

Mentorat et conseil

Table des matières

Notes préparatoires à l'attention de(s) (l') instructeur(s).....	1
Notes de la session.....	6
Les compétences clés d'un Mentor/Conseiller.....	9
Activité d'apprentissage : Les différentes phases du mentorat.....	10
Feedback.....	16
Evaluation des résultats d'apprentissage.....	18
Activité d'apprentissage facultative : Jeux de rôle.....	23

Notes de préparation pour les instructeurs

Contexte

Dans le contexte des sociétés d'après-conflit, les Opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont fréquemment mandatées pour assister la réforme, la restructuration et la reconstruction des services chargés de l'application de la loi. Une part substantielle de ce processus est constituée, entre autres, de l'interaction entre la Police des Nations Unies et la police du pays hôte afin d'atteindre les objectifs fixés.

A la suite d'un conflit, la population a généralement peu ou pas confiance dans la capacité de l'État à assurer à chacun de ses membres sécurité et protection. Des services de police efficaces permettent non seulement de rétablir l'ordre public mais ils concourent également à restaurer la confiance de la population dans la capacité de l'État à gouverner. Dans ce processus de reconstruction de la confiance, le point crucial est constitué par les activités de mentorat, de conseil et de formation de la police du pays hôte, en veillant à une application de la loi efficace et légitime.

But

Fournir aux participants :

- une compréhension claire des stratégies et concepts élémentaires qui régissent le mentorat et le conseil dans le cadre du soutien du processus de réforme, de restructuration et de reconstruction des services du pays hôte chargés de faire appliquer la loi

Résultats de l'apprentissage

Au terme du module sur le «Mentorat et conseil», les participants seront à même de :

1. définir le mentorat et le conseil
2. présenter le but poursuivi par les activités de mentorat et de conseil
3. dresser la liste des objectifs et des compétences nécessaires aux activités de mentorat et de conseil
4. expliquer le rôle joué par les activités de mentorat et de conseil dans le processus de réforme, de restructuration et de reconstruction des services chargés de l'application des lois
5. mettre en application les activités de mentorat et de conseil lors d'un exercice

2 ▪ Mentorat et conseil

Au terme de ce module, les participants devront comprendre l'ensemble du processus de mentorat et de conseil auprès des services et des agents chargés de l'application des lois dans un environnement d'après-conflit.

Séquence de l'apprentissage

Le contenu de ce module pourrait être donné en deux séances de formation, en fonction du nombre d'activités d'apprentissage décidées par l'instructeur. Il pourrait également modifier la durée des séquences afin de les adapter aux besoins nationaux de formation et refléter ainsi le niveau de compréhension des étudiants en la matière.

On recommande de dispenser ce module conjointement ou avec toute l'attention que requièrent les modules sur «Les Droits de l'Homme», le «Service de police communautaire», «Le respect de la diversité», «La protection de l'enfance et l'égalité des sexes», «La paix et la sécurité».

Durée

Durée minimale d'une session	Cours/présentation	Questions/Évaluation	Activités de la session
70 minutes	25 min	15 min.	30 minutes d'activité
Options facultatives	Spécificités de la mission	Film en option	Activité facultative
45 min.	si nécessaire		45 min.

Méthodologie

Ce module fournit une vue d'ensemble sur toute l'activité de mentorat et de conseil en soutien du processus de réforme, de restructuration et de reconstruction des services chargés de l'application des lois et il pose les fondements pour d'autres modules traitant de tâches et de phases spécifiques relatives au processus.

Ce module contient une variété d'activités d'apprentissage suggérées dans le but d'impliquer les apprenants adultes. Les facilitateurs pourront utiliser autant d'activités d'apprentissage que le temps le permet, en veillant à les adapter à la population cible. Les participants devront totalement s'impliquer dans le processus d'apprentissage par le biais d'exercices pratiques, de séances de remue-méninges, de discussion sur des études de cas, de travail en petits groupes sur des tâches spécifiques, etc... Sachant à quoi s'attendre, les participants pourront améliorer leur capacité à se concentrer sur le sujet et tirer ainsi un meilleur profit de la session.

- Définition d'un mentor et d'un conseiller
- Le rôle des officiers de police des Nations Unies en tant que mentors/conseillers
- Les objectifs poursuivis par les activités de mentorat et de conseil
- Les tâches qui incombent au et les compétences requises pour être mentor/conseiller
- Feedback
- Évaluation des résultats de l'apprentissage
- Synthèse

* **Veillez noter SVP** : L'institution de formation a toute latitude pour décider si le questionnaire d'évaluation se fera par le biais d'une session informelle de questions-réponses organisée au sein des groupes, ou d'une interrogation écrite rapide (sous forme de quiz). Dans tous les cas, il est recommandé de fournir, à l'issue de l'évaluation, les réponses correctes afin de permettre aux participants de retenir les informations clés.

Les instructeurs sont encouragés à donner des exemples complémentaires de même que des informations spécifiques aux missions où les participants seront déployés, dans la mesure où ces informations sont connues.

Profil des instructeurs

Il est préférable que ce module soit présenté par un instructeur ayant l'expérience des activités de mentorat et de conseil, expérience qu'il ou elle pourrait faire partager au groupe. S'il y a plus d'un instructeur, l'un d'eux au moins devrait avoir une expérience pratique. L'instructeur devrait également encourager les participants à poser des questions et chercher à avoir une discussion interactive. Tous les stagiaires devront être encouragés à apporter leur contribution aux discussions au sein des groupes, aux discussions relatives aux études de cas, ainsi qu'à toute autre activité.

Préparation de l'instructeur

Lectures requises

- Manuel de la Police des Nations Unies
- Manuel sur les opérations de maintien de la paix multidimensionnelles des Nations Unies, l'unité sur les meilleures pratiques de maintien de la paix, du Département des opérations de maintien de la paix (DPKO), Nations Unies, décembre 2003, p 85 – 94.

4 ▪ Mentorat et conseil

- Principes et les directives concernant la Police des Nations Unies.

Préparation générale


Équipements :


1. Ordinateur et présentations PowerPoint
2. Projecteur et écran
3. Tableau de conférence


Documentation :


1. les photocopiés à distribuer ...etc.


Légende des symboles


-  Note à l'attention de l'instructeur (informations contextuelles à prendre en considération).


-  Points à évoquer (savoir les points essentiels à aborder sur le sujet). L'instructeur veillera à utiliser ses propres mots pour présenter ces points au lieu de les lire.


-  Point spécifique à la mission, à savoir une partie de la session qui bénéficierait des informations spécifiques à la mission.


-  Exemple (histoires illustrant un point ou un message clé)


-  Exemples de questions (questions susceptibles d'être posées aux participants)

-  Polycopies à distribuer (ce signe indique qu'elles doivent être distribuées aux participants)

-  Film (film suggéré comme activité clé ou facultative)

-  Activité d'apprentissage clé (activité dont l'intégration dans la session est fortement recommandée)

-  Activité d'apprentissage facultative (une activité que l'on peut intégrer si le temps et la nature du groupe de participants le permettent. Vous trouverez des directives pour ces activités à la fin de l'unité ou de la partie - comme il est indiqué dans le texte)

-  Résumé des points clés (des messages clés devant être répétés à la fin de la session. Une autre solution consiste, pour l'instructeur, à demander aux participants quels sont les principaux messages qu'ils retiennent de la session. Les instructeurs peuvent, alors, combler les éventuelles omissions.)

6 ▪ Mentorat et conseil

Notes de la session	
Mentorat et conseil	Diapositive1




Note à l'attention de l'instructeur : Expliquer brièvement aux participants les raisons pour lesquelles ils doivent porter une attention particulière à ce module. Se référer au Contexte dans les notes préparatoires à l'attention de l'instructeur.


But Le but de ce module est de fournir aux participants une compréhension claire des stratégies et des concepts élémentaires qui régissent le mentorat et le conseil pour soutenir le processus de réforme, de restructuration et de reconstruction des services du pays hôte chargés de l'application des lois	Diapositive2
---	--------------

Résultats de l'apprentissage A l'issue de ce module, les participants seront à même de : <ul style="list-style-type: none">• définir les activités de mentorat et de conseil et de faire la distinction entre les deux• présenter le but poursuivi par les activités de mentorat et de conseil• dresser la liste des objectifs et des compétences nécessaires aux activités de mentorat et de conseil• expliquer le rôle joué par les activités de mentorat et de conseil dans le processus de réforme, de restructuration et de reconstruction des services chargés de l'application des lois• mettre en application les activités de mentorat et de conseil lors d'un exercice	Diapositive3
--	--------------

Plan de la présentation	Diapositive4
<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'un mentor et d'un conseiller • Le rôle des officiers de police des Nations Unies en tant que mentors/conseillers • Les objectifs poursuivis par les activités de mentorat et de conseil • Les tâches qui incombent au et les compétences requises pour être mentor/conseiller • Feedback • Évaluation des résultats de l'apprentissage • Synthèse 	

La mission stratégique de la Police des Nations Unies	Diapositive5
<p style="text-align: center;">construire des capacités de police institutionnelles en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • réformant, restructurant, reconstruisant et renforçant les institutions • mettant en œuvre une politique pour faire appliquer la loi • fournissant une assistance électorale • assistant le processus de Désarmement, démobilisation et de réintégration (DDR) • mettant en œuvre des politiques publiques d'éducation et d'information • assurant des missions de mentorat et de conseil, de formation et en veillant au transfert des compétences • en mettant en place un service de police communautaire 	

 La responsabilité de la Police des Nations Unies englobe une vaste gamme d'activités qui correspondent aux catégories mentionnées sur la diapositive ci-dessus et qui visent à construire des capacités de police institutionnelles.

 **Note à l'attention de l'instructeur :** Le rôle de mentor et de conseiller figure comme l'une des tâches essentielles incombant à la Police des Nations Unies (voir Chapitre 2.2 du manuel de la Police des Nations Unies).

8 ▪ Mentorat et conseil

Définitions	Diapositive6
<p>Un mentor est :</p> <ul style="list-style-type: none">• un conseiller ou un enseignant sage, jouissant d'une certaine confiance <p>Un conseiller est :</p> <ul style="list-style-type: none">• un expert qui propose des solutions à un problème	

- ☞ Comme le démontrent ces définitions, il ne faut pas confondre mentorat et conseil. L'activité de conseil est typiquement une relation à court terme qui vise à «orienter» des solutions aux problèmes individuels dans un processus de développement à long terme. En revanche, le mentorat est une relation en tête-à-tête plus profonde et orientée sur le long terme entre un professionnel plus expérimenté et un individu moins expérimenté. Le mentorat est un mécanisme de développement impliquant du conseil, des orientations, de l'instruction et un mélange d'épanouissement personnel et professionnel. Un conseiller peut être ou ne pas être un mentor, en fonction de la qualité de la relation entretenue.
- ☞ Le mentorat est une manière d'encourager l'épanouissement professionnel. Il s'agit d'une forme fondamentale de développement humain où une personne investit du temps, de l'énergie et un savoir-faire personnel pour contribuer à l'épanouissement et au développement des capacités d'une autre personne. Le mentor prodigue des conseils à son filleul sur la manière dont il ou elle peut développer ses compétences, ses connaissances et son expérience afin qu'il ou elle puisse améliorer ses performances professionnelles.
- ☞ La Police des Nations Unies joue à la fois des rôles de mentor et de conseiller, en fonction des besoins de la mission et du contexte du processus et/ou des individus assistés.

<p>Compétences et aptitudes clés d'un Mentor/Conseiller</p> <ul style="list-style-type: none"> • compétence interpersonnelle • aptitudes à l'encadrement/au commandement • aptitudes de négociateur/de médiateur 	<p>Diapositive7</p>
--	----------------------------

- ☞ Malgré les différences qui subsistent entre mentorat et conseil, des compétences et des aptitudes similaires sont nécessaires pour remplir les tâches.

☞ **Note à l'attention de l'instructeur :** Inviter les participants à une séance de remue-méninges sur la nature des compétences et aptitudes nécessaires pour être un bon mentor et un bon conseiller. Collecter les réponses des participants et compléter le résultat avec les résultats d'apprentissage recherchés.

☞ **Résultats d'apprentissage recherchés :**

Les Mentors/Conseillers doivent :

- être fiables
- faire preuve d'engagement
- montrer l'exemple
- être cultivés
- être compétents
- faire preuve de professionnalisme
- être une force de motivation
- être des gens responsables
- être réactifs
- être aptes à trouver des solutions
- être une force d'encouragement
- être juste
- faire preuve d'impartialité

Et ils doivent être à même :

- d'apprécier
- d'évaluer
- de définir et de fixer des buts
- de fixer un échéancier
- de définir des indicateurs de performance
- de partager des idées
- de conseiller
- d'assurer un suivi

10 ▪ Mentorat et conseil

- de penser en termes de stratégie

<p style="text-align: center;">Les différentes phases du le mentorat</p> <ul style="list-style-type: none">• Phase 1 - Former un partenariat• Phase 2 - Établir la confiance• Phase 3 - Relever le défi de l'épanouissement professionnel• Phase 4 - Prolonger et entretenir cette relation	Diapositive8
---	---------------------



Activité d'apprentissage : Les différentes phases du mentorat

Cette activité de discussion en groupe a pour but de donner aux participants l'occasion de prendre conscience des différentes phases qu'un mentor/conseiller doit prendre en compte afin de construire des capacités de police institutionnelles.

Le temps requis pour l'activité d'apprentissage :



	5 minutes	pour faire une présentation et donner des instructions
	10 minutes	pour des discussions au sein de petits groupes de travail
	15 minutes	pour que ces petits groupes présentent leurs conclusions à un groupe plus large*
Temps total :	30 minutes	* temps total qui dépend du nombre de groupes



Instructions relatives à l'activité d'apprentissage :

1. Répartir les participants en quatre groupes.
2. Demander aux participants de dresser la liste des activités dont un mentor/conseiller doit s'acquitter durant les différentes phases.
3. Demander aux participants de présenter leurs conclusions en séance plénière (c'est-à-dire au sein du grand groupe).
4. Compléter leurs conclusions avec les résultats d'apprentissage recherchés.



Note à l'attention de l'instructeur : Vous pourrez faire figurer les points suivants dans un polycopié ou vous les inscrirez sur le tableau de conférence.



Résultats d'apprentissage recherchés :

1. Phase 1 - Former un partenariat
 - Comprendre et respecter la culture, les croyances et l'histoire des forces de police de la nation hôte
 - Apprendre à se connaître mutuellement en tant qu'individu et jeter les fondations d'un partenariat
 - Garder ses distances professionnellement
 - Écouter les besoins et les attentes du filleul
 - Développer un ensemble commun d'attentes
 - Adopter une approche ouverte et honnête en matière de communication
 - Concevoir des buts
2. Phase 2 - Établir la confiance
 - Vérifier les informations qui seront nécessaires à l'instauration d'un climat de confiance
 - Développer un style de résolution des problèmes
 - Fournir des informations en retour - positives et constructives - qui contribueront à l'épanouissement du filleul
 - Tenir ses engagements et ses promesses
 - Partager vos expériences personnelles si elles enrichissent la discussion mais demeurer toujours conscient du fait que les recettes qui marchent dans votre pays pourraient ne pas fonctionner dans le pays hôte
 - Maintenir la confidentialité
 - Apporter une aide appropriée en temps opportun
 - Avoir une approche visant à résoudre les problèmes
3. Phase 3 - Relever le défi de l'épanouissement professionnel
 - Identifier conjointement des pistes qui peuvent élargir l'expérience du filleul
 - Discuter de ce qui marche et ce qui ne marche pas
 - Trouver des pistes pour améliorer la manière dont vous travaillez ensemble
 - Demander des explications au filleul quand ses actions entraînent des conséquences négatives
 - Explorer des pistes qui pourraient entraîner des changements d'attitudes/de comportement pour un meilleur accomplissement des objectifs fixés
 - Être ouvert aux critiques sur votre performance en tant que mentor
 - Donner des responsabilités

12 ▪ Mentorat et conseil

4. Phase 4 - Prolonger et entretenir cette relation

- Passer en revue les leçons apprises de la relation
- Renforcer les actions positives qui ont été prises
- Encourager le filleul à prendre l'initiative de collecter des informations à partir de différentes sources
- Célébrer le progrès et la croissance de la relation

Objectifs du mentorat <ul style="list-style-type: none"> • Créer une attitude positive • Développer les compétences professionnelles • Préparer à assumer de plus hautes responsabilités • Renforcer la formation et la mise en place des officiers au sein d'un service de police démocratique • Renforcer les principes régissant les pratiques d'une police démocratique 	Diapositive9
---	---------------------

🗨️ Objectifs du mentorat

- Parmi les tâches incombant à la Police des Nations Unies, le changement d'attitude et de comportement de la police du pays hôte constitue l'objectif à la fois le plus important et le plus difficile à atteindre par les activités de mentorat et de conseil.
- Il est essentiel de mettre l'accent sur le fait que les participants eux-mêmes doivent appliquer les valeurs essentielles des Nations Unies (intégrité, professionnalisme, respect de la diversité) afin de remplir ces objectifs. Il est crucial, en tant que leader, de montrer l'exemple !
- Les changements d'attitude, la professionnalisation des officiers de police et le fait d'encourager le sentiment de «fierté en uniforme» permettront aux officiers de police d'être plus présents et efficaces au sein de leur communauté. En outre, le respect des standards internationaux relatifs aux pratiques d'une police démocratique restaure la confiance de la population dans les services chargés de faire appliquer la loi.
- L'un des principes les plus importants concernant les activités de mentorat et de conseil consiste à promouvoir «le rôle de la police comme un service rendu (à la communauté)», ce qui est très inhabituel pour les polices locales dans des sociétés d'après-conflit. «Le rôle de la police comme un service rendu (à la communauté)» signifie une police réactive, représentative et devant rendre des comptes.
- Dans le modèle d'une police démocratique, les principes suivants prévalent :
 - le pouvoir est détenu par plusieurs
 - l'égalité devant la loi
 - l'application de la loi
 - le service rendu à la communauté
 - honnêteté et obligation de rendre des comptes
 - confiance dans le rôle de la police
 - le respect du rôle tenu par la police

14 ▪ Mentorat et conseil

- le soutien de la communauté
- partenariat avec la communauté

<p style="text-align: center;">Objectifs des activités de conseil</p> <p>Aider à proposer des solutions dans le contexte d'un processus de développement plus large comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">• les questions d'organisation• les questions administratives• les questions opérationnelles	Diapositive10
--	----------------------

Objectifs des activités de conseil


- Outre les objectifs du mentorat mentionnés ci-dessus, les activités de conseil se concentrent sur l'aspect institutionnel en provoquant des changements sur le plan de l'organisation et en termes opérationnels et tactiques.
- La réforme, la restructuration et la reconstruction de la police de la nation hôte afin de renforcer ses capacités et de fixer des standards démocratiques et des orientations sont cruciaux pour le succès d'une opération de maintien de la paix.

<p style="text-align: center;">Devoirs et responsabilités</p> <ul style="list-style-type: none">• Assister, former, faire office de mentor et conseiller d'une manière adaptée• Chercher des solutions• Veiller au respect des standards internationaux relatifs au rôle de la police• Évaluer la performance• Diffuser des rapports circonstanciés à travers la chaîne de commandement de la Police des Nations Unies	Diapositive11
---	----------------------

Devoirs et responsabilités

- Le but essentiel poursuivi par les activités de mentorat et de conseil au profit de la police du pays hôte est à la fois d'améliorer ses compétences et ses capacités et de renforcer les services de police en provoquant des changements.
- Chercher, conjointement avec votre filleul, des solutions et s'assurer qu'il/elle respecte les standards internationaux relatifs au rôle de la police.
- Évaluer ses performances, diffuser des rapports circonstanciés à travers la chaîne de commandement de la Police des Nations Unies.

<p>Ce qu'il faut faire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixer des buts et des échéances réalisables • Partager des expériences • Permettre aux officiers de police de mettre en pratique les acquis • Faciliter les actions indépendantes • Encourager la prise de décision • Mettre l'accent sur le succès • Discuter des pistes d'amélioration 	<p>Diapositive12</p>
--	-----------------------------

 **Note à l'attention de l'instructeur :** Après avoir parcouru la diapositive, procéder à une séance de remue-méninges avec les participants sur ce qu'il ne faut pas faire lors d'activités de mentorat et de conseil et compléter le résultat avec les résultats d'apprentissage recherchés.

Vous pourrez faire figurer les points suivants dans un polycopié ou vous les inscrirez sur le tableau de conférence.

 **Résultats d'apprentissage recherchés :**

- Ne «sauver» pas les officiers de police en faisant leur travail à leur place
- Éviter d'agir comme des «puits de connaissances»
- Ne pas se borner à n'être qu'un ami plutôt qu'un mentor
- Ne pas se borner à critiquer mais fournir un feedback qui soit positif et utile
- Ne pas décourager l'officier de police quand il/elle a omis de donner un feedback

Le feedback	Diapositive13
<ul style="list-style-type: none"> • Être honnête et positif • Agir de manière opportune et spécifique • Décrire le comportement • Se borner à ne critiquer que les points pouvant être améliorés 	

🗨️ Règle du feedback : POSITIF - NÉGATIF-POSITIF

Le feedback devra :

- faire l'éloge des choses qui se sont bien déroulées
- se référer à des comportements concrets observables
- se borner à décrire un comportement, éviter «l'analyse» et ne pas en faire une affaire personnelle
- se référer d'abord à des observations positives, se tourner ensuite vers les points négatifs et conclure sur une note encourageante
- être constructif, donner des exemples pour une meilleure manière d'agir
- agir opportunément et donner des informations en retour dès que possible
- être spécifique, donner des exemples pour illustrer chaque point
- se borner à ne critiquer que les points pouvant être améliorés
- adopter une approche positive

🗨️ Le mentor devra travailler étroitement avec l'officier de police placé sous sa responsabilité en lui fournissant régulièrement des informations en retour. On ne peut pas s'attendre à des changements sur le court terme.

La réception du feedback	Diapositive14
<ul style="list-style-type: none"> • écouter • ne pas justifier • réagir d'une manière constructive • trouver des solutions 	

🗨️ La réception des informations en retour

- Il est crucial que le feedback donne lieu à un échange entre le mentor et le filleul ! Les règles ci-dessus s'appliquent aux deux.
- D'abord écouter soigneusement les observations sans apporter de justifications, ne pas commenter les critiques. A l'issue, essayer de trouver une solution afin d'être mieux préparé à faire face à une situation similaire la prochaine fois et ne faire des commentaires que si vous jugez les critiques injustifiées.

<p style="text-align: center;">Synthèse des messages clés</p> <ul style="list-style-type: none">• L'impact des activités de mentorat et de conseil sur le processus de réforme, de restructuration et de reconstruction de la police de la nation hôte• Les quatre phases qui caractérisent les activités de mentorat et de conseil• Les compétences clés nécessaires aux mentors/conseillers	Diapositive15
--	----------------------



Note à l'attention de l'instructeur : *Si le temps alloué le permet, diviser la classe en trois groupes et distribuer les exercices dans l'Activité d'apprentissage facultative :*

Évaluation des résultats de l'apprentissage

L'institution de formation a toute latitude pour décider si le questionnaire d'évaluation se fera par le biais d'une session informelle de questions-réponses organisée au sein des groupes, ou d'une interrogation écrite rapide (sous forme de quiz). Dans tous les cas, il est recommandé de fournir, à l'issue de l'évaluation, les réponses correctes afin de permettre aux participants de retenir les informations clés.

A la fin de l'unité et/ou à la conclusion de la formation, les instructeurs, en guise de révision, pourront, de nouveau, choisir de poser certaines des questions figurant dans la liste suivante.

Questions

1. Que signifient mentorat et conseil ?
2. Quel est le but poursuivi par les activités de mentorat et de conseil ?
3. Dresser la liste des objectifs et des compétences nécessaires aux activités de mentorat et de conseil
4. Quel rôle jouent les activités de mentorat et de conseil dans le processus de réforme, de restructuration et de reconstruction des services chargés de faire appliquer la loi ?
5. Que faut-il faire ou ne pas faire dans les activités de mentorat et de conseil ?
6. Dresser la liste des règles en matière de feedback.



Résultats d'apprentissage recherchés :

1. Dans le cadre d'activités de mentorat et de conseil :
 - Un mentor est un conseiller ou un enseignant sage, jouissant d'une certaine confiance
 - Un conseiller est un expert qui propose des solutions à un problème
2. Les buts poursuivis par les activités de mentorat et de conseil sont les suivants :
 - Le mentorat est une manière d'encourager l'épanouissement professionnel. Il s'agit d'une forme fondamentale de développement humain où une personne investit du temps, de l'énergie et un savoir-faire personnel pour contribuer à l'épanouissement et au développement des capacités d'une autre personne. Le mentor prodigue des conseils à son filleul sur la manière dont il ou elle peut développer ses compétences, ses connaissances et son expérience

afin qu'il ou elle puisse améliorer ses performances professionnelles.

- Les conseillers se concentrent plus sur l'assistance prodiguée aux chefs et aux dirigeants pour poursuivre le développement et améliorer les services du pays hôte chargés de l'application des lois. Malgré la nécessité de compétences et d'aptitudes similaires pour être mentor ou conseiller, cette dernière activité est essentiellement effectuée à un niveau plus stratégique afin d'améliorer les services du pays hôte chargés de faire appliquer la loi.

3. Les objectifs et les compétences nécessaires aux activités de mentorat et de conseil sont les suivants :

Objectifs du mentorat

- Créer une attitude positive
- Développer les compétences professionnelles
- Préparer à assumer de plus hautes responsabilités
- Renforcer la formation et l'installation des officiers d'un service de police démocratique
- Renforcer les principes régissant les pratiques d'une police démocratique

Objectifs des activités de conseil : Aider à proposer des solutions dans le contexte d'un processus de développement plus large comprenant :

- les questions d'organisation
- les questions administratives
- les questions opérationnelles

Compétences nécessaires : Les Mentors/Conseillers doivent :

- être fiables
- être convaincus
- montrer l'exemple
- être cultivés
- être compétents
- faire preuve de professionnalisme
- être force de motivation
- être des gens responsables
- être réactifs
- être aptes à trouver des solutions
- être force d'encouragement
- être justes

20 ▪ Mentorat et conseil

- faire preuve d'impartialité

Et ils doivent être à même :

- d'apprécier
- d'évaluer
- de définir et de fixer des buts
- de fixer un échéancier
- de définir des indicateurs de performance
- de partager des idées
- de conseiller
- d'assurer un suivi
- de penser en termes de stratégie

4. Dans le processus de réforme, de restructuration et de reconstruction des services chargés de l'application des lois, les activités de mentorat et de conseil jouent le rôle suivant :

Le but essentiel poursuivi par les activités de mentorat et de conseil au profit de la police du pays hôte est à la fois d'améliorer les compétences et les capacités et de renforcer les services de police en provoquant des changements. Les changements d'attitude, la professionnalisation des officiers de police et le fait d'encourager le sentiment de «fierté en uniforme» permettront aux officiers de police d'être plus présents et efficaces au sein de leur communauté. En outre, le respect des standards internationaux relatifs aux pratiques d'une police démocratique restaure la confiance de la population dans les services chargés de l'application des lois.

L'un des principes les plus importants concernant les activités de mentorat et de conseil consiste à promouvoir «le rôle de la police comme un service rendu à la communauté», ce qui est très inhabituel pour les polices locales dans des sociétés d'après-conflit. «Le rôle de la police comme un service rendu (à la communauté)» signifie une police réactive, représentative et qui doit rendre des comptes.

Dans le modèle d'une police démocratique, les principes suivants prévalent :

- le pouvoir est détenu par plusieurs
- l'égalité devant la loi
- l'application de la loi
- le service rendu à la communauté
- honnêteté et obligation de rendre des comptes
- confiance dans le rôle de la police
- le respect du rôle tenu par la police
- le soutien de la communauté
- un partenariat avec la communauté

5. Ce qu'il faut faire ou ne pas faire dans les activités de mentorat et de conseil :

Ce qu'il faut faire

- Fixer des buts et des échéances réalisables
- Partager des expériences
- Permettre aux officiers de police de mettre en pratique les acquis
- Faciliter les actions indépendantes
- Encourager la prise de décision
- Mettre l'accent sur le succès
- Discuter des pistes d'amélioration
- Assister l'officier de police dans la planification de son plan de carrière

Ce qu'il ne faut pas faire

- Ne pas «sauver» les officiers de police en faisant leur travail à leur place
- Éviter d'agir comme un «puits de connaissances»
- Ne pas se borner à n'être qu'un ami plutôt qu'un mentor
- Ne pas se borner à critiquer mais fournir des informations en retour qui soient positives et utiles
- Ne pas décourager l'officier de police quand il/elle a omis de donner des informations en retour

6. Les règles régissant le feedback sont les suivantes :

- être honnête et positif
- agir d'une manière opportune et spécifique
- décrire le comportement
- se borner à ne critiquer que les points pouvant être améliorés
- faire l'éloge des choses qui se sont bien déroulées
- se référer à des comportements concrets observables
- se borner à décrire un comportement, éviter «l'analyse» et ne pas en faire une affaire personnelle
- se référer d'abord à des observations positives, se tourner ensuite vers les points négatifs et conclure sur une note encourageante
- être constructif, donner des exemples illustrant une meilleure manière d'agir
- agir opportunément et donner un feedback dès que possible
- être spécifique, donner des exemples pour illustrer chaque point
- adopter une approche positive



Activité d'apprentissage facultative : Études de cas

Cette activité de discussion en groupe a pour but de donner aux participants l'occasion de prendre conscience des difficultés et des problèmes qui se posent dans les activités de mentorat et de conseil par le biais de jeux de rôle. Les trois exercices portent sur les sujets suivants : Difficultés rencontrées dans les activités de mentorat et de conseil, expérience positive et négative, et la règle du feedback.

Le temps requis pour l'activité d'apprentissage :

	10 minutes	pour faire une présentation et donner des instructions
	15 minutes	pour des discussions au sein de petits groupes de travail : exercice 1, 2 ou 3
	20 minutes	pour que ces petits groupes présentent leurs conclusions à un groupe plus large*
Temps total	45 minutes	* temps total qui dépend du nombre de groupes

Exercice 1 : Expérience positive et négative

Orientations de l'activité d'apprentissage :

1. Vous avez probablement été pris en charge par un ou plusieurs mentors/conseillers sans le savoir. Faites un retour en arrière et identifiez une personne qui selon vous fut un bon mentor/conseiller et une autre illustrant le contraire.
2. Justifier votre avis dans les deux cas.

Résultats d'apprentissage recherchés :

Les points mentionnés ci-dessus ne valent qu'à titre d'exemple et devront compléter les résultats trouvés par les participants.

Dans le cas d'une expérience positive, le mentor/conseiller aura :

- fixé des buts et des échéances réalisables
- partagé des expériences
- permis à l'officier de police de mettre en pratique les acquis
- facilité les actions indépendantes
- encouragé la prise de décision
- mis l'accent sur le succès
- discuté des pistes d'amélioration
- assisté l'officier de police dans la planification de son plan de carrière

Dans le cas d'une expérience négative, le mentor/conseiller :

- n'aura pas accompli les actions mentionnées ci-dessus
- aura effectué le travail lui-même
- se sera comporté comme un « puits de connaissances »
- aura été plus un ami qu'un mentor
- se sera borné à critiquer plutôt qu'à encourager
- aura fait du feedback une affaire personnelle

Exercice 2 : Les difficultés rencontrées dans les activités de mentorat et de conseil

Orientations de l'activité d'apprentissage :

1. Penser aux problèmes qui peuvent surgir dans un partenariat dans le cadre des activités de mentorat et de conseil.
2. Comment aborderiez-vous ces difficultés ?

Résultats d'apprentissage recherchés :

Les points mentionnés ci-dessus ne valent qu'à titre d'exemple et devront compléter les résultats trouvés par les participants.

Problèmes :

- les expériences passées d'un officier de police des Nations Unies
- un manque apparent de résultats
- un manque de motivation
- des ingérences politiques
- les aspects culturels, religieux et raciaux
- une «mauvaise» première impression
- un sentiment de supériorité des officiers de police des Nations Unies
- des promesses non tenues
- une perte de crédibilité
- le renouvellement élevé des membres de la Police des Nations Unies

Comment aborder ces problèmes ? :

- faire une introduction appropriée
- expliquer le mandat et le rôle de la Police des Nations Unies
- avoir une écoute active
- faire montre d'un intérêt sincère
- chercher un accord sur la manière de travailler ensemble
- faire montre d'une connaissance et d'un respect de la culture, des lois, de la démographie du pays hôte

Exercice 3 : Règle du feedback

Orientations de l'activité d'apprentissage :

1. Vous êtes un mentor et la situation suivante impliquait l'officier de police dont vous aviez la charge :

Lors d'une patrouille de nuit effectuée avec deux officiers de police du pays hôte dans un quartier dangereux de la ville, deux jeunes hommes appartenant à un gang local se sont mis à harceler une jeune femme dans la rue. Les officiers de police mirent un terme à leurs agissements et commencèrent à s'interposer afin de résoudre la situation. Au début, ils conservèrent leur calme et tentèrent de convaincre les jeunes hommes de laisser partir la jeune femme. Quand les jeunes hommes commencèrent à offenser et à insulter les officiers de police, ces derniers commencèrent à s'agiter mais tentèrent néanmoins de garder leur calme. Mais quand les jeunes hommes commencèrent à bousculer les officiers de police, ces derniers devinrent grossiers et commencèrent même à bastonner les jeunes hommes.

2. Quel feedback donneriez-vous aux officiers de police impliqués ?

Résultats d'apprentissage recherchés :

Résultats d'apprentissage recherchés : Évaluer la performance dans des jeux de rôle obéissant à la règle de feedback qui est la suivante : Règle du feedback : POSITIF - NÉGATIF-POSITIF

Le feedback devra :

- faire l'éloge des choses qui se sont bien déroulées
- se référer à des comportements concrets observables
- se borner à décrire un comportement, éviter «l'analyse» et ne pas en faire une affaire personnelle
- se référer d'abord à des observations positives, se tourner ensuite vers les points négatifs et conclure sur une note encourageante
- être constructif, donner des exemples pour une meilleure manière d'agir
- agir opportunément et donner des informations en retour dès que possible
- être spécifique, donner des exemples pour illustrer chaque point
- se borner à ne critiquer que les points pouvant être améliorés
- adopter une approche positive