

MODULE 9 – SUPPORT DE COURS : QUESTIONNAIRE D’UN PLAN D’ACTION

Ce module, qui porte sur l’élaboration d’un plan d’action, comporte les objectifs suivants :

1. Prendre le temps de réfléchir sur les thèmes, axes et outils de la formation, et d’établir un lien entre les points étudiés et votre cadre de travail.
2. Rédiger une ébauche de plan d’action pour intégrer la prévention des atrocités à votre activité professionnelle.

Votre plan d’action pourra comporter des éléments d’ampleur variable et comporter une ou plusieurs actions.

Le questionnaire ci-dessous fait référence aux points étudiés dans ce module. À partir de réflexions et de discussion, vous pourrez établir un lien entre les points étudiés et le rôle que vous jouez dans le domaine de la prévention d’atrocités de masse au sein du système judiciaire pénal.

Dans la pratique, l’appréhension de la prévention d’atrocités s’appuie sur les composantes fondamentales d’une évaluation d’atrocités des risques¹. Cette structure propose un cadre qui a déjà fait ses preuves et qui aidera les spécialistes à plusieurs titres : mieux comprendre leur propre milieu, clarifier leur rôle et celui de leur organisme dès lors qu’il s’agit de prévenir ou d’atténuer des atrocités de masse, et définir des recommandations claires avant d’intervenir. Parmi les composantes de l’évaluation, on peut citer :

- **Analyse situationnelle**
 - Prise en compte des facteurs de risque, des signes d’alerte et des éléments déclencheurs potentiels ou des conjonctures favorables, des capacités de résistance (à savoir, les conditions ou les événements qui réduisent, atténuent ou contrent les risques), ainsi que des principaux griefs exprimés
- **Acteurs clés**
 - Quels acteurs font augmenter ou diminuer les risques ?
 - Quel est le profil des perpétrateurs, des groupes cibles et des tiers susceptibles d’exercer une influence ?
 - Quels sont les motifs en jeu ? Les moyens en place ?
- **Rôle de l’organisme, rôle individuel**
 - Rôle de l’institution dans la prévention et l’atténuation des risques
 - Lois, politiques, effectifs, pratiques et mentalités qui pèsent sur les capacités de l’institution à prévenir les risques ou à intervenir en présence de risques
 - Rôle individuel au sein de l’institution
- **Recommandations à inclure dans un plan d’action**
 - Recommandations spécifiques, réalisables et réalistes
 - Recommandations qui définissent un objectif, les résultats qui permettent d’atteindre cet objectif et les étapes liées à chacun de ces résultats (qui fait quoi, de quels documents a-t-on besoin, etc.)

Ce module abordera ces composantes par le biais d’un questionnaire d’élaboration permettant l’élaboration d’un plan d’action. À terme, vous aurez ébauché un plan d’action comportant vos observations, vos commentaires et vos réflexions par rapport à chacune des composantes de la formation.

Au fur et à mesure de la rédaction de votre plan d’action, vous établirez un rapport entre le contenu de la formation et votre propre activité professionnelle. Vous affinerez vos connaissances relatives au cadre d’évaluation des atrocités et serez en mesure de recenser les actions susceptibles d’être étoffées et d’être mises en place avec vos collègues.

¹ Les composantes rapportées ici sont tirées du Cadre rédigé par le gouvernement des États-Unis et USAID, [Interagency Conflict Assessment Framework](#) (2008) (Cadre interagence d’évaluation des conflits, en anglais), ainsi que du Cadre [Atrocity Assessment Framework](#) (2015) du département d’État des États Unis (Cadre d’évaluation des atrocités, en anglais). Ce dernier a été élaboré par le Bureau of Conflict and Stabilization Operations du département d’État et le Center of Excellence on Democracy, Human Rights, and Governance de USAID. Il existe une version mise à jour de [US Atrocity Risk Assessment Framework](#) (2022, en anglais). Voir aussi USAID, [Conflict Assessment Framework](#) (Cadre d’évaluation des conflits, en anglais) version 2.0 (juin 2012).

1. Analyse situationnelle et acteurs clés

Analyse situationnelle

Diagnostiquer le problème : citer un facteur de risque, signe d’alerte ou élément déclencheur potentiel que vous souhaiteriez utiliser comme point de départ dans votre cadre professionnel. Pourquoi avez-vous sélectionné cet élément particulier ?

Si aucune action n’est entreprise, dans quelle mesure la situation pourrait-elle empirer ? Décrivez à quoi pourraient ressembler un ou plusieurs scénarios du pire.

Acteurs clés

Quels sont les acteurs qui accentuent les risques ? Qui sont les perpétrateurs potentiels ? Quels sont leurs motifs ? Quels sont les moyens en place ?

Quels sont les groupes potentiellement ciblés ? Quelles ressources sont disponibles pour les aider à réduire les risques ou à améliorer la protection ?

Quels sont les acteurs qui font diminuer les risques, ou *pourraient* les faire diminuer ?

2. Rôle de l’institution et rôle individuel

Appréhendez le changement par étapes : où s’exerce votre influence ? Sur qui ou sur quoi s’exerce-t-elle ?
(Repensez aux forts effets de levier et aux points charnières)

Assurez-vous que les parties prenantes soient investies et soutenues : idéalement, que vous faut-il, de la part de votre organisme ou du celle du public, pour répondre aux facteurs de risque, aux signes d’alerte ou aux éléments déclencheurs que vous avez recensés ?

À quelles sources de résistance doit-on s’attendre et comment peut-on y répondre ?

3. Recommandations

Au cours du Module 9, vous avez travaillé sur l’évaluation d’un risque d’atrocité de masse. Vous avez analysé une situation particulière, ses acteurs clés et le rôle que vous pouvez jouer à titre de prévention. D’après l’évaluation que vous avez menée, quel plan d’action ou quelles recommandations proposeriez-vous pour réduire les risques d’atrocité de masse ?

À votre avis, en quoi ce plan peut-il contribuer à la prévention d’atrocité de masse ? Aborde-t-il les risques ou les capacités de résistance avant, pendant, ou après un épisode d’atrocités de masse ?

Pouvez-vous indiquer deux ou trois étapes nécessaires à la mise en œuvre de ce plan d’action et des recommandations qui l’accompagnent ?

Quels sont les principes de leadership mis en œuvre dans votre plan d’action et dans les recommandations qui l’accompagnent ?

Modèle de l’iceberg

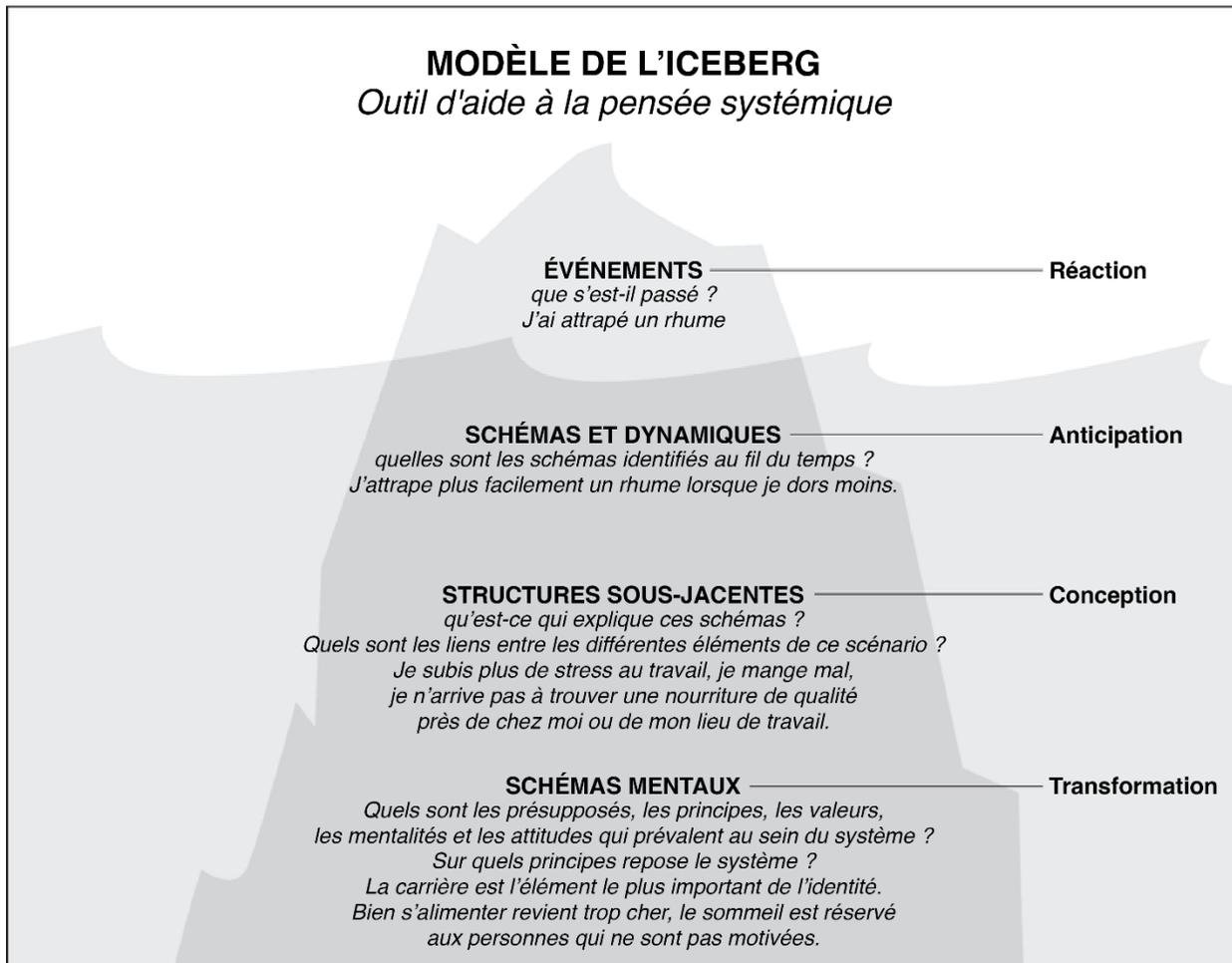


Image reproduite avec l'autorisation de Ecochallenge.org. Reproduit avec autorisation. ecochallenge.org/iceberg-model/

Modèle de l’iceberg

Événements : que s’est-il passé ? J’ai attrapé un rhume.

Schémas et dynamiques : quels sont les schémas identifiés au fil du temps ? J’attrape plus facilement un rhume lorsque je dors moins.

Structures sous-jacentes : qu’est-ce qui explique ces schémas ? Quels sont les liens entre les différents éléments de ce scénario ? Je subis plus de stress au travail, je mange mal, je n’arrive pas à trouver une nourriture de qualité près de chez moi ou près de mon lieu de travail.

Schémas mentaux : Quels sont les présupposés, les principes, les valeurs, les mentalités et les attitudes qui prévalent au sein du système ? Sur quels principes repose le système ? La carrière est l’élément le plus important de l’identité individuelle. Bien s’alimenter revient trop cher ; le sommeil est réservé aux personnes qui ne sont pas motivées.

Mise en œuvre du changement

<p>RENFORCEZ VOS RELATIONS ET ÉTABLISSEZ DES LIENS DE CONFIANCE</p> <p>ÉTABLISSEZ DES CONNEXIONS ET CRÉEZ DES RÉSEAUX DE CHANGEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitez le dialogue par une écoute active et en proposant des lieux sûrs, où l’on peut participer pleinement • Établissez des connexions et prenez contact avec des tiers, personnellement et professionnellement • Mettez en place des mécanismes de coordination entre différents services et organismes • Envisagez de démarrer avec une coalition restreinte de personnes partageant vos opinions, puis essayer d’inviter d’autres personnes à vous rejoindre • Garantir la diversité au sein d’un réseau accroît les chances de durabilité du changement
<p>ÉCHANGEZ DE NOUVELLES INFORMATIONS PAR LE BIAIS DE CES RÉSEAUX</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L’échange d’informations engendre une compréhension mutuelle (ne partez pas du principe que tous les organismes qui vous entourent disposent des mêmes informations) • Diversifiez vos sources d’information, mais veillez toutefois à ne pas être inondé-e d’informations
<p>ENCOURAGEZ VOTRE ENTOURAGE À PARTICIPER À CE CHANGEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plus votre entourage participera à ce changement, plus il sera facile à mettre en œuvre • Les personnes contactées voudront peut-être contribuer personnellement à la mise en place de changements et d’idées nouvelles pour mieux les accepter
<p>RÉAGISSEZ AUX RÉSISTANCES AU CHANGEMENT ET À L’ÉCHEC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptez votre stratégie aux formes de résistance ou aux échecs que vous rencontrerez, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ○ Préférence pour le statu quo et ses avantages ○ Manque de clarté ou confusion liée au changement ○ Sentiment d’exclusion, impression de ne pas être écouté-e ○ Traumatisme • Traduisez le changement en de nouvelles attitudes et habitudes, proposez du renforcement positif
<p>PRENEZ CONSCIENCE DES RÉALITÉS POLITIQUES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trouvez-vous des allié-e-s, établissez des alliances • Restez en contact avec le camp adverse, même si c’est difficile • Restez à l’écoute de ceux et celles dont les opinions divergent des vôtres • Faites valoir vos idées petit à petit (privilégiez de petites victoires et une adhésion graduelle à vos idées) • Attendez le moment de « maturité », où les gens seront davantage réceptifs

Étapes dans la gestion du changement

- Revoyez votre angle d’approche (attendez-vous à un certain chaos et des moments d’incertitude)
- Diagnostiquez le problème ou évaluez la situation (évaluation du risque et des capacités de résistance, modèle de l’iceberg)
- Abordez le changement de manière progressive : évaluez votre sphère d’influence
- Recensez les « points charnières » (petites actions à fort impact)
- Définissez le type de changement recherché (soit technique [nouvelle compétence] soit adaptatif [nouvelles pratiques], voire les deux)
- Soutenez les personnes désireuses d’adopter ce changement (voir le tableau sur la mise en œuvre du changement)
- Consultez différentes parties prenantes (en temps opportun)