



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Guide de la CEDEAO pour l'Analyse conjointe et la planification de la réponse

2020

Ce Guide a été rédigé avec le soutien de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) dans le cadre du programme REWARD (Réagir aux données d'alerte précoce et de réponse en Afrique de



Table des matières

PRÉFACE.....	3
REMERCIEMENTS.....	5
Aperçu.....	7
ÉTAPE 1 : <u>Évaluation des risques et des vulnérabilités liées à la sécurité humaine</u>	8
ÉTAPE 2 : <u>Cadre d'analyse de la sécurité humaine</u>	11
<i>Processus du HSAF</i>	13
ÉTAPE 3 : Le cadre de planification de réponse de la sécurité humaine de la CEDEAO (ERPF)	14
<i>Processus de l'ERPF</i>	15
<u>Thème transversal : Inclusion sociale</u>	16
<u>Thème transversal : Intégration du Genre</u>	17
ÉTAPE 4 : <u>Analyses après action</u>	19
<u>Étapes de la planification et de l'organisation d'une AAA</u>	20
<i>Processus de l'AAA</i>	21



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

PRÉFACE

Le présent Compendium d'Analyse conjointe et de planification des réponses (JARP) a été produit avec le soutien du projet REWARD (Réagir aux données d'alerte précoce et de réponse en Afrique de l'Ouest) de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) en collaboration avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Le projet REWARD, qui vise à améliorer les systèmes d'alerte précoce et de réponse pour réduire le risque de violence en Afrique de l'Ouest, s'inscrit dans une initiative plus vaste du gouvernement des États-Unis, à savoir le Partenariat d'alerte précoce et de réponse (EWARP). L'objectif de l'EWARP est de renforcer la capacité du réseau d'alerte précoce et de réponse de la CEDEAO (ECOWARN) à surveiller, recueillir, analyser et diffuser des informations sur les menaces à ses 15 États membres afin de soutenir la paix et la sécurité dans la région.



Créée le 28 mai 1975, la CEDEAO est une organisation intergouvernementale régionale constituée par les quinze (15) États membres suivants : Bénin, Burkina Faso, Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo. Outre son programme d'intégration économique et politique, son mandat intègre le fait d'assumer un rôle de premier plan dans la prévision et la prévention de graves conflits nationaux et transnationaux en Afrique de l'Ouest, parmi lesquels figurent, entre autres, la violence politique, le terrorisme et l'extrémisme violent, les conflits ethniques, les tensions sectaires, les violations des droits de l'homme, la criminalité transnationale organisée, les catastrophes écologiques, les pandémies et les épidémies.

Depuis septembre 2015, l'USAID-Afrique de l'Ouest travaille en étroite collaboration avec les acteurs de l'alerte précoce et de la réponse de la CEDEAO en vue d'élaborer le présent compendium de cadres et de manuels qui englobent un système holistique et collaboratif d'alerte précoce et de réponse en matière de sécurité humaine pour la CEDEAO. La JARP accompagne les acteurs de l'alerte précoce et de la réponse sur l'ensemble du processus de diagnostic et d'analyse des risques, vulnérabilités et résiliences en matière de sécurité humaine, en allant de la formulation de la planification des réponses fondées sur des données probantes, à la garantie de la prise en compte de l'inclusion sociale et du genre, en passant par la conduite d'analyses après action pour des mécanismes de retour d'information, dans le but de renforcer sans cesse ces processus. Le compendium de la JARP est composé de deux cadres et de trois manuels, à savoir : le Manuel sur l'évaluation des risques et des vulnérabilités liées à la sécurité humaine (HSRVA), le Cadre d'analyse de la sécurité humaine (HSAF), le Manuel et les modules de formation sur l'intégration du genre dans l'alerte précoce, le Cadre de planification de la réponse de la CEDEAO (ERPF) et un Manuel sur l'analyse après action (AAA).



Je suis persuadé que ces outils faciliteront la collaboration en synergie entre les départements de la CEDEAO et les États membres, en vue d'une programmation efficace de la consolidation de la paix et de la prévention des conflits axée sur les données, ce qui aura une incidence positive sur la sécurité humaine en comblant la fracture entre l'alerte précoce et la réponse.

Jean-Claude Kassi BROU

Président de la Commission de la CEDEAO

REMERCIEMENTS

La CEDEAO exprime sa gratitude à l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) pour son soutien à travers le projet REWARD ((Réagir aux données d'alerte précoce et de réponse en Afrique de l'Ouest) qui a fourni le soutien financier et technique nécessaire à la production du présent Compendium d'analyse conjointe et de planification des réponses (JARP). La production de ces outils n'aurait pu être couronnée de succès sans le soutien et le leadership des hauts responsables de la CEDEAO, à savoir : le Président de la CEDEAO, S.E. Jean-Claude Kassi BROU ; le Commissaire actuel chargé des affaires politiques, de la paix et de la sécurité (CPAPS) et son prédécesseur, respectivement le Général Francis Awagbé BEHANZIN et Mme Halima Ahmed ; le Directeur de l'alerte précoce, Dr Gueye Abdou Lat ; le Directeur des affaires politiques, Dr Remi Ajibewa ; le Directeur du genre, de la jeunesse, des sports, des OSC, de l'emploi et de la lutte contre la drogue, Dr Sintiki Tarfa Ugbe ; et le Directeur du maintien de la paix et de la sécurité régionale, Dr Cyriaque Agnekethom. La CEDEAO tient également à souligner les précieuses contributions du personnel de la Direction de l'alerte précoce de la CEDEAO, en l'occurrence celles de M. Kebba Touray et de l'ensemble de l'Équipe des analystes et des systèmes d'alerte précoce, dans le cadre de l'élaboration de l'outil sur l'Évaluation des risques et des vulnérabilités liées à la sécurité humaine (HSRVA) et du Cadre d'analyse de la sécurité humaine (HSAF) ; Des remerciements tout particuliers sont également adressés à Mme Esther Daramola, qui a coordonné la production du Manuel sur l'intégration du genre dans l'alerte précoce et des modules de formation. Par ailleurs, nous exprimons notre reconnaissance à notre personnel exerçant au Secrétariat du Cadre de prévention des conflits de la CEDEAO (CPCC), à savoir M. Constant Gnacadja et Mme Sa'adatu Shuaibu, pour leur niveau de collaboration et leur engagement à associer le Comité de pilotage interne (CPI) du CPCC et les Directions des points focaux à l'élaboration et à l'application pratique des outils du Cadre de planification de la réponse de la CEDEAO (ERPF) et de la JARP.



La CEDEAO exprime sa reconnaissance à l'USAID pour le soutien fourni dans le cadre du projet REWARD et pour la réalisation du Manuel sur l'évaluation des risques et des vulnérabilités liées à la sécurité humaine (HSRVA), du Cadre d'analyse de la sécurité humaine (HSAF), du Manuel sur l'intégration du genre dans l'alerte précoce et des modules de formation, du Cadre de planification de la réponse de la CEDEAO (ERPF) et du Manuel sur la revue après action (RAA). Nous tenons également à exprimer notre gratitude à tous les experts et contributeurs, notamment : Mme Ina Pislaru, Conseillère régionale principale chargée de la gouvernance au Bureau régional pour la paix et la gouvernance de l'USAID-Afrique de l'Ouest ; Dr. Benjamin Jensen, Consultant du projet REWARD de l'USAID qui a dirigé l'élaboration du HSAF et de l'ERPF ; Dr. Jacqueline Ogega, Conseillère senior chargée du genre au projet REWARD, qui a dirigé l'élaboration à la fois du Manuel sur l'intégration du genre dans l'alerte précoce et des modules de formation. La CEDEAO salue en outre le soutien et la précieuse contribution de l'équipe REWARD de l'USAID, qui



comprend en particulier : Mme Leora Addison, Directrice du projet REWARD de l'USAID ; M. Alimou Diallo, Directeur régional de REWARD de l'USAID ; Mme Patricia Taft, Directrice exécutive par intérim du Fonds pour la paix ; M. Nate Haken, Directeur des programmes du Fonds pour la paix ; M. Marcel Maglo, Responsable des programmes et des opérations sur le terrain du Fonds pour la paix ; M. Ignatius Onyekwere, Conseiller en matière d'alerte précoce du projet REWARD de l'USAID ; Mme Olivia Stokes Dreier, Directrice exécutive du Centre Karuna pour la consolidation de la paix ; Maria Jessop, Conseillère principale chargée de la consolidation de la paix ; Mlle Aliya Jalloh, Responsable technique du projet REWARD de l'USAID ; Mlle Chijioke Chiebonam Ogbogu, Chargée de programme au projet REWARD de l'USAID ; M. Hussaini Dahiru Gwadabe, Responsable des finances du projet REWARD de l'USAID ; M. Egwa Peter Ella, Consultant en TI du projet REWARD de l'USAID et M. Obadiah Victor, Assistant de bureau du projet REWARD de l'USAID.

Merci à tous pour la confiance que vous continuez à témoigner à la CEDEAO ; nous sommes impatients de nouer d'autres partenariats avec vous à l'avenir.

Mme Finda E. M. Koroma

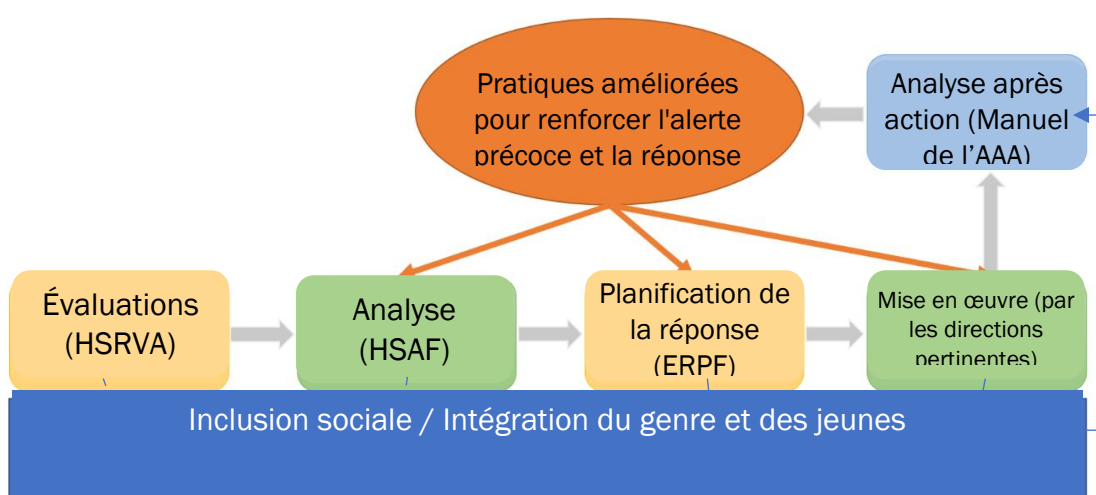
Vice-présidente de la Commission de la CEDEAO

Aperçu

Le processus d'Analyse conjointe et de planification de la réponse (JARP) est un processus complet d'alerte précoce et de réponse rapide (AP/RR) qui se décline en quatre étapes. Il commence par la **première étape : l'Évaluation des données d'alerte précoce** en utilisant la méthodologie de l'Évaluation des risques et des vulnérabilités liées à la sécurité humaine (HSRVA) élaborée avec la Direction de l'alerte précoce (EWD). Le processus se poursuit avec l'**étape 2 : Analyse des données d'alerte précoce** à l'aide de la méthodologie du Cadre d'analyse de la sécurité humaine (HSAF) élaborée par la Direction de l'alerte précoce (EWD). Le processus passe ensuite à l'**étape 3 : Planification collaborative de la réponse** en utilisant le Cadre de planification de la réponse de la CEDEAO (ERPF) élaboré avec le Secrétariat du Cadre de prévention des conflits de la CEDEAO (CPCC) et le Comité de pilotage interne (ISC). L'ERPF est le processus de recommandation des interventions. Le processus se termine par l'**étape 4 : une Analyse après action (AAA)** qui implique les principales parties prenantes internes et/ou externes de la CEDEAO en recourant au Manuel d'AAA élaboré de concert avec la Direction des affaires politiques (DAP). Le processus d'AAA intégrera également les considérations genres, des jeunes et d'inclusion sociale tout au long des quatre étapes en utilisant des outils et concepts précédemment élaborés par le projet REWARD de l'USAID et la CEDEAO, notamment le Manuel sur l'intégration du genre. Bien que ces étapes constituent un processus holistique, elles peuvent chacune être réalisée comme des processus autonomes selon les besoins des utilisateurs.

Le processus JARP, qui sera codifié dans des POS succincts pour chaque outil, aidera à rendre opérationnel un mécanisme intégré d'alerte précoce et d'urgence dans la CEDEAO. Ces POS du JARP clarifieront les lignes et les mécanismes de communication et de collaboration.

Figure 1 : Flux du processus de la JARP





ÉTAPE 1 : L'évaluation des risques et des vulnérabilités liées à la sécurité humaine

L'évaluation des risques et des vulnérabilités liées à la sécurité humaine (HSRVA) fournit un diagnostic de base actualisable des contextes de sécurité humaine au niveau régional, national ou infranational. Elle le fait en évaluant :

- **Les vulnérabilités** : éléments de faiblesse structurelle ou à court terme, soit naturelle, soit d'origine humaine, qui caractérisent un système ou une organisation et qui sont susceptibles de se muer en moteurs de conflit ;
- **Les risques** : facteurs événementiels émanant de la croissance ou de la combinaison d'un ou plusieurs facteurs de vulnérabilité, susceptibles de devenir déclencheurs de conflit ;
- **Les résiliences** : tous facteurs sociaux ou institutionnels capables de prévenir ou gérer les risques et les vulnérabilités à court, moyen ou long terme.

La HSRVA est basée sur les cinq piliers de la sécurité humaine élaborés par la CEDEAO (Crime, Sécurité, Environnement, Santé et Gouvernance) et intègre des données quantitatives, des recherches qualitatives, des réseaux de parties prenantes et des recherches de terrain pour ***répondre aux questions empiriques : qui, quoi, où et quand***. L'objectif de cette étape de « diagnostic » est d'identifier le problème de sécurité humaine qui doit être atténué, géré ou résolu, et les facteurs de résilience sociale/institutionnelle qui peuvent être mis à profit. Le processus est flexible et peut être adapté au temps, aux ressources et à la période écoulée depuis la mise à jour précédente.

Comme décrit dans le manuel sur la HSRVA, le processus commence par une étude documentaire, dans laquelle les informations disponibles, notamment les rapports de situation d'ECOWARN (SitReps) et les rapports d'incidents (IncReps), sont organisées en fonction des piliers de la sécurité humaine en utilisant le système d'information géographique (SIG, des méthodes quantitatives et un examen de rapports et documents pertinents. Cette étape est suivie d'une validation de l'étude documentaire en présence d'experts techniques afin d'identifier les lacunes et les nuances qui doivent être contextualisées et qualifiées par des recherches sur le terrain. Ensuite, des recherches sur le terrain sont entreprises dans les communautés touchées, à travers notamment des groupes de discussions (avec des hommes, des femmes et des jeunes) et des entretiens avec des informateurs clés (chefs traditionnels, fonctionnaires, professionnels de la sécurité, femmes dirigeantes et groupes de la société civile). Enfin, les informations sur les vulnérabilités structurelles, les risques liés aux événements et les facteurs de résilience sociaux/institutionnels sont cataloguées et présentées.

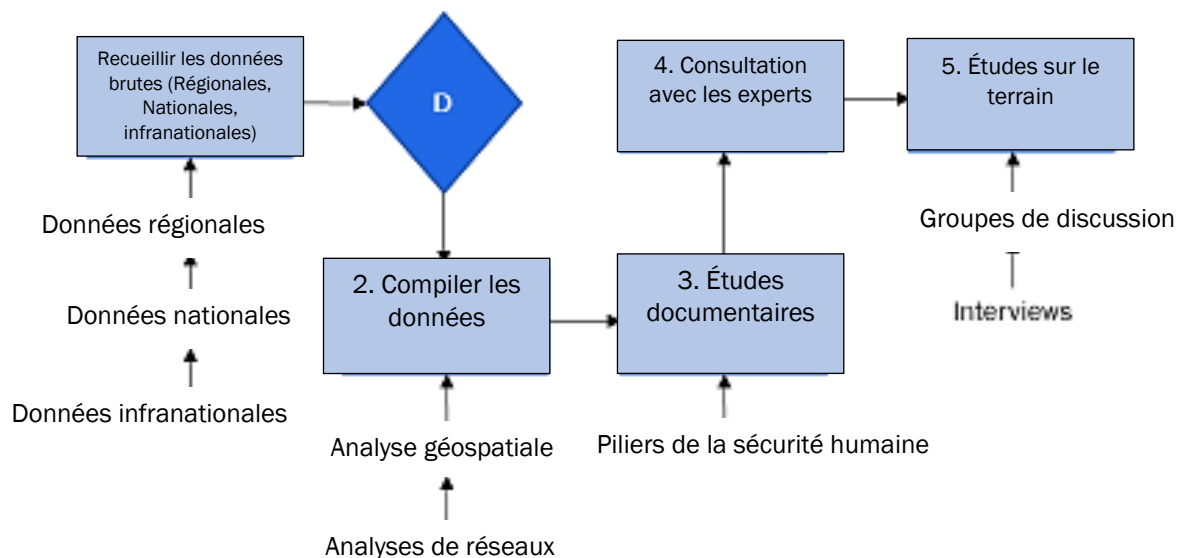
Figure 2 : Cinq étapes de la méthodologie de la HSRVA

1. Recueil des données brutes	2. Compilation et organisation des données	3. Rédaction de l'étude documentaire	4. Consultation avec des Experts	5. Recherches sur le terrain
• Rapports de situation • Rapports d'Incidents • Données chiffrées • Rapports • Sondages	• Index • SIG • Analyse de réseau	• Par domaine - Thématique de la sécurité humaine • Par localisation	• Valider • Contextualiser les instruments et les résultats de la recherche	• Groupes de discussion e • Entretien avec des informateurs clés

Bien que l'EWD prenne les devants de ces HSRVA, elles sont réalisées en collaboration avec d'autres directions et partenaires de la CEDEAO. À titre d'exemple, de 2016 à 2019, 15 évaluations des risques et des vulnérabilités pays (CRVA) ont été menées avec la Direction des affaires politiques (DAP) et la Direction du maintien de la paix et de la sécurité régionale (DPKRS) ainsi qu'avec les agents du suivi sur le terrain d'ECOWARN au niveau des pays. L'évaluation régionale des risques et des vulnérabilités (RRVA) du bassin du lac Tchad réalisée en février 2019 a été menée en collaboration avec la Commission du Bassin du lac Tchad (CBLT) et la Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC). Dans l'intervalle, au niveau national, les Centres nationaux de coordination du mécanisme de réponse (NCCRM) ont également été formés aux méthodologies d'évaluation et d'analyse de l'EWD pour une interopérabilité et une synergie maximale avec l'EWD et le niveau national.

Enfin, le processus de la HSRVA constitue également la base d'un échange continu et soutenu entre les points focaux de l'EWD et du CPCC, afin de promouvoir l'alignement entre le risque identifié et les interventions. À cette fin, sur une base mensuelle, l'EWD catalogue deux ou trois risques ou vulnérabilités clés par pays (sur la base d'une tabulation des données d'ECOWARN) et envoie leur « liste » au Secrétariat du CPCC à l'effet de partager la liste compilée avec toutes les directions points focales (DPF). Les DPF devraient en retour y donner suite, en indiquant les actions de réponse récemment entreprises ou prévues. Ce retour d'information permet de renforcer l'alignement entre le risque et la réponse, ce qui permet à la fois d'affiner les recommandations que les DPF intègrent dans leurs produits d'alerte précoce, de contribuer à renforcer ce courant sous-jacent de la planification des réponses du CPCC basé sur des données probantes.

Figure 3 : Processus de la HSRVA



1.	Recueillir les données brutes via le système ECOWARN en se servant de contributions infranationales, nationales, régionales qui donneraient lieu à des SitReps et des IncReps
D.	DÉCISION : Déterminer si l'analyse diagnostique des modèles en matière de sécurité humaine justifie une analyse plus approfondie (HSRVA)
2.	Compiler et organiser les données : établir des indices, graphiques, analyses de réseaux et produits géospatiaux qui visualiseraient et décriraient le problème de sécurité humaine
3.	Rédiger une étude documentaire : rédiger une première évaluation en se servant des piliers de la sécurité humaine
4.	Consultation d'experts : valider l'évaluation initiale en se servant d'autres instruments de recherche
5.	Recherche sur le terrain : réaliser des entretiens et des groupes de discussions pour affiner les conclusions des CRVA



Une évaluation des risques et des vulnérabilités pays (CRVA) commence par la compilation de données de terrain via le réseau d'alerte précoce et de réponse de la CEDEAO (ECOWARN). Les analystes de la Direction de l'alerte précoce (EWD) rassemblent ces données et entreprennent des études documentaires additionnelles. Ils valident ces études en collaboration avec des experts de toute la CEDEAO et son réseau. Les analystes de la Direction de l'alerte précoce (EWD) examinent ensuite les conclusions des données recueillies sur le terrain. L'évaluation approfondie des risques et des vulnérabilités pays est alors présentée à la Direction.

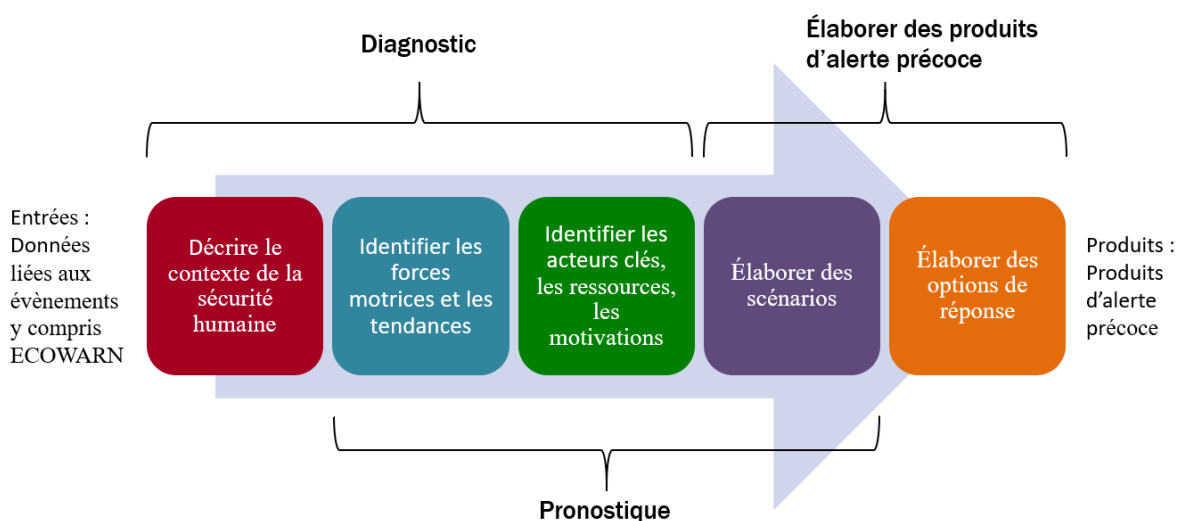


ÉTAPE 2 : Cadre d'analyse de la sécurité humaine

Le Cadre d'analyse de la sécurité humaine (HSAF) s'appuie sur les informations fournies par la HSRVA pour approfondir la compréhension des problèmes de sécurité humaine identifiés en analysant la dynamique et les implications du problème. Si l'évaluation « diagnostique » de l'étape 1 **répond aux questions empiriques de qui, quoi, où et quand**, cette analyse « pronostique » ***répond en revanche à la question plus inférentielle du pourquoi et du comment***. Cette analyse examine les moteurs, les tendances, les acteurs et les scénarios potentiels, afin de fournir une base solide pour les interventions structurelles et opérationnelles susceptibles d'avoir un impact positif sur la sécurité humaine.

Le HSAF examine les relations de cause à effet entre les facteurs dans les cinq domaines thématiques de la sécurité humaine de la CEDEAO (criminalité, sécurité, environnement, santé et gouvernance), puis se focalise sur les forces motrices et les acteurs les plus critiques en vue d'une extrapolation. De cette façon, l'analyste en déduit les scénarios les plus probables à court et long terme décrivant comment le défi de la sécurité humaine pourrait évoluer ainsi que les scénarios les plus défavorables et ceux les plus favorables, notamment les externalités. Sur la base de la dynamique casuistique spécifique déduite de l'analyse, des recommandations concrètes pour atténuer les causes de l'insécurité humaine peuvent être formulées.

Figure 4 : Cinq étapes de la Méthodologie du HSAF

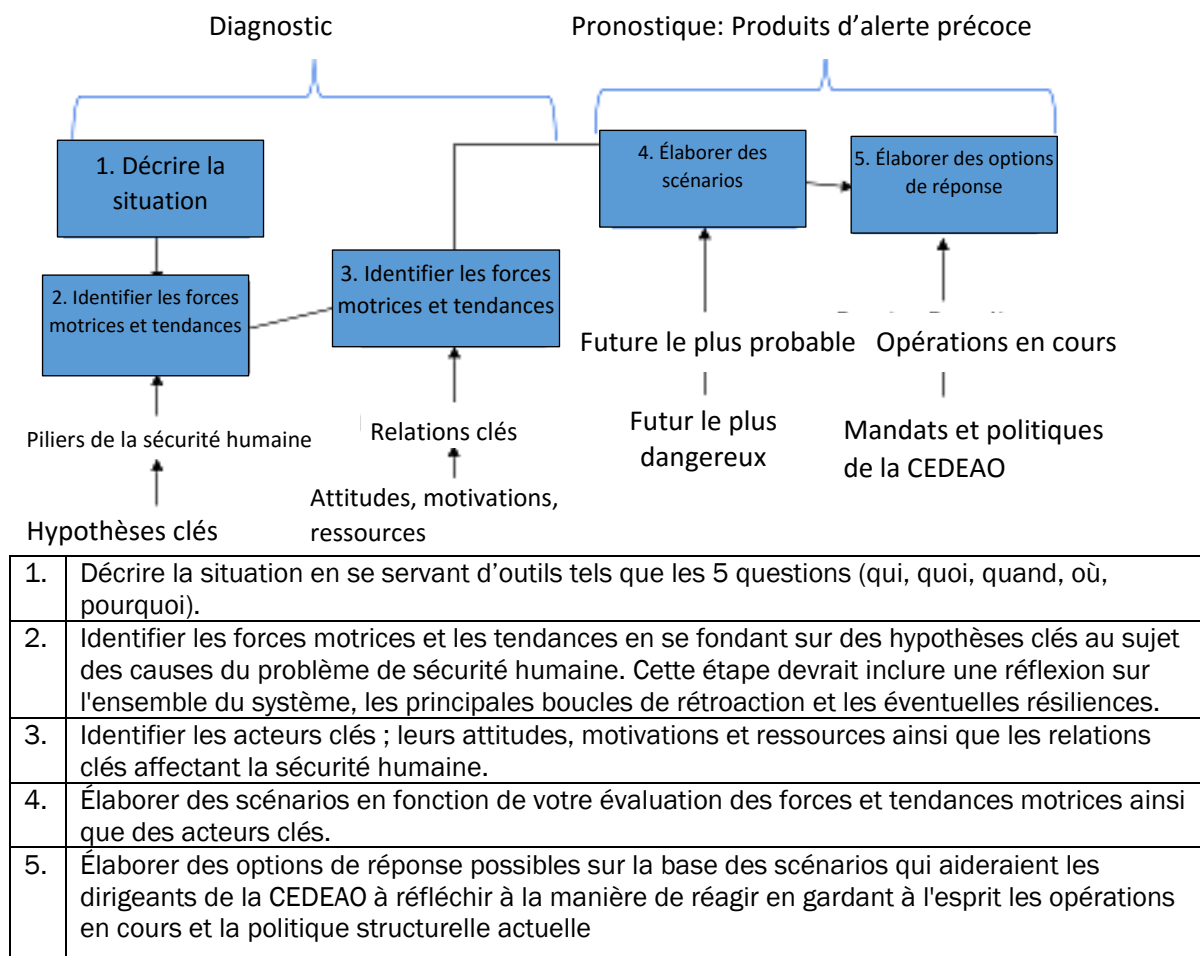


Comme l'évaluation de l'étape 1, l'analyse de la sécurité humaine à l'étape 2 peut être effectuée aux niveaux régional, national et/ou infranational, et pour ce faire il est préférable de consulter les experts du système de la CEDEAO et des États membres. Cette méthodologie a été confiée à plusieurs des Centres nationaux de coordination du mécanisme de réponse (NCCRM) pour la normalisation de l'approche et l'interopérabilité entre les organismes nationaux et régionaux.

Bien que les cinq étapes du HSAF ne soient pas explicitement décrites dans les rapports d'alerte précoce, les mémos, les alertes ou les présentations, le cadre du HSAF guide la logique et le raisonnement qui sous-tendent tout produit d'alerte précoce tout en préservant la souplesse nécessaire pour s'adapter à de nombreux types de produits d'alerte précoce différents ainsi qu'aux contraintes de ressources et de temps. Un cadre tel que le HSAF, assorti d'hypothèses et de paramètres clairement articulés, réduit le potentiel de distorsion des produits d'alerte précoce en raison d'erreurs ou de biais possibles, de distorsions qui sont particulièrement probables lorsque les ressources et/ou le temps sont limités. Il facilite également le dialogue nécessaire à la collecte d'informations et garantit un produit de haute qualité qui peut servir de base à une planification et une réponse efficace.

Note : Si un problème souligné dans un produit de l'EWD est souligné au niveau du processus de l'ERPF, l'équipe de l'ERPF désignée peut demander à l'EWD un HSAF spécifique à un thème et/ou élaborer conjointement un HSAF avec l'EWD et les DPF du CPCC concernés.

Figure 5 : Processus du HSAF



The HSAF begins when **EWD analysts** either identify an emerging issue or **ECOWAS leadership** requests additional insights based on ECOWARN (IncRep and SitRep) analysis. The analysts develop analytical baseline in consultation with **experts** in ECOWAS and the larger community of Interest and practice. Based on these insights, the analysts finalize their product and present it to EWD leadership, and as necessary **ECOWAS leadership** and other directorates.

Le HSAF débute quand les **analystes de l'EWD** identifient de nouveaux enjeux ou lorsque les **dirigeants de la CEDEAO** réclament des informations supplémentaires basées sur des analyses d'ECOWARN (IncRep et SitRep). Les analystes développent un cadre analytique en concert avec des **experts** au sein de la CEDEAO et la plus vaste communauté d'intérêts et de pratiques. Sur la base de ces informations, les analystes finalisent leur produit et le présentent aux responsables de l'EWD et, au besoin, aux **responsables** et autres directions de la CEDEAO.



ÉTAPE 3 : Cadre de planification de la réponse en matière de sécurité humaine de la CEDEAO (ERPF)

Le Cadre de planification de la réponse de la CEDEAO (ERPF) en matière de sécurité humaine fournit un processus que les dirigeants et les directions et divisions pertinentes de la CEDEAO peuvent utiliser pour répondre aux défis de la sécurité humaine dans l'espace CEDEAO, dans ses États membres, ainsi que dans les communautés locales. Le cadre de planification s'articule autour de trois étapes : I) Cerner le problème ; II) Élaborer et analyser les options de réponse et III) Élaborer un plan de mise en œuvre. Ces étapes permettent aux équipes de toute la CEDEAO de rassembler les informations d'alerte précoce et autres informations pertinentes, d'analyser les risques et opportunités et de mobiliser les ressources nécessaires en vue de faciliter une réponse. L'ERPF peut être mené sur une période de quelques semaines à quelques mois pour des projets plus systématiques ou sur des périodes plus courtes pour une version abrégée. Le processus implique toutes les directions en veillant à ce que les dirigeants puissent accéder à l'expertise et aux réseaux de chaque direction. Ce cadre peut également être utilisé par les parties prenantes au niveau national.

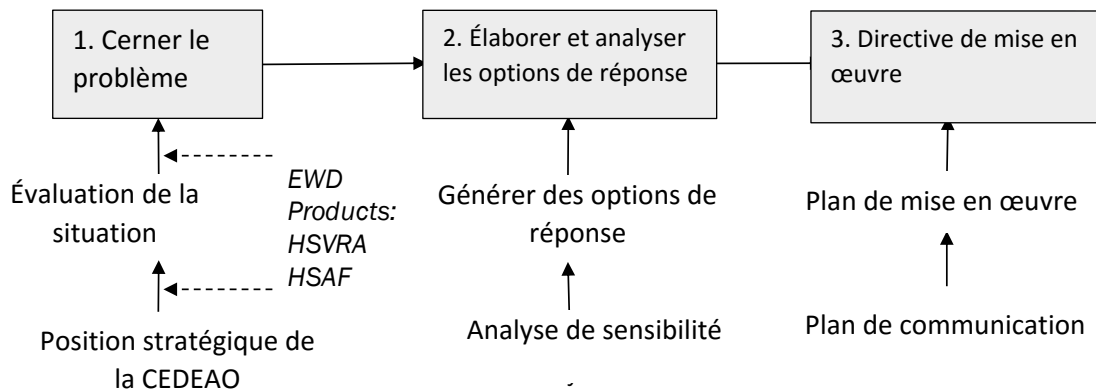
Étape 1 : Cerner le problème : *Une petite équipe nommée par la Direction de la CEDEAO élabore une première estimation en utilisant les informations d'alerte précoce telles que les produits de l'ECOWARN, de la HSRVA et du HSAF. L'équipe peut être soit à l'intérieur des directions, soit transversale. En s'appuyant sur ces informations, l'équipe identifie les déficits d'information et sollicite des contributions des directions de la CEDEAO, des NCCRM et d'autres sources d'experts. Après analyse, ces données constituent une évaluation générale de la situation que l'équipe utilise pour évaluer la position stratégique de la CEDEAO. Une fois que les dirigeants ou leur représentant désigné approuvent l'évaluation de la situation et émettent des directives pour la planification de la réponse, l'équipe de l'ERPF passe à l'étape 2.*

Étape 2 : Élaborer et analyser les options de réponse : L'équipe se sert de l'évaluation de la situation approuvée pour élaborer des options de réponse. Cette étape implique un remue-méninge actif et une analyse de sensibilité pour évaluer chaque option. Cette étape devrait intégrer d'autres aspects des outils de la JARP, en mettant l'accent sur les piliers de la sécurité humaine de la CEDEAO et les considérations d'inclusion sociale. Le plan est ensuite communiqué aux dirigeants de la CEDEAO et aux autres utilisateurs finaux d'une manière conçue pour être itérative et intégrer les principaux commentaires. Cette étape s'achève lorsque l'équipe présente le dossier de réponse aux dirigeants de la CEDEAO et reçoit l'approbation pour commencer la mise en œuvre en coordination avec les autres directions, les hauts responsables, les centres nationaux et les parties prenantes locales.

Étape 3 : Élaborer un plan de mise en œuvre : L'équipe traduit les options de réponse approuvées en outils pour gérer l'intervention et communiquer la position de la CEDEAO aux différents publics. Cette étape implique une réflexion minutieuse sur la manière de synchroniser l'action des directions de la CEDEAO et des partenaires régionaux, nationaux et locaux. Cette synchronisation devrait inclure une réflexion sur les problèmes de ressources à court et à long terme ainsi que sur la meilleure façon de communiquer la position de la CEDEAO aux différents acteurs. Cette stratégie de communication devrait

tirer parti d'autres outils de la JARP tels que le HSAF et sa description des acteurs clés en termes d'attitudes, de motivations et de ressources. La stratégie de communication devrait inclure des points de discussion pour les dirigeants et le personnel de la CEDEAO. L'étape III consiste également à élaborer une théorie du changement claire et mesurable et un cadre analytique de suivi et d'évaluation que les dirigeants peuvent utiliser pour gérer la réponse.

Figure 6 : Processus de l'ERPF



1.	Cerner la question de la sécurité humaine en utilisant les évaluations existantes telles que l'ECOWARN, la CRVA et le HSAF. Examiner la position stratégique de la CEDEAO. Présenter cette évaluation à la Direction.
2.	Générer des options de réponse et les présenter aux dirigeants sous forme d'un ensemble cohérent. Veiller à effectuer une analyse de sensibilité et à prendre en compte les considérations politiques, de sécurité humaine et de genre en général.
3.	Élaborer des directives de mise en œuvre, notamment des mécanismes de synchronisation, la planification des ressources, le suivi et évaluation, et des directives de communication (c'est-à-dire des points de discussion pour les différents acteurs de l'intervention en fonction de considérations locales).



Les dirigeants de la CEDEAO nomment une petite équipe pour formuler des options de réponse. Cette **équipe de l'ERPF** entame le processus en suivant les trois étapes successives de la procédure. Au cours de l'étape 1 : Cerner le problème, les membres travaillent en étroite collaboration avec la l'EWD et d'autres directions en vue d'extraire les données pertinentes notamment les produits d'ECOWARN, de la CRVA et du HSAF. Lorsque l'information n'est pas disponible, ils travaillent avec les réseaux des principaux dirigeants pour combler les lacunes. À l'étape 2 : Élaborer et analyser les options de réponse, l'équipe développe des options de réponse et les présente aux dirigeants de la CEDEAO ou a leurs représentants désignés **pour décision**. Une fois la décision prise, l'équipe passe à l'étape 3 pour **mettre en œuvre** la décision. À cette étape, elle élabore des mécanismes de synchronisation afin d'adapter son approche. L'équipe élabore un suivi et évaluation robuste ainsi qu'une procédure d'AAA pour s'assurer que les dirigeants puissent **évaluer** la réponse.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Thème transversal : Inclusion sociale

Les questions d'identité figurent parmi les aspects les plus difficiles à comprendre et à gérer dans un conflit. Une prévention efficace des conflits s'attaque aux causes profondes des conflits violents, lesquelles incluent l'exclusion et la marginalisation de certains groupes dans une société donnée sur la base de leur identité. Dans le même temps, que l'identité soit ou non une cause fondamentale du conflit, il est souvent nécessaire d'impliquer un groupe diversifié de parties prenantes pour qu'un programme de prévention des conflits soit couronné de succès et apporte des changements positifs.

L'inclusion sociale dans l'alerte précoce et la prévention implique que l'on comprenne le rôle que l'identité joue dans un contexte spécifique par la ventilation de la collecte, de l'évaluation et de l'analyse des données d'alerte précoce, et se serve de cette compréhension pour réduire la marginalisation et l'exclusion dans la planification et la mise en œuvre de la réponse précoce.

Inclusion sociale dans la planification de la réponse

L'inclusion sociale dans la planification des réponses implique la création d'opportunités, pour tous ceux qui ont intérêt à avoir une paix durable, de la façonner. Elle garantit que les besoins et les opinions de la population dans son ensemble sont pris en compte, et non pas uniquement ceux des élites ou des parties belligérantes au conflit. L'inclusion sociale implique l'analyse du rôle de l'identité dans un contexte spécifique ; de plus, elle implique l'utilisation de ces connaissances pour réduire la marginalisation et l'exclusion ainsi que pour mettre en valeur les avantages de l'inclusion.

Lors de la planification de la réponse, l'inclusion peut être soutenue par le fait de :

- ✓ Veiller à la diversité de l'équipe de planification des interventions.
- ✓ Comprendre les facteurs conduisant à l'exclusion de groupes particuliers dans le contexte dans lequel l'intervention est planifiée et trouver des moyens créatifs et sensibles pour surmonter les obstacles à l'inclusion sans exclure d'autres groupes d'acteurs clés.
- ✓ Planifier le renforcement des capacités des groupes de parties prenantes, le cas échéant, dans le cadre du plan d'intervention.
- ✓ Créer un programme commun pour le changement.
- ✓ Identifier les possibilités d'inclusion et faire un suivi de l'inclusion à chaque étape de l'intervention

Les avantages de l'inclusion sont un accès aux opportunités et une équité accrue pour les groupes traditionnellement marginalisés/exclus, réduisant ainsi les principaux griefs pouvant alimenter les conflits. Au nombre des avantages de l'inclusion figurent l'amélioration des relations entre les groupes, notamment les relations entre l'État et la société, et des solutions plus créatives aux problèmes communs. Au niveau du programme, l'attention portée à l'inclusion sociale crée un plus grand sentiment commun d'appropriation et des résultats plus solides.

Cependant, la solution à l'exclusion sociale n'est pas simplement l'inclusion. Aux questions de savoir qui, comment, quand et pourquoi assurer l'inclusion, il faut apporter des réponses. Il est également nécessaire de comprendre les sources de l'exclusion, les



obstacles psychologiques et structurels à l'inclusion, ainsi que la manière de les recueillir et de les résoudre dans le contexte de la conception et de la mise en œuvre de programmes de prévention des conflits, afin de renforcer les capacités de résistance et de ne pas exacerber davantage les vulnérabilités ou les tensions.

Un exercice de cartographie des parties prenantes peut aider à identifier les groupes spécifiques pouvant avoir un intérêt dans un effort donné. Ces groupes peuvent comprendre : la société civile, notamment les organisations de femmes, les chefs traditionnels et religieux, les minorités, les groupes autochtones, les jeunes, les communautés isolées, la diaspora, les groupes armés et les membres de la communauté internationale.

Intégration du genre dans l'alerte précoce

L'intégration du genre est le processus qui consiste à prendre systématiquement en compte les rôles, normes, relations, structures genres et les autres facteurs qui façonnent les expériences et perceptions des hommes et des femmes, des garçons et des filles, et à évaluer les implications pour ces groupes identitaires dans toute situation ou action planifiée. Ce processus est nécessaire dans l'analyse de l'alerte précoce et dans la planification de la réponse parce que le genre façonne la façon dont les gens vivent et perçoivent les conflits et les crises et la façon dont les gens participent à toute réponse à un conflit ou à une crise et sont affectés par celle-ci. Les systèmes d'alerte précoce et de réponse sont renforcés lorsque la notion de genre est intégrée, car cela permet d'obtenir des ensembles de données plus solides ainsi que des recommandations et réponses plus éclairées et mieux adaptées.

Le manuel de la CEDEAO sur l'intégration du genre dans l'alerte précoce et les modules de formation qui l'accompagnent fournissent à la CEDEAO des conseils sur l'intégration du genre à chaque étape du processus d'alerte précoce, notamment lors de la collecte de données, de l'analyse de l'alerte précoce, de la rédaction de rapports et de la formulation des recommandations. Le manuel présente aux analystes les questions liées aux genres se rapportant à une crise, une catastrophe ou une situation de conflit donnée. Certaines des questions clés sont reprises dans la liste de vérification du manuel pour l'intégration du genre dans l'alerte précoce, basée sur les meilleures pratiques :

Tableau 1. Exemple de liste de vérification de l'intégration de la dimension genre

RISQUE / VULNÉRABILITÉ	MISE EN GARDE	RAPPORTS
☐ En quoi le problème/événement affecte-t-il différemment les femmes et les filles, les hommes et les garçons ? Pourquoi ? ☐ Quels sont les risques spécifiques basés sur d'autres facteurs, tels que le handicap, l'âge, l'origine ethnique, la religion ? ☐ Quels sont les différents rôles, statuts et pouvoirs des femmes/filles et des hommes/garçons dans ce contexte ? ☐ Quels services ont été perturbés pour les femmes/filles, les hommes/garçons ? Par exemple, pour les femmes en état de grossesse et/ou allaitantes ?	Qui émet une mise en garde contre quoi ? ☐ Consulter les femmes/filles et les hommes/garçons sur le problème/événement. Ils pourraient avoir des informations différentes sur le même sujet. ☐ Utiliser des indicateurs genres pour identifier les mises en garde spécifiques entre les hommes et les femmes. ☐ Intégrer la sensibilisation aux questions de genre et la discussion à ce sujet dans l'identification des alertes chez les femmes/filles et les hommes/garçons. Ils pourraient avoir des points de vue différents. ☐ Rassembler suffisamment de données sur la manière dont les rôles, les normes sociales et les relations affectent la façon dont les femmes/filles, les hommes/garçons perçoivent le problème/événement.	Comment l'analyse du genre se reflète-t-elle dans les rapports d'incidents et de situations, et dans tout autre rapport ? ☐ Documenter et rendre compte des mises en garde liées au genre. ☐ Intégrer les données ventilées par sexe ☐ Rapport sur les indicateurs genres. ☐ Rapports reflètent les différents besoins, rôles, perspectives et expériences des femmes/filles, des hommes/garçons et d'autres facteurs tels que l'âge, l'origine ethnique et le handicap. ☐ Rédiger des recommandations d'action spécifiques au genre.

Bien que le Manuel ait été élaboré pour soutenir les analystes de l'EWD, le genre est un thème transversal et de nombreuses directives et questions du Manuel visant à appliquer une perspective du genre pourraient être utiles au personnel, pour planifier et mettre en œuvre des programmes d'intervention.

Étape 4 : Analyse après action

Le Manuel sur l'Analyse après action (AAA) de la CEDEAO fournit des conseils étape par étape pour la conduite des analyses après action, notamment les considérations clés, les options et les modèles. Une analyse après action est un processus de réflexion de groupe utilisé par une équipe pour tirer des leçons d'une activité particulière ses succès et échecs, dans le but d'améliorer la planification et les performances futures. Il ne s'agit ni d'une critique, ni d'un rapport d'évaluation complet, mais plutôt d'une occasion d'apprentissage où une équipe réfléchit sur un projet, une activité, un événement ou une tâche afin de pouvoir faire mieux la prochaine fois. Une AAA peut également être utilisée dans le cadre d'une activité ou d'une mission pour apprendre tout en pratiquant et en apportant des corrections à mi-parcours.

Étant donné que bon nombre des activités pouvant faire l'objet d'analyse après action pourraient impliquer du personnel de l'ensemble des DPF du CPCC et de la CEDEAO, ces orientations en matière d'analyse après action seraient bénéfiques pour l'organisation et le système d'alerte et de réaction rapide dans son ensemble. Il est également possible d'avoir des analyses après action plus succinctes sur des tâches et activités spécifiques.

Voici quelques types de missions et de projets pour lesquels les analyses après action pourraient être utilisés :

- ☐ Missions d'établissement de faits
- ☐ Évaluations techniques
- ☐ Missions d'observation électorale
- ☐ Missions d'assistance technique/de soutien
- ☐ Interventions de diplomatie préventive et de médiation
- ☐ Missions de maintien de la paix
- ☐ Missions d'assistance humanitaire
- ☐ Conférences
- ☐ Ateliers de formation

Après une activité, la direction qui en assume la responsabilité planifie l'AAA. Cette étape consiste à décider de l'orientation de la révision, des personnes qui la faciliteront, des participants, du temps nécessaire et de la logistique. ***Bien que le format des analyses après action et la formulation des questions puissent varier en fonction du contexte et de la complexité de l'activité examinée, toutes les analyses après action soulèvent quatre questions fondamentales :***

1) Que devait-il se passer ? Cette question met en évidence le consensus ou l'absence de consensus au sein de l'équipe sur les objectifs et les plans d'action. La façon de formuler la question dépend du contexte.

2) Que s'est-il réellement passé ? Cette question met en évidence les succès et les lacunes en examinant les différences entre ce qui était prévu et ce qui s'est réellement passé. Elle permet également d'identifier ce qui s'est passé et qui n'était pas prévu, qu'il soit positif ou négatif, et les raisons de cet état de fait.



3) Qu'est-ce qui s'est bien passé et pourquoi ? Cette question met en évidence les choses qui ont été faites, qu'elles aient été planifiées ou non, et qui devraient être maintenues. Ces éléments devraient être inclus dans les recommandations.

4) Qu'est-ce qui peut être amélioré et comment ? Cette question met en évidence les leçons apprises et les recommandations d'amélioration applicables aux missions futures.

10 Étapes pour planifier et organiser une analyse après action

Veillez trouver ci-dessous les principales étapes de la planification d'une AAA.

1. **Décider de l'activité de travail examinée** – s'agit-il d'une activité distincte au sein d'une mission ou d'un projet ou est-elle axée sur une mission ou un projet dans son ensemble ? S'il s'agit d'une analyse après action plus complexe, demandez aux principales parties prenantes et aux décideurs ce qu'ils aimeraient le plus apprendre de l'exercice et des domaines d'intérêt.
2. **Obtenir les autorisations et les fonds nécessaires**, le cas échéant.
3. **Décider des rôles et des responsabilités** – Qui sera le facilitateur (interne ou externe) et qui prendra des notes et comment le rapport sur l'analyse après action sera établi.
4. **Décider conjointement avec le facilitateur des objectifs d'apprentissage spécifiques**, de la durée appropriée de l'AAA compte tenu de son champ d'application, ainsi que du type et du nombre de participants.
5. **Choisir un lieu** convivial et accessible à tous les participants et exempt de distractions. Parfois, un environnement neutre et externe est préférable si les fonds sont disponibles.
6. **Communiquer aux participants bien à l'avance** le lieu et la date de la réunion et ce à quoi ils devraient s'attendre.
7. **Élaborer l'ordre du jour** avec le facilitateur et le partager aux participants avant l'analyse après action.
8. **Mener l'analyse après action**.
9. **Mettre en place un mécanisme de suivi ou de contrôle** pour la mise en œuvre des recommandations de l'analyse après action.
10. **Documenter l'AAA** et le mécanisme de suivi dans un rapport, le distribuer et le rendre accessible aux fins d'une connaissance institutionnelle pérenne (par exemple, par le biais d'une plate-forme de gestion des connaissances en ligne).

L'analyse après action permettra de tirer un certain nombre d'enseignements et de recommandations concrètes pour améliorer les futures activités similaires, qui seront consignés dans un rapport d'analyse après action et diffusés. Une personne ou une équipe désignée assurera ensuite le suivi de l'application des enseignements tirés aux futures activités similaires.

Figure 7 : Processus de l'Analyse après action

