



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**2020**

**NOTES D'ORIENTATION ET MODÈLE POUR  
LA CONDUITE D'ANALYSES APRÈS ACTION**

*DIRECTION DES AFFAIRES POLITIQUES DE LA CEDEAO*

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

## TABLE DES MATIERES

Table des matières	
Introduction.....	1
Qu'est-ce qu'une AAA ? .....	1
Éléments clés d'une AAA couronnée de succès.....	2
Les étapes de la planification et de l'organisation d'une AAA .....	4
Définition de la portée d'une AAA.....	4
Identification des sources de financement .....	5
Sélection des participants.....	6
Directives concernant la taille du groupe et le temps imparti en fonction du type d'AAA .....	7
Role, qualites et selection du facilitateur .....	8
Elaboration d'un programme .....	11
Techniques de facilitation et de discussion.....	12
Documentation de l'aaa et suivi des recommandations .....	15
Annexe A .....	18
Annexe B .....	19
Annexe C .....	20
Annexe D .....	21
Sources .....	23

## INTRODUCTION

L'apprentissage organisationnel exige une évaluation continue de ses performances. L'application systématique d'analyses après une action (AAA) bien menées à l'échelle d'une organisation peut contribuer à susciter des changements constructifs avec le soutien actif de la direction. Le présent outil a été élaboré à la demande de la Direction des affaires politiques (DPA) de la CEDEAO ; toutefois, étant donné que de nombreuses activités professionnelles pouvant faire l'objet d'AAA peuvent impliquer du personnel de l'ensemble du Département des affaires politiques, de la paix et de la sécurité (PAPS) et de la CEDEAO, les présentes orientations en matière d'AAA peuvent profiter à l'organisation et au système d'alerte précoce et de réponse dans son ensemble. Le développement de la pratique des AAA soutient la vision plus large de la Commission des affaires politiques, de la paix et de la sécurité (CPAPS), qui est « un système d'alerte précoce et de réponse rapide plus coordonné, plus axé sur les résultats et plus sensible au genre, au sein de la CEDEAO ».

Le présent outil s'appuie sur les expériences antérieures de la CEDEAO en matière d'AAA, à savoir une expérience acquise dans la mise en œuvre d'initiatives de la CEDEAO au Mali et une autre dans le cadre du soutien de la CEDEAO aux élections présidentielles de 2016 au Niger. En outre, il s'inspire largement des idées et modèles d'autres organisations intervenant dans le domaine de la paix et de la sécurité et en dehors, qui ont été adaptés au contexte et au mandat de la DPA (veuillez vous référer à l'Annexe E pour les sources). Les présentes notes d'orientation décrivent les principales considérations et options en matière de planification et de conduite d'AAA.<sup>1</sup>

## QU'EST-CE QU'UNE AAA ?

Une Analyse Après Action (AAA) est un processus de réflexion de groupe utilisé par une équipe pour tirer les enseignements des succès et écueils antérieurs autour d'une activité particulière, dans le but d'améliorer les performances futures. Il ne s'agit pas d'une session de critique ou de plainte, ni d'une évaluation à grande échelle ni d'un rapport d'évaluation. Une AAA ne note pas le succès ou l'échec, mais offre plutôt une occasion d'apprentissage à une équipe pour mener une réflexion sur un projet, une activité, un événement ou une tâche, afin qu'elle puisse faire mieux la prochaine fois. Elle peut également être utilisée dans le cadre d'un projet pour apprendre par la pratique et apporter des corrections durant l'action.

Il existe de nombreuses manières différentes de mener des AAA. Elles peuvent être de brèves et fréquentes vérifications de processus de groupe, ou des examens plus étendus et approfondis. Elles peuvent être effectuées en personne, par téléphone, ou même en ligne. La simplicité qui caractérise l'outil signifie qu'il y a beaucoup de possibilités d'expérimenter le processus et de trouver le bon format pour un groupe donné et l'activité professionnelle faisant l'objet d'analyse.

---

<sup>1</sup> Cette vision a été formulée lors de la réunion des dirigeants de la CPAPS-REWARD le 7 février 2017.

Bien que le format et la durée puissent varier, toutes les AAA soulèvent quatre questions fondamentales :

**1. « *Qu'est-ce qui était censé se produire ?* »**

Cette question met en évidence le consensus ou l'absence de consensus au sein de l'équipe sur les objectifs et le plan d'action. La façon de formuler la question dépend du contexte. Il existe d'autres façons de poser la même question, notamment : « *Comment envisagions-nous le succès ?* », « *Qu'avons-nous prévu de faire ?* » et « *Quel était notre objectif et notre plan pour y parvenir ?* »

**2. « *Que s'est-il réellement passé ?* »**

Cette question met en évidence les succès et les échecs à travers l'examen des différences entre ce qui était planifié et ce qui s'est réellement produit. Elle permet également d'identifier ce qui s'est passé et qui était inattendu, que cela soit positif ou négatif, ainsi que les raisons pour lesquelles ce résultat s'est produit. Une variante de cette question est la suivante : « *Quelles étaient les différences entre ce que nous avions prévu de faire et ce que nous avons effectivement fait ?* ». Les questions de suivi pourraient être les suivantes : « *Pourquoi y a-t-il eu des différences ?* » et « *Avec du recul, ces différences étaient-elles justifiées ?* ».

**3. « *Qu'est-ce qui a bien fonctionné et pourquoi ?* »**

Cette question met en évidence des choses qui ont été réalisées, qu'elles aient été planifiées ou non, et qui devraient être poursuivies. Elles devraient être incluses dans les recommandations. Cette question peut également être formulée de différentes manières comme suit : « *Qu'avons-nous réalisé et pourquoi ?* » et « *Quels ont été nos succès et qu'est-ce qui les explique ?* ».

**4. « *Que peut-on améliorer, et comment ?* »**

Cette question fait ressortir les leçons apprises et les recommandations d'amélioration réalisables qui peuvent être appliquées aux futures missions. Selon le niveau de confort du groupe, la question pourrait être posée plus directement : « *Qu'est-ce qui n'a pas bien marché ?* » et la question de suivi pourrait être la suivante : « *Comment pouvons-nous améliorer les choses ?* » Toutefois, une question formulée de manière négative peut mettre certaines personnes sur la défensive et, par conséquent, il est préférable de poser la première version de la question ou de poser la question suivante : « *Quels sont les enseignements tirés ?* »

Vous trouverez ci-dessous quelques types de missions et de projets pour lesquels l'on pourrait avoir recours aux AAA dans le cadre des travaux de la DPA. Il est également possible d'avoir des AAA plus brèves sur des tâches et activités spécifiques dans chacune des catégories ci-après :

- Missions d'enquête ;
- Missions d'observation électorale ;
- Missions d'assistance technique/de soutien ;
- Interventions de diplomatie préventive et de médiation ;
- Conférences et ateliers.

## ÉLÉMENTS CLÉS D'UNE AAA COURONNÉE DE SUCCÈS

Les éléments ci-après ont été élaborés par le personnel du PAPS qui a participé à une AAA interne organisée en 2016, sur le soutien de la CEDEAO aux élections au Niger et sont conformes aux meilleures pratiques :

- **Réunit différentes parties prenantes afin d'identifier les méthodes pour apporter des améliorations**

*Cela s'applique aussi bien aux AAA internes informelles de moindre envergure qu'aux AAA formelles de plus grande envergure qui font appel à des entités à la fois internes et externes à l'organisation qui ont joué un rôle dans l'activité professionnelle faisant l'objet d'analyse. Au nombre des parties prenantes externes, figurent d'autres organisations qui étaient soit des partenaires dans une activité professionnelle, soit qui assuraient la coordination à un certain niveau, par exemple dans une mission d'observation électorale.*

- **Opportune**

*Il est préférable de réaliser une AAA après une tâche ou une intervention parce que les souvenirs sont encore frais et les enseignements peuvent être appliqués immédiatement. S'il s'agit d'une intervention sur le terrain, il est généralement préférable de mener l'AAA pendant que tous sont encore déployés et avant qu'ils ne se dispersent.*

- **Bien animée**

*Le facilitateur crée un environnement propice à un **partage et à un apprentissage honnête** sans aucun blâme venant des deux parties.*

- **Consentement pour s'engager dans la réforme**

*Certes, le consentement pour s'engager dans l'apprentissage est une exigence minimale, mais le consentement pour s'engager dans la réforme ou appliquer ce qui est appris est souhaitable, car le but ultime d'un processus d'AAA est l'amélioration des performances individuelles et collectives. Parfois, le fait d'exprimer cette attente dès le départ peut accroître la motivation et l'engagement au sein du groupe. Dans d'autres cas, cela peut sembler intimidant, car le changement n'est pas facile et les individus ont naturellement tendance à vouloir maintenir le statu quo plutôt que de faire face aux difficultés croissantes de la réforme. Le facilitateur doit donc être sensible aux besoins du groupe.*

- **Anticipe ce qui sera nécessaire la prochaine fois**

*L'anticipation fait partie de la traduction de l'expérience et des enseignements tirés par le groupe en une vision pour l'amélioration des performances et l'identification de recommandations. Celles-ci peuvent intervenir au niveau individuel et/ou collectif.*

- **Permet de formuler des recommandations de qualité**

*Les recommandations de qualité d'une AAA bénéficient d'un fort degré de consensus de la part du groupe lorsqu'elles sont spécifiques (qui, quoi, quand, où, comment) et réalisables (réalistes).*

- **Instaure un ou des mécanisme(s) de suivi pour hiérarchiser et suivre la mise en œuvre des recommandations**

*Une erreur courante liée aux AAA provient du fait de ne pas disposer d'un plan de mise en œuvre solide et d'un mécanisme qui permet de suivre la mise en œuvre des recommandations. Il est important de disposer d'un mécanisme de suivi qui doit être approuvé par les membres du groupe avant de se disperser. En fonction du nombre et de la complexité des recommandations, il peut être nécessaire de constituer une équipe de travail ou un groupe de travail chargé(e) d'élaborer un plan de mise en œuvre et d'en assurer le suivi.*

## LES ÉTAPES DE LA PLANIFICATION ET DE L'ORGANISATION D'UNE AAA

Vous trouverez ci-dessous les principales étapes de la planification d'une AAA. Les principales considérations tout au long du processus et les options s'articulent autour de cette liste :

1. Décider de l'activité professionnelle faisant l'objet d'analyse – s'agit-il d'une activité discrète dans le cadre d'une mission ou d'un projet ou d'une mission ou d'un projet dans son ensemble ? S'il s'agit d'une AAA plus complexe, demander aux principales parties prenantes et aux décideurs ce qu'ils aimeraient le plus apprendre de l'exercice et des domaines d'intérêt ;
2. Obtenir les autorisations et les fonds nécessaires, le cas échéant ;
3. Choisir un facilitateur (interne ou externe) ainsi que le rapporteur et définir la manière dont se fera l'établissement de rapports sur l'AAA ;
4. Décider conjointement avec le facilitateur des objectifs d'apprentissage spécifiques, de la durée appropriée de l'AAA en fonction de sa portée, ainsi que du type et du nombre de participants ;
5. Choisir un lieu confortable et accessible à tous les participants, sans distraction. Parfois, un cadre neutre et hors site est préférable si des fonds sont disponibles ;
6. Prévoir des rafraîchissements et des collations pour toute l'AAA de plus de deux heures, si le budget le permet. Dans le cas contraire, prévenir les participants qu'ils doivent apporter leurs propres rafraîchissements et collations ;
7. Communiquer aux participants bien à l'avance le lieu et le moment où se tiendra l'AAA et les informer de ce à quoi ils peuvent s'attendre ;
8. Élaborer le programme avec le facilitateur et le transmettre aux participants avant l'AAA ;
9. Mener l'AAA ;
10. Mettre en place un mécanisme de suivi ou de surveillance de la mise en œuvre des recommandations de l'AAA ;
11. Documenter l'AAA et le mécanisme de surveillance dans un rapport, le transmettre et le rendre accessible pour les connaissances institutionnelles à long terme (par exemple, par le biais d'une plateforme de gestion des connaissances en ligne).

## DÉFINITION DE LA PORTÉE D'UNE AAA

*Certes, le but général de chaque AAA est l'apprentissage, mais les motivations, les besoins et le stade du projet déterminent les objectifs spécifiques d'apprentissage et de portée de l'AAA.*

La définition de la portée de l'AAA – et la question de savoir si, oui ou non, il s'agit d'une activité discrète ou d'une phase d'une intervention faisant l'objet d'analyse ou de l'ensemble de l'intervention – dépend de ce qui motive l'AAA. Qui la demande et pourquoi ? Pourquoi est-elle nécessaire ? Qu'espérez-vous comprendre ou apprendre à travers l'AAA ? Existe-t-il des problèmes systémiques dans la manière dont certaines activités, tâches ou missions sont menées, qui doivent être résolus ? En d'autres termes, les mêmes problèmes continuent-ils de refaire surface ? Ou quelque chose d'inattendu (positif ou négatif) s'est-il produit et doit être examiné de plus près ? Une mission ou une activité de suivi est-elle prévue, qui pourrait profiter

de l'identification des enseignements tirés lors de la première mission ? Existe-t-il des activités ou des phases spécifiques de l'initiative qui ont été considérées comme particulièrement couronnées de succès ou difficiles et pour lesquelles il est donc nécessaire d'examiner une phase particulière (telle que la préparation d'une mission) et de tirer des enseignements de ces succès et de ces difficultés, afin qu'ils puissent éclairer les futures phases préparatoires des missions ? Les types de difficultés étaient-ils de nature plus logistique ou technique ou concernaient-ils la communication, la coordination et la collaboration entre diverses entités ? Le but de l'AAA est-il d'apprendre par la pratique et d'apporter des corrections de ligne d'action pendant une mission ? Par exemple, au cours d'une initiative de médiation, l'équipe pourrait avoir organisé un dialogue entre plusieurs parties prenantes comme une activité clé d'une série. Une AAA peu après le dialogue peut constituer une étape judicieuse avant de passer à l'activité ou à la phase suivante.

## IDENTIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

Les AAA plus longues et plus complexes qui impliquent des parties prenantes externes nécessiteront probablement davantage de temps, une expertise externe en matière de facilitation et/ou de coordination et quelques fonds, alors que les AAA internes sont beaucoup plus faciles à organiser. Les sources et les stratégies de financement sont notamment comme ci-après :

- **Fonds du projet.** Au stade de la proposition d'une initiative de la DPA qui est financée soit sur ressources internes, soit sur ressources externes, l'inclusion d'une AAA comme activité dans la proposition peut renforcer la composante « suivi et évaluation » de l'initiative et rendre l'ensemble de la proposition plus solide. Bien que l'objectif d'une AAA ne soit pas d'évaluer un projet, l'accent mis sur les enseignements tirés peut être utile aux efforts de suivi et évaluation, et les donateurs sont de plus en plus intéressés par la documentation des enseignements tirés. Certes, certaines informations contenues dans les AAA peuvent être sensibles et réservées exclusivement à un usage interne, mais il existe d'autres enseignements plus généraux qui peuvent être précieux et qu'il convient de partager. Le rapport de l'AAA devrait être éclairé par des considérations de sensibilités politiques et autres. Certains organisateurs pourraient opter pour deux versions du rapport de l'AAA – une pour un usage interne et l'autre pour un public plus large.
- **Fonds provenant d'autres projets ayant une composante gestion des connaissances et/ou apprentissage.** Si une AAA s'harmonise bien avec le but d'un autre projet, il pourrait être possible de convaincre les bailleurs de fonds et les directeurs d'autres projets de financer l'AAA. Par exemple, dans le cas de l'AAA sur le soutien de la CEDEAO aux élections au Niger, l'USAID l'a financée et facilitée, car l'activité était conforme au mandat d'assistance technique du projet REWARD.
- **Partage des coûts.** Si l'AAA implique d'autres organisations partenaires qui souhaitent tirer des enseignements de l'initiative conjointe, il pourrait être possible de réduire les coûts en les partageant et en utilisant un lieu ou l'expertise de facilitation d'une autre organisation.
- **Exploitation de l'opportunité qu'offre la présence de tous.** Comme indiqué précédemment, il est préférable de mener les AAA peu après une activité ou une mission et avant que tous se soient dispersés et pendant que les souvenirs sont encore

frais. Les frais de déplacement de tout partenaire extérieur peuvent être considérablement réduits si l'AAA intervient au moment où tous sont encore déployés. L'exploitation de l'opportunité qu'offre la présence de tous dans le cadre de la mission /l'activité et la prolongation du déploiement de quelques jours pourraient s'avérer l'option la plus économique à long terme.

Certes, les fonds peuvent être très utiles, mais le manque de fonds ne doit pas être considéré comme un obstacle insurmontable pour tirer des enseignements d'une intervention. Il existe toujours des solutions créatives. Par exemple, face aux contraintes budgétaires, les AAA peuvent être structurées de manière à obtenir la contribution des parties prenantes internes par une session en personne et la contribution des parties prenantes externes (qui peuvent se trouver dans un autre pays) par des entretiens téléphoniques ou sur Skype ou encore dans le cadre d'un groupe de discussion animé en ligne ou sur Skype. Les résultats des entretiens à distance peuvent être intégrés dans l'AAA interne en direct et dans le rapport de l'AAA. Il s'agit avant tout de veiller à ce que les informations et les perspectives qui sont utiles au processus d'apprentissage soient intégrées d'une manière ou d'une autre. On peut atténuer les difficultés de programmation en structurant l'AAA en plusieurs phases dans lesquelles les différents groupes de parties prenantes sont convoqués séparément. S'il n'est pas possible de faciliter un échange entre les groupes de parties prenantes, on peut alors inclure dans le rapport d'AAA une analyse approfondie des perspectives dégagées lors des différentes réunions.

## SÉLECTION DES PARTICIPANTS

Dans l'idéal, toute personne ayant un rôle à jouer dans une initiative donnée devrait être incluse dans l'AAA, étant donné qu'en principe, pratiquement tous pourraient bénéficier du processus d'apprentissage et parce que pratiquement chacun pourrait apporter une contribution de valeur, mais il existe un certain nombre de raisons très pratiques pour limiter le nombre de participants. La première raison tient à la sauvegarde de la qualité de la réflexion de groupe qui est l'essence même de toute AAA. Plus il y a de personnes dans la salle, plus l'analyse est susceptible d'être superficielle si chacun est censé y participer.

La deuxième raison justifiant la limitation du nombre de participants tient aux contraintes de temps. Un nombre plus élevé de participants signifie moins de temps pour approfondir le contenu. Une autre raison de limiter le nombre de participants réside dans le fait que, pour qu'une AAA atteigne son objectif qui est de favoriser l'apprentissage, elle doit être un « espace sûr » où chacun se sent à l'aise pour s'exprimer en toute franchise et, donc, les groupes ou individus qui pourraient entraver un échange en toute sincérité et le processus d'apprentissage ne doivent pas être inclus. Toutefois, si l'individu ou le groupe en question pourrait avoir un point de vue précieux à apporter, il peut y participer séparément dans le cadre de réunions individuelles.

Par conséquent, au regard de ces contraintes, qui devrait participer à une AAA ? Les organisateurs doivent d'abord examiner minutieusement les objectifs d'apprentissage spécifiques et la portée de l'AAA, puis se poser des questions selon les axes ci-après qui leur permettront de hiérarchiser par priorité la sélection des participants :

- ***Quels ont été les groupes clés impliqués dans la planification, le soutien et la réalisation de l'activité faisant l'objet d'analyse ? La représentation de chaque groupe clé permettra généralement d'obtenir une réponse plus complète aux questions de l'AAA, et ce, sous de multiples angles.***

- **Qui serait susceptible d'avoir des connaissances critiques ou un point de vue valable sur le sujet ?**
- **Qui a un intérêt particulier à tirer des enseignements de l'activité ?** Les personnes susceptibles de jouer un rôle clé dans des missions ou activités similaires à l'avenir entrent généralement dans cette catégorie.
- **Qui contribuera de manière décisive à la mise en œuvre ou au soutien de la mise en œuvre des recommandations clés découlant de l'AAA ?** Certes, les décideurs pourraient ne pas avoir le temps d'être présents pendant toute la durée de l'AAA et ne devraient pas nécessairement l'être, mais leur implication à des moments clés du processus, tels que l'ouverture, peut marquer leur soutien et contribuer à renforcer la mise en œuvre.

## DIRECTIVES CONCERNANT LA TAILLE DU GROUPE ET LE TEMPS IMPARTI EN FONCTION DU TYPE D'AAA

Vous trouverez ci-dessous des directives pour la planification des AAA. Toutefois, les organisateurs devraient garder à l'esprit que, puisque les AAA dépendent de la participation active de toutes les personnes présentes, il faudrait prévoir suffisamment de temps pour éviter que les participants ne repartent frustrés pour n'avoir pas eu l'occasion de partager leur point de vue et pour éviter une analyse trop superficielle ainsi que des recommandations trop peu élaborées.

Type d'AAA	Taille du groupe	Durée
<p><b><u>Informelle à petite échelle</u></b>            Mieux adaptée à des activités discrètes dans le cadre d'un projet ou d'une mission plus vaste. Par exemple, une AAA avec les facilitateurs/formateurs et les organisateurs directement après le premier jour d'un atelier ou d'une conférence d'une durée de trois jours.            Le but est d'apprendre par la pratique et de prendre des mesures correctives. Ce type d'AAA peut également être appelé « vérification de processus ».</p>	2 à 7	45 minutes pour 2 personnes ; ajouter environ 15 minutes pour chaque personne supplémentaire, pouvant aller jusqu'à 7 personnes
<p><b><u>Formelle à moyenne échelle</u></b>            Mieux adaptée aux projets/interventions à moyenne échelle tels qu'une mission d'enquête ou une simple mission d'observation électorale.            L'objectif est de tirer des enseignements et d'améliorer les performances futures. Généralement axée sur les parties prenantes internes à l'organisation, mais peut également inclure des perspectives externes si cela s'avère utile.</p>	8 à 15	4 à 6 heures

<p><b><i>Formelle à large échelle</i></b>  Mieux adaptée aux interventions/projets complexes et à long terme tels qu'une initiative de médiation ou une mission d'observation à long terme.  L'objectif est de tirer des enseignements et d'améliorer les performances futures. Comprend généralement une combinaison de parties prenantes internes et externes à l'organisation.</p>	16 à 30	2 à 3 jours
---	---------	-------------

Les groupes de plus de trente personnes pour une AAA ne sont généralement pas recommandés, car la qualité de la discussion et de l'apprentissage a tendance à en pâtir. Toutefois, il existe un certain nombre de moyens d'obtenir la contribution d'un plus grand nombre de parties prenantes. Comme ce fut le cas pour l'AAA de l'intervention de la CEDEAO au Mali, par exemple, le(s) facilitateur(s) peut/peuvent rencontrer certains groupes de parties prenantes ou des individus qui auraient un point de vue précieux avant que l'AAA ne soit organisée. Il conviendrait de réfléchir à la manière la plus appropriée de transmettre cette perspective aux participants de l'AAA. Cela pourrait se faire par l'intermédiaire d'un représentant du groupe qui viendrait soit pour une partie soit pour la totalité de l'AAA. Ou bien une personne qui a été invitée à l'AAA pourrait être désignée pour assister à la réunion préalable à l'AAA et relayer l'information au groupe élargi.

## ROLE, QUALITES ET SÉLECTION DU FACILITATEUR

Au cours des étapes de planification de l'AAA, le facilitateur a pour rôle de travailler en collaboration avec les organisateurs pour :

- Déterminer la portée, les objectifs d'apprentissage et la sélection des participants ;
- Concevoir une structure et une méthodologie appropriées (en rapport avec ce qui précède) ;
- Élaborer un programme.

Une fois que les participants à l'AAA sont réunis, les principales fonctions du facilitateur sont:

- Créer un environnement propice au partage en toute sincérité, à l'apprentissage et à l'expression d'idées nouvelles et de pensées originales ;
- Encourager la participation de tous ;
- Maintenir le groupe au travail et à l'heure ;
- Diriger le groupe dans le cadre de la planification de la marche à suivre, y compris les recommandations, l'établissement de rapports et les mécanismes de suivi.

Les qualités les plus importantes d'un facilitateur sont les suivantes :

- Être accepté dans ce rôle par tous les participants et bénéficier de leur confiance ;
- Être ouvert d'esprit ;
- Se comporter de manière impartiale et sans porter de jugement (ne pas prendre parti) ;
- Utiliser des techniques d'écoute active (savoir comment recentrer le débat, le résumer, faire des réflexions rétrospectives) ;
- Poser des questions ouvertes et savoir quand et comment poser des questions d'approfondissement ;
- Être sensible aux besoins du groupe ;
- Être flexible ;
- Gérer efficacement la dynamique de groupe et les tensions qui surgissent ;
- Être, dans l'idéal, une personne qui connaît les particularités du contexte de la CEDEAO.

## *Quand recourir à un facilitateur interne au lieu d'un facilitateur externe ?*

La décision de faire appel à un facilitateur interne ou externe à l'organisation dépend de divers facteurs. Le premier et le plus important facteur décisif est de savoir si, oui ou non, l'organisation dispose en interne d'une personne ayant à la fois les compétences, les qualités et le temps requis pour s'acquitter des responsabilités susmentionnées. Si l'AAA est une activité informelle d'une demi-journée, il peut être relativement facile de trouver un facilitateur interne. Plus le nombre de personnes impliquées dans une AAA est élevé, plus l'activité professionnelle faisant l'objet d'analyse est complexe, et/ou plus les tensions ou la méfiance s'installe(nt) dans la dynamique de groupe, plus il faut de temps, d'expérience et de compétences en matière de facilitation.

Vous trouverez ci-dessous quelques avantages et inconvénients du recours à un facilitateur interne (qu'il s'agisse d'un membre du personnel ou d'un superviseur) par opposition à un facilitateur externe :

<b>Avantages d'un facilitateur interne</b>	<b>Inconvénients d'un facilitateur interne</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bonne connaissance du contexte.</li><li>- Plus économique et plus durable (ne dépend pas de fonds extérieurs).</li><li>- Les participants ont plus facilement et à plus long terme accès au facilitateur, ce qui peut aider à la mise en œuvre des recommandations de l'AAA.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les préjugés pourraient être plus accentués ; il pourrait avoir plus de difficulté à être impartial.</li><li>- Il pourrait être détourné de ses autres responsabilités et cela pourrait accroître les contraintes de temps.</li><li>- En fonction du grade de la personne au sein de l'organisation, certaines personnes de grade supérieur pourraient ou non vouloir s'impliquer ou l'accepter dans ce rôle.</li></ul>
<b>Avantages d'un facilitateur externe</b>	<b>Inconvénients d'un facilitateur externe</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Il est probable que des compétences plus spécialisées et une expérience de différents contextes soient mises à profit.</li><li>- Perçu comme étant impartial ou l'étant plus.</li><li>- Pourrait avoir plus de crédibilité auprès de certains participants à l'AAA.</li><li>- Le personnel n'est pas détourné de ses autres fonctions.</li><li>- Possibilité pour les organisateurs de l'AAA et ses participants d'apprendre des techniques de facilitation auprès d'un facilitateur professionnel.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Connaissance insuffisante ou inexistante du contexte de la CEDEAO.</li><li>- Moins économique et moins durable.</li><li>- Aucune présence permanente pour aider à soutenir et à suivre la mise en œuvre des recommandations de l'AAA et l'internalisation des enseignements tirés, sauf si la portée inclut ce type de suivi.</li></ul>

Il conviendrait de faire appel à un facilitateur interne lorsqu'il existe une personne au sein de l'organisation qui dispose du temps et d'un niveau d'expérience et de compétences suffisant pour le type d'AAA à entreprendre, et lorsque cette personne aura la confiance et sera acceptée dans le rôle de facilitateur par les personnes participant à l'AAA. Si cette expertise n'existe pas au sein d'une organisation, la formation du personnel aux compétences de facilitation pourrait constituer un investissement à long terme intéressant, étant donné que les compétences de facilitation peuvent être utilisées à diverses fins au sein d'une organisation telle que la CEDEAO, notamment pour faciliter le dialogue avec divers groupes dans le cadre des missions de la DPA.

Il conviendrait de recourir à un facilitateur externe lorsque les conditions susmentionnées ne sont pas réunies et qu'il existe des ressources pour recruter un facilitateur externe. Dans le cas des AAA impliquant plusieurs organisations qui ont collaboré dans le cadre d'une initiative, il pourrait s'avérer nécessaire de trouver un facilitateur qui soit externe à toutes les organisations, afin de garantir l'impartialité. Où trouver un facilitateur externe ? Une façon d'en trouver consiste à solliciter des recommandations auprès de collègues au sein et à l'extérieur de l'organisation. Les praticiens ayant une solide expérience des processus de groupe participatifs tels que la formation, le développement organisationnel, la planification stratégique, la médiation et le dialogue facilité, possèdent souvent les compétences de facilitation nécessaires pour concevoir et mener des AAA plus complexes.

### *Un superviseur ou une personne de haut rang devrait-il/elle faciliter une AAA ?*

Il conviendrait d'examiner attentivement les cas où il est approprié d'avoir un superviseur ou un responsable présent et/ou faisant office de facilitateur. Un superviseur pourrait ne pas constituer le meilleur choix pour la facilitation d'une AAA (ou dans certains cas, être présent lors d'une AAA), étant donné que certains participants pourraient être moins enclins à communiquer ouvertement. Si un superviseur est présent, il doit signaler clairement au groupe que l'objectif de l'AAA est d'apprendre et non de blâmer et jouer sa partition pour modeler et encourager l'autoréflexion et la communication ouverte. Si le superviseur ou la figure d'autorité est une personne que l'ensemble du groupe accepte et respecte dans le rôle de facilitateur, l'avantage est que le groupe pourrait prendre l'exercice plus au sérieux. La responsabilité de la mise en œuvre des recommandations pourrait être accrue si le superviseur exprime clairement cette attente et s'il surveille activement cette mise en œuvre. Les inconvénients tiennent au fait que les membres du groupe pourraient filtrer leurs opinions et limiter leurs commentaires à des choses qu'ils savent que le superviseur est susceptible d'approuver, empêchant ainsi un débat sain. Un autre inconvénient réside dans le fait que la simple présence d'un décideur pourrait entraver la qualité et la quantité de l'analyse et de la délibération et qu'il pourrait y avoir une plus grande tendance à sauter prématurément aux solutions et aux décisions. Cela va à l'encontre de l'objectif principal d'une AAA qui est de faciliter l'apprentissage par un dialogue ouvert et franc et de parvenir à des recommandations bien conçues.

Une autre considération concernant le recours à un superviseur pour jouer le rôle de facilitateur réside dans le précédent qu'il crée au plan institutionnel. Si le superviseur commence à conduire des AAA, le rôle de « facilitateur » dans l'organisation sera perçu comme une personne qui a de l'autorité plutôt que comme une personne ayant les compétences, les qualités et l'expérience requises pour faciliter l'apprentissage par l'organisation. Certes, un superviseur pourrait posséder ces compétences et ces qualités, mais cela n'est pas acquis d'avance. Par conséquent, en cas de changement de direction, il existe un risque qu'un terme soit mis aux

AAA ou que leur qualité se détériore si le nouveau responsable ne peut pas assumer convenablement ce rôle.

Étant donné que le facilitateur n'a pas pour rôle de prendre des décisions ou de dire aux autres ce qu'ils doivent faire, mais seulement de guider un processus d'apprentissage, le grade ne devrait pas constituer un facteur. Néanmoins, tant que les membres du personnel ne se sont pas habitués aux AAA qui sont menées par leurs collègues, le grade pourrait potentiellement constituer une pierre d'achoppement dans une organisation hiérarchisée.

Il conviendrait de souligner que les préoccupations des membres du groupe concernant un facilitateur, soit perçues comme biaisées, soit en raison d'une différence de grade, peuvent être surmontées. Si le facilitateur explique clairement son rôle (selon les modalités décrites ci-dessus) et démontre effectivement sa crédibilité auprès du groupe en faisant preuve de compétence dès le début de l'exercice, les doutes des membres du groupe réticent peuvent être dissipés. Le fait d'avoir un superviseur qui introduit la session d'AAA et présente le facilitateur et, en substance, qui confirme la compétence et l'expérience du facilitateur, peut également contribuer à renforcer la confiance du groupe et à atténuer les craintes.

## ÉLABORATION D'UN PROGRAMME

Les organisateurs et le facilitateur doivent décider de la structure la plus appropriée en fonction des objectifs spécifiques de l'AAA et de ce qu'ils espèrent apprendre. Le programme peut être plus ou moins formel selon le type d'AAA et le groupe participant. Par exemple, l'objectif d'une AAA interne sur une mission d'enquête pourrait être comme suit :

**Objectif :** La présente AAA rassemble tout le personnel de la CEDEAO qui a participé à la mission d'enquête dans un pays X, afin d'identifier les enseignements tirés et formuler des recommandations pour améliorer les futures missions d'enquête.

Quel que soit le type d'AAA, chaque programme d'AAA a la même structure de base que les questions d'orientation clés ci-après adaptées au contexte :

### Structure de base d'une AAA

- Accueil et déclinaison du contexte et de l'objectif/des objectifs de la présente analyse
- Rôle du facilitateur, règles de base pour la participation/accords en matière de communication
- Qu'est-ce qui était prévu ?
- Que s'est-il réellement passé ?
- Qu'est-ce qui a bien fonctionné, et pourquoi ?
- Que peut-on améliorer, et comment ?
- La voie à suivre : commentaires finaux, préparation du rapport et plan préliminaire (qui, quoi, quand, où, comment) pour formuler et mettre en œuvre toute recommandation ou tout enseignement tiré, ou pour apporter des « corrections de ligne d'action » dans le cas d'une AAA menée pendant une initiative en cours.

La formulation des questions devrait être adaptée au contexte et correspondre à la culture institutionnelle, comme dans l'exemple ci-après :

## **Programme de base d'une AAA adapté à une mission d'enquête dans le contexte de la CEDEAO**

- Allocution de bienvenue, contexte et objectif(s) de la présente analyse/ce que nous espérons apprendre
- Rôle du facilitateur et accords en matière de communication
- Présentation de la mission d'enquête dans un pays X (objectifs et principales phases ou activités)
- Discussion et analyse des enseignements tirés
- Meilleures pratiques à appliquer lors de futures missions d'enquête
- Domaines à améliorer
- La voie à suivre et les prochaines étapes

## **TECHNIQUES DE FACILITATION ET DE DISCUSSION**

### *Structuration de la discussion en fonction des phases, des événements ou des thèmes*

L'une des forces du format de l'AAA tient à sa flexibilité. Le facilitateur peut utiliser un format chronologique pour structurer la discussion, ou la discussion peut être organisée autour d'événements/d'activités, de thèmes ou de questions clés<sup>2</sup>. Dans l'exemple de mission d'enquête ci-dessus, certaines des phases clés peuvent inclure celles ci-après :

- Décision d'entreprendre une mission d'enquête ;
- Planification de la mission ;
- Exécution de la mission ;
- Suivi de la mission et décision concernant les prochaines étapes.

Les activités clés d'une mission d'enquête autour desquelles structurer l'AAA pourraient inclure celles ci-après :

- Planification ;
- Réunions avec divers groupes de parties prenantes ;
- Collecte, analyse et présentation des données ;
- Communication ;
- Logistique (voyages à destination et à l'intérieur du pays) et sécurité.

Les éléments de processus (logistique, gestion, administration et soutien) peuvent être examinés séparément ou intégrés dans la discussion de fond.

Quelle que soit la technique adoptée, la discussion devrait permettre d'identifier : les forces et les succès ; les faiblesses et les domaines à améliorer ; et les recommandations concrètes et réalisables. Le facilitateur a ensuite recours à des questions ouvertes pour susciter la discussion et la réflexion.

---

<sup>2</sup> Pour un exemple de programme d'AAA interne structurée autour d'étapes/d'événements clés, veuillez consulter l'Annexe C.

## Questions ouvertes par opposition aux questions fermées

Les questions ouvertes commencent par « quoi » ou « comment » et sont préférables pour susciter la discussion. Les questions qui commencent par « pourquoi » sont également des questions ouvertes, mais doivent être utilisées avec modération, car elles peuvent mettre certaines personnes sur la défensive ; par exemple, « Pourquoi avez-vous fait cela ? » n'est pas aussi efficace que « Quelles étaient les motifs de votre décision ? ». La réponse aux questions fermées ne peut être que « oui » ou « non » et ces questions ne sont donc pas utiles pour susciter une discussion. Par exemple : la question « Êtes-vous d'accord avec ce que Mlle X a dit ? » serait mieux formulée à l'aide de la question ouverte suivante : « Que pensez-vous de ce qu'a dit Mlle X ? » Il est préférable de recourir à des questions fermées pour confirmer quelque chose ; par exemple, « Vous pensez donc que la mission a été pour l'essentiel réussie. Vous ai-je bien compris ? »

En se référant à la structuration par phases susmentionnée, le facilitateur pourrait recourir à des questions d'orientation ouvertes pour la discussion, afin de dégager les enseignements tirés relativement à la performance de chaque phase, notamment :

- **Décision d'entreprendre une mission d'enquête**
  - *Quel a été le processus de décision pour entreprendre la mission ?*
  - *Quels ont été les points forts du processus décisionnel ?*
  - *Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré ?*
- **Préparation de la mission**
  - *Quel a été le processus (activités et tâches clés) de préparation de la mission ?*
  - *Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans le processus de préparation ?*
  - *Comment la préparation aurait-elle pu être améliorée ?*
- **Exécution de la mission**
  - *Quel était le plan – les buts, les objectifs et les principales activités conçues pour réaliser la mission ?*
  - *Que s'est-il réellement passé ? En quoi s'est-elle écartée du plan et pourquoi ?*

Note : Le facilitateur pourrait alors choisir de décomposer chaque activité et de poser les questions ci-après pour chacune d'entre elles :

  - *Qu'est-ce qui a bien fonctionné et pourquoi ?*
  - *Quels ont été les défis ?*
  - *Que faudrait-il faire différemment la prochaine fois ?*
- **Suivi de la mission et décision concernant les prochaines étapes**
  - *Quels étaient les plans de suivi de la mission et les prochaines étapes ?*
  - *Qu'est-ce qui s'est réellement passé et qu'est-ce qui ne s'est pas produit et quelles en sont les raisons ?*
  - *Quels sont les enseignements que nous avons tirés en termes de suivi ? Que peut-on améliorer la prochaine fois ?*

## Accords en matière de communication/règles de base concernant l'AAA

Comme mentionné précédemment, il incombe au facilitateur de créer l'atmosphère propice. Un outil essentiel à cet effet consiste à établir des accords en matière de communication ou des règles de base pour la participation au début de la session d'AAA et à les renforcer tout au long de l'AAA. Vous trouverez ci-dessous les accords en matière de communication et les règles de

base que les membres du personnel du PAPS ont identifiés dans le cadre de l'AAA interne sur le soutien de la CEDEAO aux élections de 2016 au Niger.

#### **Exemples d'accords en matière de communication concernant les AAA**

- ❖ *Règle de Chatham House – pas d'attribution de ce qui est dit.*
- ❖ *Communication par téléphone portable et courrier électronique uniquement pendant les pauses.*
- ❖ *Principe « Faire simple et court » (KISS).*
- ❖ *Respect de ce que les autres ont à dire.*
- ❖ *Participation sur un pied d'égalité (tous sont là pour apprendre, quel que soit leur rang).*
- ❖ *Il a également été convenu qu'un point focal dans chaque direction ayant participé à l'AAA examinerait le rapport de l'AAA pour détecter toute sensibilité avant sa finalisation et sa transmission à d'autres personnes au sein et en dehors de la CEDEAO.*

Il s'agit d'un exercice fort utile que d'obtenir des accords en matière de communication de la part d'un groupe spécifique, étant donné que les groupes peuvent différer en termes de ce qu'ils pensent qu'il est important d'inclure dans ces accords. En outre, les règles seront plus susceptibles d'être respectées si elles sont suscitées plutôt qu'imposées. Il est également utile que le facilitateur suggère des directives supplémentaires importantes pour le succès de l'AAA que les participants négligent souvent, soit parce qu'ils manquent d'expérience en matière d'AAA, soit du fait de préjugés culturels. Par exemple, une directive importante en matière d'AAA qui va à l'encontre de nombreuses cultures organisationnelles tient à la notion de participation de tous sur un pied d'égalité, quel que soit leur rang. Pour qu'une AAA atteigne son but visé qui est de favoriser l'apprentissage en s'appuyant sur les expériences et les points de vue de toutes les personnes présentes, il est indispensable d'encourager la participation sur un pied d'égalité.

#### ***Autres compétences et techniques clés***

Le facilitateur de l'AAA doit se rappeler ce qui suit :

- Recourir à des questions ouvertes (celles qui commencent par « quoi » ou « comment ») ;
- Être précis et éviter les généralisations ;
- Être exhaustif, en couvrant tous les aspects pertinents du programme ou de l'événement ;
- Gérer le temps ;
- Se focaliser sur les questions liées au but ou à l'objectif de la mission, du projet ou de l'activité ;
- Examiner de manière approfondie les divergences d'opinion, afin de clarifier ce qui s'est passé ou ce qui pourrait être amélioré ;
- Encourager les nouvelles idées et guider les participants, afin d'identifier les mesures correctives et les solutions pour remédier aux points faibles ;
- Veiller à ce qu'aucune personne ne domine la discussion et amener doucement les participants plus calmes à participer.
- Faire souvent des résumés ;
- Présenter la voie à suivre.

## *Travail par groupes de deux ou par petits groupes*

Certes, l'essentiel de l'AAA devrait se faire en plénière, mais le fait de répartir occasionnellement les participants par groupes de deux ou par petits groupes peut aider à nouer des relations, promouvoir la collaboration, animer la discussion et faire participer les participants qui sont moins à l'aise pour s'exprimer dans un grand groupe. Cette approche peut également permettre de gagner du temps. Par exemple, il peut être plus efficace de travailler par groupes de deux ou par petits groupes pour formuler des recommandations applicables pour chacun des problèmes identifiés par l'ensemble du groupe, puis de les partager avec le groupe élargi pour en discuter, plutôt que de faire travailler l'ensemble du groupe sur chaque recommandation.

## *Clôture de l'AAA*

Pour clore la session d'AAA, le facilitateur devrait passer en revue et résumer les points clés identifiés au cours de la discussion. La session devrait se terminer sur une note positive, en établissant un lien entre les observations et les recommandations pour l'amélioration future. La personne chargée du programme, de l'activité ou de la tâche peut faire des observations finales, consolider les plans et les grandes lignes du rapport de l'AAA, et présenter la voie à suivre. Dans le cas d'AAA plus longues, un groupe de travail devra probablement être constitué pour formuler les recommandations et mettre en place un mécanisme pour élaborer des recommandations et des plans d'action, afin de pérenniser les succès et de combler les lacunes.

## **DOCUMENTATION DE L'AAA ET SUIVI DES RECOMMANDATIONS**

Les principales raisons motivant la documentation des résultats d'une AAA sont la préservation de la mémoire institutionnelle, le renforcement des enseignements tirés de sorte qu'ils puissent être appliqués aux futures missions et la préparation de la mise en œuvre des recommandations. Vous trouverez un modèle de rapport d'AAA à l'Annexe D.

La mise en œuvre des recommandations peut constituer un défi pour diverses raisons, notamment la qualité des recommandations, un plan de mise en œuvre peu clair ou inadapté, des ressources humaines ou financières insuffisantes, le manque d'incitations ou de motivation, d'autres pressions professionnelles et le manque de responsabilisation. Les stratégies ci-après peuvent accroître la probabilité de mise en œuvre des recommandations de l'AAA :

- **Obtenir l'adhésion et la contribution des parties prenantes et des décideurs clés au processus d'AAA lors des étapes de planification.** Par exemple, demandez-leur ce qu'ils aimeraient le plus apprendre du processus (que ce soit à travers leur participation à la rédaction ou à la lecture du rapport d'AAA ou une séance d'information). Posez-leur la question de savoir s'ils seraient disposés à assister à une séance d'information (ou à une discussion virtuelle si la personne se trouve dans un autre pays) sur les résultats de l'AAA et à discuter des recommandations. Plus les individus sont impliqués dans l'identification des solutions, plus ils se sentiront concernés et plus ils seront susceptibles de soutenir leur mise en œuvre.
- **Élaborer des recommandations applicables.** Les recommandations applicables sont réalistes (réalisables) et spécifiques ; elles précisent à tout le moins le problème qu'elles visent à traiter, leur nature et la manière dont elles peuvent être mises en œuvre (qui, quoi, quand, où et toute ressource nécessaire).

### Exemple de recommandation applicable

Problème : La délégation est arrivée sur place et le président a refusé de la rencontrer. Le voyage a donc été une perte de temps et de ressources et les relations ont été davantage tendues.

Recommandation : Le chef des futures délégations [*qui*] devrait s'assurer que l'équipe de soutien a suffisamment préparé le terrain au niveau diplomatique et opérationnel pour que la délégation soit reçue avant de donner l'approbation finale pour effectuer les dépenses nécessaires (par exemple, l'achat de billets d'avion) [*quoi*]. Élaborer une liste de contrôle pour la préparation du voyage avec l'équipe et suivre les progrès [*comment*] lors des réunions hebdomadaires dans la salle des opérations de la DPA [*quand et où*].

Il conviendrait de souligner qu'au cours de l'AAA, il importe de laisser le groupe réfléchir de manière créative aux recommandations sans se préoccuper de savoir si, oui ou non, elles sont applicables dès le départ. Il est préférable de mettre toutes les idées sur la table avant d'analyser leur bien-fondé et leur faisabilité. N'oubliez pas d'inclure les éléments qui ont été couronnés de succès et qui devraient être pérennisés à l'avenir. Si vous disposez de suffisamment de temps, les participants peuvent travailler par petits groupes ou par groupes de deux pour sélectionner les recommandations réalistes et en définir les spécificités, afin de les rendre applicables. Si vous ne disposez pas de suffisamment de temps, le facilitateur ou un comité peut être désigné pour travailler sur les recommandations et convenir d'une date pour se réunir à nouveau, afin de discuter des ébauches de recommandations et des suggestions de hiérarchisation par priorité. Encore une fois, le fait de se réunir en personne peut créer un sentiment de responsabilité partagée et d'engagement à soutenir les réformes.

- **Catégoriser et hiérarchiser par priorité les recommandations et élaborer un plan de mise en œuvre.** Une fois que le groupe de travail désigné a convenu d'une ébauche de liste de recommandations, il doit s'atteler à les catégoriser et à les hiérarchiser par priorité. Au nombre des rubriques utiles pour catégoriser et hiérarchiser par priorité ces recommandations, figurent celles ci-après :
  - Recommandations à court, moyen et long terme ;
  - Recommandations qui sont gratuites et relativement simples à mettre en œuvre (comme l'exemple de la liste de contrôle ci-dessus) ;
  - Recommandations qui feront la plus grande différence positive quel que soit le coût (et suggéreront où trouver des fonds).

La mise en œuvre de recommandations applicables, dans la mesure des ressources disponibles, est susceptible d'avoir un effet positif important sur les performances et le moral du personnel et de renforcer une culture de l'apprentissage. En revanche, l'absence de mise en œuvre peut saper le moral du groupe et la volonté future de s'engager réellement dans la réforme ainsi que dans les futures AAA. Par conséquent, il est important de s'assurer qu'il existe un plan de mise en œuvre pour toute recommandation applicable. Il s'agit notamment d'identifier les tâches qui nécessitent des décisions de la haute direction ainsi que de déterminer un calendrier de suivi et un répondant pour chaque action de suivi. Le plan de mise en œuvre devrait soit être inclus dans le rapport de l'AAA (si le facilitateur et le rédacteur du rapport participent toujours à l'élaboration du plan de mise en œuvre), soit être élaboré séparément.

Un processus d'AAA pourrait révéler la nécessité de modifier les procédures établies et/ou les procédures opérationnelles standard (POS). Dans ce cas, le directeur et les chefs de division devront procéder à des révisions et s'assurer qu'elles sont communiquées à tout le personnel approprié et à tout partenaire pertinent externe à l'organisation. La persistance, la patience, une attitude de soutien et un esprit de résolution des problèmes devraient être maintenus tout au long du processus de mise en œuvre des recommandations, en reconnaissant que surmonter les obstacles et les résistances est une composante normale de tout processus de réforme.

## ANNEXE A

### **Modèle de programme de base pour une AAA interne** **Mission d'enquête de la CEDEAO**

*Note* : Le présent programme peut être adapté pour des AAA plus spécifiques et/ou plus formelles. Pour plus de détails sur l'élaboration d'un programme, veuillez-vous reporter à la page 10.

- Accueil et déclinaison du contexte et de l'objectif/des objectifs de la présente analyse/ce que nous espérons apprendre
- Rôle du facilitateur et accords en matière de communication
- Présentation de la mission d'enquête dans un pays X (objectifs et principales phases ou activités)
- Discussion et analyse des enseignements tirés
- Meilleures pratiques à appliquer lors de futures missions d'enquête
- Domaines à améliorer
- La voie à suivre et les prochaines étapes

## ANNEXE B

### Modèle de processus pour faciliter une AAA

1. **Créer l'atmosphère propice.** Accueillir tout le monde et donner le ton d'une communication ouverte et d'un engagement à apprendre. Chacun doit participer dans une atmosphère exempte de toute idée d'ancienneté ou de grade. Les AAA constituent des événements d'apprentissage plutôt que des critiques. Obtenir des accords en matière de communication ou des règles de base. Suggérer des ajouts, si nécessaire. Expliquer le rôle du facilitateur, qui est de guider la discussion mais pas de faire part de ses opinions ou de faire preuve de partialité pour tout point de vue ou toute recommandation.
2. **Poser la question suivante : « Qu'avons-nous prévu de faire ? ».** Le facilitateur devrait commencer par structurer l'événement soit en activités discrètes, soit en phases, chacune d'entre elles ayant (ou devant avoir) un objectif et un plan d'action identifiables. La discussion commence par la première activité : « Qu'est-ce qui était censé se produire ? ».
3. **Posez la question suivante : « Que s'est-il réellement passé ? ».** Cela signifie que l'équipe doit comprendre et s'accorder sur les faits concernant ce qui s'est passé. Toutefois, ne pas oublier que l'objectif est d'identifier un problème et non un coupable.
4. **Comparer le plan à la réalité.** Le véritable apprentissage commence lorsque l'équipe ou les équipes compare(nt) le plan à ce qui s'est réellement passé dans la réalité et détermine(nt) ce qui suit : « Pourquoi y a-t-il eu des différences » et « Qu'avons-nous appris ? ». Identifier les succès, les lacunes, ainsi que toute déviation ou adaptation du plan, et en discuter. Dans le cas de déviations et d'adaptations, poser la question suivante : « Quelles étaient les raisons ? Avec du recul, était-ce la bonne décision ? »
5. **Notez les points clés.** La consignation par écrit des éléments clés d'une AAA permet de clarifier ce qui s'est passé et de faire une comparaison avec ce qui était censé se produire. Elle facilite le partage des expériences d'apprentissage au sein de l'équipe et fournit la base d'un programme d'apprentissage plus large dans l'organisation.
6. **Mettre en place des recommandations et des plans d'action afin de pérenniser les succès et de combler les lacunes.**

## ANNEXE C

### Exemple de programme d'une AAA interne organisée par étapes/événements clés

**Analyse après action du soutien de la CEDEAO aux élections démocratiques au Niger**

**6 juin 2016, Salle des opérations de la DPA, Abuja, Nigéria**

*8h30 Allocution de bienvenue, présentations, objectifs et aperçu de l'exercice d'AAA*

- Qu'est-ce qui fait le succès d'une AAA ?
- Règles de base pour la participation

*9h15 Cartographie du contexte, de l'impulsion et des étapes/événements clés des missions au Niger*

- Allocution de M. Oke. Quel était le contexte au Niger et pourquoi semblait-il important que la CEDEAO soit impliquée ?
- Exercice de cartographie par petits groupes pour préparer le terrain en vue d'explorer les liens entre l'alerte précoce et la réponse et de réfléchir aux moments et décisions clés

*10h30 Définition du succès*

- Discussion en plénière : Quelle était la vision du succès à chaque étape du processus ?

*10h45 Pause thé*

*11h00 Analyse des performances*

- Exercice de réflexion et discussion par petits groupes
- Débriefing en plénière

*12h00 Identification des enseignements tirés*

- Quels sont les enseignements tirés qui devraient guider les futures missions ?
- Quelles sont les stratégies pour une approche intégrée de l'analyse et de la réponse ?
- Quelles sont les POS qui devraient être formulées ?

*12h45 Conclusion*

## ANNEXE D

### Modèle de rapport d'AAA

**Nom de l'activité/du projet :**

**Date, heure et lieu de l'AAA :**

**Justification, portée, objectifs de l'AAA :**

Si la portée de l'AAA ne couvre qu'une partie d'un projet ou d'une initiative (telle qu'une activité dans le cadre d'un projet), il convient de l'indiquer. Une brève description de la justification et des objectifs spécifiques de l'AAA devrait également suivre. Un programme peut être joint en annexe, si cela s'avère utile.

**Contexte du projet/de l'activité :**

Contexte de l'activité ou du projet faisant l'objet d'analyse. Cette section pourrait fournir un bref historique du projet ou de l'événement, ainsi que des faits et des chiffres.

**Objectifs de la mission/du projet/de l'activité :**

Indiquez quel est l'objectif prévu ou déclaré de la mission, du projet ou de l'activité. Si les participants ne parviennent pas à un consensus sur l'objectif exact, il convient de l'indiquer dans cette section.

**Réalisations/résultats de la mission/du projet/de l'activité :**

Résumez les principales réalisations et les principaux résultats de l'activité/du projet. Incluez les réalisations qui ont permis d'atteindre l'objectif, ainsi que les autres résultats imprévus (positifs ou négatifs).

**Processus (cartographie et/ou méthodologie) :**

Aidez vos collègues à éviter de devoir « réinventer la roue » en résumant la méthodologie et les outils utilisés par l'équipe au cours du projet. Le but de cette section est de fournir un compte-rendu de la manière dont l'activité a été menée et de l'utilisation des outils, afin de faciliter la reproduction dans une autre mission. Les documents utiles du projet, tels que les listes de contrôle, les tableaux d'effectifs, les termes de référence, les documents de planification, les fiches d'évaluation, etc. devraient être joints en annexe. Si possible, une carte de processus devrait être incluse pour décrire la séquence des actions menant au résultat final. Il conviendrait de se référer aux orientations existantes sur le processus et de noter ainsi que d'expliquer la conformité ou la divergence entre la manière dont le processus a été mené et les orientations officielles ou les POS établies.

**Bonnes/meilleures pratiques/ce qui a bien fonctionné :**

Indiquez les activités ou les approches qui ont bien fonctionné. Précisément, indiquez-les approches/activités qui, de l'avis du groupe, pourraient ou devraient être adoptées ou reproduites par d'autres personnes effectuant un exercice similaire à l'avenir.

**Enseignements tirés/ce qui n'a pas bien fonctionné ou pourrait être amélioré :**

Indiquez les activités ou les approches qui se sont avérées problématiques. Précisément, indiquez les activités ou les approches qui devraient être évitées par d'autres personnes effectuant des exercices similaires à l'avenir.

**Citations tirées de l'AAA :**

Indiquez les citations mémorables et très descriptives tirées des AAA. Sélectionnez les citations en fonction de leur représentativité. Elles devraient décrire succinctement l'apprentissage qui a lieu pendant l'AAA.

**Recommandations spécifiques applicables :*****i. Au niveau de la mission (le cas échéant)***

Formulez des recommandations sur la meilleure façon d'exécuter l'événement/le projet faisant l'objet d'analyse. Les recommandations devraient être orientées vers l'action. Par exemple, lorsque la section « Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné » ci-dessus indique « Nous n'avons aucune idée de ce que l'on attendait de nous », la recommandation pourrait être « Le chef de projet devrait définir et transmettre les objectifs des tâches bien avant le projet ».

***ii. Au niveau de la DPA/du PAPS/de la Commission (le cas échéant)***

Incluez les actions qui devraient soit être reproduites, soit être évitées dans un événement ou un projet similaire dans d'autres missions ou à la DPA/au PAPS, en accordant une attention particulière à la manière dont les choses devraient être faites différemment pour améliorer l'ensemble de l'événement/du projet. La plupart des recommandations s'appliqueront à la DPA et/ou au PAPS dans leur ensemble. Le cas échéant, les recommandations qui pourraient s'appliquer à l'ensemble de la Commission devraient également être énumérées. Une corrélation directe devrait être établie à toutes les recommandations visant à résoudre un problème spécifique. Identifiez les domaines dans lesquels l'élaboration de politiques pourrait apporter une solution.

**Mots-clés associés à la présente AAA (*facultatif*) :**

Identifiez des mots-clés à associer à la présente AAA à des fins de recherche. Ceci est particulièrement utile lorsque le rapport est hébergé sur une plateforme de gestion des connaissances.

**Annexes et documents de référence de l'AAA (*facultatif*) :**

Énumérez les documents de référence pertinents, tels qu'une proposition de projet, des documents de gestion de projet ou toute orientation disponible concernant l'activité ou le projet.

**Participants à l'AAA :**

Liste des participants à l'AAA, y compris le facilitateur et le rapporteur.

**Contacts :**

Indiquez une personne (ou des personnes) à contacter pour les questions de suivi ; indiquez les noms, les titres, les numéros de téléphone et les adresses électroniques.

## SOURCES

Procédures opérationnelles standard du Département de la paix et de la sécurité de l'Union africaine pour le soutien à la médiation (janvier 2012). <http://www.peaceau.org/uploads/au-mediation-sops.pdf>

Guide technique pour l'Analyse après action (USAID, février 2006)

[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADF360.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF360.pdf)

Avant-projet de rapport de la CEDEAO sur l'Analyse après action du Mali, Initiatives et réponses de la CEDEAO aux crises multidimensionnelles au Mali : novembre 2013 – février 2014.

Boîte à outils pour le partage des connaissances

<http://www.kstoolkit.org/After+Action+Review>

Rapport de l'Analyse après action sur le soutien de la CEDEAO aux élections présidentielles de 2016 au Niger (AAA interne du PAPS facilitée par l'équipe technique de REWARD, disponible sur demande auprès de la DPA).