



RAPPORT

D'IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION EN MATIERE DE GOUVERNANCE DU SECTEUR DE LA SECURITE

PAR FARAH HACHED

NOVEMBRE 2015

SOMMAIRE

2	Introduction
3	Définition des cibles
6	Outils d'identification des besoins
13	Résultats de l'identification
20	Conclusion

Introduction

Afin de répondre au contexte particulier de transformation que vit le pays depuis le 14 janvier 2011, notamment :

- › l'adoption d'une nouvelle Constitution donnant au pouvoir législatif un rôle nouveau en matière de gouvernance du secteur de la sécurité
- › l'apparition de menaces sécuritaires importantes rendant les réformes du secteur de la sécurité urgentes
- › une forte revendication de réforme du secteur de la sécurité de la part de la société civile

le Labo' Démocratique souhaite proposer une série de formations pointues sur la gouvernance du secteur de la sécurité aux décideurs civils en relation avec ledit secteur.

Dans cette perspective, le Labo' Démocratique a mené une démarche d'identification des besoins en formation, aboutissant au présent rapport.

Ce rapport a été rédigé dans le but de :

- › déterminer s'il existe un besoin en formation d'un certain nombre de cibles en matière de gouvernance du secteur de la sécurité,
- › et, si le besoin en formation est avéré, déterminer quels types de formations sont requis pour répondre à ce besoin et sous quel format.

Dans cette perspective, nous avons:

- I- défini les cibles**
- II- présenté les outils d'identification des besoins en formation**
- III- formulé une identification des besoins en formation en évaluant la distance existant entre la situation actuelle des cibles et la situation souhaitée**

Définition des cibles

L'objectif de la formation étant de renforcer les capacités des décideurs civils en relation avec la gouvernance du secteur de la sécurité, les organisations cibles sont prioritairement les suivantes :

› **L'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP)**

Pourquoi ?

- L'ARP adopte les lois relatives au secteur de la sécurité et est un acteur primordial de toute réforme du secteur
- L'ARP a pour rôle constitutionnel de contrôler le pouvoir exécutif, notamment au niveau de sa gestion de la sécurité

Personnes cibles principales

- Les membres de la Commission permanente de l'organisation de l'administration et des affaires des forces armées
- Les membres de la Commission spéciale de la sécurité et de la défense
- Les membres de la Commission permanente des droits, libertés et relations extérieures
- Les membres de la Commission permanente de la législation générale

› **Le pouvoir exécutif**

Pourquoi ?

- Le pouvoir exécutif adopte les actes administratifs relatifs au secteur de la sécurité et est un acteur-clé de la réforme du secteur
- Le pouvoir exécutif gère le secteur de la sécurité à travers le ministère de l'Intérieur et le ministère de la Défense, et indirectement à travers la Présidence de la République, le Premier ministre, le ministère de la Justice et le ministère des Affaires étrangères
- Le pouvoir exécutif applique un contrôle hiérarchique/interne sur le secteur de la sécurité
- Le pouvoir exécutif est doté d'instances de réflexion et de stratégie

Personnes cibles principales

- Les hauts fonctionnaires et membres du cabinet du ministère de l'Intérieur
- Les hauts fonctionnaires et membres du cabinet du ministère de la Défense
- Les hauts fonctionnaires et membres du cabinet du Président de la République, chargés des questions de sécurité
- Les hauts fonctionnaires et membres du cabinet du Premier ministre, chargés des questions de sécurité
- Les hauts fonctionnaires et membres du cabinet du ministère de la Justice
- Les hauts fonctionnaires et membres du cabinet du ministère des Affaires étrangères, chargés des questions de sécurité

- Les membres de l'Institut tunisien d'étude stratégique, rattaché à la Présidence de la République
- Les membres de l'Institut de Défense Nationale

› **Les organisations de la société civile**

Pourquoi ?

- La réforme du secteur de la sécurité et la mise en place de mécanismes de contrôle du secteur est une revendication importante et constante de la société civile
- La société civile a un rôle dans la veille législative et réglementaire, le monitoring des activités des organisations de contrôle telles que l'ARP et dans le constat des abus du secteur de la sécurité

Personnes cibles principales

- Les membres d'organisations de la société civile travaillant sur la réforme du secteur de la sécurité (ex : Observatoire de la sécurité globale)
- Les membres de la société civile militants pour la protection des droits humains (ex : LTDH)
- Les membres de la société civile ayant des activités de monitoring des organisations de contrôle du secteur de la sécurité (ex : Al Bawsala)

› **Les partis politiques**

Pourquoi ?

- Les partis politiques portent et influencent les politiques publiques
- Les partis politiques sont en relation directe avec les élus
- Les partis politiques sont les « pépinières » des futurs décideurs

Personnes cibles principales

- Le top management des partis politiques
- Les experts des questions concernant le secteur de la sécurité

› **Le pouvoir judiciaire et les professionnels de la justice**

Pourquoi ?

- Le pouvoir judiciaire contrôle le pouvoir exécutif que ce soit à travers les recours contre les actes administratifs adoptés par le pouvoir exécutif ou à travers des procès contre les abus du secteur de la sécurité
- Les professionnels de la justice et notamment les avocats sont en première ligne pour la défense des droits des victimes en cas d'abus
- Le Centre d'étude judiciaire participe à la réflexion sur les réformes juridiques

Personnes cibles principales

- Les magistrats du Tribunal administratif
- Les magistrats de l'ordre judiciaire

- Les magistrats de la Cour des comptes
- Les avocats
- Les membres du Centre d'étude judiciaire

› **Les instances constitutionnelles et le médiateur de la République**

Pourquoi ?

- Les instances constitutionnelles peuvent avoir un rôle important en matière de gouvernance du secteur de la sécurité, notamment au niveau de la reddition des comptes
- L'institution du médiateur de la République peut également avoir un rôle en tant qu'il reçoit en principe les plaintes des citoyens, y compris concernant le secteur de la sécurité
- Les instances constitutionnelles sont actuellement en cours de constitution et l'institution du médiateur de la République ne semble pas fonctionner actuellement, mais pourra être réactivée à l'avenir

Personnes cibles principales

- Les futurs membres de l'Instance des droits de l'homme
- Les futurs membres de l'Instance de lutte contre la torture
- Les futurs membres de l'Instance de lutte contre la corruption
- Les futurs membres de l'institution du médiateur de la République

Le présent rapport se limite à l'identification des besoins de trois types de cibles prioritaires : ARP, pouvoir exécutif et société civile. Les éléments recueillis concernant les autres cibles ne sont pas assez importants pour présenter des résultats d'identification des besoins. La démarche d'identification des besoins nécessite plus de temps pour les autres cibles.

Outils d'identification des besoins

Afin d'identifier les besoins en formation des cibles, le Labo' Démocratique a utilisé les outils suivants :

> **Ateliers de travail**

En 2013 et 2014, le Labo' Démocratique a organisé plusieurs ateliers de travail autour de la réforme du secteur de la sécurité auxquels ont participé :

- des membres du ministère de l'Intérieur
- des membres du ministère de la Justice
- des membres du ministère de la Bonne gouvernance, attaché au Premier ministre
- le Centre d'étude judiciaire
- l'Instance de protection des données à caractère personnel
- des membres d'organisations de la société civile
- des universitaires

Ces ateliers de travail ont été l'occasion de discussions approfondies avec les participants concernant plusieurs aspects de la gouvernance du secteur de la sécurité ainsi que sur les formations disponibles au sein du ministère de l'Intérieur.

Depuis mars 2015, le Labo' Démocratique a organisé des ateliers de travail avec deux partis politiques et a participé à un séminaire de l'Institut de la Défense Nationale.

Ces ateliers de travail et ces discussions ont permis au Labo' Démocratique d'avoir quelques éléments d'évaluation préliminaires des besoins en formation de certaines cibles.

> **Entretiens**

En 2013 et 2014, le Labo' Démocratique a mené plusieurs entretiens dans le cadre de la rédaction du livre « Révolution tunisienne et défis sécuritaires ». Ces entretiens ont été menés essentiellement avec des membres du secteur de la sécurité et ont permis au Labo' Démocratique d'avoir quelques éléments d'évaluation préliminaires des besoins en formation.

A partir de juillet 2015, le Labo' Démocratique a initié des sollicitations d'entretiens structurés auprès des différents groupes cibles (pouvoir exécutif, pouvoir législatif, professionnels de la justice et organisations de la société civile) en vue de collecter leurs réponses à des questionnaires d'identification des besoins en formation que nous avons conçus pour chaque groupe.

Des lettres de demande d'audience ont été envoyées aux ministères cibles. Nous avons été reçus par le ministre de la Défense et par le ministre de la Justice ainsi que par la Directrice de la coopération internationale du ministère de l'Intérieur, en vue de la présentation des axes de collaboration souhaités. Nous n'avons pas encore reçu de retour concernant notre sollicitation d'entretien avec leurs directeurs/responsables et/ou

directeurs d'organismes sous leur tutelle en vue de remplir le questionnaire d'identification des besoins en formation.

La présidence de la République et le Chef du gouvernement ont été également sollicités (pour ce dernier, après une rencontre informelle durant laquelle l'initiative a été succinctement présentée). Nous sommes dans l'attente de leurs retours respectifs.

Vous trouverez ci-après un tableau récapitulatif des cibles ayant répondu à nos sollicitations d'entretiens.

13 PARLEMENTAIRES	
Commission spéciale de la sécurité et de la défense	2 élus, comprenant le président de la commission (Nida)
Commission permanente de l'organisation de l'administration et des affaires des forces armées	3 élus, comprenant le président de la commission (2 Nida/ 1 Front populaire)
Commission de la législation générale	2 élus, comprenant le président de la commission (1 Nida/1 Ennahda)
Commission des droits, libertés et relations extérieures	2 élus (2 Nida)
Commission des martyrs et blessés de la révolution, de l'application de la loi de l'amnistie générale et de la justice transitionnelle	2 élus (1 Nida/1 Ennahdha)
Commission de la réforme administrative, de la bonne gouvernance, de la lutte contre la corruption et du contrôle de gestion des deniers publics	1 élu (Front populaire)
Député (hors commissions ciblées)	1 élu (UPL)
7 MEMBRES DE PARTIS POLITIQUES (HORS ELUS)	
Parti politique Nida Tounes	1 dirigeant
Parti politique Ennahdha	1 dirigeant
Parti politique Afek Tounes	2 dirigeants
Parti politique Al Joumhour	2 dirigeants
UPL	1 dirigeant
14 MEMBRES D'ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE ET DE PROFESSIONNELS DE LA JUSTICE	
Professionnels de la Justice	Ordre National des Avocats (2 membres) Association tunisienne des jeunes avocats (1 membre)

Associations	Al Kawakibi (1) I-Watch (2) Al Bawsala (1) LTDH (1) Organisation Mondiale de lutte Contre la Torture (OMCT) (3) OMCT/Sanad (1) Bariq Al Houkoukiyya (1) Union des Tunisiens Indépendants pour la Liberté (UTIL) (1)
--------------	--

› Questionnaires

Le Labo' Démocratique a créé des questionnaires pour évaluer les besoins des cibles.

Exemple : Questionnaire – Membres de l'ARP

Date : Nom : Prénom : Profession : Commission parlementaire : Fonction au sein de la commission :	
1)	Comment définissez-vous la bonne gouvernance du secteur de la sécurité ?
2)	D'après vous, faut-il une surveillance/un contrôle du secteur de la sécurité ?
3)	Quel est le rôle du Parlement, et plus précisément de votre Commission, dans ce contrôle ?
4)	Comment évaluez-vous, de 0 à 10, vos connaissances des mécanismes et des outils de contrôle parlementaire afin d'avoir une gouvernance optimum du secteur de la sécurité ?
5)	Avez-vous eu l'occasion de prendre connaissance d'informations concernant les différents contrôles existant dans les pays étrangers ?
6)	Avez-vous une idée des contrôles du secteur de la sécurité, autres que le contrôle parlementaire ?
7)	Pensez-vous que le rôle du Parlement est important en matière de gouvernance du secteur de la sécurité ? Comment évaluez-vous cette importance de 0 à 10 ?
8)	Pensez-vous qu'au niveau de l'ARP il existe une volonté de mettre en place les mécanismes de contrôle ?
9)	Si oui, une proposition de formation peut-elle être utile ? Comment formaliser un partenariat avec l'ARP en ce sens ?

10)	Sinon, comment expliquez-vous le manque de volonté/motivation ? Comment le surmonter ?
11)	Comment évaluez-vous en moyenne, de 0 à 10, les connaissances des membres de votre Commission concernant les principes de gouvernance du secteur de la sécurité ?
12)	Comment évaluez-vous en moyenne, de 0 à 10, les connaissances des membres de votre Commission en termes de procédures et mécanismes garantissant la bonne gouvernance du secteur de la sécurité ?
13)	Comment évaluez-vous en moyenne, de 0 à 10, les connaissances des assistants parlementaires de votre Commission concernant les principes de gouvernance du secteur de la sécurité ?
14)	Comment évaluez-vous en moyenne, de 0 à 10, les connaissances des assistants parlementaires de votre Commission en termes de procédures et mécanismes garantissant la bonne gouvernance du secteur de la sécurité ?
15)	Pouvez-vous détailler le rôle des assistants parlementaires dans le cadre de la réflexion sur les lois à adopter et les procédures et mécanismes à mettre en place pour une bonne gouvernance du secteur de la sécurité ?
16)	Combien de membres de votre Commission ont selon vous besoin de suivre une formation sur ce sujet ?
17)	Comment évaluez-vous en moyenne, de 0 à 10, la motivation des membres de votre Commission pour suivre une formation en matière de bonne gouvernance du secteur de la sécurité ?
18)	Faut-il d'après vous privilégier des formations de type théoriques ou basées sur des cas pratiques ?
19)	Quel format est d'après vous préférable : - Une fois par mois ou une fois tous les deux mois ? - Des sessions de 2 jours, de 3 jours ou d'une semaine ? - A Tunis ou en retraite à l'extérieur de Tunis ?
20)	Que pourrions-nous proposer au niveau du format pour accentuer la motivation des élus à participer à la formation ?
21)	Pensez-vous qu'il soit intéressant que les classes soient formées à la fois de membres des institutions publiques et des membres de la société civile ?

Exemple : Questionnaire – Pouvoir exécutif

Date : Nom : Prénom : Profession : Secteur : Fonction au sein du gouvernement :
1) Comment définissez-vous la bonne gouvernance du secteur de la sécurité ?

2) D'après vous, comment conduire un changement au sein du pouvoir exécutif afin de réformer le secteur de la sécurité, et éviter les dysfonctionnements et permettre ainsi d'avoir un secteur de la sécurité à la fois efficace et respectueux de l'Etat de droit ?
3) Comment évaluez-vous, de 0 à 10, vos connaissances des mécanismes et des outils de contrôle/ surveillance du secteur de la sécurité au niveau du : a) contrôle interne b) contrôle externe par d'autres institutions
4) Le pouvoir exécutif gère le secteur de la sécurité à travers le ministère de l'Intérieur et le ministère de la Défense, et indirectement à travers la Présidence de la République, le Premier ministre, le ministère de la Justice et le ministère des Affaires étrangères. Selon vous, les mécanismes actuels de gouvernance du secteur de la sécurité au sein de votre ministère assurent-ils ladite bonne gouvernance (surveillance et contrôle interne et hiérarchique/reddition des comptes) que vous avez définie plus haut au sein de votre ministère?
5) Le pouvoir exécutif applique un contrôle hiérarchique/interne sur le secteur de la sécurité, quelles sont les procédures de contrôle interne du secteur de sécurité ?
6) Pouvez-vous brièvement décrire les dysfonctionnements au niveau des mécanismes actuels régissant la gouvernance du secteur de la sécurité ? - au sein de votre ministère ? - entre les pouvoirs (notamment le parlement et le pouvoir exécutif) ?
7) Ces dysfonctionnements sont-ils dus à : - un manque de compétences – connaissances – capacités chez : a) Les membres du pouvoir exécutif ? b) Les membres du parlement ? c) Les membres de la société civile ? - manque de motivation/de volonté politique ?
8) Comment évaluez-vous en moyenne, de 0 à 10, les connaissances des membres de votre institution concernant les principes et mécanismes de gouvernance du secteur de la sécurité ? Quelles sont les compétences – connaissances – capacités qui doivent être améliorées ?
9) La bonne gouvernance du secteur de sécurité implique l'articulation entre différents rôles en vue du contrôle du secteur de sécurité que ce soit au sein du pouvoir exécutif ou du pouvoir législatif. - Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous l'importance du contrôle interne au sein du pouvoir exécutif en la matière ? - Pensez-vous que le rôle de ces différents acteurs : a) Parlement b) Juges c) Société civiles d) Ministères e) Autres acteurs est important en matière de gouvernance du secteur de la sécurité ? Comment évaluez-vous cette importance de 0 à 10 ?
10) Connaissez-vous des outils pratiques organisant les relations entre le pouvoir exécutif et les contrôleurs externes du secteur de la sécurité ?
11) Avez-vous eu l'occasion de prendre connaissance d'informations concernant les différents contrôles existant dans les pays étrangers ?

12) Avez-vous une idée des contrôles du secteur de la sécurité, autres que le contrôle gouvernemental ou parlementaire ?
13) Pensez-vous qu'au niveau du pouvoir (a) exécutif et (b) législatif, il existe une volonté de renforcer les mécanismes de contrôle ?
14) Si oui, une proposition de formation peut-elle être utile ? Comment formaliser un partenariat avec votre institution en ce sens ?
15) Combien de membres de votre institution ont selon vous besoin de suivre une formation sur ce sujet ?
16) Comment évaluez-vous en moyenne, de 0 à 10, la motivation des membres de votre institution pour suivre une formation en matière de bonne gouvernance du secteur de la sécurité ?
17) Faut-il d'après vous privilégier des formations de type théoriques ou basées sur des cas pratiques ?
18) Quel format est d'après vous préférable : - Une fois par mois ou une fois tous les deux mois ? - Des sessions de 2 jours, de 3 jours ou d'une semaine ? - A Tunis ou en retraite à l'extérieur de Tunis ?
19) Que pourrions-nous proposer au niveau du format pour accentuer la motivation des fonctionnaires gouvernementaux à participer à la formation ?
20) Pensez-vous qu'il soit intéressant que les classes soient mixtes, formées à la fois des membres du pouvoir exécutif, parlementaires, membres de partis politiques et société civile?

Questionnaire – Membres de la société civile

Date : Nom : Prénom : Profession : Organisation: Fonction au sein de l'organisation:
1) Quel est le rôle de votre organisation en matière de réforme du secteur de la sécurité et la mise en place des mécanismes de contrôle ?
2) Comment définissez-vous la bonne gouvernance du secteur de la sécurité ?
3) Avez-vous une vision claire quant au rôle de la société civile dans surveillance/contrôle du secteur de la sécurité ?
4) D'après vous, faut-il une surveillance/un contrôle du secteur de la sécurité ? Pouvez-vous décrire brièvement les principes et mécanismes permettant cette surveillance et ce contrôle par la société civile ?

5) Pensez-vous que le rôle de la société civile est primordial en matière de surveillance/contrôle du secteur de la sécurité ? Comment évaluez-vous de 0 à 10 l'importance du rôle de la société civile en matière de surveillance/ contrôle du secteur de la sécurité ?
6) Comment évaluez-vous en moyenne, de 0 à 10, les connaissances des membres de votre organisation concernant les principes et mécanismes de gouvernance du secteur de la sécurité ?
7) Comment renforcer les connaissances – compétences – capacités des décideurs civils en relation avec la bonne gouvernance du secteur de la sécurité pour assurer une meilleure vision de leur rôle et par là même leur efficacité d'intervention ?
8) La réforme du secteur de la sécurité et la mise en place de mécanismes de contrôle du secteur est une revendication importante et constante de la société civile. Cependant, il existe parfois un manque de motivation dû à un contexte de fatigue (motivation) de la société civile face à des blocages politiques. D'après vous, comment surmonter cette démotivation ?
9) Comment évaluez-vous, de 0 à 10, vos connaissances des mécanismes et des outils de contrôle appropriés afin d'avoir une gouvernance optimum du secteur de la sécurité ?
10) Pensez-vous qu'il faut appuyer les stratégies de la société civile y compris votre organisation en lui permettant de renforcer ses connaissances, pour qu'elle puisse être à même de jouer ses rôles de « watchdog », de sensibilisation des populations et de force de proposition en matière de réforme ?
11) Si oui, une proposition de formation peut-elle être utile ? Comment formaliser un partenariat avec votre organisation en ce sens ?
12) Combien de membres de votre organisation ont selon vous besoin de suivre une formation sur ce sujet ?
13) Comment évaluez-vous en moyenne, de 0 à 10, la motivation des membres de votre organisation pour suivre une formation en matière de bonne gouvernance du secteur de la sécurité ?
14) Faut-il d'après vous privilégier des formations de type théoriques ou basées sur des cas pratiques ?
15) Quel format est d'après vous préférable : - Une fois par mois ou une fois tous les deux mois ? - Des sessions de 2 jours, de 3 jours ou d'une semaine ? - A Tunis ou en retraite à l'extérieur de Tunis ?
16) Que pourrions-nous proposer au niveau du format pour accentuer la motivation des membres de la société civile à participer à la formation ?
17) Pensez-vous qu'il soit intéressant que les classes soient formées à la fois des membres de la société civile, des membres du pouvoir exécutif et(ou) membres des institutions publiques ?

Résultats de l'identification

› Besoin en formation

L'analyse des besoins en formation se décline en trois catégories : analyse des organisations, analyse des personnes et analyse des tâches. Elle porte sur trois types de cibles : l'ARP, le pouvoir exécutif et la société civile.

ARP		
Type d'analyse	Problématiques	Analyse
Organisations cibles	Importance de la formation pour accomplir les objectifs de l'organisation	L'absence de mécanismes et procédures relatifs à la gouvernance du secteur de la sécurité et le manque de connaissances concernant les principes et la pratique montrent que la formation est extrêmement importante pour accomplir les objectifs de l'ARP.
	Comment la formation appuie la stratégie de l'organisation ?	La formation peut appuyer la stratégie de l'ARP en lui permettant d'avoir une planification stratégique en matière de gouvernance du secteur de la sécurité et de mettre en place les mécanismes et procédures pour remplir son rôle.
	Le travail au sein de l'organisation permet-il de dégager du temps pour les formations ?	Le travail au sein de l'ARP permet de dégager du temps mais un temps limité.
	Appui institutionnel de l'organisation à la formation	L'appui institutionnel est à améliorer. Il est nécessaire de réfléchir à une stratégie en ce sens, notamment de démontrer, chiffres à l'appui, les coûts d'une absence de gouvernance rationnelle du secteur de la sécurité
Personnes cibles	Les dysfonctionnements sont-ils dus à un manque de compétences – connaissances – capacités chez les personnes cibles ?	Oui. Les compétences – connaissances – capacités sont quasiment inexistantes.
	Où à un manque de motivation ?	Il existe un manque de motivation chez une partie importante des élus à remplir leur rôle. Ce manque de motivation est dû en partie à un manque de connaissances, voire même une absence de connaissances concernant ce rôle. Mais il est aussi la conséquence d'autres facteurs tels que l'atmosphère générale dans le pays, la poursuite d'intérêts personnels, etc.

	Ou un manque de mécanismes et procédures leur permettant de jouer leur rôle de façon adéquate ?	Les mécanismes et procédures, ainsi que les ressources adéquates, sont quasiment inexistants. Par ailleurs, on note des blocages hiérarchiques et bureaucratiques au sein de l'ARP. Il existe un programme d'appui mis en place par le PNUD afin de renforcer les capacités des élus. Mais il n'existe pas aujourd'hui de formations en matière de gouvernance du secteur de la sécurité.
Tâches cibles	Quelles sont les compétences – connaissances – capacités qui doivent être améliorées ?	Dans le cas des membres de l'ARP, on part quasiment de zéro. Les compétences – connaissances – capacités doivent être améliorées sur tous les plans : <ul style="list-style-type: none"> - Rôle du pouvoir législatif - Concept et principes de la gouvernance du secteur de la sécurité - Mécanismes et procédures de la gouvernance du secteur de la sécurité et plus particulièrement du contrôle parlementaire - Planification stratégique - Théorie et conduite du changement dans les organisations - Outils d'influence et de communications internes et externes

POUVOIR EXECUTIF

Type d'analyse	Problématiques	Analyse
Organisations cibles	Importance de la formation pour accomplir les objectifs de l'organisation	Il est nécessaire d'améliorer les mécanismes et procédures relatives à la gouvernance du secteur de la sécurité au sein du pouvoir exécutif et notamment dans les différents ministères concernés. Les connaissances concernant les principes et la pratique existent mais doivent être renforcées par une formation afin que les objectifs des différentes composantes du pouvoir exécutif soient atteints.
	Comment la formation appuie la stratégie de l'organisation ?	La formation peut appuyer la stratégie du pouvoir exécutif en lui permettant de réduire les dysfonctionnements, obtenir une gestion plus efficace de la sécurité et réduire les risques. En ce sens, elle peut permettre au pouvoir exécutif d'avoir une planification stratégique en matière de gouvernance du secteur de la sécurité et de mettre en place les mécanismes et procédures pour remplir son rôle.
	Le travail au sein de l'organisation permet-il de dégager du temps pour les formations ?	Le travail au sein des différents ministères concernés permet de dégager un temps assez limité, surtout lorsqu'il s'agit des hauts fonctionnaires.
	Appui institutionnel de l'organisation à la formation	L'appui institutionnel est à améliorer. Il est nécessaire de réfléchir à une stratégie en ce sens. de démontrer, chiffres à l'appui, les coûts d'une absence de gouvernance rationnelle du secteur de la sécurité

Personnes cibles	Les dysfonctionnements sont-ils dus à un manque de compétences – connaissances – capacités chez les personnes cibles ?	Oui. Les compétences – connaissances – capacités sont à renforcer.
	Ou à un manque de motivation ?	Il existe un manque de motivation. Ce manque de motivation est dû en partie à une approche spécifique de la sécurité et un manque de connaissances concernant les principes et les mécanismes de la gouvernance du secteur de la sécurité. Mais il est aussi la conséquence d'autres facteurs tels que l'atmosphère générale dans le pays, la poursuite d'intérêts personnels, etc.
	Ou un manque de mécanismes et procédures leur permettant de jouer leur rôle de façon adéquate ?	Les mécanismes et procédures, ainsi que les ressources adéquates, existent mais doivent être renforcées. Les formations existantes ne portent pas sur la bonne gouvernance du secteur de la sécurité et sont souvent prodigués aux personnes qui ont peu de responsabilités.
Tâches cibles	Quelles sont les compétences – connaissances – capacités qui doivent être améliorées ?	Dans les ministères de l'Intérieur, de la Défense et de la Justice, les compétences – connaissances – capacités existent mais doivent être considérablement améliorées. Dans les autres composantes du pouvoir exécutif, elles sont quasiment inexistantes. La formation doit viser plusieurs axes : <ul style="list-style-type: none"> - Rôle du pouvoir exécutif et le contrôle interne/hierarchique du secteur de la sécurité - Relations entre le pouvoir exécutif et le pouvoir législatif et délimitation des rôles de chaque pouvoir pour une gouvernance optimum du secteur de la sécurité - Concept et principes de la gouvernance du secteur de la sécurité - Mécanismes et procédures de la gouvernance du secteur de la sécurité et plus particulièrement du contrôle parlementaire - Planification stratégique - Théorie et conduite du changement dans les organisations - Meilleure compréhension du principe d'accès à l'information par les contrôleurs externes du secteur de la sécurité

SOCIETE CIVILE

Type d'analyse	Problématiques	Analyse
Organisations cibles	Importance de la formation pour accomplir les objectifs de l'organisation	Les organisations de la société civile ont eu beaucoup de formations en matière de renforcement des capacités. Cependant, peu d'entre elles, même celles qui sont plus spécialisées dans le secteur de la sécurité, n'ont eu des formations pointues sur la gouvernance du secteur de la sécurité et le rôle de la société civile. La formation est d'une grande importance pour l'accomplissement des objectifs de la société civile.

	Comment la formation appuie la stratégie de l'organisation ?	La formation peut appuyer les stratégies de la société civile en lui permettant de renforcer ses connaissances, pour qu'elle puisse être à même de jouer ses rôles de « watchdog », de sensibilisation des populations et de force de proposition en matière de réforme.
	Le travail au sein de l'organisation permet-il de dégager du temps pour les formations ?	Il est possible de dégager du temps pour une partie de la société civile
	Appui institutionnel de l'organisation à la formation	L'appui des organisations de la société civile aux personnes cibles est important
Personnes cibles	Les dysfonctionnements sont-ils dus à un manque de compétences – connaissances – capacités chez les personnes cibles ?	Oui. Les compétences – connaissances – capacités sont à renforcer.
	Ou à un manque de motivation ?	Il existe parfois un manque de motivation dû au contexte de fatigue (démotivation) de la société civile après plusieurs années d'engagement intense et la peur que le travail accompli n'aboutisse pas à cause de blocages politiques. Une petite partie de la société civile est concentrée sur la lutte contre le terrorisme et donne la priorité à ce sujet.
	Ou un manque de mécanismes et procédures leur permettant de jouer leur rôle de façon adéquate ?	La société civile a une bonne connaissance en général des outils pour jouer son rôle, mais certains membres interviewés avouent ne pas les mettre en œuvre par manque de professionnalisation (absence de procédures ou manque d'application de procédures existantes au niveau de leurs structures). La société civile n'a pas en outre une vision claire de son rôle en matière de gouvernance du secteur de la sécurité et ses capacités sont à renforcer.
Tâches cibles	Quelles sont les compétences – connaissances – capacités qui doivent être améliorées ?	La formation doit viser plusieurs axes : <ul style="list-style-type: none"> - Concept et principes de la gouvernance du secteur de la sécurité – Rôle des différents pouvoirs et institutions – Rôle de la société civile - Mécanismes et procédures de la gouvernance du secteur de la sécurité afin que la société civile puisse en faire la veille et le suivi - Théorie et conduite du changement dans les organisations - Outils d'influence (y compris réseautage) et de plaidoyer

L'analyse des besoins en formation démontre que l'absence de réforme du secteur de la sécurité et les dysfonctionnements du secteur, ainsi que leurs conséquences sur le pays de façon générale, sont en partie dus à des lacunes à plusieurs niveaux :

- connaissances des principes de la bonne gouvernance du secteur de la sécurité
- compréhension des rôles des différents pouvoirs constitutionnels

- conscience des coûts des dysfonctionnements du secteur de la sécurité
- compétences techniques pour mettre en place les mécanismes et procédures
- application des compétences au contexte : problème d'adaptation à la situation
- compétences en termes de conduite du changement et de planification stratégique
- maîtrise des outils d'influence, de communication et de plaidoyer
- capacités organisationnelles au niveau des institutions concernées

Une amélioration réelle peut avoir lieu dans le cas d'une formation.

› Objectifs des formations

CIBLES	OBJECTIFS GENERAUX	OBJECTIFS SPECIFIQUES
Membres ARP	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux cibles de conduire le changement dans la relation entre pouvoir législatif et pouvoir exécutif afin de participer à la réforme du secteur de la sécurité - Donner aux cibles les compétences – connaissances – capacités pour adopter les lois et mettre en place les mécanismes et procédures permettant à l'ARP de jouer pleinement et dans la durée son rôle dans la gouvernance du secteur de la sécurité - Donner aux cibles les compétences – connaissances – capacités pour adopter les lois permettant aux autres contrôleurs externes de jouer pleinement et dans la durée leur rôle dans la gouvernance du secteur de la sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition des connaissances concernant les principes de la gouvernance du secteur de la sécurité et le rôle du pouvoir législatif à travers des cas pratiques - Acquisition des connaissances et maîtrise des outils pratiques concernant les mécanismes et procédures relatives au contrôle parlementaire du secteur de la sécurité avec des exercices permettant de réfléchir aux mécanismes et procédures à mettre en place au sein de l'ARP - Acquisition de connaissances et maîtrise des outils procéduraux pour garantir la confidentialité des informations - Acquisition de connaissances et maîtrise d'outils pratiques en matière de conduite du changement et de planification stratégique - Maîtrise des outils pratiques en matière d'influence et de communication interne et externe
Membres pouvoir exécutif	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux cibles de conduire le changement au sein du pouvoir exécutif afin de réformer le secteur de la sécurité - Expliquer aux cibles la nécessité de coopérer avec les contrôleurs externes du secteur de la sécurité - Renforcer les compétences – connaissances – capacités des cibles pour qu'elles améliorent les mécanismes et procédures permettant d'éviter les dysfonctionnements afin d'avoir un secteur de la sécurité efficace et respectueux de l'Etat de droit 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de connaissances concernant les principes de la gouvernance du secteur de la sécurité et le rôle du pouvoir exécutif, à travers des cas pratiques - Acquisition de connaissances concernant les mécanismes et procédures de contrôle interne du secteur de la sécurité avec des exercices pratiques aboutissant à des axes claires de réformes - Acquisition de connaissances et maîtrise des outils pratiques concernant les relations entre le pouvoir exécutif et les contrôleurs externes du secteur de la sécurité - Acquisition de connaissances concernant l'accès à l'information et les différents niveaux de secrets - Acquisition de connaissances et maîtrise d'outils pratiques en matière de

		conduite du changement et de planification stratégique
Société civile	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre à la société civile de comprendre son rôle dans la gouvernance du secteur de la sécurité - Renforcer les connaissances – compétences – capacités de la société civile en matière de gouvernance du secteur de la sécurité - Permettre à la société civile de participer à la conduite du changement en étant une force de proposition et en opérant une veille et un suivi continu des réformes du secteur de la sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de connaissances concernant les principes de la gouvernance du secteur de la sécurité et le rôle des différents pouvoirs et de la société civile, à travers des cas pratiques - Acquisition de connaissances concernant les mécanismes et procédures qui peuvent faire l'objet d'une veille et d'un suivi par la société civile, avec des exercices pratiques aboutissant à des axes clairs de réformes et des modèles d'outils de suivi - Acquisition de connaissances concernant les outils à la disposition de la société civile et les outils souhaitables pour un accès à l'information optimum - Acquisition de connaissances et maîtrise d'outils pratiques en matière d'aide à la conduite du changement - Acquisition de connaissances concernant les outils pratiques d'influence (y compris réseautage), de sensibilisation et de plaidoyer

› Format des formations

- *Mixité des sessions de formation*

Une approche complexe avec des sessions mixtes sur certains sujets et des sessions séparées sur d'autres sujets plus sensibles est à privilégier afin que les participants puissent s'exprimer facilement et tirer le meilleur de la formation sans se sentir épiés par des catégories de cibles ayant des intérêts contradictoires avec les leurs.

TYPE DE SESSIONS	CONTENU DES SESSIONS
Sessions mixtes	<ul style="list-style-type: none"> - Le rôle des différents acteurs de la gouvernance du secteur de la sécurité - Les principes de la gouvernance du secteur de la sécurité - Aperçu général des mécanismes et procédures de la gouvernance du secteur de la sécurité - Aperçu général des principes et mécanismes d'accès à l'information
Sessions ARP	<ul style="list-style-type: none"> - Outils pratiques concernant les mécanismes et procédures relatifs au contrôle parlementaire du secteur de la sécurité avec des exercices permettant de réfléchir aux mécanismes et procédures à mettre en place au sein de l'ARP - Outils procéduraux pour garantir la confidentialité des informations - Outils pratiques en matière de conduite du changement et de planification stratégique - Outils pratiques en matière d'influence et de communication interne et externe

Sessions Pouvoir exécutif	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes et procédures de contrôle interne du secteur de la sécurité avec des exercices pratiques aboutissant à des axes clairs de réformes - Outils pratiques concernant les relations entre le pouvoir exécutif et les contrôleurs externes du secteur de la sécurité - Outils pratiques concernant l'accès à l'information et les différents niveaux de secrets - Outils pratiques en matière de conduite du changement et de planification stratégique
Sessions Société civile	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes et procédures qui peuvent faire l'objet d'une veille et d'un suivi par la société civile, avec des exercices pratiques aboutissant à des axes clairs de réformes et des modèles d'outils de suivi - Outils à la disposition de la société civile et les outils souhaitables pour un accès à l'information optimum - Outils pratiques en matière d'aide à la conduite du changement - Outils pratiques d'influence (y compris réseautage), de sensibilisation et de plaidoyer

- *Fréquence de la formation*

La meilleure fréquence semble être une fois par mois à raison de sessions de deux jours et demi, incluant une demi-journée de libre

- *Lieu des formations*

Pour une plus grande assiduité, il est préférable d'organiser les sessions de formation dans le cadre de retraites hors de Tunis.

- *Méthodologie*

- 1) Mise à disposition des participants d'un maximum d'informations concernant le programme de formation et les objectifs de la formation
- 2) Large part aux feedbacks des participants
- 3) Large part à l'étude de cas pratiques et aux exercices pratiques
- 4) Chaque session doit permettre aux participants de formuler des axes qu'ils peuvent mettre en œuvre ou qu'ils peuvent aider à mettre en œuvre

- *Motivation*

Il faudrait prévoir des activités ludiques pendant les sessions de formation.

La question de per diem pour couvrir les dépenses de transport a été parfois soulevée.

Un voyage d'étude à l'étranger semble être indiqué à la fin du programme de formation.

Il faudrait réfléchir à une stratégie pour permettre aux participants de se prévaloir de la formation en leur remettant des certificats mais aussi en les inscrivant, après examen, dans une base de données d'experts auxquels le Labo' Démocratique et ses partenaires pourraient faire appel ultérieurement

Conclusion

Le présent rapport d'analyse des besoins en formation en matière de gouvernance du secteur de la sécurité a été finalisé sur la base des données collectées à ce jour auprès des différentes cibles que nous avons pu interviewer.

Le rapport dégage certaines tendances lourdes au niveau de l'identification des besoins en formation : il existe bien un manque avéré en matière de compétences – connaissances – capacités qu'une formation à la fois pointue et pratique peut améliorer.

Cependant, la démarche d'analyse des besoins a montré qu'il y avait des blocages politiques et institutionnels importants. La formation n'est pas suffisante pour répondre au problème des dysfonctionnements, tant que ces blocages persisteront. Elle est nécessaire mais non suffisante. Il est donc important d'établir une stratégie de communication à l'égard des facteurs de blocages.

Par ailleurs, la situation sécuritaire en Tunisie peut constituer un obstacle à surmonter, car les cibles institutionnelles ont tendance à confondre mécanismes de contrôle et de surveillance avec blocage et ralentissement du travail du secteur de la sécurité. Il est primordial de bien expliquer auxdites cibles qu'une bonne gouvernance du secteur de la sécurité améliore l'efficacité du secteur. Cependant, il serait également intéressant de prévoir dans les programmes certaines sessions tournées spécifiquement vers les questions d'efficacité du secteur.



Le Labo' Démocratique

Matricule fiscal : 1273617/B

Adresse : Immeuble Narcisse, avenue du Japon,
Bureau 2.7, Montplaisir, Tunis, Tunisie

Tel : (+216) 29 09 92 50

Email: contact@labodemocratique.org

Site web: www.labodemocratique.org