



Thinking Africa

NOTE D'ANALYSE POLITIQUE

CONSTRUIRE LE CHANGEMENT : UN PLAN D'ATTAQUE EN HUIT ÉTAPES POUR RENDRE EFFECTIVE L'APPROPRIATION DE L'APPROCHE DE PRÉVENTION DE L'EXTRÉMISME VIOLENT PAR LES ACTEURS CIVILS ET INSTITUTIONNELS

Par Perrin Banzeu

Perrin BANZEU est Chercheur et Project Specialist au Centre africain d'Études Internationales, Diplomatiques, Économiques et Stratégiques (CEIDES), un think tank qui se propose de mobiliser, construire et engager une expertise africaine en faveur de la paix et de la prospérité du continent. Il est par ailleurs l'auteur de deux ouvrages scientifiques : *Ciments de l'Afrique à la conquête du Cameroun*, Paris, Books on Demand, 2017, 104 pages et *Coopérations pays émergents Cameroun depuis la fin de la Guerre froide. Les cas du Brésil et de l'Inde*, Saarbrücken, Éditions Universitaires Européennes, 2015, 348 pages. Ses centres d'intérêt sont les Relations internationales, la Géoéconomie, l'Intelligence économique et la Sécurité humaine.

RÉSUMÉ

L'actualité de la lutte contre la violence extrémiste est marquée par l'émergence d'actions visant à sensibiliser divers acteurs institutionnels et civils sur la nécessité de l'appropriation de l'approche de prévention de l'extrémisme violent. Toutefois, pour que ces initiatives soient capables d'opérer de profondes mutations sur les perceptions et les actions des acteurs susmentionnés, un « changement d'état », capable de provoquer une « rupture de continuité » en engendrant une « nouveauté radicale » dans la manière d'adresser des réponses à l'extrémisme violent est nécessaire. La présente note fournit en 08 étapes clés, un plan d'action à mettre en œuvre pour construire ce « changement d'état ».

CONTEXTE

L'expansion rapide de l'extrémisme violent dans diverses régions du monde, couplée aux limites des réponses sécuritaires – qui, à ce jour, butent sur la complexité d'un fléau qui appelle une réponse multidimensionnelle et globale – ont amené les acteurs tant nationaux qu'internationaux à procéder à une mise à jour du logiciel global de la riposte à violence extrémiste.

Cette mise à jour s'est matérialisée par une mise en valeur de l'approche de prévention qui enjoint d'agir sur les fondements de l'extrémisme violent en vue d'empêcher sa pérennisation à moyen et long terme. Cependant, elle ne renseigne pas sur la procédure à suivre pour rendre effective l'appropriation de l'approche de prévention de l'extrémisme violent par les acteurs civils et institutionnels appelés à assurer son opérationnalisation. C'est cet angle mort qu'il convient d'éclairer afin d'éviter de tomber dans le piège des réformes cosmétiques, incapables de franchir le cap de la prise de conscience.

IDÉES PRINCIPALES

- 1 Formuler votre objectif
- 2 Cartographier l'environnement
- 3 Identifier les acteurs clefs
- 4 Repérer les leviers de basculement
- 5 Identifier les vecteurs
- 6 Choisir la séquence de lancement
- 7 Analyser les impacts
- 8 Ajuster la campagne

MOTS-CLÉS

Stratégie d'influence, prévention de l'extrémisme violent, ingénierie du changement, acteurs civils et institutionnels

INTRODUCTION

Dans le Plan d'action pour la prévention de l'extrémisme violent (PEV) du 24 décembre 2015¹, le Secrétaire général des Nations Unies appelle les États membres à s'attaquer directement aux causes profondes de l'extrémisme violent à travers la mise en œuvre des mesures de prévention destinées à traiter les causes sous-jacentes qui poussent les individus à opter pour la violence extrême. Depuis lors, des initiatives visant à sensibiliser une pluralité d'acteurs – dirigeants politiques, Forces de défense et de sécurité, membres de la société civile (hommes, femmes, jeunes), autorités religieuses et traditionnelles, médias, secteur privé, gouvernements et organisations régionales et internationales etc. – sur l'urgence de l'adoption de l'approche de prévention se multiplient et gagnent en importance².

Toutefois, en dépit du rôle indéniable qu'elle joue dans la prise de conscience, la « sensibilisation » ne garantit pas l'« appropriation ». Celle-ci, ne dispose pas de la force structurante requise pour opérer une modulation tangible sur le comportement des acteurs, pour amener ces derniers à intégrer de manière effective les instruments de l'approche de prévention dans leurs politiques, stratégies, programmes et pratiques quotidiennes de lutte contre l'extrémisme violent.

C'est donc dire que pour passer de la « sensibilisation » à l'« appropriation », une étape essentielle doit être franchie : la « construction du changement ». Ce dernier aspect nous intéresse au plus haut point et c'est la raison d'être du présent guide méthodologique qui décrit étape par étape le *modus operandi* à mettre en mouvement pour rallier des individus à une cause.

Définie comme étant « une allocation de ressources informationnelles et une mobilisation de vecteurs visant à orienter les attitudes et comportements d'individus ou de publics en agissant sur leurs perceptions »³, la stratégie d'influence est le levier qu'il

1. Assemblée générale de l'ONU, Plan d'action pour la prévention de l'extrémisme violent du 24 décembre 2015 : Rapport du secrétaire général, 24 décembre 2015, UN Doc. A/70/674.

2... On peut citer au niveau de l'Afrique francophone, les trois premières éditions des Conversations régionales pour la prévention de l'extrémisme violent tenues à Dakar (Sénégal) en juin 2016, à N'Djamena (Tchad) en juin 2017 et à Alger (Algérie) en juin 2018, le Séminaire régional pour la prévention de l'extrémisme violent en Afrique Centrale et dans le Bassin du Lac Tchad, tenu les 27 et 28 novembre 2017 à Yaoundé (Cameroun) et Dialogue participatif pour la prévention de l'extrémisme violent dans l'Extrême-Nord du Cameroun et son pourtour, tenu les 24 et 25 juillet 2018 à Maroua (Cameroun).

3. Ludovic François et Romain Zerbib, « De la notion d'influence au concept de stratégie d'influence », dans Ludovic

faut actionner pour obtenir d'autrui un assentiment ou comportement qu'il n'aurait pas adopté spontanément. Exprimé autrement, la stratégie d'influence est la matérialisation de l'« ingénierie du changement ». Sa mise en œuvre repose schématiquement sur un protocole en 8 étapes – à suivre dans l'ordre et en parallèle – élaboré par Ludovic François⁴.

En prenant l'exemple d'un think tank qui a pour ligne stratégique de contribuer à la promotion de la sécurité humaine en Afrique centrale et pour ambition de rendre effective l'appropriation de l'approche de prévention de l'extrémisme violent par les acteurs civils et institutionnels du Cameroun, cette note méthodologique trouve sa pertinence dans le lien qu'elle établit entre le « quoi faire » (la finalité) et le « comment faire » (le processus) : au lieu de se contenter de dire ce qu'il faut faire, elle met une emphase sur la démarche à suivre pour atteindre un objectif. Elle a pour principal enjeu de fournir aux différents acteurs engagés dans la prévention de l'extrémisme violent, un kit prêt à l'emploi qui leur permettra de devenir des « entrepreneurs du changement », c'est-à-dire des acteurs capables d'intégrer leurs cibles dans leur jeu, en orientant le comportement de ces dernières en fonction de leurs intérêts. Elle est donc pensée pour les praticiens qui y trouveront une présentation pédagogique pratique du processus de « fabrication du changement ».

ÉTAPE 1 : FORMULER VOTRE OBJECTIF

De prime abord, le think tank va **formuler un objectif clair, atteignable et mesurable**. Pour répondre à ces exigences, il doit impérativement prendre en considération deux éléments :

François et Romain Zerbib (dir.), *Influentia*. La référence des stratégies d'influence, Panazol, Lavauzelle, 2^e édition, 2016, p. 17.

4. Ludovic François, « Stratégie d'influence : un plan d'attaque en 8 étapes », disponible sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/08/11680-strategie-dinfluence-un-plan-dattaque-en-8-etapes/>, consulté le 02 décembre 2018. La présente note s'inspire surtout du guide méthodologique élaboré par Ludovic François.

– S'assurer que son objectif soit SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel) ;

– Incrire son objectif sur le long terme. Car, comme le souligne Alain Juillet : « la véritable influence, celle qui organise, structure, anticipe, exige de penser et d'agir dans la durée. Parce que l'on ne modifie pas un schéma de pensée d'une manière instantanée. Nous raisonnons aujourd'hui de manière pavlovienne, avec des réactions épidermiques à très, très court terme, de manière instantanée devrions-nous dire. Or pour agir intelligemment sur le long terme, il faut dépasser cet état pour aller vers l'analyse construite »⁵.

En suivant ces deux prescriptions, notre think tank pourrait formuler son objectif de la manière suivante : **rendre effective pendant cinq ans l'appropriation de l'approche de prévention de l'extrémisme violent par les acteurs civils et institutionnels du Cameroun**.

ÉTAPE 2 : CARTOGRAPHIER L'ENVIRONNEMENT

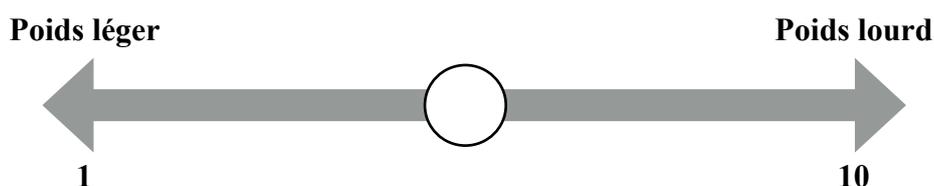
Le think tank va procéder à un examen approfondi des différentes cultures sécuritaires qui structurent l'environnement, avec pour enjeu **de recenser et d'analyser les ressources et contraintes susceptibles de venir compliquer ou faciliter l'atteinte de l'objectif fixé**. Cette phase doit systématiquement inclure une évaluation du poids (en termes de pourcentage si possible) de chacune de ces différentes cultures dans le milieu étudié.

Ce diagnostic essentiel et incontournable lui permettra d'évaluer en amont si les modifications à apporter sont d'ordre mineur ou majeur. Selon le cas, l'ampleur de la tâche et des actions à mettre en œuvre dans sa stratégie d'influence seront différents.

Notre think tank pourrait par exemple mettre en place un système de score de 1 à 10, où 1 renvoie à un « poids léger » sur l'échiquier et 10 correspond par contre à un « poids lourd ».

5. Alain Juillet dans un entretien accordé à Bruno Racouchot et publié dans *Communication & Influence*, Hors-série N°1 - Juin 2009, p. 4.

FIGURE 1. SYSTÈME DE SCORE DE 1 À 10



La logique est la suivante : si la note de la culture sécuritaire qu'il veut promouvoir se rapproche de 1, l'ampleur de la tâche du think tank sera énorme. En

revanche, si elle tend vers 10, l'effort à fournir par le think tank sera minime, car il sera appelé à opérer de menues modulations.

A l'analyse, il apparaît que l'environnement sécuritaire au Cameroun est travaillé par deux types de cultures :

1) Une culture de **sécurité réactive aux problèmes**, construite autour de la vision classique et restreinte de la sécurité de l'État (survie physique de l'État-Nation), dont les effets majeurs dans la limitation de l'expansion des groupes extrémistes et le maintien de l'intégrité territoriale du Cameroun sont reconnus. Sa position de « pionnière » dans l'environnement que constitue le Cameroun lui a permis de tisser un écosystème sécuritaire en fonction de ses intérêts.

Largement majoritaire (poids lourd), cette culture sera un frein pour notre think tank dans la mesure où la réalisation du changement voulu par ce dernier se heurtera à un obstacle majeur : **la résistance au changement**. À la vérité, la pratique quotidienne – et sur un temps long – de l'approche sécuritaire réactive a produit une structure sociale qui a pour mission de reproduire l'ordre établi en légitimant les comportements habituels et, en marquant du sceau de l'exclusion toute pratique nouvelle.

À ce jour, la lutte contre l'extrémisme violent au Cameroun a largement mis l'accent sur une approche sécuritaire *ex post* qui intervient pour rétablir le *statu quo ante* (la situation qui prévalait avant). L'introduction d'une approche sécuritaire *ex ante* (qui intervient avant la réalisation de la menace) sera perçue comme un scénario déviant par rapport à la culture ambiante et créera certainement des résistances. Par exemple, adjoindre au rôle classique de protection des Forces de défense et de sécurité, celui de prévention, produira des dissonances cognitives et même une opposition de la part des membres des Forces de défense et de sécurité qui ne sont pas forcément préparés à assumer cette nouvelle responsabilité. Ceux-ci ne s'approprient pas spontanément un tel mandat de prévention, qui sort de la mission de défense telle qu'actuellement définie par l'État du Cameroun. C'est bien connu, les habitudes ont la peau dure. Pour cette raison et pour bien d'autres, des effets conservateurs constituant des résistances aux métamorphoses seront des défis à relever. Le think tank doit en être pleinement conscient.

2) Une culture de **sécurité proactive**, bâtie sur une conception large de la sécurité : la sécurité humaine qui « consiste à protéger l'essentiel vital de tout être humain contre les menaces les plus graves et les plus répandues »⁶. Axée sur l'individu, elle établit un lien

entre la violation des sept dimensions clés⁷ du développement humain et l'émergence des conflits au sein d'une société. Ses caractères préventif et global commandent dans sa conception et sa mise en œuvre, la nécessaire prise en compte des éléments suivants : l'anticipation (agir en amont) et l'interdépendance d'une pluralité d'acteurs (travail en équipe).

Largement minoritaire (poids léger) du fait de sa position de « nouvel entrant » dans la société camerounaise, cette culture sera néanmoins confortée par deux éléments qui serviront de rampe de lancement à notre think tank.

– L'insuffisance ou l'inefficacité des réponses sécuritaires : quoiqu'importantes, les mesures sécuritaires, principalement axées sur une logique de gestion (quête d'accalmie) plutôt que de résolution (quête de solution durable/définitive) se sont avérées insuffisantes sur la durée. S'adressant davantage aux manifestations de l'extrémisme violent, elles sont incapables d'empêcher la reproductibilité des conflits.

De plus, la répression militaire s'accompagne de nombreuses contraintes – dépérissement de nombreux marchés locaux, modification des habitudes commerciales, interdiction de mobilité humaine, indiscipline des soldats qui se traduit par des brimades, des rackets, des violations des droits de l'homme etc. – qui accroissent le mécontentement social, renforcent les ressorts de la radicalisation, déconstruisent la notoriété, l'image et la réputation des Forces de défense et de sécurité auprès des populations, fragilisent davantage les relations État-citoyen/gouvernants-gouvernés et permettent la persistance des facteurs sous-jacents au conflit.

– La spécificité de l'extrémisme violent qui tient au fait qu'il soit la résultante de la conjonction et de l'hybridation de plusieurs menaces. La violence extrême ne naît pas *ex nihilo*, elle puise ses racines dans un ensemble de facteurs au rang desquels figurent entre autres : le chômage, la pauvreté, la famine, l'insécurité alimentaire, l'absence d'accès aux soins médicaux et la multiplication des maladies, l'absence d'accès aux services de bases (justice, éducation, etc.), le changement climatique, la criminalité transnationale, les trafics humains, d'armes et de drogue, une gouvernance exclusive, le manque de participation politique, les discriminations etc.

Partant du constat que les Forces de défense et de sécurité ne sauraient assumer des fonctions d'ordre politique, économique, social, humanitaire, qui

6. Pour plus de détails sur le concept de sécurité humaine, voir le rapport de la Commission on Human Security, *Human security now*, New York, 2003.

7. Pour plus de détails sur les sept dimensions clés de la sécurité humaine, lire le rapport du Programme des Nations Unies pour le développement, *Rapport mondial sur le développement humain 1994*, Economica, 1994, p. 26.

doivent également être mobilisées pour relever les défis que pose la violence extrémiste, il apparaît clairement que l'approche de prévention qui commande d'intervenir sur les racines du mal par une approche globale, gagne en importance et en crédibilité.

ÉTAPE 3: IDENTIFIER LES ACTEURS CLÉS

À ce stade, notre think tank est appelé à **identifier clairement les acteurs qui incarnent concrètement les ressources et contraintes susceptibles de venir compliquer ou faciliter l'atteinte de l'objectif fixé**. Il s'agit d'institutions, groupes et individus dont l'activité favorise ou pénalise l'atteinte de l'objectif fixé.

Ce processus d'identification doit suivre les étapes suivantes :

- identifier les échiquiers sur lesquels agissent les acteurs : à partir d'une étude approfondie du contexte, le think tank déterminera la nature (politique, économique, judiciaire, culturelle, sociale etc.) et le nombre des différents échiquiers ;

- établir une liste des principaux acteurs sur les différents échiquiers ;

- hiérarchiser les acteurs en fonction du poids qu'ils occupent au sein leurs échiquiers respectifs (acteur majeur, acteur moyen, acteur mineur). Cette hiérarchisation permettra au think tank de réaliser deux choses :

- identifier avec précision, les acteurs qui **font autorité** au sein des échiquiers considérés, c'est-à-dire, ceux qui sont capables de modeler et de remodeler leur environnement. En effet, chaque échiquier est composé de quelques «**leaders**» dont le comportement conditionne par «**mimétisme**» les attitudes des autres acteurs au point de provoquer chez ces derniers un **alignement quasi mécanique** : il suffit que le leader adopte une nouvelle manière de penser et d'agir pour que celle-ci soit reproduite par les autres acteurs ;
- prioriser ses cibles.

Un exemple nous permettra de mieux illustrer notre propos. Afin d'amener le secteur privé étasunien à soutenir les actions de l'ONU, son Secrétaire général d'alors Kofi Annan se lia d'amitié avec Ted Turner, le fondateur de CNN⁸. Lors d'un événement organisé à New York en 1997, Ted Turner, très gêné de la dette de plus d'un milliard de dollars que son pays avait à l'égard de l'ONU, prit le micro en présence de Kofi Annan et annonçât qu'il allait donner un milliard de dollars de ses fonds propres aux Nations Unies. Plusieurs autres millionnaires – tels le

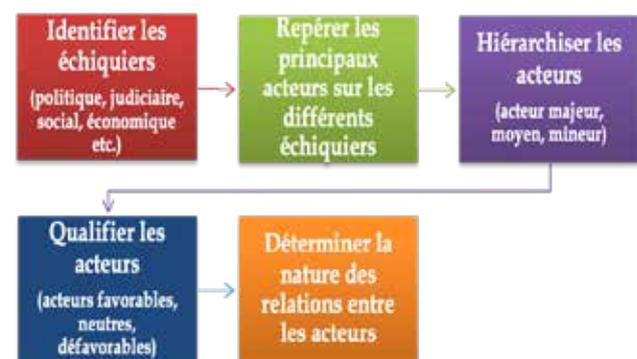
fondateur de Microsoft Bill Gates, l'investisseur Warren Buffet et le directeur de Virgin Atlantic et Virgin Records Richard Branson – suivirent au fil des années et offrirent à leur tour de très importantes donations pour contribuer aux actions de l'ONU⁹.

En influençant un acteur majeur de l'échiquier économique étasunien, Kofi Annan a pu susciter chez ce dernier un comportement qui a construit un environnement économique propice à l'atteinte de ses objectifs.

- qualifier les acteurs selon qu'ils sont favorables, neutres ou défavorables à l'atteinte de l'objectif fixé et comprendre les raisons qui justifient leur attitude. Comprendre les ressorts du comportement des acteurs exige de notre think tank qu'il soit capable de mobiliser un ingrédient essentiel de l'influence : «**l'empathie**». Grâce à elle, il sera capable de comprendre en profondeur les acteurs à partir de leur point de vue, à partir de la façon dont-ils interprètent le milieu dans lequel ils évoluent, et d'intégrer finement leur mode de pensée (connaître l'esprit et le cœur des acteurs). Autrement, il sera incapable de cerner le mode de fonctionnement intrinsèque des acteurs ;

- déterminer la nature des relations entre les acteurs au sein des échiquiers et entre les différents échiquiers : se perçoivent-ils les uns les autres comme ennemis, rivaux ou amis ? L'objectif recherché à ce niveau est la détermination de la capacité des acteurs à s'influencer réciproquement.

FIGURE 2. LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES ACTEURS CLÉS



ÉTAPE 4: REPÉRER LES LEVIERS DE BASCULEMENT

Après avoir identifié les acteurs clés, le think tank va engager le processus de «**fabrication du consentement**». Pour ce faire, il va repérer un ensemble de ressources qu'il mobilisera pour opérer une modulation tangible sur la position desdits acteurs. L'enjeu étant de faire évoluer la position des acteurs en

8. Cable News Network (CNN) est une chaîne de télévision d'information en continu américaine fondée en 1980 par Ted Turner.

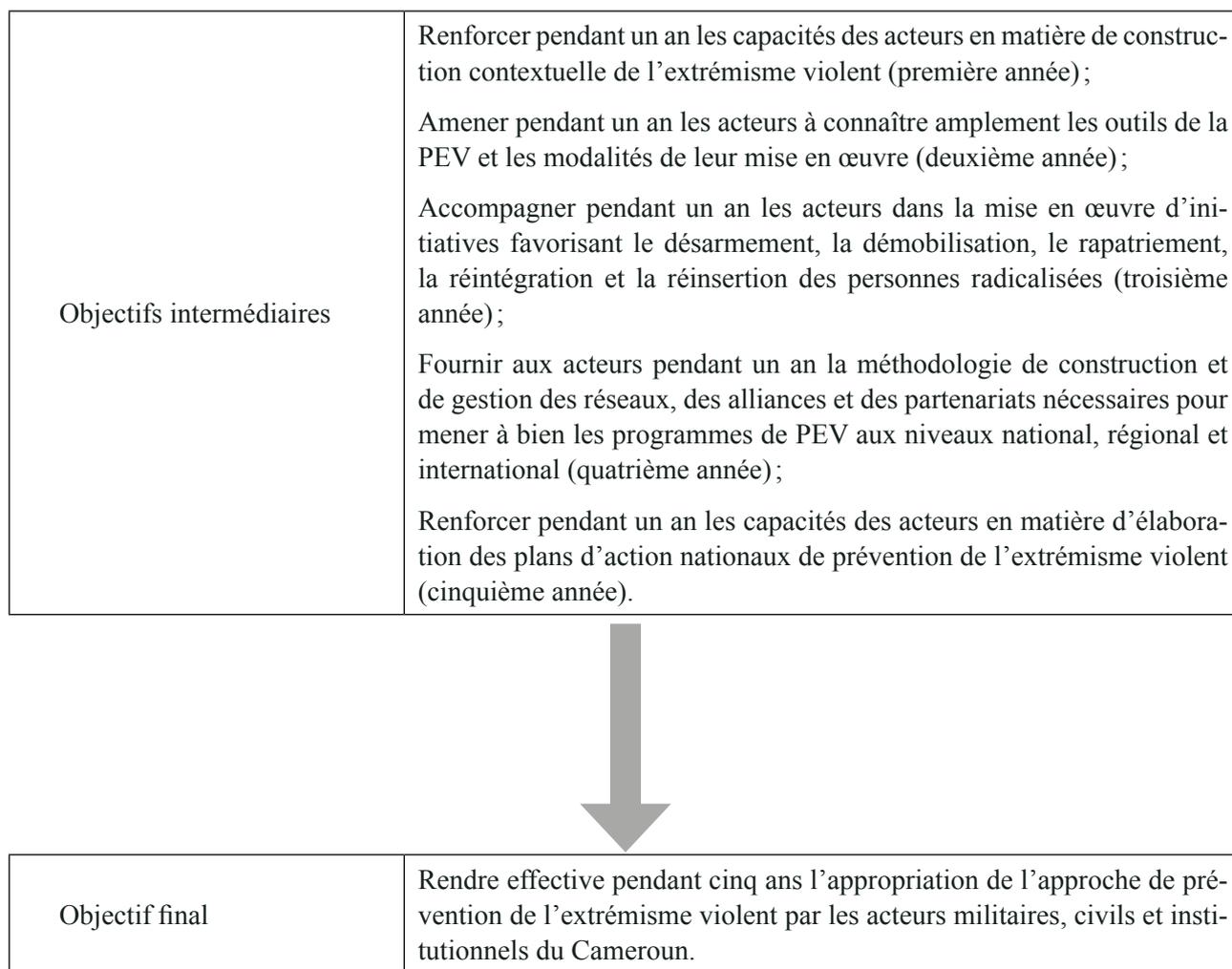
9. Pour plus de détails, voir, Frédéric Eckhard, Kofi Annan, Genève, Éditions du Tricorne, 2009, p. 131.

convertissant les « neutres » en « favorables » et les « défavorables » en « neutres ».

De prime abord, il va procéder à l'établissement d'un certain nombre d'objectifs intermédiaires, susceptibles de conduire à l'atteinte de l'objectif final. L'idée en toile de fond ici est de se « hâter lentement » selon la formule latine « Festina lente » qui commande d'aller

progressivement et avec une persévérance infatigable vers le but que l'on veut atteindre. Conformément à cette recommandation, le think tank va fractionner son objectif final en cinq (05) objectifs intermédiaires soumis aux mêmes exigences que l'objectif final : c'est-à-dire qu'ils doivent être **clairs, atteignables et mesurables**. Au final il aboutira à la figure ci-contre.

**FIGURE 3. DÉFINIR DES OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES
SUSCEPTIBLES DE CONDUIRE À L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF FINAL**



Ensuite, il va définir pour chaque objectif intermédiaire, une **feuille de route annuelle**. Il s'agit d'un plan d'attaque annuel qui définit l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif intermédiaire pendant les 12 prochains mois.

Destinés à provoquer un « **changement d'état** » auprès des cibles, c'est-à-dire à amener celles-ci à « envisager une autre vision des choses, à changer leur paradigme de pensée »¹⁰, les actions entreprises par le

think tank vont porter à la connaissance des cibles des éléments nouveaux qui vont les conduire à modifier leur comportement. Concrètement, le think tank va mettre à leur disposition des **informations de qualité**. Par information de qualité, nous entendons des écrits qui **font autorité**, car structurés autour d'une **méthodologie scientifique éprouvée**. Il en va ainsi des notes de veille, des notes d'analyse, des articles scientifiques, des rapports d'étude etc.

Parce qu'ils ont pour but de mettre en mouvement les idées, jugements et représentations des cibles en les invitant à réfléchir, de faire évoluer leur mode de pensée en leur présentant de nouvelles clés de lecture,

10. L'influence, c'est un moyen d'amener ceux auxquels on s'adresse à envisager une autre vision des choses. Voir, Alain Juillet dans un entretien accordé à Bruno Racouchot, op. cit., p. 2.

les écrits produits par le think tank doivent véhiculer une rhétorique efficace, digne d'intérêt et capable d'être appropriée par les acteurs.

Partant, cette rhétorique doit être en adéquation avec le système de règles institutionnelles (normes, valeurs et croyances) qui structurent le milieu dans lequel évolue la cible. Les conclusions des études qu'il adressera par exemple aux forces de défense et de sécurité camerounaises mettront en exergue l'idée que l'approche préventive ne remet pas en cause les réponses sécuritaires, mais les complète amplement. De même, celles adressées aux autorités politico-administratives mettront en emphase le fait que la logique de prévention est un adjuvant important dans la préservation et la consolidation de la «paix» et de l'«unité» dont-ils se font les hérauts.

En somme, le think tank doit **communiquer pour convaincre**.

ÉTAPE 5 : IDENTIFIER LES VECTEURS

Les informations de qualité produites par le think tank n'ont en elles-mêmes qu'un **pouvoir d'influence limité** qui doit nécessairement être combiné à celui des **relais d'opinion**. Il s'agit de personnes qui de par leur image, réputation, notoriété et expertise sont créditées par les cibles d'une compétence particulière dans un domaine précis. La cinquième étape consiste à identifier ces relais d'opinion. Ces derniers seront chargés de répercuter auprès des cibles le contenu rédactionnel à haute valeur ajoutée produit par le think tank.

Trois critères majeurs structurent la détermination d'un vecteur efficace :

– La légitimité. Le vecteur doit être reconnu par la cible comme une personne habilitée à apporter un éclairage sur la problématique de l'extrémisme violent au Cameroun. À ce stade, c'est l'adage «**le savoir, c'est le pouvoir**» qui s'applique. Le vecteur doit avoir le **profil requis** (compétence) pour propager un signal fort auprès de la cible. Par exemple, un discours invitant la jeunesse camerounaise à s'impliquer davantage dans l'entrepreneuriat aura plus de poids en transitant via un panel d'entrepreneurs camerounais à succès que par le biais des autorités dirigeantes (Président de la République et ministres).

– L'acceptabilité. Le vecteur doit jouir auprès de la cible d'un **score d'acceptation élevé** (confiance) qui permet à celle-ci d'être facilement réceptive au message qu'il porte à sa connaissance.

– La crédibilité. C'est la capacité pour le relais d'opinion d'obtenir l'approbation de la cible en **renforçant l'autorité du message** (impact) auprès de celle-ci. Une telle aptitude a pour finalité de produire

une absence quasi-totale de remise en question des informations transmises par le relais d'opinion.

Il revient dès lors au think tank de choisir pour chaque acteur à influencer, le vecteur qui conjugue ces trois critères.

Illustrons notre propos par un exemple qui mobilise les éléments développés aux étapes 3, 4 et 5.

En 2017, le Centre africain d'Études Internationales, Diplomatiques, Économiques et Stratégiques (CEIDES), think tank basé au Cameroun et la Kofi Annan Foundation (KAF) ont bâti un partenariat en vue de co-organiser à Yaoundé, au cours du mois de décembre 2017 une session de dialogue participatif sur les élections au Cameroun. Cette session de dialogue participatif avait pour objectif de créer – entre les parties prenantes aux élections – un cadre propice aux échanges constructifs sur le système électoral et aux engagements réciproques devant contribuer à la réduction des risques liés aux échéances électorales de 2018.

Le succès de cet événement était fortement conditionné par l'approbation et la participation active des membres du gouvernement et de l'organe chargé de l'organisation, de la gestion et de la supervision du processus électoral et référendaire au Cameroun.

Afin de relever ce défi, le CEIDES et la KAF ont – conformément à l'étape 3 – identifié avec précision un acteur majeur de l'échiquier politico-administratif au Cameroun : le Premier Ministre.

Ensuite, en droite ligne de ce qui a été mentionné à l'étape 4, ils ont élaboré un document de référence qui, en se basant sur une recherche documentaire large et une collecte d'informations sur le terrain, présente la synthèse la plus poussée du système électoral camerounais, ses points d'amélioration en vue d'une conformité accrue avec les standards internationaux et les conditions du bon déroulement des élections.

Enfin, ils ont choisi comme vecteur, le sieur JOE CLARK, ancien Premier Ministre du Canada, en raison de sa connaissance du système électoral camerounais (légitimité), de l'estime et de la sympathie que le Premier Ministre du Cameroun porte à son égard (acceptabilité) et de sa capacité à muscler l'impact du message auprès du Premier Ministre du Cameroun (crédibilité).

L'implication de ce relais d'opinion fut déterminante dans l'orientation du comportement du Premier Ministre du Cameroun dans le sens voulu par le CEIDES et la KAF. Au final, ces derniers eurent l'approbation du Premier Ministre, Chef du Gouvernement et l'implication au plus haut niveau de l'organe en charge de la gestion du processus électoral dans la réussite de la session de dialogue participatif sur les

élections au Cameroun qui fut une illustration de la capacité des acteurs du système à nouer un dialogue sans tabou sur les questions politiques et institutionnelles d'intérêt national.

ÉTAPE 6 : CHOISIR LA SÉQUENCE DE LANCEMENT

Qui influence sans prendre en compte la « variable temporelle » en pâtit. La cause a beau être louable, elle ne prospérera pas si le stratège ne repère pas le moment précis pour lancer la campagne d'influence. Au cours de cette étape cruciale, le think tank va **rechercher avec soin si dans l'environnement étudié il y a un évènement capable d'irradier le message qu'il veut diffuser dans l'espace public.**

La vidéo diffusée en juillet 2018, montrant des militaires Camerounais en train d'exécuter deux femmes et leurs enfants, accusés d'être des complices du groupe extrémiste violent Boko Haram et qui a suscité de vastes indignations au Cameroun, est par exemple une opportunité à saisir pour lancer une campagne d'influence sur la nécessité d'adopter l'approche de prévention de l'extrémisme violent.

De même, les actes humanitaires (administration des soins aux populations malades, remise des vivres aux nécessiteux etc.) posés par les Forces de défense et de sécurité à l'encontre des populations de l'Extrême-Nord et destinés à éviter que les réponses adressées à la violence ne reproduisent la violence sont une rampe de lancement pour susciter un ensemble de débats, d'articles, de séminaires, de talk-shows sur la prévention de l'extrémisme violent.

ÉTAPE 7 : ANALYSER LES IMPACTS

Au cours de cette étape qui débute immédiatement après la mise en œuvre des premières actions prévues dans la feuille de route annuelle, le think tank est appelé à **étudier l'efficacité des opérations d'influence sur le degré d'accomplissement des objectifs (intermédiaires et final) qu'il s'est fixé.** Pour évaluer le niveau d'efficacité des opérations menées, il doit se doter d'un certain nombre d'indicateurs de mesure qui peuvent être de deux ordres : quantitatif et qualitatif¹¹.

Répondant à la question « combien ? » les indicateurs de mesure quantitatifs permettent de collecter

des données qui peuvent être chiffrées. Ils se mesurent à l'aide d'instruments comme les sondages, la surveillance de l'activité médiatique etc. En conformité avec les objectifs intermédiaires et l'objectif final susmentionnés, ces indicateurs seront les suivants :

- Le nombre d'acteurs capables de procéder à une construction contextuelle de l'extrémisme violent ;
- Le nombre d'acteurs qui maîtrisent les outils de la PEV et les modalités de leur mise en œuvre ;
- Le nombre d'acteurs capables d'entreprendre des initiatives favorisant le désarmement, la démobilisation, le rapatriement, la réintégration et la réinsertion des personnes radicalisées ;
- Le nombre d'acteurs capables de constituer des réseaux, des alliances et des partenariats nécessaires pour mener à bien les programmes de PEV aux niveaux national, régional et international ;
- Le nombre d'acteurs capables d'élaborer des plans d'action nationaux de prévention de l'extrémisme violent ;
- Le nombre d'acteurs qui intègrent l'approche de prévention dans leurs politiques, stratégies, programmes et pratiques quotidiennes de lutte contre l'extrémisme violent.

Les indicateurs qualitatifs répondent quant à eux aux questions « Comment ? » et « Pourquoi ? ». Ils ont pour objectif de comprendre en profondeur le sens que les individus attribuent à certaines choses. Comme instruments de mesure des indicateurs qualitatifs on peut citer : l'entretien, les focus groups, l'analyse de contenu (des discours, des lois et décrets, des retombées médiatiques etc.).

Lors d'un focus groupe par exemple, le think tank va récolter de façon scientifique (via un ensemble de critères d'évaluation, un système de score de 0 à 10 etc.) un nombre important d'informations qualitatives (attitudes, croyances, motivations et comportements des participants) qui lui permettront de mesurer le degré d'appropriation de l'approche de prévention par les acteurs. Les résultats obtenus lui permettront :

- D'évaluer le degré « d'acceptation » de l'approche de prévention par les acteurs ;
- De repérer les éventuelles difficultés auxquelles sont confrontés les acteurs ;
- De trouver des mesures d'amélioration de la campagne d'influence.

ÉTAPE 8 : AJUSTER LA CAMPAGNE

Le principe même de l'influence implique l'idée de bidirectionnalité et de rétroaction. La rétroaction est une partie intégrante de toute stratégie d'influence, car, cette dernière doit s'adapter en permanence aux feedback qu'elle suscite. Ici, le think tank est appelé à

11. Le choix d'un type d'indicateur n'exclut pas la mobilisation de l'autre type car les indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont complémentaires. Par exemple, tandis que l'indicateur quantitatif donnera le nombre de fois que l'approche préventive est citée dans les discours d'un homme politique, l'indicateur qualitatif cherchera à comprendre en profondeur la manière par laquelle elle est perçue par ce dernier.

effectuer un **bilan d'étape** qui interviendra à mi-parcours du délai imparti pour l'atteinte de chaque objectif. C'est sur la base des résultats obtenus par ce bilan qu'il ajustera sa campagne d'influence.

Pour ce qui concerne un objectif intermédiaire par exemple, au terme des six (06) premiers mois, le think tank va effectuer un **bilan d'étape semestriel** qui consistera à vérifier – à partir des résultats que lui fourniront ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs – si les actions mises en œuvre lors du semestre écoulé ont porté les fruits escomptés. Cela lui permettra de prendre les actions d'ajustement nécessaires pour garder le cap pendant le semestre avenir.

FIGURE 4. LES DIFFÉRENTES ARTICULATIONS DE L'IMPLÉMENTATION D'UN OBJECTIF INTERMÉDIAIRE



CONCLUSION

En définitive, l'appropriation de l'approche de prévention de l'extrémisme violent par les différents acteurs chargés de garantir la sécurité humaine des individus dans un environnement donné est fortement conditionnée par un changement d'attitudes et de comportements. Le changement quant à lui ne

s'opère pas n'importe comment. Il est la résultante de la mise en œuvre d'une méthode qui permet de combiner efforts et efficacité.

En assimilant et en mettant en mouvement les huit étapes contenues dans ce guide, chaque acteur engagé dans la prévention de l'extrémisme violent sera capable d'amener méthodiquement ses cibles à épouser complètement la cause qu'il défend.

BIBLIOGRAPHIE

1) Assemblée générale de l'ONU, Plan d'action pour la prévention de l'extrémisme violent du 24 décembre 2015 : Rapport du secrétaire général, 24 décembre 2015, UN Doc. A/70/674.

2) Commission on Human Security, Human security now, New York, 2003.

3) Communication & Influence, Hors-série N°1 - Juin 2009.

4) Frédéric Eckhard, Kofi Annan, Genève, Éditions du Tricorne, 2009.

5) Ludovic François et Romain Zerbib, « De la notion d'influence au concept de stratégie d'influence », dans Ludovic François et Romain Zerbib (dir.), *Influentia. La référence des stratégies d'influence*, Panazol, Lavauzelle, 2^e édition, 2016, pp. 11-30.

6) Ludovic François, « Stratégie d'influence : un plan d'attaque en 8 étapes », disponible sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/08/11680-strategie-dinfluence-un-plan-dattaque-en-8-etapes/>, consulté le 2 décembre 2018.

7) Programme des Nations Unies pour le développement, Rapport mondial sur le développement humain 1994, Economica, 1994.

À PROPOS DE THINKING AFRICA

Créé en janvier 2013 par une équipe de chercheurs et experts africains, Thinking Africa est un institut de recherche et d'enseignement sur la paix. Réseau de jeunes chercheurs, d'universitaires confirmés et d'experts, il offre, aux institutions, aux gouvernements, aux sociétés civiles, et aux organisations, des analyses, recommandations et formations pour vivre la paix sur le continent africain.

Nous publions des notes stratégiques sur les enjeux politiques, économiques et sociétaux en Afrique, formons des hauts fonctionnaires, officiers et décideurs africains au leadership, à la médiation et à la négociation. Nous organisons des conférences scientifiques et débats sur les enjeux névralgiques africains.

Thinking Africa
25 BP 1751 Abidjan 25
Côte d'Ivoire