



**Séminaire des dirigeants  
émergents du secteur de la  
sécurité**

**PROGRAMME**

**En ligne, via Zoom pour le  
gouvernement, du 8 au  
30 juin 2021**



# CENTRE D'ÉTUDES STRATÉGIQUES DE L'AFRIQUE

## SÉMINAIRE DES DIRIGEANTS ÉMERGENTS DU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ : LEADERSHIP EN PÉRIODE D'INCERTITUDE

**Du 8 au 30 juin 2021**

**En ligne, via Zoom pour le  
gouvernement**

**P R O G R A M M E**

**T A B L E D E S M A T I È R E S**

À propos du Centre d'études stratégiques de l'Afrique

Introduction

Carte de l'Afrique

Séance plénière 1 : leadership adaptatif : pourquoi est-ce important en période  
d'incertitude

Séance plénière 2 : anticiper les défis et les crises de sécurité imprévus

Séance plénière 3 : répondre aux crises et aux défis de sécurité imprévus

Séance plénière 4 : tirer parti des partenariats afin de répondre aux défis de sécurité  
imprévus

## À PROPOS DU CENTRE D'ÉTUDES STRATÉGIQUES DE L'AFRIQUE

Depuis sa création en 1999, le Centre d'études stratégiques de l'Afrique a servi de cadre pour la recherche, les programmes universitaires et l'échange d'idées dans le but d'améliorer la sécurité des citoyens en renforçant l'efficacité et la responsabilité des institutions africaines, à l'appui de la politique États-Unis – Afrique.

### VISION

*La sécurité pour tous les Africains, défendue par des institutions efficaces et responsables envers leurs citoyens.*

La concrétisation de la vision d'une Afrique exempte de violence armée organisée, garantie par des institutions africaines engagées dans la protection des citoyens africains, est la motivation principale du Centre d'études stratégiques de l'Afrique. Cet objectif souligne l'engagement du Centre à viser des résultats tangibles, en travaillant avec nos partenaires africains ; militaires, civils, gouvernementaux et de la société civile, ainsi que nationaux et régionaux. Tous ont un rôle précieux à jouer dans la réduction des facteurs complexes de conflit existant aujourd'hui sur le continent. La responsabilité envers les citoyens est un élément important de notre vision car elle souligne le fait que pour être efficaces, les institutions de sécurité doivent non seulement être « fortes », mais également sensibles aux droits des citoyens et les protéger.

### MISSION

*Faire progresser la sécurité africaine en améliorant la compréhension, en fournissant une plate-forme de dialogue fiable, en établissant des partenariats durables et en élaborant des solutions stratégiques.*

La mission du Centre d'études stratégiques de l'Afrique tourne autour de la création et de la diffusion des connaissances à travers nos recherches, nos programmes universitaires, nos communications stratégiques et nos chapitres communautaires. En nous appuyant sur les expériences pratiques et les leçons tirées des efforts de sécurité sur le continent, nous visons à générer des informations et des analyses pertinentes qui peuvent informer les professionnels et les décideurs des défis de sécurité urgents auxquels ils sont confrontés. Nous sommes conscients que relever de sérieux défis ne peut se faire que grâce à des échanges francs et réfléchis, le Centre fournit des plates-formes en face à face et virtuelles où les partenaires peuvent échanger des points de vue concernant les priorités et les bonnes pratiques. Ces échanges favorisent des relations qui, à leur tour, sont pérennisées grâce aux chapitres communautaires, aux communautés d'intérêts, aux programmes de suivi du Centre et au dialogue continu entre les participants et l'équipe. Ce dialogue, imprégné d'expériences du monde réel et d'analyses nouvelles, offre une opportunité d'apprentissage continu et catalyse des actions concrètes.

## **MANDAT**

Le Centre d'études stratégiques de l'Afrique est une institution qui dépend du Département de la Défense des États-Unis, créée et financée par le Congrès pour l'étude des questions de sécurité liées à l'Afrique et servant de cadre pour la recherche bilatérale et multilatérale, la communication, l'échange d'idées et la formation impliquant des participants militaires et civils. *(10 U.S.C. 342)*

## **Introduction**

Dans un monde dynamique où les défis en matière de sécurité évoluent rapidement, il est essentiel que les dirigeants africains soient proactifs et adaptables. Prendre des décisions stratégiques intelligentes dans des situations volatiles, complexes et ambiguës nécessite de la perspicacité – la capacité à discerner les nuances – et de la prévoyance – savoir quel type d'actions ou de comportements conduira probablement à quel résultat. Bien que la gestion de l'incertitude soit difficile, les dirigeants stratégiques non seulement anticipent l'incertitude, mais en tirent également parti et l'utilisent comme une occasion de changement transformateur.<sup>1</sup>

Le Centre d'études stratégiques de l'Afrique organise ce programme afin d'aider les dirigeants africains du secteur de la sécurité (militaires et civils) à développer les compétences, les capacités et les stratégies nécessaires à anticiper et faire face à l'évolution des menaces de sécurité complexes en période d'incertitude.

*Le besoin d'un leadership africain qui a la compétence de comprendre les menaces, les défis et les opportunités de la mondialisation, les impératifs de la démocratisation et de la bonne gouvernance, la vision d'un objectif d'avenir, la capacité et l'engagement pour le réaliser, est clairement crucial. (Prof. Ahmed Mohiddin, Leadership en Afrique, 1998)<sup>2</sup>*

## **Structure du séminaire**

Ce séminaire académique virtuel nourrit et favorise les échanges à l'égard du rôle du leadership en période d'incertitude, et face à des menaces à la sécurité imprévues. Il est organisé en quatre séances plénières : (1) Leadership adaptatif : pourquoi est-ce important en période d'incertitude ; (2) Anticiper les défis et les crises de sécurité imprévus ;

(3) Répondre aux crises et aux défis de sécurité imprévus ; et (4) Tirer parti des partenariats pour répondre aux défis de sécurité imprévus. Un esprit d'enquête et de débat académique guidera le programme, qui suivra le format éprouvé du Centre d'études stratégiques de l'Afrique, en séances plénières suivies de séances de groupes de discussion. Des intervenants bien informés encadreront les questions clés et impliqueront les participants dans des questions-réponses lors des séances plénières.

Les séances plénières seront suivies de discussions en petits groupes, au cours desquelles les participants auront l'occasion d'aborder plus en détail les questions soulevées lors des séances plénières et de partager leurs expériences. Suivant le format standard des séances plénières du Centre pour l'Afrique, les séances plénières dureront 90 minutes chacune, avec une discussion modérée entre le responsable de la faculté et des experts ou des décideurs de premier plan (60 min, enregistrée), suivie de questions-réponses interactives

---

<sup>1</sup> Voir Patrick Porter, « Taking Uncertainty Seriously: Classical Realism and national Security » (Prendre l'incertitude au sérieux : Réalisme classique et sécurité nationale), European Journal of International Security Vol. 1, Publication 2 (juillet 2016), 239-260.

<sup>2</sup> Voir Ahmed Mohiddin, « Africa Leadership: The Succeeding Generation, Challenges and Opportunities » (Leadership en Afrique : la génération suivante, les défis et les opportunités), 1998 ;

et impromptues (30 min, micro des participants activé et non enregistré). Les groupes de discussion suivront le format standard d'interventions impromptues et dureront 90 minutes. Le séminaire se déroulera en anglais, en français et en portugais, et les participants doivent avoir une connaissance professionnelle de l'une de ces langues.

## **Documentation académique**

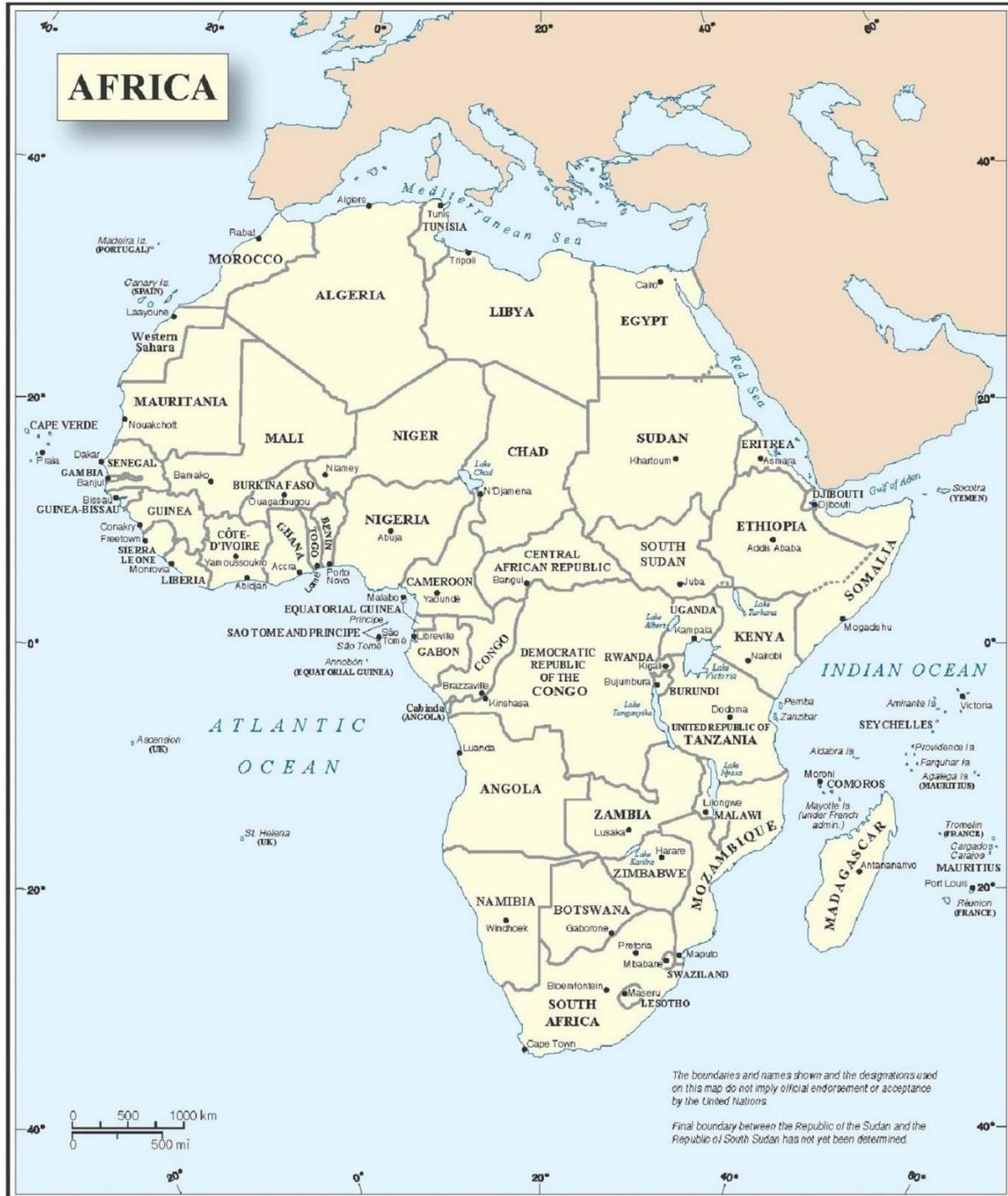
Le Centre d'études stratégiques de l'Afrique utilise des outils académiques afin de promouvoir un dialogue franc et ouvert sur des questions cruciales, et de jeter les bases du développement d'un réseautage efficace entre pairs. Nous fournissons ce programme académique et des lectures recommandées dans l'objectif de faciliter nos discussions. Nous vous encourageons à examiner de manière critique les analyses et le contenu de tous les documents fournis. À cet égard, les lectures visent à favoriser un dialogue sain concernant les défis en matière de sécurité lors des discussions qui, à son tour, vous permettra de forger des stratégies réalistes et efficaces pour relever ces défis.

Comme pour tous les programmes académiques du Centre d'études stratégiques de l'Afrique, ce séminaire se déroulera selon une politique stricte d'intervention impromptue, qui est obligatoire pendant et après le séminaire. Nous vous encourageons à partager avec vos collègues les connaissances que vous avez acquises lors de ce séminaire, mais à ne pas à citer les commentaires spécifiques des autres participants. Nous espérons que cela vous permettra d'aborder librement les questions délicates lors des discussions. Les opinions exprimées dans les lectures, les études de cas et les présentations ne représentent pas la politique ou la position officielle de l'Université de la Défense nationale, du Département de la Défense ou du gouvernement des États-Unis. Toute la documentation du programme sera publiée sur le site Web du Centre d'études stratégiques de l'Afrique.

## **Le programme**

Ce programme donne un aperçu de la documentation académique et des questions politiques clés liées à l'adaptation et au leadership stratégique dans le secteur de la sécurité en Afrique. Le document est organisé selon les quatre séances de ce programme. Pour chaque séance, le programme donne une brève introduction et encadre les questions de discussion. Afin que vos collègues et vous-même puissiez profiter au maximum des présentations, nous fournissons une sélection d'articles que nous vous encourageons vivement à lire. Le Centre d'études stratégiques de l'Afrique a conscience que le programme couvre plus de questions et de matériaux qu'il ne peut être suffisamment discuté dans le temps disponible. Nous espérons que vous utiliserez ces matériaux comme ressources même après la fin du programme.

# Carte de l'Afrique



Map No. 4045 Rev. 7 UNITED NATIONS  
November 2011

Department of Field Support  
Cartographic Section

## Séance plénière 1 : leadership adaptatif : pourquoi est-ce important en période d'incertitude

**Format :** Présentation plénière  
Groupes de discussion

### **Objectifs :**

- Examiner le rôle du leadership adaptatif dans un environnement de sécurité instable et incertain et en cas de crise.
- Discutez des attributs fondamentaux qui rendent les dirigeants du secteur de la sécurité plus efficaces pour répondre à un environnement de sécurité incertain, par exemple : l'anticipation, l'articulation, l'adaptation, la responsabilité.
- Expliquez comment de tels attributs de leadership adaptatif peuvent être acquis par les dirigeants du secteur de la sécurité.

### **Contexte :**

Ben Ramalingam et al. définissent le leadership adaptatif comme « la capacité à anticiper les besoins futurs, à articuler ces besoins pour créer une compréhension et un soutien collectifs, à adapter vos réponses grâce à l'apprentissage continu et à faire preuve de responsabilité grâce à la transparence dans votre processus de prise de décision. »<sup>3</sup> Le concept de leadership adaptatif a gagné du terrain depuis qu'il a été introduit pour la première fois par le professeur Ronald Heifetz de la Harvard Kennedy School dans son livre, *Leadership Without Easy Answer* (Le leadership sans réponses faciles).<sup>4</sup> Dans la définition ci-dessus, quatre mots clés ressortent : *Anticipation* des tendances futures, des crises et des options ; *articulation* de l'importance de la « compréhension collective » des tendances en évolution et de la nécessité d'agir ; *adaptation* de méthodes et d'approches pour intégrer les nouveaux apprentissages ; et *responsabilité* en termes de « transparence maximale dans la prise de décision », d'exécution des actions convenues et d'évaluation de ce qui a été fait. Ces quatre mots sont évidents dans tout type de réponse réussie à une menace ou à une crise de sécurité inattendue. L'interaction entre ces quatre mots génère cinq principes clés qui sont au cœur de la mise en œuvre du leadership adaptatif.<sup>5</sup>

Le premier principe est l'importance de l'apprentissage et de l'adaptation fondés sur des données probantes. Les organisations véritablement adaptatives évaluent en permanence leurs actions et leurs approches, tirant des leçons de leurs échecs et de leurs succès

---

<sup>3</sup> Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall et Leni Wild, « 5 Principles to Guide Adaptive Leadership » (5 principes pour guider le leadership adaptatif), Harvard Business Review, 11 septembre 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

<sup>4</sup> Heifetz, Ronald A., et Ronald Heifetz. *Leadership without easy answers* (Leadership sans réponses faciles). Vol. 465. Harvard University Press, 1994.

<sup>5</sup> Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall et Leni Wild, « 5 Principles to Guide Adaptive Leadership » (5 principes pour guider le leadership adaptatif), Harvard Business Review, 11 septembre 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

antérieurs.<sup>6</sup> À leurs yeux, l'information est essentielle et elles développent des mécanismes de collecte, d'analyse et d'action sur ces informations. Elles établissent des mécanismes et des protocoles convenus sur la manière dont les changements d'information peuvent se traduire par des changements d'action. Cela signifie également qu'elles ont une compréhension claire de leurs capacités, qui doivent être alignées sur la résolution des problèmes locaux.<sup>7</sup> Cela leur permet de réfléchir en permanence à la manière dont les défis évolutifs correspondent à leurs capacités existantes, ce qui permet un apprentissage continu sur la façon dont elles font les choses. Dans le contexte du secteur de la sécurité, cela implique une collecte, une évaluation et un partage plus efficaces des informations pertinentes, ainsi que l'intégration de ces informations et analyses pour l'élaboration, la mise en œuvre et la mise à jour de stratégies permettant de répondre aux principaux défis de sécurité.

Le deuxième principe est que les organisations adaptatives mettent à l'épreuve leurs hypothèses et croyances fondamentales. Elles comprennent que le changement fait partie de l'ordre des choses, et que leurs hypothèses doivent être régulièrement testées par la simulation d'autres scénarios possibles. Cela leur permet d'identifier ce qui ne fonctionne pas en amont d'une crise potentielle. De cette façon, elles effectuent des ajustements tout en perfectionnant leur posture et leur préparation. Le concept d'expérimentation est essentiel à ce principe car il est souvent difficile de savoir ce qui fonctionnera.<sup>8</sup> En effet, les défis complexes n'ont généralement pas de solutions facilement disponibles.<sup>9</sup>

Le troisième principe est la nécessité de rationaliser la prise de décision délibérative. Cela signifie disposer d'un système ou un processus structuré par lequel les décisions sont prises et auquel toutes les nouvelles connaissances et analyses émergentes peuvent être incorporées. De plus, ce processus nécessite un examen constant afin que les décisions soient mises à jour en temps réel, reflétant la vraie nature des événements sur le terrain. Les dirigeants trouvent parfois confortable de répéter sans cesse ce qui a fonctionné par le passé, sans analyser la situation actuelle en profondeur, ce qui conduit à des erreurs et à des occasions manquées.<sup>10</sup>

Le quatrième principe est l'importance de la responsabilité, de la transparence et de l'inclusion. Les dirigeants et les organisations adaptatifs reconnaissent que l'erreur est humaine. Par conséquent, ils sont disposés à tirer le meilleur parti des erreurs lorsqu'elles se produisent. Cela leur permet d'identifier rapidement ces erreurs et de les corriger grâce

---

<sup>6</sup> Heifetz, Ronald A., Marty Linsky, et Alexander Grashow. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (La pratique du leadership adaptatif : outils et tactiques pour changer votre organisation et le monde). Harvard Business Press, 2009.

<sup>7</sup> Matt Andrews et Salimah Samji, « How to implement policies with impact? A Policymakers' Toolkit » (Comment mettre en œuvre des politiques ayant un impact ? Boîte à outils d'un décideur), Dubai Policy Review, février 2020. <https://dubaipolicyreview.ae/how-to-implement-policies-with-impact-a-policy-makers-toolkit-measurements/>

<sup>8</sup> Matt Andrews, Lant Pritchett et Michael Woolcock, « Doing Iterative and Adaptive Work » (Faire un travail itératif et adaptatif), Centre for International Development Working Paper n° 313, janvier 2016. [https://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/adaptive\\_work\\_cd\\_wp\\_313.pdf](https://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/adaptive_work_cd_wp_313.pdf)

<sup>9</sup> Chiemi Hayashi et Amey Soo, « Adaptive Leadership in Times of Crises » (Leadership adaptatif en temps de crise), Prism 4, N° 1. Juillet 2014. [https://cco.ndu.edu/Portals/96/Documents/prism/prism\\_4-1/prism78-86\\_hayashi-soo.pdf](https://cco.ndu.edu/Portals/96/Documents/prism/prism_4-1/prism78-86_hayashi-soo.pdf)

<sup>10</sup> Ronald Heifetz et Marty Linsky, « A Survival Guide for Leaders » (Guide de survie pour les dirigeants), Harvard Business Review, juin 2002. <https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>

à un système d'auto-apprentissage et d'ajustements. Mais la transparence et la responsabilité ne se manifestent pas d'elles-mêmes. Elles exigent des dirigeants qu'ils les intègrent dans leurs performances et celles de leurs organisations.

Le dernier principe est la mobilisation de l'action collective. Les menaces et les crises de sécurité imprévues affectent les sociétés de manières multiples, et y faire face nécessite la mobilisation de l'ensemble de la société. La récente pandémie de COVID-19 a commencé comme une crise sanitaire, mais s'est rapidement transformée en une crise économique et sociale. Il a fallu que les dirigeants mobilisent non seulement une action collective de différents secteurs de leurs gouvernements, mais aussi du secteur privé, du monde universitaire et de l'ensemble de la population. Une telle mobilisation de masse nécessite des mécanismes de coordination efficaces et des partenariats solides.

Comme le montrent ces cinq principes, le leadership adaptatif est essentiel afin de créer des structures et un état d'esprit permettant aux organisations d'anticiper et de répondre efficacement aux crises de sécurité inattendues.<sup>11</sup> Les dirigeants doivent être capables d'anticiper la résistance à leurs efforts d'intégration des capacités adaptatives dans la manière dont leur organisation réagit à l'incertitude. Il est important pour eux d'opérer « au-dessus de la mêlée » et de recruter des partenaires qui peuvent non seulement les protéger, mais aussi signaler les failles de leurs propres stratégies. Dans l'ensemble, ils doivent accepter leurs responsabilités et trouver le courage de les affronter, quelles que soient les difficultés auxquelles ils peuvent être confrontés.<sup>12</sup>

### **Questions concernant la discussion :**

- De quelle manière les principes du leadership adaptatif sont-ils pertinents pour les acteurs du secteur de la sécurité en Afrique et l'environnement complexe dans lequel ils opèrent ?
- Donnez des exemples de dirigeants africains du secteur de la sécurité ayant incorporé le concept de leadership adaptatif dans le fonctionnement de leurs organisations et/ou gouvernements ?
- Dans un environnement de fragilité ou de vulnérabilité des États, auquel sont confrontés de nombreux pays africains, comment le concept de leadership adaptatif peut-il aider à bâtir des organisations de sécurité efficaces ?
- Existe-t-il des compétences acquises qui rendent les dirigeants plus efficaces dans le déploiement d'un style de leadership adaptatif dans l'exercice de leurs responsabilités ?

### **Lectures recommandées :**

---

<sup>11</sup> Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall et Leni Wild, « 5 Principles to Guide Adaptive Leadership » (5 principes pour guider le leadership adaptatif), Harvard Business Review, 11 septembre 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

<sup>12</sup> Ronald Heifetz et Marty Linsky, « A Survival Guide for Leaders » (Guide de survie pour les dirigeants), Harvard Business Review, juin 2002. <https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>

1. Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall et Leni Wild, « 5 Principles to Guide Adaptive Leadership » (5 principes pour guider le leadership adaptatif), Harvard Business Review, 11 septembre 2020.  
<https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
2. Ronald Heifetz et Marty Linsky, « A Survival Guide for Leaders » (Guide de survie pour les dirigeants), Harvard Business Review, juin 2002.  
<https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>
3. Matt Andrews, « Is it possible to escape the 'public policy futility trap?' (Est-il possible d'échapper au piège de la futilité des politiques publiques ?) Harvard Kennedy School », Building State Capability Blog. \_  
<https://buildingstatecapability.com/2018/12/06/implementing-public-policy-is-it-possible-to-escape-the-public-policy-futility-trap/>

## Séance 2 : Anticiper les crises et les défis de sécurité imprévus

**Format :** Présentation plénière  
Groupes de discussion

### **Objectifs :**

- Examiner la manière dont les institutions et les dirigeants anticipent les tendances (par exemple, les mégatendances telles que le changement climatique, la croissance démographique, l'innovation technologique, les migrations, l'urbanisation, les pandémies, etc.) et les modèles qui peuvent entraîner des changements dynamiques dans le paysage de la sécurité.
- Discuter des moyens par lesquels l'élaboration de la stratégie de sécurité nationale peut servir d'outil pour anticiper les menaces inattendues dans le secteur de la sécurité.
- Discuter de la nécessité de développer des capacités d'anticipation inclusives et centralisées, guidées par une approche proactive et tournée vers l'avenir afin d'anticiper les crises inattendues dans le secteur de la sécurité.

### **Contexte :**

La capacité à anticiper les menaces et à y répondre de manière adéquate lorsqu'elles émergent va devenir encore plus importante, alors que l'Afrique est confrontée à un ensemble complexe de défis affectant la sécurité et le bien-être des sociétés africaines, notamment la fragilité des États, l'extrémisme violent, la criminalité transnationale organisée, les risques de cybersécurité et les urgences de santé publique. De même, d'autres dynamiques structurelles et socio-économiques telles que la croissance démographique, des performances économiques insuffisantes, les progrès technologiques, l'urbanisation et le changement climatique vont amplifier les vulnérabilités existantes auxquelles le continent est confronté. La manière dont les gouvernements africains anticipent et répondent à ces défis façonnera la manière dont la sécurité humaine sera assurée en Afrique dans les décennies à venir. Les intersections de ces grandes dynamiques de transformation balisent les défis de sécurité ainsi que les opportunités qui leur sont inhérentes.

Actuellement, la pandémie de COVID-19 pose un défi sans précédent à l'infrastructure de santé publique et au bien-être économique de l'Afrique, ainsi qu'à la sécurité humaine. À moyen et à long terme, la combinaison d'une crise sanitaire pandémique et des vagues exponentielles d'autres mégatendances remettra fondamentalement en question, et potentiellement changera fondamentalement, les systèmes politiques, économiques et sociaux africains. Selon que les dirigeants africains réagissent de manière proactive ou réactive, ces mégatendances interconnectées peuvent conduire à des cycles vertueux de stabilité, de croissance et de développement qui se renforcent mutuellement ou à des

cycles vicieux d'instabilité, de conflit et de pauvreté.

Dans ce contexte, les outils et systèmes traditionnels du secteur de la sécurité peuvent être peu fiables, voire faire partie du problème dans les cas où le secteur de la sécurité est corrompu ou politisé.<sup>13</sup>

Cela impose la lourde charge aux décideurs d'anticiper et d'identifier les menaces en évolution et de développer de nouvelles options pour les résoudre, d'autant plus que de nombreuses approches de sécurité traditionnelles peuvent être inefficaces ou contre-productives face aux nouveaux défis émergents. Ces défis émergents exigeront de nouvelles façons de faire les choses, car les solutions et mécanismes existants peuvent être insuffisants. La capacité à anticiper les futures menaces de sécurité et à adapter les réponses basées sur l'apprentissage continu sont des caractéristiques clés du leadership adaptatif.<sup>14</sup> Cela exigera de l'agilité et de l'ouverture d'esprit pour développer et maintenir une vision de haute qualité, cohérente et tournée vers l'avenir, souvent appelée « capacités de prévision » afin d'anticiper les crises inattendues dans le secteur de la sécurité.

L'émergence de nouveaux défis en matière de sécurité oblige également les dirigeants et organisations africaines à repenser leur conception et leur approche en matière de sécurité nationale. La plupart des pays africains n'ont pas de stratégie de sécurité nationale globale disposant de capacités de prévision permettant d'anticiper les crises inattendues dans le secteur de la sécurité. Cette absence d'une stratégie globale empêche l'anticipation des futures menaces de sécurité ainsi que la hiérarchisation et l'adaptation des réponses à ces menaces émergentes. En effet, il a été démontré qu'un processus bien conçu et inclusif de formulation d'une stratégie de sécurité nationale permet aux décideurs de mieux planifier pour anticiper et faire face aux menaces de sécurité nationale.<sup>15</sup>

Un changement de paradigme est nécessaire afin que les dirigeants du secteur de la sécurité assurent une meilleure sécurité à tous les citoyens par le biais d'un leadership stratégique et adaptatif, d'une réflexion critique et de stratégies de sécurité centrées sur les personnes. Comme cela s'est clairement manifesté lors de l'épidémie mondiale de coronavirus, répondre aux défis de sécurité de plus en plus complexes et imbriqués de l'Afrique nécessite un leadership adaptatif afin de créer des institutions résilientes sur le long terme, et une prise de décision décisive et fondée sur des preuves face à la crise et à l'incertitude.

---

<sup>13</sup> Ouedraogo, Émile. *Advancing Military Professionalism in Africa* (Faire progresser le professionnalisme militaire en Afrique) (2016) <https://africacenter.org/wp-content/uploads/2016/06/ARPO6EN-Advancing-Military-Professionalism-in-Africa.pdf>

<sup>14</sup> Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall et Leni Wild, « 5 Principles to Guide Adaptive Leadership » (5 principes pour guider le leadership adaptatif), *Harvard Business Review*, 11 septembre 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

<sup>15</sup> Mark F. Cancian, « Formulating National Security Strategy: Past Experience and Future Choices » (Formuler une stratégie de sécurité nationale : expérience passée et choix futurs), Centre d'études stratégiques et internationales, octobre 2017. [https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/171006\\_CSIS\\_NationalSecurityStrategyFormulation\\_FINAL\\_0.pdf](https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/171006_CSIS_NationalSecurityStrategyFormulation_FINAL_0.pdf)

## Questions concernant la discussion :

- À quelles crises de sécurité majeures votre pays a-t-il été confronté récemment ? Pensez-vous que ces crises ont été correctement anticipées et que la réponse a été planifiée de manière proactive ?
- De quelle manière les défis de sécurité sont-ils identifiés, anticipés et classés par ordre de priorité par votre gouvernement ?
- Selon vous, quels types de menaces inattendues à la sécurité seraient susceptibles de se produire dans votre pays ?
- Existe-t-il un système développé de prévision permettant d'anticiper les crises inattendues dans le secteur de la sécurité dans votre pays ?
- Comment une stratégie de sécurité nationale peut-elle aider à anticiper et à prioriser les futures menaces à la sécurité dans votre pays ?

## Lectures recommandées :

1. AN : « Section 1 : Key Aspects of National Security Strategy Development, » [National Security Strategy Development Toolkit](#), Africa Center for Strategic Studies, January 2021.  
FR : « Section 1 : principaux aspects de l'élaboration d'une stratégie de sécurité nationale » [Développement d'une stratégie de sécurité nationale en Afrique](#), Centre d'Études Stratégiques de l'Afrique, janvier 2021.  
PO : « Secção 1 : Aspectos chave do desenvolvimento de estratégias de segurança nacional, » [Desenvolvimento da estratégias de segurança nacional em Africa](#), janeiro 2021.
2. Jakkie Cilliers, « Violence in Africa: trends, drivers and prospects to 2023 » (La violence en Afrique : tendances, moteurs et perspectives jusqu'en 2023), Institute for Security Studies, août 2018, <https://issafrica.s3.amazonaws.com/site/uploads/ar-12-v1.pdf>
3. Raymond Gilpin, « Unpacking the implications of future trends for security in Africa » (Découverte des implications des tendances futures pour la sécurité en Afrique), Brookings, 3 février 2020, <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2020/02/03/unpacking-the-implications-of-future-trends-for-security-in-africa/>
4. « Report of the UN Economist Network for the UN 75th Anniversary Shaping the Trends of Our Time » (Rapport du Réseau des économistes des Nations Unies pour le 75e anniversaire de l'ONU ; Façonner les tendances de notre temps), septembre 2020,  
AN : <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/10/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm-EN-REVISED.pdf>  
FR : <https://www.un.org/development/desa/publications/wp->

[content/uploads/sites/10/2020/10/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm-FR-REVISED.pdf](https://www.un.org/content/uploads/sites/10/2020/10/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm-FR-REVISED.pdf)

AR : <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/10/20-124-UNEN-75Report-ExecSumm-AR-REVISED.pdf>

5. Mark Shaw, « Africa's Changing Place in the Global Criminal Economy » (La place changeante de l'Afrique dans l'économie criminelle mondiale), ENACT Continental Report 1, septembre 2017 :

AN : <https://enactafrica.org/research/continental-reports/africas-changing-place-in-the-global-criminal-economy>

FR : <https://enactafrica.org/research/continental-reports/levolution-de-la-place-de-lafrique-dans-leconomie-criminelle-mondiale>

6. Sharkdam Wapmuk et Oluwatooni Akinkwotu, « The Dynamics of Africa in World Affairs: From Afro-Pessimism to Afro-Optimism? » (La dynamique de l'Afrique dans les affaires mondiales : de l'afro-pessimisme à l'afro-optimisme ?) *Brazilian Journal of African Studies*, 2, 4 (juillet-décembre 2017) : 11-29 ;

AN : <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-DYNAMICS-OF-AFRICA-IN-WORLD-AFFAIRS%3A-FROM-TO-Wapmuk-Akinkwotu/01aa12d2d2f1093f5df901bc9f4efc5036536482>

PO: [https://www.researchgate.net/publication/323192720\\_THE\\_DYNAMICS\\_OF\\_AFRICA\\_IN\\_WORLD\\_AFFAIRS\\_FROM\\_AFRO-PESSIMISM\\_TO\\_AFRO-OPTIMISM](https://www.researchgate.net/publication/323192720_THE_DYNAMICS_OF_AFRICA_IN_WORLD_AFFAIRS_FROM_AFRO-PESSIMISM_TO_AFRO-OPTIMISM)

## Séance plénière 3 : répondre aux crises et aux défis de sécurité imprévus

**Format :** Séance plénière  
Groupe de discussion

### **Objectifs :**

- Examiner la raison pour laquelle certains dirigeants réussissent à répondre efficacement à des environnements de sécurité volatils et incertains.
- Examiner les défis et les opportunités que le leadership adaptatif peut offrir pour faire face de manière proactive aux menaces de sécurité inconnues et inattendues.
- Discuter de la manière dont l'élaboration d'une stratégie de sécurité nationale peut servir d'outil pratique pour faire face aux menaces inattendues.
- Partager les leçons tirées des réponses passées des dirigeants aux défis inattendus en matière de sécurité tels que les attaques terroristes, les chocs économiques, les émeutes et les manifestations populaires et les pandémies.

### **Contexte :**

Répondre à des événements imprévus pose souvent un défi sérieux aux dirigeants de la sécurité aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Par exemple, le choc de santé publique causé par la pandémie de COVID-19 a révélé les faiblesses des politiques de sécurité publique et souligné la nécessité de revoir la façon dont la sécurité est perçue, planifiée, gérée et mise en œuvre pour les citoyens.<sup>16</sup> Répondre aux événements imprévus qui remettent en question la capacité des gouvernements à assurer la sécurité publique exigera un leadership adaptatif capable non seulement d'anticiper les probables besoins futurs en matière de sécurité, mais aussi de disposer d'un cadre clair pour redéfinir rapidement les priorités des besoins essentiels en matière de sécurité publique à mesure que de nouveaux défis imprévus se présentent. Il existe des preuves cumulatives qui montrent qu'un processus bien conçu et inclusif d'élaboration de stratégies de sécurité nationale permet aux décideurs du secteur de la sécurité de faire face de manière plus efficace et proactive aux menaces de sécurité et aux crises imprévues.<sup>17</sup>

Les stratégies de sécurité nationale peuvent servir de cadre pour aider les dirigeants du secteur de la sécurité à organiser une réponse rapide, soigneusement réfléchie et dotée de ressources suffisantes. De bonnes stratégies de sécurité nationale fourniront un examen complet des menaces et des défis à la sécurité nationale et citoyenne sur la base de

---

<sup>16</sup> Kuol, Luka, 2020. « COVID-19 : A call for people-centered national security strategy in Africa » (COVID-19 : un appel pour une stratégie de sécurité nationale centrée sur les personnes en Afrique).

<https://blogs.prio.org/2020/11/covid-19-a-call-for-people-centered-national-security-strategy-in-africa/>

<sup>17</sup> Section 1 : Key Aspects of National Security Strategy Development, » National Security Strategy Development Toolkit, Africa Center for Strategic Studies, January 2021. « Section 1 : principaux aspects de l'élaboration d'une stratégie de sécurité nationale, » Développement d'une stratégie de sécurité nationale en Afrique, Centre d'Études Stratégiques d'Afrique, janvier 2021. « Seccão 1 : Aspectos chave do desenvolvimento de estratégias de segurança nacional, » Desenvolvimento da estratégia de segurança nacional em Africa, janeiro 2021.

consultations de l'État et de la société, ouvertes sur le sens de la sécurité ; elles désigneront également les rôles, les responsabilités et les mécanismes de coordination des institutions chargées de réaliser les objectifs du secteur de la sécurité, de protéger la population et de créer les conditions de sa gouvernance et de son développement pacifiques. Bien que le processus d'élaboration, de dotation en ressources et de mise en œuvre d'une stratégie de sécurité nationale puisse prendre du temps, les relations et les mécanismes de coordination que sa mise en place peut favoriser offrent des ressources utiles, que les dirigeants peuvent avoir à disposition avant le moment où une crise particulière pourrait survenir. La préparation à long terme de la réponse à des défis imprévus en matière de sécurité pourrait donc inclure de tels cadres, basés sur un examen minutieux de la manière dont des facteurs tels que le changement climatique, la migration, l'urbanisation et l'explosion démographique des jeunes sont susceptibles de façonner différents futurs possibles pour la sécurité en Afrique.

En outre, au-delà du niveau national, les menaces et les défis tels que l'insurrection, l'extrémisme violent, le crime organisé, les chocs économiques mondiaux, le changement climatique et les pandémies ont des implications infranationales et transnationales. Les réponses nationales doivent donc également être conçues pour toucher une grande variété de citoyens et alimenter les mécanismes et arrangements de réponse régionaux et continentaux. De multiples principes et outils peuvent faciliter cela. Le premier est une bonne gouvernance de la sécurité, enracinée dans le contrôle démocratique civil et la surveillance du secteur de la sécurité. La confiance entre les citoyens et les acteurs du secteur de la sécurité est plus susceptible de se développer lorsque les dirigeants du secteur de la sécurité démontrent leur soutien à la surveillance et à la responsabilité publiques, et manifestent un engagement inébranlable à interagir avec les résidents et les citoyens sur la base du respect des droits de l'homme et de l'état de droit.

Un deuxième exemple est la promotion de mécanismes de coordination et de communication formels et informels permettant de faire face aux problèmes de sécurité généralisés. Il est essentiel de renforcer les efforts de coordination interministérielle au niveau national pour contrer les principaux problèmes de sécurité, ou pour prendre des mesures préventives au cas où ceux-ci surviendraient. Relier ces initiatives aux mécanismes de coordination transfrontalière aux niveaux bilatéral, régional et continental peut également aider à renforcer la résilience collective à des problèmes tels que le terrorisme, la cybercriminalité, les crimes liés aux ressources naturelles, la traite des êtres humains, les conflits, les défis liés au climat et les urgences de santé publique.

### **Questions concernant la discussion :**

- Pouvez-vous partager votre expérience d'une crise de sécurité inattendue à laquelle votre pays a récemment été confronté ? Comment y a-t-il été répondu et quel était le rôle des dirigeants gouvernementaux ?
- Selon vous, qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour répondre à cette crise de sécurité inattendue et y faire face ?
- Quels éléments du leadership adaptatif pouvez-vous identifier dans la réponse,

ou pensez-vous qui auraient pu aider à mieux répondre à ce défi ?

- Comment une stratégie de sécurité nationale pourrait-elle donner aux dirigeants un avantage pour faire face efficacement aux défis de sécurité imprévus ?

### Lectures recommandées :

1. AN : « Section 1 : Key Aspects of National Security Strategy Development, » [National Security Strategy Development Toolkit](#), Africa Center for Strategic Studies, January 2021.  
FR : « Section 1 : principaux aspects de l'élaboration d'une stratégie de sécurité nationale, » [Développement d'une stratégie de sécurité nationale en Afrique, Centre d'Études Stratégiques de l'Afrique](#), janvier 2021.  
PO : « Secção 1 : Aspectos chave do desenvolvimento de estratégias de segurança nacional, » [Desenvolvimento da estratégias de segurança nacional em Africa](#), janeiro 2021.
2. AN : NSSD Case Studies: [Senegal](#), [Burkina Faso](#), and [Nigeria](#)  
FR : Études de cas du DSSN : [le Sénégal](#), [le Burkina Faso](#), et [le Nigeria](#)  
PO : Estudos de casos DESN: [Senegal](#), [Burkina Faso](#), y [Nigéria](#)
3. AN : « [Understanding Democratic Control and Oversight of the Security Sector](#) » in *Tool 6: Civil Society Involvement in Security Sector Reform and Governance*, DCAF, 2015, pp. 15-20.  
FR : « [Comprendre le contrôle démocratique du secteur de la sécurité](#), » dans Outil 6 : le rôle de la société civile dans la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité, Centre de Contrôle démocratique des forces armées, 2015, pp. 23-30.  
PO : « [Entendimento do controlo democrático do sector de segurança](#) » Envolvimento da Sociedade Civil na Governação e Reforma do Sector de Segurança, Centro de Genebra para o Controlo Democrático das Forças Armadas, 2015, pp. 17-22



## Séance plénière 4 : tirer parti des partenariats afin de répondre aux défis de sécurité imprévus

**Format :** Séance plénière  
Groupe de discussion

### **Objectifs :**

- Examiner l'importance du partenariat et de l'action collective dans la mobilisation et la coordination des réponses aux crises et aux défis de sécurité inattendus.
- Partager les leçons tirées d'Ebola et de la COVID-19, ainsi que des défis de sécurité plus traditionnels tels que la montée exponentielle de l'extrémisme violent, de la criminalité transnationale organisée et du changement climatique, afin que les dirigeants puissent tirer parti du partenariat et améliorer la coordination en réponse aux menaces et aux crises de sécurité inattendues.
- Discuter des raisons pour lesquelles certains pays et régions ont mieux réussi que d'autres à tirer parti des partenariats et de l'aide extérieure pour minimiser ces défis complexes.

### **Contexte :**

La pandémie de COVID-19 a mis en évidence le rôle crucial que jouent les partenariats externes dans la résolution des défis les plus critiques du continent africain. Pour vacciner leurs citoyens et faire face aux effets de la pandémie sur la santé publique, les pays africains dépendent des vaccins fournis par des entreprises étrangères. Pour complètement se rétablir d'une récession provoquée par une pandémie et éviter une augmentation significative de la pauvreté, les économies africaines auront besoin que leurs partenaires extérieurs financent et un allègent la dette d'environ 154 milliards de dollars.<sup>18</sup> Concernant d'autres défis clés, tels que la lutte contre la montée de l'extrémisme violent, la criminalité transnationale organisée ou les effets du changement climatique, des acteurs externes fournissent des ressources humaines, des équipements, des conseils, des financements, des technologies et des formations aux États africains.

Alors que le recours à un soutien extérieur peut parfois être nécessaire pour relever l'ampleur des défis, les États africains, et en particulier les dirigeants africains, ont la responsabilité principale et la capacité à agir afin de façonner les résultats à travers le continent. Malgré des disparités matérielles très réelles, les acteurs africains ont depuis longtemps mis à profit l'aide extérieure, la concurrence étrangère et les connaissances contextuelles afin de poursuivre des buts et objectifs politiques locaux. En fait, le XXI<sup>e</sup> siècle, qui a été caractérisé par une croissance régulière, une technologie en diffusion rapide et un intérêt mondial croissant pour l'Afrique, a donné aux décideurs africains plus d'autonomie que jamais.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Banque africaine de développement, Perspectives économiques en Afrique : 2021, African Development Bank Group, 2021, <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/african-economic-outlook>

<sup>19</sup> Folashadé Soulé, « 'Africa+1' summit diplomacy and the "new scramble" narrative: Recentring African agency » (La diplomatie du sommet 'Afrique 1' et le récit de la 'nouvelle ruée' : Agence africaine de recentrage),

Le pouvoir des États africains de mobiliser et de coordonner l'action collective est évident dans les actions du continent pour faire face à la pandémie de COVID-19. Une population jeune, des réponses guidées par des experts éclairées par l'expérience antérieure de la lutte contre Ebola, l'adoption d'une stratégie continentale et les utilisations innovantes des technologies émergentes ont aidé de nombreux pays africains à surmonter les premiers stades de la pandémie mieux qu'on ne le craignait initialement.<sup>20</sup> Certains pays comme le Rwanda, avec sa stratégie de prévention et de recherche des contacts renforcée numériquement, et le Sénégal, qui produit un kit de test à 1 USD – ont obtenu une large reconnaissance.<sup>21</sup> D'autres, en particulier les pays avec de grandes zones urbaines et une exposition internationale importante, se sont révélés plus vulnérables. Pour les pays qui manquent de transparence ou qui ne collectent pas suffisamment de données par le biais de tests, il est difficile de se faire une idée du véritable impact de la COVID-19.<sup>22</sup>

La pandémie de COVID-19 et ses répliques offrent aux dirigeants africains la possibilité de mettre en œuvre une stratégie centrée sur les personnes, pour l'ensemble de la société, afin de tirer parti des partenariats et d'aligner l'aide extérieure sur leurs objectifs stratégiques nationaux.<sup>23</sup> Les dirigeants africains qui connaissent clairement leurs priorités nationales peuvent s'engager avec des partenaires extérieurs sur un pied d'égalité, même en recevant les conseils, l'assistance et le soutien à long terme nécessaires pour se remettre de la pandémie.

En fin de compte, il incombe aux acteurs africains de prendre des décisions stratégiquement éclairées qui tirent parti de l'aide extérieure pour bâtir un avenir plus stable et plus prospère. La variation de la qualité des réponses aux crises inattendues telles qu'Ebola et la COVID-19 peut être largement attribuée à la gouvernance et au leadership. Les dirigeants capables d'anticiper les futures crises de sécurité imprévues, d'articuler une stratégie nationale cohérente et proactive pour faire face à ces crises, et qui s'engagent à mettre en place des institutions responsables et des processus décisionnels transparents sont susceptibles de réussir le mieux à tirer parti des partenariats pour

---

African Affairs Vol. 119, N° 477 (2020), p. 633-646.

<sup>20</sup> Sheri Fink, « As Virus Resurges in Africa, Doctors Fear the Worst Is Yet to Come » (Alors que le virus ressurgit en Afrique, les médecins craignent que le pire ne soit encore à venir) New York Times, 26 décembre 2020, <https://www.nytimes.com/2020/12/26/world/africa/africa-coronavirus-pandemic.html> ; Organisation mondiale de la Santé, « COVID-19 Spurs Health Innovation in Africa » (La COVID-19 stimule l'innovation dans le domaine de la santé en Afrique), 29 octobre 2020, <https://www.afro.who.int/news/covid-19-spurs-health-innovation-africa>.

<sup>21</sup> Youssef Travaly, Aretha Mare et Esther Kunda, « Learning from the Best: Evaluating COVID-19 Responses and What Africa Can Learn » (Apprendre des meilleurs : évaluer les réponses à la COVID-19 et ce que l'Afrique peut apprendre), Next Einstein Forum Opinion Paper, 9 juin 2020, <https://nef.org/learning-from-the-best-evaluating-covid-19-responses-and-what-africa-can-learn/>.

<sup>22</sup> Centre d'études stratégiques de l'Afrique, « Analyse de la seconde vague de COVID-19 en Afrique », 26 janvier 2021, <https://africacenter.org/fr/spotlight/les-paysages-varies-de-la-covid-en-afrique/> <https://africacenter.org/fr/spotlight/analyse-de-la-seconde-vague-de-covid-19-en-afrique/>.

<sup>23</sup> Luka Kuol, 2020. « COVID-19 : A call for people-centered national security strategy in Africa » (COVID-19 : un appel pour une stratégie de sécurité nationale centrée sur les personnes en Afrique). <https://blogs.prio.org/2020/11/covid-19-a-call-for-people-centered-national-security-strategy-in-africa/>.

atteindre leurs objectifs stratégiques et favoriser des sociétés plus stables et prospères.<sup>24</sup>

### Questions concernant la discussion :

- Pouvez-vous partager l'expérience d'une crise de sécurité inattendue à laquelle votre pays a été confronté ; quel a été le rôle des acteurs extérieurs (acteurs africains et non africains) dans le soutien de la réponse nationale à cette crise ? Quelle était l'importance du rôle des acteurs externes et pourquoi ?
- Pouvez-vous citer un exemple d'engagement ou d'exercice de sécurité parrainé de l'extérieur qui ne correspondait pas aux besoins de votre pays à ce moment-là ? Quel en a été le résultat ? Comment cette opportunité de partenariat aurait-elle pu être mieux utilisée pour répondre aux priorités nationales ? Comment les pays africains peuvent-ils tirer le meilleur parti de leurs partenariats avec des acteurs extérieurs pour répondre à des défis de sécurité imprévus ? Comment les dirigeants adaptatifs peuvent-ils tirer parti du partenariat, mobiliser et aligner le soutien externe sur les intérêts et la vision de la sécurité stratégique nationale ?

### Lectures recommandées :

1. AN : The [NSSD Toolkit](#): Phase 7, Pages: 40-42.  
FR : La [boîte à outils de l'élaboration de la stratégie de sécurité nationale](#) : phase 7, pages : (44 à 49).  
PO : O [NSSD Toolkit](#): Fase 7, Páginas: 43-47.
2. Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall et Leni Wild, « 5 Principles to Guide Adaptive Leadership » (5 principes pour guider le leadership adaptatif), Harvard Business Review, 11 septembre 2020.  
<https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
3. Centre d'études stratégiques de l'Afrique, « Les paysages variés de la COVID en Afrique », 30 juillet 2020,  
AN : <https://africacenter.org/spotlight/africa-varied-covid-landscapes/>  
FR : <https://africacenter.org/fr/spotlight/les-paysages-varies-de-la-covid-en-afrique/>  
PO : <https://africacenter.org/pt-pt/spotlight/diversos-panoramas-covid-19-africa/>
4. Centre d'études stratégiques de l'Afrique, « Analyse de la seconde vague de COVID-19 en Afrique », 26 janvier 2021.  
AN : <https://africacenter.org/spotlight/analyzing-africas-second-wave-of-covid-19/>

---

<sup>24</sup> Ben Ramalingam, David Nabarro, Arkebe Oqubay, Dame Ruth Carnall et Leni Wild, « 5 Principles to Guide Adaptive Leadership » (5 principes pour guider le leadership adaptatif), Harvard Business Review, 11 septembre 2020. <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>

FR : <https://africacenter.org/fr/spotlight/analyse-de-la-seconde-vague-de-covid-19-en-afrique/>

5. Union africaine et Centre africain de contrôle des maladies, « African Joint Continental Strategy for COVID-19 Outbreak » (Stratégie continentale conjointe africaine concernant l'épidémie de COVID-19), 5 mars 2020. \_

[https://au.int/sites/default/files/documents/38264-doc-africa\\_joint\\_continental\\_strategy\\_for\\_covid-19\\_outbreak.pdf](https://au.int/sites/default/files/documents/38264-doc-africa_joint_continental_strategy_for_covid-19_outbreak.pdf)

6. Bernard Harborne, W. Dorotinsky et Paul Bisca, (éditeurs). (2017). « Securing Development: Public Finance and the Security Sector » (Sécuriser le développement : finances publiques et secteur de la sécurité). World Bank Publications », Pages : 1-12.

AN : <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25138/210766ov.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

FR : <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25138/210766ovFR.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

PO : <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25138/210766ov.pdf?sequence=6&isAllowed=y>