

# Leçon 7



## Renforcement des capacités et développement

### Aperçu de la leçon

#### Objectif

Présenter l'approche de la police des Nations unies en matière de renforcement des capacités et de développement (RCD, CBD en anglais)).

#### Pertinence

Dans le cadre du Cadre d'Orientations Stratégique (COS/SGF en anglais), toute activité de la police des Nations unies peut être affectée à l'une des deux missions fondamentales de la composante police, à savoir les opérations ou le renforcement des capacités et le développement (RCD, CBD en anglais). Le RCD offre des solutions à long terme aux problèmes liés aux conflits ainsi que des moyens de prévention des conflits. Le RCD est étroitement lié aux notions d'appropriation nationale et de durabilité. C'est le RCD qui apportera les changements nécessaires pour parvenir à l'objectif final recherché, à savoir une paix durable. La paix durable elle-même est la condition d'une stratégie de sortie viable de tout engagement de la police des NU.

#### Objectifs pédagogiques

Les apprenants seront capables de :

- Expliquer l'impact à long terme du RCD par rapport à l'impact à court terme des opérations de la police des NU
- Discuter du lien entre le RCD et la stratégie de fin/de sortie de la police des NU
- Indiquer les différentes phases du processus de RCD
- Illustrer les cinq domaines et les cinq dimensions du RCD de la police des NU
- Identifier les activités de RCD de la police des NU

### Contenu de la leçon

- L'objectif du renforcement des capacités et du développement de la POLNU
- L'impact du renforcement des capacités et du développement de la POLNU
- Le processus de renforcement des capacités et du développement
- Analyse du renforcement des capacités et du développement

Plan de la leçon	
L'objectif et l'impact du renforcement des capacités et du développement de la police des NU	Diapositive 5
Le processus de renforcement des capacités et de développement	Diapositives 6
Domaines et dimensions	Diapositives 7-11
Activité d'apprentissage 4 Carana	Diapositive 12
Outils en matière de RCD	Diapositives 13 - 17
Messages clés	Diapositives 18-19

## La leçon

**Durée : 90 minutes au total**

30 minutes : présentation

60 minutes : exercice d'analyse



### Commencer la leçon

*Pour un début de leçon interactif, envisagez les options suivantes :*

- *Demandez aux apprenants s'ils sont ou ont été impliqués dans le renforcement des capacités ou d'autres processus de développement dans leurs organisations nationales ou dans un contexte de maintien de la paix.*
- *Faites une déclaration provocatrice sur la durabilité des activités de renforcement des capacités et de développement (RCD) de la police des NU dans les opérations de maintien de la paix passées, par exemple :*
  - a. *« Le renforcement des capacités et le développement de la police des NU ne sont pas assez efficaces et rapides ».*
  - b. *« Il n'existe pas de norme commune en matière de renforcement des capacités et de développement ».*
  - c. *« La police de l'État hôte est trop faible, c'est la police des NU qui devrait s'en charger ».*
  - d. *« Seuls les mandats exécutifs ont prouvé leur efficacité ».*
- *(...)*
- *Demandez aux participants s'ils sont d'accord ou non avec votre affirmation et pourquoi.*
- *Demandez aux participants d'évaluer l'importance du RCD par rapport aux opérations de police des NU.*

*Présentez les éléments suivants (à l'aide des diapositives 1 à 4) :*

- *Objectif*
- *Pertinence*
- *Objectifs pédagogiques*
- *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 être familiers et/ou sembler bizarres. Note à l'apprenant : « Ne laissez pas le vocabulaire particulier vous empêcher d'apprendre ». Tout au long de la formation, passez en revue les définitions des mots et expressions clés.*

## L'objectif et l'impact du renforcement des capacités et du développement de la police des NU

### Diapositive 5



### Messages clés :

- La mise en œuvre du renforcement des capacités et du développement est l'une des deux priorités fondamentales de l'engagement de la police des NU.
- Le RCD offre des solutions à long terme.

La police des NU s'engage généralement dans l'une ou l'autre des deux manières suivantes : le soutien opérationnel et le renforcement des capacités et le développement. Tout mandat donné aux opérations de paix des Nations unies nécessitera des activités de la police des NU qui relèvent soit de l'appui opérationnel, soit du renforcement des capacités et du développement. Cet aspect est également reflété dans la politique de 2014 sur la police des Nations unies dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, ainsi que dans le cadre d'orientation stratégique qui comprend quatre séries de lignes directrices/principes directeurs,

- Renforcement des capacités et développement de la police,
- Opérations de police,
- Commandement de la police et
- Administration de la police.

La performance des institutions nationales chargées de l'application des lois joue un rôle crucial dans une société civile démocratique. Ces services sont la branche exécutive de l'administration publique, soulignant au passage l'intention de l'État à détenir le monopole de l'usage de la force. Il est donc impératif que les forces de

l'ordre ne soient pas utilisées à mauvais escient par ceux qui détiennent le pouvoir, mais qu'elles se conforment à leur objectif réel, à savoir servir leur souverain, le peuple.

Les efforts déployés par la police des NU dans le cadre du RCD devraient donc viser à renforcer la capacité des services chargés de l'application des lois du pays hôte à être

- Démocratiques,
- Respectueux de la loi,
- Conformes aux droits de l'homme et
- Sensibles au genre

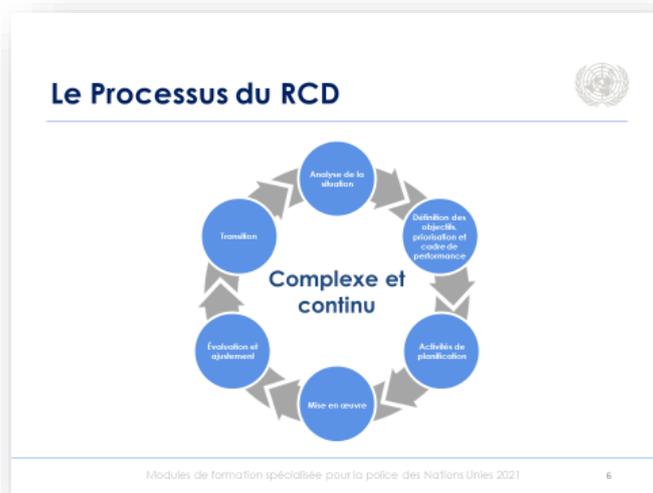
Quand ils adoptent une approche centrée sur les personnes, qui privilégie la sécurité de la personne par rapport à la sécurité de l'État. La sécurité « humaine » est un droit de l'homme ; elle fait référence à la sécurité des personnes et des communautés, par opposition à la sécurité des États. La sécurité humaine reconnaît qu'il existe plusieurs dimensions liées au sentiment de sécurité, telles que l'absence de peur, l'absence de besoin et l'absence du sentiment d'indignité.

**Un soutien opérationnel peut s'avérer nécessaire, mais il n'offre généralement qu'un soulagement imminent ou des solutions à court terme à la situation sécuritaire. Le renforcement des capacités et le développement adoptent une approche à long terme qui met l'accent sur la durabilité grâce à l'appropriation locale.** C'est donc ce processus qui permettra à la police des NU d'atteindre l'objectif final de son engagement, ce qui permettra à la police des NU de conclure son engagement.

Par conséquent, un processus de renforcement des capacités et de développement réussi est essentiel pour la stratégie de sortie de la police des NU.

## Le processus de renforcement des capacités et de développement

### Diapositive 6



**Message clé :** Le processus de renforcement des capacités et de développement est un processus difficile, complexe et continu. Il doit être abordé dans le contexte plus large de la réforme du secteur de la sécurité (RSS), en particulier en ce qui concerne sa dépendance à l'égard du développement politique.

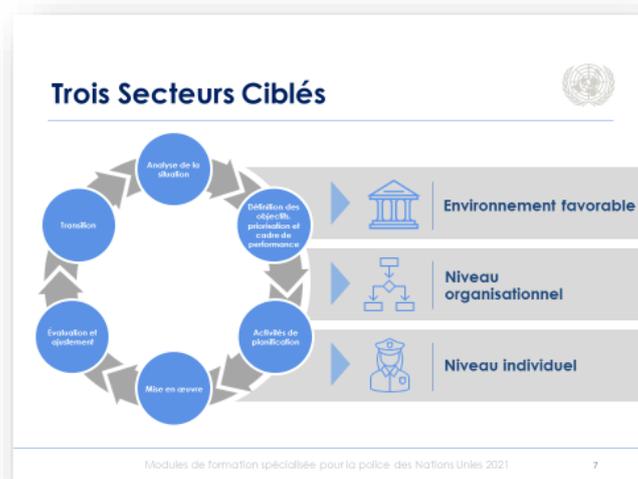
Le processus du RCD suit le modèle générique de la plupart des processus de gestion. Il peut être décomposé en plusieurs sous-processus\* :

1. Analyse de la situation
2. Définition des objectifs, établissement des priorités et cadre de performance
3. Plan d'action
4. Mise en œuvre
5. Évaluation et ajustement
6. Transition

\*Les sous-processus doivent être considérés comme étant en relation avec les différentes étapes du suivi, du mentorat et de conseil (SMC/MMA en anglais), qui est abordé dans la leçon 8. Le SMC (MMA en anglais) est un outil utilisé pour le RCD et, par conséquent, les sous-processus et les étapes sont similaires ou identiques.

Il est important de comprendre que le processus du RCD est continu et ne cesse pas parce que la police des NU le transmet à ses homologues/partenaires nationaux ou à un autre acteur du développement. Il est également important de comprendre que la complexité et le défi pour les conseillers en matière de RCD découlent des nombreux secteurs, domaines et dimensions ciblés qui doivent être pris en compte en permanence lorsque le RCD est mis en œuvre.

Diapositive 7



**Message clé :** Un processus de RCD réussi porte sur trois secteurs ciblés, à savoir le contexte favorable, le niveau organisationnel et le niveau individuel.

Tout processus de RCD doit tenir compte du caractère multidimensionnel et de la grande complexité du développement du secteur en charge de l'application des lois dans un contexte de maintien ou de consolidation de la paix. Lorsqu'ils s'engagent dans le RCD, les conseillers doivent garder à l'esprit les trois secteurs ciblés,

- L'environnement favorable,
- Le niveau organisationnel et
- Le niveau individuel.

**L'environnement favorable repose sur une vision à 360 degrés de l'environnement dans lequel l'organisation opère.** Il comprend le niveau politique et la gouvernance, le cadre juridique, les services administratifs importants tels que les ressources humaines, la formation et le développement du personnel, les achats et la logistique, ainsi que d'autres acteurs intéressés par les tâches et les activités de l'organisation.

**Les conseillers de la police des NU doivent être très sensibles au contexte spécifique dans lequel l'organisation opère.** Par exemple, les processus de gouvernance dépendent fortement de la structure des services chargés de l'application des lois. Par exemple, ils varient considérablement si l'on compare les « services fédéraux » à ceux qui sont centralisés au niveau national.

**Le niveau organisationnel concerne les structures internes, le cadre politique (par exemple, les procédures opérationnelles permanentes), le commandement et le contrôle, les mécanismes de contrôle interne et de responsabilité.** Il comprend

## Leçon 7 : Renforcement des capacités et développement

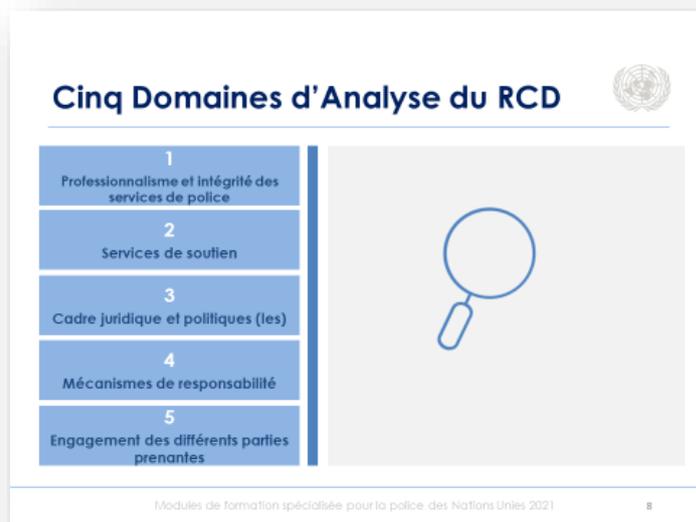
également les processus internes et externes qui impliquent d'autres acteurs du secteur de la sécurité, par exemple le bureau du procureur, les tribunaux et les services correctionnels en ce qui concerne la procédure de poursuites pénales.

Enfin, le **niveau individuel porte sur les compétences personnelles, les capacités de leadership, la motivation, le comportement personnel, les facteurs sociaux et culturels, le changement et les capacités de développement de chaque membre des forces de l'ordre.**

Comme indiqué dans la leçon relative au SMC, les mentors et les conseillers de la police des NU sont engagés au niveau organisationnel et personnel et doivent être très conscients du contexte spécifique dans lequel ils opèrent.

## Zones et dimensions

### Diapositive 8



**Message clé :** Les cinq domaines sur lesquels la police des NU en charge du RCD se concentre sont le professionnalisme et l'intégrité, les systèmes administratifs, le cadre juridique et politique, les mécanismes de responsabilité et l'engagement des différents acteurs.

Le processus du RCD, tel qu'il est décrit dans les **lignes directrices du cadre d'orientation stratégique**, identifie cinq grands domaines que la police des NU doit prendre en considération :

1. **Professionnalisme et intégrité de la police**
2. **Services de soutien**
3. **Cadre juridique et politiques (les)**
4. **Mécanismes de responsabilité**
5. **Engagement des différentes parties prenantes**

En identifiant ces domaines, le COS (SGF) catégorise les différents aspects qui peuvent être accumulés dans les secteurs ciblés.

Diapositives 9 et 10

### Les six dimensions de l'analyse du RCD

1 Pratiques Policières    2 Durabilité environnementale    3 Prévention des conflits    4 Droits de l'homme    5 Genre    6 PDC globale

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations Unies 2021    9

### Tableau d'analyses domaines-dimensions

	1 Pratiques Policières	2 Durabilité environnementale	3 Prévention des conflits	4 Droits de l'homme	5 Genre	6 PDC globale
Professionalisme et intégrité des services de police	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Services de soutien	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cadre juridique et politiques	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mécanismes de responsabilité	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Engagement des différents parties prenantes	✓	✓	✓	✓	✓	✓

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

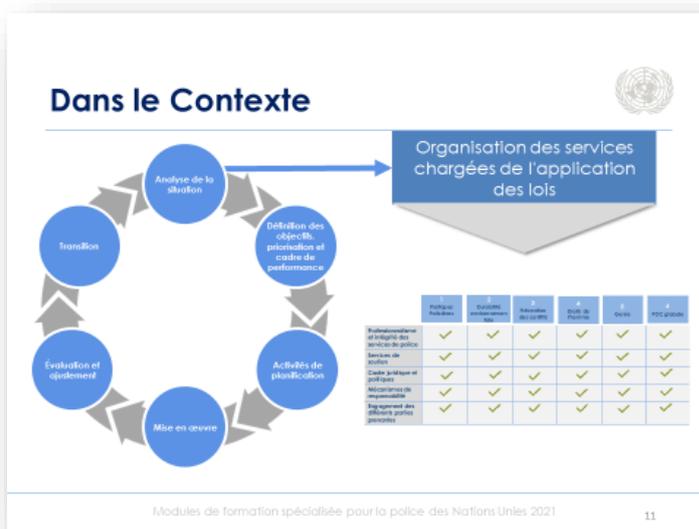
**Message clé :** Les six dimensions en matière de RCD de la police des NU sont les pratiques policières, la protection environnementale, la prévention des conflits, les droits de l'homme, le genre et la protection des civils d'un point de vue global.

Lorsqu'ils abordent les cinq domaines susmentionnés sous l'angle du RCD, les conseillers en matière de RCD doivent rechercher des liens pertinents avec **six dimensions, à savoir**

1. Pratiques policières,
2. Durabilité/protection environnementale,
3. Prévention des conflits,
4. Droits de l'homme,
5. Genre et
6. Protection des civils dans sa globalité.

L'identification des points de connexion entre les domaines et les dimensions soulèvera des questions qui devront être abordées tout au long du processus du RCD.

**Diapositive 11**



Ce sous-processus représente également la première étape d'une analyse en matière de RCD de l'organisation nationale chargée de l'application des lois. Au niveau tactique, le conseiller de la police des NU en matière de RCD n'est pas affecté à l'ensemble de l'organisation chargée de l'application des lois, mais plutôt à une seule partie (par exemple, un département ou une unité).

La dimension des pratiques policières<sup>1</sup> comprend les connaissances et les compétences professionnelles sur une base individuelle ainsi que les approches conceptuelles, en particulier la police orientée vers la communauté et la police guidée par le renseignement, telles qu'elles sont mises en exergue dans le COS.

La dimension des droits de l'homme<sup>2</sup> détermine l'approche fondamentale du travail des services nationaux en charge de l'application des lois, obligés d'agir en toute légalité dans tous les aspects de leurs activités de police et, par conséquent, de respecter la loi en s'efforçant de protéger les droits des citoyens et, en particulier, les droits de l'homme. Par conséquent, les violations des droits de l'homme devraient susciter une attention particulière et un niveau de vigilance important de la part des conseillers de la POLNU en matière de RCD qui doivent finalement comprendre l'obligation claire qu'ils leur incombent d'agir. Le COS reconnaît l'importance du respect des droits de l'homme en soulignant la pertinence du recensement, des vérifications et de la formation des personnels locaux pour prévenir de nouvelles violations des droits de l'homme. La question des violations des droits de l'homme est également abordée dans la politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme (PDVDH/HRDDP), qui fournit des lignes directrices aux Nations unies sur la manière d'apporter leur soutien au pays hôte en fonction de la situation des droits de l'homme.

<sup>1</sup> Il est fait référence à l'objectif de développement durable 16

<sup>2</sup> Il est fait référence à l'objectif de développement durable n° 10

La dimension du genre<sup>3</sup> exige des conseillers en matière de RCD qu'ils tiennent compte des besoins différents des femmes, des hommes, des garçons et des filles lorsqu'ils sont visés par les forces de l'ordre. À titre d'exemple, il pourrait s'agir de reformuler la procédure en matière d'audition, d'arrestation et de détention, de créer des unités spécialisées dans la prise en charge et l'audition des victimes de violences sexuelles, de construire des installations tenant compte des spécificités du genre et de former les personnels tout en les informant de l'importance de la sensibilité au genre.

La protection des civils dans sa globalité fait référence à l'obligation première des forces de sécurité de protéger les civils contre toutes formes d'atteinte, non limitées aux atteintes physiques, en particulier celles provenant du conflit passé ou du conflit en cours. Elle tient également compte des besoins de protection spécifiques des femmes dans le contexte des violences sexuelles et basées sur le genre et des violences sexuelles liées au conflit, des enfants et d'autres groupes particulièrement vulnérables tels que les personnes âgées, les handicapés, les minorités et les réfugiés.

La dimension de la prévention des conflits est étroitement liée à celle-ci et exige des conseillers qu'ils adoptent une approche axée sur la prévention, selon laquelle le RCD joue un rôle essentiel dans la création d'un environnement favorable et d'un cadre durable au sein de l'architecture de la sécurité nationale.

---

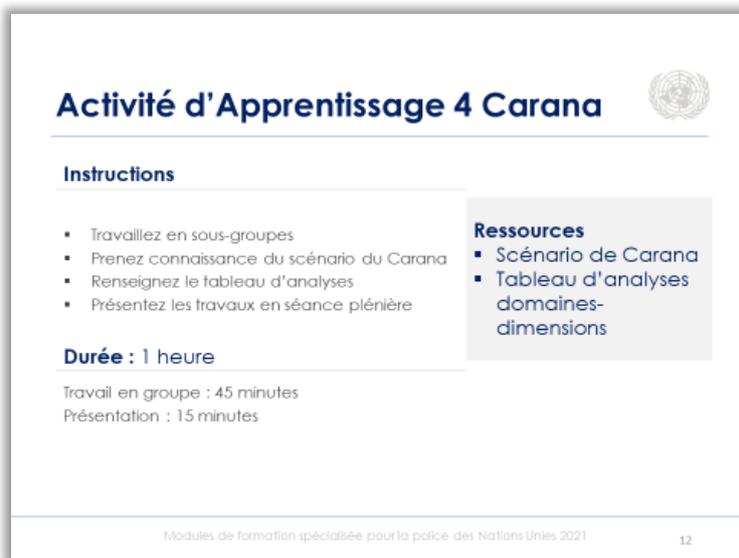
<sup>3</sup> Il est fait référence à l'objectif de développement durable n° 5

## Activité pédagogique de Carana 4

---

### Analyse du RCD

#### Diapositive 12



**Activité d'Apprentissage 4 Carana** 

**Instructions**

- Travaillez en sous-groupes
- Prenez connaissance du scénario du Carana
- Renseignez le tableau d'analyses
- Présentez les travaux en séance plénière

**Ressources**

- Scénario de Carana
- Tableau d'analyses domaines-dimensions

**Durée : 1 heure**

Travail en groupe : 45 minutes  
Présentation : 15 minutes

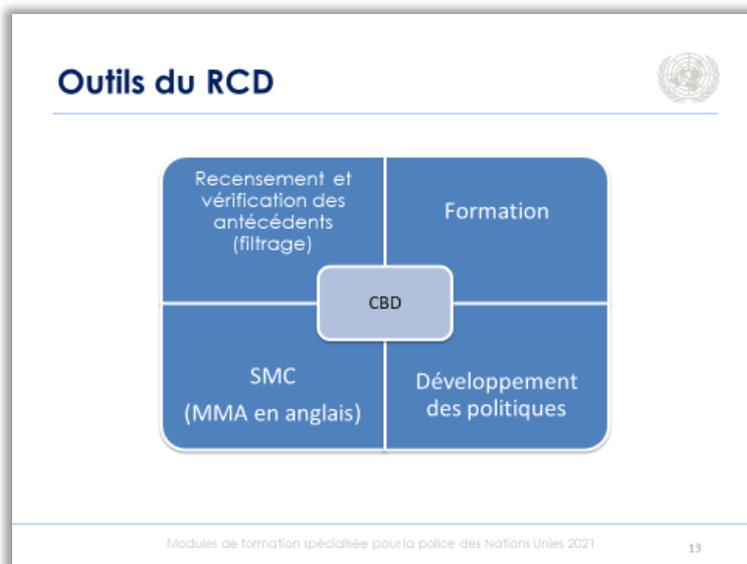
Modules de formation spécialisée pour la police des Nations Unies 2021 12



*Reportez-vous au cahier d'activités Carana, version du formateur, pour obtenir des informations sur la manière de mener l'activité d'apprentissage 4 Carana.*

## Outils du RCD

### Diapositive 13



**Message clé :** Une fois que les objectifs ont été fixés sur la base de leur analyse, les conseillers en matière de RCD disposent de divers outils, tels que le recensement et la vérification des antécédents, la formation, le suivi, le mentorat et le conseil, ainsi que l'élaboration de politiques/règlements. Les conseillers en matière de RCD doivent être conscients des défis qui accompagnent l'utilisation de ces outils.

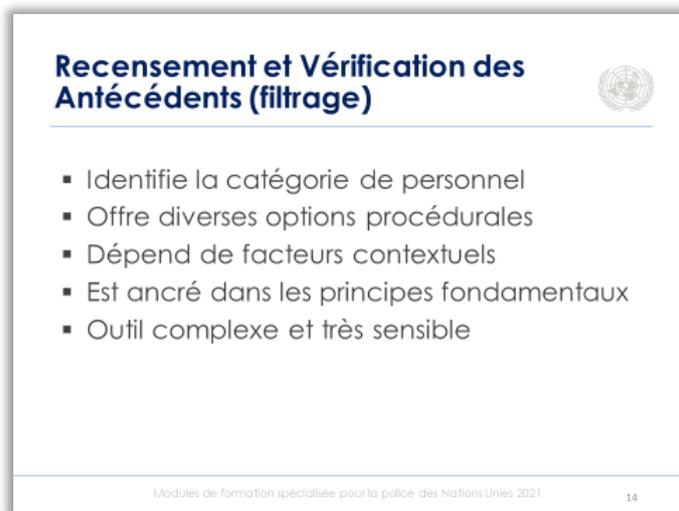
Lorsqu'ils planifient leur engagement, les conseillers en matière de RCD disposent de plusieurs outils pour concevoir leurs activités. Parmi ces outils, on peut citer

- Le recensement et la vérification des antécédents,
- La formation,
- Le suivi, le mentorat et le conseil, et
- Le développement des politiques/règlements.

Chacun de ces outils répond à des objectifs différents. Les conseillers en matière de RCD qui souhaitent utiliser ces outils doivent être conscients qu'ils ne peuvent pas être utilisés sur une base « d'essai et d'erreur ». Tout comme les outils d'un artisan peuvent être très impressionnants et requièrent une certaine compétence pour les utiliser, les outils en matière de RCD nécessitent des professionnels compétents pour être efficaces. Lorsqu'ils sont utilisés de manière non professionnelle, ces outils peuvent s'avérer désastreux pour les efforts du RCD et pour la mission, en affectant négativement le processus de développement ainsi que la crédibilité des Nations unies.

## Recensement et vérification

### Diapositive 14



**Recensement et Vérification des Antécédents (filtrage)**

- Identifie la catégorie de personnel
- Offre diverses options procédurales
- Dépend de facteurs contextuels
- Est ancré dans les principes fondamentaux
- Outil complexe et très sensible

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

**Message clé :** Le recensement et la vérification des antécédents visent à identifier et à définir la catégorie des personnels des forces de l'ordre concernée.

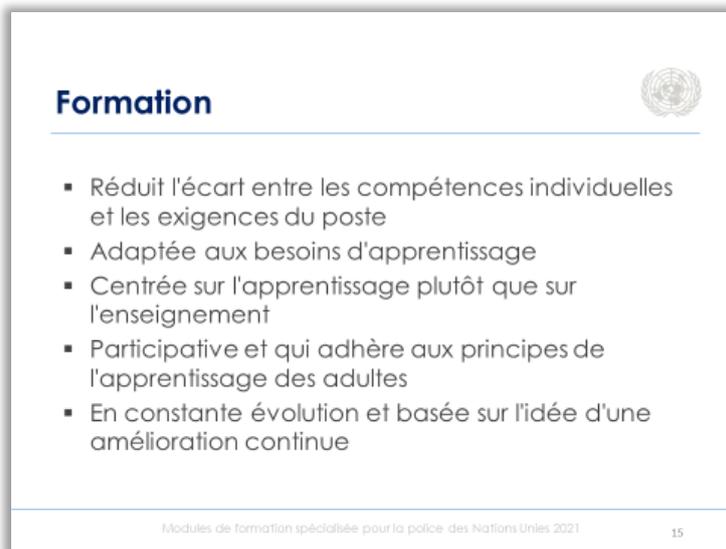
Le recensement et la vérification des antécédents fixent les critères de sélection du personnel des forces de l'ordre concernées. Ce faisant, le personnel non éligible selon les critères pertinents (par exemple, ayant commis des violations des droits de l'homme) est écarté, tandis que les candidats inéligibles se voient interdire l'accès au service. L'objectif est d'éviter que des fautes commises par le passé par le personnel du service n'entachent à l'avenir le processus de réforme et la réputation du service chargé de l'application des lois.

Les programmes de recensement et de vérification dépendent fortement de la volonté politique d'exécuter un tel programme. Le mandat de la mission déterminera si les conseillers en matière de RCD se retrouvent à la manœuvre du programme et le « dirigeant » réellement ou s'ils se contentent de soutenir le processus tout en s'appuyant sur les homologues locaux pour mettre en œuvre le programme. La quantité et le type de violations des droits de l'homme et les ressources disponibles sont également des facteurs importants.

Les programmes de recensement et de vérification peuvent concerner les hauts fonctionnaires, une seule unité, les recrues, le personnel de soutien ou être exécutés dans le cadre d'un programme global. Ces programmes nécessitent une appropriation nationale, doivent être fondés sur la loi, nécessitent une procédure régulière, doivent respecter les droits des individus et impliquent une gestion appropriée des risques ainsi qu'une responsabilité individuelle. En outre, les processus de vérification des antécédents ne peuvent pas être utilisés pour remplacer les poursuites pénales en cas de violations des droits de l'homme.

## Formation

### Diapositive 15



**Formation**

- Réduit l'écart entre les compétences individuelles et les exigences du poste
- Adaptée aux besoins d'apprentissage
- Centrée sur l'apprentissage plutôt que sur l'enseignement
- Participative et qui adhère aux principes de l'apprentissage des adultes
- En constante évolution et basée sur l'idée d'une amélioration continue

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

**Message clé :** L'objectif de la formation est de combler ou au moins de réduire l'écart entre les compétences d'un individu et les obligations fixées par la mission qu'il doit accomplir.

La formation peut être utilisée pour améliorer la capacité d'une personne à effectuer une certaine tâche. En tant que telle, elle peut être un outil performant pour améliorer l'aptitude d'une organisation à accomplir ses tâches.

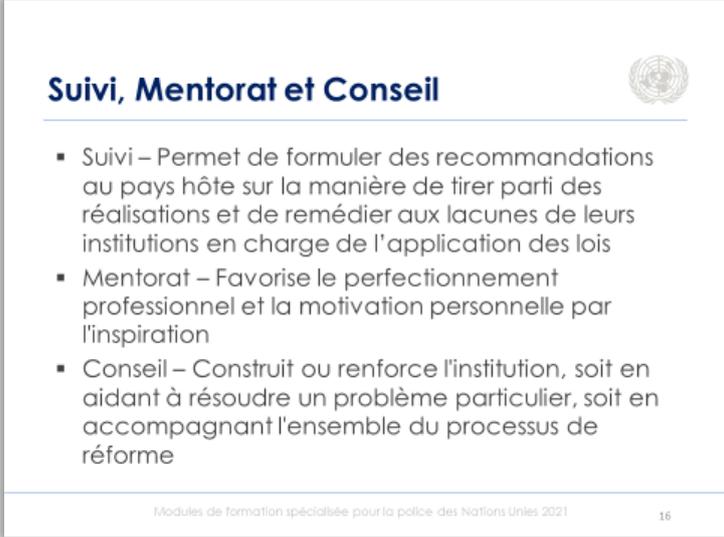
Cependant, la formation est limitée dans sa capacité à compenser une éducation ou un recrutement médiocres. Sans tenir compte de cette limitation, la formation est souvent mal utilisée pour réduire l'impact de ces lacunes.

Censée être simple à mettre en œuvre, elle est couramment utilisée comme une activité universelle dans le cadre des efforts de développement et de réforme. La formation donne les meilleurs résultats lorsqu'elle est adaptée aux besoins spécifiques du public concerné. Outre les besoins de formation, la formation doit également se concentrer sur le processus d'apprentissage du public, sa capacité à apprendre, sa culture d'apprentissage et son intérêt/motivation pour l'apprentissage.

Une analyse de ces facteurs fournira des informations sur le contenu approprié, le niveau de complexité du contenu, la méthodologie de formation, l'approche didactique et les limites de la formation dans une situation donnée – en d'autres termes, la possibilité pour la formation de se prêter à une activité relative au RCD dans un contexte spécifique.

## Suivi, mentorat et conseil

### Diapositive 16



**Suivi, Mentorat et Conseil**

- Suivi – Permet de formuler des recommandations au pays hôte sur la manière de tirer parti des réalisations et de remédier aux lacunes de leurs institutions en charge de l'application des lois
- Mentorat – Favorise le perfectionnement professionnel et la motivation personnelle par l'inspiration
- Conseil – Construit ou renforce l'institution, soit en aidant à résoudre un problème particulier, soit en accompagnant l'ensemble du processus de réforme

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations Unies 2021 16

**Message clé :** Le suivi, le mentorat et le conseil constituent un ensemble complémentaire d'activités qui permettent aux acteurs impliqués dans le RCD de soutenir les processus de réforme locaux/nationaux.

Le suivi, le mentorat et le conseil (SMC/MMA) constituent un ensemble complémentaire d'activités permettant aux acteurs impliqués dans le RCD de soutenir les processus de réforme locaux/nationaux.

Le suivi permet aux conseillers en matière de RCD d'avoir et de conserver une vue d'ensemble de leur travail dans un contexte spécifique. Le conseil et le mentorat permettent d'apporter une assistance contextuelle (conseil) et un soutien au développement personnel (mentorat). En tant que tels, le conseil et le mentorat se complètent.

Toutes les activités de SMC requièrent une expertise en la matière, des compétences interpersonnelles et des profils différents de la part des conseillers en matière de RCD. Pour utiliser efficacement le SMC, les conseillers en matière de RCD doivent être conscients de leurs propres capacités et limites et de leur aptitude à répondre à ces exigences. C'est dans le cadre de la colocation que le SMC est le plus efficace.

## Développement des politiques/règlements

### Diapositive 17



**Développement des Politiques**

- Fournit une base juridique et normative solide
- Fixe des normes et des repères pour l'orientation des autres activités du RCD
- Peut aider à obtenir un soutien politique
- Permet l'introduction de normes internationales
- Nécessite de diffuser des informations et des formations sur les nouvelles règles et réglementations et de s'y conformer.

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

**Message clé :** Un(e) politique/règlement saine et concise est nécessaire pour fournir des directives claires et cohérentes aux processus de développement. Le développement d'une politique est un point d'entrée naturel pour les conseillers en matière de RCD afin de créer une dynamique et une orientation pour le processus du RCD.

L'élaboration d'une politique appropriée offre aux conseillers en matière de RCD la possibilité de fixer des normes et de fournir une orientation opérationnelle, voire stratégique, à un processus de réforme. Le développement d'une politique constitue un excellent point de départ pour l'introduction de normes professionnelles et juridiques internationales pour les services chargés de l'application des lois. Lorsque cela s'avère opportun, elle devrait être liée et coordonnée avec des initiatives au niveau législatif, car elle peut générer un soutien politique supplémentaire pour le processus actuel du RCD.

Une politique nouvelle ou révisée nécessite d'autres actions de mise en œuvre pour produire un effet. La diffusion, les campagnes d'information, la formation spéciale, les initiatives de conseil et le contrôle de la conformité sont des exemples d'activités appropriées pour compléter l'introduction de nouvelles normes juridiques et professionnelles.

**Diapositives 18 et 19**

**Résumé des Messages Clés** 

Le RCD est l'une des deux priorités fondamentales de l'engagement de la POLNU.

Le RCD offre des solutions à long terme.

Le RCD est un processus difficile, complexe et continu. Il doit être abordé dans le contexte plus large de la réforme du secteur de la sécurité (RSS), en particulier en ce qui concerne sa dépendance à l'égard du développement politique.

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations Unies 2021 18

**Résumé des Messages Clés** 

Un processus de RCD réussi porte sur trois secteurs ciblés : le contexte (environnement) favorable, le niveau organisationnel et le niveau individuel.

Les cinq domaines sur lesquels se concentre le RCD de la POLNU sont le professionnalisme et l'intégrité, les systèmes administratifs, le cadre juridique et les politiques, la responsabilité et l'engagement des parties prenantes.

Les six dimensions du RCD de la POLNU sont les pratiques policières, la protection environnementale, les droits de l'homme, le genre, la protection des civils et la prévention des conflits.

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations Unies 2021 19



*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 PI.*

L'objectif de cette leçon était de fournir une vue d'ensemble de la thématique RCD et de son lien avec les autres tâches de la police des NU. La leçon a permis aux participants de se familiariser avec les étapes pertinentes du processus et leur a donné l'occasion de faire leurs premiers pas dans la mise en place d'une activité de base liée au RCD.

## Documents de référence

- 2014 Politique relative à la police des Nations unies dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales des Nations unies
- Principes directeurs du DOMP/DAM sur le renforcement des capacités et le développement de la police (2015)
- Manuel DOMP/DAM sur le suivi, le mentorat et le conseil de la police dans les opérations de paix (2017)

## Questions fréquemment posées et mots clés

Mots ou phrases clés pour cette leçon :

Mot ou phrase clé	Définition/définition opérationnelle
Activité	Mesures prises pour transformer les apports en résultats
Hypothèse	Hypothèse sur les risques, les influences, les facteurs externes ou les conditions qui pourraient affecter le progrès ou le succès d'un programme/sous-programme. Les hypothèses soulignent les facteurs externes qui sont importants pour la réussite du programme/sous-programme, mais qui échappent en grande partie ou totalement au contrôle du commandement
Base de données	Données qui décrivent la situation [actuelle] à laquelle doit répondre un programme, un sous-programme ou un projet et qui servent de point de départ pour mesurer la performance, le statu quo, basés sur le résultat d'une analyse (par opposition à une hypothèse)
Indice de référence	Un point de référence ou une norme servant à évaluer (ou comparer) les performances ou les réalisations. Il fait souvent référence à un objectif intermédiaire permettant de mesurer les progrès réalisés au cours d'une période donnée, ainsi que les performances d'autres entités organisationnelles comparables
Capacité	Aptitudes, ressources, relations et conditions nécessaires pour agir efficacement en vue d'atteindre un objectif donné (performance, personnel, charge de travail, contrôle, installations, services de soutien, systèmes, structure, rôle).
Renforcement des capacités	Les efforts visant à renforcer les capacités – ciblent les individus, les institutions et le contexte, qui doit être rendu favorable

## Leçon 7 : Renforcement des capacités et développement

Plans de contingence / planification	Les plans de contingence sont des plans et stratégies alternatifs au plan de programme initial qui peuvent être mis en œuvre en cas de besoin. Les plans de contingence reposent sur l'hypothèse que les actions alternatives peuvent être développées de manière plus efficace et efficiente si elles sont préparées avant que le risque ou la crise ne se matérialise, plutôt que de manière réactive et sous pression
Efficacité	Le degré de réalisation des activités prévues dans le cadre du programme/sous-programme
Efficiace (rendement, performance)	Mesure de la manière dont les apports (fonds, expertise, temps, etc.) sont convertis en résultats
État final	L'état final de la mission des Nations unies sur le terrain est la situation souhaitée dans le pays à l'issue du mandat du Conseil de sécurité
Évaluation	Processus systématique et objectif visant à déterminer la pertinence, l'efficacité et l'impact d'un programme/sous-programme par rapport à ses buts et objectifs
Impact	Il s'agit de l'effet global obtenu par la réalisation de résultats spécifiques et, dans certaines situations, il comprend les changements, planifiés ou non, positifs ou négatifs, directs ou indirects, primaires et secondaires, qu'un programme/sous-programme a contribué à provoquer
Indicateur	Mesure, de préférence numérique, d'une variable qui fournit une base raisonnablement simple et fiable pour évaluer la réalisation, le changement ou la performance. Unité d'information mesurée dans le temps qui peut aider à montrer les changements d'une condition spécifique
Apport	Personnel et autres ressources nécessaires à la production de résultats et à l'accomplissement de réalisations
Cadre logique	Outil de gestion... utilisé pour identifier... les éléments d'un programme ou d'un sous-programme (objectif, résultats attendus, indicateurs de réussite, produits et moyens) et leurs relations de cause à effet, ainsi

## Leçon 7 : Renforcement des capacités et développement

	que les hypothèses et les facteurs externes susceptibles d'influer sur le succès ou l'échec. Il facilite la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'un programme [ou d'un sous-programme] ou d'un projet
Contrôle/suivi	Activité permanente qui utilise la collecte systématique de données sur des indicateurs spécifiques pour fournir au leadership et aux principaux acteurs d'une intervention en cours des indications sur l'étendue des progrès et la réalisation des objectifs, ainsi que sur les progrès réalisés dans l'utilisation des fonds alloués
Objectif	Un objectif fait référence à un résultat global souhaité impliquant un processus de changement qui vise à répondre à certains besoins d'utilisateurs finaux identifiés dans une période de temps donnée
Effets	Au Secrétariat des Nations unies, le terme « effets » est utilisé comme synonyme d'accomplissements ou de résultats
Produits	Produit final ou livrables d'un programme/sous-programme aux différents acteurs, qu'une activité est censée produire afin d'atteindre ses objectifs. Les produits peuvent être des rapports, des publications, des formations, des réunions, des services de sécurité, etc.
Performance	Manière (mesure) dont un programme ou un projet produit des résultats conformément aux objectifs fixés, en temps voulu et de manière efficace, selon des critères et des normes spécifiques
Planification	Processus structuré par lequel une mission des Nations unies sur le terrain élabore un plan pour remplir son (ses) mandat(s), en tenant compte de l'environnement/du contexte. La planification comprend des éléments tels que l'accord sur les objectifs, les priorités, les stratégies et les activités, et guide l'acquisition et l'allocation des ressources pour atteindre les objectifs. La planification s'effectue du sommet à la base de la hiérarchie des résultats

## Leçon 7 : Renforcement des capacités et développement

Réforme de la police	Processus de transformation aux niveaux individuel et institutionnel pour accroître les capacités et l'intégrité
Données qualitatives	Information qui n'est pas facile à saisir sous forme numérique (bien qu'il soit possible de la quantifier). Les données qualitatives sont généralement constituées de mots et décrivent normalement les opinions, les connaissances, les attitudes ou les comportements des personnes
Données quantitatives	Information mesurée ou mesurable par la quantité, ou concernant la quantité, et exprimée sous forme numérique. Les données quantitatives consistent généralement en des nombres
Résultat	Réalisation/résultat mesurable (voulu ou non, positif ou négatif) d'un programme/sous-programme. Dans la pratique du Secrétariat, le terme « résultat » est synonyme de réalisation et de produit
Budget basé sur les résultats	Processus de budget-programme dans lequel : (a) la formulation du programme s'articule autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de résultats attendus ; (b) les résultats attendus justifient les besoins en ressources qui sont dérivés et liés aux produits nécessaires pour atteindre ces résultats ; et, (c) la performance réelle dans la réalisation des résultats est mesurée par des indicateurs de performance objectifs
Risque	L'effet de l'incertitude sur les objectifs
Secteur de la sécurité	Défense, services chargés de l'application des lois, système pénitentiaire, services et institutions en charge du renseignement, sécurité aux frontières, immigration, douanes, interventions civiles d'urgence, etc., secteur judiciaire et services de l'action publique, acteurs jouant un rôle dans la gestion et la supervision de la conception et de la mise en œuvre de la sécurité, tels que les ministères, les organes législatifs et les groupes de la société civile, acteurs non étatiques pouvant être inclus - autorités coutumières ou informelles et services de sécurité privés

## Leçon 7 : Renforcement des capacités et développement

<p>Réforme du secteur de la sécurité (RSS)</p>	<p>Le processus d'évaluation, de révision et de mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation sont menés par les autorités nationales. Objectif : renforcer une sécurité efficace et responsable pour l'État et ses citoyens, sans discrimination et dans le plein respect des droits de l'homme et de l'État de droit. La RSS est parfois également appelée gouvernance du secteur de la sécurité, transformation du secteur de la sécurité, développement du secteur de la sécurité ou gestion du secteur de la sécurité, ainsi que réforme de la sécurité et de la justice, en fonction du contexte. Pour l'ONU, la RSS doit être envisagée dans le contexte des liens entre l'assistance de l'ONU, la prévention des conflits et la consolidation de la paix, en prenant également en considération les points de vue des organes et acteurs pertinents de l'ONU (S/PRST/2011/19)</p>
<p>SMART</p>	<p>Acronyme souvent utilisé lors de la création d'éléments de planification de programmes et de sous-programmes. Il signifie spécifique, mesurable, atteignable/réalisable, réaliste/pertinent et limité dans le temps.</p> <p>(S) Spécifique : Éléments de planification liés au mandat.</p> <p>(M) Mesurable : Éléments de planification quantifiables qui sont facilement contrôlés et évalués pour le succès et l'avancement du programme/sous-programme, ce qui permet de rendre compte plus facilement des progrès aux différents acteurs.</p> <p>(A) Atteignable/réalisable : Indiqué par les éléments de planification qui peuvent se produire au cours de la période concernée.</p> <p>(R) Réaliste/pertinent : avoir l'ambition de définir des buts et objectifs des programmes/sous-programmes est encouragé ; toutefois, les responsables doivent veiller à ce que les éléments de planification restent réalistes. Ils doivent également veiller à ce que les éléments de planification s'inscrivent dans le cadre des tâches qui leur sont confiées</p>

## Leçon 7 : Renforcement des capacités et développement

	(T) Limité dans le temps : Les dirigeants doivent s'assurer que les objectifs qu'ils ont créés sont réalisables dans les délais impartis
Partie prenante	Agence, organisation, groupe ou individu intéressé par les résultats finaux d'un programme/sous-programme
Durabilité/pérennité	La mesure dans laquelle l'impact du programme ou du projet perdurera après son achèvement ; la probabilité de la poursuite des bénéfices à long terme
Menace	Tout facteur (action, circonstance ou événement) qui a le potentiel ou la possibilité de causer un préjudice, une perte ou un dommage au système des Nations unies, y compris à son personnel, à ses biens et à ses opérations
Fonds fiduciaire	Comptes établis avec un mandat spécifique ou dans le cadre d'accords spécifiques pour enregistrer les recettes et les dépenses des contributions volontaires dans le but de financer entièrement ou partiellement le coût des activités conformes aux objectifs et aux politiques de l'organisation