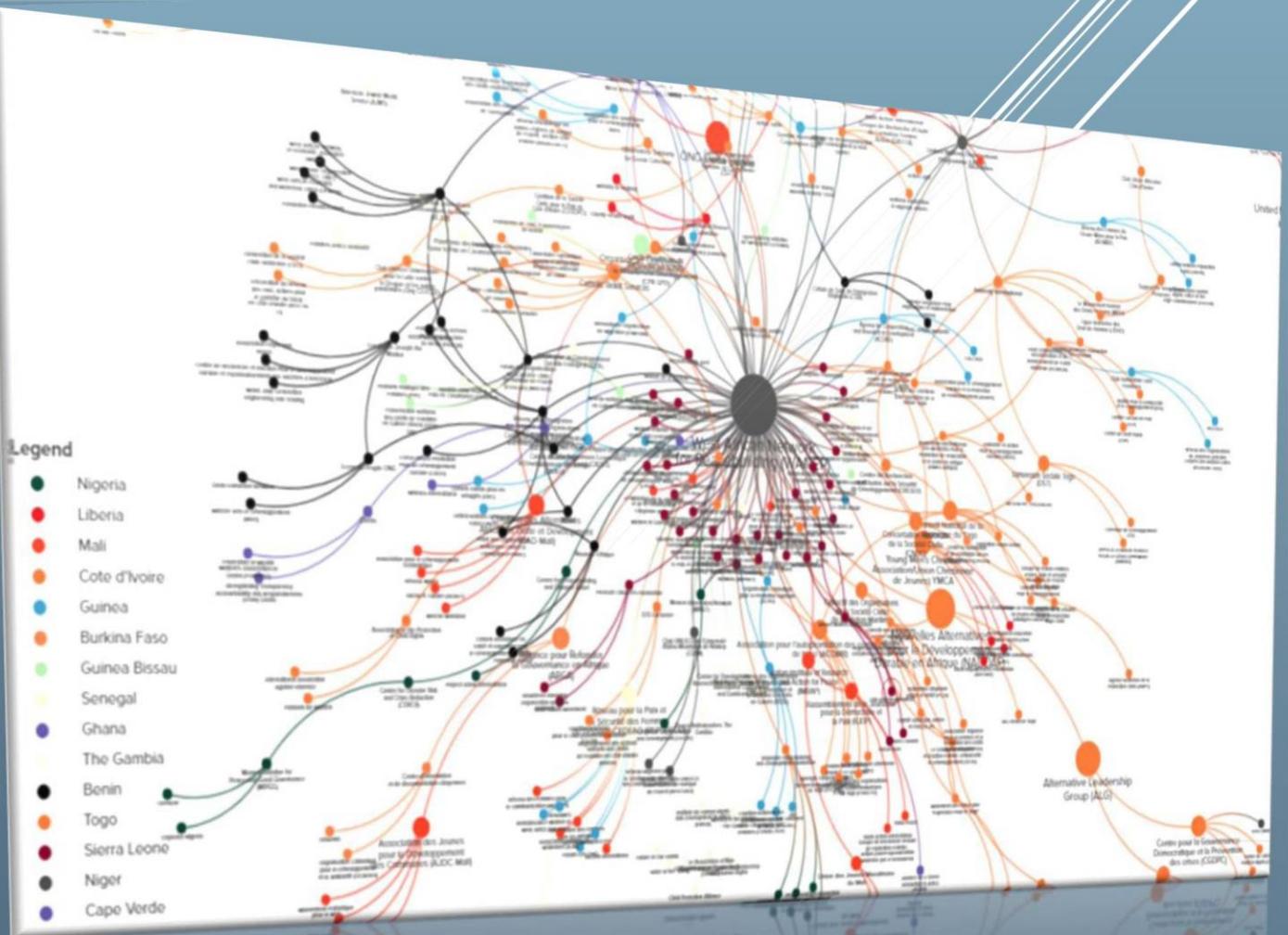




USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



CADRE DE PLANIFICATION DE LA RÉPONSE DE LA CEDEAO

2020

Ce Cadre d'analyse 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 l'Ouest).

Cadre de planification de la réponse de la CEDEAO

Table des matières

Terminologie et définitions conceptuelles.....	2
Contexte.....	6
Introduction à l'ERPF.....	7
Étape 1 : Cerner le problème.....	8
<u>Décrire l'environnement.....</u>	8
<i>Modèle pour l'évaluation de la situation</i>	10
<u>Évaluer la position stratégique de la CEDEAO.....</u>	11
<i>Modèle pour l'évaluation de la position stratégique.....</i>	15
Étape II : Élaboration et analyse des options de réponse	16
<u>Générer des options de réponse</u>	16
<i>Modèle pour les plans d'option de réponse</i>	19
<u>Analyse de sensibilité.....</u>	20
<i>Modèle pour l'analyse de sensibilité</i>	21
<u>Présenter le plan d'options de réponse</u>	22
Étape III : Élaboration d'un plan de mise en œuvre	23
<u>Élaborer un plan de mise en œuvre</u>	23
<i>Modèle pour le plan de mise en œuvre.....</i>	25
<i>Modèle de stratégie de communication</i>	27
Annexe.....	28
<u>Directive sur la réponse aux crises et Planification simplifiée</u>	28
<i>Modèle pour le dossier de planification simplifiée de la réponse à l'intention de la Direction.....</i>	28

Terminologie et définitions conceptuelles

« **Postulats** » correspondent à des déductions faites sur la crise en cours, présumées vraies, en l'absence de faits vérifiables.

« **Conflit** » se définit comme la condition naturelle dans laquelle des individus et des groupes cherchent à promouvoir leurs intérêts. Le conflit ne devient grave que lorsqu'il dépasse la capacité des institutions sociales, économiques et politiques à gérer des intérêts divergents. Conformément au Cadre de prévention des conflits de la CEDEAO (CPCC) : « le conflit désigne des contradictions inhérentes aux relations de pouvoir et qui se manifestent dans les interactions des individus et des groupes les uns avec les autres ainsi qu'avec la nature dans la quête de ressources ou d'opportunités limitées. Moteur de la transformation, le conflit est soit positif, soit négatif. Il peut être transformé de manière créative pour garantir l'équité, le progrès et l'harmonie ou être transformé de manière destructrice pour engendrer une profonde insécurité » (Source : CPCC).

« **Crise** » se définit comme une série d'événements qui dépasse la capacité des institutions sociales, économiques et politiques à gérer les conflits et la concurrence qui surviennent naturellement. Ces situations de crise peuvent survenir au niveau de tous les piliers de la sécurité humaine et sont susceptibles de s'exacerber et/ou de se propager si elles ne sont pas adressées.

« **Violence directe** » fait référence aux menaces et actes physiques, allant de la violence politique à la violence criminelle, qui menacent les individus et communautés. Le postulat clé est que toute violence directe repose sur des facteurs structurels et culturels plus étendus et indirects. Ces facteurs structurels et culturels indirects se manifestent souvent à travers les piliers de la sécurité humaine.

« **Force motrice** » se définit comme tout facteur externe susceptible de façonner le défi en question lié à la sécurité humaine. Dans la planification de scénarios standard, les analystes envisagent de grandes catégories en vue d'identifier les forces motrices potentielles, qui sont d'ordre : social, technologique, environnementale, économique et politique (STEEP). Au nombre des exemples de forces motrices, figurent les facteurs démographiques tels que la migration et l'accroissement de la population jeune, les changements de lois et de réglementations affectant la propriété foncière et l'accès aux ressources, l'activité sur les marchés qui bouleverse le cours des produits de base importants et la sécurité alimentaire, les nouvelles technologies qui facilitent la mobilisation des partisans (c'est-à-dire les téléphones portables, les réseaux sociaux, etc.), les nouveaux modèles d'emploi qui affectent les moyens de subsistance et les recettes fiscales, et les contraintes en matière de ressources telles que les changements intervenus dans le secteur de la pêche ou de l'agriculture qui affectent les besoins fondamentaux. La combinaison de ces forces motrices produit des tendances (Source : OCDE). Telles qu'utilisées dans le Cadre d'analyse de la sécurité humaine (HSAF), les forces motrices constituent les plus importants facteurs qui façonnent vos déductions sur les relations de cause à effet en jeu, dans un environnement donné.

« **Perspective sensible au genre** » équivaut à un outil fondamental pour la mise en œuvre de l'intégration du genre dans l'alerte précoce en tout temps et à tous les niveaux. Cette démarche signifie que l'on doit réfléchir à la manière dont les normes, rôles, relations, structures et autres facteurs liés au genre ont un impact ou une incidence sur un(e) question, problème ou événement particulier. (Source : Intégration du genre dans l'alerte précoce : Manuel de la CEDEAO sur le genre à l'intention des praticiens).

« **Sécurité humaine** » renvoie au fait de considérer le développement humain et la sécurité humaine comme transcendant les approches restrictives qui mettent uniquement l'accent sur la violence physique. Une approche de la sécurité humaine va au-delà des menaces immédiates à la sécurité physique afin d'examiner les besoins fondamentaux et les moyens de subsistance liés à l'accès économique, à l'alimentation, aux considérations environnementales et à la santé. Dans le Cadre d'analyse de la sécurité humaine de la CEDEAO (HSAF), la sécurité humaine compte cinq piliers, à savoir : 1) la gouvernance ; 2) la sécurité ; 3) l'environnement ; 4) le crime et la criminalité ; et 5) la santé. Une hypothèse fondamentale veut que l'insécurité humaine soit due à la transformation négative des facteurs structurels par l'exacerbation des accélérateurs de conflits. La dégénérescence d'un conflit en violence ouverte est parfois provoquée par des éléments déclencheurs (Sources : PNUD, CPCC).

« **Question liée à la sécurité humaine** » se définit comme la façon dont les acteurs clés définissent les événements. Le postulat est qu'aucun événement n'est neutre. Chaque acteur dispose d'un ensemble particulier de facteurs contextuels et a une compréhension historique qui façonnent son mode de perception des événements sur le terrain. Les questions liées à la sécurité humaine sont étroitement liées aux attitudes, qui décrivent l'ensemble des comportements préférés d'un acteur en fonction d'un problème donné, en matière de gouvernance, de sécurité, de criminalité, de santé et d'environnement.

« **Résilience** » se définit comme tout facteur social/institutionnel ayant le potentiel d'aider à atténuer ou gérer les risques et vulnérabilités. Il s'agit de dirigeants politiques, culturels et communautaires disposant d'un capital social important pour influencer la dynamique des conflits de manière constructive, notamment le secteur public, le secteur privé, les institutions religieuses, la société civile, les leaders d'opinion, les agents de développement, etc. Parmi les facteurs de résilience, l'on compte les institutions/individus qui jouent un rôle stabilisateur à court, moyen ou long terme (Source : Cadre de l'ERVP, USAID).

« **Risque** » se définit comme tout facteur incité par un événement qui a le potentiel de déclencher un conflit. Les facteurs de risque émanent en général des vulnérabilités structurelles ou sont exacerbés par celles-ci et peuvent intégrer des controverses spécifiques ou événements tels que des catastrophes naturelles ou causées par l'homme, des protestations ou des violences électorales, susceptibles de se produire (Source : Cadre de l'ERVP, USAID REWARD).

« **Scénario** » se définit comme une description causale de la façon dont les tendances antérieures et l'interaction actuelle entre les acteurs clés, en fonction des problèmes, attitudes et ressources/moyens, évoluent à court, moyen ou long terme. En effet, un

scénario décrit la façon dont une séquence d'événements crée l'avenir. Ces descriptions de l'avenir sont utilisées pour planifier les réponses possibles et identifier les besoins d'informations additionnelles à l'appui de la politique (Source : OCDE). Il est à noter que ce ne sont pas tous les produits d'alerte précoce qui nécessitent une section explicite comportant le meilleur, le plus probable et le pire des scénarios. Cependant, chacun devrait examiner de manière implicite ou explicite comment la question liée à la sécurité humaine pourrait se dérouler et quel pourrait être le risque futur.

« **Parties prenantes** » se définissent comme des individus et/ou des groupes capables de façonner les événements de manière positive ou négative. Souvent identifiés grâce à l'analyse des parties prenantes, ces acteurs clés voient les événements sous le prisme d'un problème particulier et, par conséquent, maintiennent les uns envers les autres les attitudes prédominantes, ainsi que les éventuelles actions à mener par les parties prenantes. Dans une situation de conflit, les attitudes des acteurs conduisent souvent à une polarisation et créent une dynamique intra-groupe/extra-groupe dans laquelle les groupes deviennent plus soudés et récalcitrants face aux autres parties. Dans l'analyse des conflits, il existe des parties principales (celles qui sont directement impliquées dans le conflit), des parties secondaires (celles qui soutiennent les parties principales) et des parties tierces (les acteurs qui sont en dehors du conflit et qui aident les parties principales à le résoudre).

« **Facteurs structurels** » Selon le CPCC, « les facteurs structurels occultent la violence latente (indirecte), c'est-à-dire les préjudices infligés à l'individu ou au groupe et qui sont enracinés dans la structure de nos sociétés, tels que les sources de l'analphabétisme et de l'incapacité à compter, le chômage et la dégradation de l'environnement. Leur éventuelle dégénérescence en violence directe est fonction du mode et de l'orientation des interactions entre les individus, bien comme, leur interaction avec la nature, en vue de les transformer. À titre d'exemple, un régime répressif peut créer l'insécurité pour se protéger, réprimer le mouvement ouvrier, museler la presse, emprisonner les figures de l'opposition et bourrer un registre d'électeurs au moyen de doublons et de noms fictifs, et ce, rien que pour s'accrocher au pouvoir. Toutes ces pratiques accélèrent la transformation négative des facteurs structurels et poussent la société vers la violence directe (Source : CPCC) ». Ces « facteurs structurels » font référence aux variables systémiques conditionnées par des décennies et des siècles d'interactions concernant les relations de pouvoir externes, régionales et internes (gouvernance mondiale et locale) ; les lignes de clivage dans l'architecture de l'État africain postcolonial ; et la vulnérabilité du continent aux aléas des processus mondiaux et de la nature, comme la position désavantageuse de la région sur le marché mondial et la dégradation de l'environnement. Les causes profondes des conflits violents, telles que la pauvreté, l'exclusion, les inégalités entre les sexes et les inégalités politiques/économiques, sont imputables à ces fractures mondiales et locales. Elles ont toujours constitué une bombe à retardement dans les processus de gouvernance en Afrique de l'Ouest, étant la principale source de violence latente et indirecte » (Source : CPCC). La solution consiste à identifier non seulement les structures, mais également la manière dont elles façonnent le comportement des acteurs clés, en tant qu'agents, dont les actions influencent la tendance et le potentiel dans le système de conflit.

« **Tendances** » se définissent comme des modèles plus vastes d'événements produits par l'interaction des forces motrices. Dans une situation de conflit, une tendance pourrait exacerber les tensions ou créer des opportunités en vue de les réduire. L'analyse des tendances implique un examen de la façon dont un élément catalyseur potentiel du changement évolue au fil du temps et façonne les futurs potentiels (Source : OCDE). Tel qu'utilisé dans le HSAF, les analystes combinent les forces motrices pour visualiser et décrire les tendances plus grandes. Ces tendances aident l'analyste à élaborer des scénarios sur les futurs alternatifs.

« **Vulnérabilité** » se définit comme tout facteur structurel susceptible d'être un catalyseur de conflit. Il peut s'agir de facteurs tels que le chômage des jeunes, la pauvreté, l'inégalité, le climat, le clientélisme, les facteurs démographiques, etc. (Source : Cadre de l'ERV, CEDEAO).

Contexte

Les défis en matière de sécurité humaine se posent dans des séquences, contextes et circonstances différents. Dans ces environnements complexes, ce ne sont pas toutes les options de réponse qui sont viables ; au surplus, elles peuvent en fait risquer d'exacerber une crise si elles ne sont pas soigneusement pensées. À titre d'illustration, en essayant de résoudre des tensions profondément enracinées dans une société, l'on peut se heurter à des contraintes politiques uniques liées à des efforts diplomatiques plus importants qui imposent une restriction aux acteurs de la réponse. Ces complexités interactives nécessitent des options de réponse élaborées de manière stratégique.

Le Cadre de prévention des conflits de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CPCC) (CEDEAO) a pour objectif de traiter ces complexités de l'insécurité humaine dans ses États membres à travers deux formes complémentaires de réponse préventive, à savoir : la prévention opérationnelle et la prévention structurelle. Le CPCC définit la prévention opérationnelle comme des mesures de réponse applicables face à des crises imminentes. Celles-ci ont généralement une portée à plus court terme. Quant à la prévention structurelle, elle fait référence aux mesures qui s'attaquent à des problèmes plus systémiques, en vue de faire en sorte que les crises ne se produisent pas en premier lieu, ou si elles surviennent, qu'elles ne se reproduisent pas. Ces mesures ont généralement une portée à moyen et long terme.¹

Le Cadre de planification de la réponse de la CEDEAO (ERPF) est conçu pour aider la CEDEAO, en particulier les directions faisant office de points focaux (DPF) du CPCC, à réfléchir systématiquement à tous les éléments de la planification de la réponse à l'insécurité humaine, tant opérationnelle que structurelle. Ce Cadre est une étape critique dans le système plus vaste d'alerte précoce et de réaction rapide (AP/RR) de la CEDEAO.

Le processus commence par la description de l'environnement plus large de la sécurité humaine qui doit être abordé en utilisant les rapports générés par la Direction de l'alerte précoce de la CEDEAO (EWD). Ces rapports sont les résultats de missions d'enquête telles que les Évaluations des risques et de la vulnérabilité de la sécurité humaine (HSRVA), la compilation et la triangulation des données, les idées sur les principaux déficits d'information du réseau stratégique de la CEDEAO, et d'autres sources fiables telles que les évaluations techniques. Ces idées sont développées dans des analyses et recommandations pertinentes pour les politiques en utilisant le Cadre d'analyse de la sécurité humaine de la CEDEAO (HSAF). Le HSAF est le point de départ d'une analyse de situation plus approfondie décrivant une crise émergente ou grave en termes de modèles et de tendances, de forces motrices, ainsi que d'acteurs principaux et de leurs ressources, motivations et alignements, afin de dégager des scénarios potentiels à des fins de planification de la réponse. Ces scénarios constituent la base d'analyse sur laquelle les DPF du CPCC peuvent commencer à évaluer les options de réponse possibles en recourant à l'ERPF. En outre, ces informations deviennent importantes plus tard, lorsque l'équipe chargée de l'application de l'ERPF élabore son plan de mise en œuvre et ses principaux outils de suivi et évaluation. En d'autres termes, l'ERPF fait fond sur les forces motrices et les scénarios du HSAF et les utilise pour élaborer des options qui s'attaquent à la gamme plus étendue des facteurs, produisant une tendance à la crise.

¹ Adapté à partir du Cadre de prévention des conflits de la CEDEAO, p. 12.

Introduction à l'ERPF

L'ERPF est un outil de planification permettant à la CEDEAO d'élaborer des options de réponse. Le processus comporte trois étapes. L'**Étape I : Cerner le problème** fait la synthèse des produits existants de la Direction de l'alerte précoce (EWD) et des observations du personnel concernant le contexte. L'**Étape II : Élaboration et analyse des options de réponse** utilise les idées issues acquises de l'Étape I pour évaluer les options possibles en fonction de leur rentabilité et de leurs sensibilités probables, afin de formuler des recommandations à l'attention de la Direction. L'**Étape III : Élaboration d'un plan de mise en œuvre** cartographie la façon de s'assurer que les options de réponse recommandées bénéficient de ressources, sont mises en œuvre, évaluées et diffusées. Ensemble, ces étapes constituent un cadre de planification adaptable au temps et aux impondérables, ce qui permet d'obtenir des réponses rapides ainsi que des interventions plus délibérées et plus calibrées.

Étape 1 : Cerner le problème	
Décrire l'environnement	<input type="checkbox"/> Consulter les produits d'évaluation et d'analyse de l'EWD (à titre d'exemple : le HSRVA et les rapports mensuels sur la sécurité humaine) pour identifier les forces motrices et les tendances clés <input type="checkbox"/> Identifier les faiblesses relevées dans les connaissances sur la situation actuelle <input type="checkbox"/> Rechercher des contributions visant à combler ces déficits d'information dans l'ensemble de la CEDEAO et par l'intermédiaire des bureaux de terrain <input type="checkbox"/> Générer une évaluation de la situation à partir de ces sources, en décrivant l'environnement de la sécurité humaine et ses causes à partir de sources telles que le Cadre d'analyse de la sécurité humaine (HSAF) <input type="checkbox"/> Évaluer la position stratégique de la CEDEAO
Évaluer la position stratégique de la CEDEAO	
Étape 2 : Élaboration et analyse des options de réponse	
Générer des options	<input type="checkbox"/> Procéder à une réflexion axée sur les options possibles <input type="checkbox"/> Analyser et affiner les options <input type="checkbox"/> Élaborer un plan d'options de réponse coordonné <input type="checkbox"/> Analyser et affiner le plan <input type="checkbox"/> Présenter le plan à la Direction
Analyse de sensibilité	
Étape 3 : Élaboration d'un plan de mise en œuvre	
Élaborer un plan de mise en œuvre	<input type="checkbox"/> Identifier les tâches clés <input type="checkbox"/> Élaborer des mécanismes de synchronisation <input type="checkbox"/> Élaborer un plan de dotation en ressources <input type="checkbox"/> Élaborer un plan de suivi et évaluation <input type="checkbox"/> Élaborer des points de discussion <input type="checkbox"/> Produire une stratégie de communication
Développer une stratégie de communication	

Etape 1 : Cerner le problème

La réponse aux crises de sécurité humaine commence par la compréhension du problème sous-jacent. En allant des flambées épidémiques aux affrontements communautaires alimentés par le changement climatique et les migrations, la plupart des incidents sont des symptômes de problèmes plus vastes découlant de facteurs environnementaux, de modèles sociaux à long terme et de relations de pouvoir inégales. Sans une compréhension idoine des crises de sécurité humaine émergentes en fonction des vulnérabilités structurelles sous-jacentes, des risques stimulés par les événements, de la résilience sociale et institutionnelle, et des acteurs clés ainsi que des limites de la réponse, toute tentative visant à prévenir, gérer ou atténuer une urgence sera limitée dans son efficacité. C'est à juste titre que l'action visant à **Cerner le problème est au cœur de la planification de la réponse**. Pour comprendre un problème, il faut voir les questions sous de multiples angles et exploiter un large éventail de produits d'analyse en vue d'évaluer les options de réponse possibles. **Cette compréhension doit inclure un examen attentif de l'inclusion sociale et du genre ainsi que des innombrables façons dont les groupes marginalisent les autres et perpétuent l'insécurité humaine.**

Contributions	Résultats
<ul style="list-style-type: none">✓ Produits de l'EWD✓ Consultations basées sur les déficits d'information identifiés	<ul style="list-style-type: none">➤ Description de l'environnement➤ Évaluation de la situation➤ Évaluation de la position stratégique de la CEDEAO

A. Décrire l'environnement de la sécurité humaine

Dans le cadre de l'action visant à cerner le problème, la première étape consiste à décrire l'environnement. Cette étape implique une collaboration à travers la CEDEAO en vue de produire une brève description de l'environnement et des facteurs qui produisent une crise de sécurité humaine et qui l'atténuent à la fois.

1. Nommée par le Comité de pilotage interne (CPI) du CPCC, l'équipe de l'ERPF aligne les produits existants de l'EWD en suivant les conseils fournis par un représentant de l'EWD. L'équipe de l'ERPF est composée des directions des affaires politiques, de la planification stratégique, des relations extérieures, de l'alerte précoce, des affaires humanitaires, de la libre circulation et de la communication. Comme indiqué ci-dessus, une analyse recourant au HSAF devrait être le point de départ. Si une telle analyse n'a pas encore été effectuée sur la crise, il faudrait alors demander à l'EWD d'en produire. L'idéal serait que l'analyse éclairée par le HSAF soit

Étapes à suivre en vue de décrire l'environnement de la sécurité humaine :

1. Rassembler les produits existants d'évaluation et d'analyse de l'EWD ainsi que les évaluations d'autres directions et les idées clés du réseau stratégique et des missions d'établissement de faits de la CEDEAO ;
2. Identifier les déficits d'information en tenant compte de la manière dont l'inégalité entre les sexes et l'exclusion sociale se manifestent dans la situation ;
3. Cherchez à obtenir des contributions locales et entre les directions pour combler ces lacunes ;
4. Consolider les rapports pour en faire une évaluation de la situation.

effectuée en collaboration avec les DPF concernées qui peuvent fournir des informations essentielles.

2. **L'équipe de l'ERPF formule des questions en fonction des lacunes identifiées lors de l'examen de l'analyse éclairée par le HSAF.** À partir de ce point de vue, les membres de l'équipe recherchent des contributions locales tirées du terrain ainsi que d'autres parties prenantes ayant accès à des informations pertinentes. Les perspectives locales sont importantes pour déterminer le contexte et, plus tard dans le processus de planification, pour générer des options de réponse.



Conseils utiles

1. **Tous les produits de l'EWD éclairant l'analyse du HSAF doivent être considérés comme des « documents vivants ».** Ils sont susceptibles de subir des modifications en fonction de l'évolution de l'environnement et des nouveaux facteurs qui modifient l'équilibre des intérêts et la manière dont les principaux acteurs réagissent au système.
2. **Le personnel de retour des missions d'établissement de faits et des évaluations techniques devrait être mis à contribution pour savoir comment les perspectives des principaux acteurs ont pu subir des changements.**
3. **Les médias locaux constituent une autre source d'information clé pour assurer la cartographie des perspectives changeantes.** Si les médias locaux sont susceptibles d'être politisés (et ils le sont souvent) ou redevables à des intérêts économiques, la manière dont ces médias présentent les événements illustre souvent les changements d'attitude et les griefs sous-jacents déclenchés par leurs propos incendiaires.

B. Évaluation de la situation

À partir des informations recueillies sur le terrain, de l'analyse éclairée par le HSAF et d'autres produits de l'EWD, une évaluation de la situation peut être entreprise. L'évaluation de la situation décrit le problème que l'équipe essaie de résoudre et/ou l'opportunité qu'elle essaie de saisir. **L'évaluation de la situation constitue le fondement du cadre de planification.** Il peut s'agir d'une analyse brève ou plus formelle en fonction du temps et des ressources disponibles ; elle peut être aussi brève qu'un texte de 2 ou 3 pages ou aussi longue qu'un rapport formel.

Cette étape permet à l'équipe de se concentrer sur le problème ou l'opportunité de manière à ce que la CEDEAO puisse envisager des réponses viables aux étapes suivantes du processus. Elle énumère également les déficits critiques d'information, afin que l'équipe puisse assurer la coordination avec les DPF et les autres acteurs pour combler les déficits d'information au fur et à mesure de la planification.

Remarque : la Direction combine souvent cette évaluation faite au niveau du personnel avec des documents et informations plus sensibles tirés de réseaux confidentiels. Ces informations peuvent ou peuvent ne pas figurer dans les rapports, en raison de leur nature sensible.

Documentation : Toutes les évaluations de situation doivent être reliées à des fichiers numériques accessibles et organisées de manière à favoriser l'accès et la gestion des connaissances entre les membres du personnel ainsi qu'entre les directions. **Lorsque des documents sensibles sont concernés**, le personnel devrait les manipuler de manière appropriée et ne les distribuer que sur la base d'un accès sélectif et selon les instructions de l'autorité de classification d'origine.

Modèle pour l'évaluation de la situation

Évaluation de la situation	
Résumé	
Idées clés tirées du HSAF	
Faits et contexte :	
Hypothèses :	
Modèles et tendances servant de catalyseurs :	
Acteurs clés, ressources et motivations possibles :	
Scénarios :	
Autres idées tirées des produits de la CEDEAO ²	
<input type="checkbox"/> Idées clés tirées du Produit 1 :	
<input type="checkbox"/> Idées clés tirées du Produit 2 :	
<input type="checkbox"/> Idées clés tirées du Produit 3 :	
Déficits d'information	
Déficit 1 :	Mesures prises pour le combler : 1. Texte 2. Texte
Déficit 2 :	Mesures prises pour le combler : 1. Texte 2. Texte
Déficit 3 :	Mesures prises pour le combler : 1. Texte 2. Texte

² Si les produits actualisés de l'EWD sur le sujet ne sont pas disponibles ou en nombre suffisant, alors les planificateurs de l'intervention devraient recueillir des rapports auprès d'autres sources de renom.

Lors de l'élaboration des options de réponse, le personnel devrait tenir compte de la position stratégique de son organisation. Lorsque la description de l'environnement reflète les causes profondes de l'insécurité humaine, la **position stratégique identifie la manière de maximiser les forces de l'organisation et de réduire les faiblesses, afin de résoudre le problème qui se pose**. Chaque organisation a un ensemble d'avantages et de limites se rapportant aux crises émergentes. Ces attributs lient les types de réponses dont dispose l'organisation. En procédant à cette évaluation, le personnel devrait toujours déterminer ses forces et faiblesses relatives par rapport à la résolution du problème sous-jacent de sécurité humaine.

Après avoir décrit l'environnement et rédigé une évaluation de la situation, l'équipe dirige son attention en interne vers les approches ci-après :

Questions clés visant à aider le personnel à mener des réflexions sur la position stratégique

- Quel est le cadre politique et juridique entourant la situation (mandats, pouvoirs de la CEDEAO) ?
- Quelles sont les limites à ce niveau ?
- Quels sont les principaux objectifs en matière de leadership ?
- Quels acteurs potentiels de la réponse sont impliqués et quelle est la relation actuelle de la CEDEAO avec eux ?
- Quelles expériences et capacités la CEDEAO peut-elle mettre à profit pour faire face à cette situation ?

1. **Évaluer comment le mandat, les pouvoirs, les objectifs de leadership et les ressources de la CEDEAO façonnent sa capacité à réagir.** Cette étape est essentielle dans la mesure où elle permet d'orienter l'équipe vers les principales limites qui affectent la capacité de la CEDEAO à réagir, en collaboration avec les partenaires locaux et internationaux.
2. **Faire fond sur l'analyse des parties prenantes du HSAF pour identifier l'éventail des acteurs possibles de la réponse.** La description du réseau d'acteurs comprend l'identification de ceux qui peuvent influencer à la fois positivement et négativement la situation, les relations formelles et informelles actuelles de la CEDEAO et la politique de la CEDEAO à l'égard de ces groupes. Cette démarche inclut l'évaluation de la position stratégique interne ainsi qu'une analyse des réseaux sociaux de l'univers plus large des acteurs de la réponse.
3. **Compiler une liste des ressources disponibles de la CEDEAO.** En comprenant les ressources disponibles, les planificateurs peuvent mieux évaluer les options de réponse et établir des ordres de priorité. L'équipe devrait tenir compte des ressources humaines et financières disponibles ainsi que des priorités concurrentes pour ces dernières.

Une fois que l'équipe dispose d'une description de l'environnement et a une compréhension du positionnement stratégique de la CEDEAO qui intègre les questions liées aux politiques et au mandat, elle **génère une « évaluation de la position stratégique »**. Cette évaluation donne un bref aperçu des défis, opportunités et risques clés. Les

évaluations idéales comporteront une articulation claire des avantages et inconvénients inhérents à l'intervention par rapport au problème qui se pose.

L'aperçu devrait s'inspirer directement de la description de l'environnement et de l'évaluation de la situation et peut être aussi court qu'un courriel ou aussi long qu'un rapport officiel, selon le temps et le personnel disponibles. Dans le cas d'une réponse à une crise sensible au facteur temps, l'évaluation peut prendre la forme d'un point d'information informel. Quel que soit le moment, le document devrait être clairement étiqueté et intégré à un système de gestion des connaissances, pour que les planificateurs de la réponse puissent accéder à l'évaluation et comprendre les constatations.

L'objectif de l'évaluation de la position stratégique est de présenter suffisamment d'informations à la Direction, ou à son(ses) représentant(s) désigné(s), pour qu'ils puissent donner des orientations de planification. Ces orientations indiquent à l'équipe ce qu'elle doit privilégier dans la planification de son intervention. Elles peuvent également désigner, le cas échéant, la DPF qui devrait être le chef de file et les relations de soutien clés ainsi que les considérations en matière de ressources.

Quelle que soit sa longueur, l'évaluation de la position stratégique devrait comporter les sections ci-après :

Évaluation de la position stratégique	
Situation	
Bref aperçu	<i>Ce bref aperçu devrait résumer la situation en termes de défis, d'opportunités et de risques clés. Il décrit les problèmes de sécurité humaine en déclinant les causes et les facteurs contextuels clés en vue d'intégrer les forces motrices. Cet aperçu devrait être mis en rapport avec le HSAF et d'autres produits centraux de l'EWD ou des directions qui décrivent l'environnement. L'aperçu devrait inclure un examen de la manière dont la politique sur le genre et l'identité ainsi que la dynamique du conflit se manifestent dans la situation.</i>
Défis clés	<i>L'évaluation devrait inclure un énoncé clair des défis qui sont : 1) inhérents à la crise de sécurité humaine étant donné le contexte dans lequel elle est faite et compte tenu de l'analyse menée dans le cadre de l'Étape 1 ; et 2) propres à la CEDEAO étant donné son mandat, ses ressources et ses limites. La définition des défis aide les dirigeants et le personnel à établir un ordre de priorité quant à la manière de réagir tout en gérant des engagements concurrents et des risques stratégiques plus importants.</i>

<p>Possibilités clés</p>	<p><i>L'évaluation devrait comporter un énoncé clair des possibilités que les dirigeants et le personnel doivent connaître lorsqu'ils réfléchissent aux options de réponse possibles. Ces possibilités devraient tenir compte des fenêtres d'opportunité sensibles au facteur temps et des résiliences plus importantes inhérentes au système social et à l'ensemble des acteurs impliqués. L'amplification des résiliences du système est souvent un moyen de réponse peu coûteux et à fort impact, qui ne perturbe pas les institutions locales et les relations complexes.</i></p>
<p>Risques clés</p>	<p><i>L'évaluation devrait articuler les risques clés inhérents à la situation. En énonçant les risques, l'équipe devrait tenir compte à la fois des risques pour la CEDEAO et des risques pour les principales parties prenantes locales.</i></p>
<p>Orientations de planification de la part de la Direction</p>	
<p>Priorités en matière de planification</p>	<p><i>L'évaluation devrait comporter une rétroaction initiale de la part de la Direction et les priorités permanentes dans la mesure où elles se rapportent à des mandats plus vastes. Cette déclaration aide l'équipe à élaborer des options plus viables. Faute d'orientations de la part de la Direction, l'équipe devrait fonder son évaluation des priorités en matière de planification sur les mandats et pouvoirs existants de la CEDEAO ainsi que sur les contributions clés et les réactions des DPF dans leurs domaines de compétence respectifs.</i></p>
<p>Instructions de coordination</p>	<p><i>L'évaluation devrait comporter une liste des DPF et une DPF chef de file désignée. Dans le cas où la Direction n'aurait pas désigné de DPF chef de file, alors l'équipe en recommandera une en fonction de l'enjeu de sécurité humaine à traiter. En dressant la liste des DPF qui pourraient aider à élaborer des options de réponse viables, l'équipe devrait assurer la coordination avec les DPF en vue d'obtenir un point de contact. L'évaluation devrait mentionner ce point de contact. Les instructions de coordination devraient également comporter d'autres informations pertinentes pour accroître la collaboration entre les directions. Ces informations comprennent des considérations clés en matière de gestion des connaissances, telles que le lieu où les fichiers pertinents seront affichés, les protocoles de partage et une liste de contacts. En outre, si l'équipe le juge nécessaire, les instructions de coordination préciseront la fréquence des points d'information adressés à la communauté d'intérêt et le format (c'est-à-dire appels, courriels, ateliers, etc.).</i></p>

<p>Considérations relatives aux ressources et aux délais</p>	<p><i>L'évaluation devrait également comporter une déclaration claire des ressources disponibles et des considérations relatives aux délais. Les ressources ne sont pas simplement de l'argent ou du personnel. Elles comprennent les pouvoirs et les mandats ainsi que les relations clés qui confèrent à la CEDEAO un avantage stratégique. L'équipe devrait dresser la liste de ces ressources et indiquer tout écart important entre les ressources afin d'aider les dirigeants à établir des priorités dans leur réponse par rapport à d'autres éventualités. Deuxièmement, l'évaluation devrait être précise quant aux délais, en énumérant les événements clés à l'horizon qui déterminent la planification de la réponse.</i></p>
---	---

Il est important de noter que les évaluations de la position stratégique au niveau du personnel constituent le point de départ. Souvent, la Direction de la CEDEAO a des renseignements clés et a accès à des informations sensibles sur les considérations politiques en coulisses qui modifient cette évaluation. Ces considérations politiques sont essentielles à prendre en compte lorsque la Direction réagit à la situation et fournit des orientations qui mettent à jour les documents produits à l'Étape 1.

Modèle pour l'évaluation de la position stratégique

Évaluation de la position stratégique	
Situation	
Aperçu :	
Défis clés :	
Possibilités clés :	
Risques clés :	
Orientations en matière de planification	
Priorités en matière de planification :	
Instructions de coordination :	
Ressources et délais :	

Étape 2 : Élaboration et analyse des options de réponse

La seconde étape du processus de planification de la réponse consiste à passer de l'action visant à cerner le problème à l'élaboration des options. Le but de cette étape est **d'élaborer une gamme d'options de réponse viables et de faire des recommandations à la Direction**. Tout d'abord, les équipes génèrent des options de réponse qui s'attaquent aux causes de l'insécurité humaine identifiées lors des étapes précédentes, compte tenu des ressources existantes et de la position stratégique de l'organisation. Ensuite, le personnel analyse et affine les options de réponse. Enfin, il les présente à la Direction aux fins de prise de décisions.

Contributions	Résultats
✓ Description de l'environnement	➤ Options du plan de réponse
✓ Évaluation de la position stratégique	➤ Analyse des risques

A. Générer des options de réponse

La première tâche consiste à **dresser la liste des options de réponse possibles par rapport à la description de l'environnement et à l'évaluation de la position stratégique** à partir de l'Étape 1 : « Cerner le problème ». Afin de générer les options initiales, l'équipe dresse la liste de toutes les options disponibles. Le meilleur moyen de mener à bien ce processus consiste à faire une séance de réflexion visant à garantir la diversité des contributions ainsi qu'un environnement ouvert et créatif. L'idéal serait que le processus implique des représentants issus de plusieurs DPF. Si ces derniers ne sont pas disponibles, l'équipe devrait s'efforcer - en personne ou de manière virtuelle - à recueillir leurs points de vue et leurs contributions, afin de faciliter une réponse combinée.

Les options devraient tenir compte des capacités de base de la CEDEAO, qui sont énumérées à l'Annexe I. Lorsqu'elle dresse la liste des options, l'équipe tient compte des facteurs temporels (immédiats, à court et à long terme), que l'option soit axée sur la prévention opérationnelle ou structurelle, et de l'éventail des partenaires potentiels en termes d'intérêts, de ressources et de relations clés. **Ces trois facteurs - intérêts, ressources et relations clés - aident l'équipe à déterminer les partenaires les mieux placés pour aider à la mise en œuvre des options de réponse.** Afin de prendre cette décision, l'équipe devrait se fonder à la fois sur les produits de l'EWD et sur d'autres points de vue du personnel, y compris l'analyse des parties prenantes de l'Étape I. Une fois que l'équipe dispose d'un éventail d'options, elle peut commencer à les circonscrire, en passant de « l'ensemble des options disponibles » à celles jugées plus viables et à les organiser en un plan de réponse cohérent.

Ces plans devraient comporter de multiples options organisées en une stratégie de réponse cohérente. La stratégie de réponse devrait illustrer le mode de corrélation entre ces options et toutes questions clés de séquençage liées à leur déploiement. À titre d'exemple, existe-t-il des options qui doivent être achevées avant qu'une autre option dans le plan puisse être envisagée ? Existe-t-il des points de décision clés où, en fonction du déroulement d'une option donnée, l'équipe doit modifier l'option de réponse suivante ?

Le produit en résultant devrait être une liste d'options disponibles qui intègre les éléments suivants :

Situation initiale

- **Énoncé du problème.** Le plan d'options de réponse devrait comporter un bref énoncé résumant la description de l'environnement et l'évaluation de la position stratégique. Cet énoncé permet de cibler l'équipe de planification de la réponse.
- **Liste des situations initiales.** L'équipe devrait décomposer le problème global en un ensemble de défis et/ou possibilités distincts. Par exemple, la situation initiale pourrait être une agitation croissante et/ou comporter une résilience clé telle que la présence d'un réseau de consolidation de la paix d'acteurs de la société civile. Chaque défi/possibilité sert à organiser différentes options de réponse. Les options devraient s'attaquer à la situation initiale.

Situation souhaitée

- **Énoncé de la théorie du changement.** Le plan d'options de réponse devrait refléter comment les plans de réponse envisagent de modifier la situation afin de créer des conditions plus favorables. Une Théorie du changement (TdC) est un énoncé du type « *si ..., alors ...* » qui rend explicite la façon dont une intervention spécifique conduira au changement souhaité, comme la prévention ou l'atténuation d'un conflit. Il exprime la logique de l'option de réponse. Il est généralement exprimé de cette manière :

Si nous faisons X ..., alors Y ... est susceptible de se produire parce que Z

« »

Une ToC robuste *crée un pont* entre l'analyse et une intervention de réponse. Elle identifie les facteurs critiques qui seront abordés et explique *comment* l'intervention y répondra et *comment* elle atteindra le résultat escompté. Elle peut également fournir des indicateurs clés pour le plan de suivi et évaluation (S&E) qui sera élaboré. Vous trouverez ci-dessous un exemple de ToC que la CEDEAO pourrait utiliser dans une situation hypothétique :

« **Si** la CEDEAO se joint à ses partenaires de la communauté internationale pour appeler à un cessez-le-feu et offre aux parties une possibilité réaliste de s'engager dans une solution au conflit par la médiation, **alors** la violence diminuera et le cessez-le-feu aura plus de chances d'être respecté. »

Cette Théorie du changement fournit deux indicateurs clés pour mesurer le succès de l'intervention qui peuvent éclairer un plan de suivi et évaluation : 1) une baisse de la violence ; et 2) la durabilité du cessez-le-feu. Il est également important de noter que si la ToC n'incluait pas la disposition « et fournit aux parties une possibilité réaliste de s'engager dans une solution au conflit par la médiation », alors les résultats (indicateurs) ne seraient pas logiquement réalisables.

- **Liste des situations souhaitées.** Chaque situation initiale doit être liée à une situation souhaitée. Une situation souhaitée est une simple déclaration sur ce que l'équipe de planification de la réponse veut voir dans l'environnement. En reprenant l'exemple de la TdC ci-dessus, si la situation initiale est marquée par une escalade de la violence, la situation souhaitée peut être une baisse ou une cessation de la violence.

Options. Le plan devrait comporter une déclaration claire définissant chaque option. Cette déclaration devrait préciser : 1) **qui** prend les mesures ; 2) **quelles** mesures ; 3) **où** les mesures sont prises ; 4) **quand** les mesures sont prises ; et 5) l'effet souhaité des mesures (c'est-à-dire **pourquoi**, le but visé). Pris ensemble, ces attributs constituent les « 5 questions ».



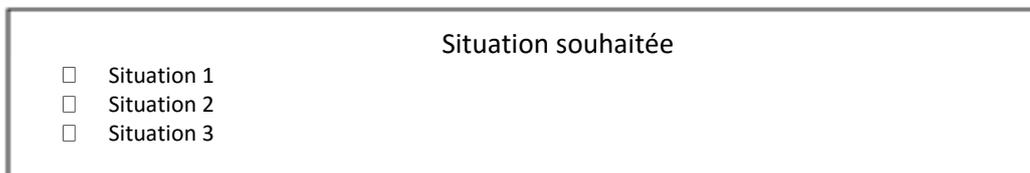
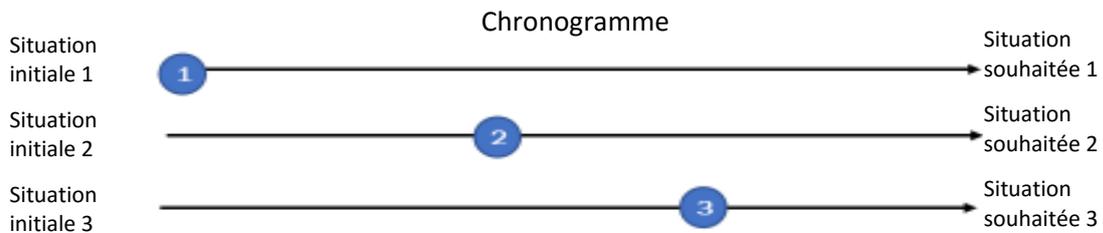
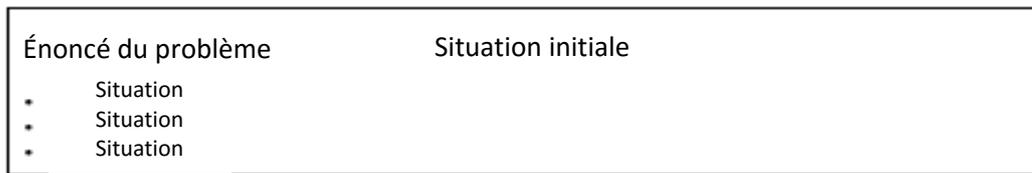
Conseils utiles

Lorsque vous énoncez des considérations temporelles (*quand les mesures sont prises*), opérez une *distinction entre les options immédiates (le mois prochain), à court terme (l'année prochaine) et à long terme (dans plus d'un an)*. Le délai devrait être pris en compte en envisageant le temps qu'il pourrait falloir pour atteindre la condition souhaitée.

Chaque option disponible devrait également contenir les informations additionnelles suivantes :

- **Consultation des directions d'intervention.** Lorsqu'elle énonce une option, l'équipe devrait préciser la Direction d'intervention qu'elle a consultée et la façon dont les options disponibles impactent leurs programmes à long terme. Les équipes doivent s'assurer qu'elles travaillent avec les DPF pour garantir la synchronisation et une compréhension claire des options qui sont viables compte tenu des programmes et des engagements en cours dans la CEDEAO.
- **Inventaire des partenaires potentiels.** En plus de réfléchir à l'ensemble des directions d'intervention de la CEDEAO, l'équipe devrait dresser une liste des partenaires locaux, nationaux, régionaux et internationaux en fonction de leurs intérêts, ressources et relations clés. L'objectif est de trianguler la planification de la réponse et d'évaluer comment les options pourraient interagir avec d'autres initiatives, principalement afin d'éviter la duplication des efforts et de tirer parti d'autres initiatives pour accroître l'impact. L'équipe d'intervention devrait préciser les ressources, les intérêts et les relations clés liées à chaque partenaire.
- **Analyse des avantages.** L'équipe devrait analyser les avantages et inconvénients en considérant les coûts et avantages liés aux options. Les coûts devraient être basés à la fois sur les ressources monétaires et humaines ainsi que sur des éléments intangibles tels que le risque de réputation et l'accès. De même, les avantages sont à la fois tangibles et intangibles. Une estimation budgétaire et les sources potentielles de financement devraient être incluses. Les avantages doivent être indiqués par rapport à un changement observable dans l'environnement et/ou au comportement des acteurs clés.

Modèle pour les plans d'option de réponse



Option (Sws)	Théorie du changement	Direction d'intervention chef de file et de soutien	Inventaire des partenaires	Analyse des avantages
1.	<i>Si nous faisons X, alors Y ... est susceptible de se produire parce que Z</i>		Nom -Intérêts -Ressources -Relations	-Avantages -Inconvénients
2.	<i>Si nous faisons X, alors Y ... est susceptible de se produire parce que Z</i>		Nom -Intérêts -Ressources -Relations	-Avantages -Inconvénients
3.	<i>Si nous faisons X, alors Y ... est susceptible de se produire parce que Z</i>		Nom -Intérêts -Ressources -Relations	-Avantages -Inconvénients

B. Analyse de sensibilité

Une fois que l'équipe a généré un plan d'options de réponse, elle devrait effectuer une analyse de sensibilité. Cette dernière vise à déterminer : 1) la viabilité du plan global d'options de réponse ; et 2) tous les risques ou toutes conséquences non intentionnel(le)s. L'analyse de sensibilité comporte quatre grandes composantes, énumérées ci-dessous. L'équipe de planification devrait effectuer une analyse de sensibilité et utiliser les résultats pour modifier le plan d'options de réponse présenté à la Direction. Ce plan de réponse recommandé est ensuite soumis pour approbation.

Trois étapes d'une analyse de sensibilité aux conflits pour la planification de la réponse :

- 1) Comprendre le **contexte** dans lequel vous planifiez votre intervention.
- 2) Comprendre l'**interaction** de votre intervention et le contexte.
- 3) Agir selon cette compréhension pour **réduire au minimum les impacts négatifs et maximiser les impacts positifs** de l'intervention¹.

- **Analyse des FFPM.** Une analyse des FFPM décrit les forces, faiblesses, possibilités et menaces associées au plan d'options de réponse. Dans le cadre de l'analyse des FFPM, examinez les risques du point de vue de la sécurité humaine, notamment les facteurs géopolitiques régionaux, les chocs économiques, les inégalités persistantes et les considérations de santé publique. En menant une réflexion sur les menaces dans le cadre des FFPM du point de vue de la sécurité humaine, les analystes visualisent et décrivent les effets en cascade dans tout le système qui affectent les vies humaines et les options de réponse.
- **Sensibilité aux conflits/Éviter de causer du tort.** Une analyse de sensibilité aux conflits vise à éviter les conséquences négatives et non intentionnelles. Elle analyse comment une intervention peut être mise en œuvre de sorte, au minimum, à ne pas exacerber le conflit de manière non intentionnelle et à soutenir potentiellement la capacité des communautés locales en matière de paix. Une façon importante de mettre en pratique le principe visant à « Éviter de causer du tort » consiste à consulter diverses parties prenantes locales et à les impliquer dans le processus de planification de la réponse.
- **Intégration du genre.** L'intégration du genre implique la prise en compte des normes liées au genre, des relations entre les sexes et des inégalités fondées sur le sexe qui façonnent les expériences et les perceptions des hommes et des femmes. Dans la planification de la réponse, il s'agit du processus d'évaluation des implications pour les femmes et les hommes de toute action planifiée. L'intégration du genre est étroitement liée à l'équité entre les sexes dans la mesure où elle cherche souvent à prendre en considération et à compenser les préjugés historiques ou systémiques.
- **Inclusion sociale.** L'inclusion sociale dans la planification de la réponse implique la création d'opportunités pour que tous ceux ayant un intérêt dans une paix durable la façonnent. Il s'agit d'analyser le rôle que joue l'identité dans un contexte spécifique et de se servir de cette compréhension pour réduire la marginalisation et l'exclusion ainsi que pour exploiter les avantages de l'inclusion. Parmi ces avantages, l'on compte l'accroissement de l'accès, des opportunités et de l'équité pour les groupes traditionnellement marginalisés/exclus, réduisant ainsi les griefs de base qui peuvent alimenter les conflits.

- **Évaluation de la viabilité.** L'équipe devrait évaluer à quel point le plan d'options de réponse recommandé est viable, compte tenu des coûts en termes monétaires et réputationnels, ainsi que de l'impact plus vaste sur l'environnement de la sécurité humaine.

Lors de la planification de la réponse, l'inclusion peut être soutenue en :

- ✓ veillant à ce que la réponse de l'équipe de planification soit diversifiée ;
- ✓ comprenant les facteurs conduisant à l'exclusion de groupes particuliers dans le contexte où la réponse est planifiée et en trouvant des moyens créatifs et sensibles de surmonter les obstacles à l'inclusion sans pour autant aliéner d'autres groupes d'acteurs clés ;
- ✓ planifiant le renforcement des capacités de certains groupes d'acteurs dans le cadre du plan de réponse, si le manque de capacités empêche leur inclusion ;
- ✓ créant un programme commun pour le changement, en veillant à n'accorder la priorité au programme d'aucun groupe ;
- ✓ identifiant les possibilités d'inclusion à chaque étape d'une intervention de réponse et en contrôlant l'inclusion par la mise en œuvre et l'évaluation.

L'analyse de sensibilité rend un plan plus viable dans des situations complexes. Elle aide également l'équipe à anticiper les éventuelles faiblesses et à les combler avant de présenter le plan à la Direction.

Modèle pour l'analyse de sensibilité

Analyse de sensibilité	
FFPM	
Forces	
Faiblesses	
Possibilités	
Menaces	
Sensibilité aux conflits/Éviter de causer du tort	

Inclusion sociale et intégration du genre	
Évaluation de la viabilité	
Coûts	
Réputation	
Environnement de la sécurité humaine	

C. Présenter le plan d'options de réponse

Après avoir ajusté le plan d'options de réponse en fonction de l'analyse de sensibilité, l'équipe est prête à faire sa présentation à la Direction. Lorsqu'elle présente le plan d'options de réponse affiné à la Direction, l'équipe devrait prendre en compte les éléments suivants³ :

- Évaluation de la situation.** Le dossier destiné à la Direction devrait résumer les conclusions de l'Étape 1 : Cerner le problème. Cette section devrait inclure tout point d'information basé sur les déficits d'information identifiés précédemment.
- Plan d'options de réponse.** Le dossier devrait comprendre le plan d'options de réponse précisant les situations initiales, les situations souhaitées et les options de réponse coordonnées et échelonnées dans le temps.
- Analyse des risques de réponse.** Le dossier devrait comprendre un bref résumé des principales conclusions de l'analyse de sensibilité et de la manière dont l'équipe a affiné le plan d'options de réponse pour traiter ces questions.
- Décisions clés requises.** L'équipe devrait énoncer les décisions clés à prendre avant de passer à la mise en œuvre. La liste devrait être transformée en un outil de suivi des tâches après approbation de la Direction et être diffusée dans toutes les directions afin d'en faciliter l'exécution.

Lorsque la Direction n'est pas disponible pour un point d'information en personne, un rapport formel peut être soumis. Les points d'information en personne sont d'autant plus préférables qu'ils permettent un dialogue plus approfondi. L'équipe devrait être prête à traiter les rétroactions de la Direction comme des informations sensibles en fonction de la

³ Pour avoir un aperçu d'une procédure simplifiée, consultez l'Annexe.

situation. Enfin, l'équipe devrait être prête à présenter un memorandum de suivi à la Direction confirmant : 1) les orientations de la Direction ; et 2) la façon dont l'équipe a modifié le plan pour tenir compte de ces orientations. Ce document permet de s'assurer une synchronisation au niveau du personnel.

Étape 3 : Élaboration d'un plan de mise en œuvre

La troisième étape consiste à **consolider les orientations de mise en œuvre données par la Direction et à élaborer des outils et processus visant à gérer la réponse**. Cette étape vise à soutenir le passage de la planification à l'exécution de manière synchrone dans toute la CEDEAO ainsi que le suivi et évaluation, les communications et les ressources à long terme.

Contributions	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan d'options de réponse coordonné ✓ Analyse de sensibilité ✓ Orientations de la Direction 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de mise en œuvre ➤ Plan de communication

A. Élaborer un plan de mise en œuvre

Après avoir reçu des orientations de la Direction, l'équipe génère un plan de mise en œuvre. Ce plan fait fond sur l'option de réponse recommandée ainsi que sur toute contribution additionnelle de la Direction. Les composantes clés intègrent l'attribution de tâches clés à travers la CEDEAO, l'identification des mécanismes de synchronisation, l'élaboration d'un cadre de suivi et évaluation, et la cartographie des considérations en matière de ressources. L'idéal serait que les mécanismes de synchronisation s'appuient sur les processus actuels de la CEDEAO pour réduire le nombre de réunions et de rapports additionnels. Parmi ces mécanismes, l'on compte la gestion des connaissances et la création de listes de diffusion de courriels ainsi que des lecteurs partagés pour le partage de documents. Pris ensemble, ces mécanismes permettent à la CEDEAO d'assurer la coordination entre les DPF dans le cadre de la réponse. La planification des ressources implique le fait de s'assurer que le plan tient compte des ressources actuelles ainsi que des ressources futures attendues et qu'il éclaire la manière dont la DPF et d'autres groupes de la CEDEAO s'y prennent pour élaborer des demandes de ressources plus importantes. L'équipe devrait également présenter un plan de gestion des risques. Ce dernier devrait identifier les risques en termes de probabilité et de conséquences et définir les moyens de les réduire, en recourant à une gestion des risques composés. Enfin, l'équipe devrait élaborer un plan global de suivi et évaluation pour guider la mise en œuvre et l'aider à déterminer où les options de réponse atteignent leurs objectifs et créent les situations souhaitées.

- **Tâches clés.** Le plan de mise en œuvre devrait énumérer les tâches clés de la DPF et des autres acteurs. Ces tâches devraient intégrer : 1) la nature de la tâche ; 2) les critères de réussite ; 3) l'option à laquelle la tâche est liée ; 4) le moment où la tâche devrait être achevée ; et 5) l'état d'avancement. L'objectif est de s'assurer que la Direction et le personnel de la CEDEAO disposent d'une liste d'activités qui

peuvent être intégrées au sein de l'organisation et avec les principaux partenaires extérieurs.

- **Mécanismes de synchronisation.** Les orientations de mise en œuvre devraient préciser les principales réunions et les outils de gestion des connaissances (c'est-à-dire les listes de distribution, les lecteurs partagés) utilisés pour coordonner le plan de réponse. Ces mécanismes permettent de donner à la Direction ou à ses délégués la capacité de gérer la réponse. Il devrait comporter des mécanismes de communication clairs qui aident la Direction et les responsables à guider la mise en œuvre du plan de réponse par l'intermédiaire des chargés de programme.
- **Planification des ressources.** Les orientations sur la mise en œuvre devraient intégrer un inventaire déclinant : 1) un budget détaillé ; 2) les ressources actuelles disponibles pour soutenir la réponse ; 3) les ressources futures prévues ; et 4) une liste des actions requises pour obtenir les ressources prévues. L'état d'avancement de la planification des ressources devrait être un élément clé de la synchronisation des réunions. La planification des ressources aide l'équipe à prendre en compte les ressources monétaires et humaines actuelles nécessaires pour faire face à la situation ainsi que les projections à long terme.
- **Plan de gestion des risques.** L'équipe devrait élaborer un plan de gestion des risques qui : 1) donne un aperçu des risques clés en termes de probabilité et de conséquences ; et 2) identifie les principales tâches à accomplir pour atténuer ces risques.
- **Cadre de suivi et évaluation.** Les orientations de mise en œuvre devraient comporter un plan détaillé de suivi et évaluation élaboré en consultation avec le département du suivi et évaluation de la CEDEAO. Les caractéristiques essentielles de ce plan devraient être incluses dans les réunions de synchronisation en dressant une liste des indicateurs clés et de leur état en fonction d'instruments de mesure spécifiques. Il est important de noter que les considérations politiques affectent l'établissement de rapports de suivi et évaluation. Les informations sensibles provenant des consultations de la Direction de la CEDEAO avec son réseau stratégique et du dialogue en coulisses peuvent être utilisées pour les Analyses après action (AAA) internes ainsi que pour le suivi et évaluation, mais elles restent internes et leur diffusion est restreinte. Qu'ils soient non classifiés ou classifiés, les indicateurs de suivi et évaluation répondent aux critères de réussite associés à chaque tâche.

Modèle pour le plan de mise en œuvre

Tâches clés			
DPF	Tâche	Délai	Statut
Département / Direction chef de file	<input type="checkbox"/> Tâche 1	<input type="checkbox"/> Date	<input type="checkbox"/> Pas commencé
	<input type="checkbox"/> Tâche 2	<input type="checkbox"/> Date	<input type="checkbox"/> En cours
	<input type="checkbox"/> Tâche 3	<input type="checkbox"/> Date	<input type="checkbox"/> Achevé
Département / Direction chef de file	<input type="checkbox"/> Tâche 1	<input type="checkbox"/> Date	<input type="checkbox"/> Pas commencé
	<input type="checkbox"/> Tâche 2	<input type="checkbox"/> Date	<input type="checkbox"/> En cours
	<input type="checkbox"/> Tâche 3	<input type="checkbox"/> Date	<input type="checkbox"/> Achevé
Département / Direction chef de file	<input type="checkbox"/> Tâche 1	<input type="checkbox"/> Date	<input type="checkbox"/> Pas commencé
	<input type="checkbox"/> Tâche 2	<input type="checkbox"/> Date	<input type="checkbox"/> En cours
	<input type="checkbox"/> Tâche 3	<input type="checkbox"/> Date	<input type="checkbox"/> Achevé
Mécanismes de synchronisation			
Réunions			
Listes de distribution			
Disques partagés			
Planification des ressources			
Actuel			
Prévu			
Action requise			
Gestion des risques			
Risque	Impact	Atténuation	Évaluation
Risque 1	<input type="checkbox"/> Probabilité	<input type="checkbox"/> Action 1	<input type="checkbox"/> Nouvelle probabilité
	<input type="checkbox"/> Conséquence	<input type="checkbox"/> Action 2	<input type="checkbox"/> Nouvelle conséquence
Risque 2	<input type="checkbox"/> Probabilité	<input type="checkbox"/> Action	<input type="checkbox"/> Nouvelle probabilité
	<input type="checkbox"/> Conséquence	<input type="checkbox"/> Action 2	<input type="checkbox"/> Nouvelle conséquence
Suivi et évaluation ⁴			
Théorie du changement			
Indicateurs clés	<input type="checkbox"/> Indicateur 1	Comment mesurer	<input type="checkbox"/> Instrument 1
	<input type="checkbox"/> Indicateur 2		<input type="checkbox"/> Instrument 2
	<input type="checkbox"/> Indicateur 3		<input type="checkbox"/> Instrument 3

⁴ Un plan complet de suivi et évaluation devrait être élaboré. Il devrait être résumé dans les orientations de mise en œuvre.

B. Élaborer un plan de communication

Toutes les options de réponse sont soumises à des effets médiatiques. Dans un monde connecté, les rumeurs, la propagande et même une couverture médiatique malencontreuse peuvent faire échouer un plan de réponse. Les équipes doivent donc élaborer un plan de communication robuste qui leur permette d'informer les principaux groupes d'intérêt et de faire face aux messages négatifs. L'information devrait circuler de la CEDEAO vers les centres nationaux et exploiter les mécanismes existants tels que le Conseil de médiation et de sécurité, pour prendre en compte les ambassadeurs des États membres. Ce plan de communication devrait présenter les caractéristiques ci-dessous.

- **Liste des influenceurs.** L'équipe devrait dresser une liste des influenceurs clés, tant positifs que négatifs, en rapport avec le plan d'options de réponse au niveau local, régional et international. Cette liste d'influenceurs devrait également indiquer les réseaux de communication que ces influenceurs utilisent. Elle devrait s'inspirer de la cartographie des parties prenantes et de l'analyse des relations clés effectuée lors des étapes précédentes. À titre d'exemple, dans une initiative de médiation, les parties prenantes peuvent inclure les personnes présentes à la table de médiation, ainsi que celles qui ne sont pas présentes, mais qui fournissent des ressources ou exercent une influence ou un contrôle sur les parties.
- **Points de discussion.** L'équipe devrait élaborer des points de discussion clés décrivant l'option de réponse et s'assurer qu'ils sont synchronisés avec la mission, le mandat et les pouvoirs de la CEDEAO ainsi qu'avec les stratégies de communication existantes des DPF associées. Ces points de discussion devraient être diffusés pour assurer une transmission de messages aux mandants à travers la CEDEAO et ses partenaires. Chaque point de discussion devrait avoir une intention déclarée qui met le message en rapport avec une option de réponse, un outil d'atténuation des risques ou un autre aspect du plan.
- **Diffusion de messages externes.** L'équipe devrait décrire comment adapter les points de discussion pour les influenceurs et les groupes d'intérêt (considérations relatives à la diffusion de messages) ainsi que la manière de diffuser le message (c'est-à-dire, interview, médias sociaux, journal, etc.).

La direction faisant office de point focal de communication sera un partenaire clé dans l'élaboration du plan de communication. En combinant leur compréhension des médias locaux avec les perspectives de la haute direction, qu'il s'agisse de missions d'établissement de faits ou de dialogue en coulisses, l'équipe élabore une idée de messages clés à travers le canal approprié à suivre pour diffuser ces points de discussion. Le personnel devrait s'appuyer sur les meilleures pratiques, comme l'analyse des réseaux sociaux, pour identifier les réseaux d'influence et adapter ses messages.

Modèle pour la stratégie de communication

Stratégie de communication			
Influenceur (Circonscription)		Niveau	Réseau
Positif	<input type="checkbox"/> Nom. Circonscription. <input type="checkbox"/> Nom. Circonscription. <input type="checkbox"/> Nom. Circonscription.	<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Régional <input type="checkbox"/> International	<input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Journal <input type="checkbox"/> Médias sociaux
Négatif	<input type="checkbox"/> Nom. Circonscription. <input type="checkbox"/> Nom. Circonscription. <input type="checkbox"/> Nom. Circonscription.	<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Régional <input type="checkbox"/> International	<input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Journal <input type="checkbox"/> Médias sociaux
Neutre	<input type="checkbox"/> Nom. Circonscription. <input type="checkbox"/> Nom. Circonscription. <input type="checkbox"/> Nom. Circonscription.	<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Régional <input type="checkbox"/> International	<input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Journal <input type="checkbox"/> Médias sociaux
Points de discussion			
<input type="checkbox"/> Point de discussion 1 (intention) <input type="checkbox"/> Point de discussion 2 (intention) <input type="checkbox"/> Point de discussion 3 (intention)			
Messages externes			
Points de discussion	Influenceurs/Circonscriptions	Réseau	
<input type="checkbox"/> Point de discussion 1 <input type="checkbox"/> Point de discussion 2 <input type="checkbox"/> Point de discussion 3	<input type="checkbox"/> influenceur impliqué ; comment adapter le point de discussion <input type="checkbox"/> circonscription impliquée ; comment adapter le point de discussion	<input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Journal <input type="checkbox"/> Médias sociaux	

Annexe

Directive relative à la réponse aux crises et Planification simplifiée

Le temps disponible pour la planification est fonction de l'environnement prévalant et des pressions qu'il engendre pour les décideurs. Par conséquent, les planificateurs ont besoin d'un processus simplifié qui leur permette de générer rapidement des options viables pour les dirigeants.

Dans le cadre de l'ERPF, le processus simplifié se concentre sur le plan d'options de réponse à l'Étape II. Les équipes confrontées à une situation où les événements sur le terrain ou les dynamiques internes à la CEDEAO limitent le temps disponible devraient avoir recours au processus suivant :

- Rassembler les contributions. La première contribution, si elle est disponible, devrait être liée au HSAF. Les équipes n'ont pas besoin de produire une estimation courante formelle, mais elles ont toujours une compréhension claire : 1) des facteurs de sécurité humaine qui façonnent l'environnement ; et 2) de la position stratégique de la CEDEAO.
- Élaborer des options de réponse. Comme pour l'étape formelle, l'équipe devrait dresser la liste des options et les évaluer.

Modèle pour le dossier de planification simplifiée de la réponse à l'intention de la Direction

Déclaration du problème			
Hypothèses sur la sécurité humaine		<input type="checkbox"/>	A
		<input type="checkbox"/>	A
Hypothèses de position stratégique		<input type="checkbox"/>	a
		<input type="checkbox"/>	a
Options de réponse			
Option (5 questions)	DPF	Partenaires	Coût/avantage
Option 1			<input type="checkbox"/> Coût <input type="checkbox"/> Avantages
Option 2			<input type="checkbox"/> Coût <input type="checkbox"/> Avantages
Gestion des risques			
Risque	Effet	Atténuation	Effet résultant
<input type="checkbox"/> Risque 1	<input type="checkbox"/> Probabilité	<input type="checkbox"/> Action 1	Probabilité
<input type="checkbox"/> Risque 2	<input type="checkbox"/> Conséquence	<input type="checkbox"/> Action 2	Conséquence
Stratégie de communication			
Point de discussion 1 (Option 1)	<input type="checkbox"/> Circonscription <input type="checkbox"/> Réseau (radio, informations, médias sociaux)		
Point de discussion 2 (Option 2)	<input type="checkbox"/> Circonscription <input type="checkbox"/> Réseau (radio, informations, médias sociaux)		

Annexe

BOÎTE À OUTILS DES OPTIONS DE RÉPONSE DE LA CEDEAO

Les options de réponse suivantes sont classées en termes de prévention opérationnelle et de prévention structurelle. Le CPCC définit la prévention opérationnelle comme des mesures applicables face à des crises imminentes. Celles-ci ont généralement une portée à plus court terme. La prévention structurelle fait référence aux mesures qui s'attaquent à des problèmes plus systémiques afin de faire en sorte que les crises ne se produisent pas dans un premier temps, ou à défaut, qu'elles ne se reproduisent pas. Elles couvrent généralement une période allant du moyen au long terme. Dans certains cas, les mesures figurant dans le tableau ci-dessous peuvent être utilisées pour la prévention opérationnelle ou structurelle.

Cette liste est fournie à titre de ressource pour les planificateurs d'intervention mais ne devrait pas être considérée comme exhaustive, et les planificateurs ne doivent pas s'y limiter. La planification des interventions devrait être guidée non seulement par une solide analyse, la prise en compte des meilleures pratiques actuelles et de l'expérience ainsi que des atouts de la CEDEAO, mais aussi par un esprit de créativité et d'innovation. En outre, il convient de solliciter activement les idées d'un éventail diversifié de partenaires dans l'État membre concerné sur la manière dont la CEDEAO peut répondre au mieux à une situation donnée.

Voici quelques questions d'orientation à prendre en compte dans le processus de sélection des options :

- Comment l'intervention tente-t-elle de gérer ou résoudre les questions liées aux contradictions soulevées dans l'analyse du HSAF ?
- De quelle manière l'intervention implique-t-elle les principales parties prenantes ?
- Comment cette situation affecte-t-elle les attitudes conflictuelles des parties et les relations entre elles ?

Types d'outils	Prévention opérationnelles et Options de réponse	Prévention structurelle Options de réponse
Communication	Rapports d'alerte précoce (diffusion ciblée) Déclarations publiques/ communiqués de presse Formation à l'intention des médias	Rapports d'alerte précoce
Initiatives transfrontalières	Gouvernance de la sécurité transfrontalière et développement socio-économique	Renforcement des capacités des commissions frontalières mixtes
Diplomatique/ politique	Médiation Négociation Dialogue politique Bons offices Mission d'établissement de faits/ d'observation Diplomatie publique / pression	Renforcement des capacités sur le Manuel de dialogue et de médiation de la CEDEAO

	<p>Menace/recours à des sanctions diplomatiques</p> <p>Reconnaissance/normalisation</p> <p>Mécanismes de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle partagé (redéfinition des limites territoriales pour les conflits fonciers) - Commerce de chevaux (changer un numéro pour un autre) - Contrôle partagé (partage du pouvoir) - Laisser le contrôle à d'autres (protectorat international) 	
Éducation et formation	Formation au règlement des conflits	L'éducation à la paix dans les écoles
Gouvernance et État de droit	<p>Soutien aux élections</p> <p>Prévention des violences électorales</p> <p>Promotion d'une utilisation appropriée des structures judiciaires nationales</p>	<p>Soutien aux élections</p> <p>Réforme constitutionnelle</p> <p>Mécanismes formels de partage du pouvoir</p> <p>Mesures de lutte contre la corruption</p> <p>Renforcement de l'État de droit</p> <p>Renforcement des partis politiques</p> <p>Défense et éducation aux droits de l'homme</p> <p>Renforcement de la prestation de services</p> <p>Mécanismes de justice transitionnelle</p>
Assistance humanitaire	Aide d'urgence	Rapports d'évaluation des menaces humanitaires
Militaire/Sécurité	<p>Garanties de sécurité</p> <p>Mesures de confiance</p> <p>Embargos sur les armes</p> <p>Déploiement militaire/policiers préventif</p> <p>Menace de force/dissuasion</p>	<p>Désarmement, démobilisation et réintégration (DDR)</p> <p>Réforme du secteur de la sécurité (RSS)</p>
Socio-économique	<p>Dialogue multipartite</p> <p>Exploitation des mécanismes locaux de règlement des litiges</p> <p>Mise à contribution des chefs traditionnels et religieux</p>	<p>Autonomisation des jeunes</p> <p>Autonomisation des femmes</p> <p>Autonomisation des minorités marginalisées</p> <p>Développement économique</p>