

A hand is pointing at a map on a wall. The map shows various locations and numbers. A blue overlay covers the entire image. A red banner is at the bottom.

DÉVELOPPEMENT ET MISE EN PLACE DE PLANS D'ACTION LOCAUX POUR PRÉVENIR ET CONTRER L'EXTRÉMISME VIOLENT EN AFRIQUE DE L'EST

UN GUIDE STRONG CITIES PRÉSENTANT LES ENSEIGNEMENTS
PRINCIPAUX AU KENYA

À propos de ce guide

Ce guide a été conçu par le réseau [Strong Cities Network \(SCN\)](#) pour servir de ressource aux gouvernements locaux et aux organisations de la société civile en Afrique de l'Est souhaitant développer un plan d'action local (PAL). Les PAL visent à mettre en place une approche multisectorielle pour renforcer la résilience des communautés et s'attaquer aux causes profondes de l'extrémisme violent, de la polarisation et de la haine. Dans le cadre de ce guide, le terme « villes » fait référence à toutes les structures de gouvernement local infranationales telles que les comtés, les États, les provinces ou les municipalités.

SCN aide les maires, les gouverneurs, les décideurs et les praticiens à exploiter leurs connaissances contextualisées des environnements locaux pour élaborer des PAL, renforcer la coopération nationale-locale et mettre en œuvre des projets de prévention et de résilience étayés par des faits avérés et coordonnés par la base, grâce à une infrastructure locale solide et organisée. Ce guide s'appuie sur l'expérience de SCN en matière d'exécution de programmes locaux et de soutien à l'élaboration de plans d'action au Kenya, en Jordanie, au Liban et en Macédoine du Nord, ainsi que sur les meilleures pratiques internationales du réseau SCN, qui compte plus de 145 villes. Les études de cas sont principalement tirées de projets financés par SCN au Kenya et soutenues par des études de cas supplémentaires issues des programmes de SCN à l'échelle mondiale. Ce guide a été validé par une coordination étendue incluant les partenaires régionaux, y compris un atelier regroupant 20 parties prenantes kenyanes en novembre 2020.

La stratégie nationale de lutte contre l'extrémisme violent (NSCVE) du gouvernement kenyan, publiée en 2016, a ouvert la voie à une coopération nationale-locale concrète en matière de sécurité dans tout le pays. Ces quatre dernières années, un cadre robuste de stratégie et de programmes, piloté localement et nationalement, s'est développé. Cette politique n'a pas toujours été sans heurts, et sa mise en place reste inégale, comme le souligne ce guide. Cependant, en dépit des difficultés actuelles, le modèle du plan d'action du comté (PAC) kenyan sert de pratique émergente pour la région de l'Afrique de l'Est et s'inscrit dans le cadre des efforts internationaux accrus en matière de PAL.

L'adoption du Plan d'action des Nations Unies pour la prévention de l'extrémisme violent a souligné l'importance des plans d'action nationaux et régionaux en préconisant une approche multidisciplinaire de la planification des actions à l'échelle pangouvernementale. Ce guide s'inspire également des orientations définies par le Bureau des Nations Unies pour la lutte contre le terrorisme (UNOCT) en matière de planification d'actions et de celles d'autres organismes régionaux tels que la Commission du bassin du lac Tchad (CBLT) et l'Union européenne (UE).

Ce travail est sous licence internationale CC-BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

L'Institute for Strategic Dialogue (ISD) est une société à responsabilité limitée par garantie, dont le siège social se trouve à PO Box 75769, Londres, SW1P 9ER. ISD est enregistré en Angleterre sous le numéro de la société 06581421 et le numéro d'organisation caritative 1141069. Tous Droits réservés

Remerciements

Nous tenons à remercier nos collègues de l'Institut pour le Dialogue Stratégique (ISD) pour leurs conseils, leurs contributions et leurs révisions : Daniel Hooton, Tim Hulse, Moustafa Ayad, Simeon Dukic, Besim Dogani et Veton Latifi.

Nous tenons également à remercier nos collègues des organisations partenaires qui nous ont aidés à réviser notre travail et qui nous ont fait part de leurs propres expériences, garantissant ainsi que ce guide est fondé sur des exemples réels et des leçons retenues : Luqman Ahmed, Agnes Mwambila, Winnie Hachi, Bonventure Chengeck, Florence Osoo, Jonathan Rotino, Joseph Omondi, Walter Mwanja et Shirley Otube.

Enfin, nous voulons exprimer toute notre reconnaissance envers nos partenaires du gouvernement et de la société civile pour leur contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre des PAL. C'est votre passion, votre expertise technique et votre engagement sans faille pour renforcer la résilience des communautés qui rendent ce travail possible. Sans vous, ce guide n'existerait pas.

Nous remercions le National Counter Terrorism Centre (NCTC) Kenya, le gouvernement du comté d'Isiolo, le gouvernement du comté de Kwale, le gouvernement du comté de Lamu, le gouvernement du comté de Nakuru, le gouvernement du comté de Mombasa, Youth Bila Noma, Human Rights Agenda, Collaborative Women in Development, Isiolo Peace Link, Pastoralist Women for Livelihood and Social Support, Kikozi Programme Group, Kiunga Youth Bunge Initiative et Midrift Hurinet.

À propos des auteurs

Patricia Crosby est directrice de programme à l'ISD et travaille sur les programmes de SCN en Afrique de l'Est. Elle a rejoint l'ISD pour diriger l'expansion de SCN en Afrique subsaharienne et soutient actuellement les comtés kenyans dans la mise en œuvre de leurs PAC respectifs par le biais du programme pluriannuel d'interventions communautaires PROACT. Patricia est chargée d'élaborer des supports et des outils de formation, de soutenir la coopération nationale-locale et de fournir un soutien direct en matière de politique et de programmation aux acteurs de la société civile et du gouvernement. Auparavant, Patricia a travaillé pour l'unité de lutte contre l'extrémisme violent du Secrétariat du Commonwealth, où elle a conçu et mis en œuvre des projets de renforcement des capacités gouvernementales. Elle a également travaillé pour le gouvernement canadien sur la réponse aux crises, les urgences consulaires et les programmes de développement au Moyen-Orient. Patricia est diplômée de l'Université d'Ottawa, où elle a obtenu un Bachelor en sciences sociales (en développement international et mondialisation).

Dominic Pkalya est directeur régional principal à l'ISD et travaille sur les initiatives de lutte contre l'extrémisme au Kenya et dans la région de l'Afrique de l'Est. Dominic soutient également l'élaboration de politiques, la recherche, l'éducation et les méthodes de suivi et d'évaluation (S&E) pour mesurer l'impact des programmes contre l'extrémisme hors et en ligne. Il dirige le programme d'interventions communautaires PROACT et soutient les initiatives de SNC et de Young Cities au Kenya. Il était auparavant chef du projet « Renforcer la résilience communautaire face à l'extrémisme », un projet de lutte contre l'extrémisme financé par l'USAID et mis en œuvre dans la région côtière du Kenya. Il a également travaillé pour le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) au Kenya, détaché auprès de l'Autorité nationale de gestion de la sécheresse, fournissant un soutien technique aux efforts de réduction de la violence armée au sein des communautés pastorales du pays. Il est titulaire d'une maîtrise en études sur les médias, les conflits et la paix obtenue auprès de l'Université pour la paix des Nations Unies et d'une licence en administration publique délivrée par l'Université Moi au Kenya.

Sommaire

Chapitre 1 — Introduction au guide

1.1 Pourquoi les villes?	5
1.2 Vue d'ensemble du guide	7

Chapitre 2 — Comprendre les PAL

2.1 Le réseau SCN	9
2.2 Le processus de développement et de mise en oeuvre d'un PAL	11
2.3 Principes directeurs des PAL	12
2.4 Le modèle PAC kenyan	13

Chapitre 3 — Établir et rédiger un PAL

3.1 Établir la nécessité d'un PAL	17
3.2 Rédiger un PAL	21

Chapitre 4 — Mettre en oeuvre un PAL

4.1 Lancement et communication d'un PAL	28
4.2 Opérationnaliser un PAL	30
4.3 Financement d'un PAL	31
4.4 Réviser et actualiser un PAL	34

Chapitre 5 — Suivre et évaluer un PAL

5.1 Créer une TdC	36
5.2 Développer des indicateurs	40
5.3 Collecter des données pour mesurer le succès	43

Annexes —

Annexe A - Glossaire	45
Annexe B - Trois ensembles de principes directeurs	48
Annexe C - Liste de vérification préliminaire à l'élaboration du PAL	51
Annexe D - Modèle de PAL	55
Annexe E - Modèle de plan de travail annuel	57
Annexe E - Modèle de TdC	58
Annexe G - Modèle de tableau de suivi des indicateurs	59
Notes de fin	60

Chapitre Un

Introduction au guide

1.1 Pourquoi les villes ?

D'ici 2050, 68 % de la population mondiale vivra dans des zones urbaines¹ et sera massivement touchée par un ensemble de menaces hybrides. De la violence politique aux attaques terroristes internationales, en passant par l'augmentation des crimes de haine et de la désinformation en ligne, les défis actuels sont à la fois des priorités mondiales et des réalités locales.

Les gouvernements nationaux ayant longtemps dominé les programmes de sécurité, les stratégies consistant à prévenir et contrer l'extrémisme violent (P/CEV) ont souvent négligé le rôle des gouvernements locaux. Pourtant, les villes² sont particulièrement bien placées pour promouvoir les échanges entre les leaders des communautés, les impliquer et les mettre en contact à travers de nombreuses actions, comptant notamment :

- *Les dirigeants locaux connaissent mieux leurs communautés et sont donc en mesure de coordonner les activités de manière efficace. Ce faisant, ils exercent une influence active sur le développement futur de leurs communautés.*
- *Les dirigeants et acteurs locaux sont plus susceptibles d'avoir la confiance de leurs concitoyens en raison de leur proximité et de leur accessibilité auprès de leurs communautés. Cette confiance, essentielle pour crédibiliser et renforcer l'impact des efforts de prévention locaux, se révèle généralement plus faible aux niveaux institutionnel ou national.*
- *Les moteurs de la radicalisation sont de plus en plus reconnus comme étant essentiellement locaux,³ soulignant la nécessité que les efforts de prévention soient menés par les personnes au plus près des communautés.⁴*
- *La détérioration des conditions de sécurité pèsera lourdement dans les considérations des votants en période électorale, ce qui incitera les dirigeants des collectivités locales à agir sur les programmes de prévention et à démontrer leur compétence.*
- *Les gouvernements locaux sont en mesure de réunir et de coordonner un ensemble de services locaux fournis de manière formelle ou informelle, qui peuvent fonctionner indépendamment les uns des autres tout en ciblant la même communauté. Il peut s'agir de services sociaux, d'éducation, d'hôpitaux ou encore de programmes destinés à la jeunesse.*

Pourquoi des PAL ?

En développant des PAL, les gouvernements locaux sont en mesure de combler le fossé entre la conception de la stratégie nationale et les praticiens de première ligne qui relèvent les défis sur le terrain. Tandis que les gouvernements nationaux contrôlent les stratégies nationales P/CEV et formalisent les politiques correspondantes, ce sont les gouvernements locaux qui sont le mieux placés pour identifier les risques locaux, établir des partenariats et concevoir des efforts de prévention efficaces.⁵ Les PAL permettent d'établir une coopération nationale-locale en définissant des objectifs clairs, des priorités, les ressources nécessaires, les partenariats clés et des délais réalistes pour la réalisation des activités.

Les PAL offrent aux communautés la possibilité d'élaborer une approche ascendante de la résilience communautaire, en garantissant une stratégie cohérente et une approche coordonnée, ainsi qu'une compréhension commune des acteurs locaux sur des questions essentielles et sur leurs responsabilités respectives. Cela permet de pallier une défaillance commune aux stratégies nationales, qui élaborent parfois des modèles types ne prenant pas nécessairement en compte les nuances des contextes spécifiques ou les causes réelles de l'extrémisme violent, qui peuvent varier d'un endroit à un autre.⁶ Plus importants encore, les PAL permettent également aux communautés locales de concevoir des réponses différentes de celles du débat et de l'orientation politique nationaux.

Grâce aux PAL, les autorités locales peuvent tirer parti de leur pouvoir de mobilisation en intégrant les actions P/CEV dans des plans de développement de plus grande ampleur et en adoptant une approche « à l'échelle de la ville ». En déployant les efforts de résilience dans des domaines tels que l'éducation ou la police de proximité, les villes sont en mesure de mobiliser efficacement des ressources pour s'attaquer aux problèmes structurels sous-jacents qui pourraient sinon provoquer ou exacerber la polarisation et l'extrémisme.

Historique de la planification d'actions en Afrique de l'Est

Ces dernières années, un certain nombre d'évolutions dans les politiques menées par les Nations Unies, l'Union africaine ou des nations ont encouragé les collectivités locales de l'Afrique de l'Est à élaborer leurs propres PAL. Toutefois, il est important de garder à l'esprit que ni les activités P/CEV ni les efforts plus soutenus en matière de contre-terrorisme ne sont des concepts nouveaux sur le continent. La nouveauté vient en revanche de la reconnaissance du fait que les gouvernements locaux jouent un rôle important face à ces défis. Voici quelques-unes des étapes clés :

- **1999** Convention de l'OUA sur la prévention et la lutte contre le terrorisme.
- **2002** Plan d'action de l'UA sur la prévention et la lutte contre le terrorisme.
- **2006** Stratégie antiterroriste mondiale de l'ONU et définition des piliers qui guident encore les plans d'action.
- **2010** Ouverture du poste de Représentant spécial de l'UA pour la coopération en matière de lutte contre le terrorisme.
- **2011** Modèle africain de loi antiterrorisme.
- **2015** Objectifs de développement durable des Nations Unies.
- **2016** Plan d'action PEV du Secrétaire général des Nations Unies.
- **2017** Lancement du premier PAL en Afrique dans le comté de Kwale, au Kenya.

1.2 Vue d'ensemble du guide

Ce guide a pour objectif de combler un manque dans les ressources actuellement disponibles pour les gouvernements locaux et les acteurs de la société civile souhaitant concevoir et mettre en œuvre un PAL. Un PAL agit comme une plateforme permettant aux villes de développer leur propre réponse contextualisée à l'extrémisme, la polarisation et la haine. Bien qu'il existe de nombreux manuels et guides relatifs aux actions P/CEV au niveau local, ils ne sont pas à même de guider les gouvernements locaux dans le développement de réponses pratiques appropriées au niveau local par l'intermédiaire des PAL. Ce guide aborde la question de la planification de l'action d'un point de vue inédit, en utilisant des exemples concrets et des pratiques émergentes d'Afrique de l'Est et de la communauté mondiale de SCN pour mettre en évidence des solutions locales aux problèmes locaux.

Les gouvernements locaux et les acteurs de la société civile sont les mieux placés pour s'occuper des problèmes locaux, mais ils manquent souvent de ressources ou de savoir-faire technique pour le faire. Ce guide montre clairement comment il est possible de concevoir et de mettre en œuvre un PAL avec des ressources financières limitées, voire inexistantes. En mettant l'accent sur la durabilité au-delà du financement des donateurs, ce guide vise à inspirer les acteurs locaux à mettre en œuvre et à s'approprier un changement positif.

Comment utiliser ce guide

Ce guide comprend cinq chapitres, un glossaire des termes clés et six feuilles de travail. Les chapitres Un et Deux servent d'introduction au guide et au plan d'action. Les chapitres Trois et Quatre présentent les étapes de la conception et de la mise en œuvre d'un PAL. Le chapitre Cinq fournit des conseils pour développer les cadres de suivi et d'évaluation (S&E) d'un PAL. Chaque chapitre commence par un ensemble d'acquis d'apprentissage résumés dans un encadré violet.

Après avoir lu ce chapitre, vérifiez que vous avez compris :

- ① L'importance d'obtenir l'adhésion des politiques.
- ② Le processus d'évaluation des risques.
- ③ Comment établir des rôles et responsabilités clairs pour votre groupe de travail provisoire.
- ④ Les cinq étapes essentielles de la conception d'un PAL.

Tout au long du guide, les questions importantes sont mises en évidence en italique dans des encadrés bleus aux titres bleus.

Que faire si ma collectivité locale n'est pas une ville ?

Le réseau SCN travaille avec des gouvernements infranationaux de toutes tailles, y compris les comtés, les provinces, les États et les municipalités. Ce guide utilise indifféremment les termes « ville » et « gouvernement local » pour désigner toutes les formes de structures gouvernementales infranationales.

1.2 Vue d'ensemble du guide

Les études de cas tirées des programmes de SCN figurent également dans des encadrés bleus, mais avec des lignes de titre en gras.

Étude de cas : Équipe d'action communautaire de Koumanovo

SCN a aidé la municipalité de Koumanovo à mettre en place un organe de coordination multidisciplinaire, l'équipe d'action communautaire (EAC), afin de concevoir et de mettre en œuvre la politique et les programmes de P/CEV. Travaillant avec des institutions déjà existantes, l'EAC a été officiellement créée par décret au sein du Conseil local de prévention, une entité travaillant sur toutes les questions liées à la prévention dans la municipalité, en tant que groupe de travail thématique permanent mandaté pour concevoir et mettre en œuvre un plan d'action local de P/CEV. Le décret qui a créé l'EAC mentionne explicitement quelles institutions sont incluses dans son travail et stipule qu'elles doivent détacher un représentant. Cela permet de s'assurer que tous les acteurs pertinents et leur expertise sont inclus dans l'élaboration de la politique locale de manière exécutoire. Une fois le document programmatique rédigé, les membres de l'EAC l'ont présenté lors de la séance du Conseil local de prévention où il a été adopté par décret. Ces formalités garantissent que ce travail est systématisé et institutionnalisé, ce qui favorise l'appropriation, la responsabilité et la durabilité du travail à mettre en œuvre à la suite du PAL.

Les conseils venus du terrain, qui proviennent pour l'essentiel des leçons tirées de la mise en œuvre des PAL au Kenya, apparaissent en italique dans les encadrés orange signalés par des ampoules orange.



De nombreux comtés kenyans ont vu la mise en œuvre s'améliorer suite à la création de responsables de piliers. Au Kenya, les activités PAC sont organisées par piliers thématiques tels que « éducation », « idéologie » et « économie ». Les responsables de piliers sont chargés de coordonner les activités et de suivre les progrès dans leur domaine de priorité spécifique. Ceci permet non seulement de renforcer la coordination des activités, mais également la capacité des différents acteurs à évaluer les progrès du PAC.

Chapitre Deux

Comprendre les PAL

Ce chapitre présente les fondamentaux de la coordination multisectorielle au niveau local. Il examine l'approche du réseau SCN, les trois principes généraux et le modèle de PAC kenyan.

Après avoir lu ce chapitre, vérifiez que vous avez compris :

- ① Ce qui sous-tend l'approche de SCN et ce qui fait d'une ville un modèle SCN.
- ② Le processus que les villes doivent suivre pour concevoir et mettre en œuvre les PAL.
- ③ Les trois principes généraux et leur rôle dans le développement des PAL.
- ④ La stratégie nationale kenyane de lutte contre l'extrémisme violent (NSCVE) et les trois générations de PAC.

Que faire si ma collectivité locale n'est pas une ville ?

Le réseau SCN travaille avec des gouvernements infranationaux de toutes tailles, y compris les comtés, les provinces, les États et les municipalités. Ce guide utilise indifféremment les termes « ville » et « gouvernement local » pour désigner toutes les formes de structures gouvernementales infranationales.

2.1 Le réseau SCN

Le réseau SCN a été lancé en 2015 lors de l'Assemblée générale des Nations Unies pour apporter une réponse à l'échelle de la ville contre la haine, la polarisation et l'extrémisme sous toutes ses formes. Nous aidons nos membres à s'associer à leurs communautés pour concevoir et mettre en pratique des réponses locales à des défis complexes, en veillant à ce qu'aucune ville ne se retrouve seule face à ces menaces.

Grâce aux **sommets mondiaux de SCN**, aux **échanges entre villes** et aux **ateliers régionaux**, nos membres créent des liens, discutent d'idées politiques innovantes et échangent des bonnes pratiques avec des interlocuteurs des plus grandes villes du monde et des experts. SCN fournit une série ensemble de modèles **approfondis pour le renforcement des capacités, les interventions et l'engagement des jeunes**. Les outils et les politiques types de SCN sont utilisés dans le monde entier, de l'Australie à la Macédoine du Nord, du Liban aux États-Unis en passant par le Kenya et le Royaume-Uni.

Les cinq piliers de l'axe de travail de SCN

 Concevoir : Politiques et Stratégies	 Construire : Infrastructure locale de prévention	 Former : Formation et renforcement des capacités	 Informier : Données et Outils	 Connecter : Partenariats locaux et mondiaux
--	--	--	--	---

Notre approche

Bien que les gouvernements locaux diffèrent en termes de taille, de pouvoir et de facteurs de risque locaux, nous pensons qu'il existe des principes clés et des éléments à fournir aux villes pour mettre en œuvre des efforts de P/CEV sur la base d'éléments concrets, proportionnés et crédibles.

Principes clés de SCN pour les PAL	Objectifs clés de SCN pour les PAL
À l'échelle de la ville : approche globale et multisectorielle.	Évaluation locale des risques : document évolutif qui détaille le contexte du problème et identifie les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.
Informés par les données : informés par les données et sur la base d'éléments concrets.	PAL : plan ou stratégie qui décrit l'approche d'un gouvernement local en matière de P/CEV avec des objectifs et des résultats clairs.
Dirigés par la communauté : conçus et dirigés par la communauté, le gouvernement local jouant un rôle de coordination.	RPL : organisme de coordination multisectoriel (réseau local de prévention) qui supervise la mise en œuvre du PAL.
Durables : intégrés dans les structures et les budgets existants, dans la mesure du possible.	Coordinateur principal de la prévention : personne-ressource désignée qui coordonne les efforts de P/CEV (uniquement nécessaire si le budget le permet et si le niveau de risque est élevé).
Coopération nationale-locale : soutenus par les parties prenantes au niveau national avec des communications régulières dans les deux sens.	

Quelle est la définition d'une ville SCN modèle ?

Une ville SCN modèle dispose d'un RPL multisectoriel et axé sur la communauté, dirigé par un coordinateur de la prévention, intégré durablement dans les stratégies locales et nationales, piloté par un PAL et informé par une évaluation des risques fondée sur des éléments concrets.

2.2 Le processus de développement et de mise en œuvre d'un PAL

Ma ville a-t-elle besoin d'un plan d'action local ?

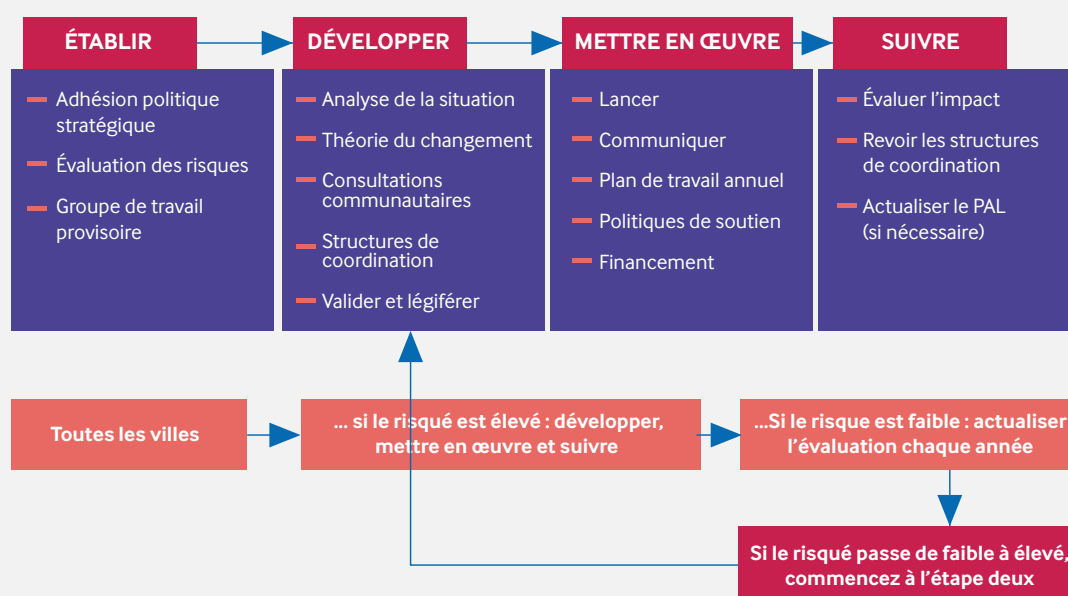
Il serait facile de supposer que toutes les villes doivent élaborer un PAL et que celui-ci doit exclusivement se concentrer sur les efforts de P/CEV. Cependant, les villes diffèrent en termes de profil de risque et de problèmes clés. Toutes les villes sont confrontées à des défis multiples et contradictoires, allant des problèmes de logement et d'environnement à la violence et la criminalité. De nombreuses villes manquent de ressources pour s'attaquer à ces problèmes, et les mandats et compétences des gouvernements locaux varient énormément. C'est pourquoi nous ne préconisons pas que toutes les villes adoptent uniformément les PAL de P/CEV, mais nous recommandons à toutes les villes de procéder à une évaluation des risques, qui indiquera si un plan d'action doit ou non être élaboré.

Établir : toutes les villes doivent commencer par s'assurer de [l'adhésion politique stratégique](#) à un PAL au niveau gouvernemental approprié, puis entreprendre une [évaluation des risques](#) afin de cerner le profil de la menace pour la ville ou la région. Si l'évaluation des risques est élevée, un PAL est nécessaire et un [groupe de travail](#) provisoire doit être créé pour guider le processus.

Développer : si l'évaluation préliminaire du risque d'une ville est élevée, la ville doit développer un PAL [informé par les données](#) et fondé sur des éléments concrets, possédant un [objectif clair et des résultats réalisables](#), [dirigé par la communauté](#), ayant une [structure de coordination](#) claire et intégrée dans la [législation locale](#) ou les cadres politiques.

Mettre en œuvre : si une ville dispose d'un PAL, la ville doit le mettre en œuvre en organisant un [événement de lancement](#) et en [communiquant](#) son contenu à la communauté, en promulguant des [politiques de soutien](#), en développant un [plan de travail annuel](#) financé grâce à l'optimisation des [ressources existantes](#), en utilisant les [budgets et les fonds](#) nationaux et locaux, en coopérant avec le [secteur privé](#), et en accédant aux [fonds des donateurs](#).

Suivre : toutes les villes disposant d'un PAL doivent en [évaluer l'impact](#) chaque année et créer un nouveau plan de travail annuel, mais aussi [revoir les structures de coordination](#) pour ajouter ou supprimer des organismes ou leur point de contact. **Toutes les villes ne disposant pas de PAL doivent** revoir et [actualiser leur évaluation des risques](#) chaque année.



2.3 Principes directeurs des PAL

Tous les PAL doivent s'appuyer sur des principes directeurs qui reflètent à la fois les réalités locales et les orientations nationales, régionales et internationales. Lorsque des stratégies nationales existent, le PAL doit s'y aligner afin de garantir une coopération nationale-locale. Les principes directeurs peuvent être divisés en trois groupes :

- ① **Les considérations principales** qui sous-tendent la stratégie et l'orientation du PAL.
- ② **Les conditions opératoires et de gouvernance** qui dictent la méthodologie d'élaboration d'un PAL et la structure de coordination.
- ③ **Les domaines prioritaires** qui décrivent les grandes catégories thématiques d'intervention.

Les gouvernements de certains pays ont formellement exposé leurs principes directeurs, comme le gouvernement kenyan avec sa stratégie NSCVE et le Guide de développement des PAC qui l'accompagne. La CBLT fournit un exemple régional dans sa stratégie de stabilisation régionale. Au niveau international, l'UNOCT a publié un guide de référence pour le développement de plans d'action nationaux et régionaux. Les trois ensembles de principes directeurs se trouvent à l'[Annexe B](#).

Considérations principales

Avant de concevoir un PAL, les gouvernements locaux doivent décider des considérations principales qui le sous-tendent et l'orientent. Assurez-vous que vos considérations principales reflètent le contexte local et les besoins de votre ville. Les considérations principales peuvent être classées dans les catégories suivantes :

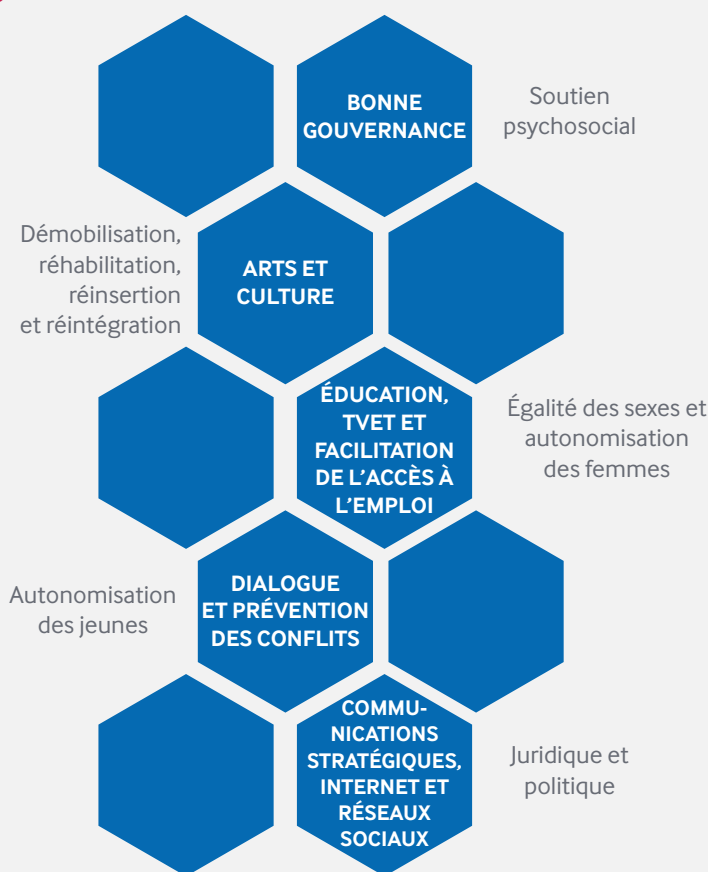
- **Responsabilité, leadership et obligation de rendre des comptes** : bénéficie d'un soutien et d'une appropriation politiques durables au niveau requis, lesquels reconnaissent le rôle des acteurs nationaux, régionaux et/ou internationaux.
- **Coordination** : détermine la manière dont les acteurs s'harmoniseront afin d'être innovants et concentrés sur l'impact et pour établir des partenariats se renforçant mutuellement, mais aussi coopératifs et complémentaires.
- **Approches** : démontre que ses approches s'appuient sur des données probantes, qu'elles reposent sur des connaissances pertinentes au niveau local, qu'elles sont multidisciplinaires et globales et qu'elles respectent les instruments relatifs aux droits de l'homme, l'intégration de la dimension de genre et une approche « agir sans nuire ».
- **Outils** : décrit les conditions ou les outils nécessaires à la mise en œuvre.
- **Résultats** : mentionne les résultats attendus, par exemple la « réduction de la vulnérabilité au recrutement et à la radicalisation » ou la « contribution aux ODD ».

Conditions opératoires et de gouvernance

Les PAL doivent être conçus et dirigés d'une manière qui respecte les orientations et les conditions régionales, nationales et/ou internationales. Le guide de référence de l'UNOCT énonce six principes procéduraux et institutionnels qui guident un processus étape par étape pour garantir que les plans de P/CEV sont réalisables, complets et inclusifs. Tandis que la plupart des politiques ou documents gouvernementaux ne mentionnent pas les mandats des PAL, le NCTC kenyan a défini 12 règlements afin de diriger et de coordonner les PAC. La liste complète figure à l'[Annexe B](#).

Domaines prioritaires

En plus des principes directeurs, les PAL devraient être organisés par piliers thématiques pour mieux regrouper les interventions. Les piliers doivent refléter une approche globale des efforts de P/CEV à l'échelle de la ville plutôt qu'un angle purement sécuritaire. Il est important de garder à l'esprit que le mieux est l'ennemi du bien lorsqu'il est question de créer des piliers. Pour que la mise en œuvre des PAL soit efficace, il est nécessaire de dresser une liste d'actions réalisables et réalistes.



2.4 Le modèle PAC kenyan

Le paysage des menaces au Kenya

L'attentat à la bombe perpétré par Al-Qaïda en 1998 contre l'ambassade des États-Unis à Nairobi, au Kenya, faisant 224 morts, a marqué le début d'une nouvelle ère de violence extrémiste qui a touché l'ensemble de la société kenyane. Bien que cette attaque ait été de nature islamiste, elle a aggravé les manifestations de violences tribales souvent sanctionnées par un certain nombre de personnalités politiques et qui montent en flèche lors de cycles électoraux litigieux. Aujourd'hui, au Kenya, cette menace a été supplantée par al-Chabab qui a intensifié ses efforts de recrutement dans toutes les régions du pays ces derniers temps. Ce recrutement a pris de l'ampleur sous l'influence de l'État islamique d'Irak et de Syrie (ISIS), dont les techniques de propagande se sont avérées extrêmement efficaces pour attirer les combattants étrangers du monde entier.

Principaux moteurs de la radicalisation au Kenya :

- Perceptions réelles ou imaginaires de la marginalisation socio-économique et politique des régions à majorité musulmane par les gouvernements de l'après-indépendance.
- Difficultés pour ces communautés à obtenir des documents tels que des passeports ou des titres de propriété.
- Taux de chômage élevé chez les jeunes.
- Dérives gouvernementales (forces de l'ordre) lors des opérations antiterroristes.
- Profilage généralisé des communautés musulmanes pour complicité, soutien ou tolérance du terrorisme.



Mesures d'atténuation du gouvernement kenyan

En réponse à la menace élevée d'extrémisme violent (EV), le gouvernement du Kenya a promulgué une série de mesures de P/CEV. Ces initiatives ont conduit à la mise en place de PAL pour les efforts de P/CEV. Le Kenya est l'un des seuls pays au monde à disposer de PAL mandatés par le gouvernement national et de mécanismes et structures de coordination locale qui les accompagnent.

Trois générations de CAP

Les 47 comtés du Kenya sont confrontés à des environnements et des défis très différents. De plus, le processus de décentralisation au Kenya est l'un des plus ambitieux au monde. La décentralisation permet de relever les défis locaux de manière plus efficace et c'est dans ce contexte que le NCTC a identifié l'opportunité d'établir des PAC. Ces derniers ont été révisés à de nombreuses reprises et peuvent être divisés en trois générations :

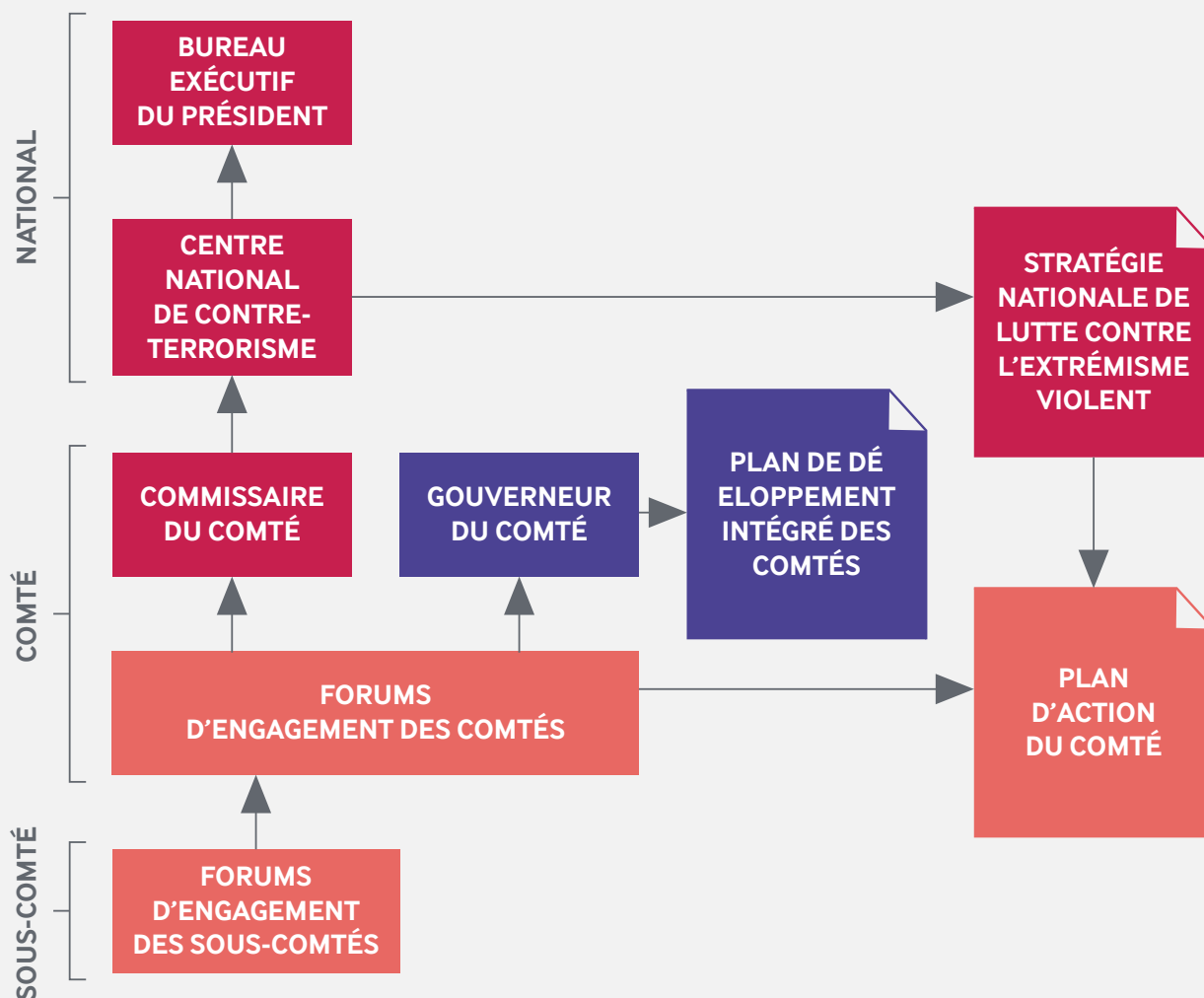
- **Les PAC de première génération** étaient des documents stratégiques quinquennaux élaborés dans la région côtière, qui était à l'époque la plus touchée. Il s'agissait de la première tentative de faire de la P/CEV une responsabilité partagée, le processus de développement ad hoc étant dirigé par la société civile.
- **Les PAC de deuxième génération** dans les autres comtés du nord-est ont suivi un processus de développement mandaté par le NCTC et ont largement emprunté et localisé les piliers thématiques de la stratégie NSCVE. Un effort concerté pour améliorer la recherche et le S&E et créer un processus consultatif a conduit à la formation de Forums multipartites d'engagement du comté (FEC).
- **Les PAC de troisième génération, ou PAC Rapides (PACR)**, sont des projets courts d'un an élaborés pour tous les comtés restants. Ces PAC ont tous été conçus dans le cadre d'ateliers d'un ou deux jours et ne bénéficient donc pas de la recherche approfondie et du processus consultatif dont ont pu profiter les générations précédentes. Ils ont poursuivi la formation de FEC et favorisé la création de sous-FEC.

Structure du modèle PAC

Le Kenya dispose d'un système solide pour orienter la stratégie et la politique en matière de P/CEV ainsi que la mise en œuvre de projets. Comme indiqué dans le diagramme ci-dessous, le travail de P/CEV est supervisé au niveau national par le NCTC, qui rend compte directement au président. La stratégie de P/CEV au niveau national est guidée par la NSCVE publiée en 2016. Une nouvelle stratégie est en cours d'élaboration depuis quelques années et devrait être publiée prochainement.

Chacun des 47 comtés du Kenya dispose d'un PAC et d'un FEC. Le FEC est l'organe responsable de la mise en œuvre du PAC, et il est coprésidé par le commissaire et le gouverneur du comté. Il comprend un ensemble d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux. Certains comtés disposent également de FEC pour les sous-comtés ou de groupes de travail sur les piliers thématiques.

Bien qu'ils ne soient pas des documents de P/CEV, les Plans de développement intégré des comtés (PDIC) et les budgets des comtés sont importants pour la mise en œuvre du PAC car ils permettent d'intégrer les activités du PAC à d'autres stratégies dotées de ressources financières.



Leçons apprises du modèle PAC kenyan

Même si le modèle kenyan a été salué comme un modèle posant les jalons pour des programmes de prévention plus efficaces et plus localisés, sa mise en œuvre a dû surmonter de nombreux défis. Les leçons tirées de ces défis sont susceptibles d'aider les autorités locales de la région dans leurs propres processus de développement de PAL.

La participation des communautés locales, de la société civile sur le terrain et du monde universitaire renforce l'appropriation des PAC. Les PAC de la région côtière ont été dirigés par des universitaires des comtés côtiers, ce qui a considérablement renforcé l'appropriation des PAC par les communautés.⁷

Leçon : un PAL doit toujours s'assurer que les personnes issues des communautés qu'il servira soient au centre de la recherche et de la rédaction du PAL. Les acteurs locaux ne doivent faire appel à des consultants extérieurs qu'en cas de lacune technique, et uniquement dans un rôle de conseil ou pour renforcer les capacités des universitaires locaux et des autres parties prenantes.

Les PAC sont conçus pour être sous la responsabilité partagée des gouvernements locaux et nationaux. Toutefois, comme leur développement a été mené par des représentants du gouvernement national, de nombreux gouvernements de comté s'en sont sentis exclus en termes d'appropriation, ce qui se traduit par une réticence à financer des activités ou à intégrer le document dans d'autres actions initiées par le comté telles que les PDIC.⁸

■ **Leçon :** *il est essentiel de trouver un juste équilibre entre l'adhésion et l'implication des gouvernements locaux et nationaux dès le départ. Lorsqu'un PAL est mandaté par le gouvernement national, il est primordial que les élus locaux mesurent son importance. Lier les questions de P/CEV à d'autres questions prioritaires gérées par le gouvernement local peut être judicieux, à condition que les villes différencient bien les types de problèmes : ceux qui peuvent faire l'objet de sanctions et les autres. Par exemple, vous pouvez expliquer comment la montée de l'insécurité a un impact sur le tourisme, ou comment les jeunes non scolarisés peuvent être plus exposés au recrutement par les organisations d'EV.*

De nombreux PAC au Kenya restent sous-financés et dépendent fortement des donateurs, ce qui a eu un impact sur leur capacité à être durables et opérationnels. Ce problème aurait pu être en partie résolu par un engagement plus fort avec les gouvernements des comtés, qui ont accès à des financements lors de leur élaboration.

■ **Leçon :** *Les PAL doivent être rédigés de manière à optimiser les ressources existantes et à ne pas dépendre de financements supplémentaires. Les parties prenantes ayant accès à des ressources, en nature ou financières, doivent être impliquées de manière significative tout au long du processus de rédaction.*

Chapitre Trois

Établir et rédiger un PAL

Vous avez peut-être déjà participé à une session de formation de SCN, entendu parler de la réussite des PAC kenyans ou été chargé par votre gouvernement de rédiger un PAL. Quoi qu'il en soit, vous voilà à présent devant la lourde tâche qui consiste à rédiger un PAL durable, multisectoriel, réalisable et inclusif. Ce chapitre explique quels sont les travaux préparatoires à l'élaboration d'un PAL, puis comment le rédiger. Ce chapitre comprend des études de cas et des annexes avec des feuilles de travail et des modèles qui pourront vous aider.

Après avoir lu ce chapitre, vérifiez que vous avez compris :

- ① L'importance d'obtenir l'adhésion des politiques.
- ② Le processus d'évaluation des risques.
- ③ Comment établir des rôles et responsabilités clairs pour votre groupe de travail provisoire.
- ④ Les cinq étapes essentielles de la conception d'un PAL.

3.1 Établir la nécessité d'un PAL

Obtenir l'adhésion politique stratégique

Un PAL ne peut être un succès que s'il est sous la responsabilité partagée des acteurs gouvernementaux, y compris les législateurs locaux et nationaux, ainsi que des acteurs non gouvernementaux. La mise en œuvre des PAL nécessite des efforts de coordination multisectorielle pour garantir leur efficacité et leur efficience. Il est essentiel de disposer d'une adhésion politique stratégique dès le départ pour intégrer les PAL au sein des structures, des politiques et de la législation au niveau local. Il y a généralement trois principaux obstacles à l'obtention de cette adhésion : (1) une mauvaise compréhension du problème, due à un manque de sensibilisation ; (2) une réticence à aborder les questions de P/CEV dans la mesure où les questions de sécurité relèvent de la responsabilité nationale ; et (3) la crainte de stigmatiser votre ville en mettant ouvertement en œuvre une politique de prévention de la radicalisation ou de P/CEV.⁹



Certains comtés du Kenya sont parvenus à obtenir l'adhésion politique en expliquant aux différents acteurs gouvernementaux que bien qu'ils ne soient pas responsables de la paix et de la sécurité dans le comté, ils sont néanmoins responsables des facteurs qui conduisent à l'instabilité et à l'extrémisme violent. L'implication des élus locaux et de l'exécutif a été déterminante dans certains comtés pour obtenir et garantir l'adhésion politique aux PAL.

L'adhésion politique stratégique peut être obtenue par différents moyens, et la voie que vous emprunterez dépendra de vos structures de gouvernance ainsi que des stratégies locales, nationales et régionales existantes. Le résultat final doit être un mandat clair de vos dirigeants politiques pour le développement d'un PAL, ainsi qu'une feuille de route convenue d'un commun accord pour la contribution/révision politique durant la période de rédaction. Le plaidoyer peut être réalisé par les moyens suivants :

- **Au niveau international** : une pression internationale s'est exercée pour que les approches traditionnelles axées sur la sécurité soient complétées par des mesures de prévention pluridisciplinaires et non contraignantes. L'ONU, l'UA et d'autres organismes multilatéraux préconisent fortement des approches « pour l'ensemble de la société » pour les questions de paix et de sécurité. Les différents acteurs peuvent utiliser ce discours international afin de persuader les gouvernements d'adopter les PAL.
- **Au niveau national** : si votre gouvernement national a déjà adopté un plan national de P/CEV ou une autre politique qui couvre les efforts de P/CEV, vous pouvez vous en servir comme base pour faire pression sur les dirigeants locaux. Tous les gouvernements nationaux ne reconnaissent pas l'importance des gouvernements locaux dans leurs stratégies. Cependant, leurs documents fournissent la base et les paramètres des PAL – par exemple, qui les parties prenantes locales peuvent et ne peuvent pas impliquer.
- **Au niveau local** : votre gouvernement local a la possibilité d'utiliser son propre pouvoir de mobilisation pour organiser une conférence, une table ronde ou une réunion afin de créer un consensus parmi tous les différents acteurs. Cet événement aura in fine pour effet de susciter l'adhésion politique.
- **Société civile et sur le terrain** : le lobbying des organisations non gouvernementales internationales (ONGI), des organisations de la société civile (OSC) et des militants peut également contribuer à obtenir un soutien politique stratégique en démontrant que la radicalisation, l'extrémisme violent et le terrorisme justifient une réponse locale globale.
- **PAL mandaté** : si votre document stratégique national requiert la conception d'approches localisées adaptées, il devrait être assez simple de faire pression sur votre gouvernement local pour qu'il lance le processus. Si vous rencontrez des difficultés, vous pouvez demander au gouvernement ou aux représentants nationaux de transmettre des instructions officielles à votre gouvernement local afin qu'il prenne en compte la nécessité de rédiger un PAL.

Étude de cas : Human Rights Agenda (HURIA) et le développement du PAC de Kwale

Le comté de Kwale a été le tout premier comté kenyan à élaborer un PAC, et le processus a débuté avant même la publication officielle de la NSCVE. En 2016, HURIA, une OSC locale, a remarqué que le comté de Kwale connaissait un taux élevé d'exécutions extrajudiciaires et de disparitions forcées qui étaient le fait d'extrémistes violents présumés ou de partisans de groupes extrémistes violents. Cette situation était source de conflits et de tensions au sein de la communauté. HURIA a décidé d'organiser des tables rondes avec les membres de la communauté pour comprendre les problèmes hyperlocaux auxquels ils étaient confrontés et y apporter des réponses. HURIA a ensuite fait pression sur les gouvernements local et national pour qu'ils soutiennent la création d'un plan visant à résoudre ces problèmes. HURIA a employé une approche de plaidoyer intense auprès de la communauté et du gouvernement pour obtenir le soutien nécessaire à la mise en œuvre du premier PAC.

Réaliser une évaluation locale des risques

Une fois l'adhésion politique remportée aux niveaux local et national, votre ville devra déterminer si un PAL est nécessaire ou non. Le gouvernement local doit commander une évaluation locale des risques liés à la nature de la menace. L'équipe en charge de l'évaluation des risques doit inclure ou engager des représentants des secteurs concernés par la P/CEV, ainsi que des membres de la communauté que le PAL a pour objectif de servir.

Il existe de nombreuses méthodologies pour réaliser une évaluation locale des risques. L'ampleur de votre évaluation dépendra des ressources financières disponibles et du degré de menace initialement perçu. L'évaluation locale des risques doit trouver un point d'équilibre : elle doit être approfondie, mais sans créer de lassitude parmi les différents acteurs ni épuiser toutes les ressources. Une analyse plus approfondie de la situation aura lieu si le niveau de menace est jugé suffisamment élevé pour la création d'un PAL.

Il est recommandé que l'évaluation porte sur les points suivants :

- Identifier la **nature** et le **niveau** des risques locaux d'extrémisme violent.
- Expliquer **comment** les facteurs locaux connus de l'extrémisme violent peuvent accroître les niveaux de risque.
- Catégoriser les facteurs de risques locaux en fonction de ceux qui sont **à destination et en provenance** des individus, des idéologies ou des institutions.

Lorsqu'elle se concentre sur les individus, l'évaluation doit prendre en compte à la fois les populations vulnérables et les groupes qui représentent un risque pour la communauté. Cette évaluation locale des risques doit être étayée par des recherches et des analyses existantes et/ou de nouvelles recherches sur les facteurs locaux d'incitation et d'attraction qui poussent les individus vers l'extrémisme violent. Les idéologies présentes doivent être identifiées et comprises afin de contextualiser l'environnement dans lequel les groupes extrémistes violents opèrent. Quant aux institutions, tant formelles qu'informelles, elles servent d'indicateur des réseaux présents sur le terrain et sont utiles pour cartographier les groupes extrémistes violents et les groupes vulnérables.

Mettre en place un groupe de travail provisoire

Si l'évaluation locale des risques indique un niveau de menace élevé et détermine qu'un PAL est nécessaire, l'étape suivante consiste à mettre en place un groupe de travail provisoire pour guider son élaboration. Le gouvernement local doit identifier et contacter tous les acteurs concernés afin de créer ce groupe de travail provisoire. Ce groupe doit respecter un équilibre entre les sexes et inclure des jeunes et des femmes à des postes de direction. Ses membres peuvent être issus des institutions gouvernementales, locales et nationales, de la société civile ou des organisations de terrain, des organisations nationales, régionales et internationales, et peuvent inclure des dirigeants communautaires, des membres du clergé, des chefs religieux, des jeunes influenceurs, des chercheurs, des journalistes, des acteurs du secteur privé et des experts en développement local ou en moyens de subsistance. Il est important d'inclure des personnes et des parties prenantes influentes qui pourront travailler avec des jeunes moins réceptifs aux figures d'autorité traditionnelles.¹⁰

Le groupe de travail provisoire doit être établi par décret officiel, ou équivalent, afin de garantir la légitimité et la transparence du processus. Le décret doit comporter les éléments suivants :

- Une liste des institutions, organisations et experts participant au groupe de travail provisoire.
- Les coordonnées des personnes provenant de ces institutions, avec une description détaillée de leur ancienneté, de leur expertise et de leurs compétences pertinentes en matière de P/CEV.
- Le nom du président du groupe de travail provisoire, qui coordonnera les activités – de préférence un membre du bureau du maire ou du gouverneur, ou du département de l'administration locale en charge de la P/CEV. Il peut également être utile d'intégrer un représentant du gouvernement national pour co-présider le groupe de travail, idéalement quelqu'un dont les compétences comprennent les questions de sécurité.
- Les règles et procédures ou « termes de référence », pour le fonctionnement du groupe de travail provisoire – y compris les protocoles pour les réunions, le changement de membres et la prise de décisions.
- Un mandat comprenant les ressources convenues pour la rédaction du plan et des rôles et responsabilités concrets.
- Des délais pour l'achèvement des activités découlant du mandat du groupe de travail provisoire.

Étude de cas : Équipe d'action communautaire de Koumanovo

SCN a aidé la municipalité de Koumanovo à mettre en place un organe de coordination multidisciplinaire, l'équipe d'action communautaire (EAC), afin de concevoir et de mettre en œuvre la politique et les programmes de P/CEV. Travaillant avec des institutions déjà existantes, l'EAC a été officiellement créée par décret au sein du Conseil local de prévention, une entité travaillant sur toutes les questions liées à la prévention dans la municipalité, en tant que groupe de travail thématique permanent mandaté pour concevoir et mettre en œuvre un plan d'action local de P/CEV. Le décret qui a créé l'EAC mentionne explicitement quelles institutions sont incluses dans son travail et stipule qu'elles doivent détacher un représentant. Cela permet de s'assurer que tous les acteurs pertinents et leur expertise sont inclus dans l'élaboration de la politique locale de manière exécutoire. Une fois le document programmatique rédigé, les membres de l'EAC l'ont présenté lors de la séance du Conseil local de prévention où il a été adopté par décret. Ces formalités garantissent que ce travail est systématisé et institutionnalisé, ce qui favorise l'appropriation, la responsabilité et la durabilité du travail à mettre en œuvre à la suite du PAL.

3.2 Rédiger un PAL

Étape 1 : Mener une analyse de la situation

Les PAL doivent être basés sur la recherche et leur approche doit être fondée sur des faits concrets afin d'être ciblés et de produire un impact quantifiable. Le groupe de travail provisoire est en charge de diriger l'analyse de la situation, qui doit couvrir les points suivants :

- *Identification des menaces, des facteurs et des vulnérabilités localisés, en s'appuyant sur l'évaluation locale des risques.*
- *Examen des politiques, des structures et des activités actuellement mises en œuvre qui sont pertinentes pour la P/CEV.*
- *Recensement des ressources institutionnelles, financières et humaines existantes qui sont mandatées pour couvrir les activités de P/CEV et toutes les questions pertinentes liées à la radicalisation, à la haine et au terrorisme.*
- *Recensement des activités de la société civile qui complètent les activités gouvernementales.*
- *Compréhension des lacunes techniques et des points forts des différents acteurs qui travaillent dans ce domaine.*
- *Identification et analyse des principaux discours extrémistes hors et en ligne (cela peut constituer une partie distincte de votre base de données dans le cas où les ressources et les besoins justifieraient une analyse numérique approfondie).*
- *Identification des bénéficiaires cibles du PAL.*
- *Identification des facteurs politiques ou sociaux susceptibles d'affecter la réalisation de votre projet, de manière positive ou négative, comme l'évolution des conditions de sécurité ou les politiques gouvernementales pertinentes.*
- *Enquête sur la perception de l'extrémisme par le public et sur les mesures de résilience, si possible par groupes démographiques et par quartiers, en se basant sur un échantillon représentatif impartial.*
- *Exposition des résultats à travers une analyse historique, politique et socio-économique du contexte local.*

Le groupe de travail provisoire doit commencer par organiser une table ronde afin de recenser les principaux acteurs des communautés locales. Il peut employer différentes méthodologies pour comprendre les différents besoins de la communauté. Par exemple : exposés d'institutions clés, groupes de discussion, entretiens avec des informateurs clés, sondages auprès des ménages, plateformes numériques gratuites pour les enquêtes auprès des différents acteurs, analyse de l'arbre à problèmes, analyse documentaire des évaluations et programmes existants, et matrices d'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT).¹¹



Faites appel à des universitaires et à des consultants locaux pour l'analyse de la situation. L'assistance technique extérieure doit être utilisée seulement pour combler des lacunes techniques ou d'expertise et former les acteurs locaux en vue de rendre le processus plus durable au niveau local. Les PAC kenyans de première et deuxième génération ont fortement mis l'accent sur l'expertise locale, ce qui a favorisé la compréhension et l'appropriation sur le terrain. Les PAC de troisième génération, ou PACR, se sont appuyés sur des experts nationaux de haut niveau ayant déjà dirigé de nombreux PACR, ce qui, dans certains cas, a produit des documents « modèles » qui ne représentaient pas pleinement l'ampleur des problèmes et des réponses locales.

Étape 2 : Développer une Théorie du changement (TdC)

Il est essentiel que le PAL soit soutenu par une TdC présentant un objectif clair avec des résultats réalisables à court et moyen terme. Un cadre solide de suivi et d'évaluation est nécessaire pour mesurer les réussites et s'assurer que les activités du PAL contribuent à la réalisation de l'objectif et des résultats. Le chapitre cinq de ce guide couvre le S&E de manière plus détaillée ; un modèle pour le développement d'une TdC se trouve à l'[Annexe F](#), et un modèle de tableau de suivi des indicateurs se trouve à l'[Annexe G](#).

Une bonne stratégie doit s'appuyer sur des éléments concrets. Toutefois, en raison du manque de temps de planification ou d'une budgétisation adéquate et de l'insuffisance des connaissances techniques, le S&E est souvent considéré comme un fardeau et négligé jusqu'à la phase de clôture de la réalisation du projet, quand il n'est pas tout simplement ignoré. Dans d'autres cas, le S&E peut être traité comme une case à cocher et est souvent attribué à des spécialistes et consultants en S&E.

Afin de garantir un impact mesurable pour ses bénéficiaires et d'étayer le PAL avec une base de données solide, il est essentiel que le S&E ne soit pas considéré comme une étape facultative, mais intégré dans les projets dès le début. Intégrer le S&E dans le processus de conception de votre PAL présente plusieurs avantages :

- *Cela vous permet de mesurer la réussite par rapport aux buts et aux objectifs et de déterminer si votre intervention fonctionne comme prévu, ou quelles modifications pourraient être nécessaires.*
- *Cela vous aide à comprendre l'impact de votre PAL sur ses bénéficiaires et sur les sociétés dans lesquelles ils vivent, et si votre PAL provoque des résultats imprévus.*
- *Cela met en lumière les leçons apprises et vous permet d'apporter des corrections à votre PAL afin d'atténuer les difficultés que vous rencontrez.*
- *Cela accroît votre capacité à tirer des enseignements des activités et garantit un impact plus important à chaque nouvelle itération.*
- *Cela présente un objectif et une valeur clairs et solides pour votre PAL, ce qui vous permet d'obtenir des financements, de trouver des partenaires et d'améliorer votre accès aux communautés.*

Développer une TdC est l'étape la plus importante du plan de suivi et d'évaluation de votre PAL. Le développement d'une TdC efficace vous donnera un objectif à atteindre et vous aidera à définir ce qui sera la réussite de votre PAL. Sans TdC claire, il pourra être difficile de comprendre les résultats de votre PAL et d'évaluer s'il a pu faire une différence quantifiable pour ses bénéficiaires.

Le PAL doit être en phase avec les politiques et stratégies nationales et locales et s'assurer qu'il respecte les méthodes de S&E existantes, s'il en existe déjà. De plus, pour assurer la durabilité et le soutien des institutions nationales, le groupe de travail provisoire doit chercher à lier les activités aux budgets et aux plans de développement existants. Le PAL ne doit pas être un document autonome et doit être intégré dans les sources de financement existantes, le cas échéant.

Étude de cas : les efforts de Kiunga Youth Bunge Initiative (KYBI) et du Kikozi Programme Group pour mener efficacement le S&E auprès de publics analphabètes

Dans le but de créer des plateformes permettant aux jeunes de prendre part au PAC de Lamu, KYBI et Kikozi, deux organisations communautaires (OC) du comté de Lamu, au Kenya, ont mis en place des groupes de travail de jeunes sur la P/CEV. Lors de leur première réunion publique avec les jeunes, ils ont eu du mal à évaluer le succès de l'événement, car les jeunes ont eu des difficultés à remplir le questionnaire avant et après la réunion. De nombreux jeunes étaient analphabètes et la plupart d'entre eux ont eu du mal à comprendre les questions, formulées dans un langage technique de suivi et d'évaluation. KYBI et Kikozi ont décidé que pour aller de l'avant, ils adopteraient une approche non conventionnelle des enquêtes avant et après l'événement. L'équipe du projet a ainsi reformulé les questions pour qu'elles soient faciles à comprendre et a également eu des conversations de groupe avec les participants afin de mesurer qualitativement le succès des événements..

Étape 3 : Réaliser des consultations communautaires

La communauté locale étant le bénéficiaire final du PAL, le groupe de travail provisoire doit organiser des consultations communautaires pour garantir la participation et l'appropriation du public. C'est la clé de la mise en œuvre d'une approche globale de la ville dans son ensemble. Ces consultations doivent alterner de grandes conférences de développement et des tables rondes à plus petite échelle. Parmi les points clés à prendre en compte :

- *Organiser des séances d'apprentissage sur les manifestations P/CEV et EV afin que la communauté comprenne les problèmes ainsi que l'importance et la valeur d'avoir un PAL.*
- *Demander aux principaux acteurs de la communauté de définir la ville qu'ils souhaitent et d'exprimer leur vision de l'avenir.*
- *Valider l'analyse de la situation pour approfondir la compréhension.*
- *Valider la TdC.*
- *Recueillir des idées sur les solutions locales et les réponses existantes sur le terrain aux questions liées à la P/CEV.*

Il faut tout particulièrement veiller à inclure les parties prenantes des secteurs de la communauté difficiles à atteindre. L'expression « difficiles à atteindre » peut être entendue à la fois sur le plan géographique, c'est-à-dire des personnes isolées ou éloignées du centre, ou en termes de minorités et de groupes marginalisés, c'est-à-dire les parties prenantes traditionnellement exclues des processus de participation publique, difficiles à impliquer ou naturellement méfiantes à l'égard du gouvernement. Des tables rondes plus petites, organisées dans des espaces communautaires accessibles aux groupes difficiles à atteindre, peuvent permettre de sensibiliser ces personnes.



La sélection des parties prenantes doit être effectuée par le groupe de travail provisoire dans son ensemble et non par son président ou par une seule personne. Dans certains comtés kenyans, lors de l'élaboration des PAC, la sélection des différents acteurs à consulter a été effectuée par le commissaire du comté, en particulier lors de l'élaboration des PACR. Cela a provoqué des tensions au sein de la communauté, car le commissaire a été perçu comme faisant du favoritisme et n'écoulant pas directement les membres de la communauté que le document était censé servir.

Étude de cas : Pastoralist Women for Livelihood and Social Support (PWLS) et engagement des communautés « difficiles à atteindre »

PWLS, une organisation communautaire d'Isiolo, a remarqué que les femmes des communautés pastorales étaient exclues des campagnes de sensibilisation de la communauté à la CEV. Les femmes des communautés pastorales d'Isiolo sont très touchées par l'extrémisme violent et nombreuses sont celles qui ont des membres de leur famille accusés de soutenir al-Chabab ou qui ont quitté Isiolo pour rejoindre le groupe. PWLS a organisé une série de tables rondes avec des femmes afin de combler ce manque d'engagement. En vue d'impliquer ce public « difficile à atteindre », ces tables rondes étaient organisées dans des lieux fréquentés par les femmes. PWLS a utilisé des termes locaux pour expliquer les efforts en matière de CEV, s'est assuré de la participation d'un dirigeant local et a employé des animateurs avec lesquels les femmes se sentaient à l'aise pour parler.

Étape 4 : Établir des structures de coordination – réseau local de prévention (RLP)

Il existe différents systèmes et cadres sur lesquels fonder une coordination et une mise en œuvre réussies. En règle générale, les structures de coordination doivent répondre de manière proportionnelle à l'ampleur de la menace, en équilibrant les ressources existantes avec les besoins et en assurant la congruence institutionnelle avec les plateformes existantes. Toutes les structures de coordination doivent être dotées d'un mandat (TdR) ou de procédures opérationnelles standard (POS) très clairs définissant les rôles et les responsabilités des différents postes et institutions. Ces documents doivent également inclure des mécanismes clairs de supervision et de responsabilité. Des éléments tels qu'un code de conduite, des protocoles de partage d'informations, la fréquence des réunions et des mécanismes de rapport doivent également être convenus et inclus. Un graphique présentant la structure de coordination kenyane, les FEC, se trouve à la page 12.

Quelles que soient leur taille et leur complexité, les structures de coordination doivent comprendre un comité multisectoriel composé des acteurs suivants. SCN utilise le sigle RLP pour décrire cette commission.

- *Président ou coprésidents de la commission.*
- *Représentant détaché ou délégué du gouvernement local.*
- *Représentant délégué du gouvernement national.*
- *Large éventail de parties prenantes pertinentes, comme suggéré pour le groupe de travail provisoire dans la section 3.1. Les personnes, institutions et organisations spécifiques peuvent changer ou être plus nombreuses.*



Les FEC de plusieurs comtés kenyans ont rencontré des difficultés pour faire avancer la mise en œuvre du PAC car les représentants du gouvernement nommés pour siéger au forum étaient dans certains cas indisponibles lors des réunions ou n'y assistaient pas régulièrement et n'étaient donc pas en mesure d'agir sur les points critiques. Les fréquentes mutations et/ou redéploiements d'agents gouvernementaux n'ont pas non plus facilité la tâche. Il est crucial que les représentants du gouvernement sélectionnés pour siéger au RLP trouvent le juste équilibre entre un niveau de responsabilité suffisant et un temps adéquat à consacrer à leurs rôles et responsabilités tels que définis dans les TdR. Bien qu'un officier subalterne puisse disposer de plus de temps, son incapacité à influencer les décideurs supérieurs ou à prendre des décisions par lui-même entrave la capacité du comité à mettre en œuvre le PAL.



Les officiers supérieurs ont plus d'autorité pour approuver les décisions et les activités ; cependant, ils peuvent souvent être indisponibles pour les tâches du comité, car ils gèrent plusieurs portefeuilles.

Ai-je besoin d'un coordinateur local de la prévention ?

Si vous disposez de ressources et que la menace d'EV est élevée, le gouvernement local doit nommer un coordinateur de P/CEV à plein temps. Si les ressources ne sont pas disponibles, la direction générale doit associer les tâches du RLP aux descriptions de poste des représentants délégués afin de s'assurer qu'ils consacrent l'attention nécessaire à la mise en œuvre du RLP et du PAL.

Si votre RLP compte plus de 20 membres, vous devriez envisager de créer un secrétariat plus restreint pour faciliter la coordination. Le secrétariat idéal devrait être composé du président ou des coprésidents, de représentants délégués des gouvernements locaux et nationaux et d'un certain nombre de membres clés issus du large éventail de parties prenantes. Un RLP d'une douzaine de membres permanents environ s'est avéré être de la taille et de la composition la plus efficace pour un certain nombre de sites pilotés en partenariat avec SCN.

Pour les villes densément peuplées ou à niveau de menace élevé, vous pouvez organiser le RLP en sous-commissions afin de faciliter la coordination et la mise en œuvre du PAL. Les sous-commissions peuvent être conçues en fonction d'axes géographiques tels que les sous-régions de la ville, ou encore d'un domaine thématique.



De nombreux comités kenyans ont vu la mise en œuvre s'améliorer grâce à la création de responsables de piliers. Au Kenya, les activités du PAC sont organisées par piliers thématiques tels que l'éducation ou les interventions idéologiques ou économiques. Les responsables de piliers ont en charge la coordination des activités et le suivi des progrès dans leur domaine prioritaire spécifique. Cela renforce non seulement la coordination des activités, mais également la capacité des différents acteurs à évaluer les progrès du PAC.

Étude de cas : la mise en place de RLP en Jordanie et au Liban

Initialement inspirées par le modèle danois SSP (autorités scolaires, services sociaux et police), six municipalités de Jordanie et du Liban ont officiellement lancé les premiers RLP pilotes SCN en 2017, adaptant les mécanismes conçus pour la gestion de cas multiagences à la prévention multiparties prenantes au niveau secondaire. Convoqués dès le début par les maires, les RLP ont recruté des membres de tous les secteurs locaux de la religion, de l'éducation, de la jeunesse, du développement, de la santé et du bien-être. Les rôles exacts et les parcours variaient d'une municipalité à l'autre, et chaque RLP devait refléter les différentes compositions sociales, ethniques, religieuses et de genre de sa municipalité. Les membres du RLP ont ensuite élu un « point focal » chargé de diriger la coordination avec la municipalité, de représenter le RLP auprès d'autres institutions, de convoquer des réunions et d'approuver les documents de stratégie et de planification des actions.

Case study: The establishment of LPNs in Jordan and Lebanon

Les points focaux des RLP restent essentiels à l'efficacité du mécanisme, et la promotion de leur leadership et de leurs compétences a permis d'accroître la crédibilité et l'appropriation de l'institution et de mettre en place des programmes de formation des formateurs grâce auxquels les points focaux et les autres membres des RLP forment des acteurs du même secteur dans toute la municipalité. Les RLP de Jordanie et du Liban ont été reproduits dans le monde entier, à la fois grâce aux programmes SCN et en incitant d'autres villes membres à mettre en œuvre des initiatives similaires. Ils représentent aujourd'hui le principal mécanisme d'information et de mise en œuvre des stratégies de P/CEV dans les deux pays et mettent actuellement en place un mécanisme unique d'apprentissage entre pairs avec les « Maisons de la Sécurité » dans les municipalités des Pays-Bas.

Étape 5 : Valider et légiférer

Votre PAL doit trouver le juste équilibre entre exhaustivité et concision afin d'être accessible aux communautés qu'il est censé servir. Vous trouverez un modèle de PAL à l'[Annexe D](#). Une fois le PAL rédigé, il devra être validé par les parties prenantes concernées. Cela peut se faire virtuellement par l'examen et la consolidation des commentaires, par le biais d'un atelier ou d'une série de tables rondes, ou par une combinaison des trois. Les parties prenantes doivent inclure :

- Des représentants exécutifs et/ou élus du gouvernement local.
- Des représentants du gouvernement national, tels que des responsables de la décentralisation ou des responsables de la sécurité opérant dans la ville ou dans la région.
- Le groupe de travail provisoire.
- Des membres sélectionnés de la communauté parmi ceux qui ont participé aux consultations.

Afin de légitimer le PAL et de le rendre applicable et durable, il est primordial d'ancrer le document dans la législation ou les cadres politiques locaux. Les représentants élus agissant dans l'intérêt de leurs électeurs apportent une légitimité essentielle au document en s'assurant que le PAL tire son mandat des mécanismes institutionnels et législatifs existants. C'est une étape cruciale pour renforcer son appropriation locale et sa durabilité à long terme.



Plusieurs comtés du Kenya sont en train d'adopter des « projets de loi sur la paix et la cohésion » au sein de leurs assemblées. Ces projets de loi couvrent un large éventail de sujets, mais font également référence aux PAC ou aux initiatives de P/CEV. Grâce à ces projets de loi, les différents acteurs ont été en mesure d'engager les élu·e·s sur l'importance des initiatives de P/CEV menées localement et de recadrer les questions liées à la P/CEV afin que les élu·e·s s'y intéressent et mesurent leur impact sur le bien-être de leur électorat. Ces projets de loi permettront également à l'exécutif du comté d'accorder une plus grande attention aux PAC et potentiellement de les financer.

Suivant votre système de gouvernance et les structures institutionnelles et législatives pertinentes, les moyens précis d'intégrer le PAL pourront varier. La législation concernant le PAL ne doit pas nécessairement être un texte de loi autonome. Par exemple, elle peut être incluse en tant qu'amendement, clause additionnelle ou instrument secondaire dans d'autres politiques pertinentes qui traitent de la violence urbaine, de la cohésion ou de la paix et de la sécurité. Voici quelques exemples :

- *Ordre ou décret exécutif du maire ou du gouverneur.*
- *Loi ou projet de loi adopté par une assemblée élue localement.*
- *Politique soutenue par le responsable du département local, c'est-à-dire le ministre, le secrétaire ou le chef de service.*
- *Approbation d'un représentant du gouvernement national, tel que le ministre de la décentralisation ou des services de sécurité.*
- *Mémoire entre les services gouvernementaux.*
- *Déclaration d'approbation du maire, du gouverneur ou d'un autre représentant élu.*
- *Tout autre acte émis en vertu de la législation primaire ou secondaire.*



Certains comtés du Kenya, comme Mombasa et Mandera, ont créé une direction de la P/CEV par décret du gouverneur. Cela a permis de s'assurer que les questions liées à la P/CEV et le CAP sont une priorité du gouvernement et qu'il y a un directeur responsable de la P/CEV. Comme indiqué ci-dessus, si les ressources le permettent et si la menace est élevée, la nomination d'un coordinateur principal de la prévention peut être bénéfique à la mise en œuvre d'un PAL.

Étude de cas : Midrift Hurinet et l'élaboration de la politique de prévention de la violence dans le comté de Nakuru

Lors de la mise en œuvre du Programme intersectoriel de prévention de la violence urbaine (PIPVU) par Midrift Hurinet, l'existence de problèmes sous-jacents profonds est apparue. Ces problèmes, qui auraient pu ne jamais être abordés pendant la durée du projet, nécessitaient une approche multisectorielle et un cadre politique. Les problèmes émergents étaient liés entre eux, ce qui demandait une approche plus large de la prévention de la violence. Les différents acteurs ont été mobilisés au cours de forums de discussion de quartier pour identifier les questions qu'une politique de prévention de la violence devrait aborder. Ces questions ont ensuite été soumises aux forums de discussion de la municipalité pour être validées par des parties prenantes issues de la police, de la société civile et de la jeunesse. Au cours des ateliers de validation de la politique qui ont suivi, la P/CEV a été identifiée comme une question émergente à intégrer à la politique. La politique de prévention de la violence du comté de Nakuru a servi de base à la conception du programme PAC et continue d'influencer les engagements de sa mise en œuvre. En particulier, elle informe les ressources du PAC, par le biais d'un projet de loi sur la paix auprès de l'assemblée du comté de Nakuru, qui vise à institutionnaliser la prévention de la violence dans le gouvernement du comté.

Chapitre Quatre

Mettre en œuvre un PAL

Rédiger un PAL et mettre en place des structures de coordination et de mise en œuvre pourraient sembler facile par rapport à la mise en œuvre réelle. En effet, les gouvernements peuvent exceller dans la rédaction de documents, mais la mise en œuvre peut souvent s'avérer plus complexe et problématique.

Ce nouveau chapitre vous guide à travers le processus de lancement du PAL, la communication de son contenu aux parties prenantes, la création d'un plan de travail annuel et l'obtention de l'appui politique nécessaire. Nous examinerons également quatre sources de financement potentielles pour votre PAL : les ressources existantes, les budgets gouvernementaux, le financement des donateurs et les partenariats avec le secteur privé. Gardez à l'esprit que tous les PAL doivent être réalisables dans les limites des ressources existantes et répondre aux besoins de manière proportionnelle. La dernière partie de ce chapitre traite de l'importance d'évaluer l'impact du PAL chaque année, de créer de nouveaux plans de travail annuels, de revoir les structures de coordination et d'actualiser l'évaluation des risques locaux ainsi que le PAL si nécessaire.

Après avoir lu ce chapitre, vérifiez que vous avez compris :

- ① Comment lancer votre PAL et communiquer son contenu à la communauté.
- ② Comment développer des plans de travail annuels réalisables et mesurables.
- ③ Les quatre différentes sources de financement de votre PAL.
- ④ Comment évaluer l'impact du PAL.

4.1 Lancement et communication d'un PAL

Organisation d'un événement de lancement

Il est impératif de promouvoir un PAL au sein de la communauté pour assurer son succès. Il a été démontré que la connaissance des mécanismes de prévention locaux et des réponses institutionnelles est un élément important des mesures de résilience des communautés locales.¹² Généralement, l'organisme qui a promulgué la loi sur le PAL organisera également un événement de lancement. Il est important d'avoir des représentants de toutes les parties prenantes engagées tout au long du processus, ainsi que des élus locaux, des membres des médias et de la communauté au sens large lors de l'événement de lancement. C'est la première occasion de présenter le PAL finalisé à la communauté, et il est donc important de montrer que le processus a été inclusif, conformément à l'approche « à l'échelle de la ville entière ». Soyez prêts à répondre aux questions et à apporter des clarifications. La P/CEV est un sujet sensible, aussi est-il essentiel de démontrer que la politique favorise la cohésion sociale, ne stigmatise personne ou ne s'intéresse pas qu'à un sous-ensemble de la communauté.

Communiquer sur le PAL

Même si votre ville est petite, il ne faut pas supposer qu'un événement de lancement suffise à lui seul à sensibiliser l'ensemble de la communauté et les bénéficiaires visés par le PAL. Le groupe de travail devra entreprendre une série d'activités de communication continue pour s'assurer que le public et les différentes parties prenantes aient connaissance du PAL, de son impact et de ses progrès. Les activités de communication devraient inclure les points suivants :

- *La raison d'être d'un PAL et ses objectifs.*
- *Le contenu du PAL et son processus de mise en œuvre.*
- *Les mesures de responsabilisation, y compris les rôles des différentes parties prenantes.*
- *La formation et la sensibilisation à la P/CEV.*
- *Des mises à jour sur les progrès et les modifications éventuelles du PAL.*



Gardez à l'esprit les données démographiques de votre ville lors de la rédaction d'un plan de communication. Par exemple, le gouvernement somalien a utilisé des publications de type bande dessinée pour informer le public sur son plan d'action national afin de s'assurer que les personnes analphabètes puissent comprendre le contenu de la stratégie.

Les campagnes de communication contribuent également à renforcer la confiance entre les prestataires de services, la société civile, le gouvernement et la communauté. Instaurer la confiance est une activité de tous les instants, et des communications régulières et inclusives doivent se poursuivre à tous les stades de la mise en œuvre. Certains obstacles à la mobilisation des partenaires sont inévitables. Il peut s'agir de blocages institutionnels ou de la réticence des partenaires à s'engager ou à partager des informations. Il faut garder à l'esprit que de nombreux acteurs mobilisés dans le cadre du PAL auront déjà des programmes de travail et des responsabilités. Le groupe de travail doit donc insister sur l'objectif du PAL, qui est de compléter, d'exploiter et de renforcer leur expertise et leurs activités existantes.¹³



L'analyse de la situation et les processus de rédaction des PAC de deuxième génération au Kenya ont été très inclusifs et exhaustifs. De nombreuses parties prenantes et membres de la communauté ont été impliqués. Au début, les documents étaient très sécurisés, mais ils ont rapidement intégré des approches non sécuritaires suite aux consultations avec la société civile et la communauté lors de la phase de rédaction. Malheureusement, comme c'est le cas dans le comté d'Isiolo, il y a eu peu ou pas de suivi avec ces mêmes personnes après le lancement du PAC, ce qui a entraîné un sentiment d'aliénation pour certaines d'entre elles. Assurez-vous d'impliquer les parties prenantes tout au long de la mise en œuvre.

4.2 Opérationnaliser un PAL

Création d'un plan de travail annuel

Le PAL présentera les grandes lignes de la TdC, qui explique l'objectif du PAL, ses résultats intermédiaires et immédiats et la manière dont il atteindra les objectifs fixés. Chaque année, le RLP responsable de la mise en œuvre d'un PAL doit rédiger un plan de travail définissant les objectifs et les activités. L'étape de rédaction de la TdC se trouve à la section 3.2. Voir le chapitre 5 pour une explication détaillée de la manière de développer les résultats, les activités et les indicateurs du projet. Un modèle de plan de travail annuel se trouve à l'[Annexe E](#).

Chaque activité entreprise doit avoir son propre ensemble d'objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Applicables, Rationnels et limités dans le Temps) qui peuvent être revus à la fin de l'année. Voici quelques conseils pour un plan de travail annuel réussi :

- *Toutes les activités doivent pouvoir être mises en œuvre avec les ressources existantes.*
- *Toutes les activités doivent être réalisables dans le cadre de contraintes financières, techniques, bureaucratiques ou autres.*
- *L'impact de toutes les activités doit être mesurable et contribuer à la réalisation des résultats.*
- *Chaque activité doit être assignée à une institution ou une organisation, qui doit accepter d'être tenue responsable de sa mise en œuvre.*
- *Il est important de réaliser tout ce qui est listé dans le plan de travail afin que les parties prenantes ne perdent pas confiance dans le PAL. Il est préférable de se limiter à quelques activités qui peuvent être réalisées avec un haut degré de qualité, plutôt que d'en lister plusieurs pour lesquelles il n'y a pas assez de ressources financières ou humaines.*
- *Le plan de travail annuel doit être rédigé en même temps que les discussions concernant les ressources financières et les budgets aux niveaux local et national, afin d'intégrer les activités dans les plans gouvernementaux et les cycles budgétaires.*
- *Le plan de travail doit indiquer tout soutien technique supplémentaire nécessaire ou les lacunes à combler en matière de connaissances.*

Identifier des politiques supplémentaires pour soutenir le PAL

Lors de la phase de rédaction, le groupe de travail aura mis en exergue la législation locale et les lacunes. Outre l'inscription du PAL dans la législation locale, il peut être nécessaire que certaines politiques supplémentaires entrent en vigueur pour que les différentes activités du PAL soient opérationnelles. Certaines de ces politiques pourront être nationales, ce qui souligne encore une fois l'importance d'impliquer des représentants nationaux à toutes les étapes de la rédaction. La mise en œuvre du PAL peut débuter même si toutes ces politiques ne sont pas établies. Toutefois, le RLP doit continuer à plaider pour un changement de politique dans les domaines en suspens. Dans certains cas, une politique ou une législation peut déjà exister, mais ne pas être mise en œuvre de façon uniforme. Le RLP doit alors plaider pour sa mise en œuvre.

En voici quelques exemples :

- *Réglementation des établissements d'enseignement.*
- *La police de proximité ou orientée vers la communauté.*
- *Les politiques socio-économiques inclusives, notamment en matière d'emploi, de soins de santé et d'éducation.*
- *Les politiques de dévolution ou de décentralisation.*
- *L'accès à la justice, y compris aux mécanismes alternatifs de règlement des litiges.*
- *L'enregistrement ou la réglementation des ONG.*
- *Les politiques de lutte contre la corruption.*
- *Les politiques pour la paix ou la cohésion.*

Étude de cas : Collaborative Women in Development (CWID) et le développement du cadre d'alerte précoce et de réponse rapide (EWER) sensible à la question des genres dans le comté de Mombasa

CWID, une organisation communautaire de Mombasa, a remarqué qu'il n'existait pas de cadre dans le comté de Mombasa pour répondre aux premiers signes de radicalisation. De plus, si les signes d'alerte étaient bien connus des praticiens de la P/CEV, la communauté n'en avait qu'une compréhension limitée. CWID, en partenariat avec le gouvernement de Mombasa, le commissariat du comté et des experts techniques, a entamé le processus de rédaction d'un cadre EWER sensible à la question des genres. Le cadre EWER fait partie du PAC de Mombasa, mais agit comme une politique de soutien pour aider à la mise en œuvre du PAC.

4.3 Financement d'un PAL

Lors de la phase de rédaction, il faut garder à l'esprit que les ressources sont rares et que les actions du PAL doivent être autant que possible intégrées dans les ressources financières. Cela permet non seulement de renforcer les mécanismes de financement du PAL, mais également de l'intégrer aux priorités politiques financées existantes. Les options de financement peuvent être divisées en quatre flux : optimiser les ressources, les réseaux et les structures existants, utiliser les fonds locaux et nationaux, obtenir un soutien du secteur privé, et bénéficier du financement de donateurs ou des OSC.

Étude de cas : Youth Bila Noma (YBN), l'utilisation des fonds décentralisés et l'implication du secteur privé

Le chômage, la toxicomanie et le recrutement par les organisations criminelles sont autant de problèmes que rencontre la jeunesse urbaine du comté de Nakuru. Bien que ces problèmes ne soient pas directement liés à l'extrémisme violent, ils créent des conditions dans lesquelles les jeunes sont plus sensibles aux discours antigouvernementaux ou anti-société. YBN, une organisation communautaire dirigée par des jeunes, travaille avec les jeunes de Nakuru pour les sensibiliser à ces questions et offrir un mentorat et des compétences professionnelles aux jeunes en situation de vulnérabilité. YBN a aidé un certain nombre de groupes de jeunes à s'enregistrer officiellement et les a assistés dans leurs demandes de subventions et de prêts auprès du fonds gouvernemental pour la jeunesse. YBN a également mis en relation des jeunes vulnérables avec des entreprises locales pour des stages, ainsi qu'avec divers bureaux gouvernementaux pour une aide à l'emploi.

Étude de cas : Youth Bila Noma (YBN), l'utilisation des fonds décentralisés et l'implication du secteur privé

L'organisation a également facilité la signature d'un contrat entre le poste de police local et l'un des groupes de jeunes pour la réalisation de peintures murales au poste.

Optimiser les ressources, les structures et les réseaux existants

Même avec les budgets les plus modestes, les gouvernements locaux et la société civile disposent d'immenses ressources en termes d'infrastructures, de connexions et de réseaux. Le soutien en nature est sans doute le plus facile à obtenir et peut constituer le mécanisme de soutien le plus pratique et le plus durable. Les parties prenantes, étatiques ou non étatiques, peuvent indirectement soutenir la mise en œuvre du PAL par le biais d'une aide en nature ou d'une subvention en choisissant une activité du PAL et en la finançant directement. Les rapports et les leçons apprises peuvent ensuite être transmis à d'autres acteurs, y compris les communautés et les gouvernements nationaux et de comté, par le biais du RLP. En voici quelques exemples :

- *Accueillir des événements dans des lieux gracieusement prêtés par des acteurs de l'État ou des acteurs privés, comme des salles de réception du gouvernement, des centres communautaires, des bureaux de l'OSC, des centres de jeunes, des bâtiments scolaires ou des lieux de culte.*
- *Fournir la restauration.*
- *Offrir des moyens d'imprimer des documents.*
- *Apporter un soutien médiatique, y compris sur les réseaux sociaux.*
- *Utiliser les plateformes en ligne gratuites telles que Zoom, Survey Monkey, Skype, WhatsApp.*
- *Utiliser les réseaux existants, par exemple la police communautaire, les groupes interconfessionnels, les associations et groupes de femmes ou de jeunes.*
- *Mettre à disposition des moyens de transport et fournir un soutien logistique, par exemple des bus, des camions à ordures, des systèmes audio.*
- *Mobiliser les programmes de volontariat des jeunes.*
- *Renoncer aux subventions du gouvernement pour la participation à des événements ou à des activités.*

Accéder aux budgets et aux fonds nationaux et des comtés

Avec de la bonne volonté politique, les gouvernements, tant à l'échelle locale que nationale, peuvent intégrer les priorités du PAL aux programmes sectoriels existants, tels que les plans de développement ou de dévolution. En plus d'inclure les priorités du PAL au sein des autres plans majeurs, les gouvernements locaux devraient s'assurer que ceux-ci sont planifiés et prévus dans les budgets annuels. Il existe aussi souvent d'autres fonds nationaux décentralisés. Le RLP devrait examiner la législation existante qui régit les relations intergouvernementales, y compris le financement et la budgétisation. Par exemple :

- *Les gouvernements locaux peuvent planifier, budgétiser et mettre en place les activités en lien avec la P/CEV, tant que celles-ci sont incluses dans leurs plans de développement et approuvées par les assemblées élues localement lors des processus de budgétisation.*
- *Les gouvernements locaux peuvent faire du lobbying auprès des ministères nationaux concernés lors des périodes d'allocation budgétaire pour que des fonds soient alloués aux activités du RLP. En général, cela consiste à impliquer le ministère chargé de la décentralisation ou de la dévolution ; cependant, cela peut également inclure les services de sécurité traditionnels.*

- *Les gouvernements locaux et les partenaires de mise en œuvre peuvent accéder aux sources de financement décentralisé ou à des programmes de subvention dédiés aux activités du RLP qui recoupent les objectifs de ces subventions. Par exemple, une OSC peut travailler avec des groupes de jeunes travaillant auprès de populations vulnérables afin d'augmenter leur capacité à obtenir des microsubventions pour des entreprises économiques ou le développement de compétences.*
- *Les gouvernements locaux peuvent accéder aux programmes financés existants, tels que les programmes Technical and Vocational Education and Training (TVET), pour toucher les populations vulnérables ou mettre à jour leur formation pour la rendre plus accessible ou plus pratique. Par exemple, s'il existe un secteur du tourisme très développé localement, vous pourriez inclure dans un centre TVET des compétences en matière d'accueil ou de langues étrangères au lieu de compétences plus traditionnelles comme la pêche.*
- *Les gouvernements locaux peuvent également chercher d'autres programmes de financement qui pourraient les aider à améliorer la situation de la communauté tout en contribuant indirectement aux buts et objectifs du PAL. Par exemple, de nombreux gouvernements ont des programmes dédiés à la rénovation des postes de police, à la création de centres pour les jeunes ou à l'amélioration des espaces culturels et artistiques.*



Dans les comtés du Kenya frontaliers de la Somalie, les gouvernements ont soutenu les Réservistes de la Police nationale (NPR) en leur fournissant un soutien logistique (transport) et des subventions. Le NPR est un auxiliaire des Services de Police kenyans composé de personnel recruté localement. Le NPR a énormément contribué à la prévention de la violence dans certains pays frontaliers et a comblé le manque de personnel dans le secteur clé de la sécurité.

Mettre en place des partenariats avec le secteur privé

Il est possible de créer des partenariats avec le secteur privé afin de mobiliser et de recueillir des fonds pour les activités du PAL. Cela nécessite de solides compétences en gestion des parties prenantes de la part du gouvernement local ou des OSC partenaires de mise en œuvre pour qu'ils présentent cette opportunité comme mutuellement bénéfique. Des opportunités peuvent être exploitées en faveur de la P/CEV, particulièrement lorsque les violences extrémistes ont été perçues comme nuisant aux entreprises locales. Il y a cependant toujours un bémol ou un risque à prendre en compte en envisageant cette option de financement des PAL : des entreprises pourraient devenir la cible d'extrémistes en raison de leur soutien aux efforts de P/CEV. À travers ce partenariat avec des entreprises, des extrémistes pourraient également infiltrer les efforts de P/CEV et tenter de les affaiblir ou de les discréditer. Néanmoins, ce potentiel de financement local de la P/CEV est inexploité au Kenya et partout ailleurs. Bien qu'il existe de rares exemples de partenariats entre le secteur public et privé sur des activités en lien avec la CEV, les gouvernements locaux peuvent se tourner vers les ressources d'autres secteurs de prévention de la violence.¹⁴



Dans le comté de Kwale au Kenya, Base Titanium (une entreprise minière qui opère dans la région) a soutenu des activités pour la jeunesse, y compris, mais sans s'y limiter, la microentreprise et les opportunités de stages. Outre cet exemple, de nombreuses autres entreprises du nord-est du Kenya ont auparavant soutenu des processus de consolidation de la paix tels que des discussions et des négociations intercommunautaires. Ces initiatives incluaient, mais pas uniquement, des dons alimentaires et matériels lors de ces processus de paix.

Accéder aux fonds des donateurs à l'aide de rédactions de propositions et de collectes de fonds

À ce jour, certaines des plus importantes sources de financement des PAL et des activités de P/CEV proviennent des fonds de donateurs. Toutefois, bien que ce type de financement puisse être utilisé pour lancer un PAL, il peut ne pas être viable sur le long terme. De plus, il arrive souvent que les donateurs stipulent le type d'activités qui doit être mis en œuvre, sans égard pour les priorités de la communauté. Les ambassades et les organisations internationales publient régulièrement des appels à propositions sur leurs sites Internet, et les gouvernements locaux et la société civile peuvent également entrer directement en contact avec elles pour obtenir du soutien. Il peut être utile d'approcher les gouvernements vers la fin de leur année financière, au moment où ils cherchent à allouer un éventuel excédent budgétaire. Les donateurs auront en général des domaines de priorité avec lesquels vous devriez vous familiariser à l'avance afin de proposer vos idées de façon convaincante.

4.4 Réviser et actualiser un PAL

Même si votre ville ne dispose pas d'un PAL totalement opérationnel, il est important de réviser annuellement toute la documentation et les structures afin de s'assurer que les leçons tirées y ont été régulièrement intégrées et que le PAL est flexible et à même de répondre à tout changement de contexte.

Évaluer l'impact et créer un nouveau plan de travail

Chaque année, le RLP doit organiser une conférence pour examiner la mise en œuvre du PAL jusque là et valider le plan de travail pour l'année suivante. L'évaluation annuelle peut être réalisée par un sous-groupe de travail ou par une personne en amont de la conférence. De même, le plan de travail peut être rédigé à l'avance par un sous-groupe de travail ou en demandant à chaque sous-groupe de travail thématique de soumettre ses idées à l'avance. Il est important de comprendre l'impact plus étendu du PAL avant cette conférence. Le RLP doit également examiner les impacts directs et indirects du PAL et essayer de déterminer si tout s'est déroulé comme prévu et comment le PAL a surmonté les difficultés.

Revoir les structures de coordination

Chaque année, la direction du RLP doit revoir sa composition pour ajouter ou supprimer des institutions et des organisations ou mettre à jour leurs points de contact associés. Tout changement doit être effectué de manière transparente et consultative, en coordination avec l'ensemble des membres. Le RLP doit continuer à s'assurer que les femmes, les jeunes et les minorités sont représentés dans les positions d'influence d'une manière qui ne soit pas seulement symbolique. Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles l'adhésion pourrait changer :

- *Départ à la retraite ou rotation du personnel.*
- *Changements de questions prioritaires ou de piliers nécessitant l'ajout de nouveaux intervenants techniques.*
- *Organisations faisant le choix stratégique de ne plus travailler sur des sujets liés à la P/CEV.*
- *Création de nouvelles organisations (par le biais de processus juridiques, politiques ou administratifs), ou prise en charge par une organisation existante des actions relatives à la P/CEV.*
- *Changements dans la couverture géographique du PAL, comme une nouvelle zone sensible ou un nouveau mouvement politique.*
- *Difficultés à travailler avec une certaine organisation ou certaines personnes*.*

*Si des problèmes surviennent et qu'il est demandé à une organisation ou à une personne de quitter le RLP, cela doit se faire selon un processus transparent. Cette procédure doit être conforme au code de conduite ou aux TdR convenus lors de la phase de rédaction, ainsi qu'à la répartition des rôles et responsabilités au sein du RLP.

Mettre à jour l'évaluation des risques (annuellement) et le PAL (si nécessaire)

Si votre évaluation locale des risques a montré un faible niveau de risque lié à l'EV et que votre ville a décidé de ne pas rédiger de PAL, le groupe de travail doit simplement se réunir à nouveau pour mettre à jour l'évaluation locale des risques. Si le risque reste faible, aucune autre action n'est nécessaire. En revanche, si le risque a augmenté, le groupe de travail peut décider d'entamer le processus de rédaction d'un PAL.

Chaque ville disposant d'un PAL doit le réviser et l'actualiser pour y intégrer les leçons apprises, les changements de contexte et toute modification des structures de coordination ou des plans de mise en œuvre. **L'ampleur de cet exercice et les ressources nécessaires dépendront grandement de votre PAL.** Par exemple, il peut suffire d'organiser une conférence annuelle de révision sans apporter de changements importants. Cependant, et en particulier si le document date de plusieurs années, le PAL peut avoir besoin d'un processus de révision plus approfondi qui implique des changements importants ou la rédaction d'un nouveau document.

Les outils que vous pouvez utiliser comprennent :

- *Des groupes de discussion.*
- *Des entretiens avec les informateurs clés.*
- *Une étude documentaire des nouvelles recherches, d'articles de presse et/ou de documents de projet.*
- *Des enquêtes communautaires ciblées en ligne et hors ligne.*
- *Des forums communautaires.*
- *Une conférence annuelle réunissant des groupes de travail et des organes de coordination et de mise en œuvre.*

L'examen doit viser à évaluer ce qui a été mis en œuvre et ce qui, le cas échéant, a changé dans le contexte dans lequel vous travaillez. L'examen peut également évaluer les moyens d'améliorer la mise en œuvre du projet. Si vous entreprenez une évaluation de grande ampleur en vue d'apporter des changements majeurs à votre document mis à jour, vous pouvez examiner des facteurs tels que ceux énumérés ci-dessous. L'évaluation doit être axée sur l'action, avec des recommandations à inclure dans le document actualisé sur les exemples de domaines suivants :

- *Connaissance et pertinence du PAL.*
- *Degré d'interaction des différents acteurs avec le PAL.*
- *Collaboration et coordination des parties prenantes.*
- *Cadres de suivi et d'évaluation.*
- *Avancement de la mise en œuvre des activités.*
- *Lacunes en matière de capacités (techniques).*
- *Manque de ressources et de coordination (financières).*

Chapitre Cinq

Suivre et évaluer un PAL

Suivre et évaluer la mise en œuvre du PAL fait partie intégrante du cycle d'un PAL dans son ensemble. Cela permet aux parties prenantes de suivre les progrès de la mise en œuvre, de signaler toute lacune éventuelle devant être palliée et de générer les leçons tirées afin d'orienter les révisions futures du PAL ou de la mise en œuvre en général.

Après avoir lu ce chapitre, vérifiez que vous avez compris :

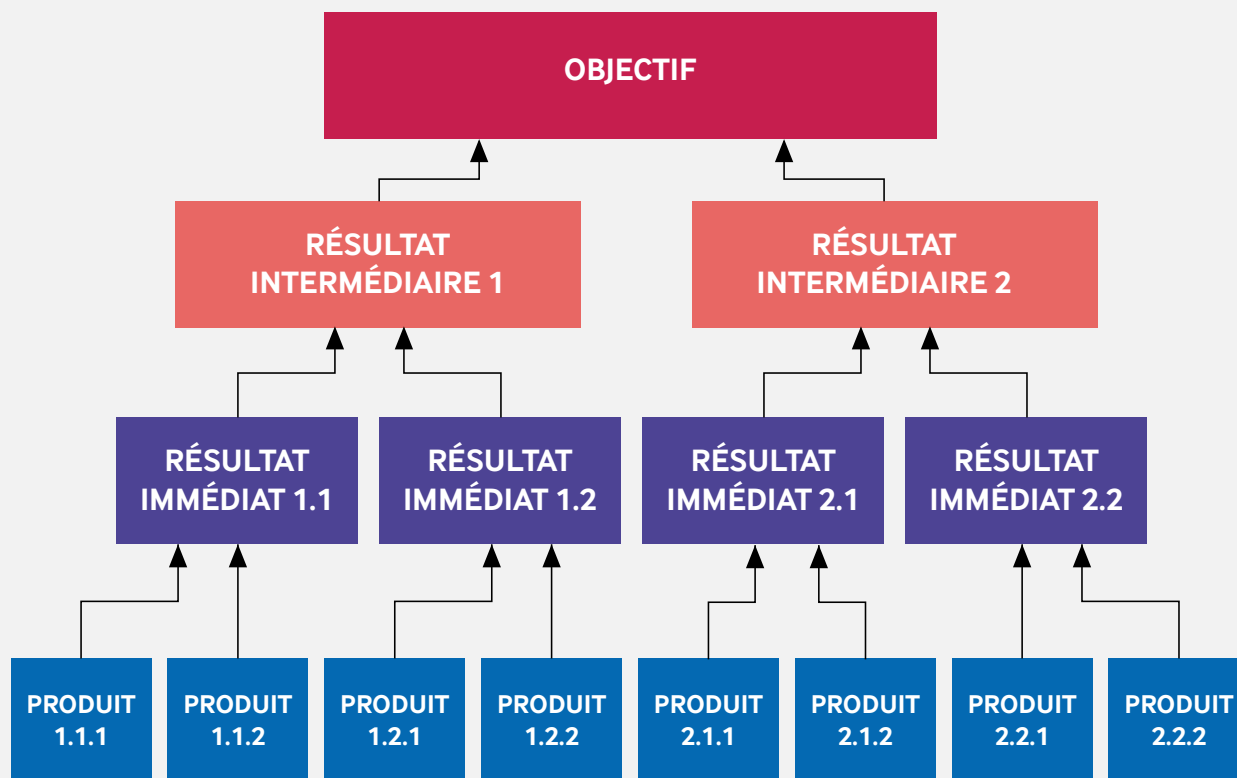
- ① L'importance du suivi et de l'évaluation (S&E) de la mise en œuvre du PAL.
- ② Le processus nécessaire à la réalisation du S&E.
- ③ Comment établir des rôles et responsabilités clairs pour réaliser le S&E du PAL.

5.1 Créer une TdC

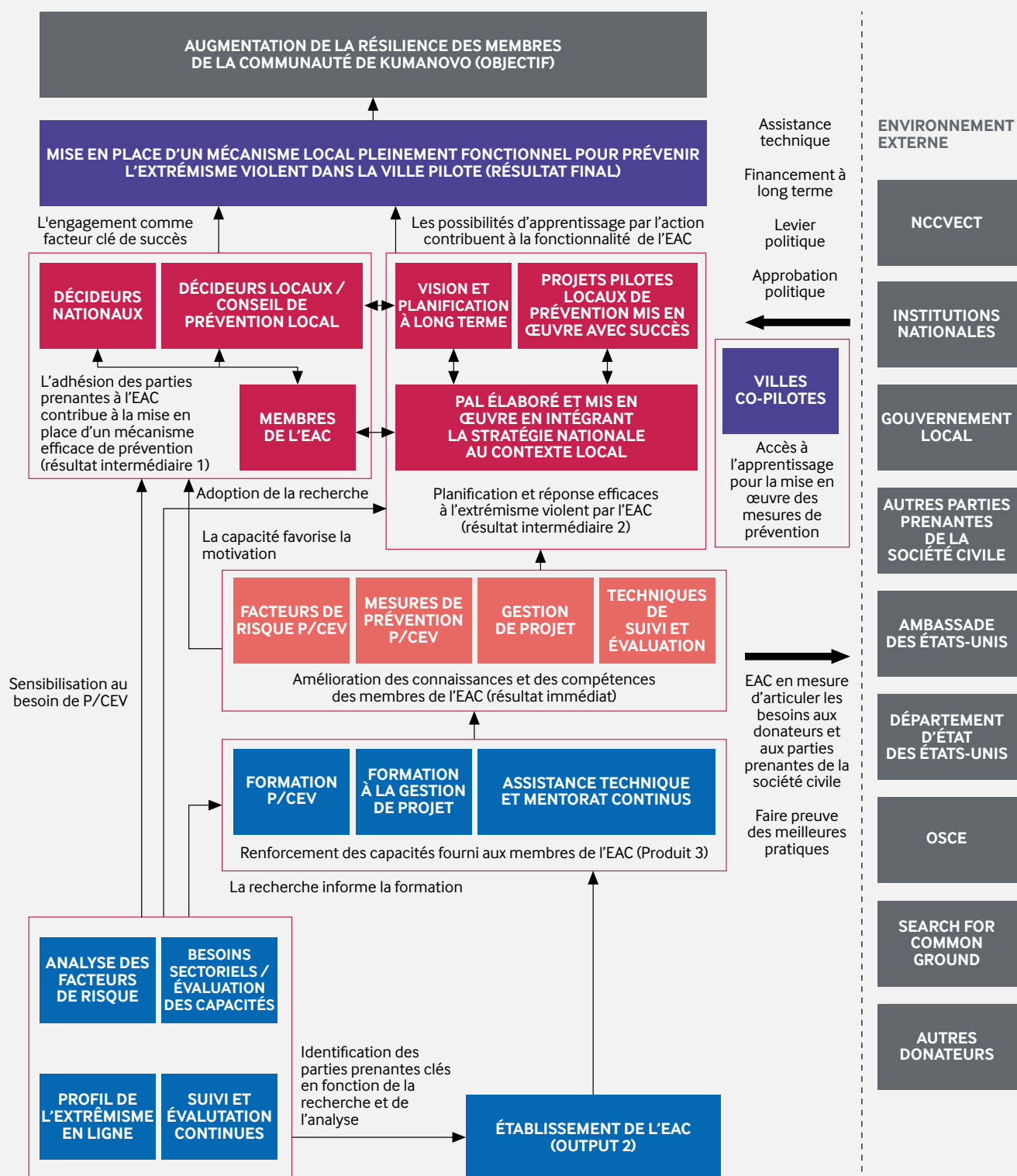
La TdC explique les connexions entre les activités planifiées et les résultats attendus. Ce processus de changement peut être représenté sous forme d'organigramme, parfois également appelé « modèle logique ». La TdC que recommande SCN conseille d'utiliser six niveaux. Les trois niveaux supérieurs mettent en évidence les changements que vous souhaiteriez voir se produire, tandis que les trois niveaux inférieurs représentent les actions grâce auxquelles vous envisagez de produire ces changements. Les TdC sont disposées dans cet ordre pour vous inciter à travailler à rebours, en commençant par votre objectif final. Ainsi, vous restez concentré sur les changements que vous voulez voir se produire plutôt que sur les activités de votre PAL.



Les TdC sont souvent structurées sous la forme d'une pyramide. Cette forme permet de mieux refléter la logique de cause à effet qui sous-tend ce type de schéma. Afin d'élever le modèle logique au niveau de l'objectif, un ensemble d'éléments du niveau inférieur doit d'abord être complété ou achevé. Bien qu'un PAL ne doive avoir qu'un seul objectif final, le nombre d'éléments augmente généralement de façon exponentielle à chaque niveau inférieur.



Une TdC peut avoir une forme aussi simple que celles représentées ci-dessus, ou être aussi compliquée que le modèle ci-dessous. Gardez à l'esprit que dans des environnements complexes, les connexions entre chaque niveau d'une TdC agissent de façon dynamique et s'appuient souvent sur un faisceau d'hypothèses. Cela s'explique par le fait que le changement se produit rarement de façon linéaire. Un modèle de TdC complexe peut être vu dans l'exemple ci-dessous, qui représente un projet SCN dans lequel était incluse la création d'un PAL et d'un RLP/EAC à Koumanovo, en Macédoine du Nord.



Du texte doit être joint à votre TdC afin d'expliquer les connexions ou les flèches entre chaque élément du modèle logique. Ce texte devrait s'appuyer sur les informations recueillies lors de l'analyse de la situation et commencer par une brève explication du contexte du PAL et de ses bénéficiaires. Le texte de la TdC devrait ensuite explorer les hypothèses qui sous-tendent chaque lien ou flèche de votre modèle logique, chaque fois qu'il est possible de fournir une preuve pour appuyer l'affirmation de l'élément qui mène à un autre.

Une hypothèse de TdC est un outil utile pour formuler chaque hypothèse et relier une condition existante au changement que vous voulez produire. Cet outil est généralement écrit en reprenant l'énoncé suivant : « Si _____, alors _____ parce que _____ ».

Définir votre objectif

Les objectifs sont des affirmations générales qui résument le « pourquoi » de votre projet. Ils mettent en évidence le changement final en termes de situation ou de bien-être que vous voulez voir se produire chez vos bénéficiaires. Un bon objectif représente souvent un résultat ambitieux et durable qui ne peut être complètement atteint dans les délais impartis à votre PAL. Pour cette raison, il est fort probable qu'un certain nombre de facteurs contribueront au succès ou à l'échec de votre objectif final, dont beaucoup échapperont à votre contrôle. Néanmoins, quel que soit l'objectif que vous choisissiez, vous devez vous assurer que votre projet est raisonnablement en mesure d'y contribuer. Toutefois, contrairement aux accomplissements et aux résultats, il n'a pas à être mesurable.

Exemple d'objectif : Améliorer la résilience à l'EV des membres de la communauté de Koumanovo

Concevoir des résultats intermédiaires

*Les résultats intermédiaires contribuent à l'objectif d'un PAL et sont le plus haut niveau de résultat pouvant être directement obtenu par les activités que vous menez. Ils doivent refléter le changement que vous cherchez à produire et non simplement décrire les activités réalisées. Veillez à ce que vos objectifs correspondent à l'acronyme **SMART**, ou au moins à ce qu'ils incluent autant de ses principes que possible.*

S	pécifique	Le changement désiré est-il clairement défini ?
M	esurable	Le changement peut-il être quantifié et mesuré ?
A	pproprié	L'objectif est-il pertinent par rapport au résultat que vous essayez d'obtenir, et contribuera-t-il à sa réalisation ?
R	aisonnable	L'objectif peut-il être réellement atteint avec les ressources disponibles pour votre projet ?
T	imely	L'objectif peut-il être atteint dans le délai imparti au projet ?

Vous pouvez voir ci-dessous quelques objectifs d'un projet de collaboration SCN public/privé mis en place à Londres, au Royaume-Uni. Il est recommandé de ne pas formuler plus de deux à cinq résultats intermédiaires pour votre objectif final.

Objectif 1: renforcer la motivation des entreprises privées à développer des partenariats durables avec les OSC agissant dans le secteur de la P/CEV.

Objectif 2: améliorer l'accès des acteurs des OSC travaillant dans le secteur de la P/CEV aux ressources directement offertes par le secteur privé, y compris en termes d'assistance technique et d'outils.

Rédiger des déclarations de résultats

Il est crucial de formuler des résultats efficaces et mesurables dès le départ si vous comptez évaluer vos efforts sur le long terme. Pour vous assurer que vos déclarations de résultats résument clairement le changement que vous souhaitez voir se produire, vous devez inclure des informations sur ce qui changera, l'orientation de ce changement, qui en fera l'expérience et où il se produira. Le tableau ci-dessous vous montre une façon de rédiger vos résultats. Ces déclarations ne devraient pas être rédigées au passé, en partant du principe qu'elles sont censées refléter les changements à la fin d'un projet. Il ne faut inclure qu'un changement par résultat.¹⁵

Orientation	Quoi	Qui	Où
Amélioration	sensibilisation aux services de signalement des crimes de haine	au sein des minorités	dans certaines communautés ciblées de la ville X
Augmentation	confiance dans le PAL et dans les parties prenantes de la prévention de l'EV	dans la communauté cible	dans la région Y
Atténuation	vulnérabilité aux discours violents	au sein de la jeunesse à risque	dans le quartier Z
Augmentation	Soutien au programme de prévention de l'EV	parmi les autorités du comté	dans le district Y
Augmentation	connaissances et compétences en matière de prévention de l'EV	des membres du groupe de travail du PAL	dans le comté X

Rédiger des déclarations de produits

Les déclarations de **produits** détaillent les services ou produits que votre projet ou PAL a fournis à ses bénéficiaires. Ces déclarations doivent inclure des informations sur la nature des produits ou des services fournis, sur le sujet et sur les personnes concernées.¹⁶ Le tableau ci-dessous vous montre une façon de rédiger vos produits.

Quoi	Verbe	Sujet	Qui
Formation	fournie	sur l'éducation financière et l'accès aux programmes de financement gouvernementaux	pour les jeunes en décrochage scolaire du comté Y
Guide des meilleures pratiques	distribué	sur l'enseignement des compétences en citoyenneté numérique	aux jeunes travailleurs de la ville Z
Assistance technique	fournie	sur la collaboration avec des groupes communautaires locaux pour organiser des événements pour les jeunes	pour le personnel du gouvernement local du comté X
Opportunités de réseautage	organisées	pour la mise en relation du gouvernement local et de la société civile	pour les OSC de la ville X dans le comté Y

5.2 Développer des indicateurs

Les indicateurs sont des variables mesurables censées passer d'une valeur au début d'un projet à une autre à la fin. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs et doivent fournir des mesures simples et fiables afin d'évaluer si les éléments de votre TdC ont été réalisés.

Pour formuler un indicateur capable de mesurer les résultats, vous devriez inclure : une unité de mesure, comme un nombre ou un pourcentage ; qui est mesuré ; et ce qui sera mesuré.

Indicateurs quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs sont généralement objectifs et mesurent des montants ou des quantités. L'unité de mesure de ces indicateurs est le plus souvent un nombre pur, un pourcentage ou un ratio.¹⁷

Unité de mesure	Unité d'analyse	Contexte
#	de représentants municipaux officiels	ayant achevé les quatre sessions d'un atelier de planification d'action locale
%	de jeunes formés	qui signalent des changements dans la répartition des nouvelles sources d'information qu'ils consultent en ligne après avoir participé à un atelier à l'école
%	d'enseignants	qui ont réussi l'examen portant sur la facilitation de discussions difficiles en classe auprès de jeunes vulnérables
Ratio	de femmes par rapport aux hommes	à des postes de décision au sein du gouvernement local

Indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont subjectifs et représentent généralement les données relatives aux expériences, comportements et performances. Des méthodes telles que les échelles, les analyses de contenu ou les observations systématiques peuvent vous aider à quantifier vos données.¹⁸

Unité de mesure	Unité d'analyse	Contexte
%	de commentaires d'utilisateurs	qui sont positifs dans une analyse codée de sentiments de réactions à une vidéo sur YouTube
Niveau moyen de satisfaction (sur une échelle de type Likert à 7 points)	des travailleurs des OSC	par rapport à la formation au contre-discours fournie lors de l'atelier
%	d'enseignants	qui déclarent être plus confiants pour mener des discussions difficiles en classe avec des jeunes vulnérables
Qualité	du PAL	mis en œuvre par les membres du PAL
		Qualité du PAL mesurée par : (1) Une réflexion sur les meilleures pratiques (2) Un alignement sur les besoins locaux identifiés, les facteurs de risque et la stratégie nationale (3) L'inclusion des groupes au sein de la communauté locale (4) La faisabilité du plan d'action (5) Les signes d'une vision et d'une planification à long terme

Bases de référence et cibles

Collecter des données de base vous offre une base de référence pour évaluer les progrès de vos résultats, produits et objectifs. Vos données de base devraient être enregistrées avec la même unité de mesure que celle spécifiée dans l'indicateur et, le cas échéant, être ventilées par sexe, ethnicité, etc.

Les cibles précisent une valeur spécifique que vous voudriez observer pour l'un de vos indicateurs à la fin du projet. Les cibles doivent être ambitieuses, mais réalisables, et mieux vaut les définir après avoir collecté les données de base. Le tableau ci-dessous vous montre des indicateurs déjà présentés plus haut, associés à leurs bases de référence et cibles.

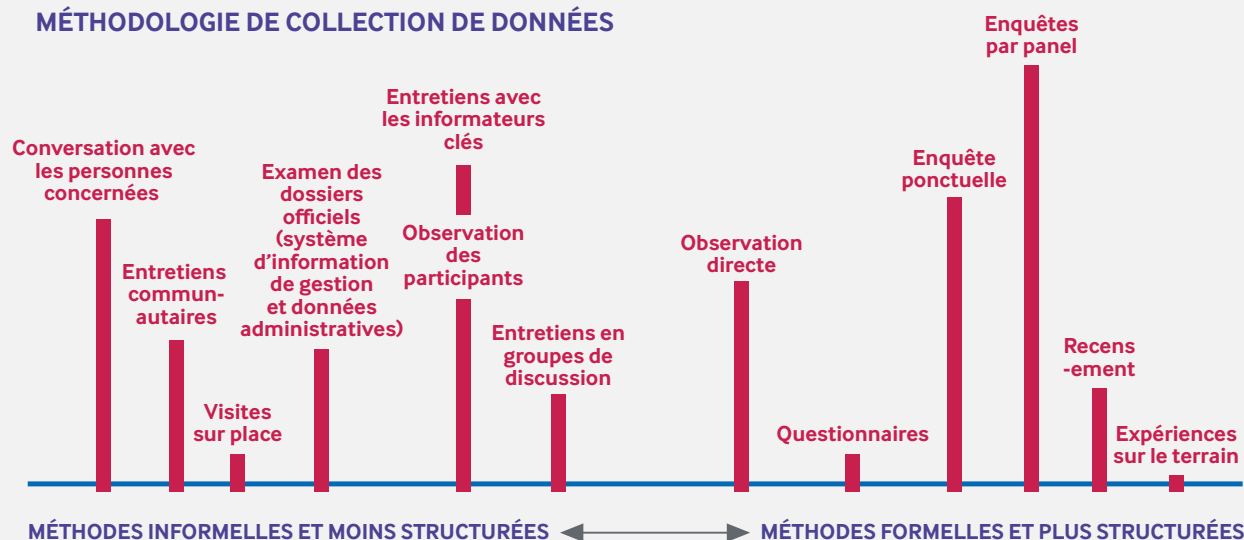
Indicateur	Base de référence	Cible	Données finales
Niveau de satisfaction moyen (sur une échelle de type Likert à 7 points) des travailleurs des OSC par rapport à la formation au contre-discours fournie lors de l'atelier	NA	5.0	5.9
% d'enseignants ayant réussi l'examen portant sur la facilitation de discussions difficiles en classe auprès de jeunes vulnérables	51%	70%	78%
# de représentants municipaux officiels ayant achevé les quatre sessions d'un atelier de planification d'action locale	0	120	117
Ratio de femmes par rapport aux hommes à des postes de décision au sein du gouvernement local	1:4	1:2	1:2

5.3 Collecter des données pour mesurer le succès

La collecte de données fiables est au cœur de tout plan de S&E bien conçu, et il existe un large éventail d'outils que vous pouvez utiliser pour recueillir les informations nécessaires à votre projet. La nature sensible des programmes de P/CEV présente également des difficultés supplémentaires en termes de collecte de données. Dans certains cas, les répondants peuvent être réticents à partager des informations ou des points de vue d'ordre personnel avec les équipes du projet. Dans d'autres, trouver et entrer en contact avec les publics cibles peut s'avérer incroyablement difficile.

Il est nécessaire de bien réfléchir en amont au type de données que vous pouvez raisonnablement vous attendre à pouvoir collecter lorsque vous concevez vos indicateurs. Le diagramme ci-dessous illustre les différentes méthodes de collecte des données qui peuvent être employées. Vous devez choisir celle qui vous convient le mieux en fonction de votre capacité de S&E, du type d'information que vous cherchez à recueillir, de l'accès que vous avez à vos bénéficiaires et des contraintes de temps auxquelles vous pourriez être confronté. ¹⁹

MÉTHODOLOGIE DE COLLECTION DE DONNÉES



Source adaptée de Marchant 2000.

Enquêtes

Les enquêtes sont l'outil de S&E le plus courant. Elles peuvent servir à recueillir des données quantitatives aussi bien que qualitatives. En général, les enquêtes demandent aux personnes interrogées de compléter des informations relatives à leur profil démographique, leurs attitudes, leur confiance, leurs connaissances et leurs comportements.²⁰ Elles se révèlent particulièrement utiles dans le cadre d'un projet qui vous demande de collecter des informations facilement comparables auprès de larges groupes de personnes, et pouvant être ventilées jusqu'à un niveau individuel, comme les participants d'un atelier. Les enquêtes peuvent être distribuées en format papier ou envoyées en ligne aux répondants qui utilisent des plateformes d'enquêtes numérisées telles que SurveyMonkey. Certaines des catégories de questions les plus fréquemment posées sont expliquées ci-dessous.

- **Questions ouvertes :** les questions ouvertes laissent les individus répondre librement en utilisant un format de texte ouvert.
- **Questions dichotomiques :** ce type de questions fermées offre aux répondants un choix binaire entre deux réponses possibles, typiquement « oui/non » ou « vrai/faux ».
- **Les questions à choix multiple :** il s'agit d'un type de question fermée dans lequel les répondants se voient proposer un éventail de réponses possibles et doivent n'en choisir qu'une.

- **Questions à cases à cocher** : au même titre que les questions à choix multiple, les cases à cocher présentent un éventail de réponses aux répondants, mais leur permettent de sélectionner plusieurs réponses en fonction de leurs préférences.
- **Questions de type Likert** : elles emploient une échelle psychométrique et sont habituellement utilisées pour mesurer les attitudes et les opinions. Les questions de type Likert sont normalement disposées sur une échelle symétrique à 5 ou 7 points allant d'un extrême à l'autre, par exemple entre « complètement d'accord » et « pas du tout d'accord », souvent avec un point médian neutre.
- **Questions de classement** : elles permettent aux répondants de classer ou d'organiser une liste d'options dans un ordre spécifique basé sur leurs préférences.

Bien que les enquêtes soient un précieux outil de S&E, elles présentent plusieurs lacunes. Les enquêtes, limitées par les questions qu'elles contiennent, peuvent ne pas se montrer assez subtiles pour détecter des problèmes qui pourraient entraver la bonne poursuite d'un projet. De la même façon, les informations de nature autodéclarée ne fournissent pas toujours les données les plus fiables, car elles peuvent aisément être corrompues par des biais introduits par les répondants comme par les enquêteurs eux-mêmes.

Enquêtes sur les connaissances

Les enquêtes ou tests de connaissances sont une sous-catégorie d'enquêtes cherchant à recueillir des données objectives sur l'acquisition des connaissances. Elles peuvent s'avérer très utiles pour démontrer l'impact de projets de renforcement des capacités. Le suivi des changements dans le comportement des bénéficiaires d'un projet est un défi constant et très difficile à relever de la P/CEV. C'est pourquoi il est d'autant plus important de comprendre comment les connaissances d'un individu et sa capacité à les mettre en application ont pu changer. Associé aux données attitudinales, ce type d'enquête peut contribuer à développer une compréhension plus solide de l'impact d'un projet sans accorder une confiance excessive aux changements de comportement autodéclarés.

Groupes de discussion ou « focus group »

Cette méthode de collecte des données consiste à organiser des discussions en petits groupes entre un facilitateur et les bénéficiaires ou les parties prenantes afin de recueillir des informations pertinentes pour un projet. Les questions posées dans un groupe de discussion peuvent être divisées en deux catégories : les questions génératives, larges et ouvertes ; et les questions d'approfondissement, qui cherchent à explorer les réponses du groupe plus en détail et à cibler les points d'intérêt pour l'équipe travaillant sur le projet. Les groupes de discussion sont majoritairement utilisés comme moyen de collecter des données qualitatives, bien qu'il soit également possible d'y intégrer des données quantitatives à l'aide de questions et de documents adaptés.

Entretiens

À l'instar des groupes de discussion, les entretiens s'appuient sur des discussions entre un enquêteur et un bénéficiaire ou une partie prenante afin de recueillir des informations sur un projet. Bien que les deux méthodes aient de nombreuses similitudes, telles que le format des questions et le fait qu'elles recueillent essentiellement des données qualitatives, elles comportent également certaines différences. L'organisation d'un entretien demande généralement beaucoup plus de temps de préparation et de ressources, aussi vaut-il mieux les réserver aux bénéficiaires ou aux parties prenantes clés.

Observations

Aussi appelée « étude par observation », cette approche est l'une des plus élémentaires disponibles en S&E et elle est généralement menée en parallèle avec d'autres méthodes de collecte de données. L'observation consiste à demander à l'équipe du projet d'observer, d'enregistrer et d'analyser ce que font les bénéficiaires.

Études de cas

Les études de cas ne sont pas à proprement parler des outils de collecte de données, mais un travail descriptif qui peut aider à fournir un examen détaillé sur un sujet ou un thème. Elles s'appuient généralement sur les informations recueillies à l'aide de divers outils et permettent de représenter de façon très détaillée un pan spécifique d'un projet qui peut refléter l'impact plus large de l'initiative dans son ensemble. Les études de cas se concentrent habituellement sur une seule unité d'analyse telle que l'individu, la famille, la communauté, le lieu ou la structure.

Annexe A —

Glossaire

Pour les besoins de ce guide, voici les définitions opérationnelles des termes, concepts et phrases clés employés.

À risque ou vulnérable : les conditions sociales, politiques, idéologiques ou économiques auxquelles un individu ou un groupe est confronté et qui peuvent le rendre plus vulnérable à la radicalisation menant à l'extrémisme violent.

Organisation communautaire (OC) : les organisations de terrain qui ont été enregistrées localement en tant que groupes d'entraide. Les groupes de pression, les associations et les réseaux de terrain sont également appelés organisations communautaires.

Forum d'engagement communautaire (FEC) : dans les comtés kenyans, le FEC est un organe composé de parties prenantes étatiques et non étatiques responsables de la mise en œuvre du PAC. Le FEC discute des principales priorités de mise en œuvre du PAC, de la coordination, des leçons émergentes, des défis et des facteurs d'atténuation. Le RLP de SCN est une structure comparable.

Plan d'action du comté (PAC) : il existe trois générations de PAC au Kenya. Les PAC de première génération ont été créés dans les comtés côtiers, notamment ceux de Kwale, Mombasa et Lamu, en 2017. Il s'agissait de plans quinquennaux. Les PAC de deuxième génération ont été élaborés en 2018 dans les autres comtés côtiers, les comtés du Nord-Est limitrophes de la Somalie et d'autres comtés à risque comme Isiolo et Marsabit. Ces PAC ont été conçus à partir des directives fournies par le Centre national de lutte contre le terrorisme (NCTC). Les PAC définitifs (de troisième génération) ont été élaborés en 2019 à la suite d'une directive présidentielle. Mis en œuvre rapidement, ils sont donc parfois appelés PACR. Il s'agissait principalement de plans d'un an.

Organisation de la société civile (OSC) : ce terme désigne généralement les organisations et les institutions qui agissent dans l'intérêt des citoyens - y compris les collectifs informels, les syndicats, les activistes, les organisations caritatives, les institutions religieuses et les médias, entre autres.

Principes directeurs : ce terme fait largement référence aux croyances, valeurs et autres attributs qui orientent le développement, la mise en œuvre et la révision des PAL. Les personnes et les institutions chargées de l'élaboration et de la mise en œuvre des PAL doivent se conformer aux principes directeurs énoncés. Il existe trois catégories de principes directeurs : (a) les considérations primordiales qui sous-tendent la stratégie et l'orientation du PAL ; (b) les conditions de processus et de gouvernance qui dictent la méthodologie d'élaboration d'un PAL et la structure de sa coordination ; et (c) les domaines prioritaires qui définissent les grandes catégories thématiques d'intervention.

Indicateurs : des caractéristiques ou des conditions spécifiques, observables, réalisables, réalistes, mesurables et limitées dans le temps qui peuvent être utilisées pour montrer les évolutions ou les progrès. Par exemple : le nombre d'activités du PAL que le gouvernement local a intégrées dans son plan fiscal.

Dons en nature : il s'agit de ressources, monétaires et non monétaires, qui ont été mobilisées pour soutenir indirectement la mise en œuvre du PAL. Une organisation peut ainsi financer la formation des membres du RLP sans verser directement d'argent au RLP. Une organisation peut également détacher un expert pour soutenir la mise en œuvre du RLP.

Pour les besoins de ce guide, voici les définitions opérationnelles des termes, concepts et phrases clés employés.

Groupe de travail provisoire : il s'agit d'un groupe de travail temporaire créé pour rédiger le PAL. Une fois le PAL élaboré et validé, il est remplacé par un organe de mise en œuvre plus permanent, le RLP.

Coordinateur principal de la prévention : personne employée par le gouvernement local et chargée de la mise en œuvre du PAL et de la coordination du RLP.

Plan d'action local (PAL) : il s'agit d'un plan ou d'une stratégie de P/CEV pour une région infranationale (c'est-à-dire une ville, un État, un comté, une province) élaboré par le gouvernement local en coordination avec les parties prenantes non gouvernementales et la communauté.

Coopération nationale-locale : désigne la coopération verticale entre les acteurs pertinents au niveau national et local dans un pays donné. Ces acteurs, qui peuvent varier en fonction du pays, incluent notamment, mais sans s'y limiter, le gouvernement national, le gouvernement local, les autorités policières, les praticiens de la santé mentale et de l'éducation et d'autres organisations de la société civile (OSC), le secteur privé et les chercheurs.²¹

Réseau local de prévention (RLP) : organisme composé d'acteurs étatiques et non étatiques qui dirige la mise en œuvre du PAL. Le réseau SCN a mis en place des RLP au Liban, en Jordanie et en Macédoine du Nord et a soutenu leur équivalent kenyan, les FEC. L'objectif du RLP est de coordonner les efforts en matière de P/CEV, d'agir en tant qu'organe local clé pour déterminer les priorités locales en matière de P/CEV, concevoir des stratégies locales et mettre en œuvre des activités locales de PEV.

Évaluation locale des risques : elle consiste à évaluer les vulnérabilités et les facteurs de risque au sein de la ville ou de la collectivité locale afin de comprendre ce qui doit être traité dans le cadre d'un PAL. L'évaluation peut identifier les risques d'une non-intervention comme ceux d'une intervention (par exemple, interférer avec les activités des groupes extrémistes et de leurs recruteurs ou sympathisants).

Modèle logique : un diagramme qui décrit la TdC, généralement sous forme de pyramide, bien qu'il puisse également être présenté de manière plus complexe.

Plan d'action national (PAN) : il s'agit d'un cadre national pratique permettant de s'attaquer aux moteurs de l'extrémisme violent propice au terrorisme par une approche globale, multidisciplinaire et coordonnée. De nombreux pays ont élaboré des PAN²² et les mettent en œuvre.

Prévenir et lutter contre l'extrémisme violent (P/CEV) : un large éventail de moyens non coercitifs, c'est-à-dire de programmes, de politiques, de stratégies ou d'activités visant à délégitimer les idéologies extrémistes violentes afin d'empêcher que des individus ou des groupes ne soient radicalisés et recrutés et ne recourent à la violence motivée par l'idéologie pour atteindre des objectifs sociaux, économiques, religieux ou politiques.²³

Analyse de la situation : elle consiste à comprendre le contexte de l'extrémisme interne et externe (y compris la manière dont ils interagissent) ainsi que les acteurs (y compris la dynamique du pouvoir) et les possibilités de traiter le problème. L'élaboration d'un PAL doit être guidée et éclairée par les conclusions de l'analyse de la situation dans le cadre de l'évaluation des risques.

Procédures opérationnelles normalisées (PON) : terme souvent utilisé de manière interchangeable avec les TdR. Les PON désignent les rôles et responsabilités spécifiques des RLP ou des FEC, y compris la manière dont ils doivent se comporter et traiter les affaires et les communications officielles.

Strong Cities Network (SCN) : réseau mondial de maires, de responsables de gouvernements locaux et de praticiens de terrain créé par l'Institut pour le Dialogue Stratégique (ISD) en 2015 lors de l'Assemblée générale des Nations Unies.²⁴

Analyse SWOT : il s'agit de l'analyse (ou d'une compréhension plus approfondie) des forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation, d'une stratégie ou d'un cadre politique ; ici, dans le cadre du développement et de la mise en œuvre d'un PAL.

Théorie du changement (TdC) : désigne le processus causal par lequel vous attendez que les activités produisent une série de changements qui mènent aux résultats et aux objectifs. Une TdC narrative est conçue pour accompagner un modèle logique et se concentre sur l'explication des liens ou des flèches entre chaque composant du cadre. Les TdC narratives explorent les hypothèses qui sous-tendent chaque lien ou flèche de votre modèle logique, en fournissant si possible des éléments concrets pour étayer l'affirmation selon laquelle un composant mènera à un autre.

Termes de référence (TdR) : terme souvent utilisé de manière interchangeable avec les procédures opérationnelles normalisées (PON). Il décrit les prestations qu'un individu, une structure, une organisation ou un réseau doit fournir afin d'atteindre un objectif donné. Il peut être utilisé pour expliquer clairement les rôles et responsabilités des membres du RLP et du FEC.

À l'échelle de la ville : désigne une approche inspirée de l'approche pangouvernementale ou pansociale. L'approche à l'échelle de la ville implique que tous les secteurs du gouvernement local et de la société civile travaillent ensemble pour élaborer et mettre en œuvre un PAL. Les priorités de la ville dans son ensemble sont prises en compte afin d'assurer une approche globale des initiatives de P/CEV.

Plan de travail annuel : plan détaillant les activités du PAL pour l'année suivante. Le plan de travail doit inclure les produits qui mènent aux résultats du PAL ainsi que les indications de suivi et d'évaluation pour mesurer les activités. Le plan de travail doit également indiquer qui est responsable de chaque activité et d'où proviennent les ressources. Étant donné la nature dynamique de l'EV et la nature à court terme du financement, il est préférable que les PAL aient des plans de travail annuels pouvant être révisés à la fin de chaque année fiscale.

Annexe B —

Trois ensembles de principes directeurs

Cette annexe comprend le texte intégral des quatre documents mentionnés au Chapitre Deux lors de la description des trois principes directeurs. Vous y trouverez un exemple national (Kenya), un exemple régional (CBLT) et un exemple international (UNOCT).

Principes essentiels		
« Résultats » de la NSCVE au Kenya	« Grands principes » de la CBLT	« Principes essentiels » de l'UNOCT
1 Manifestation de patriotisme de la part du peuple kenyan 2 Respect de notre mode de vie dans tout le pays 3 Délégitimation et rejet des idéologies d'EV 4 Mise à disposition d'outils d'alerte et d'intervention précoces accessibles 5 Capacité à empêcher le recrutement par les organisations extrémistes violentes (OEV) 6 Réponse coordonnée, innovante et axée sur l'impact 7 Soutien durable des dirigeants nationaux et locaux 8 Disponibilité des ressources pour des initiatives répondant à la demande 9 Réponse étayée par des faits concrets, non dogmatique et s'appuyant sur des connaissances pertinentes au niveau local	1 Appropriation nationale et régionale 2 Leadership : national, régional et continental 3 Responsabilité mutuelle 4 Coopération et complémentarité 5 Partenariats se renforçant mutuellement 6 Approches transformatrices de la stabilisation/du développement 7 Respect des instruments régionaux, continentaux et internationaux relatifs aux droits de l'homme 8 Renforcement des capacités pour une prestation de services efficace 9 Intégration de la dimension de genre	1 Responsabilité incombant aux États membres 2 Inscription du projet dans le cadre antiterroriste de l'ONU 3 Rôle de soutien de l'ONU aux efforts nationaux 4 Multidisciplinarité et approche globale, diversité des parties prenantes 5 Le projet doit s'appuyer sur des faits concrets 6 « Soutien au pacte social contre l'EV », c.-à.d. que le projet doit promouvoir le respect des droits de l'homme 7 Contribution aux ODD 8 Alignement sur les résolutions du Conseil de sécurité des Nations unies relatives aux combattants terroristes étrangers (CTE), aux femmes, aux jeunes et au droit humanitaire interne 9 Approche « agir sans nuire »

Conditions de procédure ou de gouvernance

Kenya 'Diriger et coordonner le PAC'

- ① Le PAC sera élaboré par un comité choisi par le commissaire en concertation avec le gouvernement du comté et regroupera différents acteurs
- ② Un Forum d'engagement P/CEV du comté (FEC) sera formé. Il sera co-présidé par le gouverneur et le commissaire et regroupera différents acteurs
- ③ Le NCTC participera au FEC
- ④ Le FEC se réunira régulièrement conformément à ses décisions et pourra également convoquer des réunions extraordinaires
- ⑤ Le PAC se concentrera sur l'action et sur un nombre raisonnable de priorités au cours de chaque période
- ⑥ La mise en œuvre du PAC prendra en compte et respectera les tâches sécuritaires et non-sécuritaires. Les fonctions sécuritaires ne concernent que les agences de sécurité
- ⑦ Les groupes de la société civile qui mettent en œuvre une partie du PAC doivent être transparents et responsables quant à leurs actions et leurs résultats devant le FEC
- ⑧ Les partenaires de mise en œuvre du PAC doivent refléter autant que possible la composition religieuse, ethnique, démographique, professionnelle et sociopolitique du comté
- ⑨ Les ONG, trusts et associations qui mettent en œuvre le PAC doivent s'inscrire sur <https://citizensupport.go.ke> pour contribuer à la cartographie des efforts nationaux, des partenariats, de la formation et du soutien
- ⑩ Tous les acteurs du PAC doivent s'engager à protéger et à promouvoir tant le fond que la forme de la Constitution kenyane, et en particulier la Charte des droits et ses valeurs
- ⑪ Les coprésidents du FEC doivent veiller à ce qu'un rapport sur les progrès, les produits et les résultats du PAC soit publié chaque année.
- ⑫ Le FEC doit impliquer les partenaires et donateurs étrangers de manière structurée, en reconnaissant leur fonction et leurs impératifs diplomatiques

« Moyens de mise en œuvre » de la CBLT

3 principes de responsabilité :

1. Résultats
2. Fonds
3. Efficacité

Mécanismes de mise en œuvre

- Comité de pilotage
- Secrétariat
- Cellule de coopération civilo-militaire
- Plans d'action territoriaux

« Principes procéduraux et institutionnels » de l'UNOCT

1. Établir
2. Rassembler
3. Analyser
4. Développer
5. Mettre en œuvre
6. Suivre

Piliers des domaines stratégiques prioritaires		
« Piliers de travail pour la CEV » au Kenya	« Piliers d'intervention » de la CBLT	« Domaines thématiques clés » de l'UNOCT
① Pilier psychosocial ② Pilier éducatif ③ Pilier politique ④ Pilier sécuritaire ⑤ Pilier confessionnel et idéologique ⑥ Pilier de formation et de renforcement des capacités ⑦ Pilier artistique et culturel ⑧ Pilier juridique et politique ⑨ Pilier média et Internet	① Coopération politique ② Sécurité et droits humains ③ Désarmement, démobilisation, réhabilitation, réinsertion et réintégration des personnes associées à Boko Haram ④ Assistance humanitaire ⑤ Gouvernance et contrat social ⑥ Relèvement socio-économique et durabilité environnementale ⑦ Éducation, apprentissage et compétences ⑧ Prévention de l'extrémisme violent et consolidation de la paix ⑨ Questions de genre et autonomisation des femmes	① Dialogue et prévention des conflits ② Bonne gouvernance, droits humains et état de droit ③ Implication des communautés ④ Autonomisation des jeunes ⑤ Égalité des sexes et autonomisation des femmes ⑥ Éducation, développement des compétences et facilitation de l'accès à l'emploi ⑦ Communications stratégiques, Internet et réseaux sociaux

Annexe C – Liste de vérification préliminaire à l’élaboration du PAL

Les gouvernements locaux ou les OSC qui créent un PAL peuvent utiliser la liste de vérification suivante pour s’assurer qu’ils ont couvert tous les éléments de l’élaboration et de la mise en œuvre du PAL.

Phases	Étapes	Actions	Qui
Établir	Obtenir l’adhésion politique stratégique	○ Faire pression sur les parties prenantes gouvernementales concernées qui ne sont pas encore impliquées ○ Organiser une conférence ou une table ronde avec les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales ○ Obtenir un consensus sur la nécessité d’un PAL et l’importance de la P/CEV ○ Obtenir l’approbation de l’autorité gouvernementale compétente pour procéder à la commande d’une évaluation des risques	○ OSC et/ou gouvernement local²⁵ ○ Gouvernement local ○ OSC et gouvernement local ○ Pouvoir exécutif du gouvernement local
	Mener une évaluation locale des risques	○ Commander une évaluation des risques ○ Engager un chercheur local pour réaliser l’évaluation des risques ○ Identifier la nature et le niveau des risques locaux d’EV ○ Expliquer comment les facteurs locaux connus d’EV peuvent augmenter les niveaux de risque ○ Classer les facteurs de risque touchant les individus, les idéologies et les institutions en deux catégories : « issus de » et « destinés à » ○ Valider l’évaluation des risques avec les mêmes parties prenantes que lors de la conférence initiale ○ Sur la base de l’évaluation des risques, déterminer si un PAL est nécessaire ○ Obtenir l’approbation des autorités gouvernementales compétentes pour procéder à la rédaction d’un PAL	○ Gouvernement local ○ Gouvernement local ○ Chercheur ○ Chercheur ○ Chercheur ○ OSC et gouvernement local ○ Gouvernement local ○ Pouvoir exécutif du gouvernement local
	Mettre en place un groupe de travail provisoire	○ Obtenir un décret officiel, ou tout autre équivalent, pour établir le groupe de travail provisoire et un mandat ○ Déterminer la/les président·e·s du groupe de travail provisoire ○ Rédiger des TdR comprenant les règles, les procédures, les rôles et responsabilités et les ressources ○ Inviter le gouvernement et les OSC à rejoindre le groupe de travail provisoire ○ Organiser une réunion inaugurale pour valider les TdR et fixer des délais pour l’achèvement du projet de PAL	○ Pouvoir exécutif du gouvernement local ○ Gouvernement local ○ Gouvernement local ○ Gouvernement local ○ Groupe de travail provisoire

[illegible]

Phases	Étapes	Actions	Qui
Rédiger	Établir des structures de coordination	☐ Identifier les organisations ou institutions membres du RLP ☐ Impliquer les membres du RLP et désigner un point de contact ☐ Déterminer la·le·les président·e·s du RLP ☐ Rédiger une TdC ou des PON comprenant les règles, procédures, rôles et responsabilités, code de conduite, protocoles de partage de l'information, fréquence des réunions et mécanismes de rapport ☐ Organiser une réunion inaugurale pour valider les TdR ou les PON	☐ Groupe de travail provisoire ☐ Gouvernement local ☐ Gouvernement local ☐ Gouvernement local ☐ Gouvernement local
	Valider et légiférer	☐ Valider le PAL par une conférence ou une série d'engagements ☐ Adopter une législation locale ou un ordre exécutif légitimant le PAL	☐ Gouvernement local ☐ Pouvoir exécutif ou législatif du gouvernement local
Mettre en œuvre	Organiser un événement de lancement	☐ Identifier un lieu approprié pour l'événement de lancement ☐ Inviter un large éventail de parties prenantes ☐ Imprimer des exemplaires du PAL, éventuellement dans une version abrégée ☐ Choisir vos intervenants et rédiger l'ordre du jour	☐ Gouvernement local ☐ Gouvernement local et RLP ☐ Gouvernement local ☐ Gouvernement local et RLP
	Communiquer sur le PAL	☐ Créer un plan de communication pour la première année du PAL ☐ Mettre à exécution le plan de communication ☐ À la fin de l'année, évaluer les communications et déterminer si la communauté a approfondi sa connaissance du PAL et de son contenu	☐ RLP ☐ RLP ☐ RLP
	Créer un plan de travail annuel	☐ Examiner la TdC et réfléchir aux résultats et aux activités réalisables qui y contribuent ☐ Examiner les consultations communautaires précédentes pour trouver des idées, ou organiser d'autres consultations ☐ Rédiger le plan de travail en indiquant les organisations ou institutions responsables de chaque activité, les ressources nécessaires et les indicateurs ☐ Valider le plan de travail avec les parties prenantes concernées ☐ Publier le plan de travail	☐ RLP ☐ RLP ☐ RLP ☐ RLP, OSC et gouvernement local ☐ Gouvernement local

Phases	Étapes	Actions	Qui
Mettre en œuvre	Financer le plan de travail annuel	S'assurer qu'il existe un financement pour chaque activité du plan de travail en utilisant les quatre différentes méthodes de financement : optimiser les ressources existantes, utiliser les fonds locaux et nationaux, obtenir un soutien du secteur privé et bénéficier du financement des donateurs ou des OSC	RLP et gouvernement local
	Identifier des politiques supplémentaires pour soutenir le PAL	Examiner la liste des lacunes dans les politiques liées au PAL Plaider pour la création de nouvelles politiques, la modification des politiques existantes ou la mise en œuvre des politiques existantes	RLP et OSC
Suivre	Évaluer l'impact	Rassembler toutes les données de suivi et d'évaluation et les expériences de changement réussies Présenter les résultats au gouvernement local et à la communauté Intégrer les leçons apprises dans le PAL et le plan de travail de l'année suivante	RLP RLP et gouvernement local RLP
	Créer un nouveau plan de travail annuel	Étudier l'évaluation d'impact pour comprendre quelles activités ont été un succès et les raisons pour lesquelles certaines n'ont pas été mises en œuvre, le cas échéant Réfléchir aux nouveaux objectifs et activités Attribuer les activités aux organisations ou institutions et définir les indicateurs Valider le plan de travail avec les parties prenantes concernées Publier le plan de travail	RLP RLP RLP RLP, OSC et gouvernement local Gouvernement local
	Revoir les structures de coordination	Revoir et mettre à jour les TdR ou les PON du RLP si nécessaire Revoir l'adhésion au RLP pour ajouter ou retirer des organisations ou institutions ou changer le point de contact	Direction du RLP Direction du RLP
	Mettre à jour le PAL ²⁶	Revoir et mettre à jour l'évaluation des risques, ou en commander une nouvelle Sur la base de l'évaluation des risques mise à jour, déterminer si un PAL est nécessaire	Gouvernement local Gouvernement local
	Mettre à jour le PAL ²⁷	Déterminer dans quelle mesure un document actualisé est nécessaire Rédiger des TdR pour l'évaluation du PAL et engager un chercheur, un universitaire ou une organisation locale pour vous aider Mener toutes les recherches pour l'évaluation du PAL Valider l'évaluation du PAL avec la communauté Rédiger une version actualisée du PAL Valider le nouveau PAL Lancer le nouveau PAL	RLP RLP Chercheur ou universitaire RLP RLP Gouvernement local Gouvernement local

Annexe D — Modèle de PAL

Voici un modèle ou un squelette que les gouvernements locaux et les OSC pourront utiliser lors de la rédaction de leur PAL. Il s'agit d'un guide qui peut être adapté à votre contexte. Des exemples de PAL du monde entier sont disponibles sur le [Centre de ressources de SCN](#).

Avant-propos

Le PAL devrait commencer par un **avant-propos du dirigeant de votre gouvernement local** — tel que le maire, le gouverneur ou le Premier ministre. Cet avant-propos démontrera que le PAL est soutenu au plus haut niveau de votre gouvernement local et cela renforcera la légitimité du document.

Résumé analytique

Si l'ensemble du PAL doit être rédigé dans un langage clair et concis, de nombreuses parties prenantes n'auront pas le temps ou ne jugeront pas nécessaire de lire le document dans son intégralité. C'est pourquoi **un résumé analytique d'une ou deux pages** doit présenter les informations les plus importantes. Ce résumé doit comprendre des sections justifiant la nécessité d'un PAL, donner un aperçu de ce que le PAL tente d'accomplir et inclure une brève description des efforts de mise en œuvre.

Introduction

L'introduction doit commencer par une **présentation du contexte et de la raison d'être du PAL**. Vous pouvez détailler la législation, les politiques ou les stratégies locales et nationales dont le PAL s'inspire. Vous devez également inclure une brève description de la formation du groupe de travail provisoire et des décrets exécutifs ou des lois qui ont officiellement promulgué le PAL.

L'introduction doit également comprendre **une partie évoquant la méthodologie** détaillant la manière dont le groupe de travail provisoire et les chercheurs et universitaires locaux ont mené à bien l'évaluation des risques, l'analyse de la situation et les consultations communautaires.

Vue d'ensemble de l'extrémisme violent, de la polarisation et des conflits

Le titre de cette section doit être adapté pour employer la terminologie appropriée au contexte des questions abordées par votre PAL. Cette section s'appuie largement sur **l'analyse de la situation** pour fournir un aperçu contextuel de l'extrémisme violent et de tout autre sujet pertinent. L'analyse de la situation elle-même est un document assez long, aussi vaut-il mieux chercher à présenter les informations les plus importantes de manière concise pour les besoins du PAL.

Portée et objectif

Cette section doit commencer par **exposer les principes directeurs** que votre PAL respectera au cours de sa mise en œuvre. N'oubliez pas qu'il existe trois ensembles de principes directeurs. Les considérations générales sous-tendent la stratégie et l'orientation du PAL, les considérations relatives au processus et à la gouvernance qui dictent la méthodologie d'élaboration d'un PAL ainsi que la structure de coordination et les domaines prioritaires (parfois appelés piliers) qui définissent les grandes catégories thématiques d'intervention.

Cette section doit ensuite **présenter la TdC**, en expliquant l'objectif et les résultats intermédiaires et immédiats. Vous devez également expliquer comment les résultats participent à la réalisation de l'objectif et toutes les hypothèses sous-jacentes.

S'appuyant sur la TdC, cette section doit ensuite décrire **les résultats souhaités pour chaque domaine prioritaire**, c'est-à-dire pour chaque domaine thématique ou pilier sélectionné pour le PAL.

Mise en œuvre du PAL

Il est recommandé que le PAL comprenne des activités et des résultats spécifiques décrits en détail dans le plan de travail annuel. Toutefois, cette section doit présenter dans les grandes lignes les différentes **actions, interventions et activités** qui devraient être mises en place pour atteindre les résultats. Vous pouvez également les organiser par domaine prioritaire.

Cette section doit ensuite détailler **comment la mise en œuvre du PAL sera coordonnée** – c'est-à-dire par le biais d'un RLP ou d'une commission multisectorielle. Au Kenya, cette commission est le FEC. Les TdR ou les PON, ainsi que la liste des membres du RLP, doivent faire l'objet d'un document distinct ; toutefois, vous devez décrire dans les grandes lignes le fonctionnement du RLP et les types de parties prenantes qui le composent.

Cette section doit ensuite **décrire les mesures de responsabilité** mises en place pour superviser le PAL et le RLP. Comme pour la section précédente, les détails figureront dans les TdR ou les PON. Le PAL doit cependant fournir une vue d'ensemble de la situation.

Cette section doit également expliquer comment le RLP et le gouvernement local prévoient **d'évaluer l'impact** du PAL et inclure les principaux délais de révision ainsi que la structure de cette révision. Comme indiqué dans ce guide, il est suggéré que toutes les évaluations et tous les indicateurs soient rassemblés une fois par an afin que l'impact puisse être évalué avant la rédaction du plan de travail annuel suivant.

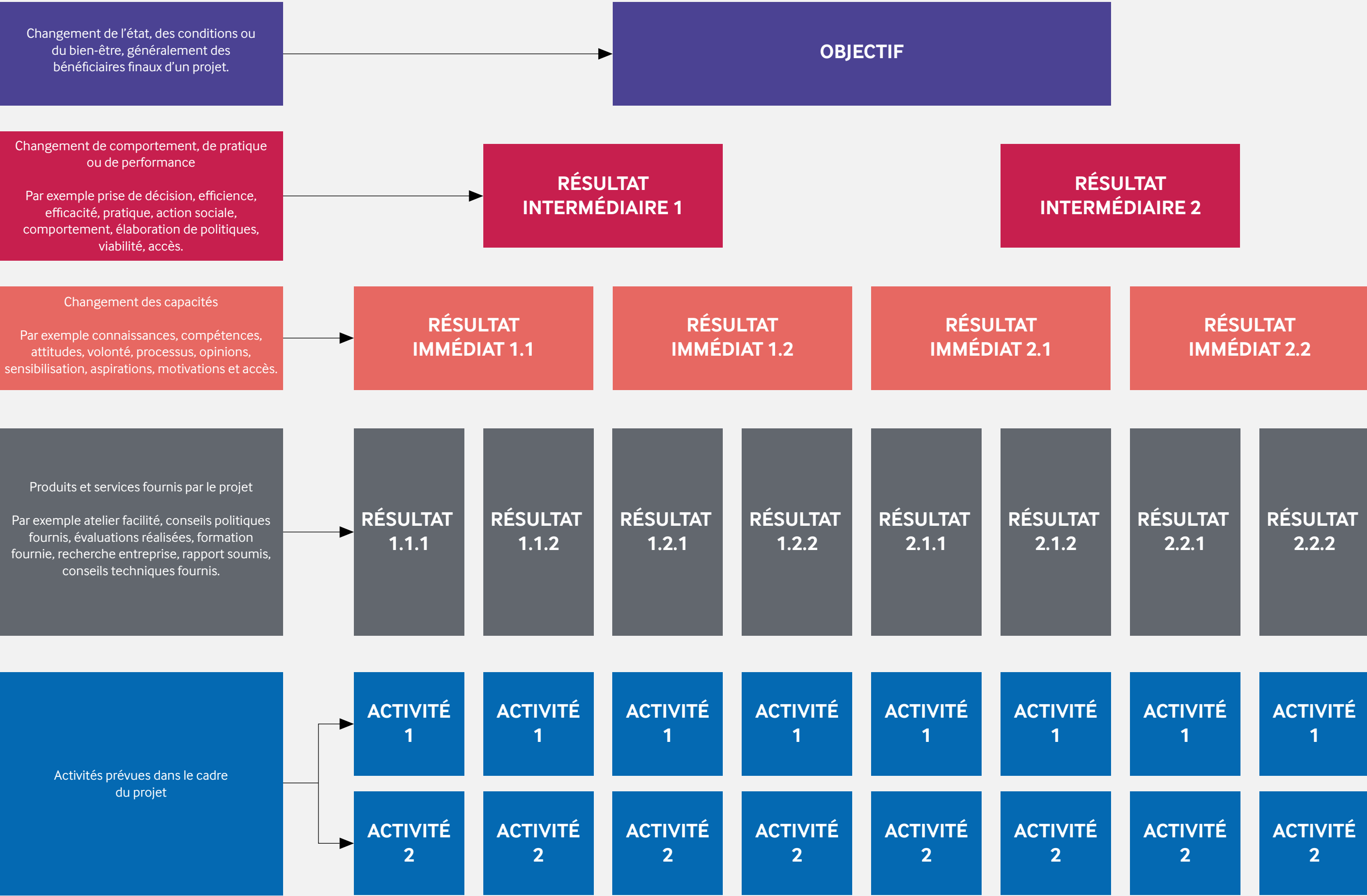
Durabilité

La durabilité est un élément clé du PAL, et doit être intégrée dans l'ensemble du document. Toutefois, cette section peut inclure des éléments tels que les **principales sources de financement**. Elle peut également traiter des politiques, stratégies ou plans de développement existants au sein desquels les activités du PAL chercheront à s'intégrer.

Annexe E – Modèle de plan de travail annuel

Activité	Produit	Résultat(s) immédiat(s) pertinent(s)	Résultat(s) intermédiaire(s) pertinent(s)	Organisation responsable de la mise en œuvre ²⁸	Autres parties prenantes	Calendrier de livraison	Ressources nécessaires ²⁹	Ressources assurées

Annexe F – Modèle de TdC



Annexe G – Modèle de tableau de suivi des indicateurs

Niveau d'intervention et résultat	Numéro de l'indicateur	Indicateur	Définition de l'indicateur	Source des données, désagrégation	Source des données	Fréquence de la collecte	Rapport	Ligne de base	Ligne de fond	Cible
OBJECTIF										
Résultat intermédiaire 1:	1									
	2									
Résultat intermédiaire 2:	1									
	2									
Résultat intermédiaire 1:	1									
	2									
Résultat intermédiaire 1:	1									
	2									
Résultat intermédiaire 1:	1									
	2									
Résultat intermédiaire 2:	1									
	2									
Résultat intermédiaire 2:	1									
	2									
Résultat intermédiaire 1:	1									
	2									
Produit 1:	1									
	2									
Produit 2:	1									
	2									
Produit 3:	1									
	2									

Notes de fin

¹ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, “68% of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN”, 16 mai 2018. Disponible en ligne sur :

<https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html>

² Dans le cadre de ce guide, le terme « villes » fait référence à toutes les structures de gouvernement local infranationales telles que les comtés, les États, les provinces ou les municipalités.

³ Sterman, D. and Rosenblatt, N., All Jihad is Local Volume II: ISIS in North Africa and the Arabian Peninsula, New America, 2018. Disponible en ligne sur : https://d1y8sb8igg2f8e.cloudfront.net/documents/All_Jihad_Local_Vol2.pdf

⁴ United Nations Development Programme, Journey to Extremism in Africa: Drivers, Incentives and the Tipping Point for Recruitment, 2017. Disponible en ligne sur : https://www.undp.org/content/dam/denmark/docs/Journey%20to%20Extremism_report.pdf

⁵ Global Counterterrorism Forum (GCTF), Memorandum on Good Practices on Strengthening National-Local Cooperation in Preventing and Countering Violent Extremism Conducive to Terrorism, 2020. Disponible en ligne sur : <https://www.thegctf.org/Portals/1/Documents/Framework%20Documents/2020/GCTF%20Memorandum%20on%20Good%20Practices%20on%20Strengthening%20NLC%20in%20PCVE.pdf?ver=2020-09-29-100315-357>

⁶ Feve, S. and Dews, D. National Strategies to Prevent and Counter Violent Extremism: An Independent Review, Global Center on Cooperative Security, 2019. Disponible en ligne sur : <https://www.globalcenter.org/wp-content/uploads/2019/10/GCCS-2019-National-Strategies-Prevent-Counter-Violent-Extremism-Independent-Review.pdf>

⁷ Pkalya, D. “Kenyan Stakeholders Call for Implementation of Local Action Plans to Stem Youth Radicalisation and Extremism”, Strong Cities Network (SCN), 15 janvier 2021. Disponible en ligne sur : <https://strongcitiesnetwork.org/en/kenyan-stakeholders-call-for-implementation-of-local-action-plans-to-stem-youth-radicalisation-and-extremism/>

⁸ Institute for Strategic Dialogue (ISD), Assessment of Kwale, Nakuru and Isiolo County Action Plans (CAPs), 2021 (non publié au moment de la publication de ce guide).

⁹ European Forum for Urban Security (EFUS), Prevention of Radicalization Leading to Violent Extremism: Methodological guide for the development of a local strategy, 2017. Disponible en ligne sur : https://issuu.com/efus/docs/publication_liaise2_en

¹⁰ National Counter Terrorism Centre (NCTC), Guide to Developing County Action Plans, 2018.

¹¹ Se réfère à l’analyse ou à une meilleure compréhension des forces, faiblesses, opportunités et menaces d’une organisation, d’une stratégie ou d’un cadre politique.

¹² Dukic, S., Hulse, T. and Hooton, D., Community Resilience Study: Kumanovo, North Macedonia, Institute for Strategic Dialogue (ISD), 2021.

¹³ EFUS (2017), p. 33.

¹⁴ Prevention Institute & Urban Networks to Increase Thriving Youth Unity through Violence Prevention, Multi-Sector Partnerships for Preventing Violence: A Collaboration Multiplier Guide, 2014. Disponible en ligne sur : <https://www.preventioninstitute.org/sites/default/files/uploads/Multi-Sector%20Partnerships%20for%20Preventing%20Violence%20Part%203.pdf>

¹⁵ Tableau de la syntaxe des résultats modifié à partir de Global Affairs Canada (GAC), Results-Based Management for International Assistance Programming at Global Affairs Canada: A How-to Guide, second edition, 2016.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ L’analyse de contenu est une méthode de recherche par laquelle un texte ou d’autres supports sont décomposés en éléments quantifiables, tels que la fréquence de mots ou de thèmes spécifiques. Les observations systématiques comprennent des outils tels que l’évaluation des besoins ou des risques..

¹⁹ Kusek, J. & Rist, R., Ten Steps to a Results Based Monitoring and Evaluation System, World Bank, 2004.

²⁰ La confiance en ses connaissances est une mesure subjective qui fait référence à la perception qu’a un individu de l’étendue de ses connaissances par opposition à ce qu’il sait réellement. La confiance en ses connaissances est souvent mesurée à l’aide d’échelles de type Likert.

²¹ GCTF (2020).

²² Strong Cities Network (SCN), “SCN in Lebanon and Jordan – 6 Prevention Networks established”, 17 juillet 2017. Disponible en ligne sur : <https://strongcitiesnetwork.org/en/scn-lebanon-jordan-6-prevention-networks-established/>

²³ Dogani, B. & Joy-Zein, N. “SCN’s Local Prevention Network Model expands to the Western Balkans”, Strong Cities Network (SCN), 9 octobre 2019. Disponible en ligne sur : <https://strongcitiesnetwork.org/en/lpn-model-expands-to-the-western-balkans/>

²³ United Nations Office of Counter-terrorism (UNCCT), Reference Guide: Developing National and Regional Action Plans to Prevent Violent Extremism, 1st Edition, 2018. Disponible en ligne sur : https://www.un.org/counterterrorism/ctitf/sites/www.un.org/counterterrorism.ctitf/files/UNOCT_PVEReferenceGuide_FINAL.pdf

²⁴ United Nations Office of Counter-terrorism (UNCCT), Reference Guide: Developing National and Regional Action Plans to Prevent Violent Extremism, 1st Edition, 2018. Disponible en ligne sur : https://www.un.org/counterterrorism/ctitf/sites/www.un.org/counterterrorism.ctitf/files/UNOCT_PVEReferenceGuide_FINAL.pdf

²⁵ Adopté auprès de Government of Kenya, National Strategy to Counter Violent Extremism, NCTC, 2016. Voir également Hedaya & Search For Common Ground (SCFG), Countering Violent Extremism: An Introductory Guide to Concepts, Programming, and Best Practices, MENA Edition, 2019.

²⁶ Pour en savoir plus sur Strong Cities Network (SCN), see <https://strongcitiesnetwork.org/en/>

²⁷ Aux fins de cette liste de vérification, le terme « OSC » comprend la société civile traditionnelle, les organismes de terrain, les dirigeants communautaires et religieux et de groupes de femmes et de jeunes, entre autres.

²⁸ Seulement si votre ville ne dispose pas d'un PAL.

²⁹ Les ressources comprennent les ressources financières, humaines, les réseaux, les dons en nature, les budgets ou les fonds gouvernementaux et tout autre type de ressources nécessaires et assurées.

³⁰ Aux fins de cette fiche de travail, le terme « organisation » comprend les ministères, les organisations ou institutions gouvernementales et non gouvernementales.

³¹ Les ressources comprennent les ressources financières, humaines, les réseaux, les dons en nature, les budgets ou les fonds gouvernementaux et tout autre type de ressources nécessaires et assurées.

