

Leçon 8



Suivi, mentorat et conseil de la police des Nations unies

Aperçu de la leçon

Objectif

Fournir aux participants une compréhension claire des concepts et des stratégies élémentaires qui régissent le suivi, le mentorat et le conseil de la police des Nations unies (SMC, MMA en anglais) afin de mieux soutenir le personnel et les services chargés de l'application des lois dans un environnement d'après-conflit.

Pertinence

Le suivi, le mentorat et le conseil (SMC) sont des méthodes essentielles au renforcement des capacités et au processus plus large de développement de la police. Ils sont fondamentaux pour la capacité de la Police des Nations unies à inscrire le développement de la police dans une véritable appropriation nationale. Par conséquent, les policiers des NU doivent comprendre comment le SMC contribue à une mise en œuvre réussie du mandat, à quelles directives et politiques des NU se référer et comment gérer les défis liés au concept de SMC.

Contenu de la leçon

- Introduction aux notions de suivi, mentorat et conseil
- Le concept SMC dans les opérations de maintien de la paix des Nations unies
- Défis liés au SMC
- Rapport et documentation liés au SMC

Objectifs pédagogiques

Les apprenants seront capables de :

- Définir le suivi, le mentorat et le conseil (SMC)
- Identifier le cadre d'orientation et les politiques des NU concernant le SMC dans les opérations de maintien de la paix de l'ONU
- Expliquer le rôle du SMC dans le développement des capacités des services nationaux chargés de l'application des lois
- Expliquer le rôle d'un mentor/conseiller dans les opérations de paix
- Discuter des principes de base du SMC
- Décrire le processus SMC
- Identifier les défis liés au SMC
- Illustrer les approches permettant d'appliquer efficacement le SMC à la mise en œuvre du mandat
- Identifier les éléments des rapports et la documentation relatifs au SMC

Plan de la leçon

Introduction aux notions de suivi, mentorat et conseil	Diapositives 1-14
Le concept SMC dans les opérations de paix des Nations unies	Diapositives 15-25
Défis liés au SMC	Diapositives 26-32
Rapport et documentation relatifs au SMC	Diapositives 33-37
Résumé de la leçon	Diapositive 38

La leçon

Durée de l'émission : 180 minutes au total

90 minutes : activité d'apprentissage

90 minutes : présentation interactive



Commencer la leçon

Pour un début interactif de la leçon 8, envisagez les options suivantes :

- *Demandez aux apprenants s'ils sont ou ont été impliqués dans le mentorat, le suivi et le conseil au sein de leur organisation policière nationale ou dans un contexte de maintien de la paix.*
- *Laissez les apprenants décrire une expérience positive et une expérience négative concernant le SMC, que ce soit dans un contexte national ou international.*
- *Demandez si certains parmi eux ont bénéficié d'une expérience de SMC (par exemple, des pays qui ont accueilli des opérations de paix et qui sont maintenant eux-mêmes des contributeurs de police) ?*
- *Demandez aux apprenants pourquoi ils pensent que le SMC est important pour l'accomplissement du mandat de la police des NU.*

Présentez les éléments suivants (à l'aide des diapositives 1 à 3) :

- *Objectif*
- *Pertinence*
- *Contenu de la leçon*

Expliquez que cette leçon est divisée en quatre sections :

- *Introduction aux notions de suivi, au mentorat et au conseil*
- *Le concept SMC dans les opérations de paix des Nations unies*
- *Défis liés au SMC*
- *Rapports et documentation liés au SMC*

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.

Introduction aux notions de suivi, mentorat et conseil

Diapositives 4 et 5



Slide 4: Introduction aux notions de suivi, mentorat et conseil. The slide features a blue background with the United Nations logo in the top right corner. The title is centered in white text. Below the title is a photograph of three police officers in uniform looking at a document together. At the bottom, there is a white footer with the text 'Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021' and the number '4'.



Slide 5: Objectifs Pédagogiques. The slide has a white background with the United Nations logo in the top right corner. The title 'Objectifs Pédagogiques' is centered in blue text. Below the title, there is a section titled 'Les apprenants seront capables de :' followed by a bulleted list of three objectives. At the bottom, there is a white footer with the text 'Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021' and the number '5'.

Objectifs Pédagogiques

Les apprenants seront capables de :

- Définir le suivi, le mentorat et le conseil (SMC)
- Identifier le cadre d'orientation et les politiques des NU concernant le SMC dans les opérations de paix des NU
- Expliquer le rôle du SMC dans le développement des capacités des services nationaux chargés de l'application des lois

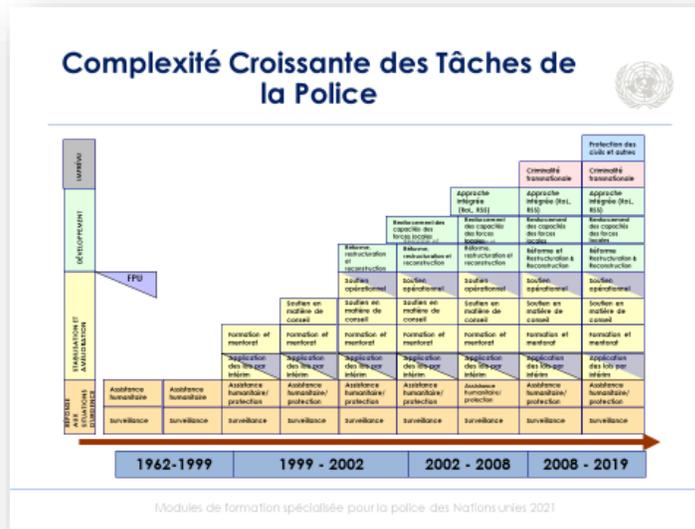
Message clé : Le suivi, le mentorat et le conseil sont des méthodes clés utilisées dans le renforcement des capacités et le processus plus large de développement de la police. Ils sont fondamentaux pour la capacité de la Police des Nations unies à ancrer véritablement le développement de la police locale dans l'appropriation nationale.

Le mentorat et le conseil sont des méthodes essentielles pour consolider la formation et dépendent, dans une large mesure, des compétences, de l'expérience et de la préparation du mentor ou du conseiller à s'acquitter de ces tâches dans un environnement inconnu et difficile.

Cette section présente le concept du SMC dans les opérations de paix de l'ONU.

Après avoir suivi cette introduction au SMC, les participants seront en mesure de définir le SMC, d'identifier le cadre d'orientation et les politiques des NU relatifs au SMC dans les opérations de paix des NU et d'expliquer le rôle du SMC dans le développement des capacités des services chargées de l'application des lois.

Diapositive 6



Message clé : Le maintien de la paix a évolué, passant du maintien de la paix traditionnel des premières années de l'ONU à un modèle de plus en plus complexe et multidimensionnel.



Utilisez cette diapositive pour présenter la complexité croissante des tâches incombant à la police des NU dans le cadre des opérations de paix de l'ONU.

Entre 1995 et 2017, le nombre de policiers en mission a plus que doublé pour suivre l'expansion des tâches des missions, passant de 5 840 en 1995 à plus de 12 700 (plus de 3 253 policiers individuels) en 2021.

Le maintien de la paix par la police des Nations unies est rapidement passé d'un rôle relativement passif d'observation des policiers de l'État hôte à un soutien à la réforme et à la restructuration d'organisations policières entières.

Comme indiqué dans la leçon 1 des MFS (STM), la mission de la police des Nations unies est de renforcer la paix et la sécurité internationales en soutenant les États membres.

- Dans les situations de conflit, d'après-conflit et autres situations de crise
- Dans leur quête d'une police efficace, efficient, répondant aux besoins de la population et responsable devant la collectivité qu'elle sert et protège, et faisant preuve du plus haut niveau de professionnalisme.

À cette fin, la police des Nations unies renforce les capacités de la police du pays hôte ou, dans les opérations de maintien de la paix dotées d'un mandat exécutif, se substitue à cette police pour remplir des tâches en matière de prévention et de détection de la criminalité, de protection des personnes et des biens et de maintien de l'ordre et de la sécurité publics.



Pour plus d'informations sur l'évolution du maintien de la paix, consultez les liens ci-dessous pour préparer la leçon. Ces liens peuvent également être partagés avec les participants à la formation pour plus d'informations.

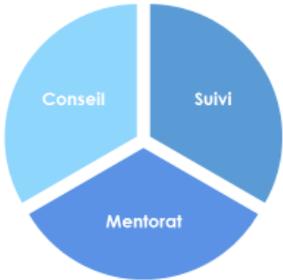
- <https://police.un.org/en/united-nations-police-timeline>
- <https://police.un.org/en/our-history>
- <https://peacekeeping.un.org/en/un-peacekeeping-70-years-of-service-sacrifice>
- <https://peacekeeping.un.org/en/our-history>

Diapositive 7

Objectif du Suivi, du Mentorat et du Conseil (SMC)



- Méthodes clés dans le renforcement des capacités et le processus plus large de développement de la police
- Fondamental pour les capacités de la POLNU à inscrire le développement de la police dans une véritable appropriation nationale.



Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021

7

Message clé : L'objectif du SMC est de soutenir le renforcement des capacités de l'État hôte et le processus plus large de développement de la police par le biais d'un processus défini de suivi, de mentorat et de conseil.

Comme indiqué dans la leçon 1 des MFS, les tâches principales de la police des Nations unies sont l'appui opérationnel et le renforcement des capacités et le développement. Le renforcement des capacités et le développement se réfèrent au soutien de la réforme, de la restructuration et de la reconstruction de la police de l'État hôte, en soutenant le développement d'une capacité efficace de la police du pays hôte à fournir des services de police représentatifs, répondant aux besoins de la population et responsables devant la collectivité qu'ils servent et protègent.

Le suivi, le mentorat et le conseil constituent des méthodes essentielles pour le renforcement des capacités et le processus plus large de développement de la police.

Le processus de SMC comprend une observation continue visant à identifier et à évaluer les besoins en matière de capacités et à formuler des recommandations concernant les activités de mentorat et de conseil destinées à soutenir le renforcement des capacités de l'État hôte et le processus plus large de développement de la police.



Utilisez les diapositives suivantes (8-10) pour donner aux apprenants une définition du suivi, du mentorat et du conseil. Accordez une attention particulière à la façon dont le suivi a évolué avec les changements des tâches mandatées à la police des NU. Expliquez la différence entre le mentorat et le conseil, mais soulignez que ces différences ne sont pas toujours aussi nettes dans un contexte de mission.

Diapositive 8

The slide is titled "Différents Contextes de Suivi" and features the United Nations logo in the top right corner. It is divided into two columns by a central arrow pointing from left to right. The left column, "Suivi traditionnel", is accompanied by an icon of three people. The right column, "Suivi au sein du SMC", is accompanied by an icon of two people with a speech bubble. Each column contains a list of bullet points. At the bottom, there is a small text line: "Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021" and a page number "8".

Suivi traditionnel	Suivi au sein du SMC
<ul style="list-style-type: none">Assurer le respect des droits de l'hommeHistoriquement, une tâche essentielle de la Police des NUObserverRendre compte	<ul style="list-style-type: none">Observer les performances et les comportements pour améliorer les performances par le biais du mentorat et du conseilContinuer à assurer le respect des droits de l'homme

Message clé : Le suivi est un outil essentiel dans l'exécution du mandat de renforcement des capacités et de développement de la Police des Nations unies. L'activité globale de suivi de la police des Nations unies doit viser à mesurer les progrès réalisés par l'État hôte à devenir une police représentative, répondant aux besoins de la collectivité et responsable devant elle.

Le suivi traditionnel – assurer le respect des droits de l'homme – a toujours été une tâche essentielle de la police des Nations unies. De plus en plus, les missions sont mandatées pour effectuer un autre type de suivi qui soutient essentiellement les activités de développement et de renforcement des capacités de la police. Ce type de suivi se concentre sur l'observation des performances et de la conduite des institutions du pays hôte et des personnels pris individuellement, dans le but de les aider à améliorer leurs performances par le biais du mentorat et du conseil, tout en continuant à contrôler le respect des droits de l'homme.

Le passage au suivi dans le contexte du concept SMC reflète un changement vers les tâches supplémentaires d'amélioration des performances de la police par le biais du mentorat et du conseil. Pour ce faire, il est nécessaire d'observer les performances. Cela ne veut pas dire que le respect des droits de l'homme n'est plus une priorité – il s'agit toujours d'un élément important du contrôle des performances et il n'a pas changé.

Le suivi des performances se concentre sur l'observation, l'évaluation et le rapport :

- Les institutions du pays hôte (par exemple, les processus internes, la budgétisation, les politiques, les règlements permanents, les installations de formation) ;
- L'environnement opérationnel (politique, économique, sociale et autres opportunités et contraintes ayant un impact sur la réforme et le développement de la police) ; et
- Les compétences et la conduite du personnel, y compris les compétences acquises par le biais du mentorat.

L'objectif final de ce suivi est de formuler des recommandations aux autorités de l'État hôte sur la manière de tirer parti des acquis et de remédier aux lacunes de leur police et des autres services chargés de l'application des lois, et d'intégrer ces recommandations dans l'appui planifié ou en cours des Nations unies.

En tant que tel, ce type de suivi est un outil clé dans l'exécution du mandat de renforcement des capacités et de développement de la Police des Nations unies (le renforcement des capacités et le développement ont été abordés en détail dans la leçon 7). Par exemple, le suivi et le mentorat sont parfois utilisés comme référence de base pour la certification de la police nouvellement habilitée (vérification des antécédents). L'activité globale de suivi de la Police des Nations unies doit viser à mesurer les progrès de l'État hôte à établir une police **représentative, répondant aux besoins de la collectivité et responsable devant elle**.

Le suivi est également utile pendant la transition, lorsque l'ONU doit transférer les tâches qui lui ont été confiées à l'autorité hôte. La Mission des Nations unies au Timor oriental (MINUT) en est un bon exemple : le suivi était un exercice conjoint visant à vérifier le niveau des capacités de la police locale avant le transfert.

Le suivi est une activité qui concerne l'ensemble de la mission. Du chef de la composante police (CCP) au policier individuel (PI) ou à un membre d'une unité de police constituée dans une région éloignée, tous les policiers des Nations unies doivent recueillir, évaluer, analyser et transmettre des informations susceptibles d'aider la mission à remplir son mandat et à transférer les responsabilités en matière de sécurité à l'État hôte. La fonction du pilier renforcement des capacités et développement au sein de la composante police est de rassembler et d'analyser ces informations et de présenter des options pour la prise de décision au CCP et au leadership de la mission.

Diapositive 9



Définition du Mentorat

Le « jumelage » du policier des NU (le mentor) avec l'agent de police du pays hôte (le mentoré) afin de l'observer dans l'application de nouvelles connaissances et compétences et de l'aider à accomplir ses tâches, de favoriser son développement professionnel et, globalement, d'améliorer l'efficacité du service de police du pays hôte ou d'autres institutions chargées de faire respecter les lois.

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

Message clé : Le mentorat est un partenariat de collaboration dans lequel un professionnel expérimenté et compétent d'un pays contributeur (le mentor) en forces de police soutient son ou ses homologues de l'État hôte (le ou les « mentoré(s) ») dans leur développement professionnel et personnel.

Le mentorat est un processus d'accompagnement/de jumelage d'un policier de l'État hôte par un mentor de la police des NU en vue d'observer la mise en œuvre de nouvelles connaissances et compétences par le policier du pays hôte et de l'aider à accomplir des tâches, de promouvoir le développement professionnel et, globalement, d'améliorer l'efficacité des services de police de l'État hôte ou d'autres services chargés de l'application des lois.

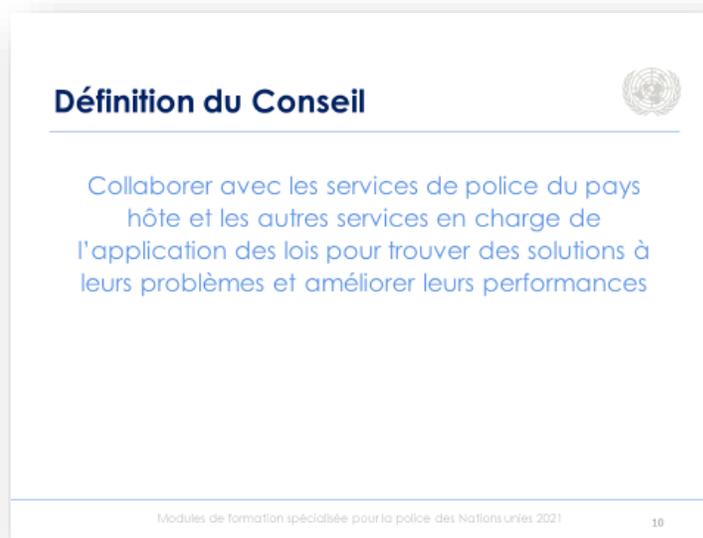
En général, les mentors de la police des NU sont installés dans les mêmes locaux que leurs « mentorés » et les accompagnent lors de missions et d'opérations.

Les objectifs du mentorat de la police des NU sont les suivants :

- a) Promouvoir le développement professionnel par le développement des aptitudes et des compétences individuelles ;
- b) Susciter la motivation personnelle ; et
- c) Améliorer l'efficacité des services de police de l'État hôte ou d'autres services chargés de l'application des lois.

Un mentor de la POLNU est un agent de changement. Le rôle du mentor dans le processus de réforme de la police du pays hôte est essentiel, car il est l'agent de changement en première ligne dans le processus de réforme de la police du pays hôte ou d'un autre service chargé de l'application des lois. Ce rôle ne se limite pas à un simple transfert de compétences techniques. Plus généralement, le mentor est un canal d'information principal et précieux pour le leadership de la composante police sur les progrès de la réforme et du développement de la police.

Diapositive 10



Message clé : Le conseil est le processus de collaboration avec la police du pays hôte et d'autres services chargés de l'application des lois afin de trouver des solutions à leurs problèmes et d'améliorer leurs performances.

Contrairement aux mentors, les conseillers travaillent à un niveau stratégique, intermédiaire ou supérieur, et conseillent une organisation plutôt que des individus. Un conseiller travaille avec ses homologues pour construire ou renforcer l'institution, soit en aidant à résoudre un problème particulier, soit en accompagnant l'ensemble du processus de réforme, tandis qu'un mentor guide une autre personne dans le développement de ses propres idées, de son apprentissage et de ses compétences personnelles et professionnelles.

Tout rôle de conseiller requiert, d'une part, un niveau d'expertise technique dans le domaine concerné et, d'autre part, des compétences personnelles et organisationnelles

pour le processus de transfert de connaissances et/ou de persuasion et d'influence sur les autres.

La différence entre le rôle de mentor et de conseiller dans la mission n'est pas toujours évidente. La plupart des outils relatifs au SMC peuvent être appliqués au mentorat et au conseil.

Activité d'apprentissage

8.1

Analyse du langage du mandat

INSTRUCTIONS :

- Les participants travaillent en sous-groupes. Si possible, répartissez de manière équitable les participants expérimentés et inexpérimentés.
- Demandez aux participants de lire le mandat de la mission qui leur a été assigné dans les documents 8.1 (les documents et le guide de l'animateur se trouvent dans l'annexe de cette section de la leçon 8.1).
- Demandez aux sous-groupes d'identifier et de souligner les tâches mandatées à la police qui peuvent être réalisées par le biais du SMC.
- Demandez aux sous-groupes d'indiquer les tâches pour lesquelles les PI pourraient intervenir en tant qu'observateur, mentor ou conseiller, directement ou indirectement.
- Encadrez activement les sous-groupes.
- Les sous-groupes présentent et expliquent leurs résultats.

DURÉE : 20 minutes

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

RESSOURCES

- Documents 8.1 : Mandats de la MINUSMA, de l'UNSMIL et de l'UNSOM

Activité d'apprentissage 8.1 :

Identifier les mandats de SMC



Instructions

- Travailler en petits groupes
- Lire le mandat de la mission assigné et identifier les tâches mandatées à la police qui peuvent être réalisés par le biais du SMC
- Indiquez les tâches pour lesquelles les PI pourraient être impliqués en tant qu'observateur (suivi), mentor ou conseiller (directement ou indirectement)
- Donnez des exemples de la manière dont ces tâches sont concrètement exécutées par un PI
- Présentez vos conclusions en séance plénière

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021

11



Voir les instructions ci-dessus. **Complétez la discussion plénière avec les notes à disposition de l'animateur dans l'annexe 8.1 qui se trouve à la fin de cette leçon.** Utilisez cette activité d'apprentissage comme transition vers la présentation suivante du cadre d'orientation et des politiques du concept SMC. Insistez sur le fait qu'il est important que les participants puissent se référer aux orientations, politiques et mandats de l'ONU.

Diapositive 12

The slide features the title 'Cadre d'Orientation et Politiques relatifs au SMC' in blue, with the UN logo to its right. Below the title is a list of six bullet points in black text. At the bottom of the slide, there is a footer with the text 'Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021' on the left and the number '12' on the right.

- Manuel 2017 en matière de suivi, de mentorat et de conseil de la police des NU dans les opérations de paix (Manuel MMA)
- Politique générale sur le rôle de la police des Nations unies dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales 2014 (Politique de la police des Nations unies)
- Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme concernant l'appui des Nations unies aux forces de sécurité non onusiennes 2014 (PDVDH)
- Concept de la mission/ Concept d'Opérations de la Police des NU
- Résolutions du Conseil de sécurité des NU/mandats des missions

Message clé : Le SMC s'appuie sur un cadre d'orientation et des politiques des Nations unies. Il est important que la police des NU puisse se référer aux orientations, politiques et mandats des Nations unies.

Les références suivantes sont applicables lors de la réalisation des activités de SMC :

Manuel 2017 sur le suivi, le mentorat et le conseil en matière de police dans les opérations de paix (Manuel SMC)

Ce manuel fournit des conseils pratiques à la police des NU sur les éléments à observer au sein de la police du pays hôte, sur les domaines d'activité de la police auxquels il convient d'accorder une attention particulière et sur la manière de transformer efficacement les résultats du suivi en un programme d'activités et en réponses et interventions ciblées de l'ONU. Le manuel est l'épine dorsale de ce module.

Politique générale sur le rôle de la police des Nations unies dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales des NU 2014 (politique générale)

Ce document énonce les fonctions fondamentales de la police des Nations unies en matière de maintien de la paix et les principes fondamentaux qui guident ses activités. En définissant les fonctions essentielles et les principes fondamentaux, la politique générale sert à guider les processus d'évaluation et de planification. La politique contient une liste de tâches génériques de renforcement des capacités et de développement sur les deux dernières pages du document qui sont utiles lors de la planification des activités de mentorat et de conseil.

Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme concernant l'appui des Nations unies aux forces de sécurité non onusiennes 2013 (PDVDH/HRDDP)

Dans le cadre de la PDVDH, les acteurs de l'ONU (tels que les personnels de la police des NU) ne peuvent pas apporter leur soutien à des forces de sécurité non onusiennes (entités de l'État hôte) lorsqu'il existe un risque réel que l'entité bénéficiaire commette de graves violations des droits de l'homme. Si les entités bénéficiaires commettent de telles violations graves, les acteurs de l'ONU qui fournissent l'appui doivent intervenir pour mettre fin aux violations. La PDVDH est abordée dans la leçon 4 des MFS (STM).

Concept de mission/Concept d'opérations de la police

Le concept de mission traduit l'intention politique du mandat en stratégie, plans et orientations pour toutes les composantes. Le concept de mission apporte clarté, cohérence et synergie, y compris dans l'utilisation des ressources de la mission. Il s'agit d'un outil de gestion pour le leadership de la mission. Le concept de mission informe la planification au niveau des composantes – pour les composantes militaire, civile et police.

Mandats de mission

Les mandats des missions sont définis dans les résolutions du Conseil de sécurité et précisent ce que les forces de l'ONU sont chargées et autorisées à accomplir. Ils sont adaptés à la situation particulière du conflit et à l'accord de paix existant. Ils peuvent faire référence à d'autres résolutions du Conseil de sécurité relatives à la protection des femmes, des enfants et des civils dans les conflits armés.

Diapositive 13

Thèmes Transversaux du SMC

Pertinent dans les secteurs de l'État de droit et des institutions de sécurité

- Droits de l'homme
- Femmes, paix et sécurité (SC 1325)
- Égalité des sexes
- Violences sexuelles liées aux conflits (VSLC/CRSV)
- Protection des civils
- Protection de l'enfance

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 13

Message clé : Les mentors et conseillers de la police des Nations unies doivent intégrer les questions transversales dans leur travail et les aborder avec leurs homologues du pays hôte.

Comme ces sujets concernent tous les secteurs des systèmes judiciaire et policier, leur traitement contribue à garantir une approche globale de la réforme de la police et du renforcement des institutions. Le traitement de ces sujets soutient également les objectifs généraux d'une police représentative, répondant aux besoins de la collectivité et responsable devant elle.

Sujet	Importance
Droits de l'homme	<i>Le terme « droits de l'homme » a été mentionné sept fois dans la charte fondatrice des Nations unies, faisant de la promotion et de la protection des droits de l'homme un objectif clé et un principe directeur de l'Organisation. En 1948, la Déclaration universelle des droits de l'homme a fait entrer les droits de l'homme dans le domaine du droit international. Depuis lors, l'Organisation protège avec diligence les droits de l'homme par le biais d'instruments juridiques et d'activités sur le terrain. L'approche des Nations unies en matière de maintien de l'ordre met l'accent sur l'obligation pour la police et les responsables chargés de l'application des lois de respecter et de protéger les droits de l'homme, y compris le droit à la vie, à la liberté et à la sécurité de la personne, tel que réaffirmé dans le Pacte</i>

Sujet	Importance
	<i>international relatif aux droits civils et politiques et dans d'autres documents pertinents.</i>
Femmes, paix et sécurité (SC 1325)	<p><i>En 2000, la résolution 1325 du Conseil de sécurité a été la première résolution sur les femmes, la paix et la sécurité (FPS). Le Conseil de sécurité a adopté d'autres résolutions pour guider les engagements de la communauté internationale en faveur des droits des femmes dans les conflits. Ces résolutions reflètent l'impact disproportionné et spécifique des conflits armés sur les femmes et les filles. L'ensemble de ces résolutions constitue le « programme pour les femmes, la paix et la sécurité » du Conseil de sécurité. Ce programme met l'accent sur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>L'autonomisation des femmes</i> ▪ <i>La participation des femmes</i> ▪ <i>La protection des femmes</i> ▪ <i>L'égalité entre les hommes et les femmes</i>
Égalité des genres	<p><i>L'égalité des genres implique que les intérêts, les besoins et les priorités des hommes et des femmes soient pris en considération, en reconnaissant la diversité des différents groupes d'hommes et de femmes.</i></p> <p><i>L'égalité entre les hommes et les femmes n'est pas une question réservée aux femmes, mais devrait concerner et impliquer pleinement les hommes aussi bien que les femmes. L'égalité entre les femmes et les hommes est considérée à la fois comme une question de droits de l'homme et comme une condition préalable et un indicateur d'un développement durable centré sur les personnes.</i></p> <p><i>Source : http://repository.un.org/handle/11176/387374</i></p>
Violences sexuelles liées aux conflits (CRSV)	<p><i>Le Conseil de sécurité a souligné, dans une série de résolutions sur les femmes, la paix et la sécurité, que la violence sexuelle, lorsqu'elle est utilisée ou commanditée comme tactique de guerre ou de terrorisme ou dans le cadre d'une attaque généralisée ou systématique contre des civils, aggrave considérablement les situations de conflit armé et entrave le rétablissement de la paix et de la sécurité internationales.</i></p> <p><i>La définition convenue par les Nations unies des violences liées aux conflits fait référence à des incidents ou à des schémas de violence sexuelle qui se produisent dans des situations de conflit ou d'après-conflit ou dans d'autres situations préoccupantes (par exemple, des conflits politiques). Les violences sexuelles à l'égard des femmes comprennent le viol, l'esclavage sexuel, la prostitution forcée, la grossesse forcée, la stérilisation forcée ou toute autre forme de violence sexuelle « grave » à l'égard des femmes, des hommes, des filles ou des garçons. Les violences sexuelles ont un lien direct ou indirect avec le conflit ou les troubles politiques eux-mêmes, c'est-à-dire un lien temporel, géographique et/ou de cause à effet. Ce lien peut être évident dans le profil de l'auteur (souvent affilié à un État ou</i></p>

Sujet	Importance
	<p>à un groupe armé non étatique, y compris une entité ou un réseau terroriste), le profil de la victime (qui est souvent un membre réel ou supposé d'une minorité politique, ethnique ou religieuse persécutée, ou qui est ciblée sur la base d'une orientation sexuelle ou d'une identité de genre réelle ou supposée), le climat d'impunité (qui est généralement associé à l'effondrement de l'État), les conséquences transfrontalières (telles que le déplacement ou la traite des personnes) et/ou les violations des dispositions d'un accord de cessez-le-feu.</p>
Protection des civils	<p>Les composantes police sont souvent appelées à soutenir les mandats de mission qui comportent des dispositions relatives à la protection des civils. La protection des civils est une tâche obligatoire qui exige une action concertée de la part de toutes les composantes de la mission. Si la protection est un élément essentiel du concept de police internationale, dans le contexte d'une mission, elle exige que la composante police aligne étroitement ses efforts sur la stratégie globale de protection des civils de la mission. Cela comprend le soutien opérationnel à la protection des civils soumis à des menaces imminentes de violence assurée par la police du pays hôte, tel que des conseils sur la planification et la conduite des opérations et des enquêtes sur les incidents, la formation de la police du pays hôte à l'exécution des fonctions de protection, et l'accent mis sur les mesures préventives telles que le renforcement des relations entre les communautés et la police du pays hôte.</p>
Protection des enfants	<p>Depuis 1999, l'engagement systématique du Conseil de sécurité des Nations unies a fermement placé la situation des enfants touchés par les conflits armés parmi les questions touchant à la paix et à la sécurité. Le Conseil de sécurité a créé un cadre solide et fourni au Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour les enfants et les conflits armés (RSSG pour les CAAC en anglais) des outils pour répondre aux violations commises à l'encontre des enfants. Le Conseil de sécurité a adopté des résolutions demandant aux Nations unies de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rassembler et vérifier les informations indiquant où et comment les enfants sont affectés par les conflits armés, • Utiliser ces informations dans le rapport annuel du Secrétaire général sur les enfants et les conflits armés présenté au Conseil de sécurité, • Nommer les parties au conflit qui commettent des violations qui entraînent l'inscription sur la liste, • Engager un dialogue avec les gouvernements et les groupes armés inscrits sur la liste afin d'élaborer des plans d'action visant à mettre un terme et à prévenir les violations commises à l'encontre des enfants.

Diapositive 14



Résumé des Messages Clés 

Les concepts de suivi, mentorat et conseil sont des méthodes essentielles au renforcement des capacités et au processus de développement de la police.

Pour être un bon observateur, mentor et conseiller, vous devez connaître les documents d'orientation, le manuel SMC et le mandat de la mission.

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



Résumez ou demandez aux participants de résumer cette partie de la leçon.

Résumé des messages clés

Évolution des rôles de la police des Nations unies

- Le maintien de la paix a évolué, passant du maintien de la paix traditionnel des premières années de l'ONU à un modèle de plus en plus complexe et multidimensionnel.
- L'importance croissante accordée à la protection des civils et au renforcement des capacités de la police a fait basculer les activités des Nations unies du suivi traditionnel et de l'établissement de rapports vers le suivi des performances.

Historique des mandats et des tâches de la mission

- A travers les résolutions du Conseil de sécurité des Nations unies, les mandats de mission exprimés par les Nations unies, qui autorisent et ordonnent au personnel de maintien de la paix de prendre des mesures spécifiques.
- Les mentors et les conseillers de la police des Nations unies doivent intégrer les questions transversales dans leur travail et les aborder avec leurs homologues du pays hôte.

Le SMC et les lignes directrices des Nations unies

- Le suivi, le mentorat et le conseil sont des méthodes essentielles pour le renforcement des capacités et le processus plus large de développement de la police. Ils sont essentiels à la capacité de la police des NU d'ancrer véritablement le développement de la police locale dans l'appropriation nationale.
- Pour être un observateur, un mentor et un conseiller efficace, la police des NU doit prendre connaissance des documents d'orientation, du manuel relatif au SMC et du mandat de la mission.

Annexe 8.1

Polycopié de l'activité d'apprentissage : MINUSMA

8.1

Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA)

Instructions :

- Travaillez en sous-groupes.
- Lisez le mandat de la mission ci-dessous et identifiez les tâches mandatées à la police qui peuvent rentrer dans le champ d'application du SMC.
- Soulignez les tâches pour lesquelles les PI pourraient intervenir en tant qu'observateur, mentor ou conseiller (directement ou indirectement).
- Donnez des exemples de la manière dont ces tâches peuvent être concrètement remplies par un PI.
- Y a-t-il des tâches mentionnées dans le mandat qui concernent toujours le policier individuel déployé en tant que conseiller SMC même si elles ne sont pas incluses dans son rôle ?
- Présentez vos conclusions en séance plénière.

Résolution 2100 (2013)

Adoptée par le Conseil de sécurité lors de sa 6952^{ème} séance, le 25 avril 2013

Le Conseil de sécurité, (...)

16. *Décide que le mandat de la MINUSMA est le suivant :*

(a) Stabilisation des principaux centres de population et soutien au rétablissement de l'autorité de l'État dans l'ensemble du pays

(i) En soutien aux autorités de transition du Mali, stabiliser les principaux centres de population, en particulier dans le nord du Mali et, dans ce contexte, dissuader les menaces et prendre des mesures actives pour empêcher le retour d'éléments armés dans ces zones ;

(ii) Soutenir les autorités de transition du Mali dans l'extension et le rétablissement de l'administration de l'État sur l'ensemble du territoire ;

(iii) Soutenir les efforts nationaux et internationaux visant à reconstruire le secteur de la sécurité malien, en particulier la police et la gendarmerie, par le biais de programmes d'assistance technique, de renforcement des capacités, de colocation et de mentorat, ainsi que les secteurs de l'État de droit et de la justice, dans la limite de ses capacités et en étroite coordination avec les autres partenaires bilatéraux, donateurs et organisations internationales engagés dans ces domaines, y compris l'UE ;

(iv) Aider les autorités de transition du Mali, par la formation et d'autres formes de soutien, à lutter contre les mines et à gérer les armes et les munitions ;

(v) Aider les autorités de transition du Mali à élaborer et à mettre en œuvre des programmes de désarmement, de démobilisation et de réinsertion des anciens combattants et de démantèlement des milices et des groupes d'autodéfense, conformément aux objectifs de réconciliation et en tenant compte des besoins spécifiques des enfants démobilisés ;

(b) Soutien à la mise en œuvre de la feuille de route de la transition, y compris le dialogue politique national et le processus électoral

(i) Aider les autorités de transition du Mali à mettre rapidement en œuvre la feuille de route de la transition en vue du rétablissement complet de l'ordre constitutionnel, de la gouvernance démocratique et de l'unité nationale au Mali ;

(ii) Exercer ses bons offices, instaurer la confiance et faciliter les choses aux niveaux national et local, y compris par l'intermédiaire de partenaires locaux le cas échéant, afin d'anticiper, de prévenir, d'atténuer et de résoudre les conflits ;

(iii) Aider les autorités de transition du Mali et les communautés du nord du Mali à progresser vers un dialogue national inclusif et un processus de réconciliation, notamment le processus de négociation visé au paragraphe 4 ci-dessus, y compris en renforçant la capacité de négociation et en promouvant la participation de la société civile, et avec entre autres les organisations de femmes ;

(iv) Soutenir l'organisation et la tenue d'élections présidentielles et législatives ouvertes à tous, libres, équitables et transparentes, notamment en fournissant une

assistance logistique et technique appropriée et en mettant en place des dispositifs de sécurité efficaces ;

(c) *Protection des civils et du personnel des Nations unies*

(i) Protéger, sans préjudice de la responsabilité des autorités de transition du Mali, les civils sous la menace imminente de violences physiques, dans les limites de ses capacités et de ses zones de déploiement ;

(ii) Fournir une protection spécifique aux femmes et aux enfants touchés par les conflits armés, notamment en déployant des conseillers à la protection des enfants et des conseillers à la protection des femmes, et répondre aux besoins des victimes de violences sexuelles et sexistes dans les conflits armés ;

(iii) Protéger le personnel, les installations et le matériel des Nations unies et assurer la sécurité et la liberté de mouvement du personnel des Nations unies et du personnel associé ;

(d) *Promotion et protection des droits de l'homme*

(i) Surveiller, aider à enquêter et rendre compte au Conseil sur tout abus ou toute violation des droits de l'homme ou du droit humanitaire international commis sur l'ensemble du territoire malien et contribuer aux efforts visant à prévenir de tels abus et violations ;

(ii) Soutenir, en particulier, le déploiement complet des observateurs des droits de l'homme de la MINUSMA dans l'ensemble du pays ;

(iii) Surveiller, aider à enquêter et rendre compte au Conseil spécifiquement sur les violations et les abus commis à l'encontre des enfants ainsi que sur les violations commises à l'encontre des femmes, y compris toutes les formes de violence sexuelle dans les conflits armés ;

(iv) Assister les autorités de transition du Mali dans leurs efforts de promotion et de protection des droits de l'homme ;

(e) *Soutien à l'aide humanitaire*

En soutien aux autorités de transition du Mali, contribuer à la création d'un environnement sûr pour l'acheminement de l'aide humanitaire par des civils, conformément aux principes humanitaires, et pour le retour volontaire des

personnes déplacées et des réfugiés, en étroite coordination avec les acteurs humanitaires ;

(f) *Soutien à la préservation culturelle*

Aider les autorités de transition du Mali, selon les besoins et les possibilités, à protéger les sites culturels et historiques du Mali contre les attaques, en collaboration avec l'UNESCO ;

(g) *Soutien à la justice nationale et internationale*

Soutenir, dans la mesure du possible et selon les besoins, les efforts des autorités de transition du Mali, sans préjudice de leurs responsabilités, pour traduire en justice les responsables de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité au Mali, en tenant compte de la saisine de la Cour pénale internationale par les autorités de transition du Mali sur la situation qui prévaut dans leur pays depuis janvier 2012 ;

Polycopié de l'activité d'apprentissage : MINUSMA

8.1

Guide du formateur

Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA)

La réponse la plus évidente se trouve au point 16.a)iii) « ...en particulier la police et la gendarmerie par le biais de programmes d'assistance technique, de renforcement des capacités, de colocation et de mentorat... ».

- On notera l'utilisation de termes tels que « soutenir » et « assister » en combinaison avec « autorités de transition du Mali », rappelant aux participants les principes d'appropriation nationale, d'impartialité et de vision stratégique en vue d'une solution durable.
- Il convient de noter qu'en fonction de l'évolution du processus de paix, les PI pourraient être impliqués dans la plupart des autres tâches, y compris dans un rôle de suivi, de mentorat ou de conseil, lorsque les forces de sécurité nationales (police/gendarmerie) sont incluses et doivent assumer les connaissances, les responsabilités et les tâches.
- 16.c) « La protection des civils, en particulier des femmes et des enfants, et du personnel des Nations unies » et 16.d) « La promotion et la protection des droits de l'homme, en surveillant, en aidant à enquêter et en rendant compte par rapport », sont des responsabilités génériques qui s'appliquent à l'ensemble du personnel des Nations unies, et donc pas exclusivement aux PI en charge du SMC.
- 16.c)ii) « Le déploiement de conseillers à la protection de l'enfance et de conseillers à la protection de la femme » : Pensez à des domaines d'expertise tels que les violences domestiques, la maltraitance des enfants, la traite des êtres humains, les camps de réfugiés ou de personnes déplacées, dans lesquels les PI pourraient être impliqués en tant que conseillers SMC.



Le mandat présenté dans cet exercice est celui du déploiement initial de la MINUSMA. Encouragez les participants à examiner les résolutions ultérieures pour comparer et voir le développement de la mission et les réalisations sur le terrain. Consultez le site Internet de la MINUSMA pour plus d'informations et d'exemples :

<https://minusma.unmissions.org/en/police>

Fiche d'activité d'apprentissage 2 : La MANUL

8.1

Mission d'appui des Nations unies en Libye (MANUL)

Instructions :

- Travaillez en sous-groupes.
- Lisez le mandat de la mission ci-dessous et identifiez les tâches mandatées à la police qui peuvent être réalisées par le biais du concept SMC.
- Mettez en évidence le langage spécifique qui est pertinent pour l'application du SMC.
- Quelle méthode (suivi, mentorat et/ou conseil) correspondra le mieux à la mise en œuvre du mandat ?
- À quel niveau le SMC sera-t-il appliqué (niveau stratégique / niveau technique) et pourquoi ?
- Présentez vos conclusions en séance plénière.

Résolution 2040 (2012)

Adoptée par le Conseil de sécurité lors de sa 6733rd réunion, le 12 mars 2012

Le Conseil de sécurité, (...)

6. Décide de proroger le mandat de la Mission d'appui des Nations unies en Libye (MANUL) pour une nouvelle période de 12 mois, susceptible d'être réexaminée dans un délai de 6 mois, sous la direction d'un représentant spécial du Secrétaire général, et décide en outre que le mandat modifié de la MANUL, en pleine conformité avec les principes de l'appropriation nationale, consistera à aider les autorités libyennes à définir les besoins et priorités nationaux dans l'ensemble de la Libye et à les assortir, le cas échéant, d'offres de conseils stratégiques et techniques, et à soutenir les efforts déployés par la Libye pour :

(a) gérer le processus de transition démocratique, notamment par des conseils et une assistance techniques au processus électoral libyen et au processus d'élaboration et d'établissement d'une nouvelle constitution libyenne, comme le prévoit la feuille de route constitutionnelle du Conseil national de transition, et par une assistance qui améliore la capacité institutionnelle, la transparence et la responsabilité, favorise l'autonomisation et la participation politique des femmes et des minorités et soutient la poursuite du développement de la société civile libyenne ;

(b) promouvoir l'État de droit et surveiller et protéger les droits de l'homme, conformément aux obligations juridiques internationales de la Libye, en particulier ceux des femmes et des personnes appartenant à des groupes vulnérables, tels que les enfants, les minorités et les migrants, notamment en aidant les autorités libyennes à réformer et à mettre en place des systèmes judiciaires et pénitentiaires transparents et responsables, en soutenant l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie globale en matière de justice transitionnelle, et en apportant une aide à la réconciliation nationale, un soutien pour assurer le traitement adéquat des détenus et la démobilisation de tous les enfants qui restent associés aux brigades révolutionnaires ;

(c) rétablir la sécurité publique, notamment en fournissant au gouvernement libyen des conseils et une assistance stratégiques et techniques appropriés pour mettre en place des institutions compétentes et appliquer une approche nationale cohérente de l'intégration des anciens combattants dans les forces de sécurité nationales libyennes ou de leur démobilisation et de leur réintégration dans la vie civile, y compris en matière d'éducation et d'emploi, et pour mettre en place des institutions de police et de sécurité qui soient compétentes, responsables, respectueuses des droits de l'homme, accessibles aux femmes et aux groupes vulnérables et à leur écoute ;

(d) lutter contre la prolifération illicite de tous les types d'armes et de matériels connexes, en particulier les missiles sol-air portables, éliminer les restes explosifs de guerre, mener des programmes de déminage, sécuriser et gérer les frontières de la Libye et mettre en œuvre les conventions internationales sur les armes et matières chimiques, biologiques et nucléaires, en coordination avec les agences compétentes des Nations unies, l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques et les organisations internationales et régionales de défense des droits de l'homme, ainsi qu'avec les organisations internationales et régionales de défense des droits de l'homme.

(e) coordonner l'aide internationale et renforcer les capacités du gouvernement dans tous les secteurs pertinents visés au paragraphe 6, points a) à d), notamment en soutenant le mécanisme de coordination au sein du gouvernement libyen annoncé le 31 janvier 2012, en conseillant le gouvernement libyen pour l'aider à identifier les besoins prioritaires en matière d'aide internationale, en associant les partenaires internationaux au processus le cas échéant, en facilitant l'aide internationale au gouvernement libyen et en établissant une répartition claire des tâches et une communication régulière et fréquente entre tous ceux qui fournissent une aide à la Libye ;

7. Encourage la MANUL à continuer de soutenir les efforts visant à promouvoir la réconciliation nationale, le dialogue politique inclusif et les processus politiques visant à promouvoir des élections libres, équitables et crédibles, la justice transitionnelle et le respect des droits de l'homme dans l'ensemble de la Libye.

Activité d'apprentissage Document 2 : la MANUL

8.1

Guide du formateur

Mission d'appui des Nations unies en Libye (MANUL)

Sur la base des conclusions des différents groupes de travail, le facilitateur doit mettre en évidence le soutien possible par le biais du SMC que les paragraphes suivants mettent en exergue :

- a) « gérer le processus de transition démocratique, notamment en fournissant des conseils et une assistance techniques au processus électoral libyen et au processus d'élaboration et d'établissement d'une nouvelle constitution libyenne, ... »

Cette formulation montre clairement la nécessité de fournir des conseils techniques aux homologues nationaux au niveau stratégique et opérationnel en ce qui concerne la sécurité des élections, qui relève de l'entière responsabilité du ministère libyen de l'Intérieur (MIL), avec le soutien d'autres parties prenantes nationales et internationales. Ces conseils techniques peuvent être fournis aux partenaires nationaux auprès du ministère de l'intérieur ou de la Haute Commission électorale. En outre, en ce qui concerne l'établissement de la nouvelle Constitution libyenne, des conseils techniques pourraient être nécessaires pour les articles relatifs à l'ordre et à la sécurité publics. Ces conseils techniques peuvent être fournis soit aux partenaires nationaux du ministère de l'intérieur libyen, soit à la haute commission chargée de rédiger la constitution nationale par l'intermédiaire de la direction du ministère de l'intérieur libyen.

- b) « promouvoir l'État de droit et surveiller et protéger les droits de l'homme, conformément aux obligations juridiques internationales de la Libye, en particulier ceux des femmes et des personnes appartenant à des groupes vulnérables, tels que les enfants, les minorités et les migrants, notamment en aidant les autorités libyennes à réformer et à mettre en place des systèmes judiciaires et correctionnels transparents et responsables, en soutenant l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie globale en matière de justice transitionnelle et en apportant une aide à la réconciliation nationale, un soutien pour garantir le traitement adéquat des détenus et la démobilisation de tous les enfants qui restent associés aux brigades révolutionnaires ».

Cette formulation montre la possibilité d'un soutien sous la forme de conseils stratégiques et techniques au ministère de l'intérieur libyen sur la manière de promouvoir le rôle de la police dans la chaîne pénale libyenne et de promouvoir les principes des droits de l'homme au sein du ministère de l'intérieur. En outre, le conseiller de la police des NU pourrait aider à jouer un rôle de coordination entre toutes les institutions de l'état de droit libyennes afin de garantir un traitement adéquat aux détenus.

- c) « rétablir la sécurité publique, notamment en fournissant au gouvernement libyen des conseils et une assistance stratégiques et techniques appropriés pour mettre en place des institutions compétentes et mettre en œuvre une approche nationale cohérente de l'intégration des anciens combattants dans les forces de sécurité nationales libyennes ... ».

Cette formulation montre la possibilité d'un soutien sous forme de conseils stratégiques et techniques au ministère de l'intérieur libyen sur la manière d'intégrer les ex-combattants au sein du ministère de l'intérieur tout en respectant la PDVDH. Ce type de conseil technique peut porter sur la manière d'élaborer le processus d'intégration, y compris le processus d'agrément requis, les programmes de formation, le processus de gestion des performances et les plans de déploiement et d'opération correspondants.

Fiche d'activité d'apprentissage Document 3 : MANUSOM**8.1**

Mission d'assistance des Nations unies en Somalie (MANUSOM)

Instructions :

- Travaillez en sous-groupes.
- Lisez le mandat de la mission ci-dessous et identifiez les tâches mandatées à la police qui peuvent être réalisées par le biais du concept SMC.
- Soulignez les tâches pour lesquelles les PI pourraient intervenir en tant qu'observateur, mentor ou conseiller (directement ou indirectement).
- Donnez des exemples de la manière dont ces tâches sont concrètement remplies par un PI.
- Présentez vos conclusions en séance plénière.

Résolution 2102 (2013)**Adoptée par le Conseil de sécurité à sa 6959^{ème} séance, le 2 mai 2013***Le Conseil de sécurité, (...)*

2. Décide que le mandat de la MANUSOM sera le suivant :

- (a) Assurer les « bons offices » des Nations unies en soutenant le processus de paix et de réconciliation du gouvernement fédéral de Somalie ;
- (b) Soutenir le gouvernement fédéral de Somalie et la MIASOM (mission de l'Union africaine en Somalie), le cas échéant, en fournissant des conseils stratégiques sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, y compris sur les points suivants :
 - (i) la Gouvernance ;
 - (ii) la réforme du secteur de la sécurité, l'État de droit (y compris la police, la justice et l'administration pénitentiaire dans le cadre du point focal mondial des Nations unies), le désengagement des combattants, le désarmement, la démobilisation et la réintégration, la sécurité maritime et la lutte contre les mines ;
 - (iii) le développement d'un système fédéral, le processus de révision constitutionnelle et le référendum sur la constitution qui s'en est suivi, ainsi que les préparatifs des élections de 2016 ;

(c) aider le gouvernement fédéral de Somalie à coordonner l'aide des donateurs internationaux, notamment en ce qui concerne l'assistance au secteur de la sécurité et la sécurité maritime, en collaboration avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux et dans le plein respect de la souveraineté de la Somalie ;

(d) Contribuer à renforcer la capacité du gouvernement fédéral de Somalie à :

- (i) promouvoir le respect des droits de l'homme et l'autonomisation des femmes, notamment par la mise à disposition de conseillers genre et de conseillers en matière de droits de l'homme ;*
 - (ii) promouvoir la protection des enfants et mettre en œuvre les plans d'action pertinents du gouvernement somalien sur les enfants et les conflits armés, notamment par la mise à disposition de conseillers en matière de protection de l'enfance ;*
 - (iii) prévenir les violences sexuelles et sexistes liées aux conflits, notamment par la mise à disposition de conseillers en protection des femmes ;*
 - (iv) renforcer les institutions judiciaires de la Somalie et contribuer à garantir l'obligation de rendre des comptes, notamment en ce qui concerne les crimes commis à l'encontre des femmes et des enfants ;*
- (e) Contrôler, aider à enquêter et rendre compte au Conseil sur, et aider à prévenir :*
- (i) tout abus ou toute violation des droits de l'homme ou du droit humanitaire international commis en Somalie, y compris par le déploiement d'observateurs des droits de l'homme ;*
 - (ii) toute violation ou abus commis à l'encontre d'enfants en Somalie ;*
 - (iii) toute violation ou abus commis à l'encontre des femmes, y compris toutes les formes de violence sexuelle et sexiste dans les conflits armés ;*

Activité d'apprentissage Document 3 : la MANUSOM

8.1

Guide du formateur

Mission d'assistance des Nations unies en Somalie (MANUSOM)

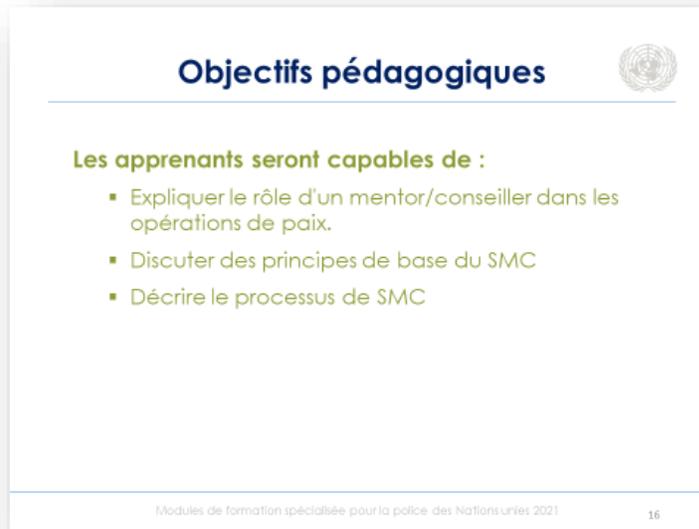
- La réponse la plus évidente se trouve sous b)ii) « (...)fournir des conseils stratégiques sur la consolidation de la paix et de l'État, y compris sur (...)la réforme du secteur de la sécurité, l'État de droit (y compris la police, la justice et les services pénitentiaires) » et b)iii) « le développement d'un système fédéral ; le processus de révision constitutionnelle et le référendum ultérieur sur la constitution ; et les préparatifs pour les élections de 2016 » qui comprend le développement d'un système de police fédéral.
- Il convient de noter l'utilisation de termes tels que « assister » en combinaison avec « le gouvernement fédéral de Somalie », rappelant aux participants les principes d'appropriation nationale, d'impartialité et de vision stratégique en vue d'une solution durable.
- Il convient de noter qu'en fonction de l'évolution du processus de paix, les PI pourraient être impliqués dans la plupart des autres tâches, y compris dans un rôle de suivi, de mentorat ou de conseil où les forces de sécurité nationales sont incluses et doivent prendre en charge les connaissances, les responsabilités et les tâches.
- D)i) « promouvoir le respect des droits de l'homme et l'autonomisation des femmes », d)ii) « promouvoir la protection des enfants », d)iii) « prévenir les violences sexuelles et sexistes liées aux conflits » et d)iv) « renforcer les institutions judiciaires somaliennes et contribuer à garantir les poursuites à l'encontre des auteurs de crimes contre les femmes et les enfants en particulier » sont des responsabilités génériques qui s'appliquent à l'ensemble du personnel de l'ONU, et donc pas exclusivement aux PI conseillers en SMC.



Le mandat présenté dans cet exercice est celui du déploiement initial de la MANUSOM. Encouragez les participants à consulter les résolutions ultérieures pour comparer et voir l'évolution de la mission et les réalisations sur le terrain. Consultez le site web de la MANUSOM pour plus d'informations et d'exemples : <https://unsom.unmissions.org>

Le SMC dans les opérations de paix des Nations unies

Diapositives 15 et 16



Cette partie de la leçon examine le concept SMC dans la pratique, l'environnement spécifique d'une opération de paix des Nations unies, ainsi que les principes de base et les facteurs de réussite du SMC.

À l'issue de la leçon, les participants seront en mesure d'expliquer les différences entre le rôle d'un mentor ou d'un conseiller dans un contexte national et dans un contexte d'après-conflit. En outre, les participants seront en mesure d'énumérer les principes de base du SMC et décrire les phases du processus de SMC.



Commencez cette section en rappelant l'activité d'apprentissage de la leçon 1 des MFS (STM) et les différences entre les activités de police au niveau national et celles au niveau international dans un contexte d'après-conflit. Qu'est-ce que ces différences signifient pour un mentor ou un conseiller ? Présentez la diapositive 17.

Diapositive 17

Rôle d'un mentor/conseiller dans les opérations de paix	
De "Faiseur"	A "Mentor/Conseiller"
Pouvoir de décision	Aucune autorité formelle
Une réputation bien établie	Possibilité de mauvaise réputation héritée
Sélectionné comme mentor/conseiller sur la base de son expérience ou d'une relation de confiance	Assigné à un « mentoré » ou à un candidat à conseiller, sans relation préalable
Familiarité avec le contexte et l'environnement professionnels	Pas ou peu de référence culturelle
Responsabilité et obligation de rendre compte des performances	Aucune responsabilité formelle ou mesurée en matière d'impact
"Faiseur"	Aide, soutien, partenaire, collègue, ressource
Parleur/communicateur de messages/résultats	Écoute, identification des problèmes Déclencheur de solutions potentielles

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

Source : Institut de la paix des États-Unis (USIP) Institut américain de la paix (USIP)



Utilisez ce tableau pour identifier certains problèmes auxquels les mentors et les conseillers sont confrontés en mission lorsqu'ils passent du statut d'« exécutants » dans leur pays d'origine à celui de mentors et de conseillers dans le pays hôte. Les défis seront discutés plus en détail plus loin dans la leçon.



Les participants mentionneront probablement la "colocation" comme l'une des grandes différences entre « la manière de faire la police » dans les pays d'origine et celle dans le pays hôte. En ce qui concerne la police des Nations unies, la colocation consiste à « opérer ensemble à partir du même endroit ». Elle diffère de l'expression « conjointe ou combinée » dans le sens où la colocation nécessite la

transmission de connaissances pour des activités stratégiques à long terme, tandis que l'expression « conjointe ou combinée » implique l'utilisation de leurs connaissances réciproques pour entreprendre ensemble une tâche/un objectif opérationnel ou tactique pendant une courte période de temps. Conformément à la 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), « la colocation renforce la capacité des personnels de la police des Nations unies à assurer la formation, le mentorat, le conseil et le transfert de connaissances. La colocation aide également la police des Nations unies à établir une relation de confiance avec ses homologues un pays hôte et facilite la communication. Toute décision relative à la colocation sera prise sur la base d'une étude de faisabilité, évaluant la capacité des institutions de l'État hôte, la situation en matière de sécurité et les risques énumérés dans la politique de diligence voulue du Secrétaire général en matière de droits de l'homme ».

Diapositive 18

Principes du SMC

- Valeurs fondamentales des Nations unies
- Compétences de base des Nations unies
- Appropriation nationale

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

Message clé : Les activités liées au SMC doivent toujours être mises en œuvre dans le respect des valeurs et des compétences fondamentales de l'ONU, ainsi que dans le respect de l'appropriation totale par les autorités de l'État hôte.

Le SMC doit être mené sans compromettre les valeurs fondamentales des Nations unies. Les valeurs fondamentales des Nations unies sont des principes et des croyances partagés qui servent de base au travail de l'organisation. Elles guident les actions et les comportements du personnel des Nations unies. Les trois valeurs fondamentales des Nations unies sont l'intégrité, le professionnalisme et le respect de la diversité, qui guident toutes les activités en matière de SMC.

Les compétences de base des Nations unies sont des aptitudes, des attributs et des comportements importants pour l'ensemble du personnel et directement liés à la performance professionnelle. Les huit compétences de base de l'ONU sont les suivantes : La communication, le travail d'équipe, la planification et l'organisation, la responsabilité, l'orientation client, la créativité, l'engagement à la formation continue et la connaissance des technologies.

L'objectif ultime du SMC est d'assurer la transition des connaissances, des compétences et des capacités dans le respect de la pleine appropriation par les autorités de l'État hôte. L'appropriation nationale est étroitement liée au renforcement des capacités et à la durabilité. Une réforme imposée à un pays par une mission extérieure – même avec un accord – est vouée à l'échec à long terme.

Diapositive 19



Message clé : Le succès du SMC repose sur la connaissance de l'environnement de la mission, l'établissement d'une relation de confiance entre le mentor/conseiller et son/ses homologue(s) et la possession de compétences appropriées en matière de SMC, telles que les compétences en matière de communication et de planification.

Les facteurs suivants sont essentiels à la réussite des activités de SMC :

Il est important de comprendre l'environnement de la mission, car le mentorat et le conseil dans un environnement de maintien de la paix posent de nombreux défis, comme nous l'avons vu précédemment. Il est de la plus haute importance de comprendre l'environnement politique dans lequel les mentors et les conseillers de la police des NU travaillent, y compris l'évolution des intérêts politiques et les luttes de pouvoir au sein des structures politiques formelles et informelles à tous les niveaux de l'État hôte.

De même, la capacité de la mission à s'adapter à la culture et à l'environnement locaux est un facteur clé de la réussite des activités liées au SMC. La sensibilisation culturelle implique une connaissance de la culture du pays hôte et une sensibilité aux différences culturelles. Pour comprendre la culture, il faut également comprendre les normes sociales et de genre, y compris l'importance de l'ethnicité et de la religion.

Les mentors et les conseillers doivent connaître les lois, les règlements et les procédures administratives locales en vigueur et leurs conseils doivent être fondés sur ces derniers. En outre, ils doivent connaître les structures organisationnelles des autorités avec lesquelles ils travaillent.

Les activités de SMC doivent être menées dans le respect de la culture de l'État hôte, mais sans compromettre les valeurs de l'ONU. L'une des tâches les plus difficiles peut consister à trouver un équilibre entre le respect de l'État hôte et le respect de valeurs telles que l'égalité des sexes ou les droits de l'homme.

Le concept SMC consiste à influencer et à gérer le changement. Le changement peut être difficile et exigeant et susciter des résistances. Le SMC exige de la patience pour comprendre comment et pourquoi certaines pratiques prévalent, pour discuter des solutions pertinentes au niveau local et pour permettre aux informations d'être absorbées à force de répétition à un rythme qui convient au partenaire.

La relation entre le mentor/conseiller et son homologue local doit être empreinte de confiance. Il faut consacrer du temps à l'établissement de cette relation ; il faut faire preuve de patience, de souplesse et de sensibilité culturelle. La confiance doit se développer au point de permettre aux deux parties d'aborder non seulement les défis mineurs, mais aussi les domaines critiques.

La durabilité/pérennisation ne peut être atteinte qu'avec une approche flexible. L'objectif n'est pas d'imposer un système au pays hôte, mais de lui donner les outils nécessaires pour développer un système qui lui convienne. Un concept bien adapté à un pays hôte peut ne pas fonctionner pour le suivant.

Tout rôle de conseil ou de mentorat requiert, d'une part, un niveau d'expertise technique dans le domaine concerné et, d'autre part, des compétences personnelles et organisationnelles pour le processus de transfert de connaissances et/ou pour persuader et influencer les autres.

Diapositive 20



Message clé : Le processus de SMC peut être divisé en quatre étapes consécutives : 1) identification des besoins, 2) accord sur les objectifs, 3) plan d'action (plan de travail) et mise en œuvre, et 4) évaluation et ajustement.

Ces quatre étapes seront examinées en détail dans les diapositives suivantes.

Diapositive 21

Étape 1 : Identification des Besoins

1 Identification des besoins

Basée sur :

- Discussion avec la partie nationale et les autres parties prenantes
- Informations et analyses (par exemple, FFOM/SWOT en anglais)
- Observation personnelle

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 21

La première étape du processus de SMC est l'identification des besoins du partenaire, qui s'effectue avec son étroite collaboration et sur la base des éléments suivants :

- En tenant compte de tout rapport de passation de consignes que le mentor/conseiller de la police des NU a reçu de son prédécesseur. Un rapport de passation de consignes est une exigence de fin de mission obligatoire dans les opérations de maintien de la paix des Nations unies.
- Cartographie des faiblesses organisationnelles (peut être contenue dans un rapport de passation de consignes, un plan de développement national pour la police ou des rapports d'avancement).
- Observation personnelle et conversations avec le partenaire.
- Analyse de l'environnement avec le partenaire pour déterminer les forces/faiblesses et les opportunités/menaces (analyse FFOM/SWOT en anglais).
- Examen des évaluations de performance antérieures, le cas échéant.

La police des NU peut utiliser plusieurs méthodes pour identifier les besoins d'un partenaire. La discussion avec le partenaire pris individuellement/les représentants de l'organisation est une option. Rappelons les principes de l'apprentissage des adultes, selon lesquels les adultes apprennent mieux lorsqu'ils sont impliqués dans le diagnostic, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de leur propre apprentissage.

Toutes les options ne sont pas forcément à la disposition du mentor/conseiller (par exemple, les rapports de passation de consignes ou les évaluations antérieures des performances), mais toutes les sources d'information disponibles doivent être prises en compte.

Diapositive 22

Étape 2 : Accord sur les Objectifs

2 Accord sur les objectifs

Basé sur :

- Besoins identifiés
- Appropriation nationale
- Objectifs SMART

Spécifique
Mesurable
Action (orienté vers...)
Réaliste
Temps (limite de...)

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 22

L'étape 2 du processus de SMC concerne l'accord sur les objectifs du processus SMC. Pour chaque besoin identifié, le mentor/conseiller de la police des NU et le partenaire local développent et listent les principaux objectifs SMART que le mentor/conseiller et le partenaire doivent atteindre ensemble.

Les objectifs SMART sont des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps.

Diapositive 23



L'étape suivante consiste à élaborer un plan d'action pour atteindre les objectifs qui ont été identifiés et à mettre en œuvre ce plan.

Le plan de travail/d'action doit comprendre au moins les éléments suivants :

- Objectifs à atteindre
- Activités pour y répondre
- Indicateurs de performance/de réussite (comment saurez-vous que vous avez réussi ?)
- Implications budgétaires (le cas échéant)
- Ressources (personnel, équipement, temps, etc.)

Là encore, le principe de l'appropriation nationale doit être respecté, et le partenaire devrait dans l'idéal diriger le processus de conception. Le mentor/conseiller de la police des NU doit faire partie du processus, mais pas de la solution. Une approche très structurée à ce stade, – des plans élaborés, des indicateurs précis, des budgets détaillés – s'est rarement avérée efficace dans les environnements d'après-conflit. Le plan doit être compris et devenir la propriété du(des) partenaire(s) du pays hôte. Il est important de s'assurer que le plan s'aligne sur les objectifs de la réforme globale et de développement de la police, qui peuvent être définis dans un plan de développement de la police convenu entre le gouvernement de l'État hôte et la Mission.

Le mentor/conseiller doit rester disponible pour aider à la mise en œuvre du plan de travail et résoudre les problèmes qui se présentent. En outre, le mentor/conseiller de la police des NU doit s'abstenir de proposer de diriger ou d'orchestrer la mise en œuvre du plan. Les mentors/conseillers de la police des NU doivent insister sur le fait qu'ils sont là

pour aider leur partenaire à surmonter les obstacles qu'il pourrait rencontrer dans la mise en œuvre du plan.

La mise en œuvre du plan de travail peut poser plusieurs défis au mentor/conseiller, tels que le manque de motivation et la résistance du partenaire, les différences culturelles et les problèmes de communication. Ces problèmes seront examinés plus en détail dans la partie 8.3 de la leçon.

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du plan d'action doivent être portées à l'attention du coordinateur en charge du mentorat et du conseil ainsi que de l'adjoint au chef de la composante police, chef du pilier renforcement des capacités et développement.

Diapositive 24

**Étape 4 :
Évaluation et Ajustement**

- Suivi structuré des progrès
- Observation et documentation des incidents et situations pertinentes
- Feedback basé sur les observations

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 24

La quatrième étape du processus SMC est l'évaluation et l'ajustement. Les plans en matière de conseil et de mentorat doivent faire l'objet d'un suivi continu, d'une évaluation et d'ajustements si nécessaire.

Le mentor/conseiller et son partenaire doivent tous deux consigner leurs observations et partager leur feedback à intervalles réguliers.



Pour conclure la leçon et mettre l'accent sur les facteurs de réussite du SMC, animez le court jeu de rôle suivant qui vise à identifier les compétences nécessaires à un mentor/conseiller au cours des quatre étapes du processus de SMC.

Activité d'apprentissage : Jeu de rôle

Jeu de rôle pour identifier les compétences nécessaires à un mentor/conseiller

INSTRUCTIONS :

L'objectif de ce court jeu de rôle est d'identifier les compétences nécessaires à un mentor/conseiller (et non de les mettre en pratique). Le jeu de rôle doit être réalisé deux fois sur la base d'un même scénario, mais suivant deux options différentes (voir ci-dessous). Les deux fois, le formateur assume le rôle du mentoré/partenaire tandis que les deux apprenants différents volontaires assument le rôle du mentor/conseiller. Chaque option doit être jouée une fois pendant 2 à 3 minutes. Après les deux jeux de rôle, le formateur doit débriefing avec l'ensemble du groupe et lui demander d'identifier les compétences qu'un mentor/conseiller doit posséder.

Mentor/Conseiller : Il s'agit de votre première rencontre avec votre mentoré ou partenaire dans son bureau au Carana. Présentez-vous et expliquez le rôle et le mandat de la police des NU.

Mentoré/partenaire : Vous êtes le mentoré ou le partenaire au Carana. C'est la première fois que vous rencontrez votre mentor/conseiller et vous ne savez pas trop à quoi vous attendre. Vous aimiez beaucoup le dernier mentor.

- Option 1 : Vous êtes heureux d'avoir un nouveau conseiller/mentor et curieux d'en savoir plus sur lui/elle. Vous êtes amical et posez des questions sur le rôle du mentor/conseiller et sur les Nations unies. Vous êtes ouvert à votre perfectionnement professionnel et développement personnel.
- Option 2 : Vous n'êtes pas du tout satisfait. Vous aimiez votre dernier mentor/conseiller et vous n'êtes pas ouvert au changement. Vous êtes réticent et résistez à la discussion.

Débriefing :

Les participants qui ont observé les deux jeux de rôle doivent pouvoir identifier les compétences nécessaires à un mentor/conseiller. L'animateur doit compléter la discussion en s'appuyant sur les propositions figurant dans le tableau ci-dessous si nécessaire.

Attitudes	Compétences	Connaissances
Collaboratif	Écoute active	Code de conduite
Engagé	Communication	ConOps
Confiant	Capable de développer les relations	Règles et coutumes culturelles

Leçon 8 : Suivi, mentorat et conseil de la police des Nations unies

Empathique	Donner/recevoir un feedback	Principe humanitaire « Ne pas nuire » (do not harm en anglais)
Mature	Leadership	Sécurité des personnes
Ouvert d'esprit	Pédagogique (enseignement)	Contexte du mandat/de la mission
Optimiste	Réseau professionnel	Plan de mise en œuvre de la mission
Patient	Capable de travailler avec des interprètes	
Positif		Lignes directrices en matière de SMC
Proactif	Sujets transversaux : • Sensibilité aux conflits	Contexte politique, historique, juridique et administratif
Réfléchi		
Résilient	• Intégration de la dimension de genre	Règles de sécurité
Respectueux	• Réflexion	Procédures opérationnelles permanentes
Conscience de sa propre valeur	• Souci de soi et sécurité	
Digne de confiance/fiable		

TEMPS : 10 minutes

Diapositive 25

Résumé des Messages Clés 

Les principes du SMC sont basés sur : les valeurs fondamentales des Nations unies, les compétences fondamentales des Nations unies et l'appropriation nationale.

Le succès du SMC repose sur : la prise en compte de l'environnement de la mission, l'établissement d'un climat de confiance et la maîtrise des compétences appropriées en matière de SMC.

Le SMC comporte quatre étapes : identification des besoins, accord sur les objectifs, plan d'action et mise en œuvre, et évaluation et ajustement.

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 25



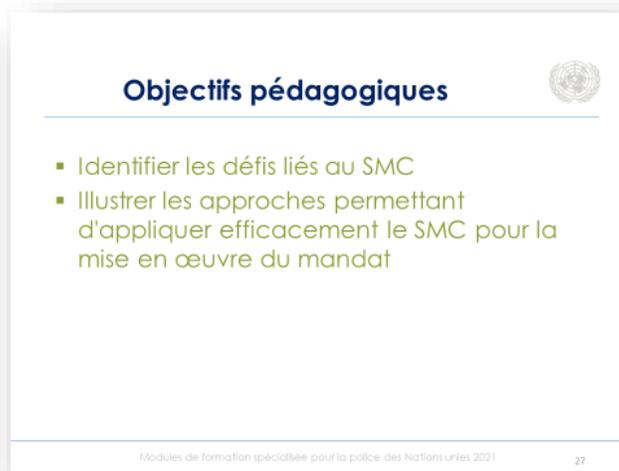
Résumez ou demandez aux participants de résumer cette partie de la leçon.

Résumé des messages clés

- Les activités liées au SMC doivent toujours être mises en œuvre dans le respect des valeurs fondamentales et des compétences essentielles des Nations unies, ainsi que dans le respect de l'appropriation totale par les autorités de l'État hôte.
- Le succès du SMC repose sur la connaissance de l'environnement de la mission, l'établissement d'une relation de confiance entre le mentor/conseiller et son/ses partenaire(s) et la possession des compétences appropriées en matière de SMC, telles que les compétences en matière de communication et de planification.
- Le processus de SMC comporte quatre étapes : Identification des besoins, accord sur les objectifs, plan d'action et de mise en œuvre, évaluation et ajustement.

Défis liés au SMC

Diapositives 26 et 27



Cette section de la leçon présente les principaux défis liés au SMC et les moyens de les surmonter. Durant la session de formation spécifique sur le SMC destiné aux PI qui seront déployés en qualité de mentors ou conseillers, ces sujets feront l'objet d'un développement plus approfondi, cette partie de la leçon ne durant que 45 minutes.

La réforme de la police est un sujet très sensible de politique intérieure. Il s'agit essentiellement de modifier les dynamiques et la redistribution du pouvoir dans un environnement étranger. Le SMC dans le contexte d'une opération de paix des Nations unies pose donc un certain nombre de défis au mentor/conseiller.

Leçon 8 : Suivi, mentorat et conseil de la police des Nations unies

Présentez les objectifs d'apprentissage de cette leçon aux participants : à l'issue de la leçon, les participants seront en mesure d'identifier les défis auxquels les mentors/conseillers seront confrontés au cours du processus de SMC et d'illustrer les approches permettant de les contourner et d'appliquer efficacement le SMC. Cette session sera animée sur la base d'une activité d'apprentissage de 45 minutes.

Activité d'apprentissage : Défis et solutions en matière de SMC 8.2

Étude de cas et discussion : Défis et solutions en matière de SMC

INSTRUCTIONS :

- Présentez et expliquez l'activité d'apprentissage aux participants.
- L'objectif est d'identifier des groupes de défis génériques sur la base d'exemples donnés dans le scénario, et non de mettre le doigt sur des exemples spécifiques.
- Se référez aux résultats des activités d'apprentissage des leçons précédentes portant sur des « défis similaires dans un contexte de maintien de la paix ».
- Mentionnez aux participants de garder le concept SMC à l'esprit tout au long de l'activité.
- Laissez les participants travailler en sous-groupes et remettez-leur le scénario (voir l'annexe 8.2 du présent document).
- Lisez le scénario et utilisez les questions pour stimuler les discussions en sous-groupes. Gardez un œil sur le temps, des discussions animées au sein d'un groupe risquant de faire dépasser le temps imparti. Durée approximative : 15 minutes.
- Après la lecture du scénario et les discussions, les sous-groupes doivent noter en quelques

RESSOURCES

- Étude de cas
- Fiches cartonnées et marqueurs
- Épingles pour tableau

Activité d'Apprentissage 8.2 : Défis et solutions liés au SMC



Instructions

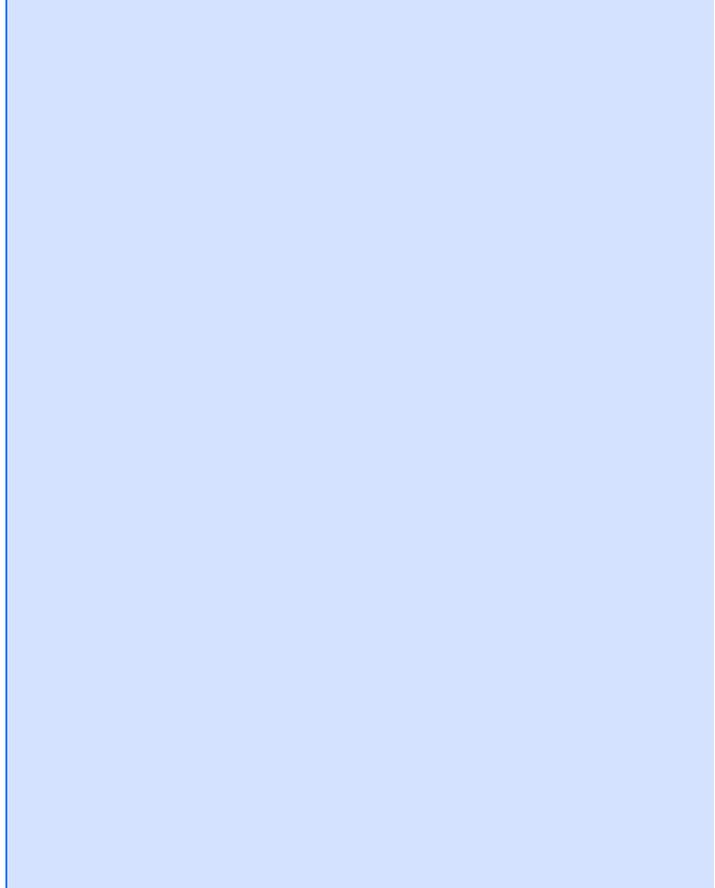
- Prenez connaissance du scénario
- Discutez des questions dans vos groupes
 - Identifiez les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du SMC et réfléchissez aux solutions possibles
 - Enregistrez les options relatives aux défis et aux solutions sur des feuilles différentes
- Présentez les options en séance plénière
- Organisez un brainstorming en plénière

mots les défis et les solutions identifiés sur des petites fiches cartonnées. Durée approximative : 5-10 minutes.

- Débriefez en plénière avec l'ensemble des participants sur les défis qu'ils ont identifiés et les solutions possibles.
- Laissez les participants, un par un et dans différents groupes, épingler ou scotcher leurs fiches sur un tableau et expliquer leurs réponses. Regroupez les réponses similaires pour faire apparaître les différentes catégories de réponses.

Durée approximative : 20-25 minutes.

DURÉE : 45 minutes



Débriefez après la discussion de groupe. Laissez les participants expliquer leur raisonnement. Demandez aux participants de parler de leur expérience personnelle et d'indiquer quelles pourraient être les solutions aux défis du SMC. Laissez-les épingler ou scotcher leurs propositions sur un tableau. Regroupez les réponses similaires pour faire ressortir les différentes catégories de propositions. À la fin, conservez-le(s) tableau(x) dans la salle de classe pour que tout le monde puisse le(s) voir pendant le reste de la formation. Faites un résumé de la discussion à l'aide des diapositives 29 et 30.

Pour permettre aux participants de visualiser la complexité et les liens, il est recommandé de connecter les défis et les solutions, créant ainsi un tableau de synthèse.

Diapositive 29

Débriefing : Les Défis du SMC



Comprendre et reconnaître les défis concernant:

- Motivation
- Résistance
- Culture
- Communication interculturelle
- Travailler avec un interprète

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021

29

Messages clés : La réforme de la police est un sujet très sensible de politique intérieure. Il s'agit essentiellement de changer les dynamiques et la redistribution du pouvoir dans un environnement étranger. Le SMC dans le contexte d'une opération de paix des Nations unies pose donc un certain nombre de problèmes au mentor/conseiller, tels que le manque de motivation et la résistance du partenaire, les différences culturelles et les problèmes de communication.

Motivation

Les motivations des individus peuvent être expliquées par le besoin d'émotions positives spécifiques :

- Besoin de pouvoir : se sentir fort et influent
- Besoin relationnel : se sentir aimé et intégré
- Besoin d'accomplissement : se sentir efficace, curieux, en développement
- Besoin de sécurité : se sentir en sécurité

(Source : www.gunnargarbe.de)

Comprendre les motivations des personnes mentorées ou conseillées permet de les motiver plus facilement.

Résistance

Les observateurs, les mentors et les conseillers sont souvent confrontés à la résistance de leurs partenaires. Il est important de reconnaître les comportements de résistance

lorsqu'ils se manifestent, d'en comprendre les raisons et de disposer de stratégies pour les éviter et les surmonter.

Les réformes et les changements dans le domaine de l'État de droit, de la police ou d'autres secteurs de l'administration publique impliquent inévitablement une remise en question des structures de pouvoir. Même si le concept de ces changements peut être bien accueilli sur le papier, le changement lui-même est souvent perçu comme une menace. Les partenaires peuvent parfois se demander si leur pays a choisi la bonne direction ; ils peuvent rejeter les conseils des Nations unies ; ils peuvent vouloir revenir aux anciennes valeurs et aux anciens styles de gouvernance ou les conserver.

Les partenaires s'opposeront aux mentors et aux conseillers qui n'essaient pas de comprendre la culture et l'environnement locaux et leur impact sur le mentoré. Le mentor doit respecter la culture du pays hôte, mais ne jamais cesser de soutenir les valeurs fondamentales de l'ONU.

Les raisons de la résistance des partenaires sont nombreuses. Par conséquent, les mentors doivent reconnaître la résistance et savoir comment y faire face. La résistance peut prendre de nombreuses formes, dont certaines peuvent ne pas être évidentes pour un observateur occasionnel. Une bonne communication est essentielle pour faire face à la résistance. La résistance est le signe que nous n'avons pas correctement répondu aux besoins de nos mentorés.



Le contenu suivant est commun (transversal) à celui du MFBP (CPTM) 3.2 Respect de la diversité.

Culture

Chaque culture a sa propre façon d'accomplir les tâches quotidiennes requises. *Les* mentors et les conseillers doivent comprendre que chaque société particulière peut aborder les choses différemment – pas nécessairement de manière inefficace.

La culture a été comparée à un iceberg. Un iceberg a une partie visible au-dessus de l'eau et une partie invisible plus importante sous l'eau, ce qui signifie que la culture a certains aspects observables et d'autres qui ne peuvent être que soupçonnés ou imaginés. Tout comme un iceberg, la partie observable de la culture n'est qu'une petite partie d'un ensemble beaucoup plus vaste.

La seule façon de comprendre une culture est de connaître ses valeurs et ses croyances – la partie cachée de l'iceberg. Les mentors et les conseillers doivent développer une tolérance pour les écarts qui pourraient avoir lieu par rapport aux normes définies. Notre

propre culture influence notre comportement d'innombrables façons, guidant inconsciemment nos actions, nos réactions et nos interactions.

Une fois que vous avez accepté que les gens se comportent comme ils le font pour une raison, quelle que soit l'idée que vous vous en faites, vous pouvez aller au-delà de la simple réaction à ce comportement et comprendre comment le gérer. Connaître l'autre culture est un pas considérable vers des négociations réussies.

Communication interculturelle

En tant que policiers des NU, le succès de notre mission dépend de notre capacité à communiquer clairement en dépit d'éventuels fossés culturels. Au sein des Nations unies, les mentors et les conseillers doivent savoir qu'une communication appropriée/efficace avec des personnes de cultures différentes est la clé d'une collaboration fructueuse avec leurs partenaires.

Certaines études suggèrent que la communication verbale ne représente qu'environ 20 à 30 % de la communication entre deux personnes. Les 70 à 80 % restants sont transmis par le ton de la voix, les expressions faciales, le contact visuel, les gestes, la posture, etc.

La communication non verbale n'a pas la même signification d'une culture à l'autre. Ces différences peuvent entraîner une mauvaise communication entre des personnes de cultures différentes, même si ces personnes ne communiquent pas directement entre elles.

Les mentors et les conseillers doivent reconnaître la présence et l'importance des critères de communication non-verbale, dans leur environnement. Ils doivent notamment comprendre comment les populations locales peuvent interpréter les critères de la communication non verbale du mentor/conseiller. Les gestes quotidiens tels que hocher la tête pour dire « oui » et secouer la tête pour dire « non » ne sont pas universels. De même, « oui » ne signifie pas toujours « je suis d'accord avec vous ».

Travailler avec un interprète

Lorsqu'ils travaillent avec un interprète pour des réunions avec des partenaires, les mentors et les conseillers sont tenus de s'assurer que l'interprète est préparé pour la session et doivent s'occuper de lui pendant la conversation. Il faut notamment tenir compte de la durée de la réunion, de la présence éventuelle d'un deuxième interprète, etc. En outre, le mentor/conseiller doit veiller aux besoins physiques de l'interprète (nourriture, boisson, hébergement et sécurité).

Certaines cultures posent des problèmes d'ordre ethnique/religieux/politique/social pour le choix de l'interprète. Malgré ces problèmes, l'interprète doit être sélectionné sur la base

de ses qualifications (éducation, connaissance du sujet). Le mentor/conseiller doit toujours prendre l'initiative de la conversation.

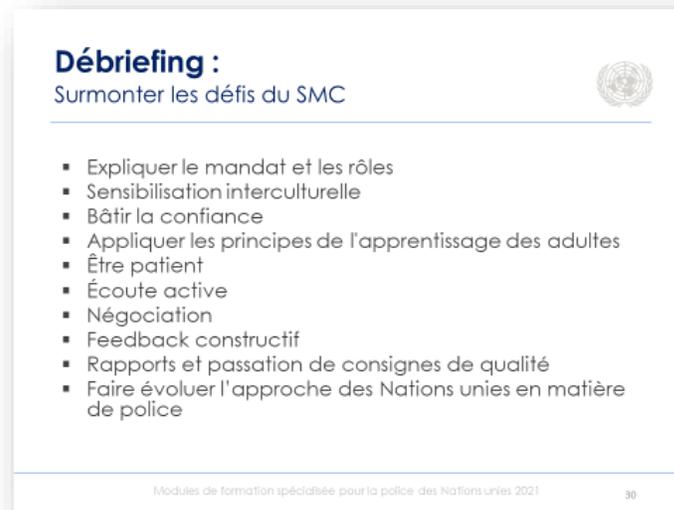
Le mentor/conseiller est responsable du contenu de la conversation, pas l'interprète. La même règle s'applique à tous les autres aspects entourant la conversation, tels que le lieu de la réunion, le moment choisi, etc. N'oubliez cependant pas que l'interprète vient du même pays et de la même culture que les partenaires nationaux, et que ses suggestions et ses points de vue doivent être pris en compte.

Les mentors/conseillers devraient essayer de travailler avec le même interprète, car une plus grande familiarité permettra une meilleure coordination de l'équipe. Cela minimisera la quantité de travail préalable nécessaire et rendra le mentor/conseiller et l'interprète plus efficaces, en particulier dans les situations compliquées. La relation entre le mentor/conseiller et l'interprète doit être basée sur la confiance et le respect.

Les différents rôles de l'interprète :

- **La langue** : Tout d'abord, l'interprète traduit une langue vers une autre.
- **Source d'information** : Les assistants linguistiques, en particulier, sont généralement originaires du pays hôte ainsi que de la région et de la culture où travaillent les mentors/conseillers. Ils peuvent donc être une bonne source d'informations sur le partenaire, la région, la culture, etc.
- **Filtre sur l'attitude, l'environnement et l'humeur** : Il peut être difficile pour le mentor/conseiller de reconnaître l'attitude ou l'humeur de son/ses partenaire(s) car les expressions faciales, le langage corporel, le ton, etc. de son/ses partenaire(s) peuvent être différents de ce à quoi il/elle est habitué(e) dans sa propre culture. L'interprète peut aider à comprendre.
- **Guide culturel** : L'interprète est généralement originaire du pays hôte et connaît bien la culture. Le mentor/conseiller doit l'utiliser comme source d'informations sur la culture.

Diapositive 30



Débriefing :
Surmonter les défis du SMC

- Expliquer le mandat et les rôles
- Sensibilisation interculturelle
- Bâtir la confiance
- Appliquer les principes de l'apprentissage des adultes
- Être patient
- Écoute active
- Négociation
- Feedback constructif
- Rapports et passation de consignes de qualité
- Faire évoluer l'approche des Nations unies en matière de police

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 30

Message clé : Pour devenir un mentor ou un conseiller efficace, vous devez posséder ou développer les compétences nécessaires pour surmonter les défis identifiés.

Expliquer le mandat et les rôles

Vous n'aurez qu'une seule occasion de faire une première bonne impression, lorsque vous rencontrerez votre homologue. Présentez-vous correctement et comportez-vous comme un ambassadeur des Nations unies.

Dans certaines cultures, le mot « mentor » est étroitement lié à enseignant ou superviseur. Dans d'autres cultures, le mot a une connotation négative, car chercher un mentor est soit un signe de faiblesse, soit une relation hiérarchique senior-junior. Les mentors de la police des NU doivent indiquer clairement à leurs mentorés dès le départ que leur rôle est d'être des partenaires d'apprentissage et de soutenir leurs objectifs d'apprentissage tels qu'ils sont définis par eux-mêmes, par la police du pays hôte ou tout autre service chargé de l'application des lois.

La clarté du mandat et des rôles permet d'éviter les malentendus et les attentes irréalistes.

Sensibilisation interculturelle

L'apprentissage des normes culturelles qui influencent le comportement du mentoré peut être l'un des meilleurs investissements que le mentor puisse faire. La culture du mentoré peut avoir des approches différentes en ce qui concerne la gestion du temps et le fait de « dire la vérité aux autorités ». Le mentor ne doit pas s'attendre à ce que le

mentoré adopte les normes culturelles du mentor ; le mentor doit plutôt adapter les siennes. Le mentor ne doit pas transiger sur les valeurs d'inclusion et de non-discrimination des Nations unies, par exemple lorsqu'il s'agit de femmes ou de minorités. Toutefois, il doit faire preuve de créativité pour les faire progresser et provoquer des changements positifs. Par exemple, la communauté majoritaire du pays hôte peut avoir des préjugés profondément ancrés à l'égard d'une communauté minoritaire. Un mentor sensibilisé à la culture peut simplement prendre note de cette situation regrettable et ne rien faire d'autre. Un mentor conscient de sa culture et capable de s'adapter réfléchira de manière créative à la façon de remédier au statu quo – pas nécessairement en défiant directement ses partenaires du pays hôte, mais en faisant appel à leur intérêt personnel et en leur montrant comment l'inclusion des minorités améliorera les relations avec la communauté et les performances de la police.

Bâtir la confiance

Dans la littérature sur le mentorat, il est presque devenu un truisme de dire qu'un mentor doit établir une relation de confiance. Mais quel type de confiance ? Dans certains cas, la confiance peut être gagnée rapidement, mais plus fréquemment dans d'autres cas, il faut beaucoup de temps pour la gagner. En tant que mentor de la police des NU, le type de confiance que l'on cherche à établir est la confiance du mentoré dans l'expertise du mentor et la pertinence de cette expertise pour ses fonctions et missions. L'expérience montre que l'apprentissage des adultes fonctionne mieux lorsque le mentoré perçoit la valeur ajoutée du mentorat pour ses propres performances professionnelles et le développement de sa carrière, c'est-à-dire l'application immédiate des résultats. Un tel niveau de confiance dans les capacités professionnelles du mentor et une compréhension sans ambiguïté de la « valeur ajoutée » que représente le mentor de la police des NU encourageront ses partenaires à partager librement leurs problèmes et leurs préoccupations. La recherche d'un autre « type de confiance » peut être une entreprise naïve, mais cela ne veut pas dire qu'elle est impossible.

Chaque entreprise cherchant à instaurer la confiance peut nécessiter un ensemble différent d'ingrédients, mais il existe des éléments communs que les mentors de la police des NU peuvent utiliser pour atteindre cet objectif :

- Reconnaissez que vous et votre (vos) partenaire(s) avez une expertise technique et des connaissances à offrir l'un à l'autre.
- Sollicitez les conseils et les connaissances de votre partenaire sur la culture locale et l'environnement opérationnel, y compris sur les aspects liés au genre tels que les droits des femmes et les obstacles qui s'y opposent.
- Positionnez-vous comme une ressource pour votre partenaire et comme un expert dans votre domaine – les gens ont tendance à se rapprocher de leurs pairs professionnels.
- Parlez moins, écoutez plus et posez des questions.

Appliquer les principes de l'apprentissage des adultes

Les adultes en formation sont différents des étudiants ou d'autres apprenants plus jeunes. Ils ont besoin de savoir pourquoi, quoi et comment les nouvelles connaissances, aptitudes et compétences pourront leur servir à leur avantage. Ils recherchent de nouvelles connaissances liées à leur vie et centrées sur leurs problèmes. Les principes de l'apprentissage des adultes devraient guider toutes les activités des mentors de la police des NU, à savoir

- Les adultes apprennent mieux lorsqu'ils sont impliqués et peuvent analyser, planifier, mettre en œuvre et évaluer leur propre apprentissage ;
- Les apprenants adultes ont besoin du mentor pour créer et maintenir un environnement d'apprentissage favorable ;
- Les apprenants adultes ont besoin de se mettre en valeur ;
- Chez les adultes, la volonté d'apprendre augmente lorsqu'il existe un besoin spécifique de savoir (par exemple, une directive de la direction de la police du pays hôte pour acquérir de nouvelles compétences) ;
- Les adultes utilisent les expériences de la vie comme principale ressource d'apprentissage ;
- Les apprenants adultes ont un besoin naturel d'application immédiate ;
- Les adultes réagissent mieux à l'apprentissage lorsqu'ils sont eux-mêmes motivés pour apprendre (par exemple, « je veux devenir un meilleur enquêteur » ou « je veux que mon pays oublie son conflit et qu'il ait une meilleure police »).

Être patient

Toute réforme, y compris celle de la police, peut être douloureuse et susciter des résistances. La réforme de la police peut modifier la dynamique du pouvoir et, par conséquent, être perçue comme une menace. Les partenaires de la police des NU peuvent également être sceptiques quant aux changements proposés et peuvent même rejeter les conseils de la police des NU. Ils peuvent être nostalgiques de leurs anciennes méthodes de travail. Le mentor de la police des NU doit être patient et, en s'appuyant sur des exemples locaux/régionaux culturellement acceptables, travailler à un rythme qui convient à son mentoré et à son organisation. Le mentor de la police des NU doit également réfléchir aux raisons pour lesquelles la réforme fait face à une résistance et partager ses réflexions au sein de la composante police afin d'ajuster la stratégie de soutien de la police des NU si nécessaire.

L'écoute active

L'écoute n'est pas un processus passif. En fait, l'auditeur peut, et doit, être au moins aussi engagé dans le processus que l'orateur. L'expression « écoute active » est utilisée pour décrire ce processus d'implication totale.

Si les mentors et les conseillers sont vraiment à l'écoute de leurs partenaires, ils font chacune des choses suivantes :

- Écouter sans interrompre.
- Clarifier et confirmer qu'ils ont bien compris ce que dit leur interlocuteur en le répétant et en posant des questions ; c'est ce qu'on appelle aussi « faire écho » aux propos.
- Regarder son interlocuteur, ne pas se contenter d'écouter ; le langage corporel contribue grandement à la bonne compréhension du message envoyé par l'autre partie.
- Écouter sans juger ce que dit son interlocuteur, ne pas être critique dès le départ.

Négociation

L'objectif des négociations dans une relation de mentorat/conseil est de parvenir à un accord sans élever de barrières à la communication future. La négociation est un processus qui permet d'identifier, d'aborder et de résoudre les désaccords dans le but de trouver un terrain d'entente. Sans négociation de bonne foi, les désaccords peuvent dégénérer en disputes qui font naître un certain malaise. Une fois le malaise ressenti, il devient beaucoup plus difficile de trouver un terrain d'entente.

Le partenaire est un adulte à part entière qui a ses propres opinions et normes de conduite. Il est également un expert du pays et de la culture locale, tandis que le mentor/conseiller est un visiteur dans le pays et est là pour accomplir une tâche spécifique qui exige du partenaire qu'il fasse des changements substantiels. Cette situation conduira invariablement à des désaccords qui devront être négociés.

La négociation interculturelle peut être compliquée par les facteurs suivants :

- Différentes perspectives sur l'objectif de la négociation (résultat ou relation, sauver la face ou obtenir un avantage, etc.)
- Protocole
- Langage/communication non verbale/règles non exprimées fondées sur la culture
- Tolérance au risque (éviter l'incertitude)
- Vision du temps (focalisation sur le passé, le présent ou le futur)
- Différence dans les systèmes de prise de décision (vertical, consensus, etc.)
- Forme d'un éventuel accord

- Différents points de vue sur l'autorité (autorité partagée en opposition à des structures hiérarchiques claires)
- Styles personnels, formels ou informels (attitudes individuelles de part et d'autre de la négociation)

Feedback constructif

En donnant un feedback, vous reflétez votre intention et votre état émotionnel ou cognitif. Montrez votre appréciation. Critiquez un certain comportement et non la personne. Donnez un feedback constructif en donnant des conseils ou en offrant de l'aide en vue d'une amélioration.

Lorsqu'elle reçoit un feedback, la personne doit être attentive, ne pas argumenter ni justifier ses actions, à moins que vous ne souhaitiez clarifier les choses pour mieux les faire comprendre.

Rapports et passation de consignes de qualité

L'apprentissage est l'objectif premier du mentorat. Pour que le mentorat réussisse, le mentor et le mentoré doivent se concentrer sur des objectifs d'apprentissage qui doivent être maintenus tout au long du processus d'apprentissage. Les objectifs respectant le concept SMART sont un excellent outil que le mentor et le mentoré peuvent utiliser pour s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qu'ils se sont fixés pour leur relation. SMART signifie **S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**éaliste et **T**emporel (dans la limite de temps imparti). Le mentor et le mentoré gagneront à avoir un objectif SMART à l'esprit pour chaque échange dans le cadre du mentorat. Le résultat des objectifs est de combler les lacunes en matière de compétences et de connaissances, ce qui permettra au mentoré d'accomplir son travail plus efficacement.

En outre, un dispositif solide de passation de consignes et de planification de la relève au sein de la composante police contribuera grandement à traiter de manière professionnelle la question des fréquentes rotations.

Proposer l'approche des Nations unies en matière de police

L'une des plaintes les plus fréquemment formulées par les partenaires des pays hôtes de la police des NU est le manque de cohérence dans le transfert de connaissances. Par exemple, un mentor de la police des NU d'un pays donné encourage un mentoré à adopter une méthode particulière de travail de police orientée vers la communauté. Une fois ce mentor parti, un nouveau mentor de la police des NU d'un autre pays proposera des principes différents. Les mentors de la police des NU doivent baser leur mentorat sur les lignes directrices relatives à la police provenant du DOP, en particulier du Cadre d'orientation stratégique. Ils peuvent également utiliser des exemples de leur

propre pays, mais ceux-ci doivent être cohérents et compatibles avec les orientations de la Police des Nations unies.

Diapositive 31



Indicateurs de Référence vers la Mise en œuvre du Mandat

- Conformément aux normes des Nations unies, chaque service de police ou autre service chargé de l'application des lois doit être représentatif des communautés qu'il sert, y répondre et être responsable devant elles.
- **Toute** assistance de la police des Nations unies doit viser à aider le pays hôte à atteindre un tel niveau dans l'exécution des missions de police.

~Manuel du SMC 2017, 4.1.4.

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 31

Message clé : Toute l'assistance de la police des Nations unies doit viser à aider l'État hôte à parvenir à un régime de police où chaque service de police ou autre service chargé de l'application des lois est représentatif des communautés qu'il sert, répond à leurs besoins et est responsable devant elles.

Concentrez-vous sur les mots « **toute** l'assistance de la police des Nations unies... » - cela indique la nécessité d'une approche globale de la réforme de la police.

Le suivi est une activité qui concerne l'ensemble de la mission, tant en ce qui concerne les droits de l'homme que les performances de la police. Du chef de la composante police (CPP) au policier individuel ou à un membre d'une unité de police constituée dans une région éloignée, tous les personnels de la police des Nations unies doivent recueillir, évaluer, analyser et transmettre des informations susceptibles d'aider la mission à remplir son mandat et à transférer les responsabilités en matière de sécurité au pays hôte.

Si la police des NU poursuit le renforcement des capacités de manière globale et en se concentrant sur tous les éléments clés (en déployant des mentors et des conseillers couvrant des sujets relevant des cinq éléments fondamentaux des principes directeurs du DOMP/DAM sur le renforcement des capacités et le développement de la police), l'effort de suivi/surveillance doit correspondre à l'approche globale. Une telle approche garantirait la cohérence des données dans le temps et aiderait à mesurer les progrès et à ajuster les priorités si nécessaire.

Diapositive 32

Résumé des Messages clés 

Les observateurs, mentors et conseillers doivent comprendre et reconnaître les défis auxquels ils peuvent être confrontés sur le terrain.

Pour devenir un mentor ou un conseiller efficace, vous devez surmonter ces difficultés.

Toute assistance de la police des Nations unies doit viser à aider le pays hôte à atteindre un niveau de performance des missions de police où chaque service de police ou autre service chargé de l'application des lois devrait être représentatif des communautés qu'elle sert, y répondre et être responsable devant elles.

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 32



Résumez ou demandez aux participants de résumer cette partie de la leçon.

Résumé des messages clés

- Les mentors et les conseillers doivent comprendre et reconnaître les défis auxquels ils peuvent être confrontés sur le terrain.
- Pour devenir un mentor ou un conseiller efficace, vous devez posséder ou développer les compétences nécessaires pour relever ces défis.
- Toute l'assistance de la police des Nations unies doit viser à aider le pays hôte à parvenir à un régime de police où chaque service de police ou autre service chargé de l'application des lois devrait être représentatif des communautés qu'il sert, répondre à leurs besoins et être responsable devant elles.

Annexe 8.2

Activité d'apprentissage : Défis et solutions en matière de SMC 8.2

Étude de cas et discussion : Défis et solutions en matière de SMC

Vous êtes un policier expérimenté dans votre pays d'origine et c'est votre première mission. Vous êtes en mission au Carana depuis six mois et vous apprenez encore à vous adapter à l'environnement. Le CCP vous a nommé conseiller technique auprès du chef de la police de la région de Galasi. La police nationale de Galasi a une mauvaise réputation en ce qui concerne la violation continue des droits de l'homme et les craintes de la communauté de s'adresser à la police pour signaler des crimes commis contre la population. Les informations peu encourageantes que vous avez reçues de vos collègues sur la personnalité de votre nouveau partenaire national vous stressent, vous empêchent de dormir correctement et vous êtes surchargé de travail. Vous aimeriez montrer à vos collègues, et surtout au CCP, que vous êtes capable de réussir et de répondre à leurs attentes.

Q : *Quels pourraient être vos défis personnels, spécifiquement liés à votre nouvelle fonction de conseiller en matière de SMC, sur la base de ces informations ? Quelles sont les barrières culturelles organisationnelles qui devront être surmontées au sein de la police nationale ? Comment ces défis pourraient-ils être relevés ?*

Aujourd'hui, vous avez votre premier rendez-vous avec le chef de la police nationale de Galasi. Vous souhaitez faire une première impression positive à votre partenaire national, afin d'instaurer un climat de confiance entre vous deux. Malheureusement, le temps qui s'est écoulé entre votre nomination à cette nouvelle fonction et la première rencontre a été trop court pour que vous puissiez recueillir suffisamment d'informations et analyser la situation générale de la police nationale à Galasi ainsi que la personnalité de votre partenaire.

Q : *Comment allez-vous préparer votre réunion ? Quelles sont les questions que vous allez aborder avec le chef de la police de Galasi ? Quels sont les défis à relever dans cette phase ? Et comment peuvent-ils être relevés ?*

Comme on vous a dit que le chef de la police ne préférerait pas parler en français lors de ses réunions avec les représentants des NU, vous devez être accompagné d'un interprète.

Q : *Quels sont les principaux éléments à prendre en compte lors de la sélection de l'interprète ? Quels sont les principes directeurs que vous partagerez avec l'interprète avant la réunion pour garantir une réunion réussie ? Quelles difficultés pourriez-vous rencontrer en travaillant avec un interprète ou un assistant linguistique ?*

Au cours de la réunion, la première interaction n'a pas été encourageante. Le chef de la police nationale a déclaré qu'il ne voyait aucune valeur ajoutée à ce qu'un conseiller de l'ONU lui dise ce qu'il a à faire et ou ne pas faire. De plus, il a ajouté qu'il aurait aimé avoir un officier plus gradé, en provenance de la région et non arrivant d'un autre continent qui ne comprend pas la dynamique globale actuelle au Carana et de Galasi en particulier.

Q : *Quelle serait votre réaction face à une telle attitude ? Comment allez-vous faire face à cette situation ?*

Grâce à vos compétences, à l'expérience acquise dans des contextes similaires et à la valeur ajoutée que vous pouvez apporter en invitant les principaux donateurs à financer certains projets à Galasi, ainsi qu'au soutien technique que vous pouvez fournir pour promouvoir et développer le niveau des services de police dans la région, vous réussissez à convaincre le chef de la police nationale de vous accepter en tant que conseiller.

Au bout d'un certain temps, vous vous rendez compte que le chef de la police nationale ne prend pas vos conseils au sérieux et qu'il continue d'agir de la même manière. Il y a encore beaucoup de violations des droits de l'homme à l'égard de la communauté, en particulier à l'égard des minorités et des femmes.

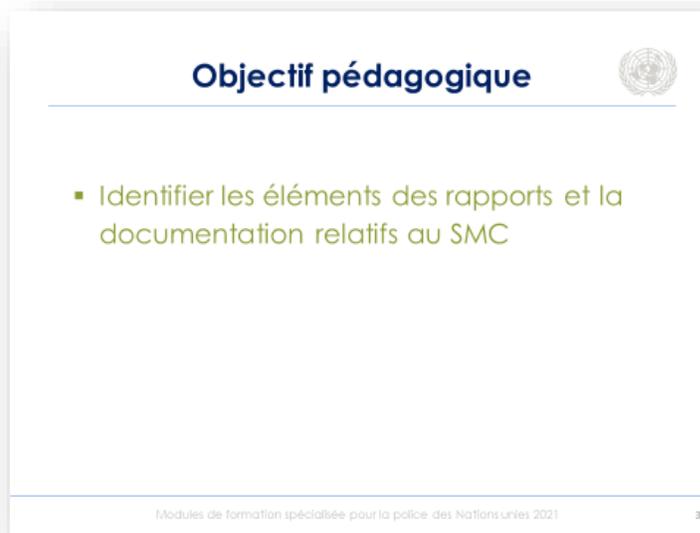
Q : *Allez-vous vous confronter à votre partenaire en lui posant des questions et en lui demandant des éclaircissements sur les raisons pour lesquelles il ne tient pas compte de vos conseils ? Si oui, comment allez-vous procéder et dans quel contexte ? Sinon, que pouvez-vous faire d'autre à cet égard ?*

Alors que les choses s'améliorent au travail, notamment dans le cadre des projets de police orientée vers la communauté, la mission des Nations unies au Carana connaît un événement préjudiciable. Les médias locaux ont rapporté que dans un autre district, un casque bleu a eu une relation sexuelle avec une interprète locale. Dans l'interview, la jeune femme affirme être enceinte et accuse le soldat et la direction de la mission de l'ONU de ne pas prendre leurs responsabilités. Apparemment, le PCT (pays contributeur en troupes) a procédé au rapatriement du soldat et attend les résultats du test de paternité, mais cela n'a pas été mentionné dans le journal. Cette nouvelle est le sujet du jour lorsque vous arrivez dans le bureau de votre partenaire, et vous sentez une certaine ambiance pesante à votre arrivée. Les policiers et l'interprète commencent à vous poser des questions et reprochent à l'ONU de protéger ce soldat et de ne pas prendre ses responsabilités.

Q : *En quoi cette nouvelle pourrait-elle avoir un impact négatif sur votre travail et celui de la police de Galasi ? Comment allez-vous traiter avec la police nationale ? Et quelle serait la bonne approche vis-à-vis de votre interprète ? Le fait que vous soyez un homme ou une femme et que le chef de la police ou l'interprète soit une femme ou un homme ferait-il une différence ?*

Rapports et documentation relatifs au SMC

Diapositives 33 et 34



Utilisez cette diapositive pour introduire la leçon sur les rapports et la documentation. Insistez sur l'importance de conserver et de laisser à son successeur des dossiers complets sur les activités liées au SMC.

À l'issue de la leçon, les participants seront en mesure d'illustrer les éléments des rapports et de la documentation relatifs au SMC.

Activité pédagogique : Documentation

Discussion de groupe Round Robin : Documentation en matière de SMC

INSTRUCTIONS :

Le Round Robin est une technique pédagogique permettant de générer et de développer des idées dans le cadre d'un brainstorming de groupe.

Les participants visitent deux tables/tableaux de conférence et approfondissent leurs connaissances en discutant des questions posées à chaque table.

- Préparez deux tableaux/tableaux de conférence avec les questions suivantes :
Tableau 1 : Pourquoi la documentation est-elle importante ?
Tableau 2 : Qu'est-ce qui doit être documenté dans le processus de SMC ?
- Divisez les apprenants en deux groupes et laissez-les se rendre à l'une des tables.
- Laissez les groupes discuter de leur question et notez leurs idées sur le tableau. Après 5 minutes, les groupes changent de table et discutent de la deuxième question, en ajoutant leurs idées à celles de l'autre groupe.
- Débriefing en plénière.

TEMPS : 10 minutes

RESSOURCES

- Deux tableaux/tableaux de conférence avec les questions relatives à la discussion à venir
- Marqueurs

Discussion de Groupe technique Round Robin : Documentation SMC



Instructions

- Discutez de la question qui vous a été assignée avec votre groupe
- Notez vos idées sur le tableau de conférence
- Après 5 minutes, passez à la question suivante, discutez et ajoutez vos idées sur le tableau de conférence
- Participez à la discussion plénière et débriefez

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021

35



Animez une discussion sur l'importance d'une bonne documentation pour le SMC. Si cela n'a pas été mentionné, ajoutez les points ci-dessous :

Documentation

- Décrit la situation de départ
- Définit et décrit les étapes et le statut final
- Fournit une base pour l'évaluation :
 - Permet de comparer les objectifs et la situation actuelle
 - Identifie les progrès réalisés et les faiblesses
- Pour les partenaires, décrit le progrès et le développement
- Démontre la bonne utilisation du budget et des ressources
- Il est essentiel de préparer votre successeur à la passation des consignes
- Assure la continuité et la mémoire institutionnelle.

Conseils pratiques

- Sachez ce qu'il faut évaluer dès le début au lieu d'attendre la fin et de vous rendre compte que vous ne disposez pas des données nécessaires à l'évaluation.
- Les données doivent être qualitatives et quantitatives. Par exemple, décrivez ce à quoi le mentorat/conseil a abouti. Au lieu de dire « j'ai rencontré mon mentoré trois fois par semaine », décrivez l'impact de ces rencontres.
- Même les données négatives doivent être communiquées.
- Les rapports font partie d'un vaste cadre de responsabilité. Veillez à identifier avec votre homologue, dès le départ, les données que vous collectez.
- Vos rapports font partie de la passation des consignes. Veillez à ce qu'ils soient compréhensibles et utiles à cette fin.

Documentation en matière de SMC

Diapositive 36



Documentation en matière de SMC

- Notes de passation de consignes
- Plan stratégique de renforcement des capacités
- Liste de contrôle pour le suivi
- Cartographie des lacunes en matière de capacités et de compétences
- Rapports d'avancement/journal de bord du mentorat et du conseil
- Rapport de fin de mission

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 36

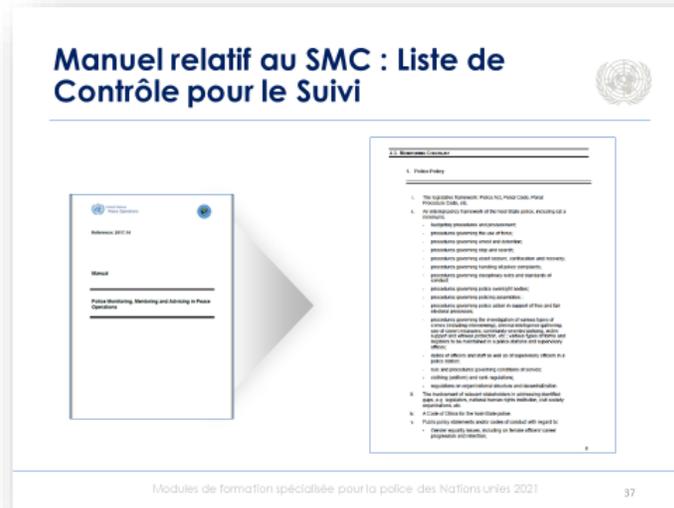
Message clé : Chaque mentor/conseiller quittant la mission doit, en plus du rapport de fin de mission, préparer un rapport bien structuré à l'intention du coordinateur en charge du mentorat et du conseil, ainsi que des notes de passation de consignes détaillées à l'intention de son successeur.

Outre le rapport obligatoire de fin de mission, les mentors et les conseillers doivent préparer et laisser un rapport bien structuré au coordinateur en charge du mentorat et du conseil, ainsi que des notes de passation de consignes détaillées pour leur successeur.

Cette documentation doit comprendre

- La version actuelle du plan stratégique de renforcement des capacités de la mission
- Versions actuelles de la liste de contrôle du suivi et identification des faiblesses en matière de compétences et d'aptitudes
- Copies de tous les rapports d'avancement sur le mentorat et le conseil fournis au coordinateur de la mission en charge du conseil et du mentorat
- Registres de bord des activités de mentorat et de conseil

Diapositive 37



Message clé : Le manuel relatif au SMC (2017) contient une liste de contrôle pour le suivi et l'établissement de rapports. Les composantes police sont tenues d'utiliser cette liste de contrôle pour le suivi des rapports sur les activités de renforcement des capacités et de développement de la police.

La liste de contrôle est basée sur les principes directeurs du DOMP-DAM sur le renforcement des capacités et le développement de la police (2015.08) et se trouve à la page 7 du manuel relatif au SMC. Les composantes police sont tenues d'utiliser cette liste de contrôle pour le suivi des rapports sur les activités de renforcement des capacités et de développement de la police. Si la composante police n'entreprend pas d'activités dans un ou plusieurs des domaines essentiels et/ou fait face à des obstacles politiques/budgétaires/de personnel, les rédacteurs du rapport sont priés d'apporter des précisions.

Les résultats du suivi devraient alimenter et façonner toutes les activités en cours et/ou prévues de la mission, y compris la stratégie d'engagement politique, le travail sur les droits de l'homme et les rapports publics y afférents, la sensibilisation de la société civile et des donateurs, la formation, le mentorat et le conseil, le plaidoyer, les rapports aux organes de décision des Nations unies et au siège de l'ONU.

Diapositive 38

Résumé des Messages Clés 

Chaque mentor/conseiller quittant la mission, en plus du rapport de fin de mission, doit préparer un rapport bien structuré à l'intention du coordinateur en charge du mentorat et conseil, ainsi que des notes de passation de consignes détaillées pour son successeur.

Le manuel sur le SMC (2017) contient une liste de contrôle pour le suivi et l'établissement de rapports. Les composantes police sont tenues d'utiliser cette liste de contrôle pour le suivi des rapports sur les activités de renforcement des capacités et de développement de la police.

Modules de formation spécialisée pour la police des Nations unies 2021 38



Résumez ou demandez aux participants de résumer cette section de la leçon.

Résumé des messages clés

- Chaque mentor/conseiller quittant la mission doit, en plus du rapport de fin de mission, préparer un rapport bien structuré à l'intention du coordinateur du mentorat et du conseil, ainsi que des notes de passation de consignes à l'intention de son successeur.
- Le manuel relatif au SMC (2017) contient une liste de contrôle pour le suivi et l'établissement de rapports. Les composantes police sont tenues d'utiliser cette liste de contrôle pour le suivi des rapports sur les activités de renforcement des capacités et de développement de la police.

Suivi, mentorat et conseil de la police des Nations unies - Synthèse de la leçon

L'objectif de cette leçon était de fournir aux participants une compréhension claire des concepts et des stratégies élémentaires de suivi, de mentorat et de conseil de la police des Nations unies (SMC) afin de mieux soutenir le personnel et les services chargés de l'application des lois dans un environnement d'après-conflit.

Le suivi, le mentorat et le conseil sont des méthodes essentielles pour le renforcement des capacités et le processus plus large de développement de la police. Ils sont fondamentaux pour la capacité de la police des Nations unies à ancrer le développement de la police dans une véritable appropriation nationale.

Rappelez aux participants les **messages clés** suivants :

- Le rôle de la police des Nations unies dans le maintien de la paix a évolué et l'accent a été mis sur le contrôle des performances plutôt que sur le contrôle/observation et l'établissement de rapports traditionnels.
- Pour être un observateur, un mentor et un conseiller efficace, la police des NU doit lire les documents d'orientation, le manuel relatif au SMC et le mandat de la mission.
- Les mentors et les conseillers de la police des Nations unies doivent intégrer les questions transversales dans leur travail et les aborder avec leurs partenaires du pays hôte.
- Les activités liées au SMC doivent toujours être mises en œuvre dans le respect des valeurs fondamentales et des compétences essentielles des Nations unies, ainsi que dans le respect de l'appropriation totale par les autorités de l'État hôte.
- Le succès du SMC repose sur la connaissance de l'environnement de la mission, l'établissement d'une relation de confiance entre le mentor/conseiller et son/ses partenaire(s) et le fait de posséder des compétences en matière de SMC appropriées, telles que les compétences en communication et en planification.
- Le SMC comporte quatre étapes : Identification des besoins, accord sur les objectifs, plan d'action et mise en œuvre, évaluation et ajustement.
- Le SMC dans le contexte d'une opération de paix des Nations unies pose un certain nombre de problèmes au mentor/conseiller, tels que le manque de motivation et la résistance du partenaire, les différences culturelles et les problèmes de communication.
- Pour devenir un mentor ou un conseiller efficace, la police des NU doit posséder ou développer les compétences nécessaires pour surmonter ces difficultés.
- Toute l'assistance de la police des Nations unies doit viser à aider l'État hôte à parvenir à un régime de police, où chaque service de police ou autre service

chargé de l'application des lois devrait être représentatif des communautés qu'il sert, répondre à leurs besoins et être responsable devant elles.

- Chaque mentor/conseiller quittant la mission doit, en plus du rapport de fin de mission, préparer un rapport bien structuré à l'intention du coordinateur en charge du mentorat et du conseil, ainsi que des notes de passation de consignes détaillées à l'intention de son successeur.

Documents de référence

- Principes directeurs du DOMP/DAM sur le renforcement des capacités et le développement (2015.08)
- Manuel du DOMP/DAM relatif au suivi, mentorat et conseil de la police dans les opérations de paix 2017

Mots clés

Mots ou phrases clés pour cette leçon :

Mot ou phrase clé	Définition/définition pratique
Conseils	Le conseil est un processus de collaboration avec la police du pays hôte et d'autres services chargés de l'application des lois afin de trouver des solutions à leurs problèmes et d'améliorer leurs performances.
Mentorat	Le mentorat est un processus d'accompagnement/de jumelage entre un policier de l'État hôte et un mentor de la police des NU en vue d'observer l'application de nouvelles connaissances et compétences par le policier du pays hôte et de l'aider à accomplir des tâches, de promouvoir le développement professionnel et, globalement, d'améliorer l'efficacité du service de police du pays hôte ou des autres services chargés de l'application des lois.
Suivi	Le suivi est l'observation régulière d'une activité ou d'un domaine lié à des tâches mandatées ou implicites dans le cadre d'une opération de paix des Nations unies, et l'établissement de rapports sur cette activité ou ce domaine.
SMART	<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 parties prenantes.</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 : Il est recommandé d'être ambitieux dans la définition des buts et objectifs des programmes/sous-programmes ; toutefois, les responsables doivent veiller à ce que les éléments de planification restent réalistes. Ils doivent également</p>

	<p>veiller à ce que les éléments de planification s'inscrivent dans le cadre des tâches qui leur sont confiées.</p> <p>(T) Limité dans le temps : Les dirigeants/leaders doivent s'assurer que les objectifs qu'ils ont créés sont réalisables dans les délais impartis.</p>
--	--