Elles tiennent compte du principe de l'inamovibilité des juges qui constitue une valeur cardinale.
- Elles prennent aussi en considération la légitime satisfaction de promotion dans la carrière, la diversification des expériences.
- Elles intègrent la nécessité d'éviter qu'un trop long séjour dans un poste ne laisse craindre des atteintes à l'impartialité, ne remettre en cause les exigences de bon fonctionnement des juridictions, y compris celles situées dans des ressorts géographiquement moins attractifs.

4.3.4 Principes concernant la formation initiale

Propre à chaque catégorie d'acteurs du secteur de la justice (magistrats, juges et procureurs, greffiers et fonctionnaires, avocats, huissiers, notaires, cadres et personnels pénitentiaires...) leur formation initiale est assurée dans des centres de formation permanents ou mis en place ponctuellement.

Modalités :

- Le ministère de la justice est doté de services ou directions permettant d'anticiper les besoins en magistrats et fonctionnaires, susciter dans les universités les candidatures mixtes et socialement diversifiées, motivées et compétentes, organiser des concours dont les résultats ne pourront être contestés.
- Les écoles de formation des personnels judiciaires, dirigées par des professionnels reconnus, fournissent aux futurs acteurs de la justice outre un socle de connaissances juridiques et techniques, une approche concrète du quotidien de l'exercice des hautes missions qui leur seront confiées.

4.3.5 Principes concernant la formation continue

Les évolutions constantes des réglementations, des moyens d'action, des procédures à mettre en œuvre nécessitent une actualisation permanente des connaissances et compétences des différents personnels relevant de la justice.

Modalités :

- Des sessions de réactualisation des connaissances et compétences sont prévues tout au long de la carrière des personnels

- Un plan de formation continue - idéalement obligatoire- prévoyant un certain nombre de jours de formation par an, est mis en place.
- Les hommes et les femmes doivent avoir un égal accès aux dispositifs de formation mis en place.
- Ces formations portent sur les modifications normatives, jurisprudentielles, les éléments de contexte dans le cadre de l'évolution de certaines formes de délinquance, la modernisation souhaitée des moyens matériels notamment informatiques mis à la disposition de ces personnels.
- Au-delà de ces formations « techniques », il est souhaitable que les juges et procureurs qui, à un titre ou un autre, rendent la justice au nom de leurs concitoyens, puissent élargir le champ de leurs connaissances à d'autres aspects des questions de société.

4.4 Moyens / équipements / infrastructures

Outre la problématique de la répartition géographique la plus pertinente des structures du secteur de la justice sur toute l'étendue du territoire, il importe que chacune d'entre elles disposent de moyens permettant un fonctionnement susceptible de donner satisfaction aux bénéficiaires.

Modalités :

- L'image de la justice, la considération que lui portent les justiciables dépendent également du cadre dans lequel elle est rendue.
- L'accueil des justiciables dans les lieux de justice doit justifier une particulière attention et l'affectation de moyens humains et matériels spécifiques.

L'accès à la justice ne se réduit pas à la seule question de proximité géographique, la configuration des territoires pouvant ne pas faciliter l'implantation idéale de cours et juridictions.

Modalité :

- Des moyens doivent être attribués pour organiser des audiences délocalisées dans des régions non dotées de structures (véhicules, locaux dédiés etc..).

Les moyens de communication et d'échanges de données constituent des éléments clés de l'efficacité de la justice. L'accès à différents fichiers internes est essentiel.

Modalités :

- Un plan pragmatique et performant d'équipements informatiques, fonctionnant en réseau avec des dispositifs d'aide à la décision, des accès aisés à la jurisprudence sont mis en œuvre.
- Lorsque cela est possible, des services mutualisés peuvent permettre localement à un justiciable de consulter à distance par informatique l'état d'avancement de son dossier, obtenir des informations, formaliser un recours.
- A défaut, des formulaires pratiques, des fiches navettes, aisément accessibles, permettant d'échanger des informations avec les services des juridictions, sont mis à la disposition des populations.

La nécessité de conserver la mémoire de toutes les décisions rendues par les juridictions, permettant notamment au justiciable d'exercer tous les recours prévus par la loi, d'avoir une visibilité sur les condamnations pénales est essentiel pour l'exercice d'une bonne justice.

Modalités :

- Des dispositifs manuels ou informatiques adaptés au volume d'informations à traiter, sont conçus à cet effet et maintenus de manière pérenne en état de fonctionnement.
- Les condamnations pénales font l'objet d'une inscription sur un fichier national, sous contrôle de magistrats.
- Ces derniers veillent à retirer la trace de ces condamnations lorsque les délais prévus par la loi (réhabilitation, amnistie...) le prescrivent.
- Différents extraits de ce fichier national peuvent être obtenus, outre par les autorités judiciaires, par les justiciables eux-mêmes, et sous certaines conditions par les administrations publiques.
- Les décisions de justice sont, de façon régulière, analysées dans une perspective de genre, afin d'évaluer en particulier la réponse faite aux besoins de justice respectifs des hommes et des femmes.

4.5 Valeurs partagées

Si le rôle spécifique des juges et des procureurs dans un État de droit et les pouvoirs qui en découlent, supposent que des droits singuliers leur soient reconnus et que des moyens adaptés garantissent un bon fonctionnement du service public de la justice, ils justifient aussi des exigences particulières.

Membres de l'autorité judiciaire, ils tirent leur légitimité de la loi, qui les a voulu indépendants, impartiaux et intègres et leur reconnaît les droits et obligations qui résultent de ces principes fondamentaux, base de la confiance du public, gage auprès de celui-ci de leur dignité autant que de leur honneur.

Elle implique, pour eux, probité, loyauté, respect de la loi, protection des libertés individuelles, réserve et attention à la dignité d'autrui comme à celle de l'institution judiciaire.

Cette exigeante vision de conduites professionnelles déontologiques et éthiques irréprochables n'est que légitime pour celles et ceux qui ont entre leurs mains, la liberté, l'honneur, la sûreté des intérêts matériels des populations.

Modalités :

- Les chefs hiérarchiques assurent une véritable veille déontologique, accompagnent la réflexion de leurs collègues, décèlent de possibles conflits d'intérêts dans les dossiers qui leurs sont confiés.
- Des structures permanentes d'écoute sont mise en place afin de permettre à ces professionnels de confronter utilement leurs interrogations.
- La formation à l'éthique et à la déontologie, incontournable au niveau du cursus initial d'un nouveau magistrat, doit faire l'objet d'une actualisation permanente.

- Les dispositifs et structures mis en place pour statuer sur les fautes disciplinaires, doivent assurer une communication actualisée, au vu notamment de la jurisprudence des instances disciplinaires.
- Un recueil ou un manuel des obligations déontologiques des magistrats est mis à la disposition de chacun d'entre eux.
- La diffusion publique des décisions disciplinaires prises à l'encontre des magistrats, même de façon anonyme, participe à la restauration de la confiance des populations en leur justice, en démontrant que les acteurs de la justice ne sont pas au-dessus des lois.
- Le personnel pénitentiaire est lui aussi soumis à des règles de comportement professionnel déontologique irréprochable, règles qui font l'objet d'une diffusion régulière et actualisée.
- Tous les professionnels du secteur de la justice doivent être sensibilisés sur l'influence des préjugés de genre dans les interactions avec les justiciables, le traitement des dossiers, et les décisions de justice. Par ailleurs, ils doivent suivre de façon régulière des formations spécifiques sur les droits des femmes.

5. Représentation / participation / légitimité

Parce qu'elle constitue un des piliers de la démocratie, parce qu'elle a pour fonction aussi bien de garantir le respect des libertés individuelles de tous les citoyens, de trancher les litiges individuels et collectifs que de contribuer au maintien de l'ordre public, la justice est naturellement concernée par toute réflexion menée sur la bonne gouvernance du secteur de la sécurité.

Quels que soient les systèmes politiques, l'organisation des pouvoirs et autorités, les cultures et traditions historiques de chaque État, la place réservée à l'institution judiciaire dans un État de droit, et le bon fonctionnement de celle-ci, constituent incontestablement des marqueurs déterminants de l'équilibre harmonieux d'une société.

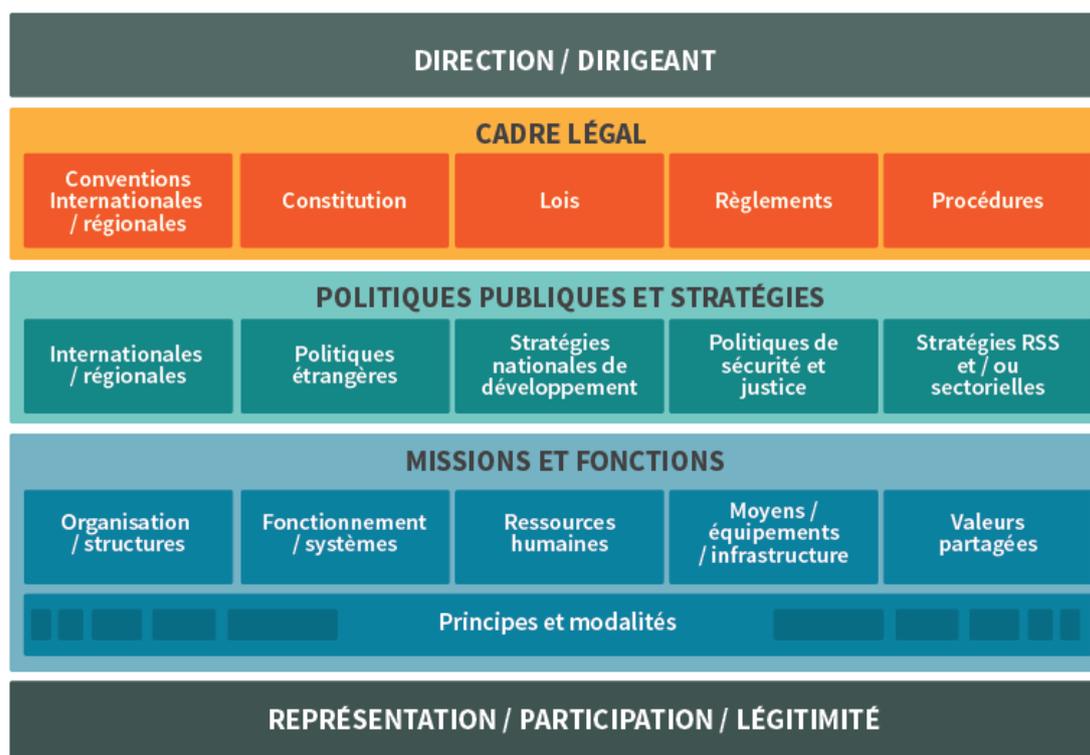
La quête légitime des populations pour plus de liberté, plus de sécurité et plus de justice ne saurait toutefois aboutir sans une action collective à laquelle chacun participe dans son domaine propre, qu'il soit politique, administratif, judiciaire, éducatif, militaire ou associatif, qu'il procède de l'exercice d'une profession libérale ou d'un secteur de la communication.

Les acteurs de la justice doivent impérativement communiquer de manière transparente, sur les forces et faiblesses des structures qui la composent, sur les résultats obtenus en matière de gestion fluide des stocks, de qualité des décisions rendues, de la compétence et du sens de la responsabilité de celles et ceux qui ont pour missions de répondre aux attentes de justiciables.

Outre l'inclusion de représentants des organisations de la société civile dans les modes de justices informels ou mixtes, il peut être opportun de mettre en place un « conseil de juridiction », ou tout autre dispositif, organisé autour de chaque structure, en associant des représentants de cette société civile, des différentes composantes administratives, pour contribuer à démythifier l'institution judiciaire, en restituant de manière authentique la réalité de l'activité de celle-ci.

Socle de référence du secteur de la sécurité intérieure

Le socle du secteur de la sécurité intérieure est structuré de la façon suivante. Pour chacun des cadres de la structure, le socle détaille certains principes et certaines modalités de mise en œuvre pour assurer le bon fonctionnement du secteur de la sécurité intérieure.



La sécurité nationale constitue l'une des responsabilités majeures des autorités de l'Etat. Elle consiste à agir contre toutes les formes de menaces et de risques potentiels ou avérés de nature militaire ou non, à l'encontre de la population ou des organes de l'Etat. Elle est assurée par un ensemble d'instruments, institutions, politiques, activités et moyens dont certains relèvent du domaine de la sécurité intérieure.

1. Direction/dirigeant

Plusieurs autorités et institutions de niveau national exercent un rôle de direction et donnent des orientations pour le bon fonctionnement du secteur de la sécurité intérieure.

Le style de direction des forces de sécurité intérieure (FSI) est très hiérarchisé, même dans les forces qui ne relèvent pas d'une organisation à statut militaire, en raison notamment des importants pouvoirs dont elles disposent en matière de régulation sociale.

1.1 Le chef de l'Etat, avec l'appui le plus souvent d'un conseil de sécurité intérieure, composé notamment de personnels qualifiés des forces de SI, est le garant du bon fonctionnement de la sécurité intérieure. A ce titre il :

- s'assure que les stratégies internes définissent clairement le rôle et la place des différentes forces de sécurité intérieure dans le pays, en parfaite cohérence avec les autres départements ministériels (justice, défense...).
- traduit sa volonté de doter le secteur de la sécurité intérieure des moyens humains et matériels adaptés aux enjeux, dans les arbitrages budgétaires, avec les ministres concernés (sécurité intérieure, finances, budget,...).
- incite les collectivités locales, lorsqu'elles disposent de FSI relevant de leur propre autorité, à prendre toutes les dispositions pour que leur action s'inscrive dans la cohérence générale de celle de l'Etat central dans ce domaine.

1.2 Le Parlement, dans ses différentes composantes et spécialement dans les commissions dédiées au domaine de la sécurité intérieure, garantit :

- que le cadre légal pour le bon fonctionnement des FSI et les moyens dont elles disposent soient conformes aux règles et aux priorités nationales définies et soient en cohérence avec les menaces majeures portant sur la population, les intérêts de l'Etat en matière de SI.

1.3 Le ou les ministres en charge de la sécurité intérieure :

- administrent les structures des FSI relevant de leur autorité,
- garantissent leur coordination fonctionnelle afin d'optimiser les moyens humains, les équipements et les matériels disponibles,
- établissent des procédures et des plans d'action spécifiques, notamment en matière de renforcement mutuels.

1.4 Des autorités administratives déconcentrées assurent :

- la supervision des actions des FSI établies sur leur ressort,
- prennent la responsabilité de la conduite des opérations d'envergure dans les situations d'urgence ou de crise, en liaison avec les autorités judiciaires et de défense de même niveau.

1.5 Des autorités administratives décentralisées (régions, communes) :

- assurent, selon les responsabilités qui leur incombent en matière de sécurité, l'administration, la gestion, les règles d'emploi des forces de sécurité relevant directement de leur autorité.
- prennent toutes les décisions administratives/réglementaires nécessaires en matière de sécurité publique sur lesquelles s'appuient l'action des FSI agissant sur leur territoire.

1.6 D'autres acteurs sont conduits à jouer un rôle de direction comme :

- les responsables des entités centrales et déconcentrées, les chefs de formations spécialisées opérationnelles ou de soutien. Ils/elles s'attachent à répondre à toutes les formes d'urgence opérationnelles, à atteindre les objectifs qui leur sont fixés en inscrivant leurs stratégies internes dans la durée et en optimisant les moyens à leur disposition.

2. Cadre légal

Différents textes internationaux et nationaux encadrent le fonctionnement du secteur de la sécurité intérieure.

- Au plan **international il s'agit des traités**, de conventions multi ou bilatérales, de chartes régionales ou sous régionales, dont certaines sont visés dans le corpus constitutionnel pour donner plus de force à l'action des institutions du secteur de la sécurité intérieure.
- Au plan interne, il s'agit de la **Constitution** lorsque celle-ci fait référence aux droits humains et aux libertés fondamentales, comme au principe d'égalité des femmes et des hommes, que le pouvoir exécutif est en particulier chargé de garantir au moyen des FSI et de la justice.
- Les **lois** prévoient explicitement :
 - l'organisation interne du ou des ministères en charge de superviser les FSI. Celles-ci peuvent relever d'un ministère spécifique de la sécurité ou être regroupées au sein d'un ministère de l'intérieur à périmètre plus large. Les FSI peuvent également relever du ministère de la défense voire de celui de la justice.
 - Les incriminations pénales susceptibles de faire l'objet d'enquêtes par les FSI (code pénal et divers codes répressifs), la procédure pour mener les investigations (code de procédure pénale).
 - les pouvoirs exceptionnels et dérogatoires en matière de restriction des libertés et d'usage de la force dont disposent les FSI. Ces textes en prévoient en outre les modalités de mise en œuvre et les sanctions relatives à leur usage abusif.
- Les **règlements** (décrets et arrêtés) cadrent
 - l'organisation interne
 - les attributions
 - les règles générales de fonctionnement de chacune des FSI.
 - Les statuts des personnels
 - Les droits et devoirs (droits généraux de la fonction publique ou régimes spéciaux)
 - Les principes de déontologie

3. Politiques publiques et stratégies

Les politiques publiques et stratégies en matière de sécurité intérieure fixent les priorités gouvernementales du moment en matière de protection des populations et de sauvegarde de leurs biens. Elles sont en cohérence avec les politiques et stratégies internationales et nationales (politiques étrangères, stratégies nationales de développement), et permettent de répondre à la diversité des besoins de la population (femmes, hommes, filles, garçons) en matière de sécurité intérieure

Elles se déclinent sous des formes diverses :

- Les politiques de sécurité qui visent l'action des FSI dans leur globalité et comportent généralement une dimension interministérielle. Ces politiques se traduiront par des plans d'action portés à la connaissance de la population, des évaluations du suivi et des résultats atteints.
- Les politiques publiques sont appelées parfois d'orientation et de programmation, lesquelles précisent notamment dans ces cas, les dispositions budgétaires pour leur réalisation. Les lois d'orientation se déclinent sur une période de temps suffisamment longue (2 à 5 ans

généralement), afin de produire des effets plus durables et de garantir une certaine continuité dans les actions de l'Etat.

4. Missions et fonctions

La mission de sécurité intérieure aux côtés de la défense, constitue l'un des volets majeurs de la mission de sécurité nationale. Elle a pour objectif général de :

- garantir la tranquillité publique ;
- répondre aux désordres ;
- lutter contre le crime ;
- apporter secours et assistance aux citoyens sur l'ensemble du territoire national, parfois même en dehors de celui-ci, via les dispositifs intégrés dans les représentations diplomatiques.

Elle est assurée sous la responsabilité directe du pouvoir exécutif, sous le contrôle du parlement et de l'autorité judiciaire pour certaines de ses actions. Elle s'exerce en liaison et en coordination avec un ensemble d'autres instruments de l'Etat et de la société civile.

La mission de sécurité intérieure (SI) est de la responsabilité première des forces de sécurité intérieures (FSI). Celles-ci sont constituées d'administrations relevant de l'Etat central ou d'autorités décentralisées selon l'organisation interne du pays.

Les FSI sont ainsi investies d'une mission de service public au profit des citoyens. Elles l'assurent dans la continuité spatio-temporelle et dans un contexte permanent de non prévisibilité de certaines des actions futures à accomplir. Cette permanence opérationnelle est l'une des caractéristiques clés de l'action des FSI. Ainsi au quotidien, 24 heures sur 24, les FSI doivent assurer :

- une visibilité adaptée au contexte ;
- l'accueil, l'écoute de la population ;
- l'assistance générale par des interventions multiformes ;
- La sécurité, la tranquillité publique, la régulation de la circulation, la protection des personnes et des biens ;
- L'ordre public et la protection des institutions ;
- La lutte contre la délinquance et la criminalité.

Pour assurer ces missions et fonctions, le secteur de la sécurité intérieure s'appuie sur des principes et des modalités regroupés autour de cinq piliers fondamentaux que sont l'organisation/structures, fonctionnement/systèmes, ressources humaines, équipement/infrastructure et valeurs partagées.

4.1 Organisation / Structures

Les FSI, dans un pays donné, peuvent être composées de plusieurs services différents relevant ou non de ministères bien distincts, selon les choix politiques ou d'organisation administrative de l'Etat : Etat fédéral, Etat « unitaire ».

Il s'agit en général des polices, nationale, fédérale, régionale, municipale, des gendarmeries⁴, des gardes mais également, des douanes, des eaux et forêts. Bien que les FSI disposent en commun d'un

⁴ Terme générique de services de police le plus souvent à statut militaire.

pouvoir de coercition, on y adjoint traditionnellement les services de protection civile et les sapeurs-pompiers, qui eux n'en disposent pas, mais qui sont aussi chargés de la protection des biens et des personnes.

Modalités :

- Quels que soient les choix politiques qui sont faits en matière d'organisation des FSI dans un pays donné, leurs compétences, attributions, zones géographiques respectives d'action, sont clairement fixées par des textes et règlements ;
- La population est informée des responsabilités de chaque institution ;
- A l'échelon central, une commission nationale de sécurité, réunissant régulièrement les chefs des forces de sécurité intérieure, sous l'autorité du ou des ministres de tutelle ou du chef du gouvernement est en place pour faciliter l'harmonisation des actions respectives ;
- Au plan local, des formes de concours et de renforcements mutuels doivent être prévus, connus et mis en œuvre sous le contrôle d'une autorité supérieure.

L'organisation interne et les fonctions /attributions de chacune des FSI sont clairement définies à l'échelon national.

Modalité :

- Des lois et règlements internes (décrets, arrêtés) sont établis à cet effet. Ils sont actualisés chaque fois que des changements de structures, de compétences sont décidés.

Les FSI peuvent être placées sous l'autorité organique et administrative d'un département ministériel et relever, sur le plan fonctionnel, selon les besoins, d'autres ministères.

Modalité :

- Ces rattachements diversifiés sont établis par les textes réglementaires qui précisent également les principes de leurs mises en œuvre au plan central et déconcentré.

Les FSI peuvent relever d'une autorité centralisée ou décentralisée (région, province, commune).

Modalités :

- Si tel est le cas et si leur zone géographique d'action est commune, leur organisation, attributions, fonctions prendront en considération le souci de réduire les duplications d'emploi ;
- Les responsabilités respectives de chacune des administrations concernées seront connues de la population.

Les FSI restent extérieures à la sphère politique.

Modalités :

- Un texte de nature réglementaire précise cette disposition ;
- Les FSI disposent d'une chaîne hiérarchique qui leur est propre ;

- Les conditions dans lesquelles un membre des FSI peut exercer un mandat électif ou une fonction gouvernementale, en excluant la possibilité de cumul, sont établies.

Les effectifs des unités des FSI sont établis à l'échelon national et modifiés notamment selon les besoins et/ou des décisions politiques prises.

Modalités :

- Des documents écrits (tableaux d'effectifs) sont mis en place de l'échelon central jusqu'aux derniers échelons subordonnés, sur la base de l'organisation globale de l'institution concernée, de ses structures telles que validées par les textes en vigueur. Ces textes récapitulent le total des effectifs dans chacune des unités, leur répartition par grade, par corps ;
- Les critères de choix pour l'établissement des effectifs reposent sur la base du principe de couverture générale du territoire et de notions de qualité du service. Ils tiennent compte de la densité de la population dans les zones rurales et urbaines, de la composante sociologique des populations, des activités économiques, de la géographie physique nationale, des axes de pénétration routiers, fluviaux, des points sensibles à surveiller et des menaces particulières. Ils prennent aussi en compte les règles internes d'encadrement, de commandement propre à l'institution.

Les effectifs des unités des FSI servent de base au calcul des attributions budgétaires

Modalité :

- Des liens sont établis entre les services finance, RH et effectifs des FSI pour veiller à l'harmonisation des procédures de suivi des effectifs, de pourvoir aux différents compléments ou remplacements, de préparer les budgets annuels afin de garantir la rémunération des agents.

Les FSI agissent avec la population, à son service et non contre elle.

Modalités :

- Les capacités et conditions d'accueil sont dimensionnées en conséquence (locaux, horaires, qualité des informations fournies, recherche de confidentialité si nécessaire) ;
- Les conditions et procédures d'interventions mises en œuvre en cas d'appel d'urgence (unités dédiées), garantissent le service de qualité attendu de la part des usagers ;
- La population est sollicitée en vue de permettre aux FSI de réaliser leurs missions ;
- Une bonne connaissance de la population, de ses besoins, de sa diversité, de ses caractéristiques sociologiques est assurée par les services de la police de proximité/territoriale.

Des entreprises privées peuvent exercer certaines fonctions dévolues aux FSI y compris dans l'espace public.

Modalités :

- Les principes de l'Etat de droit imposent une clarification normative relative aux attributions effectives de ces entreprises ;

- Leur domaine et modalités d'action/ attributions sont harmonisées avec les autres acteurs de la sécurité et de la justice. Des dispositifs de contrôle interne propres sont en place ;
- La puissance publique valide leurs règles de fonctionnement.

Ponctuellement, dans certaines circonstances des groupes informels, dit d'auto-défense, des comités de vigilance voire des milices peuvent assurer des fonctions de sécurité intérieure.

Modalités :

- Ces dispositifs sont formellement prévus au plan réglementaire, leur organisation contrôlée, leurs personnels identifiés, leurs attributions encadrées ;
- A défaut, leur présence et modes de fonctionnement doivent recueillir l'assentiment de la population, lequel est évalué régulièrement. Le respect des principes de l'Etat de droit est appliqué strictement à l'action de ces groupes.

L'organisation des FSI doit leur permettre de mener à bien l'intégralité de leurs missions dans toute leur diversité.

Modalités :

- A cet effet, les FSI sont articulées en autant de directions généralistes : sécurité publique, police judiciaire, ordre public, assistance secours, renseignement ou spécialisées : logistique, équipement, RH, PTS, budget, communication... que nécessaire ;
- L'organisation des FSI s'appuiera aussi sur des services centraux, des structures territoriales, en général calquées sur l'organisation administrative des Etats (différences entre Etats unitaires et Etats fédéraux) ;
- Des services opérationnels à compétence nationale et exclusive peuvent prendre en charge le traitement de certaines formes de délinquance grave ou transnationale (terrorisme, criminalité organisée) ou demandant des compétences spécifiques (violences faites aux femmes, délinquance des mineurs...).
- Si l'organisation des FSI ne permet pas de disposer en un même lieu de l'ensemble des personnels disposant des compétences techniques requises, souvent le cas dans les zones peu peuplées ou d'accès géographique difficile, un processus de renforcement mutuel des unités ou de montée en puissance est institué pour faire face à toute situation d'urgence ;
- Dans les zones peu peuplées, un regroupement géographique des structures de base avec d'autres services publics de l'Etat est envisageable ;
- Les FSI disposent aussi de structures de soutien opérationnel pour garantir la fourniture de moyens, complémentaires, spécialisés, la préparation des unités, la formation des personnels, les aspects contrôle ;
- Elles disposent de structures de soutien administratif pour assurer l'accompagnement RH, budgétaire, social, santé des personnels.

L'organisation des FSI respecte le principe de continuité du service public.

Modalités :

- L'organisation territoriale de chaque FSI (unités élémentaires, postes, brigades, commissariats,) permet de fournir ses services à la population, en tout lieu et en tout temps sur l'ensemble du territoire national ;
- Des ratios indicatifs d'effectifs à mettre en place sont établis en fonction de besoins clairement identifiés et des situations particulières ;
- Un minimum de présence de proximité est garanti afin de maintenir le contact avec la population sur la base des moyens disponibles.

Selon l'organisation des FSI et les attributions générales de leurs personnels – polyvalence, spécialisation - les enquêteurs disposent de pouvoirs juridiques et des compétences territoriales différenciés.

Modalité :

- L'organisation de la chaîne judiciaire interne prend en considération la nature et la complexité des enquêtes à diligenter, sous la forme d'une structuration en unités de police judiciaire de dotées d'un niveau de spécialisation différencié et ainsi de procédures de renforcements mutuels.

La structuration verticale des FSI se calque dans la mesure du possible sur celle des autres administrations de l'Etat intervenant sur le même champ d'activités, en général en cohérence avec l'organisation administrative nationale.

Modalités :

- Différents commandements territoriaux, échelons intermédiaires de la chaîne hiérarchique sont en place ;
- Ces structures assurent les échanges avec les autres FSI, les autorités politiques et administratives de même niveau, garantissant le bon fonctionnement général de l'Etat ;
- Ces commandements disposent de moyens spécifiques qu'ils répartissent, sur demande, en fonction des besoins des unités subordonnées, notamment dans les situations de crises.

L'organisation territoriale de la chaîne du renseignement/information permet recueil et exploitation pertinentes.

Modalités :

- Le déploiement des sources de recueil est le plus large et le plus varié possible selon la nature des renseignements à collecter ;
- Le traitement de l'information et de sa remontée garantissent qu'elles se font au plus vite en fonction de leur sensibilité et de leur intérêt pour les autorités ayant à en connaître au moyen de structures spécialisées comme des salles de situation.

L'organisation de la police d'ordre doit permettre la rapidité d'interventions notamment dans les situations non prévisibles.

Modalités :

- Le nombre et les effectifs des formations spécialisées dans ce domaine, leur positionnement géographique national assurent une couverture harmonieuse du territoire et une satisfaction des besoins notamment dans les situations d'urgence ;
- L'utilisation conjointe de plusieurs unités de police d'ordre, lorsqu'elle intervient, est coordonnée par des dispositifs permanents ou ponctuels spécifiques (salle de situation : salle d'Information et de commandement) mis en place en fonction des besoins.

L'organisation de la police des frontières garantit une couverture satisfaisante des différents points d'accès au territoire national.

Modalités :

- Le nombre et les effectifs des formations spécialisées dans ce domaine, leur positionnement géographique national permet d'assurer une couverture harmonieuse du territoire selon la sensibilité des points d'accès et le volume des voyageurs qui les empruntent ;
- La structuration des unités de police aux frontières doit favoriser les échanges permanents, formalisés, avec les autres services nationaux de sécurité en service sur certaines plateformes d'accès comme les aéroports, et avec les services des pays limitrophes en charge des mêmes fonctions, notamment aux frontières terrestres (postes communs).

La sécurité civile (protection civile et sapeurs-pompiers) qu'elle intervienne simultanément ou indépendamment des FSI doit être organisée pour offrir aux populations une assistance et un ensemble de secours pour lesquels les impératifs de diminution des délais sont vitaux.

Modalités :

- Dans les faits la sécurité civile s'appuie sur une organisation territoriale en différents échelons répartis sur l'ensemble du territoire en fonction des besoins et de moyens disponibles ;
- La répartition des éléments de la sécurité civile s'articule en tenant compte des structures hospitalières du pays.

La sécurité civile repose sur un système de commandement à connotation militaire ou tout au moins fortement hiérarchisé.

Modalités :

- Les sapeurs-pompiers peuvent être des personnels à statut militaire ou des personnels civils ;
- Des textes prévoient la structuration des services de sécurité civile dans le pays, leur coordination lorsque cohabitent sur un même territoire des services différents.

Plusieurs types d'organisation sont envisageables et cumulables, en fonction de la réponse à apporter.

Pour la gestion des interventions quotidiennes il peut exister des dispositifs municipaux ou communaux, très souvent armés par des acteurs non-professionnels (pompiers bénévoles- surveillants de baignade-sauveteurs en montagne)) encadrés par des sauveteurs professionnels parfois détachés de façon saisonnière.

Ces dispositifs sont en place dans les zones rurales ou peu peuplées.

Des unités centralisées et professionnalisées sont en place dans les centres urbains et selon la typologie des risques à couvrir. Dans tous les cas, la proximité de l'intervention est le paramètre absolu qui doit être respecté.

4.2 Fonctionnement / Systèmes

4.2.1 Principes généraux

Le fonctionnement des FSI repose sur le principe de la fourniture d'un service minimum incompressible pour chacun des domaines d'activités qui leur incombent.

Modalité :

- L'organisation générale du service des unités, les volumes de personnels à consacrer aux différentes tâches, les aptitudes requises, les moyens à mettre en œuvre dépendent étroitement de cette notion de service minimum.

Les FSI assurent une visibilité spatiotemporelle.

Modalités :

- Présence d'agents sur la voie publique, clairement identifiables par la population, notamment par le port d'une tenue réglementaire dans son intégralité, différente selon les services ;
- Utilisation de véhicules sérigraphiés pour les patrouilles, à effet préventif, rassurant et dissuasif, qui permettent une intervention rapide sur tout incident ou en cas d'infraction ;
- Présence de points d'accueil spécifiques, connus de la population.

Les FSI garantissent la permanence de l'accueil, de l'écoute et de l'orientation.

Modalités :

- Présence d'agents dédiés à cette fonction, ayant la capacité de renseigner, réconforter, et éventuellement d'orienter vers des structures de soutien appropriées ;
- Existence d'une ligne téléphonique ou internet dédiée, fonctionnant en continu, connue des usagers, garantissant les impératifs de confidentialité ;
- Existence de locaux adaptés, avec salle d'attente, respectant si possible l'impératif de discrétion, selon les besoins de la population et les moyens disponibles ;
- Existence d'un document, tenu quotidiennement, pour consigner les activités dans le domaine de l'accueil.

Les FSI assurent une assistance générale et le secours

Modalités :

- Présence préventive sur la voie publique adaptée aux réalités géographiques, à celles de l'insécurité, aux horaires. Intervention sur demande pour aide d'urgence, soutien à autres services d'intervention (pompiers, services hygiène...);
- Participation dans les situations d'urgence, d'initiative, ou en soutien à d'autres services à des missions de secours aux personnes ;
- Disposer d'un personnel généraliste susceptible de dialogue, maîtrisant impérativement outre la langue officielle, les idiomes ou, a minima, la langue la plus répandue localement ;
- Tenue de documents divers permettent aux policiers le recueil et la conservation d'informations sur les caractéristiques de leur circonscription, de la population domiciliée dans leur zone géographique de compétence ;
- Ces documents communicables, dont le contenu est contrôlé et répond aux exigences du respect des droits individuels, ont pour seul objectif de faciliter le travail des FSI au profit de la population.

Les FSI garantissent la tranquillité et la sécurité publiques, la régulation de la circulation et la protection des personnes et des biens.

Modalités :

- Mise en place de services de patrouilles orientés en fonction des caractéristiques de la délinquance, des mouvements de population, du trafic routier et d'autres événements prévisibles ou imprévisibles ;
- Recueillir et analyser les informations relatives à l'activité générale mais aussi aux événements spécifiques (professionnels ou festifs de la zone de compétence).

Les FSI assurent l'ordre public et la protection des institutions.

Modalités :

- Déploiement sur les lieux à protéger, de forces spécialisées ou non, appliquant lorsque cela est nécessaire les principes de gestion démocratique des foules et des espaces publics dans l'exercice de cette mission ;
- Lors d'opération de maintien de l'ordre public, engagement pendant la durée des opérations d'une autorité civile spécifique, en charge de donner les instructions aux unités déployées. A défaut s'assurer de la maîtrise par l'autorité publique, du respect, lors de la manœuvre des forces, des objectifs assignés et des droits de l'Homme par les forces de sécurité ;
- Disposer d'un service de renseignement en mesure de fournir une évaluation fine de l'événement à couvrir, en termes de volume de la participation, de risques spécifiques, notamment en matière de désordres sociaux ;

- Intégration si nécessaire dans ou en périphérie du dispositif de maintien de l'ordre, une unité de police judiciaire en charge de l'identification et de l'interpellation des auteurs éventuels d'infractions.

Les FSI luttent contre la délinquance et la criminalité

Modalités :

- Accueillir ou secourir la victime dans les meilleurs délais, recueillir les plaintes au plus tôt ;
- Recueillir tous les éléments utiles à l'enquête, auprès de la victime et des témoins (signalements, détails caractéristiques, description des biens ou objets dérobés) et assurer leur diffusion immédiate au sein des autres services ;
- Se transporter sur les lieux de commission de l'infraction lorsqu'ils sont connus et relever tous éléments et traces exploitables afin de les comparer avec les différents fichiers disponibles. Faire intervenir si nécessaire des enquêteurs féminins dans certains cas (violences intrafamiliales, agressions sexuelles) ;
- Effectuer une enquête de voisinage correspondant au créneau de commission des faits lorsqu'il est déterminé ;
- Aviser l'autorité judiciaire qui saisira le service d'investigations le plus approprié (confirmation ou modification de la saisine initiale) ;
- Exploiter dans les meilleurs délais les éléments utiles à l'enquête ;
- Tenir informé de façon régulière la victime ou ses proches.

4.2.2 Principes concernant le système de performance

A l'exception de certains services spécialisés, le principe de transparence constitue la règle en matière de fonctionnement des FSI.

Modalités :

- Des textes normatifs déterminent les informations que les FSI ne peuvent communiquer librement à autrui ;
- Des organismes ou agences spécialisées garantissent le respect du secret professionnel ou de la confidentialité des informations ;
- La transparence concerne aussi bien les politiques sécuritaires, les stratégies de mise en œuvre, les nominations, les ressources consacrées aux missions ;
- L'outil statistique doit être utilisé dans une optique opérationnelle, comme moyen de mesure des activités des FSI ;
- La transparence permet la mise en place d'un système d'évaluation de la performance dans lequel les acteurs des FSI doivent savoir se situer.

Services publics travaillant au profit du citoyen dont ils doivent protéger les biens et leur personne, bénéficiaires des deniers de l'Etat, les FSI répondent aux mêmes exigences en termes de qualité du

service rendu que toute autre administration de l'Etat. Le système de performance permet de s'assurer du respect de ces exigences.

Modalités :

- Différents domaines de mesure de la performance sont identifiés. Il s'agit de mesurer les niveaux de la délinquance et son évolution. Ces chiffres sont obtenus auprès des FSI. Ils peuvent être collationnés par des organismes internes ou par des institutions indépendantes externes aux services ;
- Il s'agit de mesurer périodiquement la perception de la population sur la performance des services de sécurité. Ces données sont obtenues au travers de sondages directs auprès des populations. Des points comme la qualité de l'accueil, la rapidité des interventions, la qualité du comportement, la réponse aux attentes, seront détaillés, et les résultats sont ventilés par sexe ;
- Ils peuvent également découler d'enquêtes ou études internes organisées au sein des services de police (inspections auxquelles les représentants des personnels peuvent participer) ;
- Ils proviennent de l'analyse des dysfonctionnements relevés en interne.

Le contrôle interne constitue un autre élément de mesure de la performance, de prévention ou de correction des dysfonctionnements internes. Il est essentiel parce que les FSI dans leur activité quotidienne détiennent des pouvoirs exorbitants comme l'usage de la force, l'imposition de restrictions des libertés, la délivrance de documents et d'autorisations.

Modalités :

- S'appuyant sur la structure hiérarchique, le contrôle interne porte sur des domaines comme le suivi des normes professionnelles, le respect des règles et procédures, la tenue des registres, le respect du code d'éthique et de déontologie, les atteintes à l'intégrité personnelle (harcèlement sexuelle, discrimination...) ;
- Il se traduit par des actions de conseil, correctives, le cas échéant par la prise de mesures administratives ou disciplinaires à l'encontre des personnels ;
- Il s'appuie aussi sur un service d'inspection centrale mobilisé lors d'affaires internes graves ou pour des études confiées par l'échelon ministériel.

Le contrôle externe de l'action des FSI constitue un volet essentiel du principe de l'Etat de droit auquel elles se conforment.

Modalités :

- Il est assuré par l'autorité judiciaire, au travers du contrôle des procédures conduites par les enquêteurs des FSI, par la présence d'un défenseur pendant la phase policière de certaines enquêtes ;
- Il est assuré par le Parlement en général, par des commissions indépendantes d'enquête, des commissions parlementaires ad hoc dans certains cas ;
- Il est assuré par des autorités indépendantes, défenseurs des droits, médiateurs qui ont parfois des pouvoirs d'investigation, d'interpellation des services de l'Etat ;

- Il est assuré par des organismes spécialisés de la société civile, d'envergure internationale comme les commissions des droits de humains ou les organisations en charge des droits des femmes ;
- Il est assuré indirectement par les organismes d'information et de presse qui relatent les événements de la Cité ;
- Il est assuré dans certains pays par des instances citoyennes, telles que les « conseils de police », les « comités d'intérêt de quartier » pour le suivi de l'activité générale et de son adéquation avec les aspirations de la population.

Les éléments sur la performance sont communiqués par des voies diverses (documents périodiques écrits, communications ministérielles, communiqués de presse) à la représentation nationale et à la population.

Modalités :

- Un service spécialisé en matière de communication en place au sein de la police peut assurer la charge de cette fonction ;
- Cette communication est assurée à l'échelon central, voire à l'échelon local si des structures sont idoines mises en place (comités locaux, conseils citoyens).

4.2.3 Principes concernant la coordination interne et externe

La diversité et la complexité des actions des FSI conduisent à de fréquentes actions simultanées de plusieurs services sur un même théâtre d'opération.

Modalités :

- La règle de la territorialité est privilégiée pour déterminer la compétence et la responsabilité décisionnelle ;
- Des dispositions particulières peuvent être prises dans certaines opérations d'envergure, voire nationales (pilotage central, autorité spécifique désignée) ;
- En matière judiciaire, la coordination est placée sous la responsabilité de l'autorité judiciaire qui peut la déléguer ;
- Des planifications sont mises en place pour la coordination de services regroupant différentes administrations de l'Etat appartenant à plusieurs ministères (crises, catastrophes).

Lorsque les FSI sont organisées en différentes administrations, des formes de concours et de renforcements mutuels sont prévues au plan local, connus et mis en œuvre, le cas échéant sous le contrôle d'une autorité supérieure.

Modalité :

- Des textes/ procédures et autres protocoles pratiques visant à assurer leur coordination fonctionnelle sont institués, y compris avec d'autres services comme les forces armées, les douanes).

4.2.4 Principes concernant la coopération internationale

Pour faire face aux infractions commises sur plusieurs pays, à la criminalité transnationale organisée, au trafic des êtres humains, ou aux risques de fuite des auteurs d'infraction à l'étranger la coopération internationale policière est organisée.

Modalités

- Le dispositif international en place repose sur des accords bilatéraux mais également sur des conventions internationales auxquelles ont adhéré de multiples pays ;
- Lorsqu'il n'existe pas un service spécialisé en matière de coopération internationale au sein de la FSI concernée, c'est le dispositif d'INTERPOL qui s'applique en matière de coopération internationale policière pour l'exécution de commissions rogatoires internationales notamment ;
- En matière d'investigations, c'est le droit local qui s'applique toujours, les policiers étrangers gardant un rôle d'observateur.

4.3 Ressources humaines

4.3.1 Principe général

A l'exception de quelques postes sommitaux préalablement définis par des textes, le pouvoir politique n'interfère pas dans le processus de recrutement, de mobilité, de promotion, des membres des FSI.

Modalités :

- Les postes sommitaux, à disposition du pouvoir exécutif sont clairement identifiés dans les textes, lois ou règlements ;
- La carrière des membres des FSI, à l'exception de ces quelques postes de dirigeants limitativement définis, est gérée par des organismes strictement professionnels le plus souvent internes aux FSI (recrutement et formation par une direction de la formation et des écoles, carrière-mobilité et promotions par une direction des ressources humaines) et par des commissions administratives paritaires pour garantir la présence de représentants du personnel.

4.3.2 Principes concernant le recrutement

Les FSI se composent avant tout d'hommes et de femmes au service de leurs semblables, pour le compte desquels ils doivent accomplir les missions imparties aux FSI, telles qu'elles ont été définies.

La composition des FSI doit refléter la population dans sa diversité.

Modalité :

- Le recrutement doit atteindre un volume quantitatif suffisant pour maintenir les effectifs de référence et faire face à de nouvelles ouvertures de postes. Sa planification a pour but d'éviter qu'il n'excède les capacités de l'institution en matière d'infrastructures ou ne crée des vides générationnels.

Le recrutement sert à renouveler les départs des personnels de chaque FSI (retraite, décès, démission, changement de corps), et/ou à satisfaire des augmentations d'effectifs prévues au niveau politique.

Modalités :

- Il est réalisé en fonction de besoins, clairement déterminés (planification nationale sur base départs annuels prévisibles) et des postes budgétaires autorisés ;
- Il est assuré de façon régulière, afin d'éviter notamment les « vides générationnels » et la saturation des centres de formation.

Les augmentations d'effectifs sont accompagnées par des moyens budgétaires nouveaux et spécifiques fournis par l'Etat pour rémunérer les personnels entrants.

Modalité :

- Les lignes budgétaires consacrées aux rémunérations, équipement, fonctionnement des personnels nouveaux sont abondées en fonction de calculs effectués.

Le cadre géographique du recrutement est clair selon les cas national, régional, local.

Modalité :

- Des normes internes déterminent la cadre géographique des actions de recrutement.

Les politiques et procédures de recrutement permettent une plus grande diversité de recrutement

Modalités :

- Identification des obstacles (sociétaux et propres aux FSI) au recrutement et à la rétention des femmes et des minorités sous-représentées ;
- Conception d'une stratégie de communication interne et externe pour soutenir l'objectif une plus grande participation des femmes et des minorités aux FSI ;
- Mise en place de procédures de recrutement permettant de neutraliser les stéréotypes de genre et de prévenir la discrimination (neutralité du texte des annonces de poste; collégialité et mixité des panels d'évaluation lors des entretiens oraux ; épreuves reflétant la diversité des savoirs, compétences, et aptitudes nécessaires à l'occupation des emplois...);
- Mise en place, si nécessaire, et de façon ponctuelle, de quotas permettant d'accroître la participation des femmes et des minorités sous-représentées.

Des campagnes de recrutement sont organisées pour assurer la fonction de recrutement.

Modalités :

- Sauf disposition clairement établie, les campagnes de recrutement sont ouvertes à toutes et à tous ;
- Les procédures reposent sur des critères objectifs (égalité de traitement), selon les différents corps constituant l'administration concernée ;
- La composition des FSI devant refléter la population dans sa diversité, les règles en matière de recrutement s'attachent à y parvenir ;
- Le recrutement est annuel, biennuel, permanent.

Différentes catégories de recrutements sont mises en place en fonction de la nature des postes à pourvoir.

Modalités :

- Selon la structuration interne de chaque institution des FSI, telle que prévue par les textes internes, différentes catégories de recrutement de personnels sont ouverts ;
- Lorsque les personnels en charge de la sécurité ne sont pas des professionnels,-auxiliaires, réservistes-, les conditions de sélection tiennent compte des conditions de leur emploi futur notamment en matière des compétences requises. En revanche, il ne doit pas être dérogé à la plus grande rigueur concernant leur moralité personnelle.

Le processus de recrutement garantit une totale égalité de traitement.

Modalité :

- Le système du concours, anonyme est à privilégier.

Le recrutement repose sur la détention de compétences, d'aptitudes, de qualités morales clairement indiquées dans les conditions pour postuler à un emploi au sein des FSI. Ces compétences, aptitudes et qualités sont en lien direct et réel avec le contenu du poste proposé.

Modalités :

- Les personnels des FSI, quel que soit leur niveau d'entrée dans la profession, doivent être recrutés sur la base de leur compétence et de leur expérience en fonction du premier poste qu'ils ont vocation à occuper ;
- Si les connaissances à détenir pour accéder à tel ou tel corps de police sont acquises antérieurement (détention d'un diplôme d'enseignement général), les politiques publiques en matière d'éducation s'attacheront à en faciliter l'accès aux femmes ou aux minorités, si ce n'est pas le cas ;
- Ces compétences et aptitudes requises sont en général liées à un niveau de connaissance, à la détention d'un diplôme. L'âge, des critères physiques : taille, le nombre maximum de tentatives à un concours de sélection peuvent aussi être pris en compte ;
- Des qualités liées à la personne, sens du discernement, ouverture d'esprit, maturité, sens de la justice, capacités à communiquer et selon les cas aptitudes à commander et à organiser sont considérées ;
- Les membres des FSI disposent d'une compréhension suffisante des problèmes sociaux, culturels voire communautaires de leur pays ;
- Dans les pays multilingues, les personnels de la police maîtrisent au moins la langue la plus couramment parlée localement et en sus, selon leur fonction, la langue officielle utilisée par l'administration de l'Etat ;
- Les candidats doivent jouir d'une bonne moralité pour exercer les fonctions au sein des FSI coupables d'infractions graves n'exercent pas les fonctions de policiers ;

- Des recrutements sur titre peuvent être prévus explicitement par les textes (fonctions de spécialistes, postes rares ou uniques).

Les actions de recrutement sont réalisées par des structures spécialisées, constituées de personnels formés à cet effet.

Modalités :

- Des personnels de services de sélection/recrutement, appartenant à des structures permanentes ou foraines, commissions de recrutement sont identifiés ;
- Ces structures seront chargées de collecter les dossiers de candidature, de les vérifier, de convoquer les candidats. L'ensemble des candidatures sont étudiées sans discrimination ;
- Des centres de sélection sont ouverts, si possible le même jour pour faire passer des épreuves identiques selon le type de postes à pourvoir. Souci de l'égalité des chances.
- Une commission de sélection, nationale ou régionale, selon l'organisation du corps de FSI, est chargée de contrôler le déroulement des épreuves de sélection préalablement établies, de les corriger, de proposer les candidats reçus à une instance décisionnelle centrale de haut niveau (chef recrutement national, chef RH, commission de commandeurs).

Les épreuves de sélection portent sur différents aspects garantissant l'adéquation du postulant à son futur emploi :

Modalités :

- Le processus de sélection comprend des tests d'aptitude à l'emploi (dont des tests psychotechniques), des tests de connaissances générales ou propres à une fonction donnée (spécialiste), des enquêtes de moralité. Les différences de sexe sont prises en compte dans les épreuves physiques ; le cas échéant une visite médicale sera prévue ;
- La sélection doit être réalisée de manière transparente (commission d'aptitude locale, nationale, contrôle, recours possible, notification des résultats aux intéressés) ;
- Le pouvoir politique ne doit pas interférer dans le processus de recrutement qui reste une fonction technique de la responsabilité de l'administration concernée ;
- Des données statistiques concernant les volumes de personnels recrutés, les difficultés rencontrées sont tenues par un service central relevant des RH ;
- Les règles en matière de recrutement sont formellement établies et précisées dans un document écrit permanent de nature interne.

4.3.3 Principes concernant la mobilité et la fin de carrière

Le principe de mobilité interne constitue un moyen d'éviter routine, risque de corruption, baisse de la performance, pour récompenser et sanctionner. La mobilité peut faire suite à une promotion, à la réussite à un examen.

Modalité :

- Il doit être explicitement prévu dans les textes relatifs aux statuts des personnels, notamment le cadre géographique de celle-ci (une région, une province, échelon national).

Une mobilité trop rapide des personnels doit aussi être évitée pour toute fonction où un minimum de présence est requis pour optimiser les compétences des personnels qui l'occupent.

Modalité :

- Des règles doivent être fixées et mises en œuvre pour garantir un minimum de temps de présence, notamment dans les fonctions faisant suite à une formation technique de haute valeur ajoutée ou dans des commandements importants notamment opérationnels.

La mobilité vise à pourvoir des postes fonctionnels /budgétaires effectivement vacants

Modalités :

- Un/des document(s) d'organisation, actualisé(s) de façon régulière fixe(ent), unité par unité, tous les postes vacants ou susceptibles de l'être, disponibles à un moment donné ;
- Des documents RH sont établis pour faire remonter les informations sur les vacances, Un système de suivi est mis en place pour la maîtrise permanente des effectifs.

La mobilité est gérée dans des « cadres de gestion/ spécialités » (enquêteurs judiciaires, spécialistes en ordre public, personnels des unités de proximité) au sein desquels les personnels peuvent évoluer, sans que soit exclus toute possibilité de changement de cadre de gestion.

Modalités :

- Une liste des spécialités, technicités, cadres de gestion généralistes est établie et connue des personnels ;
- Certains postes vacants peuvent être réservés à des recrutements directs extérieurs (spécialités rares, postes n'exigeant pas une expérience policière spécifique).

La mobilité intervient sur demande (convenance personnelle) ou d'office (intérêt du service).

Modalités :

- Les règles en matière de mobilité (conditions requises : ancienneté, niveau de notation, diplôme à détenir, situation particulière (personnel blessé, handicapé suite action de service...) sont formellement établies et précisées dans un document écrit permanent de nature interne ;
- La mobilité peut être liée à une promotion au sein des FSI ;
- La mobilité permet au commandement de placer des personnels à haute compétence dans des postes sensibles ou de haut niveau de responsabilité ;
- La mobilité peut aussi avoir une motivation sociale, personnelle.

La mobilité peut générer des incidences négatives possibles sur le plan financier, voire de la vie personnelle et sociale vis-à-vis de ceux qui en font l'objet.

Modalités :

- D'éventuelles compensations sont établies si nécessaire, notamment quand la mobilité est consécutive à une promotion interne ;
- Ces compensations sont prévues et établies sur la base de critères objectifs ; elles sont appliquées selon des règles transparentes, et identiques pour tous ceux qui connaissent une situation équivalente.

Le respect des règles en matière de mobilité est contrôlé.

Modalités :

- Des recours hiérarchiques voire contentieux sont possibles en cas de litige ;
- Les règles sont contrôlées par des commissions paritaires ad hoc, intégrant des représentants des personnels, s'il en existe (représentant syndical, président des sous-officiers, des officiers...).

Au terme d'un certain nombre d'années de carrière, le personnel des FSI est placé en position de retraite d'office.

Modalités :

- Les règles en matière de mise à la retraite, notamment les limites d'âge sont fixées par des textes légaux ou réglementaires ;
- Les âges de mise à la retraite peuvent être variables selon les catégories de personnels, les corps ; ils sont en relation avec les types d'emploi occupés ;
- Pour les personnels dont l'âge ne leur permet pas de trouver un autre emploi lors de leur placement en position de retraite, la pension de retraite afférente doit être d'un montant suffisant afin de leur permettre de vivre décemment ;
- Le montant des pensions est clairement défini par des textes ministériels ou interministériels.
- Le montant des retraites est garanti par le budget de l'Etat. Les pensions seront conditionnées par le nombre d'années de service au moment du départ et par le niveau de grade détenu. Un système de retraite complémentaire, volontaire peut être institué.
- Le montant des pensions versées devra être harmonisé avec les autres administrations de l'Etat en fonction de règles établies à l'échelon gouvernemental.

Certains personnels des FSI, non professionnels, ne faisant pas carrière au sein de leur administration et ne disposant pas du nombre d'années de service minimum requis pour toucher une pension à leur départ, sont aidés pour leur retour à la vie civile.

Modalités :

- Ces personnels qui quittent le service actif rapidement- contrats courts - reçoivent des formations de reconversion dans la vie civile ou des pécules pour la recherche de nouveaux emplois dans le civil ;
- Des postes passerelles peuvent être réservés pour certains personnels dans les autres administrations de l'Etat au titre de la reconversion.

4.3.4 Principes concernant l'avancement

Afin de garantir la motivation et l'intérêt, les personnels des FSI se voient offrir des opportunités de progresser dans leurs fonctions et dans la chaîne hiérarchique.

Modalités :

- Le principe d'avancement interne est prévu explicitement par les textes réglementaires pour chaque corps/catégorie de personnels ;
- Il sert à pourvoir les postes fonctionnels rendus vacants par départs à la retraite ou autres raisons.

Les promotions au sein des FSI reposent sur le mérite et les compétences professionnelles. Les considérations ethniques ou l'appartenance politique en sont exclues.

Modalité :

- Les conditions (ancienneté dans le grade détenu, âge, niveau de notation) afin de présenter une candidature utile pour l'avancement doivent être précisées et connues de tous les candidats potentiels

Le volume des postes à pourvoir, corps par corps, grade par grade est connu des postulants.

Modalités :

- Le système de commandement et de RH suit les évolutions des vacances de poste à pourvoir par la voie de l'avancement ;
- Certains postes peuvent être pourvus par des personnels de grade, voire de corps différents ;
- Le système de promotion peut être un système à l'ancienneté ou au choix. Quel que soit le dispositif, le nombre d'années d'ancienneté minimum dans le grade inférieur est déterminé pour toute candidature utile.

Le système d'avancement se fait sauf cas particulier, grade par grade.

Modalité :

- Les avancements exceptionnels qui contreviennent à ce principe sont clairement précisés par les statuts des militaires (décès en service par exemple, action exceptionnelle).

Le système de promotion repose sur le volontariat des personnels.

Modalités :

- Une demande d'avancement doit être présentée explicitement par le postulant.
- Les candidats à l'avancement concourent entre eux au sein des différents corps ou services (officiers, commissaires, sous-officiers, inspecteurs...) dans des cadres de gestion fonctionnels (branches, spécialités, technicités) bien identifiés (spécialité agent de la circulation routière, agent de voie publique ...), correspondant ou pas à un cadre géographique particulier (niveau local, régional, national).
- Les cadres de gestion prennent le cas échéant en considération les notions de sexe (quotas réservés) selon des décisions explicitement prises par avance.

Les conditions requises pour postuler à l'avancement (ancienneté dans le grade détenu, âge, niveau de notation...) doivent être précisées et connues de tous les candidats.

Modalités :

- Un document établi par le service RH fixe, grade par grade, corps par corps l'ensemble des conditions requises ; il est publié et rendu disponible pour tous les personnels ;
- Le système d'évaluation des personnels comporte en particulier des rubriques concernant leur aptitude (connaissances, comportement) à occuper des responsabilités supérieures ;
- La détention par le personnel d'un diplôme nouveau peut constituer un élément important de cette aptitude ;
- Si dans les compétences nécessaires pour postuler, il est nécessaire d'un diplôme particulier, les personnes éligibles pour suivre cette formation, quel qu'en soit le sexe, sont placées dans des conditions similaires pour la recevoir ;
- Les conditions précises pour suivre cette formation préalable sont clairement établies.

Le choix des candidats à promouvoir doit reposer sur des procédures transparentes.

Modalités :

- La sélection est réalisée par des commissions d'avancement identiques pour tous, composées de personnels bien identifiés, sélectionnés en fonction de leurs compétences, d'un niveau de grade au moins équivalent à celui des candidats ;
- Une autorité supérieure arrête définitivement le choix des personnels sélectionnés. La liste des personnels promus est diffusée par un bulletin officiel interne.
- Chaque année, un état statistique récapitulatif des avancements est réalisé et rendu accessible à l'ensemble des personnels. Il renseigne en particulier, avec une ventilation par grade et par sexe, le nombre de candidat(e)s à l'avancement et effectivement promu(e)s.

Le personnel promu connaît et accepte toutes les conséquences de sa promotion notamment le changement de poste donc de responsabilité, voire d'unité ou de lieu géographique.

Modalités :

- L'ensemble des règles consécutives au processus de promotion sont connues des postulants. Le changement de poste, voire de résidence se fait selon des processus de choix, voire d'office sur décision hiérarchique pour pourvoir des postes vacants prioritaires ;
- La promotion est adossée à une augmentation salariale, correspondant à des responsabilités plus importantes en termes d'emploi.

Le respect des règles en matière d'avancement est contrôlé.

Modalités :

- Un système de recours hiérarchique, administratif est en place ainsi que des commissions paritaires incluant les représentants du personnel ;
- Les autres nominations restent de la responsabilité des directeurs des administrations concernées par délégation ministérielle ou subdélégation.

En fonction des catégories de personnel, des concours peuvent être organisés au sein des FSI pour accéder à des corps/catégorie supérieurs.

Modalités :

- Ce dispositif de promotion interne est indépendant du dispositif d'avancement ;
- Il répond à des règles qui lui sont propres au sein des institutions et favorise l'émancipation interne.

4.3.5 Principes concernant les récompenses et sanctions

Les récompenses reconnaissent le mérite permettant au supérieur de marquer sa satisfaction.

Les punitions découlent de fautes ou de dysfonctionnements individuels ou collectifs dont on doit éviter qu'ils ne se reproduisent.

Récompenses et punitions doivent être accordées avec mesure et sans retard pour garder leur valeur.

Le principe des récompenses et des punitions est prévu clairement dans les textes d'organisation des FSI.

Modalités :

- Les différentes catégories de récompenses, les situations ou circonstances dans lesquelles elles peuvent être attribuées, les procédures à suivre pour l'instruction des dossiers, les autorités habilitées à les attribuer, les éventuelles conséquences sur la situation personnelle des personnels (prime, avancement) sont explicitement prévues dans des textes internes ;
- S'agissant des sanctions, elles s'inscrivent dans une chaîne normative prédéfinie allant de l'avertissement à la révocation, et sont susceptibles de recours. La possibilité par l'agent concerné de se faire assister d'un défenseur selon le niveau de sanction encourue est prévue.

4.3.6 Principes concernant la protection médico-sociale des personnels

Le suivi médico-psychologique est réalisé par un service médical spécialisé.

Modalités :

- Il existe au sein des FSI un service médical comprenant un nombre suffisant de praticiens formés au suivi spécifique de l'activité des FSI aussi bien dans sa composante physique que psychologique ;
- Ce service doit intervenir pour assurer un suivi régulier de l'état de santé des agents des FSI, notamment à la demande de leur hiérarchie mais également à l'occasion d'événements graves touchant un service particulier.

4.3.7 Principes concernant les droits et obligations particuliers des personnels :

Les personnels des FSI sont dans l'ensemble soumis aux mêmes obligations juridiques que l'ensemble de la population. Cependant, il existe certaines dispositions protectrices ou aggravantes les concernant (aggravation des violences commises sur ou par les agents de la force publique), ainsi que quelques dispositions restrictives à titre de protection ou de prévention (interdiction à leurs conjoints d'exercer certaines professions, interdiction pour eux-mêmes d'être juré devant une cour d'assises par exemple, interdiction d'exercer une deuxième activité professionnelle rétribuée autre que sportive ou culturelle).

Modalité :

- les autorités administratives chargées de délivrer certaines autorisations d'exploitation, de la constitution des jurys et la hiérarchie des FSI, s'assurent du respect de cette réglementation

4.3.8 Principes concernant la formation des personnels des FSI

La formation constitue un élément clé de la performance des personnels. Elle est fonction des emplois occupés par les personnels. Elle s'échelonne tout au long de la carrière. Elle comprend des cycles obligatoires, d'autres optionnels. Elle peut constituer une condition pour l'avancement ou pour un changement de fonction.

La formation initiale est propre à chaque catégorie d'acteurs des FSI (commissaires, officiers, sous-officiers, agents, autres personnels). Elle est assurée dans des écoles ou des centres de formation permanents ou mis en place ponctuellement.

Modalités :

- Le nombre et les capacités d'accueil des organes de formations des FSI dépendent des volumes habituels de personnels à former, de la durée des formations à dispenser, des catégories de personnels concernés ;
- Le ministère de tutelle des FSI dispose de services ou de directions permettant d'évaluer les en amont les besoins en personnels à former, catégories par catégories, de préparer les plans de charge des écoles.

Les écoles de formation des personnels des FSI sont constituées de professionnels sélectionnés cadres permanents ou détachés ponctuellement.

Modalités :

- un socle de personnels formateurs permanents constitue l'ossature de base des écoles de formation initiale ;
- Des cadres détachés des unités pour quelques semaines ou quelques mois renforcent ces effectifs pour dispenser des formations plus techniques ;
- Des personnels spécialisés propres aux FSI ou en provenance de la société civile viennent dispenser des enseignements spécifiques rentrant dans le cursus de telle ou telle catégorie d'agent des FSI ;
- Les formateurs mobilisés disposent de l'expérience professionnelle suffisante pour maîtriser le contenu de leur enseignement et des qualités pédagogiques nécessaires pour transmettre leur savoir ;
- Le comportement des formateurs est exemplaire et mobilisateur pour les candidats à une carrière de membre des FSI ;
- Enseignants permanents ou ponctuels les formateurs bénéficient du temps nécessaire pour préparer leurs interventions. Ils sont évalués de façon spécifique sur leur capacité d'enseignement.

Le contenu des enseignements dispensés, fournit aux futurs agents l'ensemble des connaissances juridiques, techniques et morales qui leur sont nécessaires, pour l'exercice de leur futur emploi

Modalités :

- La formation initiale (accès aux corps des FSI) est étroitement liée au système de recrutement du personnel ;
- La formation est différente, selon qu'il existe un recrutement de type unique pour tous les personnels d'un corps de police ou des recrutements différenciés, en catégories distinctes, en fonction des emplois offerts dès le premier poste occupé ;
- La formation initiale dispensée permet de garantir que tous les personnels exerçant un même emploi ont le même niveau de connaissances techniques et sont familiarisés avec les mêmes valeurs ;
- L'enseignement dispensé repose sur l'alternance entre notions théoriques et aspects pratiques ;
- Elle permet de mettre en œuvre tous les processus (règles, procédures) d'utiliser les équipements mis à sa disposition pour exercer l'emploi assigné, d'acquérir les réflexes professionnels ;
- En raison des spécificités de l'emploi des FSI au contact de la population, au sein de la cité, la formation initiale de celui-ci se fait au plus près de ces conditions pratiques du travail effectif quotidien ;
- Compte tenu du rôle de protection de la population qui leur incombe les FSI seront particulièrement sensibilisés au travers de leur formation sur la maîtrise des principes fondamentaux de démocratie, d'état de droit, de protection des droits humains et le respect de l'intégrité personnelle ;
- La formation en matière de respect des DH et en matière d'éthique se fait le plus possible sous la forme de présentations de situations concrètes, les plus proches du travail policier quotidien ;
- La formation théorique et pratique concernant l'emploi de la force, ses limites, sont intégrées aux modules de formation sur les droits humains ;
- La formation initiale dispensée aux personnels des FSI s'attache à mettre en lumière les risques de comportements sexistes, racistes et xénophobes, - constituant un potentiel facteur d'insécurité- qu'il leur appartient de combattre.
- L'ouverture des acteurs des FSI aux réalités de la cité implique l'intervention dans son cursus de formation de personnels extérieurs, relevant d'autres institutions que policières.

Selon l'affectation et le type d'emploi exercé, qui peut induire la participation à des missions plus spécialisées, la formation de base est complétée par une formation complémentaire en unité, théorique et /ou pratique juste après la sortie de l'école.

Modalités :

- Cette formation se situe en situation ;
- Elle peut alterner le traitement de cas concrets théoriques et/ou pratiques ;
- Si elle se traduit par des analyses de problèmes, cela suppose une reproduction la plus fidèle possible de la diversité des situations sociales concrètes ;
- Elle peut se traduire par des envois périodique de travaux à un organisme en charge d'assurer leur correction ou par des mises en situation au sein de l'unité d'emploi évaluées par la hiérarchie de contact ;

- Cette formation complémentaire peut constituer une étape essentielle dans la titularisation de l'agent concerné.

4.3.9 Principes concernant la formation continue

La formation continue répond à la nécessité d'une actualisation permanente des connaissances et des compétences des différents personnels relevant des FSI du fait des évolutions techniques, de procédures, d'équipements .

Modalités :

- Des sessions de réactualisation des connaissances et compétences sont prévues tout au long de la carrière des personnels ;
- Le choix des contenus des enseignements dispensés dans le cadre de la formation continue repose sur des problématiques pratiques auxquelles les personnels sont confrontés, sur la nécessité, du maintien en condition physique, sur la maîtrise de l'usage des équipements réglementaires et des armes de service ;
- Ces sessions portent sur les questions essentielles relatives au comportement ou à des aspects techniques relatifs à l'emploi occupé ;
- Elles portent sur les rappels réguliers des principes de l'usage des armes ;
- La pratique régulière du tir aux armes de service pour tous les personnels en ayant l'usage dans le cadre du service relève des actions de formation continue permettant ainsi de limiter les risques d'abus ou d'emploi inappropriés de celles-ci.

La formation continue est organisée et constitue une activité obligatoire au sein des formations.

Modalités :

- Un plan de formation continue prévoyant un certain nombre de jours de formation par an, est mis en place ;
- La formation continue peut être utilisée comme un élément pris en compte pour les promotions ;
- La formation constitue un processus de perfectionnement interne ;
- Les emplois nécessitant l'obtention de compétences acquises par une formation préalable sont clairement identifiés dans le tableau des emplois et des compétences propres à l'institution concernée.

La formation continue est assurée dans ou en dehors des unités d'emploi.

Modalités :

- La formation continue est assurée au sein des unités, le plus souvent par le personnel d'encadrement supérieur responsable de la qualité du travail effectué par son personnel ;
- Elle est aussi dispensée au sein de centres de formation par des instructeurs spécialisés selon les besoins identifiés (stages préalables à une promotion, à l'occupation d'une nouvelle responsabilité) ;
- Elle peut être assurée par des centres de formation communs à différentes institutions de sécurité notamment en vue d'en réduire les coûts ;
- Des cycles de formation à l'extérieur du dispositif des FSI sont assurés pour satisfaire à l'exercice de fonctions particulières (formations techniques de haut niveau, formation

- des cadres supérieurs, formation pour des emplois internationaux...) ou pour mieux répondre à certains crimes spécifiques (violence conjugale, violence sexuelle...);
- Des protocoles ou conventions permanentes ou temporaires sont établies à cet effet, en tant que de besoin, avec le ministère de l'enseignement national, des centres indépendants ou des pays tiers ;
 - Les coûts liés à l'organisation des cycles de formation continue sont prévus spécifiquement dans le budget des unités ;
 - Des lignes budgétaires nécessaires à ces actions de formations sont à la disposition des responsables en charge de leur organisation ;
 - Un relevé des actions de formation continue est disponible dans le livret de chacun des membres des FSI ;
 - Des états récapitulatifs des sessions de formation continue sont disponibles dans les unités. Ces états récapitulatifs renseignent en particulier sur la ventilation par sexe des bénéficiaires.
 - Les formations sont organisées de façon à permettre un égal accès des hommes et des femmes à ces dispositifs.

Liée à la nécessité de maîtriser certaines technicités de pointe, à l'usage par certains agents des FSI d'équipements de haute technologie, ce type de formation concerne en général peu de personnels. Elle est souvent conditionnant pour le maintien d'une capacité technique de haut niveau.

Modalités :

- La liste des emplois nécessitant des formations de spécialisation, d'entretien de compétences ou de vérification des compétences techniques est détenue à l'échelon central ;
- Les personnels qui y sont astreints sont suivis spécifiquement et mobilisés par le service des RH concerné. Il s'agit de personnels dits spécialistes.
- Une planification annuelle des formations de spécialisation est instituée ;
- Les budgets spécifiques sont dévolus à ces types de formations ;
- Selon son niveau de sophistication, de la nature de la spécialité concernée, de sa similarité avec son usage à l'extérieur de la sphère des FSI, du volume des gens concernés, cette formation est organisée en interne ou en dehors des centres de formation ;
- Une analyse comparative des coûts conditionne les choix effectués en la matière ;
- Des mesures spécifiques de gestion sont prises pour que les personnels qui en bénéficient soient maintenus dans leur emploi un minimum d'années pour amortir l'engagement financier consenti par l'institution à leur profit. Un engagement formel de leur part est pris sur ce point particulier.

4.4 Moyens/Equipements/Infrastructures

Les FSI disposent en général d'un nombre important d'implantations territoriales sur l'ensemble du territoire national. Chacune d'entre elles dispose du minimum d'équipements permettant un fonctionnement susceptible de donner satisfaction aux usagers.

Modalités :

- Les différentes implantations des FSI permettent l'accueil des usagers dans des conditions décentes, leur protection si nécessaire, la garde de détenus arrêtés ;
- Les responsables en charge des moyens disposent des financements nécessaires pour assurer le fonctionnement minimal de leur unité: crédits pour électricité, carburant, petit matériel de bureau, réparations élémentaires.

L'image des FSI, la considération et la confiance que leur portent les usagers dépendent également du cadre dans lequel ils sont reçus et de la qualité des équipements individuels des personnels

Modalités :

- L'accueil des usagers dans les locaux professionnels des FSI justifie une particulière attention et l'affectation de moyens matériels spécifiques ;
- Les tenues et autres équipements techniques portés par les personnels des FSI sont identiques et dans un état de qualité permettant de maintenir leur image de professionnalisme et d'efficacité.

L'accès aux FSI ne se réduit pas à la seule question de proximité géographique, la configuration des territoires pouvant ne pas faciliter l'implantation idéale des unités.

Modalités :

- Dans les zones rurales ou très peu peuplées, des moyens de mobilité adaptés aux conditions climatiques notamment, sont en place pour organiser des patrouilles de longue durée, pour aller au-devant des populations sédentaires ou nomades. Des regroupements éventuels de moyens de différentes unités sont effectués dans des zones non dotées de structures fixes ;
- Dans les zones urbaines, le parc automobile des FSI permet d'assurer la présence continue sur la voie publique, la tranquillité et la sécurité, garantir la régulation de la circulation et la protection générale des personnes et des biens.

Les moyens de communication et d'échanges de renseignement constituent des éléments clés de l'efficacité des FSI.

Modalités :

- Un plan pragmatique et performant d'équipements radios/informatique élémentaire, fonctionnant en réseau est établi ;
- Des procédures et des créneaux spécifiques d'échanges de données et d'information sont définis dans les unités notamment celles les plus isolées. Le partage de réseaux radios communs à plusieurs FSI est instauré si nécessaire ;
- A défaut de système télématique/informatique, des formulaires et fichiers manuels, des fiches navettes, sont tenus par les unités et le cas échéant mis à la disposition des populations.

La nécessité de conserver la mémoire de toutes les activités effectuées par les unités, permettant notamment le contrôle des opérations, de renseigner la hiérarchie mais aussi la population est essentiel.

Modalités :

- Des documents manuels ou informatiques adaptés à la nature des informations à détenir (registres divers), sont établis à cet effet et maintenus de manière pérenne en état d'utilisation ;
- Les mises en garde à vue en particulier font l'objet d'une inscription sur un registre spécifique, sous contrôle de magistrats.

Le remisage de matériels de sécurité, de l'armement et des munitions est assuré de façon prioritaire.

Modalité :

- Des locaux spécifiques renforcés sont mis en place, des procédures strictes de contrôle et d'usage de ces matériels sont établies, des gardes sont organisées si nécessaire afin d'assurer la disponibilité opérationnelle permanente de ces équipements.

Des équipements adaptés sont mis en place pour les unités en charge de missions spécifiques

Modalités :

- Pour les missions de maintien et de rétablissement de l'ordre, les FSI qui les assurent, disposent de véhicules de protection performants, les personnels de tenues adaptées, de casques spéciaux, d'armement spécifique non légal ;
- Les services d'investigation disposent d'équipements appropriés à la diversité et à la complexité des enquêtes : véhicules et motos banalisés, moyens radios discrets, appareils de vision nocturne, matériel pour les interceptions judiciaires, la géolocalisation, gilets pare-balles pour les interventions.

4.5 Valeurs partagées

De par sa fonction d'agent social au service de la collectivité nationale, intervenant souvent dans des contextes d'urgence et de détresse, de tension relationnelle forte, le personnel des FSI développe en interne des valeurs de solidarité et d'écoute, de réserve et d'attention à la dignité d'autrui mais aussi de partage de risque, un esprit d'équipe qui modèlent ses modes d'action, ses attitudes professionnelles.

Ce socle de valeurs s'appuie sur des dispositions personnelles initiales.

Modalités :

- La sélection des différents personnels des FSI s'attache à identifier les valeurs sociales et humaines dont ils disposent ;
- Des tests psychotechniques spécifiques assurent que les futurs membres des FSI disposent des qualités humaines et sociales requises.

Le socle des valeurs est renforcé dès le cycle de formation et dès l'accès au premier emploi.

Modalités :

- Les personnels des FSI reçoivent lors du cycle de formation initiale des enseignements portant sur le respect des principes fondamentaux des droits humains, le respect de l'intégrité personnelle, et les exigences sociales de leur métier ;

- Un enseignement spécifique sur les principes de déontologie propres au métier, sur les règles de discipline interne est dispensé ;
- Un recueil regroupant les obligations déontologiques est mis à la disposition de chaque personnel. Ce document liste l'ensemble des valeurs partagées au sein de l'institution concernée.

Le socle de valeurs partagées s'approfondit progressivement et s'entretient tout au long de la carrière.

Modalités :

- Les formations à l'éthique et à la déontologie et le respect de l'intégrité personnelle font l'objet d'une actualisation permanente ;
- Dans le cadre du service des formations diverses, des entraînements et mises en situation permettent à chacun, à son niveau de comprendre la nécessité absolue d'un comportement éthique.

La hiérarchie de contact garantit le respect des règles de comportement éthique des personnels.

Modalités :

- Les chefs hiérarchiques ont en la matière valeur d'exemple. Ils entretiennent l'esprit de corps, la culture de service public, la solidarité au sein des unités.
- Ils mettent en place des procédures d'évaluation environnementale du lieu de travail, et développent des politiques internes/codes de conduite visant à prévenir les atteintes à l'intégrité personnelle (harcèlement, violence sexuelle, discrimination) des personnels et de la population.
- Ils rappellent périodiquement à leurs subordonnées les notions fondamentales de comportement dans l'action. Le contrôle par les pairs constitue une voie utile pour garantir un comportement éthique ;
- Le respect des valeurs partagées passe par la mise en valeur professionnelle de ceux qui y adhèrent sous forme de récompenses, voire de promotions ;
- Le dispositif d'encadrement a aussi la responsabilité, en cas de négligence ou de conduite inappropriée par rapport au respect des principes éthiques, de rappeler la règle voire de sanctionner ;
- Dans les cas de dysfonctionnement les plus graves, il est fait appel au service interne d'inspection. Le cas échéant une enquête judiciaire est ouverte.

5. Représentation, participation, légitimité

Les FSI dont il faut conserver à l'esprit qu'elles sont bien souvent conduites à exercer des actions de coercition à l'égard de la population, tirent paradoxalement leur légitimité de la confiance que cette dernière leur accorde. Cette double réalité constitue un enjeu à relever essentiel pour les FSI notamment au travers des comportements de leurs agents qui doivent concilier fermeté, justice, neutralité et transparence dans leurs agissements.

Les FSI doivent disposer d'une bonne connaissance du contexte social dans lequel elles évoluent, mettre en œuvre des modes d'action tournés vers le souci de garantir à la fois l'ordre public, mais

aussi d'instaurer la tranquillité, de développer le bien vivre ensemble. Elles s'attachent à mettre en œuvre des réactions mesurées, de faire preuve d'anticipation, de fournir des prestations orientées vers les besoins et attentes des bénéficiaires de la sécurité.

Ces éléments mettent en exergue l'impérieuse nécessité d'un travail permanent de proximité, de coopération avec la population.

Dans cette relation d'échange, l'une des difficultés provient de la façon dont la population exprime ses besoins et ses attentes en matière sécuritaire. Celles-ci peuvent parfois être complexes à définir, traduire des divergences d'intérêts patentés, voire antinomiques, en fonction de variables personnelles diverses, sexe, âge, origine ethnique, niveau d'instruction.

L'action des FSI est fondamentale dans ce mouvement de rapprochement, leur rôle social leur permettant d'établir le dialogue, constituer le lien entre diverses communautés qui parfois se connaissent peu, s'ignorent voire se déprécient mutuellement.

L'écueil à éviter toutefois en la matière est de privilégier le dialogue avec telle ou telle composante majoritaire parce qu'elle est plus accessible, au détriment d'autres parties de la population, plus difficiles d'accès mais qui nécessitent autant, voire plus de soutien que les autres en matière de sécurité.

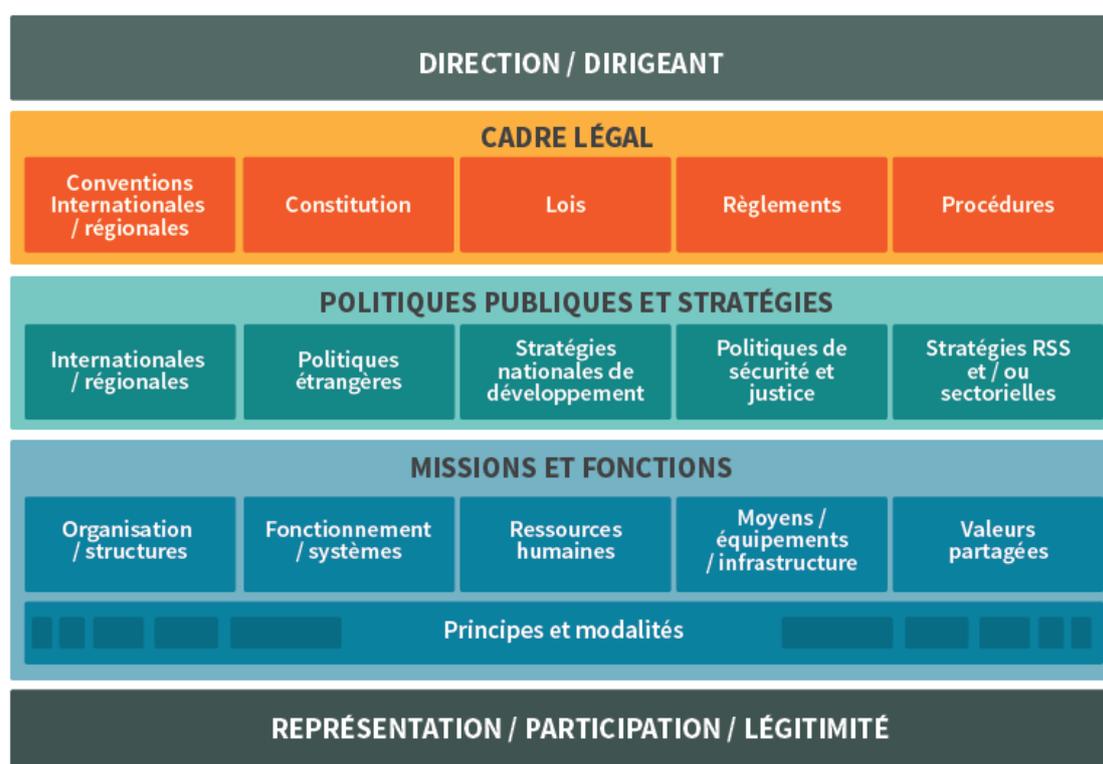
Ces voies de dialogue à explorer peuvent s'appuyer utilement sur les réseaux d'associations présentes au sein des communautés, associations de quartiers, municipales, associations professionnelles ou de commerçants, sportives, culturelles.

Les autorités communales ou d'autres représentants de l'administration, selon les contextes locaux et nationaux, peuvent aussi initier des dialogues avec les usagers. Les représentants des forces de sécurité peuvent utilement participer à ces échanges pour présenter leurs actions, expliquer certaines difficultés, recueillir des doléances.

Cet apprentissage du dialogue doit être progressif, authentique afin d'éviter qu'il ne soit superficiel ou que ses effets soient opposés à ceux recherchés.

Socle de référence du secteur de la défense

Le socle du secteur de la défense est structuré de la façon suivante. Pour chacun des cadres de la structure, le socle détaille certains principes et certaines modalités de mise en œuvre pour assurer le bon fonctionnement du secteur de la défense.



La défense nationale est l'une des composantes de la sécurité nationale. Pour un Etat, la défense est l'ensemble des moyens et des actions mises en œuvre pour assurer la protection et la sauvegarde des intérêts fondamentaux de la nation et pour garantir la sécurité et l'intégrité du territoire et de sa population contre les agressions armées. Par métonymie, la défense est aussi l'ensemble des organisations constituées de civils et de militaires qui sont chargées de cette mission.

Fonction politique régaliennne, la défense est nationale car elle concerne également toutes les administrations responsables des grandes catégories de fonctions ou de ressources essentielles à la vie du pays (conception globale de la Défense).

La défense est constituée de forces armées (l'armée de terre/la force terrestre, la marine, l'armée de l'air/la force aérienne et dans certains états, on retrouve également une gendarmerie) et des organismes de planification, d'organisation et soutien logistique. .

La défense a également en charge des missions de service à la population. Dans certains pays, les armées soutiennent de façon permanente ou ponctuelle les moyens du ministère de l'intérieur

(protection civile, forces de police) et d'autres ministères (Affaires étrangères, Santé, Education nationale). Elles peuvent être aussi appelées lors de catastrophes naturelles pour des missions de secours ou des missions de solidarité internationale.

1. Direction / Dirigeant

Plusieurs institutions exercent un rôle de direction et donnent les orientations pour le bon fonctionnement du secteur de la défense. Chacune assure ses fonctions comme suit :

1.1 Le chef de l'Etat. Même s'il existe quelques variantes selon les systèmes politiques, le chef de l'Etat est en général le chef des armées, principe affirmant la primauté du pouvoir civil en matière de défense. A ce titre, il/elle nomme les plus hauts responsables militaires nationaux.

Dans les pays de régime semi présidentiel, le gouvernement peut aussi exercer certaines attributions en matière de défense. En coordination avec le président de la République il définit la politique de défense et en assure la conduite, disposant pour cela de l'administration et des forces armées.

Le chef de l'Etat définit les orientations et arrête les décisions en matière de défense au sein de différents conseils (conseil des ministres, conseil de sécurité/défense).

Le chef de l'Etat est responsable de la proclamation des états d'exception mis en place en cas de crises et définis précisément dans des textes idoines.

1.2 Le Conseil de la sécurité/défense. Il constitue la structure politique et militaire de la défense.

Cet organe rassemble les ministres concernés par les affaires de défense nationale (défense, affaires étrangères, intérieur, justice, budget/finance, Education) et les principaux responsables civils et militaires de domaines spécifiques liés à la défense (renseignement, protection d'installations sensibles). Son organisation, sa composition et ses attributions sont déterminées dans la Constitution ou dans tout autre texte juridique majeur.

Il permet au chef de l'Etat et/ou au Premier ministre de coordonner l'action des différents ministères en matière de défense.

1.3 Le parlement Il est chargé du contrôle du pouvoir exécutif pour les activités de défense.

Les décisions du gouvernement en matière de défense sont présentées et débattues, sauf cas exceptionnels, devant le Parlement.

Le parlement vote les lois qui déterminent les principes fondamentaux de l'organisation générale de la Défense nationale.

Le parlement fixe les règles concernant les sujétions imposées aux citoyens en matière de défense comme le service civil.

Le parlement est associé à la définition de la stratégie de sécurité nationale. Il est impliqué dans le processus de décision pour les interventions extérieures des forces armées.

Le parlement autorise la ratification ou l'approbation des traités de paix ainsi que les traités et accords relatifs au règlement des conflits internationaux.

Le parlement, dans ses différentes composantes et spécialement, au travers des commissions dédiées au domaine de la défense, s'assure que le fonctionnement de celui-ci n'est pas influencé par d'autres considérations que l'application stricte de la loi.

1.4 Les ministres. Lorsque le concept de défense revêt dans un pays une dimension globale, chaque ministre est responsable de la préparation et de l'exécution des mesures de défense incombant à son ministère.

- **Le ministre de la défense.** Il a le rôle majeur en matière de défense.

Il est chargé de préparer et mettre en œuvre la politique dont il assume la responsabilité devant le Parlement.

Ceci comporte l'organisation et l'entraînement des forces armées, le recrutement et gestion du personnel, la réalisation des armements et équipements, des infrastructures.

Le ministre de la défense est assisté par des «grands subordonnés» tels que le chef d'état-major des armées, le secrétariat général à la défense nationale, l'inspecteur des forces armées, ainsi que par les chefs d'états-majors/directeurs des différentes armées/forces/ services.

- **Le ministère des Affaires étrangères.** Il joue un rôle important dans le domaine de la défense nationale.

Sous l'autorité du chef de l'Etat, il met en place les accords bilatéraux et multilatéraux de défense. Il promeut la concertation internationale dans la résolution des différends entre pays riverains. Il est aussi en première ligne lors de l'acquisition à l'étranger des équipements nécessaires à la défense.

1.5 Etat-major général. Le chef d'état-major général est chargé de la mise en condition des forces et assiste le chef de l'Etat/du gouvernement dans leur mise en œuvre.

En rapport avec la mise en condition, il coordonne les activités des chefs d'états-majors des forces, des différents corps et services, ainsi que du commandement/direction des écoles militaires.

Il dispose d'un état-major général pour remplir ses missions. Il assure le commandement des capacités et dirige le processus de la défense. Il comprend les structures d'état-major du niveau du chef d'état-major général jusqu'au niveau des forces inclus leur soutien direct.

Le commandement des forces est assuré à trois niveaux :

- Au niveau politique est prise la décision d'engager les forces armées.
- Au niveau stratégique, un état-major général relaie les directives politiques vers les commandements subordonnés dont les régions et commandants des forces qui eux sont responsables de la conduite opérationnelle dans leur théâtre d'opération. Il est aussi en charge du développement et du suivi d'une planification/vision stratégique nécessaire entre autre à la politique d'emploi et de recrutement des personnels, ainsi qu'au plan d'équipement/rééquipement des forces armées.
- Chaque force/armée est commandée par un chef d'état-major, assisté d'un état-major de force. Il est notamment responsable de la proposition du plan d'organisation et de développement de la force, de la mise en condition des unités, de l'élaboration de la doctrine d'emploi spécifique, de l'élaboration et du suivi de l'exécution du budget,

Selon les pays, des régions militaires regroupant des unités interarmées sont mises en œuvre. Les états-majors régionaux assurent le commandement opérationnel de toutes les unités engagées dans leur zone géographique de responsabilité. Ils déclinent en ordre clairs et détaillés les ordres de niveau supérieur.

2. Cadre légal

2.1 Textes fondateurs

Au plan interne, la constitution nationale fait souvent référence aux droits humains et aux libertés fondamentales, aux principes d'égalité des sexes.

L'organisation générale de la défense, les attributions spécifiques du ministre qui en a la charge sont fixées par différentes lois.

Celles-ci déterminent les principes généraux de défense (organisation territoriale, action inter gouvernementale, mise en œuvre de la défense militaire, de la défense civile), les différents régimes juridiques de défense (situation normale, états d'exception).

Ces lois décrivent l'organisation et les attributions du ministère de la défense, des forces armées et des organismes éventuellement sous tutelle du ministère.

Des accords, des conventions régionales ou bilatérales mutuelles d'assistance en cas d'agressions, des accords bilatéraux de défense complètent les aspects normatifs en matière de défense.

Des lois particulières précisent les règles en matière de financement et d'attributions budgétaires de la défense. Elles s'attachent également à articuler l'organisation de l'Etat sur un plan territorial et à fixer les attributions des différentes institutions déconcentrées de la défense nationale.

Sur la base des textes relatifs aux états d'exception, (notion variable selon les pays) prévus pour faire face à des situations de crise, - le plus souvent la constitution nationale -, des textes idoines définissent les pouvoirs exceptionnels confiés aux différentes autorités et les modalités de leur mise en œuvre.

Différentes conventions internationales comme celles relatives au droit de la guerre, au droit humanitaire sont directement applicables aux opérations militaires.

D'autres textes relatifs aux engagements internationaux imposent des règles de comportement strictes pour les militaires en opérations.

2.2 Autres textes

Des lois et décrets spécifiques regroupent les textes réglementaires relatifs à l'organisation territoriale de la défense, aux différents statuts du personnel militaire, aux modes de recrutement, au déroulement de la carrière, aux mutations, aux évaluations et notations, aux questions d'avancement et à la discipline générale.

Un statut général des militaires ou des textes équivalents décrivent les spécificités de l'état de militaire et les droits et devoirs qui y sont attachés de même que le rôle et les attributions de la hiérarchie. Un règlement interne précise les règles propres à la discipline générale militaire.

Des textes spécifiques sur la justice militaire sont établis lorsque le traitement de certaines infractions de nature spécifiquement militaire échappe à la justice civile.

3. Politiques publiques

La politique de défense est en général définie au niveau le plus élevé de l'Etat.

La stratégie en matière de défense est formalisée par des documents, Livres blancs, stratégies nationales.

La politique de défense se matérialise aussi au travers de traités ou d'accords de défense signés avec d'autres pays ou au niveau régional. Ces documents prévoient une assistance militaire mutuelle automatique en cas d'agression contre l'un des signataires.

En raison du fort impact potentiel du budget de la défense sur les finances publiques, et aussi du temps nécessaire à l'acquisition des matériels militaires nécessaires, le ministère de la défense établit des programmations pluriannuelles, (de l'ordre de 4 à 6 ans) des lois d'orientation et de programmation militaires.

Ces lois d'orientation s'appuient sur des objectifs politiques et stratégiques clairement affirmés, sur des analyses des menaces potentielles en matière de défense lesquelles sont régulièrement actualisées. Elles donnent une visibilité relative aux ressources nécessaires pour l'achat et le renouvellement des équipements et de l'armement militaire, souvent de haute technologie, les dotations en munitions, pour l'entretien des infrastructures et du matériel, voire le fonctionnement des unités dont les coûts, pour le pays, peuvent être élevés dans le cas d'opérations extérieures de sécurité internationale.

Les lois de finance annuelles déterminent, comme pour les autres départements ministériels, le budget du ministère de la Défense.

4. Missions et fonctions

La défense nationale a pour objet d'assurer la protection et la sauvegarde des intérêts fondamentaux de la nation et d'assurer l'intégrité du territoire et la protection de la population contre les agressions armées. Elle contribue à la lutte contre les autres menaces susceptibles de mettre en cause la sécurité nationale. Elle pourvoit au respect des alliances, des traités et des accords internationaux. Elle participe, dans le cadre d'engagements internationaux, d'accords multilatéraux voire bilatéraux, à des missions placées sous l'égide des Nations unies ou d'autres organisations.

Dans les conditions fixées par la loi, la défense nationale participe en temps de paix au développement économique, social et culturel ainsi qu'à la protection des personnes et de leurs biens en soutien des forces de sécurité intérieure.

Les forces armées participent également aux opérations de secours en cas de catastrophes et calamités naturelles conformément à la loi.

Pour remplir leurs missions, les forces armées doivent:

- disposer de capacités de renseignement et d'anticipation par la mise en place de systèmes de maîtrise de l'information,
- disposer d'un système d'alerte pour la surveillance des espaces terrestres, maritimes et aériens du pays,

- être dissuasif en disposant des capacités offensives et défensives suffisantes, quantitativement et qualitativement pour faire face à tout type de menace militaire contre le territoire national,
- disposer de capacités d'intervention dans le cadre de la sécurité collective pour faire face à différentes menaces contre le territoire national ou hors du territoire, pour participer à la lutte contre les trafics et éventuellement, quand requis, participer à la lutte contre le terrorisme en coordination avec les autres acteurs internationaux et interdépartementaux.

Pour assurer ces missions et fonctions le secteur de la défense suit certains principes et certaines modalités qui sont regroupées dans les cinq piliers suivants :

4.1 Organisation / structure

4.1.1 Le ministère de la Défense

Les attributions du ministère de la défense peuvent différer d'un État à un autre selon le régime politique en place.

Modalité :

- Quel que soit le choix effectué, le périmètre fonctionnel du ministère de la défense est clairement défini par la loi.

Le ministre de la défense est une autorité civile ou militaire entourée de grands adjoints civils et militaires. Il siège au conseil de sécurité/défense.

Modalité :

- Le portefeuille de la défense est attribué spécifiquement à un membre du gouvernement. Cette autorité peut être un ancien militaire ou une autre autorité politique désignée par le chef de l'Etat.

Le ministère de la défense a des responsabilités organiques de préparation des forces (organisation, gestion des ressources humaines, gestion des ressources financières, entraînement, équipement).

Modalités :

- Pour assurer ces attributions, le ministère de la défense est organisé autour d'une structure centrale (diplomatie de défense/réflexion stratégique, finance, juridique, ressources humaines) et des forces armées (préparation et activités opérationnelles). Dans de nombreux pays, on retrouve rattachés au ministère de la défense, des unités, services et organes tels que :
 - Secrétariat général à la défense
 - Une unité/un organe en charge des anciens combattants/vétérans
 - Une inspection des forces armées
 - La justice militaire
 - Une unité/organe en charge de l'équipement/armement

- Un comité international de sports militaires
- Les effectifs du ministère de la défense doivent répondre aux besoins de son administration, en nombre et qualité. Les différentes unités, organe ou services doivent communiquer entre eux de manière régulière et effective. Le ministère de la défense assure des fonctions organiques de réflexion stratégique, de conduite budgétaire et de préparation des forces. Il consulte ses grands adjoints et les principaux chefs militaires afin de prendre ses décisions en matière de défense nationale.

4.1.2 Le chef d'état-major général

La mise en condition des forces et la conduite des opérations est assurée par le chef d'état-major général en liaison directe avec le pouvoir exécutif et en particulier le chef de l'Etat. La formation relève aussi de sa responsabilité. Un état-major général, placé au plus près des autorités politiques, traduit en termes militaires les directives politiques reçues.

Modalités :

- Le chef d'état-major général utilise l'état-major des armées, pour transmettre ses directives aux grands subordonnés régionaux. Il s'assure également que les directives sont suivies d'effet et se fait rendre compte de leur réalisation.
- En général, le chef d'état-major général est assisté par des généraux adjoints en charge des opérations, du renseignement, de la planification, de l'administration et de la logistique. Ils veillent à assurer la coordination des activités de leur secteur avec celles des autres composantes de l'état-major

4.1.3 Les forces armées

La défense nationale s'appuie sur une organisation territoriale (régions) qui intègre, selon les pays, des dimensions terrestre, aérienne et maritime, réparties en un ensemble d'unités constituant un véritable maillage du territoire national. A la tête de chacune régions se trouve une autorité militaire en charge de la défense du territoire dans sa zone géographique de compétence.

Modalités :

- Une force, un corps ou un service est une structure constituée de moyens en personnel militaire, en matériel et infrastructures regroupés en différentes formations de combat et d'appui au combat opérant dans un milieu spécifique. Selon le milieu où elle opère, la force est terrestre, aérienne ou navale.
- En outre, selon l'organisation nationale, on rencontre des grandes unités telles que :
 - Le service médical ou corps de santé militaire
 - Le corps logistique
 - La direction/le commandement des écoles militaires
 - Le service de communication et d'information des forces armées
 - Un service d'action sociale.

- Les unités de la force terrestre ont pour objet de s’opposer aux forces ennemies sur toute l’étendue du territoire national, qu’il s’agisse de belligérants extérieurs ou intérieurs.
- Les unités de la force aérienne ont pour mission de surveiller et de défendre l’espace aérien national, d’appuyer les opérations des autres forces, d’assurer le transport du personnel et du matériel au profit des forces armées et de conduire les opérations offensives aériennes.
- Les unités de la force navale ont pour mission de défendre les eaux territoriales notamment maritimes, fluviales et lacustres.
- La défense aérienne et maritime du territoire s’appuie sur des bases positionnées à des emplacements stratégiques ou dans les grands ports et aéroports.
- Les unités de gendarmerie assurent des missions de défense nationale, même si elles sont à titre principal chargées de missions de sécurité intérieure. Leur organisation territoriale, leur implantation sur tout le territoire national à proximité de la population, leur confère en particulier un rôle clé en matière de recueil de renseignement de nature militaire.
- Les gendarmeries assurent également des fonctions de police militaire lors des opérations des forces armées.
- D’autres forces militaires disposant d’attributions de sécurité intérieure existent dans certains pays en complément des forces armées et des gendarmeries, les gardes nationales, républicaines, nomades.

En termes qualitatifs et quantitatifs, les effectifs doivent être en adéquation avec les missions définies par le niveau politique.

Modalités :

- Les forces comprennent au minimum un état-major, une unité administrative et logistique et des régions/bases/groupements.
- Les effectifs et les ressources dévolues à la défense variant en fonction des différentes menaces, de la géographie nationale et selon les alliances passés.
- Elles sont aussi conditionnées par la politique nationale en cas de crise ou de conflit extérieur (pays neutre, pays contribuant aux opérations de maintien de la paix, pays disposant d’une politique interventionniste spécifique). Ces différents éléments sont déterminants afin d’établir les capacités/compétences nationales requises.
- En fonction de la politique des Etats, les forces armées peuvent être constituées de personnels professionnels ou s’appuyer sur un système de conscription.
- Cette option présente l’intérêt de favoriser la cohésion nationale, de promouvoir le mixage ethnique voire religieux. Elle offre aussi une possibilité de renforcer le lien armée/population.
- Des unités de réserve peuvent aussi être mises en place, pour renforcer les forces armées

engagées dans un conflit. Des dispositions particulières prévoient l'organisation, l'entraînement, l'engagement de ces catégories de personnels.

Quelles que soient les stratégies militaires développées, différents niveaux de défense graduelle du territoire sont traditionnellement établis.

Modalités : en règle générale, on a :

- Un premier échelon constitué d'unités de couverture du territoire, positionnées à proximité des frontières. Elles sont chargées de l'observation, de la surveillance des zones périphériques. Il s'agit principalement d'unités terrestres (type unité d'infanterie motorisée), de capacités aériennes et navales situées sur zone. Ces unités doivent pouvoir engager une force belligérante dans leur zone de responsabilité avant tout renfort.
- Un deuxième échelon composé d'unités de réaction rapide. Il s'agit essentiellement d'unités d'infanterie (motorisées, forces spéciales) disposant d'appuis aériens, navals capables de renforcer un secteur engagé. Ces unités seront projetables par air ou par mer. Elles peuvent aussi être déployées à l'étranger dans le cadre d'opérations sous la direction d'une organisation internationale.
- Des unités de troisième échelon sont aussi disponibles. Il s'agit en général d'unités ayant la capacité de faire la décision militaire, disposant de moyens lourds, du type véhicules blindés, chars, obusiers,

Les armées peuvent dans certains contextes, assurer des services divers à la population nationale.

Modalités :

- En fonction de leur organisation et de leurs moyens, les forces armées peuvent entre autre participer à l'entretien du réseau routier, fournir un soutien médical aux populations isolées tel qu'un service de vaccinations, des ravitaillements divers.
- Elles peuvent aussi parfois s'adonner à des actions de formation de la population, à des activités de production. Dans ce dernier cas, les revenus qui en sont tirés sont identifiés clairement et reviennent le cas échéant dans le budget de l'Etat. A défaut ils sont comptabilisés dans le budget des forces armées.

Ponctuellement, dans certaines circonstances des groupes informels d'auto-défense ou des milices locales peuvent assurer des fonctions de sécurité du territoire.

Modalités :

- Ces dispositifs sont formellement prévus au plan réglementaire, leur organisation contrôlée, leurs personnels identifiés, leurs attributions spécifiées.
- Ces dispositifs sont tolérés temporairement pour pallier une insuffisance des effectifs de la police et des militaires
- Ces capacités sont placées sous le commandement militaire local (région militaire)

- Les règles nationales en matière de recrutement sont respectées et aucun enfant soldat n'est repris dans ces dispositifs.
- A défaut, leur présence et modes de fonctionnement doivent recueillir l'assentiment de la population, lequel est évalué régulièrement. Le respect des principes de l'Etat de droit est appliqué strictement à l'action de ces groupes.

4.2 Fonctionnement / systèmes

4.2.1 Principes généraux

Les forces armées assurent une visibilité spatiotemporelle.

Modalités :

- Présence de militaires sur les zones à sécuriser (frontières, points vitaux, ...), clairement identifiables par la population, notamment par le port d'une tenue militaire nationale réglementaire dans son intégralité,.....
- Utilisation de véhicules aux couleurs des forces armées circulant sur le réseau routier national,
- Organisation d'exercices/manœuvres au niveau local, dont les objectifs et les modalités sont clairement expliqués à la population locale.

Les forces armées restent un acteur de la sécurité nationale

Modalités :

- Participation à des tâches spécialisées telles que la surveillance aérienne, maritime, la destruction ou l'enlèvement d'engins explosifs,
- Dans le cadre de la lutte contre le terrorisme, les forces armées peuvent appuyer temporairement les FSI dans des missions de surveillance d'infrastructures critiques et de cibles sensibles pour la société.
- Participation dans les situations d'urgence, de catastrophes ou en soutien à d'autres services à des missions sur le territoire national de secours aux personnes en faisant intervenir des militaires et ou en mettant à disposition des moyens spécialisés pour le transport, le soutien logistique, l'assistance médicale, l'exécution de travaux de génie, etc.

A l'exception de certains services spécialisés, le principe de transparence constitue la règle en matière de fonctionnement des forces armées.

Modalités :

- Des textes normatifs déterminent les informations que les forces armées ne peuvent communiquer librement à autrui.
- Des organismes ou agences spécialisées garantissent le respect du secret professionnel ou de la confidentialité des informations.
- La transparence concerne aussi bien les politiques sécuritaires, les stratégies de mise en œuvre, les nominations, les ressources consacrées aux missions.

- La transparence permet la mise en place d'un système d'évaluation de la performance dans lequel les acteurs des forces armées doivent savoir se situer.

Le contrôle interne constitue un élément de mesure de la performance, de prévention ou de correction des dysfonctionnements internes. Il est essentiel parce que les forces armées détiennent des pouvoirs comme l'usage de la force, l'imposition de restrictions des libertés, ...

Modalités :

- S'appuyant sur la structure hiérarchique, le contrôle interne porte sur des domaines comme le suivi des normes professionnelles, le respect des règles et procédures, la tenue des registres.
- Il se traduit par des actions de conseil, correctives, le cas échéant par la prise de mesures administratives ou disciplinaires à l'encontre des personnels.

Il s'appuie aussi sur un service d'inspection centrale mobilisé lors d'affaires internes graves ou pour des études confiées par l'échelon ministériel. Pour appuyer l'engagement militaire dans un environnement opérationnel étranger, civilo-militaire, il convient de développer des capacités d'influencer l'attitude et le comportement de groupes spécifiques aux niveaux local et global.

Modalités :

- La coopération civilo-militaire est optimisée,
- L'avis doit éviter que les actions des militaires aient des effets négatifs sur les objectifs opérationnels,
- Des équipes d'influence appuient l'engagement en influençant positivement la population et les autorités locales,
- Ces équipes assurent les contacts avec la population locale, les autorités locales et les organisations gouvernementales et non gouvernementales pour créer un appui à la présence militaire,
- Ces équipes disposent de spécialistes en culture et coutumes locales,
- Elles coordonnent les actions en étroite collaborations avec les autorités locales et les acteurs de la communauté internationale,
- En cas d'engagement à la fin d'un conflit, ces équipes peuvent également faire une estimation des actions indispensables à la remise en état de fonctionnement des services publics.

4.2.2 Ministère de la défense

Un système d'évaluation de la performance du ministère de la défense est mis en place. Un organe de contrôle est rattaché au ministère de la défense. Cet organe (Inspectorat) a pour missions :

- **de contrôler l'application des lois, des règlements, des directives et instructions relatifs au fonctionnement des forces armées,**
- **contrôler la gestion rationnelle des ressources humaines, financières et matérielles mises à la disposition des forces armées,**
- **le contrôle de l'adéquation et de la fiabilité du matériel et des équipements ;**
- **l'évaluation des performances et des capacités opérationnelles des unités.**

Modalités :

- Un collège d'inspecteurs représentant les forces, services et corps est mis en place.
- Il s'attache à évaluer la transparence et la régularité de la gestion du budget et des hommes. Ce système de performance doit en particulier mettre en lumière toutes les problématiques de corruption afin de permettre aux autorités de prendre les mesures adéquates.
- Il doit également vérifier que les forces armées représentent de manière appropriée les différents groupes ethniques et religieux constitutif de la population.
- Il évalue et contrôle la participation des femmes aux différents niveaux de la hiérarchie, et s'assure de la création d'un environnement institutionnel facilitant cette participation.
- Le collège des inspecteurs vérifie la régularité des actions conduites par les armées, directions et services. Il contrôle la performance générale du ministère, en analysant les résultats obtenus au regard des objectifs fixés, le bon emploi des deniers publics et l'adéquation des moyens des armées et services à leurs missions.
- Il tient le ministre informé de l'état de son ministère, il évalue l'opportunité des décisions prises, la pertinence des solutions apportées aux problèmes rencontrés et lui soumet, le cas échéant, des propositions de réforme.

A chaque niveau de commandement, doivent être définies des structures de contrôle et d'inspection permettant aux commandants de recueillir des données brutes sur l'état des éléments subordonnés.

Modalités :

- L'inspecteur inspecte les formations interarmées relevant du chef d'état-major des armées, auquel il rend compte de ses missions. Il lui propose les mesures propres à améliorer leur organisation et leur fonctionnement.
- Au niveau des régions, une structure de coordination rassemblant les commandants d'unités est mise en place. Parallèlement à cette structure de coordination, une structure de contrôle est mise en place pour évaluer en détail les affaires de gestions (finance, ressources humaines). Un dispositif d'inspection permet de vérifier la préparation des forces et leur valeur opérationnelle.
- Afin d'obtenir la confiance et le respect des citoyens, les exactions, le racket et autres formes d'atteinte à l'intégrité personnelle de la population locale sont à bannir. Pour favoriser cette conduite, des inspecteurs généraux doivent être mis en place et disposer de l'autorité nécessaire afin de dissuader les abus, mener des enquêtes sur les allégations d'abus et le cas échéant disposer du droit de châtier l'auteur des faits. Cela présuppose également une étroite collaboration des chefs avec les commissions parlementaires ainsi qu'avec les auditeurs et les autorités judiciaires.
- Lorsque des groupes de défense informels existent, il appartient aux autorités du pays de

mettre en place les outils de coordination et de contrôle de ces groupes, de définir les périmètres de responsabilité et de s'assurer que ces groupes agissent dans le respect des valeurs humaines.

- En fonction des pays, un contrôle judiciaire des institutions militaires sera soit externe (par exemple dans le cas de chambres spécialisées sur les affaires militaires dans un ministère civil) soit interne dans le cas d'une justice militaire.

4.2.3 Principes concernant le système de contrôle externe

Le contrôle externe de l'action des forces armées constitue un volet essentiel du principe de l'Etat de droit auquel elles se conforment.

Modalités :

- Il est assuré par le Parlement en général, par des commissions indépendantes d'enquête, des commissions parlementaires ad hoc dans certains cas.
- Il est assuré par des autorités indépendantes, défenseurs des droits, médiateurs qui ont parfois des pouvoirs d'interpellation des services de l'Etat.
- Il est assuré par des organismes spécialisés de la société civile, d'envergure internationale comme les commissions des droits de l'homme.
- Il est assuré indirectement par les organismes d'information et de presse,

4.2.4 Principes concernant la coordination interne et externe

La diversité et la complexité des actions des forces armées nécessitent la mise en place de mesures de coordination en fonction du théâtre d'opération et du type de moyens engagés.

Le renforcement de la coordination et de la coopération entre les acteurs de la sécurité nationaux, améliore l'efficacité et l'efficience du maintien de la sécurité, du bien-être et de la prospérité des populations sur le territoire national.

Modalités :

- La règle de la territorialité est privilégiée pour déterminer la compétence et la responsabilité décisionnelle.
- Des dispositions particulières sont prises dans certaines opérations d'envergure, voire nationales (pilotage central, autorité spécifique désignée).
- Des planifications communes, au niveau national ou régional / local sont mises en place pour la coordination des activités nécessitant la mise en œuvre de différentes administrations de l'Etat appartenant à plusieurs ministères (crises, catastrophes).
- Des textes/procédures et autres protocoles pratiques visant à assurer leur coordination fonctionnelle sont institués, y compris avec d'autres services comme le ministère de l'intérieur, ...
- Une coordination est également recherchée avec d'autres acteurs de sécurité nationaux tels que les compagnies privées de sécurité,

- Une bonne coordination avec la police et le parquet sont recherchées afin de couvrir de manière adéquate tous les domaines nécessaires du renseignement et en évitant les chevauchements inutiles.
- Un cadre juridique est élaboré pour l'engagement de capacités de défense dans le cadre de la sécurité intérieure. Il permet en règle générale, ainsi que dans le cadre spécifique de la collecte de renseignement, d'offrir plus de clarté et de sécurité juridique aux militaires déployés.

Pour faire face aux activités conduites par les groupes armés / milices à partir de territoires voisins, la coopération internationale dans le cadre régional est organisée.

Modalités

- Le dispositif international en place repose sur des accords bilatéraux mais également sur des conventions internationales auxquelles ont adhéré de multiples pays.
- Des attachés de défense, sur base des accords conclus sont mis en place, soit au niveau national, soit au niveau régional,
- Des cadres nationaux sont mis en place dans les structures d'état-major régionales et internationales
- Une diplomatie de défense est mise en œuvre afin de bâtir une relation de confiance entre les différents pays via différentes actions militaires ad hoc telles que l'échange de personnel militaire, la visite d'autorités militaires, des contacts entre états-majors, des entraînements et exercices communs.

4.3 Ressources humaines

Membres à part entière de la fonction publique de l'Etat, et de ce fait soumis aux règles générale de gestion et d'administration de ses personnels, les militaires sont en outre tenus à un certain nombre de limites dans leurs droits et à des devoirs particuliers conditionnés par leur mission de défense de l'Etat et de sa population et cela jusqu'au sacrifice suprême, si nécessaire. Il convient en outre d'instiller en leur sein un fort sentiment d'appartenance nationale, renforcé par la représentativité de toutes les composantes ethniques et sociales du pays, en particulier lorsque les forces de défense sont constituées selon le système de la conscription.

Ces différents éléments sont pris en considération pour l'ensemble des opérations relatives à la gestion des ressources humaines d'une institution de défense.

4.3.1 Principes concernant le recrutement des personnels

Le recrutement des militaires sert à renouveler les départs quelles qu'en soient les causes et à satisfaire le cas échéant des augmentations d'effectifs prévus par des décisions politiques. Des réductions d'effectifs des forces armées peuvent aussi conditionner les politiques de recrutement mises en place.

Modalités :

- Il est réalisé en fonction de besoins, clairement déterminés (planification nationale sur base départs annuels prévisibles) et des postes budgétaires autorisés.
- Il est assuré de façon régulière, afin d'éviter notamment les « vides générationnels »

et la saturation des centres de formation.

- Il est assuré en fonction des catégories de personnels rentrant dans la composition des forces armées, personnels militaires professionnels – hommes du rang, sous-officiers, officiers-, personnels appartenant à la conscription – militaires du rang, officiers -, personnels civils de la défense, personnels réservistes.
- Dans le cas de déflations d'effectifs, des mesures de réinsertion dans l'économie civile sont mises en place au profit des personnels concernés.

Lorsqu'il existe un système de conscription, il concerne des personnels très jeunes dont le taux de renouvellement est élevé.

Modalités :

- Qu'il s'agisse d'un système de service militaire ou civique, les dispositions légales prévoient les personnels qui y sont astreints ou en sont dispensés, hommes, femmes, la durée de ce service obligatoire ou volontaire, les postes occupés.
- Classés par catégories (contingents) les personnels sont recrutés selon une planification annuelle établie à l'échelon national ou régional par l'EMG/département administration,
- Pour assurer le recrutement, les actions sont coordonnées avec les centres de formation et d'instruction afin de prendre en compte leur capacité d'accueil au moment défini.

Le cadre géographique du recrutement est clair (national, régional, local - une unité particulière-).

Modalités :

- Des normes internes déterminent la cadre géographique des actions de recrutement.
- Ce cadre diffère selon les catégories de personnels, officiers, sous-officiers, hommes du rang, personnels civils.

Le recrutement peut prévoir des quotas H/F, l'admission de personnels locaux (langues locales, compétences techniques).

Modalité :

- Si, ponctuellement, il est souhaité que le volume de personnels féminins ou de représentants de minorités nationales (pays où la notion de minorité est reconnue) soit plus important au sein des forces armées, pour rééquilibrer des sous effectifs identifiés, afin de refléter la diversité de la population, des quotas spécifiques sont établis à leur profit. Des campagnes de recrutement sont organisées pour assurer la fonction de recrutement.

Des campagnes de recrutement sont organisées pour assurer la fonction de recrutement.

Modalités :

- Sauf disposition contraire clairement établie, les campagnes de recrutement sont ouvertes à toutes et à tous ;
- Les procédures reposent sur des critères objectifs (égalité de traitement), selon les différents catégories/corps constituant l'administration concernée.
- La composition des forces armées, - notamment dans un système de conscription- devant refléter la population dans sa diversité, les règles en matière de recrutement s'attachent à y parvenir.
- Le recrutement est assuré de façon périodique régulière (annuel, biennal, permanent

Le processus de recrutement garantit une totale égalité de traitement.

Modalité:

- Il peut s'agir du système du concours, à privilégier pour les personnels professionnels, -officiers, sous-officiers- d'un système d'examen pour les hommes du rang, d'une sélection selon de vœux, les aptitudes et la nature des postes à pourvoir, en cas de conscription.

Le recrutement repose sur la détention de compétences, d'aptitudes, de qualités morales clairement indiquées dans les conditions pour postuler à un emploi au sein des forces armées.

Modalités :

- Les personnels professionnels des forces armées, quel que soit leur niveau d'entrée dans la profession, doivent être recrutés sur la base de leur compétence et de leur expérience en fonction du premier poste qu'ils ont vocation à occuper.
- Si les connaissances à détenir pour accéder à telle ou telle fonction militaire sont acquises antérieurement (détention d'un diplôme d'enseignement général ou professionnel), les politiques publiques en matière d'éducation s'attacheront à en faciliter l'accès aux femmes ou aux minorités, si ce n'est pas le cas.
- Ces compétences et aptitudes requises sont en général liées à un niveau de connaissance, à la détention d'un diplôme. L'âge, des critères physiques : taille, le nombre maximum de tentatives à un concours ou examen de sélection peuvent aussi être pris en compte.
- Des qualités liées à la personne, sens du discernement, ouverture d'esprit, maturité, sens du sacrifice, obéissance aux ordres, sens de l'équipe, capacités à communiquer aptitudes à commander et à organiser, pour les cadres, sont considérées.
- Officiers, sous-officier et hommes du rang doivent avoir la condition physique et psychologique pour servir dans les forces armées. Il convient de s'assurer qu'ils ne soient pas été impliqués dans des crimes divers ou aient commis des exactions contraires aux règles du droit humanitaire.

- Dans les pays multilingues, les cadres militaires, officiers, sous-officiers, maîtrisent au moins la langue la plus couramment parlée localement et en sus, selon leur fonction, la langue officielle utilisée par l'administration de l'Etat.
- Les candidats doivent jouir d'une bonne moralité pour exercer les fonctions au sein des FSI coupables d'infractions graves n'exercent pas les fonctions de policiers.
- Des recrutements sur titre peuvent être prévus explicitement par les textes (fonctions de spécialistes, postes rares ou uniques).
- Pour la sélection des personnels relevant de la conscription, les critères de choix dépendront davantage du souhait de développer le brassage social et communautaire au sein de la jeunesse nationale que d'identifier des compétences purement techniques même s'il faut les exploiter lorsqu'elles existent.

Des campagnes de recrutement sont organisées sur l'ensemble du territoire.

Modalités :

- Des informations relatives aux campagnes de recrutement sont transmises par tous les vecteurs d'informations adéquats, précisant le volume total de militaire à recruter ainsi que les quotas par catégories et selon le sexe. En fonction des besoins, ces campagnes peuvent être organisées au niveau national ou régional/local.
- La défense met en place une politique d'image attractive des métiers de l'armée.

Les activités de recrutement sont assurées par des structures ad hoc au sein de l'institution.

Modalités :

- Ces structures sont en charge du processus de recrutement depuis le lancement de la campagne jusqu'à y compris la sélection du candidat.
- Ces structures mettent en œuvre les différents centres de sélection nécessaires à l'organisation des épreuves définies et sont soumises à la supervision d'une commission de sélection dépendant de la chaîne administrative de l'institution.
- Les tests de sélection servent à déterminer les aptitudes physiques générales, intellectuelles et psychotechniques de la recrue. Les tests d'aptitudes physiques tiennent compte des différences physiologiques entre les hommes et les femmes. Les tests d'aptitude physique sont concentrés après la période de formation, en non au moment de l'admission en formation.

4.3.2 Principes concernant la promotion de carrière des personnels

Afin de garantir la motivation et l'intérêt, les personnels des forces armées doivent se voir offrir des opportunités de progresser dans leurs fonctions et dans la chaîne hiérarchique.

Modalité :

- Le principe d'avancement interne est inscrit dans les textes réglementaires de chaque

corps/catégorie de militaires.

Le système de promotion assure la bonne adéquation entre les besoins opérationnels et techniques, et la réponse en ressources humaines découlant des ressources financières mises à disposition. Il se fait, sauf cas particulier, grade par grade dans chaque catégorie de personnel. Les conditions requises pour postuler à l'avancement (ancienneté dans le grade détenu, âge, niveau de notation...) sont précisées dans les textes (statut du militaire) et connues de tous les candidats.

Modalités :

- Une commission d'avancement est mise en place. Elle examine le dossier des candidats à l'avancement et établit un classement.
- Un tableau d'avancement est établi annuellement par Forces et par services.
- Le système de gestion des carrières s'appuie sur la pyramide des grades qui fixe le volume des postes disponibles grade par grade dans chaque corps concerné.
- Le système de promotion peut être un système à l'ancienneté ou au choix/concours. Quel que soit le dispositif, le nombre d'années d'ancienneté minimum dans le grade inférieur doit être déterminé pour toute candidature utile.
- Les avancements exceptionnels qui contreviennent à ce principe sont clairement précisés par les statuts des militaires (décès en service par exemple, avancement au combat).
- Les candidats à l'avancement concourent entre eux au sein des différents corps ou services (officiers, sous-officiers, militaires du rang) dans des cadres de gestion fonctionnels (branches, spécialités, technicités) bien identifiés, correspondant à un cadre géographique, (unité de base, région militaire, niveau national).
- Les cadres de gestion prennent le cas échéant en considération des notions de sexe (quotas réservés) selon des décisions explicitement prises par avance.
- Un document établi et publié par le service RH fixe, grade par grade, corps par corps l'ensemble des conditions requises et des postes disponibles;

Le système de promotion est fondé sur les compétences des personnels pour occuper les postes potentiels et non sur toute autre considération de nature politique ou d'appartenance sociale ou ethnique.

Modalités :

- Tout militaire dispose d'un dossier individuel qui comporte toutes les pièces concernant sa situation administrative, les documents annexes relatifs aux décisions et avis à caractère statutaire ou disciplinaire ainsi que les feuilles de notations.
- Tout militaire a accès à son dossier individuel.
- Le grade du cadre n'est conféré qu'à concurrence du nombre d'emplois existants. Par

rapport à l'ensemble des effectifs, un texte (arrêté ministériel,...) fixe le nombre de postes maximum pour chaque grade, compte tenu de la spécificité de chaque force ou spécialité.

Des critères objectifs et transparents de performance individuelle sont définis.

Modalités :

- Chaque année, chaque personnel des forces armées est évalué par son supérieur hiérarchique. Cette évaluation doit considérer la qualité des services rendus mais aussi le potentiel à remplir des fonctions de niveau supérieur.
- La détention par le personnel d'un diplôme nouveau peut constituer un élément important de cette aptitude.
- Si dans les compétences nécessaires pour postuler, il est nécessaire d'un diplôme particulier, les personnes éligibles pour suivre cette formation, quel qu'en soit le sexe, sont placées dans des conditions similaires pour la recevoir. Les conditions précises pour suivre cette formation préalable sont clairement établies.
- Le choix des candidats à promouvoir doit reposer sur des procédures transparentes , être réalisé par des commissions d'avancement identiques pour tous, composées de personnels bien identifiés, sélectionnés en fonction de leur compétences, d'un niveau de grade au moins identique à celui des candidats.
- En fonction du niveau de grade, de la catégorie des personnels, des commissions de classement/sélection sont mises en place dans les unités, les régions militaires voire au niveau national, pour examiner ceux qui seront proposés pour une promotion.
- En fonction des catégories de personnel, des concours peuvent être organisés au sein des armées afin de permettre des changements de corps au sein des institutions et favoriser l'émancipation interne.

Le personnel promu connaît et accepte toutes les conséquences de sa promotion notamment le changement de poste donc de responsabilité, voire d'unité et/ou de lieu géographique.

Modalités :

- Le militaire peut être appelé à servir en tout temps et en tout lieu.
- L'ensemble des règles consécutives au processus de promotion sont connues des postulants. Le changement de poste, voire de résidence se fait selon des processus de choix, voire d'office sur décision hiérarchique pour pourvoir des postes vacants prioritaires.
- La promotion est adossée à une augmentation salariale, correspondant à des responsabilités plus importantes en termes d'emploi.

4.3.3 Principe concernant la mobilité des personnels et le départ de l'institution militaire

La défense développera des initiatives pour attirer et motiver de jeunes hommes et femmes à

construire une première carrière au sein des armées. Au terme de cette expérience professionnelle, le militaire aura acquis des connaissances et une expérience qui associées à des mesures d'accompagnement lui permettront de trouver en dehors du monde militaire une autre orientation valorisante pour la suite de sa vie professionnelle.

Modalités :

- Certains avantages seront accordés aux militaires qui optent pour la mobilité externe que ce soit vers le secteur public ou privé.
- Les personnels qui quittent le service actif rapidement- contrats courts - reçoivent des formations de reconversion dans la vie civile ou des pécules pour la recherche de nouveaux emplois dans le civil.
- Des postes passerelles peuvent être réservés pour certains militaires dans les autres administrations de l'Etat au titre de la reconversion.

Pour chaque catégorie de personnel des limites d'âges sont définies. Le départ de l'institution militaire peut conduire à la retraite ou à un autre emploi.

Modalités :

- Les règles en matière de mise à la retraite, notamment les limites d'âge sont fixées par des textes légaux ou réglementaires.
- Les âges de mise à la retraite sont variables selon les catégories de militaires, les corps ; ils sont en relation avec les types d'emplois occupés.
- Le montant des pensions militaires est clairement défini par des textes ministériels ou interministériels et garanti par le budget de l'Etat.
- Les pensions sont conditionnées par le nombre d'années de service au moment du départ et par le niveau de grade détenu. Elle doit être d'un montant suffisant afin de permettre de vivre décemment. Les départs à la retraite sont également coordonnés avec le ministère en charge du paiement des retraites afin de préparer le militaire à la poursuite de sa nouvelle carrière.
- Le montant des pensions versées est harmonisé avec les autres administrations de l'Etat en fonction de règles établies à l'échelon gouvernemental.

Le principe de mobilité interne constitue un moyen d'éviter routine, risque de corruption, baisse de la performance ; il constitue un moyen de sanctionner. La mobilité peut faire suite à une promotion, à la réussite à un examen.

Modalités :

- Une mobilité trop rapide des personnels sera évitée pour toute fonction où un minimum de présence est requis pour optimiser les compétences des personnels qui l'occupent.

- La mobilité doit être explicitement prévue dans les textes relatifs aux statuts des personnels.
- Des règles doivent être fixées et mises en œuvre pour garantir un minimum de temps de présence, notamment dans les fonctions faisant suite à une formation technique de haute valeur ajoutée ou dans des commandements importants notamment opérationnels.

La mobilité interne vise à pourvoir des postes fonctionnels /budgétaires effectivement vacants.

Modalités :

- Un/des document(s) de gestion des personnels, actualisé(s) de façon régulière fixe(ent), unité par unité, tous les postes vacants ou susceptibles de l'être, disponibles à un moment donné.
- Des documents RH sont établis pour faire remonter les informations sur les vacances. Un système de suivi est mis en place pour la maîtrise permanente des effectifs. Des durées minimales de présence dans une même unité avant toute mobilité sont définies. Toute exception à ces principes est justifiée dans l'intérêt du service.
- Afin d'éviter les problèmes de déficits ou de sureffectifs dans certaines régions/unités, une répartition plus équilibrée du personnel sera recherchée.

La mobilité est gérée dans des « cadres de gestion/ spécialités » au sein desquels les personnels peuvent évoluer, sans que soit exclus toute possibilité de changement de cadre de gestion.

Modalités :

- Une liste des spécialités, technicités, cadres de gestion généralistes est établie et connue des personnels.
- Certains postes vacants peuvent être réservés à des recrutements directs extérieurs (spécialités rares, postes n'exigeant pas une expérience militaire spécifique).

La mobilité intervient sur demande (convenance personnelle) ou d'office (intérêt du service).

Modalité :

- Les personnels ont accès à la mobilité pour des raisons sociales, personnelles ; la mobilité permet aussi de placer des personnels à haute compétence dans des postes sensibles ou de haut niveau de responsabilité.

Le respect des règles en matière de mobilité est contrôlé.

Modalité :

- Des recours hiérarchiques voire contentieux sont possibles en cas de litige ; ils sont contrôlés par des commissions paritaires ad hoc intégrant des représentants des personnels, s'il en existe (président des sous-officiers, des officiers...)

4.3.4 Principes concernant la formation

La formation vise à faire acquérir aux personnels des forces armées les compétences techniques, tactiques et générales, afin de les rendre aptes au combat, à l'exercice du commandement et à leurs autres responsabilités.

Elle répond aussi aux besoins de faire face aux évolutions de la société en général et des réalités du monde militaire à adapter en permanence ses missions et ses méthodes.

La formation du militaire s'articule en formation individuelle, instruction et l'entraînement.

Modalités :

- La formation individuelle porte sur les domaines académique, tactique, technique et moral dans le but de conférer une capacité professionnelle.
- L'instruction permet de transmettre des connaissances nouvelles au militaire en vue de le rendre apte à exercer son emploi. L'instruction vise l'individu. Elle est de base et/ou spécialisée.
- L'entraînement consiste en une préparation collective d'un groupe de militaires par une série d'exercices gradués et répétés. L'entraînement vise le groupe, l'unité ou la fraction d'unité.
- L'instruction spécialisée a lieu directement après la formation de base. Elle vise à donner au soldat les connaissances professionnelles requises pour pouvoir exercer l'emploi dans lequel il sera affecté.
- Des directives de formation et d'instruction sont établies et publiées.

L'état-major général établit annuellement pour l'année A + 1, le plan de formation des forces armées. Il fixe le nombre de stages, le volume de stagiaires et les budgets nécessaires.

Modalités :

- Sur base de ces planifications, les écoles de formation rédigent leur propre calendrier des formations. Il reprend la liste des formations à assurer avec pour chaque formation, les critères d'admission, le nombre d'élèves admissibles et le type de brevet décerné.
- Une planification existe pour les formations militaires à l'étranger.
- Des moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de la politique de formation sont disponibles.

La formation des personnels des armées est continue tout au long de la carrière. Elle comprend des cycles de formation en écoles/institutions militaires et des séances d'instruction en unité. Elle relève de la responsabilité du commandement mais aussi de chaque individu. Elle doit répondre avant tout aux besoins des armées et non à ceux des personnels qui ne seraient pas compatibles avec ceux des armées.

Modalités :

- La formation continue est organisée au profit des cadres dans le but d'élever, par étapes successives, le niveau de leurs connaissances, de leur spécialité ou de leur technicité.
- La formation continue est dispensée soit dans les écoles militaires nationales, soit au sein des institutions civiles nationales, soit dans les académies militaires ou institutions civiles étrangères, selon des modalités fixées dans les textes ad hoc.
- Un planning de formation annuel par catégorie de personnel et par type de fonction est établi et publié.
- Pour certaines formations, un concours d'entrée est organisé.
- Un régime de formation continuée pour les cadres est mis en place afin d'améliorer la gestion des compétences acquises des personnels.
- Les stades/étapes de la formation continue sont définis explicitement. Ainsi pour l'officier elle s'articule entre:
 - Une formation de base d'officier
 - Une formation spécialisée dans une école d'application
 - Une formation de commandant d'unité de base (la compagnie) dans une école d'arme
 - Une formation d'état-major en école d'état-major
 - une formation supérieure de commandement d'état-major en école de guerre.

Pour le militaire du rang, sa formation individuelle s'échelonne tout au long de sa carrière. Elle vise à le préparer à exercer des fonctions successives consécutivement à des stages appropriés.

Modalités :

- Ces fonctions sont définies au travers du parcours professionnel dans lequel le militaire s'est engagé (voie opérationnelle, voie administrative, soutien technique).
- Le parcours de formation du militaire au cours de la carrière intervient au sein de sa spécialité. Des changements sont possibles pour des besoins exceptionnels par exemple.

La formation est poursuivie à l'unité par un entraînement progressif et continu individuel et collectif devant permettre de maintenir un haut niveau opérationnel de l'unité.

Modalité :

- L'entraînement à l'unité fait l'objet de directives particulières en provenance de l'état-major de la force. Ces directives précisent les objectifs à atteindre pour chaque type d'unité.

Les cadres des forces armées doivent être préparés à remplir leurs fonctions dans le plus grand respect des principes des institutions démocratiques. Cette exigence impose une formation adaptée dès la phase initiale de leur carrière, complétée par différents rappels tout au long de celle-ci.

Modalités :

- L'éducation à la citoyenneté (civique et patriotique) est également systématique dans les programmes de formation militaire générale.
- La formation dispensée dans les établissements militaires d'enseignement est non seulement destinée à fournir un bagage intellectuel ou technique, mais aussi et surtout à transmettre un ensemble de valeurs positives telles que le courage, le civisme et la fraternité.

4.4 Moyens / équipements / infrastructures

En raison de son impact sur les finances publiques, le ministère de la défense, en liaison avec le ministère du budget/des finances, établit un plan pluriannuel d'équipements des forces permettant de remplir les missions qui lui ont été attribuées. Ce plan peut le cas échéant s'appuyer sur une loi de programmation, si un tel document a été établi au plan national. L'organisation de capacités militaires constitue un travail de longue haleine, d'une part en raison des longs délais de développement et d'acquisition des systèmes d'armes, d'autre part, en raison des délais nécessaires pour mettre en œuvre toutes les lignes de développement pour en constituer une réelle capacité.

Modalités :

- Un cadre et un échéancier budgétaire sont établis dans cette perspective. Ils permettent de prévoir des moyens à court et à plus long terme pour réaliser les investissements nécessaires, en fonction des missions et tâches qui leur sont dévolues, aux impératifs fixés par le gouvernement, le cas échéant conformément aux engagements nationaux et internationaux qui ont été pris.
- Pour les pays concernés, des budgets d'investissement en matière de recherche et de technologie sont mis en place en vue de préparer les futurs programmes d'armements, de moderniser et d'adapter les systèmes existants et enfin de définir et de mettre en œuvre les futurs systèmes d'armes.
- Les domaines prioritaires pour le rééquipement des différentes forces sont définis dans des plans directeurs de la direction des armements/logistique et sont établis en coordination avec les différentes forces et les acteurs nationaux ayant un intérêt dans le processus de rééquipement (ministères, entreprises, chercheurs, ...)
- Des financements extérieurs sont recherchés pour financer la recherche militaire et les activités liées aux programmes de défense sous le couvert des études civiles en raison du caractère dual de certains (pouvant bénéficier à la défense comme aux applications civiles).
- La grande diversité du matériel dont des forces armées doivent disposer pousse à la nécessité de rechercher des accords de coopération internationaux, qui rendent plus

efficaces la disponibilité et la gestion des systèmes d'armes.

- Des synergies sont recherchées avec des pays partenaires pour l'achat en commun d'équipements afin d'une part d'en diminuer les coûts et d'autre part de renforcer l'interopérabilité. La défense s'oriente pour ses achats vers des matériels existants sur le marché.
- Les exportations /importations d'armements doivent respecter les règles très strictes de déontologie et de transparence établies, notamment celles prévues dans le cadre du Registre des armements conventionnels de l'ONU.
- Les équipements et matériels affectés à une unité sont placés sous la responsabilité du commandant de l'unité.

L'image des forces armées, la considération et la confiance que leur porte la population dépendent également de la qualité des équipements individuels et collectifs des personnels

Modalités :

- Les tenues et autres équipements techniques portés par les personnels sont identiques et dans un état de qualité permettant de maintenir leur image de professionnalisme et d'efficacité.
- Les unités sont équipées de manière identique avec des matériels collectifs répondant au besoin d'une armée moderne.

Les moyens de communication et d'échanges de renseignement constituent des éléments clés de l'efficacité des forces armées.

Modalités :

- Un plan pragmatique et performant d'équipements radios/informatique/moyens satellitaires élémentaires, fonctionnant en réseau est établi.
- Des procédures et des créneaux spécifiques d'échanges de données et d'information sont définis dans les unités notamment celles les plus isolées.
- La capacité cybernétique nationale est renforcée.

Des équipements adaptés sont mis en place pour les unités en charge de missions spéciales

Modalités :

- Pour les missions opérationnelles, les militaires disposent de véhicules de combat performants, les personnels de tenues adaptées, de casques spéciaux, d'armement spécifique : moyens radios, appareils de vision nocturne individuel, moyen de géo localisation (GPS), gilets pare éclats adaptés,
- Des investissements sont consentis dans la sécurité et l'inter-connectivité,
- L'armement individuel répond aux besoins des engagements opérationnels,
- Les militaires sont dotés de vestes de combat intelligentes (comprenant des systèmes de communication et d'information intégrés, l'optique de nuit,...
- les moyens d'observation thermique sont disponibles,
- Les moyens de communications sont adaptés : radio multi-rôle, communications satellitaires mobiles, ...

Une ligne budgétaire spécifique « petits investissements » en matériel permet de maintenir les systèmes d'armes existants.

Modalité :

- L'acquisition d'outils, de machines, de mobilier, d'appareils électroniques permettant de soutenir le fonctionnement quotidien est réalisable.

Les infrastructures de défense comprennent les camps, casernes, bases aériennes, bases navales, états-majors, les écoles militaires et centres d'instruction. Elles répondent à différents critères permettant un fonctionnement donnant satisfaction aux utilisateurs de la défense.

Modalités :

- L'entretien et la construction de nouvelles infrastructures sont définis dans un plan pluriannuel.
- Les différentes implantations assurent l'accueil des militaires dans des conditions décentes, leur protection si nécessaire, le stockage des armements individuels et collectifs, etc.
- Les moyens militaires (entre autre en génie civil) sont mis en œuvre pour effectuer l'entretien annuel, voire participer à de nouvelles constructions.
- Les responsables en charge des moyens disposent des financements nécessaires pour assurer le fonctionnement minimal de leur unité: crédits pour électricité, carburant, petit matériel de bureau, réparations élémentaires.
- Les infrastructures sont toujours placées sous le commandement d'un officier responsable du maintien en condition de ces infrastructures devant l'autorité supérieure.

Le stockage de matériels de sécurité, de l'armement et des munitions est assuré de façon prioritaire.

Modalités :

- Des locaux spécifiques renforcés sont mis en place,
- Des procédures strictes de contrôle et d'usage de ces matériels sont établies,
- Des gardes pour les dépôts d'armes et de munitions sont organisées.

4.5 Valeurs partagées

Le militaire, quelles que soient les circonstances, adopte un comportement exemplaire et équitable. Il est au service de l'Etat et de l'ensemble de la population sans discrimination ethnique ou religieuse. Il est par son attitude, le garant de la crédibilité et de la légitimité des forces armées et ainsi de l'ensemble de l'Etat.

Modalités :

- La sélection des officiers, des sous-officiers et des soldats intègre une évaluation de leurs valeurs humaines. Tous ces personnels reçoivent une formation portant sur le respect des principes fondamentaux des droits de l'Homme, du droit de la guerre et du droit

international humanitaire. Ils sont imprégnés de leurs responsabilités propres et individuelles dans ce domaine.

- Les chefs militaires, qui ont en la matière valeur d'exemple, rappellent périodiquement à leurs subordonnées ces notions fondamentales. Il leur appartient également d'entretenir la réflexion et de prévoir les formations, entraînements et mises en situation permettant à chacun, à son niveau de comprendre la nécessité absolue d'un comportement éthique.
- Les chefs militaires ont aussi la responsabilité, en cas de négligence ou de conduite inappropriée par rapport au respect de ces principes, de rappeler la règle voire de sanctionner lorsque cela est nécessaire.
- Ils s'appuient notamment à cet égard sur les dispositions du code de discipline, de conduite ou de déontologie en vigueur.
- Dans les cas de dysfonctionnement les plus graves, ils font appel au service interne d'inspection et le cas échéant sollicitent l'ouverture d'une enquête judiciaire.
- Les chefs militaires entretiennent l'esprit de corps, les valeurs et la solidarité militaire.
- Le dispositif de conscription lorsqu'il existe, parvient à des résultats semblables. Au travers des échanges qu'il permet, le service civil ou militaire proposé aux jeunes, développe la cohésion nationale, le sens du collectif, une meilleure compréhension de la diversité sociale et ainsi le sentiment national au sein de la population des jeunes filles et des jeunes gens qui y sont astreints. Leur fréquentation du monde militaire, porteur de ce service, leur permet en outre de mieux appréhender l'utilité des forces armées dans le fonctionnement général de l'Etat.

5. Représentation, participation, légitimité

La conception classique de l'Etat démocratique veut que la défense reste l'affaire de tous les citoyens.

La Défense consent des efforts continus dans le domaine de la communication afin d'interagir au mieux avec l'opinion publique, avec la presse, le monde politique et les leaders d'opinion. Ces efforts portent en particulier, sur le rôle de la défense et sur les évolutions nécessaires auxquelles son organisation est soumise.

Des actions de renforcement du lien armées-nation sont mises en place. Ainsi, dans l'éducation nationale, l'enseignement des principes et de l'organisation de la défense nationale sont intégrés aux cours d'histoire et/ou d'éducation civique.

Des actions de communication comme les rencontres armées-nation, les journées portes ouvertes, stages de jeunes, visite de militaires dans les écoles sont développées.

Grâce aux capacités qui leur sont attribuées pour la préparation aux missions, les forces armées sont en mesure de remplir certaines tâches au service de notre société. Il s'agit de tâches qui ne reviennent pas en priorité à l'armée, mais que l'armée peut remplir dans certains cas exceptionnels, lorsque les moyens civils se révèlent insuffisants ou lorsqu'une catastrophe se produit.

Le dispositif du volontariat s'inscrit aussi dans cette démarche en direction des jeunes. Il conserve l'esprit du service rendu à la nation et marque la participation des forces armées à l'effort collectif d'insertion des jeunes.

Par ailleurs, les institutions de formation militaires tels que les institutions des hautes études de défense / de stratégie,....), sont rendus accessibles aux cadres dirigeants des secteurs publics et privés, visant à permettre une meilleure sensibilisation aux questions de défense des cadres.

La politique de la défense tendra aussi à élargir l'ouverture des établissements militaires d'enseignement aux étudiants, chercheurs ou sportifs extérieurs, dans le cadre de l'aide à apporter par le monde militaire à la nation.

Il est nécessaire pour la défense de développer une politique de communication externe. Celle-ci est destinée à informer l'opinion publique de l'action des forces armées, de leurs potentialités pour appuyer d'autres départements ministériels, les collectivités, la population civile, cela aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières du pays.

Afin d'améliorer la mise en œuvre de la « redevabilité » des forces armées, la société civile, notamment au travers de ses élus, dispose de moyens de contrôle sur le secteur de défense et peut ainsi apporter une contribution constructive au débat sur les politiques de sécurité.

Afin de garantir la légitimité des forces armées, les autorités de l'Etat luttent contre toute forme d'impunité.

Il s'agit en particulier lorsque de tels faits interviennent, de condamner toute violation des droits humains, en procédant à une évaluation qualitative indépendante du comportement des membres des forces de défense, en garantissant la participation et l'implication active de la population directement concernée ainsi que des organisations de la société civile engagées dans des programmes de protection.

Dans certains contextes particuliers, les autorités nationales développent et mettent en œuvre des actions spécifiques afin de faire participer les forces armées en soutien des forces de sécurité intérieure et des dispositifs de la société civile concernés afin pour garantir un processus électoral pacifique.

Glossaire

Appropriation locale

L'appropriation locale implique que « la réforme des politiques de sécurité [et de justice], ainsi que celle des institutions et de leurs activités entreprises dans un pays donné devraient être à la fois conçues, gérées et mises en œuvre par des acteurs nationaux plutôt que par des acteurs extérieurs » (Nathan, 2007, p. 4). L'appropriation nationale/locale concerne les gouvernements nationaux, mais aussi les personnes dont la sécurité est en jeu. Cela signifie que les acteurs nationaux/locaux doivent assumer un rôle de chef de file dans les processus de réforme, mais aussi que la réforme doit être menée de manière participative, inclusive et respectueuse des besoins distincts des individus et des communautés en matière de sécurité et de justice. Il est vrai qu'il faut souvent un appui extérieur pour mettre en œuvre la RSS, mais les réformes imposées de l'extérieur ou par une instance supérieure manquent de légitimité, et sont peu susceptibles de refléter le contexte de sécurité locale ou les besoins de la population. Pour ces raisons, l'appropriation nationale/locale est un principe fondamental de la RSS.

Source : DCAF

Bonne gouvernance du secteur de la sécurité (GSS).

Par « bonne GSS », on entend l'application des principes de bonne gouvernance à la prestation, à la gestion et au contrôle des services de sécurité par des acteurs étatiques et non étatiques. Ces principes sont les suivants : responsabilité, transparence, état de droit, participation, réactivité, efficacité et efficience. Une bonne GSS signifie que le secteur de la sécurité est en mesure d'assurer la sécurité de l'État et la sécurité humaine de manière efficace et responsable, dans un cadre de contrôle civil et démocratique, et dans le respect de l'état de droit et des droits humains. La bonne GSS est un mode particulier de gouvernance de la sécurité fondé sur une exigence normative de la façon dont le secteur de l'État chargé de la sécurité devrait fonctionner dans une démocratie.

Source : DCAF

Capacité

Aptitude d'un individu ou d'une organisation à s'acquitter efficacement des tâches qui lui ont été assignées. Ceci inclut les capacités humaines (aptitudes individuelles), les capacités matérielles (l'équipement) et les capacités institutionnelles (systèmes et structures organisationnels en place).

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Commission parlementaire de défense

Groupe de parlementaires chargés des questions de défense tels que le contrôle, les budgets et les équipements des forces armées.

Source : DCAF

Constitution

Loi fondamentale d'un Etat qui définit l'organisation et la répartition du pouvoir politique entre les différentes institutions, ainsi que les valeurs et les principes de base qui définissent les relations des citoyens entre eux.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Contrôle

- Action de contrôler quelque chose, quelqu'un, de vérifier leur état ou leur situation au regard d'une norme (EN: oversight);
- Action, fait de contrôler quelque chose, un groupe, d'avoir le pouvoir de le (s) diriger (EN: control).

Source: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contr%C3%B4le/18932#lwjFrIDRoJbP5ofT.99>

Corruption

Usage abusif de son pouvoir ou de son autorité pour s'assurer des gains privés.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Démocratie

Régime politique d'un Etat donné dont le pouvoir suprême est détenu par le peuple et exercé par l'intermédiaire de représentants habituellement désignés lors d'élections libres et régulières.\$

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Droit coutumier

Règle ou pratique traditionnelle commune, qui définit certains comportements- acceptés ou exigés de la part des membres d'une société, et qui a valeur d'obligation juridique.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Droits humains

“Les droits [humains] sont les droits inaliénables de tous les êtres humains, sans distinction de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou autre, d'origine nationale ou sociale, de propriété, de naissance ou d'autre condition. Tous les droits [humains], que ce soient des droits civils ou politiques, comme le droit à la vie, l'égalité devant la loi et la liberté d'expression, les droits économiques, sociaux et culturels, comme le droit au travail, à la sécurité sociale et à l'éducation, ou les droits au développement et à l'autodétermination sont indivisibles, intimement liés et interdépendants. Les améliorations apportées à l'un des droits facilitent la progression des autres.

Les droits [humains] sont reflétés et garantis dans la loi, sous forme de traités, de droit coutumier international, de principes généraux et d'autres sources de droit international. Les lois internationales sur les droits [humains] stipulent que les gouvernements doivent soit prendre des mesures positives, soit s'abstenir d'agir d'une certaine manière afin de promouvoir et de protéger les droits [humains] et les libertés fondamentales des individus ou des groupes.”

Source : OHCHR (<http://www.ohchr.org/FR/AboutUs/Pages/FrequentlyAskedQuestions.aspx>)

Durabilité

Caractéristique ou état qui permet de répondre aux besoins de la génération actuelle sans mettre en péril le bien-être des générations ou des populations futures.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Etat de droit

Le concept d'Etat de droit relève d'un «principe de gouvernance en vertu duquel l'ensemble des individus, des institutions et des entités publiques et privées, y compris l'État lui-même, ont à répondre de l'observation de lois promulguées publiquement, appliquées de façon identique pour tous et administrées de manière indépendante et compatibles avec les règles et normes internationales en matière de droits de l'Homme. Il implique, d'autre part, des mesures propres à assurer le respect des principes de la primauté du droit, de l'égalité devant la loi, de la responsabilité au regard de la loi, de l'équité dans l'application de la loi, de la séparation des pouvoirs, de la participation à la prise de décisions, de la sécurité juridique, du refus de l'arbitraire et de la transparence des procédures et des processus législatifs.»

Source: United Nations - Rapport du Secrétaire général sur le rétablissement de l'Etat de droit et administration de la justice pendant la période de transition dans les sociétés en proie à un conflit ou sortant d'un conflit (S/2004/616)

Exécutif

Chef d'Etat ou de gouvernement et autorité civile démocratiquement élue chargée de la politique de sécurité. Détient habituellement le pouvoir suprême de commandement des forces armées.

Source : DCAF

Forces armées

Les forces armées font partie du secteur de la défense d'un État. Celui-ci comprend tous les acteurs et organisations impliqués dans la défense nationale, que ce soit dans sa gestion et/ou son contrôle. Bien que la structure et la mission spécifiques des forces armées et du secteur de la défense dépendent du contexte historique, culturel et sociétal de chaque pays, les principes de bonne gouvernance peuvent être adaptés à chaque système. C'est l'objectif de la réforme de la défense dans le cadre de la réforme du secteur de la sécurité.

Source : DCAF

Forces armées régulières

Institutions militaires dont la fonction première est de maintenir un état de disponibilité opérationnelle en prévision d'une guerre – par exemple, l'armée de terre, la marine, les forces amphibies, l'armée de l'air, les gardes-frontières et gardes présidentielles, ainsi que toutes les fonctions de soutien. Il existe plusieurs types d'armées, en fonction de leur dominante : armées de métier, armées de conscription, ou armées hybrides composées de professionnels, militaires et civils, et/ou de soldats recrues non professionnels en uniforme.

Source : DCAF

Forces militaires auxiliaires

Forces de sécurité professionnelles qui peuvent être appelées à aider les forces militaires régulières sous certaines conditions – il peut s'agir entre autres des forces de police militaires, de la gendarmerie, des gardes-frontières, des garde-côtes, des forces de protection rapprochée, de la marine marchande ou de la marine nationale, des transmissions, des patrouilles aériennes, des services spéciaux scientifiques, d'information et du renseignement, des services logistiques et des

établissements de formation et d'entraînement. Qu'elles soient civiles, militaires, ou mixtes, ces forces peuvent être soumises à la discipline militaire.

Source : DCAF

Genre

Le genre renvoie aux rapports, aux traits de personnalité, aux attitudes, aux comportements et aux valeurs que la société attribue aux hommes et aux femmes. Le terme « genre » renvoie donc aux différences apprises entre les hommes et les femmes – tandis que le terme « sexe » renvoie biologiques entre les hommes et les femmes. Les rôles liés au genre varient d'une culture à l'autre et évoluent au fil du temps. Le genre se rapporte également aux relations entre les hommes et les femmes.

L'analyse de genre, ou la prise en compte des sexospécificités, est le processus d'évaluation des effets sur les femmes et les hommes de toute action planifiée, y compris les mesures législatives, les politiques et les programmes, dans tous les domaines et à tous les niveaux.

Source : Megan Bastick et Kristin Valasek (Eds), Boîte à outils « Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité », Genève, DCAF, OSCE/BIDDH, UN-INSTRAW, 2008

Gestion des ressources humaines

C'est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Elle comprend en général des opérations comme la définition des postes, le recrutement, la gestion des carrières, la formation, la gestion des rémunérations, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, les relations sociales et syndicales, la motivation et l'implication du personnel, la communication, les conditions de travail.

Gouvernance

On « entend par gouvernance le processus d'interaction par lequel les acteurs étatiques et non-étatiques conçoivent et appliquent les politiques publiques dans le cadre d'un ensemble donné de règles formelles et informelles qui façonnent le pouvoir, mais sont en même temps façonnées par celui-ci. La notion de pouvoir, elle, représente l'aptitude de groupes et d'individus à faire agir autrui dans leur intérêt et à induire des résultats particuliers. Selon le contexte, ces acteurs peuvent mettre en place un gouvernement constitué d'un ensemble d'institutions (un terme utilisé dans la documentation spécialisée pour désigner à la fois des organisations et des règles) publiques officielles ayant pour mandat d'appliquer les politiques. Toujours selon le contexte, les acteurs étatiques joueront un rôle plus ou moins important vis-à-vis des autres, les organisations de la société civile ou les groupes d'intérêt économique par exemple. En outre, la gouvernance s'exerce à des niveaux différents allant des organisations internationales aux institutions publiques nationales, aux administrations locales et aux associations locales ou professionnelles. Ces dimensions se chevauchent souvent, créant un réseau complexe d'intervenants et d'intérêts. »

Source : Banque Mondiale, Équipe du Rapport sur le développement dans le monde 2017

La gouvernance « est un concept général qui inclut les décisions officielles du gouvernement, mais aussi les processus, les acteurs et les valeurs formels et informels qui orientent la prise de décisions et leur mise en œuvre. »

Source : DCAF

Gouvernance, principes de

Les principes de bonne gouvernance sont les suivants :

- **Responsabilité** : il existe des attentes spécifiques en ce qui concerne la prestation des services, et ce sont des autorités indépendantes qui déterminent si ces attentes ont été satisfaites, et imposent des sanctions dans le cas contraire.
- **Transparence** : les informations doivent être disponibles librement et accessibles à ceux qui seront touchés par les décisions et leur mise en œuvre.
- **État de droit** : toutes les personnes et institutions, y compris l'État, doivent être soumises à des lois connues publiquement, appliquées de manière impartiale, et conformes aux normes internationales et nationales relatives aux droits humains.
- **Participation** : les hommes et les femmes de tous horizons doivent avoir l'opportunité de participer à la prise de décision et à la prestation de services de manière libre, équitable et inclusive, soit directement, soit par le biais d'institutions représentatives et légitimes.
- **Réactivité** : les institutions doivent être attentives aux besoins de la population, et doivent accomplir leurs missions dans un esprit de culture axée sur le service en s'adaptant rapidement à tout changement.
- **Efficacité** : les institutions sont tenues de remplir leurs rôles, responsabilités et missions respectifs avec le plus grand professionnalisme.
- **Efficience** : les institutions doivent assumer leurs responsabilités et remplir leurs rôles respectifs en faisant le meilleur usage possible des ressources publiques qui leur sont allouées.

Gouvernance du secteur de la sécurité

« La gouvernance du secteur de la sécurité porte plus spécifiquement sur les décisions et leur mise en œuvre dans le secteur de la sécurité d'un Etat. »

La GSS « applique le concept de gouvernance à la sécurité dans un contexte national spécifique. » Elle « se concentre sur les influences formelles et informelles de toutes les structures, institutions et personnes chargées de la prestation, de la gestion et du contrôle de la sécurité au niveau national et local. »

Source : DCAF

Gouvernement

- Action de gouverner, de diriger politiquement un pays.
- Forme politique qui régit un État.
- Organes de l'État qui assurent la direction générale d'un pays.

- Dans un État, organe qui détient le pouvoir exécutif.
- Organismes administratifs chargés de veiller à l'exécution des lois et représentant le pouvoir exécutif.

Source: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gouvernement/37698#dKkPUr5MxoMmLiO2.99>

Groupes Armés

Les principales catégories de groupes armés qui, d'après la législation nationale, ne sont généralement pas inclus dans les forces armées comprennent : les prestataires étatiques de services de sécurité intérieure (tels que les forces de police armées et les forces de l'ordre), les prestataires non étatiques de services de sécurité (comme les groupes communautaires de protection et les prestataires commerciaux de services de sécurité), et les groupes armés illégaux qui agissent à des fins politiques ou criminelles.

Source : DCAF

Groupe de réflexion

Méthode de discussion utilisée pour mener des entretiens en groupe : l'interaction entre le facilitateur et le groupe, ainsi que parmi les membres du groupe eux-mêmes sert à obtenir des informations et des points de vue en réponse à des questions ciblées.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Groupes vulnérables

Groupes dont la probabilité d'être exposés à des risques est élevée et qui n'ont pas de moyens d'améliorer la situation. La vulnérabilité de ces groupes est issue de leur exposition à des facteurs de risque et de certains processus socio-économiques ou structurels qui limitent leur capacité de faire face à ces risques.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Institutions de contrôle

Organes qui assurent une activité de contrôle et formulent parfois des recommandations à caractère obligatoire. Par exemple, les institutions de médiation, les commissions des droits humains, et les commissions de lutte contre la corruption.

Source : DCAF

Justice coutumière

La justice coutumière (ou droit coutumier) fait référence à un système de coutumes, de normes et de pratiques assimilées par un groupe social particulier pendant une durée suffisante pour qu'il le considère comme obligatoire. Les mécanismes coutumiers sont souvent ancrés dans les traditions locales ou indigènes, la religion et la culture, en parallèle du système formel. Ils sont considérés comme faisant partie des acteurs informels de la sécurité et de la justice.

Source : DCAF

Justice transitionnelle

Lorsque des violations des droits humains sont commises à grande échelle dans un pays, notamment en temps de conflits et / ou de répression étatique, les individus ne sont pas les seuls à en être affectés : la société dans son ensemble s'en trouve touchée, avec des effets structurels désastreux. Ainsi, nombreuses sont les sociétés qui, à peine sorties d'un conflit, retombent dans un autre. À cet effet, un ensemble de mesures judiciaires et non judiciaires visant ce type de violations – la justice transitionnelle – a été mise en place afin de tenter de limiter ou de bloquer le caractère cyclique de la violence. Ces mesures visent globalement à faciliter la transition, pour les sociétés en conflit, « vers un état de paix ».

Source : réseau de recherche sur les opérations de la paix (ROP)

Législatif

Assemblée délibérante investie du pouvoir d'adopter des lois, de les amender et de les abroger.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Légitimité

Acceptation par la population (locale) des décisions prises par les dirigeants et les hauts fonctionnaires d'un gouvernement, reposant sur le fait que leur pouvoir est acquis et exercé conformément aux procédures et aux valeurs politiques ou morales acceptées par la société en question.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Mécanismes de gouvernance et de contrôle étatiques

Le rôle des mécanismes de gouvernance et de contrôle étatiques est de créer le cadre juridique qui délimite le champ d'action des prestataires des services de sécurité et de justice étatiques. Ces mécanismes assurent également que les activités des prestataires des services de sécurité étatiques respectent la loi. Le plus important organisme de ce type est le parlement national, mais il existe aussi les conseils judiciaires, les médiateurs et d'autres organismes de contrôle étatiques.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Mécanismes de gouvernance et de contrôle non étatiques

Les mécanismes de gouvernance et de contrôle non étatiques ont pour fonction de veiller à ce que les services de sécurité et de justice fournis par les autorités respectives le soient dans le respect de l'état de droit, et qu'ils contribuent à l'amélioration du bien-être social. Principalement composés d'acteurs de la société civile comme les médias, les ONG locales, les associations de femmes et les groupes de réflexion, ces mécanismes peuvent servir de plate-forme pour exprimer les préoccupations de la population et pour assurer que les programmes de RSS soient représentatifs et axés sur la population.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Organisation de la société civile

Organisation non étatique composée de participants volontaires partageant des intérêts, des valeurs et des objectifs communs, tels que l'éthnicité, la culture, les convictions politiques et/ ou des croyances religieuses. Parmi les organisations de la société civile on note les organisations religieuses, les centres de recherche ainsi que d'autres organisations non gouvernementales. Voir également Société civile.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Organisation non gouvernementale (ONG)

Organisation autonome, indépendante et à but non lucratif, non liée à un gouvernement ou à une administration locale.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Police de proximité

Partenariat entre la police et la communauté qui permet d'identifier les problèmes liés à la criminalité, de définir les priorités et de mettre en place des stratégies pour éliminer ces problèmes et leurs causes.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Politiques publiques

Une politique publique est "un programme d'action propre à une ou plusieurs autorités publiques ou gouvernementales"⁵. Il s'agit donc d'un outil que les pouvoirs publics utilisent afin de communiquer leurs objectifs dans un domaine donné et de se donner les moyens de les atteindre. Il faut également noter qu'une politique publique ne pourra être mise en œuvre que dans la mesure où les moyens financiers nécessaires seront identifiés et alloués lors du processus budgétaire. Une politique publique s'articule habituellement autour des éléments suivants :

- **contenu** (concret: texte de loi; symbolique/aspiration: lutte contre la violence basée sur le genre)
- **programme** (= cadre général: lutte contre la prolifération des armes de petit calibre, y compris approche globale, aspects pratiques, politique de sanctions, identification des acteurs du secteur impliqués dans la mise en œuvre, etc...)
- **orientation normative** (objectifs explicites ou implicites)
- **facteur de coercition** (contrainte de l'action publique sur les acteurs publics et/ou privés - ex. limitation de vitesse d'une politique de sécurité routière)
- **ressort social** (l'ensemble des acteurs concourant plus ou moins directement à la création des politiques publiques", variable selon les pays en termes de participation de la société civile notamment.

Les politiques publiques les plus fréquemment mise en place pour le secteur de la sécurité et de la justice sont les suivantes:

⁵ Définition de Jean-Claude Thoenig - "L'analyse des politiques publiques" dans *Traité des sciences politique* sous la direction de Leca et Grawitz, 1985.

- Politique de sécurité nationale: fixe le cadre politique et stratégique d'intervention des institutions de sécurité; dépasse le cadre strict des questions de défense; intègre des dimensions importantes de la politique de sécurité intérieure, de la politique étrangère et de la politique économique d'un pays afin de répondre à ses besoins en matière de sécurité au sens le plus large du terme (sécurité humaine). Bien que le champ que couvre cette politique varie en fonction du pays, il est important qu'elle "repose sur une vision collective, nationale et à long terme de la sécurité."⁶
- Politique de défense: a pour objet d'assurer l'intégrité du territoire et la protection de la population contre les agressions armées. Elle contribue à la lutte contre les autres menaces susceptibles de mettre en cause la sécurité nationale. Elle pourvoit au respect des alliances des traités et des accords internationaux et participe à la politique de sécurité et de défense commune dans le cadre des accords régionaux et sous-régionaux.
- Politique de sécurité intérieure: fixent les priorités gouvernementales du moment en matière de protection des populations et de sauvegarde de leurs biens. Elles peuvent se décliner sous forme de lois d'orientation et de programmation, qui précisent notamment les dispositions budgétaires pour leur réalisation.
- Politiques publiques en matière de justice fixent les priorités des politiques à mettre en place dans le domaine de la justice sans interférer sur l'indépendance des magistrats lesquels sont consultés dans le processus préparatoire.
- Politique étrangère (ou "politique des relations extérieures", ou "politique des affaires étrangères"): articule les choix stratégiques et politiques en matière de relations extérieures relevant du chef du gouvernement et du ministre ayant les affaires étrangères dans ses attributions.
- Politiques économique: La politique économique d'un pays est l'ensemble des décisions que prennent les pouvoirs publics en vue d'atteindre des objectifs spécifiques [pouvant porter sur la réduction des déséquilibres économiques ou la régulation de certains marchés]. La politique économique d'un pays est étroitement liée à sa politique sociale et peut également influencer (positivement ou négativement) sur la justice sociale, les inégalités socio-économiques, le niveau de vie de la population ou de certains groupes (privilegiés ou vulnérables), et en ce sens, sur la sécurité humaine. Toute politique économique est élaborée dans un contexte de contraintes qui influe sur la définition de ses objectifs et peut entraver la performance des instruments choisis pour la mettre en œuvre.

Différentes approches sont possibles selon le pays et de sa situation spécifique:

- Une approche conjoncturelle vise à agir à court terme sur les déséquilibres économiques, à l'aide d'instruments, dans un cadre institutionnel donné. Elle englobe principalement la politique budgétaire et la politique monétaire. La politique budgétaire cherche à influencer sur la situation économique (emploi, croissance, inflation, balance extérieure) par l'intermédiaire du budget de l'État (les recettes fiscales, les dépenses budgétaires⁷ et le solde budgétaire). La politique monétaire consiste à réguler la quantité de monnaie en circulation pour l'adapter aux besoins qui naissent de l'activité économique.

⁶ DCAF - Boite à outils pour la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité en Afrique de l'Ouest - Outil 6, Le rôle de la société civile dans la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité en Afrique de l'Ouest - p 33.

⁷ La programmation budgétaire du gouvernement peut avoir une grande incidence sur chacun des secteurs. Il est donc essentiel que les acteurs concernés du secteur de la sécurité et de la justice soient pleinement impliqués dans sa préparation.

- Une approche structurelle s'efforce de modifier les structures de l'économie par des mesures portant sur le long terme et pouvant affecter le secteur de la sécurité et de la justice.

Prestataires de services de sécurité étatiques

Les prestataires des services de sécurité étatiques, également appelés prestataires des services de sécurité statutaires, sont des groupes d'acteurs ou d'institutions étatiques habilités à faire usage de la force au nom de l'Etat. Ils comprennent les forces armées, la police, les services de renseignement et les services secrets, les gardes-frontière et les douaniers. Les activités des prestataires des services de justice étatiques tels que les ministères de la Justice, les institutions pénitentiaires, les unités d'investigation criminelle, les services des poursuites ou les tribunaux s'ajoutent à celles des prestataires des services de sécurité étatiques. De plus, les prestataires des services de justice étatiques exercent un certain degré de contrôle sur ces derniers.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Prestataires des services de sécurité non étatiques

La catégorie la plus difficile à définir est celle des prestataires des services de sécurité et de justice non étatiques. Egalement appelés prestataires des services de sécurité et de justice non statutaires, ces groupes - bien que n'étant pas des institutions officielles - fonctionnent parfois en l'absence de l'autorité étatique, ou alors, en parallèle avec les institutions de l'Etat, comme cela est le cas par exemple dans des régions contrôlées par les forces rebelles ou d'autres forces non étatiques. Dans les deux cas, ces fournisseurs de services sont susceptibles d'avoir une influence- positive ou négative sur les programmes de RSS. Ils ne devraient donc pas être ignorés. Les prestataires des services de sécurité et de justice non étatiques comprennent les systèmes de sécurité et de justice traditionnels et coutumiers, les groupes réunis autour d'un intérêt commun, ainsi que les armées de libération, les troupes de guérilla, les entreprises de sécurité privées et les entreprises militaires de sécurité.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Réforme du secteur de la sécurité (RSS)

“RSS signifie le processus par lequel les Etats formulent ou réorientent les cadres institutionnels, les structures et les capacités des institutions et des groupes engagés dans le secteur de la sécurité, en vue de les rendre plus efficaces et de leur permettre d'être réceptifs au contrôle démocratique et attentifs aux besoins de sécurité et de justice de la population.”

Source: Union Africaine, Cadre d'Orientation sur la RSS

“La réforme du secteur de la sécurité s'entend d'un processus d'analyse, d'examen et d'application, aussi bien que de suivi et d'évaluation mené par les autorités nationales et visant à instaurer un système de sécurité efficace et responsable pour l'État et les citoyens, sans discrimination et dans le plein respect des droits de l'homme et de l'état de droit.”

Source : Rapport du secrétaire-général 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, A/62/659-S/2008/39, 23 Janvier 2008

Réforme du secteur du renseignement

Programme de réforme visant spécifiquement les services de renseignement d'un pays et qui s'efforce notamment de maintenir un équilibre entre le secret et la transparence, de mettre au point un cadre juridique adéquat garantissant le contrôle de ces institutions, de définir les rôles et les obligations de celles-ci et d'encourager des comportements responsables.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Renforcement des capacités

Programmes et processus qui permettent aux bénéficiaires de se développer en toute indépendance, au plan technique, professionnel et/ ou personnel. Le renforcement des capacités s'applique aussi bien aux individus qu'aux institutions.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Secteur de la sécurité

“Les termes « secteur de la sécurité » désignent, d'une manière générale, les structures, les institutions et le personnel chargés de la gestion, de la prestation et de la supervision des services de sécurité dans un pays. L'on s'accorde habituellement à inclure dans ce secteur la défense, la police, l'administration pénitentiaire, les services de renseignement, les organismes chargés du contrôle des frontières, la douane et la protection civile. Y figurent souvent aussi les services judiciaires chargés de statuer sur les allégations d'actes délictueux et d'abus de pouvoir. Le secteur de la sécurité comprend aussi les acteurs qui gèrent et supervisent l'élaboration et l'application des mesures de sécurité, tels que les ministères, les organes législatifs et certains groupes de la société civile. On compte aussi, parmi les acteurs non étatiques du secteur de la sécurité, les autorités coutumières ou informelles et les services de sécurité privés.”

Source: rapport du secrétaire-général 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, 23 janvier 2008 (A/62/659-S/2008/39)

Sécurité humaine

“Le principe de sécurité humaine constitue un cadre d'action dynamique et pratique de lutte contre les menaces généralisées et communes qui pèsent sur les États et les individus. Comme les menaces en question varient considérablement d'un pays à l'autre et à l'intérieur des pays, ainsi qu'en fonction des époques, l'application du principe de sécurité humaine appelle une évaluation globale, préventive, centrée sur l'être humain et adaptée à chaque contexte. Cette démarche permet de mieux focaliser l'attention sur les menaces existantes ou émergentes pesant sur la sécurité et le bien-être des individus et des communautés.”

Source: <http://www.un.org/humansecurity/fr/content/concept-de-la-s%C3%A9curit%C3%A9-humaine>

"Le concept de sécurité humaine englobe les droits de l'Homme, la bonne gouvernance, l'accès à l'éducation et aux soins de santé ainsi que la possibilité pour chaque individu de faire des choix et de saisir les opportunités qui lui permettront de réaliser son potentiel. Chaque pas dans cette direction est aussi un pas vers la réduction de la pauvreté, la croissance économique et la prévention des conflits. La liberté de vivre à l'abri du besoin, à l'abri de la peur, et la liberté de pouvoir transmettre aux générations futures un environnement sain et naturel, tels sont les éléments intimement liés qui constituent la sécurité humaine – et donc nationale."

Kofi Annan, ancien Secrétaire général des Nations Unies (2000)

Société civile

Ensemble d'acteurs, d'organisations, de mouvements, de groupes d'intérêt en dehors du contrôle étatique. La société civile peut aider à définir les besoins et stratégies sécuritaires d'un pays. Elle peut aussi assurer le contrôle des institutions publiques et parfois fournir des services de sécurité et de justice à certains groupes de personnes. Voir également Organisations de la société civile, Prestataires des services de sécurité et de justice non étatiques et non statutaires.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Stratégie Nationale de sécurité

Une Stratégie ou Politique de Sécurité Nationale (SSN ou PSN) est un cadre fondamental permettant à un pays de répondre aux besoins de base et aux préoccupations des citoyens en matière de sécurité. En parallèle de l'accent mis sur l'efficacité des prestataires de sécurité, les SSN/PSN novatrices incorporent un certain nombre de problématiques essentielles afin de garantir leur pertinence, leur légitimité publique, leur appropriation par les citoyens, ainsi que leur viabilité, tout en facilitant leur mise en place et en améliorant la manière par laquelle la sécurité est assurée.

Source : DCAF

Transparence

Libre accès à l'information, qui donne à la société civile les moyens de remplir sa fonction de contrôle et qui permet aux parties prenantes de participer à la prise de décision et d'exercer leur influence.

Source : La RSS en Bref, Manuel de formation et d'introduction à la réforme des secteurs de la sécurité, ISSAT, 2014.

Ombudsman

Un ombudsman est une personne indépendante et impartiale qui examine les plaintes du public à l'encontre d'organismes gouvernementaux ou d'autres organisations (publiques ou privées).

On peut rencontrer:

- des ombudsmans dont la fonction est établie par une loi et qui présentent leurs conclusions et recommandations aux autorités concernées ainsi qu'au Parlement
- des ombudsmans dont la fonction est administrative et que ne font rapport qu'au responsable de l'organisation faisant l'objet de leur enquête (ministères, sociétés d'Etat ou entreprises privées, universités, etc...).

La mission de l'ombudsman consiste à promouvoir la confiance auprès du public, ou au sein de l'organisation, en mettant en valeur les principes d'équité, d'intégrité et de bonne gouvernance.

Quatre principes essentiels permettent à l'ombudsman de s'acquitter de sa mission:

1. Indépendance - L'ombudsman doit être le plus indépendant possible et peut, à sa discrétion, accepter ou non de recevoir une plainte. Le Bureau de l'ombudsman doit être séparé sur le plan organisationnel des activités du gouvernement ou de l'organisation sur laquelle il/elle enquête. De plus, les communications et la tenue des dossiers doivent être séparées et indépendantes. S'il n'est pas possible d'obtenir un niveau d'indépendance absolu, il faut à tout le moins assurer un niveau de séparation suffisant.

2. Confidentialité - La confidentialité est offerte, à la discrétion de l'ombudsman, aux plaignants, aux employés ainsi qu'aux témoins lorsqu'il s'avère nécessaire d'obtenir des renseignements pertinents ou de protéger la source des renseignements requis. L'ombudsman s'assure cependant de ne pas offrir de confidentialité dans les cas où la protection ne peut être assurée.

3. Impartialité - L'ombudsman établit clairement que ni le, plaignant, ni le gouvernement ou l'organisation n'est son client. Les deux parties doivent être en mesure d'accorder leur confiance à l'ombudsman. Il/elle ne doit avoir aucun intérêt particulier à l'égard des résultats d'une enquête sur une plainte. L'ombudsman n'accepte pas les points de vue personnels relativement à l'objet de la plainte ou aux parties concernées qui risqueraient d'influencer ses décisions ou la façon de mener l'enquête.

4. Crédibilité du processus d'examen - S'il existe des moyens internes de faire appel au gouvernement ou à l'organisation, le plaignant est tenu d'y recourir avant de soumettre sa plainte à l'ombudsman. L'objectif principal du bureau est de résoudre uniquement les plaintes contre les activités du gouvernement ou des organisations qui relèvent de sa juridiction. L'ombudsman reçoit les plaintes au moyen d'un procédé de mise en action officiel et normalisé. Le processus par lequel les plaintes sont adressées, reçues et traitées, y compris la portée de l'enquête et la manière dont celle-ci est menée, est défini et transparent. Le plaignant est tenu de fournir au Bureau de l'ombudsman les détails concernant la plainte, ce qui comprend la documentation pertinente ainsi que le nom des personnes qui détiennent des renseignements sur cette affaire.

L'ombudsman répond à la plainte en recueillant les faits et renseignements; faisant rapport des conclusions; émettant des recommandations; et fournissant les motifs et une compréhension des différends. Il/elle peut traiter une plainte de manière informelle.

Modalités de fonctionnement:

- Travailler indépendamment et faire preuve d'impartialité et d'intégrité absolue en tout temps.
- N'avoir aucun intérêt quant aux conclusions du différend, autre que de laisser à toutes les parties concernées le sentiment que le processus faisait l'objet de transparence, de neutralité, d'accessibilité, qu'il était facile à comprendre et qu'il était complet et équitable.
- Travailler adéquatement avec les gens et établir la confiance et la communication, le plus rapidement possible.
- Maintenir une bonne attitude à l'égard des parties et leur accorder le temps nécessaire afin d'être entendues ou l'encadrement nécessaire pour faire des déclarations concernant le sujet traité.
- Toujours utiliser un langage clair pour expliquer le processus ou faire part des conclusions.
- Préciser les aspects importants du « débat » à toutes les parties;

- S’efforcer d’utiliser des images et des exemples clairs et pertinents afin d’expliquer des concepts complexes et d’éviter de discuter de sujets délicats.
- Évaluer les faits, les preuves et les lignes directrices avec efficacité.
- Préparer des rapports publics clairs et utiles pour consultation future.

Source: adapté d'Une brève étude sur le travail d'un Ombudsman, Laura J. Bruneau pour l'Association du barreau canadien, 2009

Analyse des secteurs de la sécurité et de la justice au Sahel

Annexe 3- Grille d'Analyse

Introduction

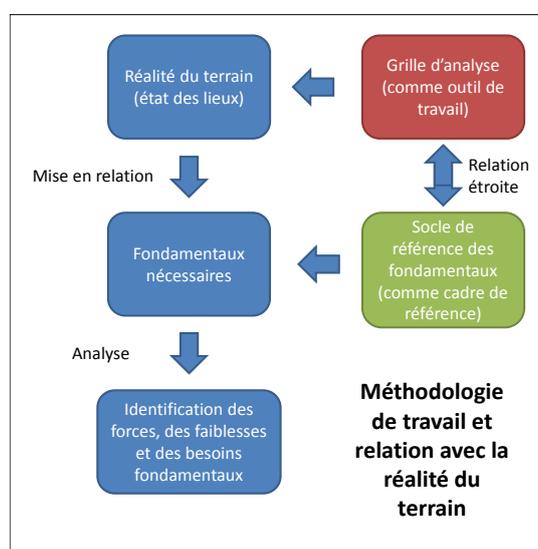
Cette annexe présente la grille d'analyse qui sera utilisée pour la collecte de données tout au long du projet. Cette grille est construite sur base du socle de référence (voir annexe 2). Elle regroupe effectivement l'ensemble des éléments constituant le socle de référence, mais va également au-delà pour traiter des questions d'ordre politico-stratégique, culturelles, sociologiques, les problématiques régionales et les perceptions de la population et des acteurs de la justice et la sécurité dans les pays sélectionnés dans le projet.

Une grille d'analyse est développée pour chacun des secteurs. Chaque grille :

- est structurée autour de questions principales (en lien avec la structure du socle de référence) et de sous-questions ;
- liste les sources d'information possibles et les outils de collecte d'information (entretiens, focus groupe, enquête de perception, etc.) afin de répondre aux questions ;
- permet le recueil des données récoltées afin de faciliter ensuite leur analyse.

La grille d'analyse est construite de telle sorte que les données récoltées puissent être mises en perspective avec le socle de référence et de là que puissent être identifiées dans les pays analysés, les forces, les faiblesses et les besoins fondamentaux dans les secteurs de la sécurité intérieure, de la justice, de la défense et de la gouvernance (voir figure ci-dessous). Ce travail permettra ensuite de présenter un ensemble de recommandations utilisables pour des futurs projets financés par l'UE.

Figure – Relation entre le socle de référence, la grille d'analyse et la réalité du terrain



La grille est structurée en questions principales (7 sur la gouvernance, 9 sur le secteur de la sécurité intérieure, 9 sur le secteur de la défense, 9 sur le secteur de la justice et en sous-questions. Pour chaque sous-question, la grille identifie les sources d'information et les outils de récolte des données (documents, entretiens, focus group, enquête de perception, observation sur le terrain, etc.)

Le travail de développement des questions principales et des sous-questions, ainsi que l'identification des sources d'informations repose sur la structure du socle de référence ainsi que sur l'expérience des experts principaux. Toutes les données récoltées sur le terrain et au travers de l'analyse de documents seront introduites dans la grille d'analyse sous chacune des sous-questions. L'ensemble constituera une base de données propre à chaque pays qui facilitera ensuite l'analyse.

Grille d'analyse gouvernance

QUESTIONS GOUVERNANCE		SOURCES D'INFORMATION	
Question 1 : Dans quelle mesure le pouvoir exécutif assure-t-il efficacement ses fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité intérieure, de la défense et de la justice ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
<p>Description de la question et lien avec le socle de référence : L'objectif de cette question est d'analyser le rôle du pouvoir exécutif et de voir de quelle manière il exerce ses fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité et la justice. Cette question couvre donc la section 1 du socle de référence gouvernance.</p>			
Sous-question 1	Le pouvoir exécutif quelles qu'en soient les formes, dispose-t-il des compétences légales pour assurer ses attributions de direction générale des institutions de défense, de justice et de sécurité intérieure ?	Constitution Lois diverses	Articles politiques
Données récoltées :			
Sous-question 2	Le pouvoir exécutif dispose-t-il d'organes de coordination (conseils, comités) pour assurer la conduite et le pilotage des politiques de défense, de justice, de sécurité intérieure, notamment en cas de crises ?	Constitution Lois Lois d'exception	Membre conseil sécurité nationale Structures planification ministérielles Commission du Parlement Autorité déconcentrée (préfet)
Données récoltées :			
Sous-question 3	Le pouvoir exécutif dispose-t-il de tous les instruments, des capacités et de la légitimité nécessaires pour assurer sa pleine autorité sur les institutions de défense, de justice et de sécurité intérieure ?	Lois Règlements -circulaires	Politologue. Documents internationaux Enquête de perception
Données récoltées :			
Sous-question 4	Le pouvoir exécutif est-il le garant de la cohésion nationale, au plan politique et social ?	Programme politique formalisé Articles presse	Ministère dédié Enquête perception Entretien ombudsman Entretien parlement
Données récoltées :			

Sous-question 5	Le pouvoir exécutif est-il effectivement engagé sur les questions relatives aux institutions de défense, de justice et de sécurité intérieure?	Textes sur modalités contrôle Circulaires –directives d’action	Autorités ministères Organes communication internes Entretien avec parlement Organisation société civile
Données récoltées :			
Sous-question 6	Quel est la place du pouvoir local dans le suivi du fonctionnement des administrations de défense, de sécurité et de justice ? Conseils locaux ? Prise en considération des opinions de la population sur les questions de sécurité ?	Textes sur pouvoir préfet Textes sur décentralisation Textes sur pouvoirs autorités décentralisées	Entretien avec maire, président de région Enquête perception Entretien avec membre conseil local sécurité
Données récoltées :			
Sous-question 7	Les chefferies traditionnelles, exercent-elles des fonctions de médiation ou de traitement des litiges entre les particuliers ? Quelles sont leurs relations avec les représentants de la sécurité et de la justice relevant de l’Etat central ?	Textes sur rôles chefferies Textes sur relations entre justice formelle et informelle	Entretien au ministère des affaires religieuses Enquête de perception Entretien avec représentants chefferie
Données récoltées :			
Sous-question 8	Comment le pouvoir exécutif est-il conseillé au niveau stratégique pour définir la future politique de sécurité nationale?	Textes sur mise en place conseils nationaux, commissions sécurités déconcentrées	Entretien avec membres conseils ad hoc Parlement Responsables institutions sécurité défense
Données récoltées :			
Sous-question 9	L’Institut national de la statistique (INS) conduit-il des analyses prospectives sur les questions de sécurité de défense et de justice ?	Textes prévoyant attributions Études réalisées	Entretien avec membres organismes concernés Presse
Données récoltées :			
Question 2 : Dans quelle mesure les ministères de tutelle assurent-ils efficacement leurs fonctions de pilotage et de contrôle sur les acteurs de la sécurité intérieure, de la défense et de la justice ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			

<p><i>L'objectif de cette question est d'analyser le rôle des ministères de tutelle et autres ministères et de voir de quelle manière ils exercent leurs fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité et la justice.</i></p> <p><i>Cette question couvre également la section 1 du socle de référence gouvernance.</i></p>			
Sous-question 1	Le/les ministère(s) de tutelle des institutions de défense, de justice et de sécurité intérieure disposent-ils du rôle effectif de pilotage des administrations placées sous leur autorité ?	Textes fixant attributions –règlements circulaires Politiques nationale sectorielle	Ministère concerné
Données récoltées :			
Sous-question 2	Les services internes des ministères de tutelle des institutions de défense, de justice et de sécurité intérieure disposent-ils des moyens nécessaires pour assurer leurs fonctions. (effectifs, compétences, budgets) ?	Textes organisation ministère Études internes Budgets affectés	Entretiens avec chefs services ministériels Entretien avec chefs administrations sectorielles concernées
Données récoltées :			
Sous-question 3	Le/les ministère(s) de tutelle des institutions de défense, de justice et de sécurité intérieure assurent-ils effectivement leur fonction de contrôle sur les administrations relevant de leur autorité ?	Textes internes Rapports établis	Entretiens avec ministère Entretien avec inspection interne
Données récoltées :			
Sous-question 4	La construction budgétaire des ministères en charge des institutions de de défense, de justice et de sécurité intérieure se fait-elle en cohérence avec les politiques publiques des secteurs concernés, en étroite liaison avec le ministère des finances et le parlement ?	Textes établis Rapports de fonctionnement	Entretien avec chef services finances budget niveau ministériel Entretien avec parlement Entretien avec ministère finances. Cour des comptes
Données récoltées :			
Sous-question 5	Le/les ministère(s) de tutelle ministères en charge des institutions de de défense, de justice et de sécurité intérieure sont-ils actifs en matière de conception, d'actualisation de leurs propres politiques publiques ?	Textes internes Plans d'actions Textes d'orientation de politique publique	Entretiens avec structures planification prospective ministères Entretiens avec cellules prospectives ou équiv. ,administrations des secteurs
Données récoltées :			
Sous-question 6	Comment est assurée la coordination entre les ministères en charge des institutions de de défense, de justice et de	Textes attribution ministère AE en matière de défense, justice, sécurité	Entretien MAE Entretien avec cellules relations

	sécurité intérieure et le ministère des affaires étrangères pour toutes les questions de coopération internationale (accords bilatéraux, accords internationaux) et la relation avec les bailleurs ?	intérieure Protocoles entre administrations secteur et MAE	internationales administrations secteur Entretiens avec bailleurs
Données récoltées :			
Sous-question 7	Le ministère des affaires étrangères coordonne-t-il la coopération régionale dans le Sahel ?	Textes nationaux , internationaux	Entretien avec responsables structures en place
Données récoltées :			
Sous-question 8	Le ministère en charge du culte mène –t-il une politique spécifique pour garantir la qualité des relations entre les religions et l’Etat ?	Textes sur attribution ministère culte Textes sur OSC du domaine	Entretiens avec personnels ministère Enquêtes perception. Entretien avec OSC
Données récoltées :			
Question 3 : Dans quelle mesure le parlement assure-t-il efficacement ses fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité intérieure, de la défense et de la justice ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L’objectif de cette question est d’analyser le rôle du parlement et de voir de quelle manière il exerce ses fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité et la justice.</i>			
<i>Cette question couvre donc la section 2 du socle de référence gouvernance.</i>			
Sous-question 1	Quelle est la composition du parlement ? Quels partis politiques ? Au-delà de l’appartenance politique, sa composition tient-elle compte des origines régionales, ethniques, religieuses ? Nombre de femmes, président elles des commissions ?	Documents internes parlement études politologues	Entretien avec membres parlement – commission ad-hoc Entretien avec journalistes politiques
Données récoltées :			
Sous-question 2	Comment le parlement exerce-t-il ses fonctions de préparation et de suivi des budgets propres aux ministères en charge des institutions de de défense, de justice et de sécurité intérieure (travail en commission, formes de dialogue, suivi dépenses) ?	Textes internes parlement	Entretien avec membre commission finances et autre parlement Entretien avec section finance ministères
Données récoltées :			

Sous-question 3	Comment le parlement exerce-t-il ses fonctions de contrôle des activités des forces des institutions de de défense, de justice et de sécurité intérieure (dialogue avec l'exécutif, contrôle in situ, commissions d'enquêtes) ?	Textes internes Rapports visites Rapports commissions d'enquêtes	Entretiens avec membres commissions parlement Entretiens avec SG ministères
Données récoltées :			
Sous-question 4	Quel est le rôle du Parlement en matière de promotion de l'identité nationale, notamment en matière de respect de la multiethnicité ?	Déclarations politiques	Entretiens avec membres parlement Entretiens avec OSC décentralisées Enquêtes perception
Données récoltées :			
Sous-question 5	Quelles sont les difficultés du Parlement dans ses relations avec les institutions de de défense, de justice et de sécurité intérieure ?	Documents suivis enquêtes parlement	Entretiens avec parlementaires Entretiens avec personnels administrations régaliennes sécu défense, justice
Données récoltées :			
Sous-question 6	Le parlement et son personnel (commissions spécialisées) disposent-ils des capacités professionnelles et des moyens nécessaires pour assurer leurs différentes fonctions notamment en matière de contrôle du fonctionnement des institutions de défense, de justice et de sécurité intérieure ?	Textes interne organisation fonctionnement parlement Études extérieures sur sujet	Entretien avec parlementaires Entretiens avec personnels structures fonctionnement parlement
Données récoltées :			
Question 4 : Dans quelle mesure le pouvoir judiciaire assure-t-il efficacement ses fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité intérieure, de la défense et de la justice ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser le rôle du pouvoir judiciaire et de voir de quelle manière il exerce ses fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité et la justice.</i>			
<i>Cette question couvre donc la section 3 du socle de référence gouvernance.</i>			
Sous-question 1	Le dispositif de contrôle judiciaire constitutionnel et administratif est-il efficace ?	Lois sur structures contrôle judiciaire Cour constitutionnelle Conseil d'état ou équivalent	Entretien avec personnels cours concernées Entretien avec ombudsman

		Loi sur tribunaux administratifs	
Données récoltées :			
Sous-question 2	Le dispositif judiciaire a-t-il les moyens d'assurer dans de bonnes conditions sa fonction de contrôle de l'action des forces de sécurité et défense en vue de faire respecter l'état de droit?	Lois- règlements- circulaires	Entretiens avec magistrats Entretiens avec personnels inspections Entretien avec CNDH Entretien avec ombudsman
Données récoltées :			
Sous-question 3	Le dispositif de justice militaire offre-t-il les garanties d'une bonne justice respectueuse de l'Etat de droit ?	Textes relatif justice militaire Études internationales sur justice militaire	Entretien avec ministère justice Entretien avec magistrats militaires Entretien avec CNDH Entretien avec ombudsman
Données récoltées :			
Question 5 : Dans quelle mesure les institutions de contrôle spécialisées assurent-elles efficacement leurs fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité intérieure, de la défense et de la justice ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser le rôle des institutions de contrôle spécialisées et de voir de quelle manière elles exercent leurs fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité et la justice.</i>			
<i>Cette question couvre donc la section 4 du socle de référence gouvernance.</i>			
Sous-question 1	Par quel type de disposition légale la CNDH est-elle établie ? Niveau d'indépendance ? Portée de son mandat ? Relations avec la justice ?	Textes internes	Entretien avec personnel CNDH Entretien avec ministère de tutelle Entretien avec OSC spécialisée Enquête de perception
Données récoltées :			
Sous-question 2	La CNDH dispose-t-elle des moyens de contrôle effectif du respect des droits humains par les personnels des institutions de sécurité et de défense ? Comment est-elle perçue par les OSC ?	Textes portant attributions	Entretien avec personnel CNDH Entretien avec ministère de tutelle Entretien avec OSC spécialisée Enquête de perception
Données récoltées :			
Sous-question 3	Quelles sont les relations qu'entretient la CNDH avec les	Textes sur relations entre CNDH et	Entretien avec personnel CNDH

	services de contrôle interne propres aux institutions de sécurité et de défense ?	services concernés notamment sur enquêtes conduites	Entretien avec inspections ministères concernés Entretien avec OSC spécialisées
Données récoltées :			
Sous-question 4	La CNDH est-elle compétente pour superviser ou contrôler le fonctionnement du dispositif de justice traditionnelle.	Textes en vigueur	Entretien avec personnel CNDH Entretien avec autorités traditionnelles Entretien avec OSC spécialisées
Données récoltées :			
Sous-question 5	Le médiateur est-il souvent saisi par la population en matière de plaintes concernant des dysfonctionnements relatifs aux institutions de sécurité de défense et de justice ?	Texte de loi	Entretien avec médiateur Enquête de perception
Données récoltées :			
Sous-question 6	Quelles sont les relations qu'entretiennent les services du médiateur avec les inspections internes propres aux institutions de sécurité et de défense ?	Règlements circulaires	Entretien avec médiateur Entretien avec inspections ministères concernés
Données récoltées :			
Sous-question 7	Le médiateur intervient-il sur les questions de cohésion nationale ?	Textes de loi. Règlement interne	Entretien avec médiateur Enquêtes perception Entretien avec ministère concerné
Données récoltées :			
Sous-question 8	Le dispositif national de lutte contre la corruption permet-il d'améliorer effectivement les pratiques de la bonne gouvernance. Est-il compétent pour contrôler les institutions de sécurité et de défense ?	Textes en vigueur Rapports d'enquêtes, annuels	Entretiens avec le service concerné Entretien avec inspections services concernés Enquêtes perception Entretiens avec ministères services concernés Entretiens avec chefs services finances , logistiques services concernés.

Données récoltées :			
Sous-question 9	Le système de contrôle financier national exerce-t-il son contrôle sur les institutions de défense, de justice et de sécurité intérieure de façon satisfaisante?	Textes sur rôle vérificateur national ou cour des comptes	Entretien avec personnel service vérification comptes Entretien avec services financiers ministères
Données récoltées :			
Question 6 : Dans quelle mesure la société civile assure-t-elle efficacement ses fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité intérieure, de la défense et de la justice ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser la société civile et de voir de quelle manière elle exerce ses fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité et la justice.</i>			
<i>Cette question couvre donc la section 5 du socle de référence gouvernance.</i>			
Sous-question 1	Les textes légaux prévoient-ils les droits de réunion, d'association, d'information et des textes spécifiques sur le fonctionnement des OSC ? Sont-elles effectivement soutenues par des financements spécifiques nationaux, extérieurs ?	Lois Règlements en vigueur	Entretien avec ministère Entretiens avec OSC
Données récoltées :			
Sous-question 2	Les OSC portant intérêt aux questions de sécurité et de justice sont-elles structurées nationalement, disposent-elles d'une forte audience auprès de la population, de la confiance des institutions ?	Textes sur structures OSC	Entretiens avec OSC Enquêtes de perception Entretien avec ministère sécurité
Données récoltées :			
Sous-question 3	Existe-t-il un véritable débat public au sein des populations sur les questions de sécurité de défense ? Ces questions peuvent-elles être évoquées lors de débats publics ? Rôle des OSC en la matière ?	Articles , études nationales	Entretiens avec OSC Enquêtes de perception Entretien avec autorités décentralisées
Données récoltées :			
Sous-question 4	les principales OSC, organisations, professionnelles, d'étudiants, confessionnelles sont-elles soucieuses de	Textes internes fonctionnement OSC	Entretiens avec OSC concernées Enquêtes de perception

	mettre en place en interne des processus permettant de s'assurer de l'expression de la diversité leurs de points de vues de leurs adhérents ? Ont-elles véritablement un fonctionnement démocratique ?		Entretien avec autorités décentralisées
Données récoltées :			
Sous-question 5	les OSC sont-elles implantées essentiellement sur la zone capitale ou existe –t-il des organisations à connotation régionale ?	Carte organisation OSC	Entretiens avec OSC concernées Enquêtes de perception Entretien avec autorités décentralisées
Données récoltées :			
Sous-question 6	Les groupes minoritaires, des jeunes, des femmes, ont-ils les capacités de faire valoir leurs souhaits auprès des instances politiques et des institutions de sécurité et de justice si nécessaire par le biais de certaines OSC?		Entretiens avec OSC concernées Enquêtes de perception Entretien avec parlementaires Entretien avec autorités décentralisées
Données récoltées :			
Question 7 : Dans quelle mesure les médias assurent-ils efficacement leurs fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité intérieure, de la défense et de la justice ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser le rôle des médias et de voir de quelle manière ils exercent leurs fonctions de pilotage et de contrôle sur les secteurs de la sécurité et la justice.</i>			
<i>Cette question couvre donc la section 6 du socle de référence gouvernance.</i>			
Sous-question 1	Les libertés d'expression et d'information sont-elles garanties par la constitution et des textes législatifs ?	Constitution. Lois	Entretien avec organe presse Entretien avec ministère de tutelle
Données récoltées :			
Sous-question 2	Les lois en vigueur relatives à la presse permettent-elles aux médias d'assurer leur identité, leur viabilité financière, leur indépendance ?	Lois sur la presse	Entretien avec organe presse
Données récoltées :			
Sous-question 3	Les médias en place dans le pays reflètent-t-ils la diversité des points de vue, sont-ils plutôt partisans, permettent-ils au contraire une expression critique ? Place de la presse	Étude sur situation presse dans pays	Entretien avec différents organes presse Entretien avec association journaliste Entretien avec organe de presse

	internationale dans l'intérêt porté à l'information ? Place de la presse régionale interne ?		internationale
Données récoltées :			
Sous-question 4	Quel est le niveau de professionnalisme des journalistes : institut de formation, soutiens étrangers pour leur formation, aides de l'Etat ?	Textes sur organisation presse	Entretien avec différents organes presse Entretien avec association journaliste
Données récoltées :			
Sous-question 5	Existe-t-il un organisme indépendant régulateur des potentiels abus en matière de communication, garantissant la liberté de la presse, les compétences professionnelles des journalistes ?	Texte sur organisation instance régulation presse Rapports enquêtes Rapport annuels activité	Entretien avec personnels organe régulation Entretien avec différents organes presse Entretien avec association journaliste
Données récoltées :			
Sous-question 6	Les journalistes couvrent-ils effectivement les principaux événements et problèmes nationaux ayant trait à la sécurité et à la justice (presse écrit, parlée, TV, web) ?	Analyse articles presse.	Entretien avec différents organes presse Entretien avec association journaliste Enquête de perception
Données récoltées :			
Sous-question 7	Sous quelles formes et conditions la presse obtient-elle ses informations concernant les événements relatifs aux questions de défense, de sécurité, de justice ? Les différentes administrations disposent-elles de services internes de communication ? Comment fonctionnent-ils ?	Textes sur services communications internes institutions sécurité intérieure, justice, défense Protocole d'accords avec presse	Entretien avec différents organes presse Entretien avec association journaliste Entretien avec services communication interne secteurs concernés
Données récoltées :			

Grille d'analyse justice

QUESTIONS JUSTICE		SOURCES D'INFORMATION	
Question 1 : Dans quelle mesure les institutions exerçant un rôle de direction donnent-elles les orientations nécessaires pour le bon fonctionnement du secteur de la justice ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
<p>Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser les institutions et les dirigeants qui exercent un rôle de direction autour et au sein du secteur de la justice. La question s'intéresse au rôle du chef de l'Etat, du parlement, du ministre de la justice et des chefs de juridiction, cours et tribunaux.</i> <i>Cette question couvre donc la section 1 du socle de référence justice.</i></p>			
Sous-question 1	Quel est le rôle du chef de l'Etat par rapport au secteur de la justice ? Est-il aidé par un conseil de la magistrature/de justice pour garantir l'indépendance et le bon fonctionnement de la justice ?	Textes normatifs Circulaires	Représentant du conseil de la magistrature
Données récoltées :			
Sous-question 2	Quel rôle joue le parlement et comment s'assure-t-il que le fonctionnement de la justice ne soit pas influencé par d'autres considérations que l'application stricte de la loi ? <i>(voir également la question 9)</i>	Textes normatifs Circulaires	Commission parlementaire dédiée au domaine de la justice
Données récoltées :			
Sous-question 3	Comment le/la ministre de la justice exerce-t-il/elle ses responsabilités ?	Textes normatifs Circulaires	Ministère de la justice
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment les chefs des juridictions, cours et tribunaux exercent-ils leurs responsabilités ?	Textes normatifs Circulaires	Chefs de juridictions, cours et tribunaux Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 5	Comment s'articule la chaîne de responsabilité et de prise de décision du plus haut sommet de l'Etat aux structures de terrain ? Quelles délégations de pouvoirs ? Sont-elles normées ou implicites ?	Textes normatifs Circulaires	Secrétariat général Direction des services judiciaires Panel de chefs de cours et de juridiction
Données récoltées :			

Sous-question 6	Les chefs de cour et de juridiction, les responsables d'établissements pénitentiaires et de mineurs, disposent-ils de réelles capacités d'initiatives, de fixation d'objectifs, d'autorité effective sur leurs personnels ?	Textes normatifs Circulaires	Panel de chefs de cour et de juridiction, de directeurs d'établissements pénitentiaires
Données récoltées :			
Sous-question 7	Quel rôle jouent l'ethnie, la religion, les groupes d'appartenance des hommes et femmes clés du secteur de la justice sur le processus décisionnel ?		Panel chefs de cours et de juridictions Enquête de perception (SIPRI) Anthropologue - sociologue
Données récoltées :			
Question 2 : Dans quelle mesure le cadre légal propre au secteur de la justice est-il exhaustif, approprié et utilisé par l'ensemble des acteurs du secteur ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
<p>Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser le cadre légal mis en place par le pays afin d'encadrer et réguler le secteur de la justice. Elle s'intéresse aux textes fondateurs (constitution, lois, etc.) et aux textes sur les structures, les statuts du personnel et les règles éthiques/déontologiques applicables aux acteurs du secteur de la justice. Elle s'intéresse non pas uniquement à l'existence même de ce cadre légal, mais également à son exhaustivité, son appropriation et son utilisation par les acteurs de la justice (et à défaut, quelles sont les réformes en cours pour l'adapter). Cette question couvre donc la section 2 du socle de référence justice.</i></p>			
Sous-question 1	Quels sont les textes fondateurs du secteur de la justice ? Sont-ils exhaustifs, appropriés et réellement utilisés ?	Constitution, Traités internationaux et régionaux, conventions ratifiées, Lois organiques et ordinaires, règlements	Secrétariat général du gouvernement Ministère de la justice (directions normatives) Panel de chefs de cours et de juridictions Organisations professionnelles de magistrats, d'avocats Commissions des lois du Parlement
Données récoltées :			
Sous-question 2	Quels sont les textes définissant les structures ? Sont-ils exhaustifs, appropriés et réellement utilisés ? Quel est le niveau de précision dans les missions confiées à chacune d'entre elles ?	Lois organiques et ordinaires Règlements Circulaires précisant les attributions et compétences	Ministère de la justice Entretiens avec chaque directeur ou chef de service
Données récoltées :			

Sous-question 3	Existe-t-il des textes sur les statuts des personnels, sur la déontologie et le régime disciplinaire, sur les droits et devoirs des personnels, des règlements d'emploi ? Sont-ils exhaustifs, appropriés et réellement utilisés ?	Lois, règlements, circulaires	Direction de l'administration, des services judiciaires Organisations professionnelles de magistrats et de fonctionnaires Conseil supérieur de la magistrature
Données récoltées :			
Sous-question 4	Au-delà des textes, y-t-il des normes, des règles implicites, non officielles, utilisées par les acteurs de la justice ? Dans quelle mesure sont-elles connues par la population et acceptées ?	Rapports de mission d'opérateurs internationaux, d'ONG	Représentants de la société civile ONG Enquête de perception de la population (SIPRI) Représentants de l'Etat au niveau des régions. Chef traditionnel et religieux Anthropologue
Données récoltées :			
Sous-question 5	Des projets de réforme par rapport au cadre légal sont-ils en cours d'élaboration ? Si oui lesquels ?	Stratégie nationale du secteur de la justice, plan d'action ou tout autres documents de développement au moyen terme du secteur de la justice	Ministre de la Justice Direction de la planification du Ministère de la Justice Premier ministre – Primature Acteurs internationaux soutenant le développement du secteur de la justice Parlement
Données récoltées :			
Sous-question 6	Est-ce que les textes prennent-ils en compte l'égalité des genres ?	Constitution, Traités internationaux et régionaux, conventions ratifiées, Lois organiques et ordinaires, règlements	Ministère de la justice Entretiens avec chaque directeur ou chef de service Organisations de la société civile
Données récoltées :			
Question 3 : Dans quelle mesure les politiques publiques et stratégies propres au secteur de la justice sont-elles appropriées et utilisées par l'ensemble des acteurs ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.

Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser les politiques publiques et autres stratégies mises en place par le gouvernement pour le développement du secteur de la justice. Elle s'intéresse à savoir comment elles sont définies et si elles sont appropriées et utilisées par les acteurs de la justice. Cette question analyse également les politiques et stratégies pour le traitement de cas particuliers (comme la lutte contre le terrorisme, les trafics en tout genre, etc.) ainsi que la coopération régionale et internationale (notamment pour la lutte contre le crime organisé). Cette question couvre donc la section 3 du socle de référence justice.</i>			
Sous-question 1	Comment sont définies les politiques publiques ? Qui les initie ? Quels sujets sont-ils abordés ? Sont-elles concertées entre ministères de la justice et la sécurité ? Les acteurs de terrain sont-ils associés ? Sont-elles budgétisées ? Comment sont-elles approuvées ?	Circulaires interministérielles et ministérielles	Secrétaire général du gouvernement Ministère de la justice : direction des affaires pénales Ministère de l'intérieur ou de la sécurité
Données récoltées :			
Sous-question 2	Comment sont analysés les besoins des populations? Sont-ils pris en compte dans les politiques/stratégies ?	Rapports de mission d'opérateurs internationaux, d'ONG	Représentants de la société civile ONG Etude de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 3	Dans quelle mesure les politiques/stratégies sont-elles mises en œuvre, suivies et évaluées ?	Circulaires, rapports, outils statistiques Rapports de mission d'opérateurs internationaux, d'ONG	Secrétariat général de gouvernement Ministère de la justice Ministère de la sécurité ou de l'intérieur Comités d'évaluation
Données récoltées :			
Sous-question 4	La coopération internationale et régionale, fait-elle l'objet d'un politique dynamique d'incitation et d'impulsion ? Quels sont les thématiques principales de cette coopération ?	Textes normatifs circulaires Politiques régionales et internationales	Service des affaires internationales et régionales du ministère de la justice Ministère des affaires étrangères
Données récoltées :			
Sous-question 5	Les politiques et stratégies prennent-elles en compte l'égalité des genres, les besoins des plus vulnérables (enfants, femmes et personne âgées) et des jeunes ?	Politiques nationales Rapports de mission d'opérateurs internationaux, d'ONG	Ministère de la justice (Direction de la planification) Organisations de la société civile, défense des plus vulnérables. Organisations de jeunes

Données récoltées :			
Question 4 : Dans quelle mesure l'organisation/structures du secteur de la justice permet-elle de remplir efficacement ses missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser l'organisation et les structures du secteur de la justice et connaître son efficacité par rapport à ses missions et fonctions. Elle s'intéresse aux structures étatiques, mixtes et non-étatiques. Elle aborde les attributions du ministère, du conseil de la magistrature (ou conseil de justice), des cours et tribunaux. Cette question traite également des greffiers et fonctionnaires de justice, des avocats, des services de police judiciaire et de l'administration pénitentiaire. Cette question couvre donc la section 4.1 du socle de référence justice.</i>			
Sous-question 1	Comment fonctionne concrètement le ministère de la justice ? Quels sont les effectifs ? Les profils des cadres et responsables ?	Organigrammes Tableau des effectifs Etudes sur le secteur de la justice	Directeurs, chefs de service Secrétariat général du ministère
Données récoltées :			
Sous-question 2	Des objectifs sont-ils assignés aux différentes directions du ministère ? Qu'en est-il de la coordination entre celles-ci ?	Fiches de postes Lettres de mission, feuilles de route Compte rendus de réunions, bilans	Directeurs, chefs de service Secrétariat général du ministère
Données récoltées :			
Sous-question 3	Quelle circulation de l'information entre administration centrale et services déconcentrés ? (cours, tribunaux, directions régionales de l'administration pénitentiaire et des mineurs)	Circulaires, rapports annuels, compte rendus	Directeurs, chefs de service Secrétariat général du ministère Panel de chefs de cour et de juridictions Directions régionales de l'administration pénitentiaire, des mineurs
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment sont structurées les différentes juridictions sur le territoire ? Y-a-il des projets de création ou de suppression de juridictions ? Y-a-t-il des juridictions spécialisées (militaires, terrorisme, criminalité organisée, corruption...)	Cartes judiciaires Textes sur la répartition des compétences, sur le règlement des conflits de compétence	Direction des services judiciaires
Données récoltées :			
Sous-question 5	Comment sont structurées les directions régionales pénitentiaires et des mineurs ? Nombre et nature d'établissements ? Y-a-t-il des projets de création en	Cartes administratives Données statistiques	Direction de l'administration pénitentiaire, des mineurs

	cours ? Les détenus sont- ils classifiés en fonction de leur statut ?		
Données récoltées :			
Sous-question 6	Comment est composé le conseil de la magistrature ou de justice ? Quel est son fonctionnement ?	Constitution, lois organiques, décret Rapports d'activité	Entretien avec chacun des membres du conseil (élus ou nommés par l'exécutif ou le parlement), le secrétaire général du conseil Les organisations professionnelles de magistrats
Données récoltées :			
Sous-question 7	Comment est organisée la profession d'avocats ? Modes de nomination, d'élection aux barreaux, pouvoirs disciplinaires... ?	Textes normatifs Statistiques des professions	Bâtonniers
Données récoltées :			
Sous-question 8	Quels sont les autres acteurs du monde judiciaire : police judiciaire, greffiers, notaires, huissiers, experts ? Comment sont organisées leurs professions ? Quelle interaction avec le/s ministère/s, les juridictions ?	Textes normatifs Statistiques des professions	Responsables nationaux des chambres professionnelles
Données récoltées :			
Sous-question 9	Quels sont les modes mixtes ou informels d'exercice de la justice ? Comment sont-elles perçues par la population ?	Textes normatifs Publications spécialisées	Ministère de la justice Représentants de la société civile Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Question 5 : Dans quelle mesure le fonctionnement et les systèmes du secteur de la justice permettent-ils de remplir efficacement leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser le fonctionnement et les systèmes du secteur de la justice et connaître son efficacité par rapport à ses missions et fonctions. Elle s'intéresse à certains principes généraux, aux systèmes de performance, de coordination interne et avec les autres services, aux budgets et au contrôle interne. Cette question couvre donc la section 4.2 du socle de référence justice.</i>			
Sous-question 1	Quels sont les outils favorisant l'accès à la justice par les	Textes normatifs, circulaires	Direction de l'administration, des

	populations ? Existe-t-il des services d'accueil dans les juridictions, d'aide juridictionnelle ?	Rapports d'opérateurs internationaux, d'ONG	services judiciaires Enquête de perception (SIPRI) Panel de chefs de cours et de juridictions Représentants de la société civile, ONG
Données récoltées :			
Sous-question 2	La carte des juridictions est-elle adaptée aux besoins des justiciables au premier comme au second degré ?	Statistiques d'activité, délais de traitement Rapports parlementaires	Enquête de perception (SIPRI) Secrétariat général du Ministère
Données récoltées :			
Sous-question 3	Comment est mesurée la performance des services du secteur de la justice, des juridictions comme des établissements pénitentiaires et pour mineurs ?	Outils d'évaluation, indicateurs, casier judiciaire Statistiques sur le nombre de détenus, durée de détention	Direction de l'administration, secrétariat général du ministère, Direction de l'administration pénitentiaire, service de la statistique, responsable du casier judiciaire
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment est coordonnée l'action des différentes structures ? Quels échanges entre les juridictions pour harmoniser la jurisprudence, sous quelles formes ?	Textes statutaires, circulaires	Chefs de la cour suprême Panel de chefs de cours et de juridictions
Données récoltées :			
Sous-question 5	Quel fonctionnement interne dans les juridictions, dans les parquets ? Comment est organisé le dialogue social (assemblées générales, commissions...) ?	Textes statutaires, circulaires	Panel de chefs de cours et de juridictions Organisations professionnelles de magistrats et de fonctionnaires
Données récoltées :			
Sous-question 6	Comment s'exerce le contrôle effectif des activités de police judiciaires des FSI par les magistrats ? Les officiers de police judiciaire sont-ils habilités, évalués par l'autorité judiciaire ?	Code de procédure pénale Instructions internes	Responsables nationaux des services de police judiciaire au sein de la police, la gendarmerie, les douanes Panel de procureurs et de juges d'instruction

Données récoltées :			
Sous-question 7	Comment sont exécutées les décisions de justice ? Les FSI sont-elles associées à cette phase d'exécution ? Existe-t-il des indicateurs permettant de mesurer le taux d'effectivité de l'exécution des condamnations pénales, prison, amendes ? Dans quels délais ?	Code de procédure pénale Instructions spécifiques Statistiques du casier judiciaire	Direction des affaires pénales Casier judiciaire
Données récoltées :			
Sous-question 8	Existe-t-il un organe en charge de l'effectivité du recouvrement des avoirs criminels saisis ?	Textes normatifs	Direction des affaires pénales Responsables des agences spécialisées
Données récoltées :			
Sous-question 9	Le défenseur des droits, les ONG, les représentants d'association de défense des droits de l'homme ont-ils accès aux établissements pénitentiaires ?	Règlements intérieurs des établissements circulaires	ONG Bâtonniers
Données récoltées :			
Sous-question 10	Comment le budget national consacré au secteur de la justice est-il élaboré ? Y-a-t'il une concertation préalable avec les acteurs, des lois de programmation sur plusieurs années ?	Textes normatifs Budget	Ministère de la justice Ministère des finances
Données récoltées :			
Sous-question 11	Comment fonctionne le contrôle interne au sein d'une cour ou d'une juridiction ? Y-a-t'il un contrôle déontologique ? Existe-t-il un corps d'inspection, pour les magistrats, les juridictions, les fonctionnaires, l'administration pénitentiaire ? Comment est-il composé, quels moyens ? (lien avec la question 8)	Textes normatifs Texte sur le service d'inspection Code de déontologie	Ministère de la justice Responsables des corps d'inspection
Données récoltées :			
Question 6 : Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines des acteurs du secteur de la justice permet-elle de contribuer efficacement à l'accomplissement de leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			

<p><i>L'objectif de cette question est d'analyser la gestion des ressources humaines au sein du secteur de la justice et connaître son efficacité par rapport à ses missions et fonctions. Elle s'intéresse aux principes de recrutement, d'évaluation des personnels, de mobilité, de formation initiale et continue. Cette question couvre donc la section 4.3 du socle de référence justice.</i></p>			
Sous-question 1	Comment est structurée la gestion des ressources humaines au sein du ministère de la justice ? Nombre et qualité des personnels qui y sont affectés ? Répartition homme/femme ?	Organigrammes	Directions de l'administration et des services judiciaires
Données récoltées :			
Sous-question 2	Comment sont recrutés les magistrats et les fonctionnaires ? Selon quelle périodicité ? Quel niveau d'études ? Comment sont organisés les concours ? Y-a-t-il des passerelles favorisant l'intégration dans la magistrature de professions extérieures ? Quelle proportion d'hommes et de femmes ? Quelle sont les niveaux de rémunération au début et à la fin de la carrière ?	Textes normatifs statutaires Décrets et arrêtés fixant l'organisation des concours, les rémunérations des personnels	Direction des services judiciaires Organisations professionnelles de magistrats et de fonctionnaires Bâtonniers
Données récoltées :			
Sous-question 3	Existe-t-il des écoles de formation pour les magistrats, (juges et procureurs), pour les fonctionnaires ? Comment sont administrés ces établissements ? Qui compose le corps enseignant ? Comment sont sanctionnées les études ? Comment sont répartis les postes proposés à l'issue de la scolarité ?	Textes normatifs créant ou organisant les écoles de formation	Direction des services judiciaires Ecoles de formation Organisations professionnelles, de magistrats et de fonctionnaires
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment sont évalués les magistrats ? Quels sont les modes de nomination, de promotion, de déroulement de carrière... ?	Textes statutaires Circulaires Rapports du CSM	Direction des services judiciaires Conseil de la magistrature Organisations professionnelles de magistrats
Données récoltées :			
Sous-question 5	Les juges sont-ils réellement inamovibles ? Y-a-t-il des mutations d'office ou dans l'intérêt du service ? Comment fonctionne sur ce point le conseil de la magistrature ?	Rapports du CSM	Conseil de la magistrature Organisations professionnelles, de magistrats

Données récoltées :			
Sous-question 6	Existe-t-il une formation continue pour les magistrats et fonctionnaires ? obligatoire ou facultative ? Est-elle ouverte aux autres acteurs judiciaires ?	Programmes de formation	Ecoles de formation Organisation professionnelles de magistrats et fonctionnaires
Données récoltées :			
Question 7 : Dans quelle mesure les moyens/équipement/infrastructure mis à disposition des acteurs du secteur de la justice permettent-ils de contribuer efficacement à l'accomplissement de leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser les moyens, les équipements et les infrastructures mis à disposition du secteur de la justice et d'analyser leur utilisation pour remplir de manière efficace ses missions et fonctions. Elle s'intéresse aux problématiques de répartition budgétaire et géographique, d'accès à la justice, des moyens de communications et d'infrastructures pénitentiaires. Cette question couvre donc la section 4.4 du socle de référence justice.</i>			
Sous-question 1	Comment est élaboré le budget de la justice ? Les chefs de cours sont-ils associés ? quelle part du budget national ? Programmation pluriannuelle ? Comment sont opérés les arbitrages ?	Documentation budgétaire du parlement, du ministère	Direction de l'administration Commissions compétentes du Parlement
Données récoltées :			
Sous-question 2	Quelle part est consacrée aux frais de justice ? à l'aide judiciaire ?	Documentation budgétaire du parlement, du ministère	Direction de l'administration Commissions compétentes du Parlement
Données récoltées :			
Sous-question 3	Dans quel état se trouvent les juridictions, les établissements pénitentiaires et de mineurs ? Les responsables de ces structures font-ils remonter des demandes de moyens ? Sont-elles suivies d'effet ?	Rapports annuels des directions, des commissions compétentes du parlement	Direction de l'administration Panel de chefs de cours, de directeurs d'établissements
Données récoltées :			
Sous-question 4	Quels sont les responsables de l'exécution du budget ? Quel niveau de délégation au niveau régional ou local ? Comment est assuré le suivi de la consommation des crédits ?	Textes normatifs circulaires	Directions de l'administration ou financières Panel de chefs de cour
Données récoltées :			

Sous-question 5	Quel est le niveau du déploiement de l'informatique en administration centrale et dans les juridictions, les services déconcentrés ? Les personnels sont-ils suffisamment formés ? Quid de la maintenance de ces équipements ?	Plan de déploiement de l'informatique, recensement des outils, programmes et logiciels métiers	Direction de l'administration Secrétariat général
Données récoltées :			
Sous-question 6	Dans quelles conditions l'accueil des justiciables est-il prévu ? comment sont tenus les bâtiments ?		Observation in situ Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 7	Comment est abordée la répartition géographique sur l'ensemble du territoire ? Quelles alternatives existent pour couvrir les territoires les plus reculés ?	Plan de déploiement géographique	Ministère de la justice Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Question 8 : Dans quelle mesure les valeurs partagées des acteurs du secteur de la justice permettent-elle de contribuer efficacement à l'accomplissement de leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
<p>Description de la question et lien avec le socle de référence : L'objectif de cette question est d'analyser les valeurs partagées au sein du secteur de la justice. Elle s'intéresse au rôle spécifique des membres de l'autorité judiciaire, qui tirent leur légitimité de la loi, qui les a voulus indépendants, impartiaux et intègres et leur reconnaît des droits et des obligations. Ceci implique pour eux, probité, loyauté, respect de la loi, protection des libertés individuelles, réserve et attention à la dignité d'autrui comme à celle de l'institution judiciaire. Cette question analyse également les règles déontologiques et éthiques de la profession. Cette question couvre donc la section 4.5 du socle de référence justice.</p>			
Sous-question 1	Quel est le droit positif en matière de déontologie des acteurs de la justice ? Des réformes sont-elles en cours ?	Textes normatifs	Direction des services judiciaires
Données récoltées :			
Sous-question 2	Existe-t-il des codes ou des manuels de déontologie pour les magistrats, les fonctionnaires, les personnels pénitentiaires ? Ces personnels se les sont-ils appropriés ?	Codes et manuels de déontologie	Direction des services judiciaires Conseil de la magistrature Organisations professionnelles de magistrats
Données récoltées :			
Sous-question 3	Des formations (initiales ou continues) à l'éthique et à la	Programmes de formation des écoles	Ecoles de formation des personnels

	déontologie sont-elles assurées dans les écoles de formation ?		
Données récoltées :			
Sous-question 4	Les responsables des cours et des juridictions procèdent-ils à des entretiens déontologiques, disposent-ils d'un pouvoir d'avertissement ou d'initiative en matière disciplinaire ?	Textes normatifs Rapports du conseil de la magistrature statistiques	Panel de chefs de cour et de juridiction
Données récoltées :			
Sous-question 5	Combien de procédures disciplinaires ont été engagées ? Comment se déroule la procédure ? Quelle durée ? Quels résultats ? Rôle du Conseil, du Chef de l'Etat ?	Rapports du conseil de la magistrature	Secrétariat général du Conseil de la magistrature
Données récoltées :			
Sous-question 6	Existe-t-il un corps d'inspection, pour les magistrats, les juridictions, les fonctionnaires, l'administration pénitentiaire ? Comment est-il composé, quels moyens ?	Textes normatifs	Responsables des corps d'inspection
Données récoltées :			
Question 9 : Dans quelle mesure le secteur de la justice est-il transparent, légitime et représentatif de l'ensemble de la population du pays ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser la représentativité, la légitimité du secteur de la justice et la participation de la population et des acteurs de la société civile, ainsi que des chefs traditionnels et religieux pour le bon fonctionnement du secteur.</i>			
<i>Cette question couvre donc la section 5 du socle de référence justice.</i>			
Sous-question 1	Quel est le rôle du parlement, des autres instances de représentativité dans le secteur de la justice ? Quel regard portent les parlementaires sur le fonctionnement de la justice ?	Textes normatifs	Commissions parlementaires compétentes
Données récoltées :			
Sous-question 2	Quel est le rôle des acteurs informels, chef traditionnel, religieux dans le secteur de la justice?		Responsables de communautés religieuses, représentants de la société civile
Données récoltées :			

Sous-question 3	Comment est assurée la communication institutionnelle du secteur de la justice (stocks, productions, délais) ? Du Ministre ? Des responsables de structures ? Quelle communication sur les affaires médiatiques en cours ?		Ministère de la justice Services de communication Medias
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment est mesurée la perception par les populations, des services rendus par l'institution judiciaire : indépendance, impartialité, compétence, diligence... ?		Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 5	Comment est associée la société civile au fonctionnement des structures ? Conseils de juridiction... ?	Textes normatifs, circulaires	ONG Représentants de la société civile Panel de chefs de cour et de juridictions Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			

Grille d'analyse sécurité intérieure

QUESTIONS SECURITE INTERIEURE		SOURCES D'INFORMATION	
Question 1 : Dans quelles mesures les institutions exerçant un rôle de direction donnent-elles les orientations nécessaires pour le bon fonctionnement du secteur de la sécurité intérieure ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
<p>Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser les institutions et les dirigeants qui exercent un rôle de direction autour et au sein du secteur de la sécurité intérieure. La question s'intéresse au rôle du chef de l'Etat, du parlement, du ministre en charge de la sécurité intérieure et des autorités administratives déconcentrées et décentralisées.</i> <i>Cette question couvre la section 1 du socle de référence sécurité intérieure.</i></p>			
Sous-question 1	Quel est le rôle du chef de l'Etat par rapport au secteur de la sécurité intérieure ? Est-il aidé par un conseil de sécurité intérieure pour assurer le bon fonctionnement de la sécurité intérieure ?	Textes normatifs	Représentant du conseil de la sécurité intérieure au sein de la présidence
Données récoltées :			
Sous-question 2	Quel rôle joue le parlement et comment s'assure-t-il que le fonctionnement de la sécurité intérieure soit en cohérence avec le cadre légal, les moyens disponibles, les menaces majeures et les intérêts de l'Etat ? (<i>voir également la question 9</i>)	Textes normatifs	Commission parlementaire dédiée au domaine de la sécurité intérieure Représentants d'organisations internationales travaillant avec les parlementaires
Données récoltées :			
Sous-question 3	Comment le/la ministre de la sécurité intérieure exerce-t-il/elle ses responsabilités ? Quel est le processus de nomination des hauts responsables des FSI ?	Journal Officiel, délibérations du conseil des ministres	Ministères régaliens Parlement, commission dédiée au domaine de la sécurité intérieure
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment les autorités administratives déconcentrées et décentralisées exercent-ils leurs responsabilités en matière de sécurité intérieure ?	Textes normatifs Circulaires	Préfet, gouverneur, président région Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			

Sous-question 5	Lorsqu'il existe dans le pays différentes FSI relevant de ministères différents, comment s'articulent les responsabilités entre chacun d'entre eux.	Textes normatifs Circulaires	Ministère régaliens Chef des FSI
Données récoltées :			
Sous-question 6	Lorsqu'il existe dans un même pays, des FSI relevant d'un niveau central et des FSI relevant d'autorités déconcentrées (état, région, commune) comment les autorités responsables articulent-elles leurs responsabilités ?	Textes normatifs Circulaires	Ministère régaliens Préfet, gouverneur, président région
Données récoltées :			
Sous-question 7	Comment s'articule la chaîne de responsabilité et de prise de décision du plus haut sommet de l'Etat aux structures de terrain ? Quelles délégations de pouvoirs ? Sont-elles normées ou implicites ?	Délibérations du conseil des ministres et du Conseil National de Sécurité Textes normatifs Circulaires	Cabinet de la Présidence (CNS) Ministère régaliens
Données récoltées :			
Sous-question 8	Quel rôle jouent l'ethnie, la religion, les groupes d'appartenance des hommes et femmes clés du secteur de la sécurité intérieure sur le processus décisionnel ?	Etudes sociologiques et politiques- Travaux de chercheurs et d'Universitaires	Sociologues-Analystes politiques- Enquêtes de perception (SIPRI)
Question 2 : Dans quelle mesure le cadre légal propre au secteur de la sécurité intérieure est-il exhaustif, approprié et utilisé par l'ensemble des acteurs du secteur ?le		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser le cadre légal mis en place par le pays afin d'encadrer et de réguler le fonctionnement du secteur de la sécurité intérieure. Elle s'intéresse aux textes fondateurs (constitution, lois, etc.) et aux textes sur les structures, les statuts du personnel et les règles éthiques/déontologiques applicables aux acteurs du secteur de la sécurité intérieure. Il ne s'agit pas uniquement de savoir si le cadre légal existe, mais également de savoir s'il est exhaustif, approprié et utilisé par les acteurs de la sécurité intérieure ; à défaut, quelles sont les réformes en cours pour l'adapter ? Cette question couvre la section 2 du socle de référence sécurité intérieure.</i>			
Sous-question 1	Quels sont les textes fondateurs du secteur de la sécurité intérieure (nationaux et internationaux) ? Sont-ils exhaustifs, appropriés et réellement utilisés ?	Constitution, Traités internationaux et régionaux, conventions ratifiées, lois et décrets organisationnels de la Police Nationale-Gendarmerie-Garde	Ministères Intérieur, Défense, Justice, Finances- Responsables des FSI (c'est-à-dire : DGPN-DGGN-Commandant de la Garde Nationale-DGPC

		Nationale-Eaux et forêts- Douanes-Code pénal et code de procédure pénale	Eaux et Forêts-Douanes) -Parlement Autorités judiciaires-Responsables secteur Droits Humains
Données récoltées :			
Sous-question 2	Quels sont les textes définissant les structures ? Sont-ils exhaustifs, appropriés et réellement utilisés ? Quel est le niveau de précision dans les missions confiées à chacune d'entre elles ?	Lois organiques et ordinaires Règlements Circulaires précisant les attributions et compétences	Ministère de la sécurité intérieure, défense, finances Entretiens avec chaque directeur ou chef de service
Données récoltées :			
Sous-question 3	Existe-t-il des textes sur les statuts des personnels, sur la déontologie et le régime disciplinaire, sur les droits et devoirs des personnels, des règlements d'emploi ? Sont-ils exhaustifs, appropriés et réellement utilisés ?	Lois, règlements, circulaires	Responsables RH des FSI-Inspection Générale des Services-Syndicats et associations professionnelles Direction des opérations
Données récoltées :			
Sous-question 4	Au-delà des textes, y-a-t'il des normes, des règles implicites, non officielles, utilisées par les FSI ? Dans quelle mesure sont-elles connues par la population et acceptées ?	Registres de main courante des FSI- Etude sur le secteur informel Etude anthropologique	Responsables de terrain des FSI Enquêtes de perception (SIPRI) Associations de jeunes Anthropologue
Données récoltées :			
Sous-question 5	Quelle est la connaissance qu'ont les acteurs des FSI consultés du cadre légal ? Quelle est leur connaissance de l'institution et de ses règles ?		Focus groupe avec FSI sélectionné au hasard (à Niamey et en dehors) Enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 6	Des projets de réforme du cadre légal sont-ils en cours d'élaboration ? Si oui lesquels ?	Stratégie nationale du secteur de la sécurité intérieure, plan d'action ou tout autre document de développement au moyen terme du secteur de la sécurité intérieure	Ministre de la sécurité intérieure Direction de la planification du ministère Premier ministre – Primature Acteurs internationaux soutenant le développement du secteur de la

			sécurité intérieure Parlement
Données récoltées :			
Question 3 : Dans quelle mesure les politiques publiques et stratégies propres au secteur de la sécurité intérieure sont-elles appropriées et utilisées par l'ensemble des acteurs du secteur ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser les politiques publiques et autres stratégies mises en place par le gouvernement pour le développement du secteur de la sécurité intérieure. Il convient d'identifier comment elles sont définies et si elles sont appropriées et utilisées par les FSI. Cette question analyse également les politiques et les stratégies pour la coopération régionale et internationale (notamment pour la lutte contre le crime organisé). Cette question couvre la section 3 du socle de référence sécurité intérieure.</i>			
Sous-question 1	Comment sont définies les politiques publiques ? Qui les initie ? Quels sujets sont abordés ? Sont-elles concertées entre plusieurs ministères ? Les acteurs de terrain sont-ils associés ? Sont-elles budgétisées ? Comment sont-elles approuvées ?	Lois de programmation et d'orientation- Lois de finance- Plans quinquennaux- discours de politique générale-lettre du Président à la Nation Circulaires interministérielles et ministérielles	Cabinet Présidence Ministères régaliens Parlement
Données récoltées :			
Sous-question 2	Comment sont analysés les menaces et les besoins des populations ? Sont-ils pris en compte dans les politiques/stratégies ?	Eventuels audits réalisés à titre public ou privé Documents de stratégie nationale Livre blanc sur la sécurité Rapports de mission d'opérateurs internationaux, d'ONG	Ministère de l'Intérieur Membres du Conseil National de Sécurité Parlementaires Représentants de la société civile ONG Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 3	Dans quelle mesure les politiques/stratégies sont-elles mises en œuvre, suivies et évaluées ?	Eventuels audits réalisés à titre public ou privé Documents de stratégie nationale Livre blanc sur la sécurité Rapports de mission d'opérateurs internationaux, d'ONG	Responsables des FSIINS-CNESS Association de citoyens Société Civile Membres de la Cour des Comptes Commissions Parlementaires ad hoc
Données récoltées :			

Sous-question 4	Y-a-t-il un espace et un intérêt auprès des acteurs consultés de se projeter dans une stratégie à moyen ou long terme ?		Ministère de l'Intérieur Membres du Conseil National de Sécurité Parlementaires Responsables des FSI Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 5	La coopération internationale et régionale, fait-elle l'objet d'une politique dynamique d'incitation et d'impulsion ? Quels sont les thématiques principales de cette coopération ?	Textes normatifs circulaires Politiques régionales et internationales	Service des affaires internationales et régionales du ministère de la sécurité intérieure Ministère des affaires étrangères
Données récoltées :			
Sous-question 6	Les politiques et stratégies prennent-elles en compte l'égalité des genres, les besoins des plus vulnérables (enfants, femmes et personnes âgées) et des jeunes ?	Politiques nationales Rapports de mission d'opérateurs internationaux, d'ONG	Ministère de la sécurité intérieure (Direction de la planification) Organisations de la société civile, défense des plus vulnérables. Organisations de jeunes
Données récoltées :			
Question 4 : Dans quelle mesure l'organisation/structures du secteur de la sécurité intérieure permet-elle de remplir efficacement ses missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser l'organisation et les structures du secteur de la sécurité intérieure et de connaître son efficacité par rapport à ses missions et à ses fonctions. Elle s'intéresse aux structures étatiques (police, gendarmerie, garde, douanes, eaux et forêt, protection civile) et non-étatiques (police municipale, entreprise privée de sécurité, groupes informels). Elle aborde également les attributions des FSI, ses rôles, ses différents types d'organisation et sa répartition géographique. Cette question couvre la section 4.1 du socle de référence sécurité intérieure.</i>			
Sous-question 1	Comment fonctionne concrètement le ministère de la sécurité intérieure ainsi que les FSI ? Quels sont les effectifs ? Leur organisation ? Existe-t-il un ou plusieurs ministères régaliens de rattachement pour les FSI ?	Organigrammes Tableau des effectifs Etudes sur le secteur de la sécurité intérieure	Directeurs, chefs de service Secrétariat général du ministère Responsables des FSI
Données récoltées :			

Sous-question 2	Des objectifs sont-ils assignés aux différentes directions du ministère et des FSI ?	Fiches de postes Lettres de mission, feuilles de route Compte rendus de réunions, bilans	Directeurs, chefs de service Secrétariat général du ministère Responsables des FSI
Données récoltées :			
Sous-question 3	Existe-t-il des textes coordonnant l'action des différentes composantes des FSI ? (<i>lien avec question 5</i>)	Lois et décrets organisationnels des FS Chartes de répartition des compétences	Responsables des FSI-Parquet
Données récoltées :			
Sous-question 4	L'organisation des FSI permet-elle une couverture territoriale adaptée à la présence et aux besoins de la population ? L'organisation des FSI est-elle centralisée ou régionale ?	Lois et décrets organisationnels des FS Chartes de répartition des compétences	Responsables des FSI- responsables administratifs territoriaux (Gouverneurs et Préfets) -Elus locaux (Présidents de Conseils Régionaux-Maires)-Enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 5	Comment sont organisés les services de protection civile, des eaux et forêts engagés spécialement dans des fonctions de sécurité intérieure?	Lois et décrets organisationnels Chartes de répartition des compétences Etudes sur le secteur de la sécurité intérieure	Responsables des services de protection civile, des douanes, des eaux et forêts
Données récoltées :			
Sous-question 6	Existe-t-il un organisme chargé de l'analyse ou de la prospective sécuritaire ?	Lois et décrets organisationnels des FSI- Bilans et perspectives sécuritaires	Responsables des FSI- Chercheurs et Universitaires
Données récoltées :			
Sous-question 7	Quelle est la connaissance des acteurs des FSI consultés de l'organisation et des structures du secteur de la sécurité intérieure ?		Focus groupe avec FSI sélectionné au hasard (à Niamey et en dehors) Enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 8	Est-ce que les FSI restent extérieures à la sphère politique ?	Texte réglementaire des FSI	Responsables des FSI- Chercheurs et Universitaires
Données récoltées :			
Sous-question 9	Comment est organisée la coordination entre les FSI et les acteurs non-étatiques de sécurité (entreprises privées de	Texte réglementaire Accord implicite	Responsables des FSI- Chercheurs et Universitaires Représentant de l'Etat

	sécurité, groupes informels, milices, comité de vigilance)		décentralisée Représentant de groupes informels et entreprises privées. Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 10	Comment est organisé le conseil de sécurité intérieure ? Quel est son fonctionnement ?	Constitution, lois organiques, décret Rapports d'activité	Responsable du conseil de sécurité intérieure auprès de la présidence Ministère de la sécurité intérieure
Données récoltées :			
Sous-question 11	Comment est organisée la chaîne du renseignement au sein des FSI	Texte réglementaire Etudes	Responsable renseignement des FSI Ministère
Données récoltées :			
Sous-question 12	Comment sont organisés les rapports avec les Forces de Défense ?	Constitution - lois et décrets organisationnels des FSI et des Forces Armées	Ministères régaliens-Etat-major des Armées
Données récoltées :			
Question 5 : Dans quelle mesure le fonctionnement et les systèmes du secteur de la sécurité intérieure permettent-ils de remplir efficacement leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser le fonctionnement et les systèmes du secteur de la sécurité intérieure et de connaître son efficacité par rapport à ses missions et à ses fonctions. Elle s'intéresse à certains principes généraux, aux systèmes de performance (inclus contrôle interne et externe), de coordination interne et externe et à la coopération internationale.</i>			
<i>Cette question couvre la section 4.2 du socle de référence sécurité intérieure.</i>			
Sous-question 1	Quels sont les outils favorisant la fourniture d'un service minimum de la part des FSI auprès de la population ? Y-a-t'il une présence suffisante assurant une visibilité des FSI ? Un souci d'accueil et d'écoute ?	Textes normatifs, circulaires Rapports d'opérateurs internationaux, d'ONG	Responsable des FSI Enquête de perception (SIPRI) Panel de chefs d'administration décentralisé Représentants de la société civile, ONG
Données récoltées :			
Sous-question 2	De quelle manière les FSI garantissent-elles la tranquillité	Textes normatifs, circulaires	Responsable des FSI

	et la sécurité publique, la régulation de la circulation et la protection des personnes et des biens	Rapports d'opérateurs internationaux, d'ONG	Enquête de perception (SIPRI) Panel de chefs d'administration décentralisé Représentants de la société civile, ONG
Données récoltées :			
Sous-question 3	De quelle manière les FSI assurent-elles l'ordre public et la protection des institutions et la lutte contre la délinquance et la criminalité ?	Textes normatifs, circulaires Rapports d'opérateurs internationaux, d'ONG	Responsable des FSI Enquête de perception (SIPRI) Panel de chefs d'administration décentralisé Représentants de la société civile, ONG
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment est mesurée la performance des FSI (dans toutes ses composantes) ainsi que la protection civile ?	Audits des FSI Outils d'évaluation, indicateurs Statistiques sur la criminalité	Responsable de l'inspection générale des FSI Direction de la performance, de la statistique au sein du ministère.
Données récoltées :			
Sous-question 5	Comment est effectué le contrôle interne des FSI ?	Normes professionnelles, règles et procédures Etudes et rapports réalisés par l'inspection	Responsable de l'inspection générale des FSI
Données récoltées :			
Sous-question 6	Comment est effectué le contrôle externe des FSI ?	Rapports des autorités judiciaires Rapports d'opérateurs internationaux, d'ONG	Autorités judiciaires Parlement ONG Media
Données récoltées :			
Sous-question 7	Comment fonctionne la coordination entre les FSI (<i>lien avec question 4</i>) ? comment est garanti le respect des règles de territorialité, en matière judiciaire, de renseignement, d'ordre public, de surveillance aux frontières ?	Textes normatifs, circulaires, procédures	Ministères régaliens Responsables des FSI

Données récoltées :			
Sous-question 8	Comment fonctionne la coopération internationale avec les pays transfrontaliers et avec les organisations régionales et internationales	Conventions internationales, Textes normatifs, circulaires, procédures	Ministère sécurité intérieure Ministère des affaires étrangères Responsables des FSI
Données récoltées :			
Question 6 : Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines des acteurs du secteur de la sécurité intérieure permet-elle de contribuer efficacement à l'accomplissement de leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser la gestion des ressources humaines au sein du secteur de la sécurité intérieure et connaître son efficacité par rapport à ses missions et fonctions. Elle s'intéresse aux principes de recrutement, de mobilité, d'avancement, de récompense et de sanction, de protection médico-sociale, de formation initiale et continue.</i>			
<i>Cette question couvre donc la section 4.3 du socle de référence sécurité intérieure.</i>			
Sous-question 1	Comment est structurée la gestion des ressources humaines au sein du ministère de la sécurité intérieure et des FSI ? Nombre et qualité des personnels qui en ont la charge ? Répartition homme/femme ?	Lois et décrets organisationnels des FSI Organigrammes	Responsables RH du ministère et de chacune des FSI
Données récoltées :			
Sous-question 2	Comment est organisé (planification, procédures) le recrutement au sein des FSI ? Est effectué selon une périodicité régulière ?	Lois et décrets organisationnels des FSI Organigrammes	Responsables RH du ministère concerné et de chacune des FSI
Données récoltées :			
Sous-question 3	Comment la mobilité (préparation, mises en œuvre) au sein des FSI s'organise-t-elle ?	Lois et décrets organisationnels des FSI	Responsables RH du ministère et de chacune des FSI Syndicats ou associations professionnelles
Données récoltées :			
Sous-question 4	Quelles ont les règles et les pratiques en matière de promotion des personnels? Existe-t-il un système de liste d'aptitude (mérite) ? Comment est organisé le système de fin de carrière ?	Lois et décrets organisationnels des FSI Textes sur les pensions civiles et militaires-comptes rendus des commissions d'aptitude	Responsables RH des FSI Syndicats ou associations professionnelles Ministère de la sécurité intérieure

		professionnelle-Liste d'aptitudes	Ministère des Finances Ministère des anciens combattants
Données récoltées :			
Sous-question 5	Quelles ont les règles et les pratiques en matière de récompenses et de sanctions ?	Lois et décrets organisationnels des FSI	Responsables RH des FSI-Inspection Générale des Services
Données récoltées :			
Sous-question 6	Comment la formation des membres des FSI est-elle conçue (niveau central) et organisée en pratique (initiale, continue, spécialisée), par catégories de personnels. Y a-t-il des centres de formation ou écoles ? Quels sont les apports extérieurs (universités, international) ?	Textes relatifs à la formation	Responsable Formation au sein des FSI Directeur de Centres Universités associées
Données récoltées :			
Sous-question 7	Comment est organisé le suivi médico-social au sein des FSI ?	Lois et décrets organisationnels des FSI	Responsable de la direction médico-social au sein des FSI
Données récoltées :			
Sous-question 8	Quelle connaissance les acteurs des FSI consultés ont-ils de leur système de gestion des RH ?		Focus groupe de FSI Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Question 7 : Dans quelle mesure les moyens/équipement/infrastructure mis à disposition des acteurs du secteur de la sécurité intérieure permettent-ils de contribuer efficacement à l'accomplissement de leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'identifier les moyens, les équipements et les infrastructures mis à disposition des personnels des FSI et d'analyser s'ils sont adaptés pour leur permettre de réaliser leurs missions et fonctions de manière efficace. Elle aborde en priorité le volet budgétaire global, le volume des finances (publiques ou extraites de revenus internes) à la disposition des FSI pour assurer leurs missions. Elle s'intéresse ensuite aux équipements individuels, aux moyens de communications, de mobilité (véhicules, carburants) aux armements et munitions, aux locaux de service, aux moyens budgétaires de fonctionnement. Cette question couvre donc la section 4.4 du socle de référence sécurité intérieure.</i>			
Sous-question 1	Comment est élaboré le budget de la sécurité intérieure ? Quelle part du budget national ? Programmation pluriannuelle ? Comment sont opérés les arbitrages ?	Documentation budgétaire du parlement, du ministère	Ministère Commissions compétentes du Parlement
Données récoltées :			

Données récoltées :			
Sous-question 2	Existe-t-il une direction spécialisée de la logistique et des Infrastructures. Quel est l'état du parc immobilier des FSI et celui des véhicules ?	Lois et décrets organisationnels des FSI	Responsable de la logistique et des Infrastructures au sein des FSI.
Données récoltées :			
Sous-question 3	Existe-t-il une direction spécialisée en matière de préparation, de suivi des budgets mis en place au sein de chaque FSI. Comment est-elle organisée, quelles sont ses actions et procédures, ses relation avec l'échelon ministériel, le ministère des finances, le parlement le cas échéant, les organismes de contrôle financiers externes	Lois et décrets organisationnels- textes spécifiques	Responsable du budget au sein des FSI
Données récoltées :			
Sous-question 4	Quel est le niveau du déploiement de l'informatique en administration centrale et dans les unités ? S'agit-il de réseaux d'informatique de gestion (activité des unités, RH) ou d'informatique opérationnelle (fichiers de renseignements, personnes recherchées...) Les personnels sont-ils suffisamment formés pour les mettre en œuvre ? Quid de la maintenance de ces équipements ? A défaut comment sont recueillies et transmises les données opérationnelles et d'activités des unités ?	Plan de déploiement de l'informatique, recensement des outils, programmes et logiciels métiers	Direction de l'administration Secrétariat général
Données récoltées :			
Sous-question 5	Comment est abordée la répartition géographique sur l'ensemble du territoire ? Quelles alternatives existent pour couvrir les coins les plus reculés ?	Plan de déploiement géographique	Ministère de la sécurité intérieure Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 6	Les équipements individuels et collectifs des personnels permettent-ils d'opérer les missions spécifiques des FSI dans des conditions satisfaisantes : sécurité quotidienne, sécurité aux frontières, gestion démocratique des foules, lutte contre le terrorisme, contre les filières migratoires, traite des êtres humains, etc.)?	Textes spécifiques sur le maintien de l'ordre, lutte contre le terrorisme, etc.	Responsables des services de maintien de l'Ordre au sein des FSI, lutte contre le terrorisme, etc. Responsables administratifs territoriaux (Préfets et Gouverneurs)

Données récoltées :			
Sous-question 7	Comment les matériels de sécurité, l'armement, munitions, les objets saisis, sont gérés, contrôlés, sécurisés ?	Texte, circulaire, procédures concernant l'armement	Responsable au sein de chaque FSI
Données récoltées :			
Question 8 : Dans quelle mesure les valeurs partagées des acteurs du secteur de la sécurité intérieure permettent-elles de contribuer efficacement à l'accomplissement de leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
<p>Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser les valeurs partagées au sein du secteur de la sécurité intérieure. Elle s'intéresse au rôle spécifique des membres des forces de sécurité intérieure à leurs valeurs, solidarité, écoute, réserve, attention à la dignité d'autrui, partage de risque, esprit d'équipe. Cette question analyse également les règles déontologiques et éthiques de la profession Elle s'intéresse à la façon dont ces valeurs sont transmises aux personnels, entretenues par la hiérarchie de contact, contrôlées par les services d'inspections et sanctionnées si nécessaire. Cette question couvre donc la section 4.5 du socle de référence sécurité intérieure.</i></p>			
Sous-question 1	La formation des acteurs des FSI prend-elle en compte la dimension éthique et déontologique ?	Cours dispensés sur le sujet- code de déontologie-manuels	Responsables de la Formation- Inspection Générale des Service-ONG- Associations de citoyens- responsables DH-organismes de lutte contre la corruption-enquêtes de perception
Données récoltées :			
Sous-question 2	Existe-t-il au sein des FSI une culture du service public ? Les FSI ont-elles une orientation externe (sont-elles au service de la population) ?	Examen des pratiques quotidiennes	Responsables des FSI-IGS-associations de citoyens et de victimes- ONG- enquêtes de perception
Données récoltées :			
Sous-question 3	Comment s'effectue le contrôle de l'activité des FSI et son adéquation aux demandes de la population ?	Existence de normes professionnelles- de registres- de codes procéduraux	Chefs de services FSI-Autorité judiciaire-IGS-Associations de citoyens- Elus-enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment est organisée la transparence des FSI ? Existe-t-il un service de communication ?	Stratégies de mise en œuvre-Bilans d'activité- publication des budgets- nominations- Journal Officiel	Ministère régaliens- responsables des FSI- IGS-Elus- association de citoyens- autorités judiciaires- Service de

			Communication des FSI
Données récoltées :			
Sous-question 5	Comment la hiérarchie de contact garantit-elle le respect des règles de comportement éthique des personnels		Responsables des FSI Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 6	Quel est le rôle des dispositifs de contrôle formels internes dans leur rôle de veille, d'identification des dérives graves et de proposition pour que soient garanties voire renforcées les valeurs partagées au sein des FSI ?		Responsables des FSI Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Question 9 : Dans quelle mesure le secteur de la sécurité intérieure est-il transparent, légitime et représentatif de l'ensemble de la population du pays ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser quelle est la représentativité, la légitimité du secteur de la sécurité intérieure, comment la population, les acteurs de la société civile, les représentants de l'Etat décentralisé, le cas échéant les chefs traditionnels et religieux participent-ils aux travaux ou débats divers pour améliorer leur fonctionnement.</i>			
<i>Cette question couvre donc la section 5 du socle de référence sécurité intérieure.</i>			
Sous-question 1	Quel est le rôle du parlement, des autres instances de représentativité dans le secteur de la sécurité?	Débats parlementaires-travaux des Commissions Parlementaires	Parlement-analystes politiques
Données récoltées :			
Sous-question 2	Quel est le rôle des acteurs informels, chefs traditionnels, religieux dans le secteur de la sécurité ?	Travaux de sociologues ou d'anthropologues-coran	Chercheurs, universitaires, chefs traditionnels, enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 3	Quel est le ressenti de la population par rapport aux FSI ?	Travaux de sociologues ou d'anthropologues- Enquêtes d'opinion ou sondages	Chercheurs-enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 4	Quel est le ressenti des parlementaires par rapport à leur rôle vis-à-vis des FSI?	Débats parlementaires-Questions au gouvernement lors des séances-	Parlementaires

Données récoltées :			
Sous-question 5	La composition des FSI reflète-t-elle les composantes de la population (ethnies-appartenance religieuse-genre) ?	Etudes sociologiques ou anthropologiques-Etats des personnels	Chercheurs anthropologues et sociologues-responsable RH des FSI-enquêtes de perception
Données récoltées :			
Sous-question 6	Existe-t-il une véritable relation participative ? Sur quels types de problèmes porte-t-elle ?	Evènementiel (réaction de la population à des actes graves commis sur les FSI) - Manifestations de soutien ou manifestations hostiles	Responsables des FSI-chercheur-sociologues ou anthropologue-médias d'opinion et d'information-Enquêtes de perception
Données récoltées :			

Grille d'analyse défense

QUESTIONS DEFENSE		SOURCES D'INFORMATION	
Question 1 : Dans quelles mesures les institutions exerçant un rôle de direction donnent-elles les orientations nécessaires pour le bon fonctionnement du secteur de la défense ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
<p>Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser les institutions et les dirigeants qui exercent un rôle de direction autour et au sein du secteur de la défense. La question s'intéresse au rôle du chef de l'Etat, soutenu par un conseil de sécurité/défense, du parlement, du ministre de la défense, du chef d'état-major général et des chefs d'états-majors des forces.</i> <i>Cette question couvre donc la section 1 du socle de référence défense.</i></p>			
Sous-question 1	Quel est le rôle du chef de l'Etat par rapport au secteur de la défense ? Est-il aidé par un conseil de sécurité/défense pour assurer le bon fonctionnement de la défense? Quelles sont les autres intervenants au niveau du chef de l'Etat ?	Textes normatifs Circulaires	Représentant du conseil de sécurité/défense Conseiller à la présidence
Données récoltées :			
Sous-question 2	Quel rôle joue le parlement et comment s'assure-t-il que le fonctionnement de la défense ne soit pas influencé par d'autres considérations que l'application stricte de la loi ? <i>(voir également la question 9)</i>	Textes normatifs Circulaires	Commission parlementaire dédiée au domaine de la défense
Données récoltées :			
Sous-question 3	Comment le/la ministre de la défense exerce-t-il/elle ses responsabilités ? Comment fonctionne le ministère ?	Textes normatifs Circulaires Décret ministériel	Ministère de la défense Secrétaire général à la défense
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment les chefs des états-majors exercent-ils leurs responsabilités ?	Textes normatifs Circulaires	Chef d'état-major général Chefs d'états-majors des armées/forces. Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			

Sous-question 5	Comment s'articule la chaîne de responsabilité et de prise de décision du plus haut sommet de l'Etat aux structures de terrain ? Quelles délégations de pouvoirs ? Sont-elles normées ou implicites ?	Textes normatifs Circulaires	Présidence – Conseil de sécurité/défense Ministère de la défense Chefs d'états-majors des forces Att Def en poste
Données récoltées :			
Sous-question 6	Quel rôle joue l'ethnie, la religion, les groupes d'appartenance des hommes et femmes clés du secteur de la défense ?		Secrétaire général à la Défense Chefs d'états-majors des forces Enquête de perception (SIPRI) Anthropologue - sociologue
Données récoltées :			
Sous-question 7	Quels sont les principaux groupes d'intérêts nationaux et internationaux ?	Etude/analyse du secteur de la défense	Ministère de la défense Chefs d'états-majors Coopération militaire internationale
Données récoltées :			
Question 2 : Dans quel mesure le cadre légal propre au secteur de la défense est-il exhaustif, approprié et utilisé par l'ensemble des acteurs du secteur ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<p><i>L'objectif de cette question est d'analyser le cadre légal mis en place par le pays afin d'encadrer et réguler le secteur de la défense. Elle s'intéresse aux textes fondateurs (constitution, lois, etc.) et aux textes sur les structures, les statuts du personnel et les règles éthiques/déontologiques applicables aux acteurs du secteur de la défense. Elle s'intéresse non pas uniquement de savoir si le cadre légal existe, mais également de savoir s'il est exhaustif, approprié et utilisé par les acteurs de la défense (et si non quelles sont les réformes en cours pour l'adapter).</i></p> <p><i>Cette question couvre donc la section 2 du socle de référence défense.</i></p>			
Sous-question 1	Quels sont les textes fondateurs du secteur de la défense (nationaux et internationaux) ? Sont-ils exhaustifs, appropriés et réellement utilisés ?	Constitution Loi organique Ordonnances présidentielles ou directives ministérielles Livre blanc /Directives stratégiques Stratégie Nationale de sécurité Traités internationaux et régionaux	Présidence Cab Ministre Chef EMG Chef EM forces Organismes société civile DUE Acteurs internationaux

Données récoltées :			
Sous-question 2	Quels sont les textes définissant les structures ? Sont-ils exhaustifs, appropriés et réellement utilisés ? Quel est le niveau de précision dans les missions confiées à chacune d'entre elles ?	Ordonnances présidentielles /directives ministérielles de fonctionnement - DMP Loi organique/ Tableau d'organisation/Tableau de Dotation Plan d'implantation des unités	Ministère de la défense Chef EMG Directeur RH, Directeur Ops Acteurs internationaux (expert défense de la RCC - CPCC)
Données récoltées :			
Sous-question 3	Existe-t-il des textes sur les statuts des personnels ? Sur la déontologie et le régime disciplinaire ? Sur les droits et devoirs des personnels ? Des règlements d'emploi ? Sur la justice militaire ? Sont-ils exhaustifs, appropriés et réellement utilisés ?	Loi sur le statut des personnels Règlement de discipline Ordonnances présidentielles Directives Ministérielles Permanentes Code judiciaire Code pénal militaire	Chef EMG Directeur RH EMG Acteurs internationaux
Données récoltées :			
Sous-question 4	Au-delà des textes, y-t-il des normes, des règles implicites, non officiel, utilisées par les forces de défense ? Dans quelle mesure sont-elles connues par la population et acceptées ?	Etude sur le secteur informel Etude anthropologique	Responsables de terrain des FA Enquêtes de perception (SIPRI) Anthropologue ONG Acteurs internationaux
Données récoltées :			
Sous-question 5	Tous les textes légaux sont-ils promulgués et accessibles ? Dans quelle mesure la population est-elle informée ? Quel est la position de la population envers les textes régissant les activités des FA ?	Textes imprimés dans les commandements, unités.	Direction Info et communication Représentants de la société civile Commission Défense Unités Acteurs internationaux
Données récoltées :			
Sous-question 6	Des projets de réforme par rapport au cadre légal sont-ils en cours d'élaboration ? Si oui lesquels ?	Stratégie nationale du secteur de la sécurité/défense, plan d'action ou tout	Ministre de la défense Secrétariat général à la Défense -

		autres documents de développement au moyen terme du secteur de la défense	Direction planification Conseiller à la Présidence Premier ministre – Primature Acteurs internationaux soutenant le développement du secteur de la défense Parlement
Données récoltées :			
Question 3 : Dans quelle mesure les politiques publiques et stratégies propres au secteur de la défense sont-elles appropriées et utilisées par l'ensemble des acteurs du secteur ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser les politiques publiques et autres stratégies mis en place par le gouvernement pour le développement du secteur de la défense. Elle s'intéresse à savoir comment elles sont définies et si elles sont appropriées et utilisées par les forces armées. Cette question analyse également les politiques et stratégies pour la coopération régionale et internationale. Cette question couvre donc la section 3 du socle de référence sécurité défense.</i>			
Sous-question 1	Comment sont définies les politiques publiques ? Qui les initie ? Quels sujets sont abordés ? Sont-elles concertées entre plusieurs ministères ? Les acteurs de terrain sont-ils associés ? Sont-elles budgétisées ? Comment sont-elles approuvées ?	Lois de programmation et d'orientation- Lois de Finance- Plans quinquennaux- discours de politique générale-lettre du Président à la Nation Circulaires interministérielles et ministérielles	Cabinet Présidence Ministères Parlement Acteurs internationaux
Données récoltées :			
Sous-question 2	Quelles sont les menaces de sécurité qui pèsent sur l'Etat ? Comment sont analysés ses menaces et les besoins des populations? Sont-ils pris en compte dans les politiques/stratégies ?	Directive nationale de sécurité Doctrines de la défense/plan stratégique	Ministère Membres du Conseil National de sécurité/défense EMG Parlementaires Représentants de la Société civile Enquête de perception (SIPRI) Acteurs nationaux Acteurs internationaux
Données récoltées :			

Sous-question 3	Dans quelle mesure les politiques/stratégies sont-elles mise en œuvre, suivies et évaluées ?	Eventuels audits réalisés à titre public ou privé Documents de stratégie nationale Livre blanc sur la défense Rapports de mission d'opérateurs internationaux, d'ONG	Responsables des FA Société Civile Membres de la Cour des Comptes Commissions Parlementaires ad hoc
Données récoltées :			
Sous-question 7	Existe-t-il des programmes de soutien international ? Quels pays ? Ce soutien présente-t-il des lacunes ?		DUE Acteurs internationaux
Données récoltées :			
Sous-question 8	Quelles sont les effets des missions extérieures sur la situation générale des FA ?		EMG Acteurs internationaux
Données récoltées :			
Sous-question 9	Existe-t-il des engagements internationaux ? Quel est leur rôle ? Quelles sont les effets des missions extérieures sur la situation générale des FA ?	Accords internationaux, régionaux (G5, CEDEAO, UA)	Présidence Cab Ministre Chef EMG Chef EM forces Organismes société civile DUE Acteurs internationaux Ministère des affaires étrangères
Données récoltées :			
Sous-question 10	Y-a-t'il un espace et un intérêt auprès des acteurs consultés de se projeter dans une stratégie à moyen ou long terme ?		Ministère de la défense Membres du Conseil National de défense Parlementaires Chef EMG Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 11	Les politiques et stratégies prennent-elles en compte l'égalité des genres, les besoins des plus vulnérables	Politiques nationales Rapports de mission d'opérateurs	Ministère de la défense (Direction de la planification)

	(enfants, femmes et personne âgées) et des jeunes ?	internationaux, d'ONG	Organisations de la société civile, défense des plus vulnérables. Organisations de jeunes Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Question 4 : Dans quelle mesure l'organisation et les structures du secteur de la défense permet-elle de remplir efficacement ses missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser l'organisation et les structures du secteur de la défense et connaître son efficacité par rapport à ses missions et fonctions. Elle s'intéresse aux structures étatiques (ministère, états-majors, forces armées) et non-étatiques (groupes informels, d'auto-défense). Elle aborde également les attributions des FA, ses rôles, ses différents types d'organisation et sa répartition géographique. Cette question couvre donc la section 4.1 du socle de référence défense.</i>			
Sous-question 1	Comment fonctionne concrètement le ministère de la défense ? Quels sont les effectifs ? Leur organisation ?	Directive ministérielle Organigrammes Tableau des effectifs Etudes sur le secteur de la défense	Ministère de la défense Coopération militaire internationale
Données récoltées :			
Sous-question 2	Comment est organisé le conseil de Sécurité/ défense? Quel est son fonctionnement ?	Constitution, lois organiques, décret Rapports d'activité	Responsable du conseil de Sécurité/défense auprès de la présidence Ministère de la défense
Données récoltées :			
Sous-question 3	Comment est organisée la direction de la défense? Qui dirige ?	Texte portant organisation des structures	Ministère EMG DUE Acteurs internationaux Acteurs nationaux
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment est organisée la chaîne de commandement ? Comment et où sont implantés les grands commandements ? Comment sont réparties les responsabilités ? Au niveau central et régional ?	Texte portant organisation des structures Plan d'implantation unités	Ministère EMG Acteurs internationaux Acteurs nationaux

Données récoltées :			
Sous-question 5	Existe-t-il un plan d'implantation des Unités ? ce plan est-il en adéquation avec la Stratégie nationale de Sécurité ? les Unités sont-elles déployées dans les zones vitales et zones clés (selon l'analyse de la menace)	Analyse de la menace et des risques Plan E&W Plan implantation des unités Catalogue d'emplois des forces	Ministère EMG Acteurs internationaux Acteurs nationaux
Données récoltées :			
Sous-question 6	Comment fonctionne la mise en condition des unités/ qui la dirige/ Existe-t-il un commandement particulier ?	Directives ministérielles DP de formation et d'instruction	Ministère EMG Acteurs internationaux Acteurs nationaux RCC
Données récoltées :			
Sous-question 7	Quel est le système de transmissions des ordres ? Est-il performant ?		EMG Unités
Données récoltées :			
Sous-question 8	Quel est le nombre et types de forces actives dans la défense ? Ses forces sont-elles hiérarchisées ? (inclus les unités de réserve)		Ministère EMG Acteurs internationaux Acteurs nationaux
Données récoltées :			
Sous-question 9	Comment est organisé la coordination entre les forces armées et les acteurs non-étatique de défense (groupes informels, milices, comité d'auto-défense de type militaire) ?	Texte réglementaire Accord implicite	EMG Chercheurs et Universitaires Représentant de l'Etat décentralisée Représentant de groupes informels Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 10	Est-ce que les forces armées restent extérieures à la sphère politique ?	Texte réglementaire des FA	EMG Chercheurs et Universitaires
Données récoltées :			

Sous-question 11	Comment sont organisés les rapports avec les Forces de Sécurité Intérieure?	Constitution - lois et décrets organisationnels des FSI et des Forces Armées	Ministères régaliens Etat-major des Armées Chef des FSI
Données récoltées :			
Question 5 : Dans quelle mesure le fonctionnement et les systèmes mis en place au sein du secteur de la défense permettent-ils de remplir efficacement leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser le fonctionnement et les systèmes du secteur de la défense et connaître son efficacité par rapport à ses missions et fonctions. Elle s'intéresse à certains principes généraux, système budgétaire, aux systèmes de performance et de contrôle et la coopération internationale. Cette question couvre donc la section 4.2 du socle de référence défense.</i>			
Sous-question 1	La conception de la force, le déploiement (inclus pour le contrôle des frontières), la structure et la formation du personnel sont-ils adaptés aux menaces extérieures ?	Doctrine, procédures, textes sur les structures et fonctionnements des FA	Ministère EMG Acteurs internationaux Acteurs nationaux
Données récoltées :			
Sous-question 2	Comment sont préparés et mis en œuvre les budgets ? Existe-t-il un cycle de planification ? Quels sont les mécanismes de contrôle interne des budgets et dépenses militaires ?	Textes normatifs Budget	Ministère de la défense Ministère du budget/des finances Ministère du plan
Données récoltées :			
Sous-question 3	Comment fonctionne la chaîne de paiement des salaires ? Des retraites ?	Textes normatifs Budget	Ministère, direction du budget EMG
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment est mesurée la performance des FA (dans toutes ses composantes) ?	Audits des FA Outils d'évaluation, indicateurs Statistiques	Responsable de l'inspection générale des FA Direction de la performance, de la statistique au sein du ministère.
Données récoltées :			
Sous-question 5	Comment est effectué le contrôle interne des FA ?	Normes professionnelles, règles et procédures	Responsable de l'inspection générale des FA

		Etudes et rapports réalisés par l'inspection	Justice militaire
Données récoltées :			
Sous-question 6	Comment est effectué le contrôle externe des FA ?	Rapports des autorités judiciaires Rapports d'opérateurs internationaux, d'ONG	Autorités judiciaires Parlement ONG Media
Données récoltées :			
Sous-question 7	Comment fonctionne la coopération internationale avec les pays transfrontaliers et avec les organisations régionales et internationales	Conventions internationales, Textes normatifs, circulaires, procédures	Ministère défense Ministère des affaires étrangères EMG Forces conjointes du G5
Données récoltées :			
Question 6 : Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines des acteurs du secteur de la défense permet-elle de contribuer efficacement à l'accomplissement de leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser la gestion des ressources humaines au sein du secteur de la défense et connaître son efficacité par rapport à ses missions et fonctions. Elle s'intéresse aux principes de recrutement, de promotion et d'avancement, de mobilité et de départ à la retraite, de formation initiale et continue. Cette question couvre donc la section 4.3 du socle de référence défense.</i>			
Sous-question 1	Comment fonctionne la chaîne administration ? Les directives RH existent-elles ? Sont-elles diffusées, Jusqu'à quel échelon ? Sont-elles appliquées ?	DMP pour les RH Doctrines RH Directives RH interne (Règlement)	Ministère EMG Acteurs internationaux Acteurs nationaux RCC
Données récoltées :			
Sous-question 2	Existe-t-il une base de données informatisée de gestion du personnel ? Comment est effectuée la maîtrise des effectifs ? L'informatisation de la gestion des personnels est-elle en place jusqu'au niveau unités ?	Texte normatif, procédures	EMG – Direction RH
Données récoltées :			

Sous-question 3	Comment sont mises en œuvre les dispositions statutaires gérant la carrière des militaires ? En particulier pour les procédures d'avancements ? Existe-t-il une commission d'avancement ? L'avancement des militaires est-il identique à celui des autres groupes sociaux ?	Texte, doctrine des ressources humaines, DP sur la gestion de carrière	EMG – Direction RH
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment est organisé le recrutement ? Quel est la répartition civil/militaire ? Y a-t-il un planning annuel de recrutement ? Les postes budgétaires sont-ils définis? Quelle est la répartition ethnique ?	DP sur le recrutement et la sélection	EMG – Direction RH
Données récoltées :			
Sous-question 5	Existe-t-il un programme de mobilité interne ? Comment fonctionne-t-il ?		EMG – Direction RH
Données récoltées :			
Sous-question 6	Comment est organisée la formation des cadres/ des soldats ? les écoles et centres d'instructions sont-ils équipés correctement ? Disposent-ils de matériels didactiques ?	DP sur la formation	EMG – Direction RH
Données récoltées :			
Sous-question 7	Les membres des FA sont-ils payés régulièrement ?		Unités Acteurs nationaux
Données récoltées :			
Sous-question 8	Existe-t-il des centres spécialisés pour la formation:/l'entraînement spécifique des Unités ? Comment sont-ils organisés ?		EMG Dir Fmn
Données récoltées :			
Sous-question 9	Existe-t-il un centre de formation/ d'instruction spécialisée pour former les unités destinées à l'ONU		EMG Dir Fmn
Données récoltées :			
Sous-question 10	Existe-t-il une structure dédiée à la prise en charge des		Ministère

	militaires quittant les FA (retraite, invalides de guerre, etc.)		EMG Acteurs internationaux Acteurs nationaux RCC
Données récoltées :			
Sous-question 11	Quelle est la connaissance des acteurs des FA consultés du système RH au sein de l'institution ?		Focus groupe de FA Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Question 7 : Dans quelle mesure les moyens/équipement/infrastructure mis à disposition des acteurs du secteur de la défense permettent-ils de contribuer efficacement à l'accomplissement de leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
<p>Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser les moyens, les équipements et les infrastructures mis à disposition du secteur de la défense et d'analyser leur utilisation pour remplir de manière efficace ses missions et fonctions. Elle s'intéresse aux problématiques budgétaires, des moyens de communications, de matériels, armement et munitions, d'infrastructures de base.</i> <i>Cette question couvre donc la section 4.4 du socle de référence défense.</i></p>			
Sous-question 1	Comment est élaboré le budget de la défense ? Quelle part du budget national ? Programmation pluriannuelle ? Comment sont opérés les arbitrages ?	Documentation budgétaire du parlement, du ministère	Ministère Commissions compétentes du Parlement
Données récoltées :			
Sous-question 2	Existe-t-il une direction spécialisée de la logistique et des Infrastructures. Quel est l'état du parc immobilier des FA et celui des véhicules ?	Lois et décrets organisationnels des FA	Responsable de la logistique et des Infrastructures au sein des FA.
Données récoltées :			
Sous-question 3	Les textes définissant les procédures d'acquisition et la gestion des matériels /équipements sont-ils exploités ?	Textes normatif, procédures	EMG EMG – Direction Log
Données récoltées :			
Sous-question 4	Existe-t-il un plan d'équipement des unités en matériel ?	Bon de commande, bordereau de gestion	EMG EMG – Direction Log
Données récoltées :			

Sous-question 5	Existe-t-il une commission de déclassement des matériels, comment sont-ils mis hors services ?		
Données récoltées :			
Sous-question 6	Existe-t-il un plan annuel d'entretien des installations militaires ? Quels en sont les priorités ?		Unités Gn
Données récoltées :			
Sous-question 7	Comment les dépendants des militaires sont-ils pris en charge au niveau logement ?		
Données récoltées :			
Sous-question 8	Comment sont organisés les cantonnements ? Infrastructure de soins, écoles, foyers sociaux, ...		
Données récoltées :			
Sous-question 9	Comment les matériels de sécurité, de l'armement et des munitions sont gérés, contrôlés, sécurisés ?	Texte, circulaire, procédures concernant l'armement	Responsable au sein de chaque FA
Données récoltées :			
Question 8 : Dans quelle mesure les valeurs partagées des acteurs du secteur de la défense permettent-elle de contribuer efficacement à l'accomplissement de leurs missions et fonctions ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
<p>Description de la question et lien avec le socle de référence : <i>L'objectif de cette question est d'analyser les valeurs partagées au sein du secteur de la défense. Elle s'intéresse au rôle spécifique des membres des forces armées et des valeurs de solidarité, de réserve et d'attention à la dignité d'autrui, de partage de risque, d'esprit d'équipe. Cette question analyse également les règles déontologiques et éthiques de la profession.</i> <i>Cette question couvre donc la section 4.5 du socle de référence défense.</i></p>			
Sous-question 1	La formation des FA prend-elle en compte la dimension éthique et déontologique ?	Cours dispensés sur le sujet- code de déontologie-manuels	Responsables de la Formation- Inspection Générale des Service-ONG- Associations de citoyens- responsables DH-organismes de lutte contre la corruption-enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			

Sous-question 2	Existe-t-il au sein des FA une culture du service public ?	Examen des pratiques quotidiennes	Responsables des FA Inspection général GS Associations de citoyens ONG Enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 3	Existe-t-il une structure de communication entre la défense et les autres acteurs/population ?		Acteurs internationaux Acteurs nationaux ONG Enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 4	Comment la défense répond-elle aux besoins sécuritaires particuliers des femmes, des enfants, des groupes minoritaires ?		Acteurs internationaux Acteurs nationaux Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 6	Comment est organisée la hiérarchie de contact qui garantit le respect des règles de comportement éthique des personnels		Responsables des FA Enquête de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Question 9 : Dans quelle mesure le secteur de la défense est-il transparent, légitime et représentatif de l'ensemble de la population du pays ?		Documents	Entretiens, focus groupe, enquête, etc.
Description de la question et lien avec le socle de référence :			
<i>L'objectif de cette question est d'analyser la représentativité, la légitimité du secteur de la défense et la participation de la population et des acteurs de la société civile pour le bon fonctionnement du secteur.</i>			
<i>Cette question couvre donc la section 5 du socle de référence défense.</i>			
Sous-question 1	Quel est le rôle du parlement, des autres instances de représentativité dans le secteur de la défense?	Débats parlementaires-travaux des Commissions Parlementaires	Parlement-analystes politiques
Données récoltées :			
Sous-question 2	Quel est le rôle des acteurs informels, chef traditionnel, religieux dans le secteur de la défense?	Travaux de sociologues ou d'anthropologues-coran	Chercheurs, universitaires, chefs traditionnels, enquêtes de perception (SIPRI)

Données récoltées :			
Sous-question 3	Quel est le ressenti de la population par rapport aux forces de défense ?	Travaux de sociologues ou d'anthropologues- Enquêtes d'opinion ou sondages	Chercheurs-enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 4	Quel est le ressenti des parlementaires par rapport à leur rôle vis-à-vis des forces de défense ?	Débats parlementaires-Questions au gouvernement lors des séances-	Parlementaires
Données récoltées :			
Sous-question 5	Quel est le degré de politisation des forces armées ?		
Données récoltées :			
Sous-question 6	Les forces armées fournissent elles des avantages sociaux à la population (soins de santé) ?		
Données récoltées :			
Sous-question 7	La composition des FA reflète t'elle les composantes de la population (ethnies-appartenance religieuse-genre) ?	Etudes sociologiques ou anthropologiques-Etats des personnels	Chercheurs anthropologues et sociologues-responsable RH des FA-enquêtes de perception (SIPRI)
Données récoltées :			
Sous-question 8	Comment s'organise le dispositif de volontariat ?	Texte normatifs	Ministère de la défense EMG
Données récoltées :			

Analyse des secteurs de la sécurité et de la justice au Sahel

—

Annexe 4 - Liste des personnes rencontrées

Nom	Prénom	Fonction	Organisation
ABARCHI	Djibril	Maître de Conférences	Université Moumouni
ABDOU	Mohamed	Chef de programme développement institutionnel	CNESS
ABDOUL AZIZOU	Garba	Directeur Adjoint	CNESS
ADAMOU	Moumouni	Chercheur	LASDEL
ASSAH	Hama	Député/président	Commission défense et sécurité de l'AN
BARBE	Thierry		EEAS-OUAGADOUGOU
BARRIOS	Cristina		Desk Tchad, EEAS
BERGEON	Sebastien	Conseiller politique	Bureau RSUE
BERCKMANS	Patrick		EEAS-NIAMEY
BOISSY	Pierre Yves		Desk Niger, EEAS
BORCHARD	Arnaud		EEAS-NDJAMENA
BOUBACAR	Adamou Bibata	Secrétaire Général	Min. de la Justice
BOUTILLIER	Clement	Policy officer	DEVCO B2 - Resilience, Fragility
CEA	Natalina	Head of	RCC Mali
COCHERIL	Jean François	Chef adjoint	ECI/FIIAPP
CRISP	Gaetan	Coopérant auprès de la Garde Nationale (lt-colonel)	Min. Def (ambassade FR)
CLEOSTRATE	Pierre		EEAS - PRISM
COMINELLI	Stefano		Geoco Tchad, DEVCO E1
DUBEAU	François		EEAS-NDJAMENA
DELATTRE	Pascal	ASI	Ambassade FR
DUHOT	Hubert		FPI.2 (IcSP)
DUPIN	François	Chef de projet	AJUSEN/Civipol
EDINGER	Kristian	Sahel Coordinator	EEAS Africa 3
ELHADJI DAGOBI	Abdoua	Directeur Scientifique	LASDEL
FRANCHI	Andréa	Coopérant auprès de la Garde Nationale (chef d'escadron)	Min. Int (ambassade FR)
FRIEDLING	Bernard	Conseiller aux affaires politiques et de sécurité	DUE Niger
GALLOUIN	Guillaume		EEAS - CMPD
GUIBBAUD	Pauline		Geoco Niger, DEVCO E2
HENRIKSON	Kirsi	Chef de Mission	EUCAP Niger

HOCQUEMILLER	Remi	Expert Défense Col.	RCC
HUYGHEBAERT	Thomas		EEAS-OUAGADOUGOU
IBRAHIM	Karingama Wali	Secrétaire Général	Min. de la Défense Nationale
ISLA-VILLAR	Pablo	Point Focal Burkina Faso	EEAS
LAHANQUE	Oceane		EEAS - CPCC
LEBOUC	Jérôme		DEVCO E2 EUTF
LEROY	Franck	Chargé de mission gouvernance, santé et ONG	AFD
LOSADA	Angel	Représentant pour le Sahel	UE
MADRID	Maria	International Relations Officer	DG HOME
MARSOL	Nicolas	Planner for Civilian Missions	CPCC
MASSING	Stephan	Senior Strategy and Operations Officer	World Bank
MATEUS PAULA	Raul	Ambassadeur	DUE
MATHIEU	Frédéric	Conseiller politique	Représentant spécial de l'UE pour le Sahel
MATTEI	Ricardo	Officier de liaison pour la migration	DUE Niger
MAUGAIN	Patricia		Desk Burkina, EEAS
MIRANDA	Valérie		DEVCO E2 EUTF
MIGAUX	Philippe	Chargé de mission auprès du Directeur pour les A. internationales	Min. Int (FR)
MUYLKENS	Vincent		EEAS
NEOLA	Olivier	Chef de mission Adjoint	EUCAP Niger
NEWPORT	Linda	Chef d'unité de coordination internationale	EUCAP Niger
OUMAROU	Hamani	Chercheur	LASDEL
PISANI	Jean-Marc	Head of Division	CPCC 1
PRIEGO	Pedro	Conseiller politique	Bureau RSUE
RABAUD	Philippe		EEAS - CPCC
RADUJ	Ilona	Strategic Planner	Crisis Management and Planning Directorate EEAS
SAVOLAINEN	Anuliina	Operations and reporting Officer	EUCAP Sahel Mali
SCHAERLAEKENS	Wim		EEAS-NDJAMENA
SCUPPA	Gianmarco		EEAS - PRISM
SPODARYK	Krystian	Policy officer SSR	DEVCO B5 - Security, Nuclear Safety
STAFFORD	Joseph D.	SGI coordinator	Ambassade US
STALMANS	Marc	Head of Sector Sahel	DEVCO E2
TARREAU	Sylvain	Point Focal Tchad	
TCHANGARI	Moussa	Secrétaire Général	Alternative Espaces Citoyens
VAN DER WERF	Jessica	Chef experts sécurité	RCC
VITULLO	Laura		Geoco Burkina, DEVCO E2
ZAMECNIK	Matthieu	Chargé de Programmes Justice Sécurité	FFU

Analyse des secteurs de la sécurité et de la justice au Sahel

Annexe 5 - Bibliographie

Titre	Auteur/organisme	Date
Contrôle Parlementaire du Secteur de la Sécurité en Afrique de l'Ouest:Opportunités et Défis	Adedeji Ebo et Boubacar N'Diaye	2008
Report of the Security Sector Reform (SSR) Joint Orientation Workshop for AU Member States in North Africa	African Union	2014
La privatisation de la sécurité en Afrique, Défis et Enseignements de la Côte d'Ivoire, du Mali et du Sénégal	Alan Bryden	2016
Gouvernance du secteur de la sécurité en Afrique de l'Ouest francophone : bilan et perspectives	Alan Bryden et Boubacar N'Diaye	1999
Challenges of Security Sector Governance in West Africa	Alan Bryden, Boubacar N'Diaye et Funmi Olonisakin, DCAF	2008
10 principes de base relatifs aux droits humains à destination des responsables de l'application de la loi	Amnesty international / DCAF	2009
La gouvernance de la sécurité dans les États faibles et défaillants	Benoît Dupont, Peter Grabosky, Clifford Shearing et Samuel Tanner, Champ Pénal	2007
Guide pour une Police Démocratique, Standards Internationaux Relatifs aux Forces de Police, Conseiller Principal de Police auprès du Secrétaire Général de l'OSCE	Centre pour le Contrôle Démocratique des Forces Armées - Genève (DCAF)	2008
L'état des lieux de la privatisation de la sécurité en Afrique Francophone : une revue de littérature	Christophe Kougniazondé-The Global Consortium on Security Transformation (GCST)	2010
Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions Increasing the impact of EU Development Policy: an Agenda for Change	Commission Européenne	2011
Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, L'approche globale de l'UE à l'égard des crises et conflits extérieurs	Commission Européenne	2013
Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au comité des régions un agenda européen en matière de migration	Commission Européenne	2015
Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, Renforcer les capacités pour favoriser la sécurité et le développement – Donner à nos partenaires les moyens de prévenir et de gérer les crises	Commission Européenne	2015
Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, Éléments pour la mise en place d'un cadre stratégique	Commission Européenne	2016

à l'échelle de l'UE visant à soutenir la réforme du secteur de la sécurité		
The European Union Emergency Trust Fund for stability and addressing root causes of irregular migration and displaced persons in Africa - strategic orientation document	Commission Européenne	2016
Guidance note on the use of Conflict Analysis in support of EU external action	Commission Européenne, EEAS	2013
Common standards for policing in East Africa	Commonwealth Human Rights Initiative, African Policing Civilian Oversight Forum	2010
Code européen d'éthique de la police	Conseil de l'Europe/DCAF	2009
Stratégie de l'Union Européenne contre le terrorisme	Conseil de l'Union Européenne	2005
Conclusions du Conseil sur le plan d'action régional en faveur du Sahel pour la période 2015-2020	Conseil de l'Union Européenne	2015
Rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel	Conseil de Sécurité des Nations-Unies	2017
Les institutions de médiation pour les forces armées en Afrique francophone	DCAF	2013
Ombuds Institutions for the Armed Forces in Francophone Africa	DCAF	2013
Documents d'information du DCAF sur la police	DCAF	2015
Strengthening Democratic Control and Oversight of the Security Sector – Contribution to the Danish Regional Sahel Stabilization and Peace Programme	DCAF	2016
Manuel de formation sur l'intégrité de la police	DCAF	2017
Atelier d'auto-évaluation des capacités parlementaires et des besoins législatifs, Projet d'appui au développement parlementaire	DCAF, ASSN	2013
Guide Parlement de la CEDEAO-DCAF à l'usage des parlementaires ouest-africains	DCAF-CEDEAO	2010
The Paradox of Gendarmeries: Between Expansion, Demilitarization and Dissolution	Derek Lutterbeck DCAF	2013
Tools for Political Economy Analysis: A brief guide and signposts to additional resources	DFID	2012
Justice Sector Assessments A Handbook	Dory Reiling, Linn Hambergren, Adrian Di Giovanni, World Bank	2007
De la vision partagée à l'action commune: mise en oeuvre de la stratégie globale de l'UE Année 1: Une stratégie globale pour la politique étrangère et de sécurité de l'Union européenne	EEAS	2016
Strategy for Security and Development in the Sahel	EEAS	2016
Analysing and Addressing Governance in Sector Operations	European Commission	2008
Appui à la réforme de la justice dans les pays Acp	European Commission	2010
Support for justice reform in ACP countries	European Commission	2010
Genre et sécurité au Mali, Etat des lieux et nouvelles perspectives	Fati mata Dicko-Zouboye et Kadidia Sangaré-Coulibaly, DCAF, PGSP	2011
Operational Guidance Note for security and justice assessments	ISSAT	2010

Déclaration conjointe du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil, du Parlement européen et de la Commission : « Le nouveau consensus européen pour le développement «notre monde, notre dignité, notre avenir » »	Journal Officiel de l'Union Européenne	2017
Policemen or Soldiers? Organizational Dilemmas of Armed Forces in Peace Support Operations	Karl W. Haltiner, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr	2001
Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030	l'Assemblée générale des Nations-Unies	2015
Maintien de l'ordre et respect de la liberté d'expression- Manuel pédagogique	l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture	2014
West Africa's good practices on Gender in the Security Sector	Miranda Gaanderse (DCAF)	2010
Le Secteur de la sécurité et le genre en Afrique de l'ouest, Une étude de la police, de la défense, de la justice et des services pénitentiaires dans les pays de la CEDEAO	Miranda Gaanderse et Kristin Valasek, DCAF	2011
Pacte international relatif aux droits civils et politiques adopté par l'Assemblée générale (résolution 2200 A XXI)	Nations Unies	1966
Déclaration sur la protection de toutes les personnes contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants adoptée par l'Assemblée générale [résolution 3452 (XXX)]	Nations Unies	1975
Code de conduite pour les responsables de l'application des lois adopté par l'Assemblée générale (résolution 34/169)	Nations Unies	1979
Convention des Nations Unies contre la corruption adoptée par l'assemblée générale (résolution 58/4)	Nations Unies	2003
Les institutions de médiation pour les forces armées dans les États francophones d'Afrique sub-saharienne	OIF, DCAF	2015
Criminal justice assessment toolkit	ONU DC	2006
Manuel sur le rôle de la justice pénale dans la lutte contre le terrorisme	ONU DC	2009
Handbook on police accountability, oversight and integrity	ONU DC	2011
La contribution de l'Office des Nations Unies Contre la Drogue et le Crime à la Stratégie Intégrée des Nations Unies pour le Sahel	ONU DC	2014
Sahel Programme 2013-2017 : Strengthening the Sahel against Crime and Terrorism	ONU DC	2016
Intégrité et responsabilité de la police	ONU DC Vienne	2008
Good Practices in Building police-public partnerships	OSCE	2008
Guide pour une police démocratique	OSCE/DCAF	2009
NATO STANDARD AJP-3.16 ALLIED JOINT DOCTRINE FOR SECURITY FORCE ASSISTANCE	OTAN	2016
Selected International Best Practices in Police Performance Measurement	Robert C. Davis, RAND	2012
Community Security handbook	SAFERWORLD	2014
Stratégie pour le développement et la sécurité des pays du G5 Sahel	Secrétariat permanent du G5 Sahel	2016
Security Sector Reform assessment framework	Swedish contact group, FBA	2010
Rule of Law Indicators, Implementation Guide and Project Tools	The United Nations	2011

Security and justice sector wide assessment	UNDP Liban	2016
INL guide to justice sector assistance	US Department of State, Bureau of International narcotics and Law Enforcement Affairs	2013
A survey of the National Police, Civil Protection, the Armed and Security Forces, the Justice system and Penal services of Mali	Veerle Triquet and Lorraine Serrano	2015