

L e ç o n

# 2

## Le commandement de la police dans le contexte des Nations unies



### Aperçu de la leçon

#### Objectif

L'objectif de cette leçon est de familiariser les participants avec la structure de commandement de la police des Nations unies dans une opération de maintien de la paix et de les sensibiliser au système de responsabilisation dans le contexte des NU.

#### Pertinence

Tous les policiers individuels (PI, IPOs en anglais) sont concernés par les lignes directrices du COS/SGF sur le commandement dans les opérations de paix, que ce soit en tant que membre d'une unité/section/équipe ou en tant que commandant (potentiel) de la police des Nations unies.

Le personnel de commandement de la police des Nations unies doit être compétent sur le plan opérationnel et avoir la connaissance des pratiques policières des NU, conformément au cadre d'orientation stratégique applicable à la police internationale.

Les lignes directrices comprennent des principes destinés à tout commandant de la police des NU chargé de diriger des officiers de différents pays ayant des pratiques policières très différentes. Elles fournissent des orientations sur les défis uniques que pose cet environnement opérationnel dans le cadre de la collaboration avec les services de police de l'État hôte et d'autres éléments de l'opération.

La responsabilisation joue un rôle fondamental pour les commandants de police et tous les policiers des NU.

#### Objectifs pédagogiques

Les apprenants seront capables de :

- Illustrer l'importance d'un leadership efficace dans l'environnement des missions des NU
- Décrire les trois niveaux de leadership et d'autorité
- Lister les personnes devant lesquelles les policiers des NU sont responsables

## Contenu de la leçon

La leçon est structurée de la manière suivante :

- Le leadership dans le contexte des Nations unies
- Niveaux d'autorité et chaîne de commandement
- Fonctions de leadership au sein des Nations unies
- Responsabilité et mesures de contrôle

Plan de la leçon	
Leadership, gestion, commandement dans le contexte des Nations unies	Diapositives 5 - 7
Niveaux d'autorité et chaîne de commandement	Diapositives 8 - 12
Coopération policière et militaire de l'ONU	Diapositives 13
Responsabilisation et mesures de contrôle	Diapositives 14 - 16

## La leçon

**Durée : 90 minutes au total**

50 minutes : présentation interactive

40 minutes : activité d'apprentissage et discussion



### Commencer la leçon

*Pour un démarrage interactif, envisagez les options suivantes :*

- *Demandez aux apprenants s'ils ont déjà été déployés dans le cadre d'opérations de paix. Identifiez leur mission et demandez-leur s'ils occupaient des postes de commandement.*
- *Demandez-leur également s'ils occupent actuellement un poste de commandement au sein de leur service de police national.*
- *Existe-t-il une différence entre les modalités de commandement au sein de la police dans un contexte national et dans un contexte international ou des Nations unies (activité d'apprentissage 2.1) ?*
- *Demandez aux apprenants s'ils sont d'accord avec la déclaration suivante de l'ancien commissaire de police de la MINUL – Libéria. Pourquoi ou pourquoi pas ?*

*« On ne peut pas supposer qu'un bon commandant au sein de sa police nationale sera automatiquement couronné de succès lorsqu'il sera confronté aux défis du commandement dans le cadre des opérations de paix des Nations unies. Les défis rencontrés au niveau national sont importants, mais dans la diversité unique et l'environnement multidimensionnel des opérations de maintien de la paix des Nations unies, ils sont amplifiés ».*

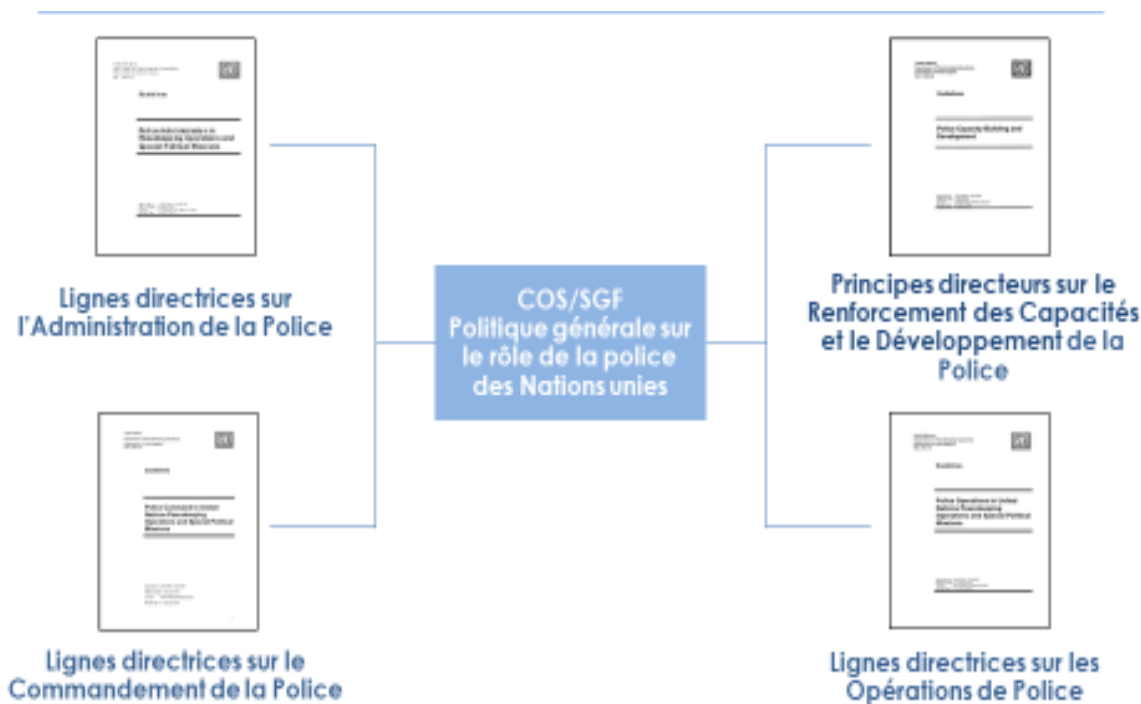
*Discutez de la pertinence de cette déclaration et de cette leçon avec les apprenants avant de présenter les objectifs pédagogiques et le plan de la leçon. Vous trouverez des informations générales sur le sujet dans les pages suivantes. Présentez les éléments suivants (à l'aide des diapositives 1 à 4) :*

- *Objectif*
- *Pertinence*
- *Objectifs d'apprentissage*
- *Contenu de la leçon*

*Notez le vocabulaire particulier de l'ONU. La formation comportera des mots, des termes et des phrases qui peuvent ne pas vous être familiers et/ou sembler bizarres. Note à l'apprenant : « Ne laissez pas ce vocabulaire vous empêcher d'apprendre ». Tout au long de la formation, passez en revue les définitions des mots et expressions clés.*

## Contexte pour le formateur

**Le cadre d'orientation stratégique (COS)** vise à renforcer l'efficacité de la police des Nations unies par des approches plus cohérentes et harmonisées de la sécurité publique, de la réforme de la police et du soutien aux services de police nationaux et aux autres services chargés de l'application des lois. Le cadre d'orientation stratégique se compose de quatre lignes directrices différentes, comme le montre le modèle ci-dessous :



**Commandement de la police** : Assurer la responsabilité globale, fournir une planification et une vision stratégiques et s'engager dans le suivi et l'évaluation. Gestion des ressources, des capacités et des structures nécessaires à la conduite d'une opération de paix complexe et multidimensionnelle.

**Renforcement des capacités et développement de la police** : Comment préparer au mieux les policiers et les institutions du pays hôte pour assurer la pérennité à long terme.

**Opérations de police** : Travail quotidien de la police, application des principes de base des stratégies policières axées sur la communauté et sur le renseignement.

**Administration de la police** : Le système administratif nécessaire à la gestion et à l'efficacité en termes de performance de la composante police.

**Le rapport d'évaluation sur les UPCs (2017)** : L'évaluation a révélé un manque important de leadership et de compétences de commandement chez certains commandants, personnels et coordinateurs des UPCs, ainsi qu'une méconnaissance du contenu de la politique révisée pour les UPCs (2016). Le manque de leadership s'est également manifesté dans la manière dont les opérations des UPCs ont été planifiées et menées, que ce soit au niveau opérationnel ou tactique (par exemple, absence

d'ordres d'opérations et de plans opérationnels). La coopération policière et militaire est souvent entravée par une mauvaise compréhension du rôle et des missions des UPCs, ainsi que par les défis associés à la garantie de l'indépendance de la composante policière par rapport à la composante militaire. Dans la mesure du possible, les opérations de soutien mutuel/conjointes doivent être menées par la police et les militaires sous la responsabilité de leurs commandants respectifs.

**Améliorer la sécurité des casques bleus des Nations unies (Rapport CRUZ sur les décès parmi les casques bleus 2017) :** Le rapport identifie le manque de leadership comme un problème majeur empêchant les Nations unies de s'adapter aux nouveaux environnements à haut risque.

Le rapport CRUZ a souligné que la qualité de l'encadrement au niveau opérationnel est essentielle au maintien de la sécurité des casques bleus. Les responsables à ce niveau manquent souvent d'initiative et négligent les règles de base. Il incombe au CCP (HoPC), par le biais de la délégation d'autorité aux commandants de la police, de veiller à ce que l'évaluation des menaces, la préparation des unités, l'inspection et la distribution de l'équipement et la formation soient effectuées avant le déploiement et soient spécifiques à la situation sur le terrain. L'ONU est le plus souvent attaquée en raison de son inaction que de son action.

**Le système global d'évaluation des performances des Nations unies (SGEP, Comprehensive performance Assessment System CPAS en anglais) :** Dans son rapport 2018 (A/72/19), le Comité spécial des opérations de maintien de la paix (C34) a demandé « l'élaboration d'un cadre intégré de politique de performance pour l'exécution des mandats, fondé sur des normes claires pour l'ensemble du personnel civil et en uniforme concerné qui travaille dans les opérations de maintien de la paix et les soutient au sein du Secrétariat et des missions ». Le SGEP est un outil de prise de décision fondé sur des données probantes qui permet d'évaluer les performances des opérations de paix. Il englobe les composantes civile, militaire et police et permet à l'encadrement supérieur de prendre des décisions stratégiques à intervalles réguliers (par exemple, des activités de changement de direction, la réaffectation des ressources et l'organisation de formations, le cas échéant). Le SGEP sera abordé dans la leçon 3 sur l'administration de la police.

**Un leadership efficace au sein de l'ONU se réfère à :**

- Un bon leadership est une exigence de la mission.
- En l'absence d'un bon leadership, la mission a peu de chances de réussir.
- Le leadership des NU doit agir dans un environnement nouveau et complexe.
- La sélection des dirigeants des États membres présente un risque élevé et nécessite une formation.
- Les leaders des NU doivent communiquer et influencer les autres efficacement.
- Les leaders des NU doivent être des modèles pour leurs subordonnés.

Cette leçon donne aux participants une vue d'ensemble du commandement de la police dans l'environnement des missions des NU. Le succès de la composante police

dans les missions dépend en grande partie du leadership et du personnel de commandement. Dans cette leçon, les participants réfléchiront à l'importance d'un bon leadership, d'un bon commandement et contrôle, et discuteront de ce qu'est un leadership efficace dans un contexte international.

## Diapositive 5



*Utilisez le schéma de la diapositive pour souligner l'importance du cadre d'orientation stratégique dans les pratiques policières de l'ONU.*

**Le cadre d'orientation stratégique (COS)** vise à améliorer l'efficacité de la police des Nations unies grâce à des approches plus cohérentes et harmonisées en matière de sécurité publique, de réforme de la police et de soutien aux services de police des pays hôtes et aux autres services chargés de l'application des lois. Le cadre d'orientation stratégique se compose de quatre documents différents appelés « lignes directrices/principes directeurs », comme le montre le schéma ci-dessus.

## Activité d'apprentissage

## 2.1

### Leadership au sein de la police des Nations unies

**Objectif :** Permettre aux participants de discuter des différences entre le leadership dans les services de police au niveau national et au niveau des Nations unies.

#### INSTRUCTIONS :

- Demandez aux participants de travailler en sous-groupes (4-5 par groupe).
- Utilisez les lignes directrices du COS/SGF sur le commandement dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations unies et des missions politiques spéciales comme source de référence. Les paragraphes 6 et 7 guideront l'exercice.

#### TEMPS : 20 minutes

- Travail de sous-groupes : 10 minutes
- Discussion : 10 minutes

#### RESSOURCES

- Instructions pour l'activité d'apprentissage
- Tableaux de conférence et marqueurs

#### Activité d'apprentissage 2.1



##### Instructions

- **Discutez dans vos groupes :** quelles sont les différences entre le leadership dans les forces de police au niveau national et dans les forces de police au niveau international ?

- **Durée :** 20 minutes
- **Discussion :** 10 minutes
- **Feedback :** 10 minutes



*Au cours du débriefing, soulignez les défis que nous rencontrons en tant que responsables de police et la manière dont l'environnement de travail peut influencer la façon dont les responsables de police au niveau international définissent le leadership, la gestion et le commandement. Le commandement de la police dans un contexte international (maintien de la paix de l'ONU) est très différent du commandement dans un contexte national. Utilisez la diapositive suivante pour résumer les principales différences entre le leadership dans les services de police nationaux et dans les services de police de l'ONU.*



## Diapositive 7



**Message clé :** Les commandants de la police des Nations unies sont déployés dans des environnements fondamentalement différents de leur contexte policier national. Les commandants servent dans des contextes d'après-conflit ou fragiles, souvent caractérisés par des violations généralisées des droits de l'homme.

Dans la plupart des pays, les commandants de forces de police peuvent considérer qu'un certain nombre de conditions sont acquises dans le cadre de leur rôle au sein de leur police nationale :

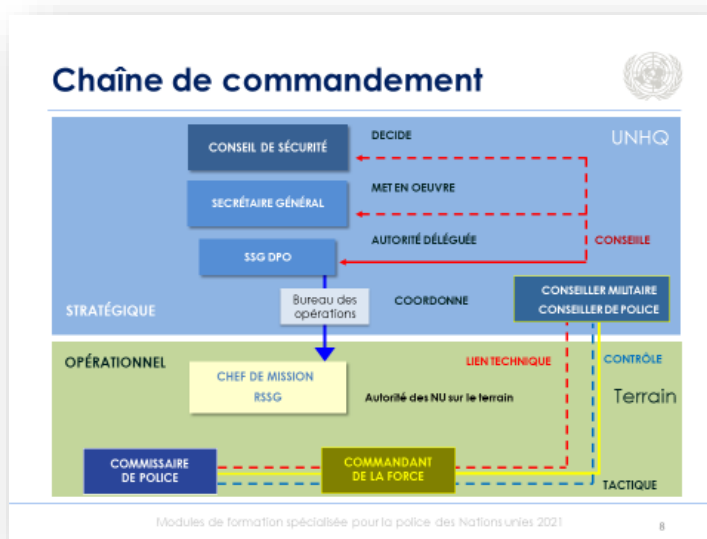
- Ils représentent l'autorité légitime d'un État pour faire respecter un ensemble précis de lois ;
- Ils comprennent la culture et parlent la langue des communautés qu'ils servent ;
- Ils ont accès aux outils techniques et à l'équipement dont ils ont besoin pour exercer leurs fonctions ; et
- La formation et les pratiques de leurs collègues policiers sont similaires aux leurs.

Les commandants de la police des Nations unies ne peuvent présumer d'aucune de ces conditions. Au contraire, ils travaillent souvent dans des environnements peu familiers où la plupart, sinon tous les aspects des activités de police et de l'application des lois peuvent s'être effondrés ou avoir été neutralisés par un conflit, et où ils doivent naviguer entre les pratiques policières de leurs collègues issus de nombreux pays et services de police différents.

Les commandants de la police des Nations unies servent aussi principalement dans le cadre d'opérations de maintien de la paix multidimensionnelles. Dans ce contexte particulier, les commandants de la police des Nations unies doivent établir des relations de coopération étroites avec des éléments avec lesquels ils n'ont pas l'habitude d'être en contact dans leur pays, notamment les composantes politiques,

militaires, humanitaires, les droits de l'homme et d'autres composantes civiles, ainsi que les acteurs du pays hôte et de la communauté internationale. Les commandants de la police des Nations unies doivent s'adapter à des systèmes de justice pénale complexes qui fonctionnent très différemment de ceux de leur pays d'origine.

## Diapositive 8



**Message clé :** Le chef de mission met en place une « équipe de direction de la mission » qui comprend notamment le commissaire de police et le commandant de la force.

Les missions de maintien de la paix des Nations unies varient en importance (taille) et en champ d'application et sont configurées de différentes manières, allant des missions multidimensionnelles qui rassemblent du personnel civil, militaire et policier avec un chef de mission (CDM) civil, aux missions axées sur des tâches militaires, avec le commandant de la force ayant la qualité de CDM (opérations de maintien de la paix traditionnelles).

La structure d'une mission d'opérations de paix doit refléter les exigences, les circonstances et les mandats spécifiques et doit être adaptée à chaque contexte. Les structures d'autorité, de commandement et de contrôle des missions d'opérations de paix des Nations unies sont relativement « linéaires » : Le pouvoir de décision et les responsabilités sont décentralisés au niveau de la mission.

Le chef de mission met en place une équipe de direction de la mission (EDM, MLT en anglais) chargée de définir les stratégies et les priorités politiques et de communiquer les décisions dans l'ensemble de la mission. L'équipe de direction de la mission facilite la coordination et la prise de décision et assure l'orientation, la supervision et le suivi

## L2 : Le commandement de la police dans le contexte

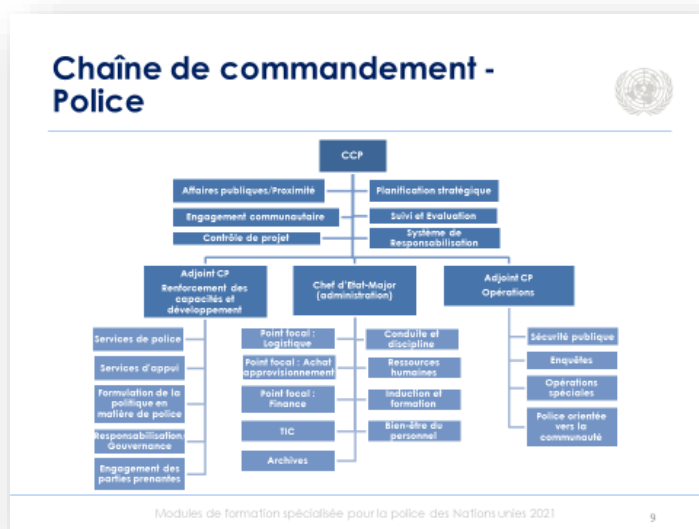
des stratégies sectorielles et thématiques, ou d'autres priorités déterminées par le mandat de la mission.

Afin d'assurer une mise en œuvre efficace et responsable des décisions prises par le Conseil de sécurité concernant des tâches et des fonctions spécifiques liées à la police, les représentants spéciaux du secrétaire général (RSSG) confère des responsabilités et délègue l'autorité et la gestion opérationnelle au chef de la composante police. Ce dernier ne reçoit pas d'ordres ou d'instructions du Conseiller police des Nations unies (DOP/DP/NY) en ce qui concerne les questions opérationnelles, mais il maintient une ligne hiérarchique technique avec ce bureau.



*Indiquez qu'il existe trois niveaux d'autorité pour la prise de décision dans les opérations de paix de l'ONU : stratégique, opérationnel et tactique. Ces niveaux sont également appelés niveaux d'autorité, de commandement et de contrôle (AC2).*

## Diapositive 9



**Message clé :** Cette diapositive illustre l'organigramme type et la chaîne de commandement d'une composante police des Nations unies pour une opération de maintien de la paix, conformément au cadre d'orientation stratégique (COS).

Les composantes police des Nations unies sont dirigées par des chefs de composantes de police (CCP). Il s'agit normalement d'un commissaire de police (CP) pour les opérations de paix et d'un conseiller principal en matière de police (CPP) pour les missions politiques spéciales. Le CCP est responsable de la mise en œuvre du mandat police de la mission, et notamment de la supervision de toutes les tâches opérationnelles et administratives confiées à la composante de police.

Le CCP exerce son autorité pour diriger, coordonner et contrôler l'ensemble du personnel de la composante police. Ce personnel subordonné comprend le personnel civil, les policiers individuels (PI/IPOs), les unités de police constituées (UPCs) et (lorsqu'ils sont déployés dans le cadre de la mission) les membres de la force de police permanente (FPP/SPC).

Le CCP établit la chaîne de commandement opérationnel de la police comme suit et selon les besoins : CCP, commandement régional, commandement de postes décentralisés (niveau départemental ou local), UPCs et modules d'unité(s). Cette chaîne de commandement opérationnel de la police est publiée sous la forme d'un « cadre de commandement opérationnel ».

Le CCP peut déléguer son autorité aux niveaux subordonnés appropriés, mais il conserve la responsabilité globale. Le CCP (ou son adjoint désigné) a l'autorité pour déployer, redéployer ou employer tout ou partie d'une unité habilitée afin d'accomplir le mandat de la mission, ainsi que l'autorité pour donner des ordres opérationnels au personnel individuel, aux unités et aux modules d'unités dans la zone de la mission.

Cette autorité s'étend à la délégation de responsabilités au niveau subordonné approprié.

Le commandant de forces de police doit être capable de déterminer quand il doit prendre le contrôle ou donner des directives et du soutien, sans limiter l'initiative du personnel. Il doit être perçu par le personnel comme résilient, dirigeant activement, écoutant, prenant en compte les réactions et ouvert aux informations et aux suggestions, mais aussi comme décisif (prise de décision) lorsqu'il s'agit de faire face à des problèmes. Il est important qu'il se préoccupe du bien-être des personnels et pas seulement de la manière dont ils s'acquittent de leurs tâches. Un bon commandant doit créer une culture de travail positive et transparente au sein de la mission, ce qui contribue à favoriser la confiance et la compréhension mutuelle. La capacité à impliquer, influencer et développer les autres en leur fournissant des orientations, des conseils, du soutien et de la motivation est de plus en plus considérée comme une compétence essentielle pour un leadership efficace.

**Diapositive 10**

**Leadership stratégique**



- Soutient la vision et la mission des NU et de la police des NU à long terme
- Crée les conditions pour le développement du personnel de police et la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 10

**Message clé :** Le CCP est chargé d'élaborer un plan stratégique pour la composante police sur la base des missions qui lui sont confiées. Ce plan doit refléter les buts, objectifs et priorités organisationnels à court et à long terme.

**Leadership stratégique :**

Le concept d'opérations de police (ConOps) codifie l'intention stratégique du Conseiller police de l'ONU et sa relation avec le mandat de la mission. Il définit l'approche générale, les tâches et les responsabilités de la composante police, explique les programmes de mise en œuvre et présente les résultats attendus des opérations de police. Le ConOps identifie et fournit également le contexte pour les activités, les processus et les besoins en ressources qui constituent la base des plans de mission, des procédures opérationnelles permanentes et d'autres documents d'orientation.

Le CCP utilise le ConOps Police, ainsi que les politiques approuvées de la police des Nations unies et d'autres documents d'orientation (par exemple, le COS), comme base pour apporter des contributions en matière de police au concept de la mission. Le concept de la mission peut évoluer au fil du temps en fonction de la mise en œuvre du plan et des changements du mandat. Le ConOps Police doit être révisé en conséquence.

Le CCP maintient un lien de communication et de compte rendu technique avec le conseiller en matière de police du siège des NU. Ce lien NE DOIT PAS contourner la chaîne de commandement directe entre le sous-secrétaire général du DOP, le chef de mission et le CCP, ni s'y substituer. De même, la relation existante liée aux comptes rendus techniques ne doit pas interférer avec les décisions prises par le CDM ou le CCP, conformément à la politique.

**Diapositive 11**

**Leadership opérationnel**

- Fournit la structure et les systèmes qui permettent de réaliser la vision et la mission spécifique de l'organisation.
- Le CCP (chef de la composante police) utilise le CONOPS de la police pour élaborer le plan d'opération de la police (OPLAN), essentiel pour la planification et la conduite des activités de la police.



Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 11

**Message clé :** Le ConOps Police comprend l'intention stratégique des conseillers police des Nations unies, établissant l'approche générale, les missions et les responsabilités de la composante police.

**Leadership opérationnel :**

Le CCP est responsable devant le chef de mission de la gestion de la composante police et doit veiller à la mise en œuvre efficace du mandat, conformément au plan de mission et au cadre politique de l'ensemble des Nations unies.

Les commandants de police doivent être en mesure de gérer les attentes multiples des trois niveaux de commandement. Ils doivent être conscients des nombreuses préoccupations et exigences au niveau tactique, même s'ils travaillent principalement à des niveaux stratégique et opérationnel.

Le ConOps Police doit servir de base à l'élaboration du plan opérationnel de la police (PLANO, OPLAN en anglais) par le CCP. L'OPLAN de la police est essentiel à la planification et à la conduite des opérations de police. Il doit être considéré comme le document de planification le plus important à élaborer par le CCP. Le CCP et la division de la police du siège des Nations unies coordonnent l'élaboration et la mise en œuvre de ce plan et de toutes les autres politiques, lignes directrices, directives et outils de planification spécifiques à la mission.

## Diapositive 12

**Leadership tactique**



- Le leadership tactique concerne le **ICI et MAINTENANT**, l'accomplissement des objectifs immédiats. Il peut nécessiter une prise de décision fondée sur le risque, en mettant en balance les besoins de la mission et ceux de l'unité.
- Mise en œuvre du **OPLAN de la police**



Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 12

**Message clé :** Le CCP peut mettre du personnel et des unités de police à la disposition d'un commandant subordonné qui exercera alors le « commandement et le contrôle tactique des NU ».

### **Leadership tactique :**

Le CCP peut mettre du personnel et des unités de police à la disposition d'un commandant subordonné qui exercera alors le « commandement et le contrôle tactique des NU ».

Le commandant d'une UPC assure le commandement tactique de l'unité.

Les PI sélectionnés comme chefs de section ou chefs d'équipe assureront le commandement et le contrôle tactiques nécessaires au sein de la section ou de l'unité à laquelle ils sont affectés.



### Diapositive 1 3



**Message clé :** Les composantes police et militaire des opérations de paix des Nations unies ont des responsabilités, une organisation, une structure de commandement et des tactiques différentes et, en règle générale, doivent être séparées.

La relation entre les composantes police et militaire est essentielle au succès des opérations de paix. Il est toutefois important de comprendre les différentes responsabilités fonctionnelles et structures de commandement de ces deux composantes. En règle générale, le transfert du commandement et du contrôle des unités, modules d'unités et personnels en uniforme doit être évité.

Dans des conditions spécifiques (telles que des situations de crise ou des incidents graves), le personnel policier et militaire peut être placé sous le *commandement opérationnel* d'autres composantes en tenue. Dans ce cas, l'unité ou la partie d'unité en tenue conserve le contrôle tactique au sein de la chaîne de commandement. C'est ce qu'on appelle la **force opérationnelle conjointe (ou Joint Task Force, également utilisable en français)**.

A titre d'exemple, la force opérationnelle conjointe police/militaire en République centrafricaine (MINUSCA), connue sous le nom de "Bangui Task Force", où un officier supérieur de la composante militaire des Nations unies dirige les opérations quotidiennes et assure le contrôle opérationnel dans la limite de la zone d'opération (dans ce cas, limitée à Bangui).

La police des Nations unies ne peut jamais être placée sous le commandement et le contrôle tactiques de la police du pays hôte. Toute opération conjointe ou coordonnée doit être conforme à la politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme (PDVDH, HRDDP en anglais), qui sera étudiée lors de la leçon 4.

Dans les **opérations de soutien mutuel**, les modalités de coopération entre les militaires et la police sont largement décrites dans les **lignes directrices (2015) du DOMP/DAM sur le commandement de la police dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales des Nations unies**. Ces lignes directrices comprennent des dispositions relatives à la prédominance de chaque acteur dans des circonstances différentes, définies de manière générale, telles que des troubles à l'ordre public de nature non militaire ou militaire.

Dans le cadre d'opérations de soutien mutuel/conjointes avec la composante militaire, une zone d'opération tactique de la police et une zone de soutien militaire ayant pour but la sécurisation de l'environnement doivent être établies pour définir les zones de responsabilité tactique respectives.

Les opérations de police sont menées sous le contrôle tactique du commandant de police désigné sur le site. Cette zone d'opération tactique est appelée « boîte bleue » et se situe à l'intérieur de la zone d'opération de la « boîte verte » de la composante militaire. La police ne transfère pas le commandement lors de la résolution d'incidents relevant de l'état de droit à la composante militaire, sauf si la menace atteint un niveau qui, selon le représentant sur place du CCP, dépasse les capacités de la police.

Les unités militaires peuvent être déployées pour soutenir l'opération de police. Les deux zones doivent être définies en termes de temps et d'espace, comme indiqué dans les documents de planification opérationnelle, et le transfert d'autorité doit être planifié à l'avance. Toute composante pénétrant dans la zone de responsabilité de l'autre est placée sous le contrôle tactique du responsable (policier ou militaire) sur le site en charge du commandement. Dans de tels scénarios, il convient d'établir un poste de commandement conjoint/mobile où les représentants de la police et des militaires peuvent suivre et coordonner tactiquement l'opération.

Des procédures opérationnelles standard (permanentes) pour les activités conjointes impliquant les composantes militaire et police doivent être établies dès les premières phases d'une mission d'opérations de paix. Des dispositions relatives à la planification d'urgence ou de crise, à la formation et aux exercices conjoints doivent être organisées et menées régulièrement.

## Activité d'apprentissage

## 2.2

### Responsabilisation et mesures de contrôle

**Objectif :** Permettre aux participants de discuter de la notion de responsabilisation et des raisons pour lesquelles elle est importante pour les responsables de l'application des lois. À qui devons-nous rendre des comptes ?

#### INSTRUCTIONS :


- Demandez aux participants de travailler en sous-groupes (4-5 par groupe).
- Utilisez les lignes directrices du COS/SGF sur le commandement dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations unies et missions politiques spéciales comme source de référence. Les paragraphes 47, 76 et 77 guideront l'exercice.

#### TEMPS : 20 minutes

- Travail de sous-groupes : 10 minutes
- Discussion : 10 minutes

#### RESSOURCES

- Instructions pour l'activité d'apprentissage
- Tableaux de conférence et marqueurs



### Activité d'apprentissage 2.2

**Instructions**

- **Discutez dans vos groupes :** Que signifie « être responsable » pour vous et pourquoi la responsabilisation est-elle importante pour les personnels chargés de l'application des lois ?  
À qui devons-nous rendre des comptes ?

- **Durée :** 20 minutes
- **Discussion :** 10 minutes
- **Restitution :** 10 minutes

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 14



*Au cours du débriefing, insistez sur le fait que les institutions chargées de l'application des lois se voient confier un ensemble varié de tâches et de pouvoirs exigeant un haut degré d'intégrité au sein des services de police et des instances chargées de leur contrôle. Dans les environnements d'après-conflit, le niveau de confiance dans la police et les autres services chargés de l'application des lois peut être faible. Un système efficace de la responsabilisation de la police implique de nombreux acteurs représentant les différentes catégories des démocraties modernes, notamment les représentants du gouvernement, le parlement, le pouvoir judiciaire, les acteurs de la société civile tels que les médias et les organes de contrôle indépendants tels que les institutions nationales de défense des droits de l'homme et le médiateur.*

**Diapositive 15**



**Responsabilisation et mesures de contrôle**



**Les contrôles internes et externes garantissent que la performance des missions de police sont exécutées selon les standards les plus élevés et que les agents sont tenus responsables de leurs actions.**

- Prévention de l'abus du pouvoir de police
- Renforcer la confiance du public
- Rétablir la légitimité de la police
- Rendre compte de TOUS les incidents
- Parties prenantes

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 15

**Message clé :** L'obligation de rendre compte permet la mise en place d'un système de contrôles et d'équilibres internes et externes visant à garantir que la police s'acquitte au mieux de ses missions et à déterminer les responsabilités si elle ne le fait pas.

Les institutions chargées de l'application des lois se voient confier un ensemble varié de tâches et de pouvoirs qui exigent un haut degré d'intégrité au sein des services de police et des instances chargées de leur contrôle. Lorsque les fonctions de contrôle ne sont pas efficaces, les services chargés de l'application des lois peuvent devenir vulnérables face à des agents susceptibles d'agir illégalement et en dehors de leurs attributions. Les interventions de réforme de la police sont souvent nécessaires dans les sociétés d'après-conflit ainsi que dans de nombreuses situations non conflictuelles. Ces interventions prennent souvent la forme d'une nouvelle sélection et d'une nouvelle formation des policiers, axées sur les principes des droits de l'homme.

Au sein des Nations unies, l'**obligation de rendre compte fait** référence à un système de contrôles internes et externes visant à garantir que la police s'acquitte au mieux de ses fonctions et qu'elle est tenue pour responsable si elle ne s'acquitte pas de ces fonctions. Ce système est mis en place pour empêcher la police d'abuser de ses pouvoirs, pour garantir le respect des droits de l'homme, pour empêcher les autorités politiques d'abuser de leur pouvoir de contrôle sur la police et, surtout, pour renforcer la confiance du public et asseoir la légitimité de la police.

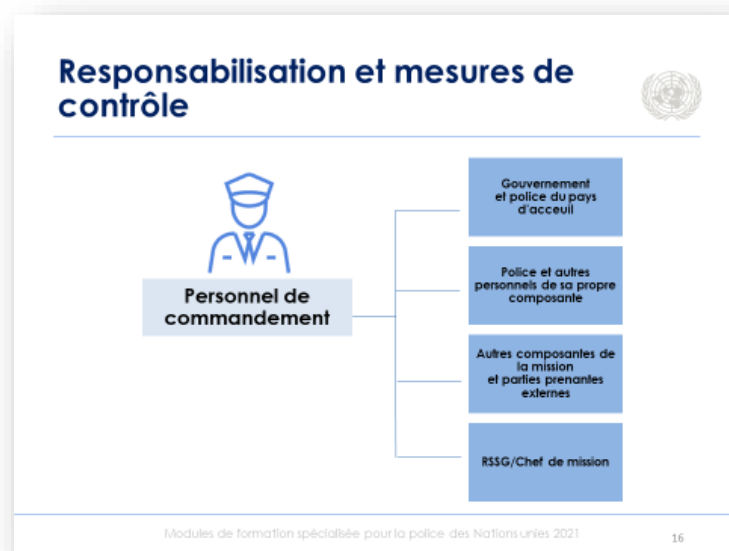
Les commandants de la police des Nations unies, à tous les niveaux, s'engagent, ainsi que leurs subordonnés, à respecter rigoureusement les normes de conduite des Nations unies, y compris les dispositions relatives à la prévention de l'exploitation et des abus sexuels et à la politique de tolérance zéro à l'égard de ces comportements.

Les commandants de la police des Nations unies prennent les mesures appropriées pour s'assurer que leurs subordonnés respectent les normes de conduite des Nations unies et signalent toute violation de ces dernières.

Le commandement de la Police des NU doit être tenu responsable de l'attribution claire des missions et de l'atteinte des résultats escomptés aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique. Il incombe en dernier ressort au CCP, de par sa responsabilité de commandement de veiller à ce l'obligation de rendre des comptes soit systématiquement suivie.

La promotion de la responsabilisation et la mise en place de mécanismes de contrôle nationaux constituent également une priorité essentielle du travail d'encadrement, de suivi et de conseil de la Police des NU auprès de la police du pays hôte.

## Diapositive 16



**Message clé :** Une police responsable signifie que la police est responsable devant la loi, comme le sont tous les individus et toutes les institutions de l'État.

Un système efficace de la responsabilisation de la police implique de nombreux acteurs représentant les différentes strates des démocraties modernes, notamment les représentants du gouvernement, le parlement, le pouvoir judiciaire, les acteurs de la société civile tels que les médias et les organes de contrôle indépendants tels que les institutions nationales de défense des droits de l'homme et le médiateur.

Les commandants de la police des Nations unies doivent rendre des comptes à de multiples parties prenantes, comme c'est le cas pour tout dirigeant de police

## L2 : Le commandement de la police dans le contexte

professionnel. Ils sont responsables devant, et doivent respecter, les normes de conduite des Nations unies, les lois locales, le siège des Nations unies et les autorités du pays hôte, les officiers sous leur commandement et les communautés qu'ils servent.

La police des Nations unies doit respecter les principes d'une police démocratique ; à l'écoute, représentative, responsable, transparente et protectrice des droits de l'homme.

Dans les environnements d'après-conflit, le niveau de confiance dans la police et les autres services chargés de l'application des lois peut être faible. En outre, la population ou certains groupes peuvent avoir été victimes de discrimination ou d'autres formes d'abus de la part de la police. Une démonstration publique et tangible de la mise en œuvre de mécanismes de responsabilisation aidera à surmonter la méfiance de ces groupes et de la population en général à l'égard de la police. Un service de police plus responsable et des mesures de contrôle de meilleure qualité amélioreront la sécurité publique en aidant la police à établir une réputation d'impartialité qui lui permettra de protéger tous les citoyens et de bénéficier de leur coopération.

**Diapositive 17**

### Résumé des messages clés

Il existe trois niveaux d'autorité pour la prise de décision dans le cadre du maintien de la paix des NU : stratégique, opérationnel et tactique. Ces niveaux sont également connus sous le nom de niveaux d'autorité, de commandement et de contrôle (AC2).

Le commandement et le leadership dans un contexte national diffèrent fondamentalement du leadership dans la police des NU.

Les composantes police et militaire des opérations de paix des Nations unies ont des responsabilités, une organisation, une structure de commandement et des tactiques différentes et doivent être séparées.

Le système de responsabilisation fait référence à un système de contrôles et d'équilibres internes et externes visant à garantir que la police exerce ses fonctions selon les standards les plus élevés et qu'elle est tenue pour responsable en cas de manquement.

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 17



*Insistez sur les points clés de cette leçon. Demandez aux participants de réfléchir à la manière dont chacun de ces points s'appliquera à leur rôle de policier individuel.*

## Résumé

- Il existe trois niveaux d'autorité pour la prise de décision dans le cadre du maintien de la paix des Nations unies : stratégique, opérationnel et tactique. Ces niveaux sont également appelés niveaux d'autorité, de commandement et de contrôle (AC2).
- Le commandement et le leadership dans un contexte national diffèrent fondamentalement du leadership dans les services de police de l'ONU.
- Les composantes police et militaire des opérations de paix des Nations unies ont des responsabilités, une organisation, une structure de commandement et des tactiques différentes et doivent être séparées.
- L'obligation de rendre compte fait référence à un système de contrôles internes et externes visant à garantir que la police exerce ses fonctions selon les normes les plus élevées et qu'elle est tenue pour responsable si elle ne le fait pas.



## Documents de référence

Vous trouverez ci-dessous des documents qui sont a) référencés dans cette leçon et b) à lire obligatoirement pour les préparations du formateur :

- Politique du DOP (DPO en anglais) /DAO (DOS en anglais) en matière d'autorité, de commandement et de contrôle dans les opérations de maintien de la paix des Nations unies (2019.23)
- Politique (révisée) du DOMP/DAM sur les unités de police constituées dans les opérations de maintien de la paix des Nations unies (2016.10)
- Politique du DPA/DOMP/DAM sur la responsabilité en matière de conduite et de discipline dans les missions des Nations unies (2015.10)
- Politique générale du DOMP/DAM sur le rôle de la police des Nations unies dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales (2014.01)
- Politique du DOMP/DAM sur le devoir de diligence des Nations unies voulue en matière de droits de l'homme (2013)
- Lignes directrices du DOMP/DAM sur l'administration de la police dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales des Nations unies (2016.26)
- Lignes directrices du DOMP/DAM sur les opérations de police menées dans le cadre des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales des Nations unies (2015.15)
- Lignes directrices du DOMP/DAM sur le commandement de la police dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales des Nations unies (2015.14)
- Principes directeurs du DOMP/DAM sur le renforcement des capacités et le développement de la police (2015.08)
- DPKO/PD Guidelines for United Nations Police Officers on Assignment with Peacekeeping Operations (DPKO/PD/2006/00135)
- Guide de développement des compétences du Bureau de Gestion des ressources humaines (OHRM) des NU
- Manuel de l'ONUDC sur la responsabilité, le contrôle et l'intégrité.