



# Rapport annuel

2021

Renforcer la sécurité des citoyens  
au moyen de services de sécurité  
et de justice efficaces  
et responsables.

# Merci

---



OPEN SOCIETY  
FOUNDATIONS



**Nous exprimons toute notre reconnaissance à nos principaux bailleurs de fonds et généreux donateurs sans lesquels le DCAF ne pourrait accomplir sa mission.**



# Table des matières

---

Avant-propos .....	4
Vue d'ensemble.....	6
Ressources.....	8
Notre approche.....	10
<b>Promouvoir l'importance de la gouvernance démocratique pour relever les défis actuels et nouveaux en matière de sécurité.....</b>	<b>11</b>
<b>Accroître l'engagement de la GSS/RSS dans les pays en situation de fragilité ou de conflit.....</b>	<b>19</b>
<b>Faire en sorte que les politiques et les pratiques internationales intègrent davantage la GSS/RSS.....</b>	<b>23</b>
Des mécanismes de financement flexibles .....	28
Promouvoir des normes et de bonnes pratiques à l'international.....	29
<b>Adapter l'organisation pour qu'elle s'acquitte au mieux de sa mission .....</b>	<b>32</b>
Façonner le secteur de la sécurité de demain .....	35
Ressources et gouvernance.....	37

# Avant-propos

---

2021 aura été une année de grande incertitude et de profonds bouleversements, marquant profondément le DCAF en tant qu'organisation. Elle a laissé une empreinte sur nombre de nos partenaires nationaux et internationaux présents dans les 70 pays dans lesquels nous avons soutenu la réforme et la bonne gouvernance du secteur de la sécurité.

La COVID-19 a posé des défis sans précédent aux institutions du secteur de la sécurité appelées à intervenir en première ligne et que le DCAF a soutenu à maintes occasions. Au fur et à mesure de la propagation et de l'aggravation de la pandémie, nous avons soutenu de nombreux pays partenaires dans leurs efforts pour gérer les enjeux sécuritaires liés à cette crise sanitaire en constante évolution, dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance du secteur de la sécurité. Pour répondre à l'évolution rapide des besoins en matière de ressources, de conseil, de directives politiques et de renforcement des capacités, nos partenaires et nous-mêmes avons dû faire preuve de souplesse et d'une grande capacité d'adaptation. En mobilisant un large éventail de parties prenantes, à tous niveaux, nous avons pu tirer parti de nos ressources et faciliter les synergies entre nos partenaires, ouvrant ainsi la voie à des réformes plus durables. En 2021, nous avons également renforcé notre présence sur le terrain avec l'ouverture de nouveaux bureaux à Belgrade et en Éthiopie, ce qui porte à 14 le nombre total de nos bureaux sur quatre continents. Avec du recul, force est de constater que la pandémie a non seulement renforcé nos partenariats et notre attachement au principe de l'appropriation locale, mais elle a aussi fait du DCAF une organisation aux capacités d'adaptation accrues, plus souple et résiliente.

Au Sahel, nous avons renforcé la capacité des médias et de groupes de la société civile à jouer un rôle plus important dans le contrôle civil des forces de sécurité. Dans les Balkans occidentaux, nous avons favorisé le renforcement des échanges régionaux et de la collaboration en matière de sécurité transfrontalière et de cybersécurité. Nous avons également accentué notre soutien à la réforme de la police en Colombie et au Honduras. Aujourd'hui, notre Conseil de fondation est fier d'accueillir le Mexique, le Honduras, le Costa Rica et la Colombie en tant que premiers membres latino-américains de notre Conseil de fondation.

Nous avons continué de soutenir la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) dans la mise en œuvre de son cadre sur la GSS/RSS, un outil crucial pour le maintien de la paix en Afrique de l'Ouest. Nous avons procédé à des évaluations approfondies pour le compte de quatre pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police afin de les aider à définir des politiques et des pratiques en interne permettant d'accroître la participation significative des femmes aux opérations de maintien de la paix de l'ONU. Enfin, grâce à nos documents d'information sur la RSS, les SSR Papers et SSR Backgrounders, nous avons fait progresser le débat politique mondial sur l'interface entre la réforme du secteur de la sécurité et les droits humains, les migrations et l'Objectif de développement durable 16.

La capacité du DCAF à gérer les connaissances et à apprendre de ses propres expériences et de celles des autres est l'un de ses atouts majeurs. En 2021, nous avons adopté un Plan d'action sur la gestion du savoir pour renforcer encore davantage cette capacité et favoriser



La réforme du secteur de la sécurité a pour vocation de garantir la sécurité de tous et à permettre aux femmes, aux hommes et aux enfants de vivre sans crainte d'aller à l'école ou au marché, et de se déplacer dans la rue à toute heure, sans avoir à se soucier d'une attaque, d'une agression criminelle ou d'autres formes de violence.

**Amina J. Mohammed**

Vice-secrétaire générale des Nations Unies, lors de la Table ronde de haut niveau sur la réforme du secteur de la sécurité et le maintien de la paix  
New York, 23 avril 2018

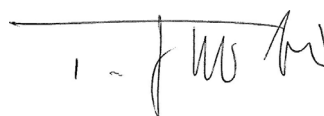
l'apprentissage interdépartemental. Parallèlement, nous avons lancé un projet informatique global visant à créer un nouvel espace de travail numérique qui permettra de mieux collaborer et partager les connaissances en interne ainsi qu'avec nos partenaires et parties prenantes. Nous avons mis à jour notre système de rémunération et d'avantages sociaux au profit du personnel basé à Genève et lancé une initiative visant à réduire l'empreinte carbone de notre organisation. Enfin, nous avons achevé avec succès la première étape de notre Plan d'action pour l'égalité entre les genres, en obtenant la certification d'« égalité salariale » au terme d'un audit externe approfondi sur l'égalité de rémunération entre hommes et femmes.

Il va sans dire que rien de tout cela n'aurait été possible sans le dévouement et les efforts assidus des collaborateurs du DCAF. En dépit de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les plans personnel et professionnel, c'est avec une détermination sans faille qu'ils sont restés au service de nos partenaires et de leur réussite. Je saisis également cette occasion pour remercier chaleureusement tous les partenaires et donateurs du DCAF qui ont soutenu notre organisation au cours de l'année écoulée, qui ont eu confiance en notre capacité à nous mobiliser et qui nous ont laissé la flexibilité nécessaire pour adapter nos programmes à une situation en constante évolution. Je suis extrêmement fier des résultats que nous avons obtenus en 2021, et j'espère que vous aurez plaisir à en prendre connaissance. Pour découvrir plus avant notre Stratégie 2020-2024, nos différents domaines d'activité et nos outils de connaissance, toujours plus nombreux et innovants, je vous invite à vous rendre sur notre site : [www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch).

Au moment de la publication de ce rapport annuel, une guerre terrible fait rage en Ukraine, après l'invasion de ce pays par la Russie, en violation flagrante du droit international. Alors que la pandémie de COVID-19 avait déjà exacerbé de nombreux conflits latents et accru la fragilité de nombreuses régions du monde, l'agression de l'Ukraine par la Russie nous a fait basculer dans une nouvelle ère de tensions géopolitiques. Dans ce contexte, il est probable que nous assistions à une intensification des tensions politiques en Europe et au-delà, entraînant inévitablement un accroissement des dépenses militaires et sécuritaires. Or, si cette évolution

de s'accompagne pas d'un renforcement d'un secteur de la sécurité efficace et responsable, nous pourrions connaître davantage d'instabilité et de conflits. Dans ce contexte, l'appui du DCAF aux processus de réforme du secteur de la sécurité continuera de jouer un rôle essentiel dans la lutte contre les principaux vecteurs de conflit : instabilité intérieure, caractère illégitime des institutions, exclusion politique et inégalités entre les genres. Notre organisation est par ailleurs résolue à continuer de faire une priorité de sa collaboration avec des organisations multilatérales et de sa participation à des programmes politiques internationaux d'une importance cruciale comme le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Programme des Nations Unies sur la pérennisation de la paix, ou le Programme sur les femmes, la paix et la sécurité.

Cet été, mon mandat de Directeur du DCAF prendra fin après six années passées à la tête de cette formidable organisation. Chaque année ou presque au cours de ce mandat, le monde est devenu plus chaotique, plus sombre, plus vulnérable et moins sûr, aux prises avec une multiplication des conflits violents dont une guerre aux portes de l'Europe, une pandémie et d'autres crises d'envergure mondiale. Alors que la communauté internationale s'efforce de s'adapter à de nouvelles menaces contre la sécurité et à de nouvelles conceptions de la sécurité, les fondements de la réforme du secteur de la sécurité, tels qu'ils sont exposés dans le dernier rapport du Secrétaire général des Nations Unies sur le sujet, continueront de fournir un cadre de référence pour remettre un peu d'ordre dans le monde chaotique d'aujourd'hui. Fort du talent exceptionnel de ses collaborateurs et de la très grande efficacité de ses outils, le DCAF est particulièrement bien placé pour aider à concrétiser ce cadre de référence. Je forme le vœu que le DCAF et mon successeur bénéficieront du même niveau de soutien et de confiance que celui dont j'ai bénéficié et pour lequel je demeure immensément reconnaissant.



**Ambassadeur Thomas Guerber**  
Directeur du DCAF







**21**  
années  
d'existence

**14**  
bureaux  
locaux



**224** employés

**54%**  
de femmes

**28%**

au sein des bureaux locaux



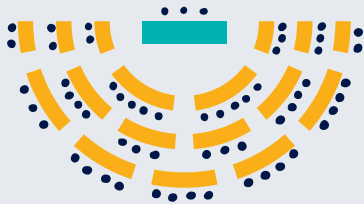
**8000**  
personnes formées



Budget 2021

**32**

millions CHF



**57**

États membres,  
plus le Canton de Genève



Présence en ligne

**38000**

followers



Actif dans plus de

**70**

pays

# En 2021, nous avons élaboré et diffusé plus de **200 ressources innovantes**

---



**170** publications



**35** webinaires



**27** vidéos



**17** langues

Le DCAF publie des recherches comparatives, innovantes, à caractère empirique et axées sur l'élaboration de politiques sur tous les thèmes liés à la gouvernance et à la réforme du secteur de la sécurité (GSS/RSS). Notre travail de recherche de pointe fait le lien entre la politique et la pratique et répond aux besoins de nos partenaires nationaux et internationaux.

## Série de documents d'information sur la RSS: SSR Papers et SSR Backgrounders

La série RSS du DCAF est constituée d'outils très prisés qui documentent les pratiques et les politiques de sécurité sur des questions d'actualité. Rédigés et revus par des experts, les SSR Papers comprennent des études approfondies sur la recherche et les politiques. Les SSR Backgrounders constituent une ressource de premier plan couramment utilisée pour le renforcement des capacités opérationnelles. En 2021, nous avons ajouté à la série de nouveaux documents sur les thèmes des droits humains, de la migration et de l'ODD 16 - l'Objectif de développement durable 16 des Nations Unies.



### Le secteur de la sécurité et les crises sanitaires

Comme l'a montré la pandémie de COVID-19, les prestataires de services de sécurité nationaux et régionaux jouent un rôle majeur dans la gestion des crises sanitaires. En prenant l'exemple de l'épidémie d'Ébola, les auteurs de l'ouvrage se penchent sur les mesures prises par les secteurs de la sécurité de différents pays et sur la manière de préparer, mandater et intégrer correctement les forces de sécurité dans les stratégies de gestion de crise aux niveaux national, régional et international. Ils établissent également un parallèle entre l'Ébola et la COVID-19.



### Le changement climatique et son impact sur la sécurité

Une réponse inadéquate du secteur de la sécurité pour lutter contre les effets du changement climatique peut créer ou exacerber une crise humanitaire, un conflit ou une situation d'instabilité. Cette publication étudie comment les politiques et les bonnes pratiques en matière de GSS/RSS peuvent aider à faire face aux risques sécuritaires liés au changement climatique.



### Boîte à outils pour l'établissement de rapports sur le secteur de la sécurité

Mettre au jour et documenter des cas d'abus et de corruption de la part d'agents du secteur de la sécurité fait partie des activités les plus utiles, mais aussi les plus dangereuses, qu'un journaliste puisse mener. Élaborée en collaboration avec la Fondation Hironnelle, cette boîte à outils répond aux besoins des professionnels des médias qui font des reportages sur le secteur de la sécurité, notamment dans des pays en proie à des conflits.





## Histoire d'un changement : la réforme des services du renseignement en Macédoine du Nord

Les services de renseignement de Macédoine du Nord dont les activités ont été menées pendant des décennies dans le secret le plus total, sans faire l'objet de réformes et qui ont été soupçonnés de servir d'outil contre l'opposition politique, font preuve peu à peu d'une plus grande transparence. Ce documentaire de 30 minutes vous fait pénétrer dans les coulisses du système et présente les succès et les difficultés rencontrées dans le cadre des réformes récemment engagées par le gouvernement – un processus auquel le DCAF contribue depuis début 2018.



## Gestion de la sécurité et protection des droits

Mener des activités dans des environnements complexes et fragiles est un défi. Vers qui les entreprises peuvent-elles se tourner pour obtenir des conseils sur le respect des droits de la personne ? Cette vidéo présente les ressources disponibles dans le cadre du partenariat DCAF-CICR visant à soutenir et promouvoir un comportement responsable de la part des entreprises.



## La gouvernance du secteur de la sécurité et l'Objectif de développement durable 16

Cette vidéo décrit les liens entre la GSS/RSS et l'ODD 16 et insiste sur le rôle crucial des institutions de sécurité et de justice dans la création de conditions propices à la paix et au développement durable.



Retrouvez toutes nos publications sur [www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch) > **resources**  
Regardez toutes nos vidéos sur [youtube.com](https://youtube.com) > **DCAF**

# Notre approche

---

Fort de 21 ans d'expérience dans l'appui à des processus de réforme engagés dans plus de 80 pays, le DCAF s'est forgé une réputation mondiale d'expert de premier plan dans la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité. Chacune de nos actions respectent les principes d'impartialité, d'appropriation locale, de participation inclusive et d'égalité des genres. Ces valeurs font notre force, et tant les acteurs étatiques que non étatiques nous font confiance pour les accompagner dans des processus de réforme longs et complexes.



En collaboration avec nos partenaires, **nous réalisons** des analyses, des évaluations et des études qui ouvrent la voie à des processus de réforme durables et efficaces dont chaque pays a la maîtrise.

**Nous utilisons** des méthodes innovantes pour aider à déceler les besoins et les lacunes, élaborer des stratégies et des politiques concrètes, concevoir et mettre en œuvre des programmes de réforme, développer des formations et faciliter la coordination entre acteurs nationaux et internationaux.

**Nous conjugons** travaux de recherche innovants, services consultatifs et appui en matière de programmation afin que les politiques et les pratiques se renforcent mutuellement.

**Nous encourageons** la coopération et les processus multipartites réunissant les bénéficiaires, les donateurs, les secteurs public et privé, ainsi que les acteurs étatiques et non étatiques, afin de maximiser l'efficacité de l'aide au développement.

Nous nous employons à **innover et à partager** librement les connaissances et l'expérience accumulées avec nos partenaires nationaux et la communauté internationale afin d'éclairer l'élaboration de politiques et de bonnes pratiques à tous les niveaux.

**Réactifs et polyvalents**, nous sommes en mesure de mobiliser au plus vite le soutien des politiques et des donateurs pour répondre rapidement et efficacement aux besoins urgents de nos partenaires.

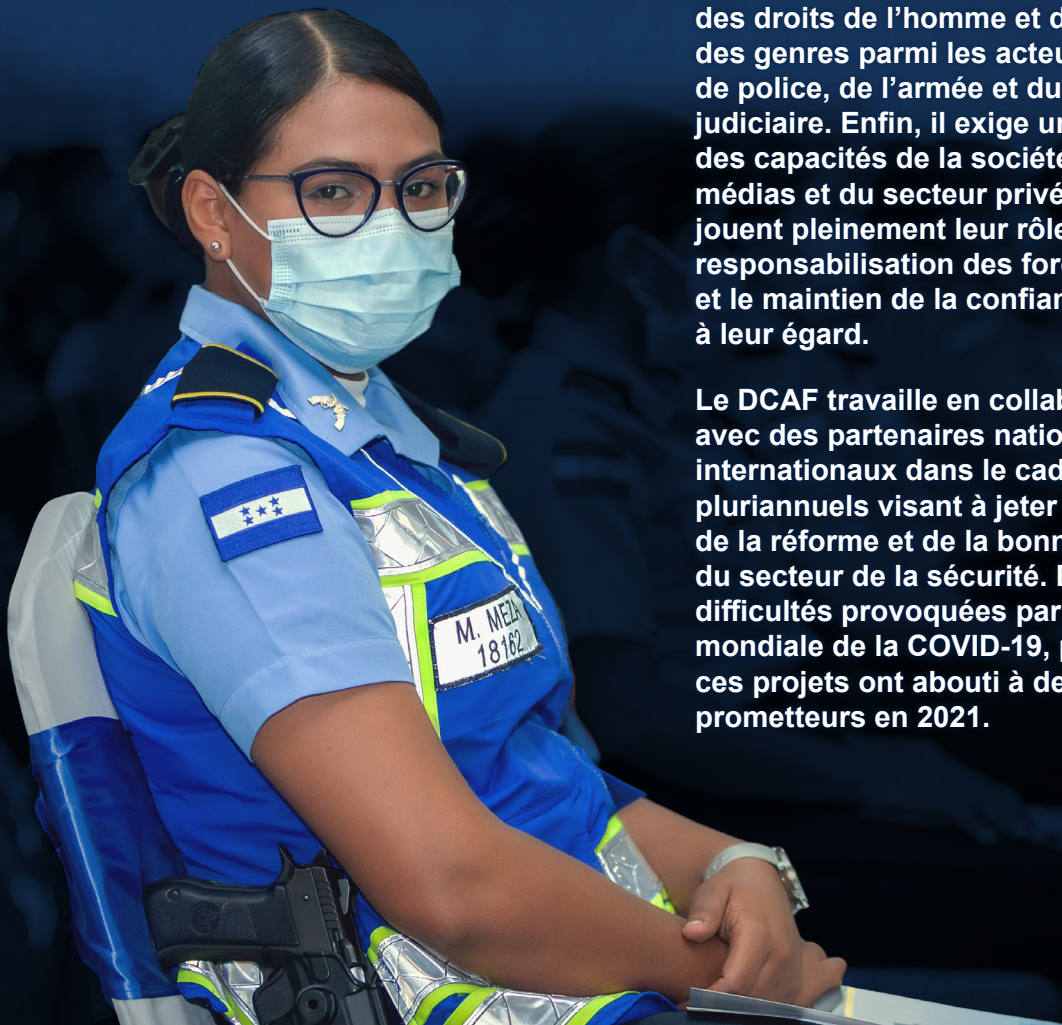


# Promouvoir l'importance de la gouvernance démocratique pour relever les défis actuels et nouveaux en matière de sécurité

Il est désormais bien établi que l'absence de contrôle démocratique des institutions du secteur de la sécurité par la société civile entrave le développement et attise la violence politique, en particulier dans des États fragiles ou touchés par un conflit. Faute de contrôle démocratique, un régime autoritaire aura tout loisir d'instrumentaliser le secteur de la sécurité de son pays. Sous couvert politique, il pourra alors prendre des mesures arbitraires, se livrer à des abus de pouvoir, faillir à son obligation de rendre compte et manquer de transparence dans la planification et la prise de décisions sécuritaires. Or, des forces de sécurité qui agissent en toute impunité, au mépris de l'État de droit et des droits de l'homme, sapent la crédibilité du gouvernement et sont source d'instabilité.

L'amélioration de la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité requiert une approche locale et multiforme. Chaque pays ou institution est unique, mais le processus de réforme repose toujours sur les mêmes éléments. Il requiert des législations, des politiques et des cadres réglementaires fondés sur les normes internationales, ainsi qu'un pouvoir législatif et des organes de contrôle nationaux disposant du savoir-faire et des compétences nécessaires pour exercer un contre-pouvoir efficace et empêcher les forces de sécurité de commettre des abus ou des violations des droits de l'homme. Il nécessite également la mise en place des mécanismes de transparence et de contrôle au sein des institutions de sécurité, pour favoriser une culture du respect de l'État de droit, des droits de l'homme et de l'égalité des genres parmi les acteurs des forces de police, de l'armée et du système judiciaire. Enfin, il exige un renforcement des capacités de la société civile, des médias et du secteur privé afin qu'ils jouent pleinement leur rôle dans la responsabilisation des forces de sécurité et le maintien de la confiance des citoyens à leur égard.

Le DCAF travaille en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux dans le cadre de projets pluriannuels visant à jeter les fondements de la réforme et de la bonne gouvernance du secteur de la sécurité. En dépit des difficultés provoquées par la pandémie mondiale de la COVID-19, plusieurs de ces projets ont abouti à des résultats prometteurs en 2021.





## Nous œuvrons à:

- Renforcer la gouvernance démocratique, l'un des piliers fondamentaux de notre action
- Proposer des solutions innovantes face aux enjeux sécuritaires actuels et naissants
- Témoigner des changements positifs qu'amène la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité

Une stratégie de réforme du secteur de la sécurité nationale et un plan d'action ont été élaborés au **Mali** sur la base de conclusions d'experts nationaux qui ont mis en évidence des pistes de réforme conformes au cadre de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), aux normes internationales et aux droits humains.



Nous exprimons toute notre reconnaissance à nos partenaires du DCAF pour avoir organisé et animé cette réunion et nous sommes résolus à poursuivre notre étroite collaboration.

### **Galyna Mykhailiuk**

Vice-présidente de la Commission de contrôle de l'application des lois, Conseil suprême d'Ukraine

## Mettre en place un contrôle parlementaire efficace

En tant que représentants du peuple, les parlementaires sont chargés de veiller à ce que le secteur de la sécurité, d'une très grande complexité, repose sur les principes de l'État de droit et du respect des droits de la personne, et soit tenu par une obligation systématique de transparence et de reddition de comptes. Le DCAF aide les assemblées parlementaires à élaborer et mettre en place des cadres juridiques et réglementaires qui fixent des limites à ne pas franchir par les forces de sécurité et les obligent à répondre de leurs actes.

Au **Niger**, une autoévaluation des besoins en matière de législation menée pour le compte de la Commission parlementaire de défense et de sécurité nationale a abouti à un plan d'action quinquennal visant à aligner le cadre normatif et juridique du Niger sur les meilleures pratiques régionales. L'une des principales priorités est de renforcer l'obligation de rendre compte du secteur de la défense en donnant aux membres de la commission un meilleur accès à l'information.

Au **Maroc**, le DCAF a soutenu la Commission nationale de lutte contre la corruption en dispensant une formation sur la prévention et les enquêtes en matière de cyber-corruption et de cybercriminalité financière. La commission gouvernementale a procédé à la digitalisation de ses processus internes, ce qui lui a permis d'améliorer le suivi et la réponse aux demandes de protection des données des citoyens.

En 2021, le nombre d'activités de contrôle parlementaire des services de sécurité et de renseignement en **Macédoine du Nord** a augmenté, avec quatre visites sur le terrain effectuées par les membres de la commission de contrôle.

Après la suspension du parlement **tunisien** par décret présidentiel en septembre 2021, le DCAF a changé d'approche, passant de la formation des parlementaires au contrôle du secteur de la sécurité à la mise au point sur les contributions de l'Assemblée au processus de GSS/RSS et à la préparation du soutien aux fonctions parlementaires dès la prochaine reconfiguration politique.

Face aux tensions géopolitiques qui règnent actuellement en **Ukraine**, nous avons donné des conseils et activement soutenu l'élaboration de propositions d'amendements à la loi sur le Service de sécurité de l'Ukraine dans l'objectif de renforcer les mécanismes de contrôle et d'adopter des clauses sur les droits humains et l'intégrité.

Dans les **Balkans occidentaux**, plusieurs parlements ont eu des échanges et des débats interparlementaires qui ont débouché sur de nouvelles opportunités concernant la gouvernance et le contrôle des services de renseignement de cette région.

## Renforcer l'intégrité et le professionnalisme de la police

Renforcer l'intégrité de la police aide à enrayer la corruption, à rendre la lutte contre la criminalité plus efficace, à améliorer la sécurité publique et à renforcer la confiance du citoyen dans les autorités. Le DCAF aide les institutions chargées du maintien de l'ordre à adopter des principes et des pratiques modernes et démocratiques et à s'acquitter de leurs fonctions conformément à l'État de droit et dans le respect des droits de la personne.



Grâce aux activités réalisées par le DCAF, des progrès notables ont été accomplis dans la transformation des fondements doctrinaux et pédagogiques de la formation des policiers.

### Commissaire Sulma Reyes

Responsable de la division en charge de l'égalité des genres de la Police nationale du Honduras

Les forces de police de la **Gambie** ont rédigé leur toute première doctrine sur le maintien de l'ordre, laquelle tient compte de normes internationales comme la formation continue, le maintien de l'ordre fondé sur le renseignement et l'intégration de la dimension de genre.

Avec l'appui du DCAF, le ministère de l'Intérieur **tunisien** procède au renforcement de son système de contrôle afin d'accroître la transparence et la responsabilisation.



En 2011, la Tunisie a adhéré au DCAF dans le but de réformer son secteur de la sécurité. Au fil des ans, une relation de confiance suffisamment forte s'est établie pour nous permettre désormais d'aborder des sujets difficiles et de marquer du sceau de la confiance et de la collaboration des sujets jusque-là tabou, entouré de mystère et de défiance.

### Directeur Général

École supérieure des forces de sécurité intérieure

La Police nationale du **Honduras** a consenti à réviser son modèle de police de proximité, réviser ses plans stratégiques et opérationnels et poursuivre l'élaboration d'une clause sur la « confiance dans la police » qui figurera dans son nouveau modèle.

La Police nationale **albanaise** a entamé la mise en œuvre de son nouveau plan d'intégrité, élaboré avec le soutien du DCAF, témoignant ainsi de sa détermination à enrayer la corruption. La finalisation de ce plan d'intégrité des forces de police a conduit le ministère albanais de l'Intérieur à demander au DCAF de l'aider à élaborer son propre plan d'intégrité.

Suite à l'adoption d'un nouveau code de déontologie par la Police nationale **marocaine**, entre 2015 et 2019, le nombre d'enquêtes internes a augmenté de 192%.

Au **Niger**, l'École nationale de police s'est modernisée et a renforcé son professionnalisme en apportant des améliorations à son programme d'études, au processus de recrutement des formateurs et aux méthodes de formation standard.

Dans les **Balkans occidentaux**, les institutions policières ont renforcé leurs échanges de connaissances, de pratiques et de méthodes relatives au renforcement de l'intégrité et à la lutte contre la corruption au niveau régional.



Distribution d'agendas sur le thème de la place du genre à des agents de la Police nationale du Honduras dans le cadre de l'autoévaluation sur le genre. Photo : DCAF

## Promouvoir l'égalité d'accès à la justice

La réforme du secteur de la sécurité repose entre autres sur l'égalité d'accès à la justice, un principe fondamental de l'État de droit et l'une des pierres angulaires de la protection des droits humains. Le DCAF aide les États à mettre en place des lois, des politiques et des mécanismes de contrôle garantissant un fonctionnement indépendant, apolitique, impartial et transparent de la justice et d'autres composantes du système judiciaire, dans le respect du droit de chaque citoyen à un procès équitable.

En 2021, les bases de données juridiques en ligne en accès gratuit que le DCAF tient à jour pour **la Libye, le Mali, le Niger, les Territoires palestiniens occupés et la Tunisie** ont été consultées à plus de 700 000 reprises. Ces bases de données contiennent toutes les lois et réglementations relatives au secteur de la sécurité de ces pays. Elles sont utilisées par la communauté juridique et les groupes de la société civile pour promouvoir un contrôle plus transparent et inclusif de la police, de l'armée et des systèmes judiciaires.

Au **Mali**, les coups d'État de 2020 et 2021 ont provoqué une montée de l'insécurité et aggravé les problèmes existants en matière de contrôle des forces de sécurité. Le DCAF a travaillé en étroite collaboration avec la Commission nationale des droits de l'homme pour renforcer les procédures judiciaires dans les affaires de traitements cruels et dégradants, d'arrestation et de détention arbitraires.

Les institutions chargées de la formation des juges et des procureurs en **Bosnie-Herzégovine** et **Macédoine du Nord** ont intégré dans leur cursus une formation sur le contrôle judiciaire des mesures spéciales d'enquête en s'appuyant sur les outils et la documentation élaborés par le DCAF. Cette initiative renforce l'intégrité des preuves collectées et l'accès à un procès équitable, conformément à la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme.

Le ministère **tunisien** de la Justice élabore actuellement une nouvelle vision stratégique du système judiciaire et pénitentiaire ainsi qu'un projet de politique pénale. Il est soutenu dans cette entreprise par le DCAF au moyen d'une série de modules de formation et d'ateliers réunissant des acteurs nationaux.

“

Si j'avais eu en ma possession ce guide lorsque j'ai commencé à travailler en tant que procureur, mon travail aurait été plus efficace, éclairé et en accord avec la législation et les principes relatifs aux droits de l'homme.

**Šejla Drpljanin**

Procureur

District de Brcko, Bosnie-Herzégovine

En **Ukraine**, l'École nationale de la magistrature et le Centre de formation des procureurs ont formé des enseignants à dispenser des modules de formation sur la violence domestique et la violence à l'égard des femmes, et ont intégré ces modules dans leurs cursus de base.

Au **Burkina Faso** et au **Niger**, le DCAF a soutenu ses partenaires dans l'évaluation, la consolidation et la diffusion de stratégies de sécurité nationale et de cadres juridiques actualisés.

Atelier d'autoévaluation de la nouvelle Commission de défense et de sécurité de l'Assemblée nationale du Niger.

Photo : DCAF





## Améliorer le contrôle interne et les mécanismes de plainte

Les forces de sécurité à l'écoute des plaintes des citoyens sont plus efficaces, mieux respectées et moins susceptibles de commettre des violations des droits de la personne. Le DCAF appuie la création de systèmes de traitement des plaintes capables de répondre efficacement aux griefs des citoyens, ce qui aide à accroître la confiance de la population envers la police et l'armée.

En 2021, face à l'aggravation des tensions politiques et ethniques et du conflit en **Éthiopie**, nous avons appuyé la transformation du système interne de traitement des plaintes de la Police fédérale pour le faire évoluer en un système centré sur les citoyens et qui reflète les principes énoncés dans la doctrine de la police récemment adoptée par le pays.

Le DCAF a formé l'Inspection générale des forces armées du **Niger** à la gestion des risques, au contrôle interne, aux procédures d'enquête et à l'établissement de rapports, ce qui lui a permis de devenir la toute première institution de médiation pour les forces armées nigériennes.

La Police nationale du **Niger** a élaboré des outils de collecte de données sur le contrôle interne et s'apprête à les mettre à profit pour évaluer les processus internes de contrôle et de gestion des risques dans plusieurs régions du pays.



Un soldat des FAMA à côté d'un jeune garçon avec sa kora lors de la cérémonie de remise des prix du festival des maisons décorées de Siby au Mali. Photo : Nicolas Réméné

La modernisation et l'efficacité administrative dont mon institution bénéficie aujourd'hui sont le fruit d'une collaboration de longue date avec le DCAF.

**Ali Sirfi Maiga**

Médiateur de la République du Niger

Au **Mali**, le contrôle interne de services de sécurité a été renforcé par l'adoption d'enquêtes préliminaires sur les plaintes internes contre le personnel du secteur de la sécurité.

## Développer la cybersécurité

La cybersécurité et la sécurité de l'information sont des priorités d'importance croissante pour les particuliers, les États et le secteur privé. Le DCAF soutient l'élaboration de lois et de politiques nationales sur la cybersécurité ainsi que les initiatives multipartites réunissant les secteurs public et privé pour prévenir les cyberattaques et y faire face.

En 2021, le DCAF a encouragé de nouvelles recherches sur les politiques de cybersécurité et le partage des connaissances entre les principales parties prenantes des **Balkans occidentaux** et de pays voisins à l'Est. Il s'agissait notamment d'évaluations de la gouvernance de la cybersécurité et d'études thématiques sur des questions comme la violence fondée sur le genre dans le cyberspace ou les partenariats public-privé dans le domaine de la cybersécurité.

Les équipes nationales d'intervention en cas d'urgence informatique (CERT) des **Balkans occidentaux** ont animé des échanges régionaux réguliers et, dans le cadre de remarquables efforts concertés, ont entrepris d'élaborer et de diffuser plusieurs campagnes nationales de sensibilisation à la cybersécurité.

En participant à différentes activités organisées par le DCAF, la CERT nationale a eu l'occasion d'améliorer ses processus opérationnels mais aussi de renforcer ses capacités humaines, ce qui a contribué aux excellents résultats obtenus par l'équipe.

**Jovan Milosavljevic**

Responsable de la Division Cybersécurité, CERT-Serbie

## Aider les médias à jouer un rôle efficace en matière de surveillance

Les médias permettent la surveillance civile du secteur de la sécurité en informant et en analysant les processus de réforme et en dénonçant les abus et la corruption. Le DCAF forme les journalistes et les médias aux principes fondamentaux de la réforme et de la bonne gouvernance du secteur de la sécurité et renforce leur capacité à rendre compte des activités d'institutions puissantes et souvent impénétrables.

En 2021, des journalistes et des porte-parole du gouvernement **libyen** se sont réunis lors de plusieurs ateliers pour améliorer l'accès à l'information grâce à une meilleure compréhension mutuelle de leurs rôles et responsabilités, certes différents, mais complémentaires. Suite à ces ateliers, un participant a créé une ONG qui propose une formation au journalisme d'investigation sur le secteur de la sécurité, et un autre a contribué à la rédaction d'un code de conduite pour l'Organisation libyenne des médias indépendants.

Au **Mali**, des journalistes ont renforcé leur compréhension du processus de réforme, avec pour résultat la diffusion de plusieurs reportages sur des questions relatives au secteur de la sécurité locale, ainsi que par la création d'un groupe de communication et d'un site Internet traitant de la GSS/RSS.

Dans huit régions de **Colombie**, le DCAF a réuni des journalistes et des agents de la Police nationale pour qu'ils échangent leurs préoccupations et cernent mieux leurs rôles, droits et devoirs respectifs, ce qui a permis de renforcer la confiance et de formuler des propositions pour améliorer leurs relations de travail. Des leaders sociaux en milieu rural et des journalistes de terrain ont été formés à la rédaction et à la diffusion d'articles et d'informations sur les problèmes de sécurité rencontrés dans leurs communautés.



Partager et dialoguer avec la police a été très instructif. J'ai eu l'occasion de rencontrer un membre de la brigade anti-émeute. Le voir sans son équipement m'a aidé à le rendre plus humain. Je me suis rendu compte que c'est une personne qui ressent et qui sourit comme moi. C'est une personne qui a aussi des préoccupations comme nous les journalistes, qui a une vie devant elle et qui veut contribuer à rendre le pays meilleur.

**Lina Robles**

Journaliste de Barranquilla, Colombie



La société civile joue un rôle clé en permettant la surveillance civile des institutions de sécurité et des législateurs. Lazaro Rojas, leader communautaire colombien, apprend de nouvelles techniques d'interviews. Photo : Diego Rodríguez/La Escuela Digital

## Renforcer les principes qui encadrent l'usage de la force

Pour que la police conserve sa légitimité, les citoyens doivent avoir la certitude que l'institution investie de pouvoirs spéciaux pour faire appliquer la loi, la respecte également, protège leurs droits et rend compte de ses actes. Le DCAF aide à mettre en place des politiques et des pratiques visant à garantir qu'en cas d'usage de la force, la police agit conformément aux normes internationales relatives au maintien de l'ordre et dans le respect des droits de la personne.

Le DCAF a contribué à une évaluation du cadre juridique et de la doctrine de la Police nationale **colombienne** sur l'usage de la force. L'institution a adopté nos recommandations visant à harmoniser des politiques jusque-là disparates, modifier ses programmes de formation et moderniser ses systèmes d'information internes afin de mettre au jour des incidents liés à l'usage de la force et de les distinguer d'autres cas d'exactions policières.

Des travaux de recherche du DCAF sur l'usage de la force ont étayé la création du premier modèle de la Police nationale du **Honduras** sur l'usage de la force. Il devrait prochainement être intégré dans la réglementation et dans le programme de formation de la police.

Après des mois de manifestations et d'appels à la réforme de la police en **Colombie**, des groupes de la société civile et de hauts responsables de la Police nationale colombienne se sont réunis pour une toute première discussion sur l'usage de la force par la police. Les propositions qui en ont résulté servent à présent à étayer l'élaboration d'un Plan de transformation de la police.

Au **Chili**, le DCAF a formé de hauts responsables du ministère de l'Intérieur et des « Carabineros » aux meilleures pratiques de gestion policière des manifestations. Nous avons également aidé à l'élaboration d'une nouvelle approche de l'usage de la force conforme aux normes internationales et aux droits de la personne.



Lors du lancement d'un atelier pour les membres de la Police nationale du Honduras. Photo : David Alvarado



## Renforcer le rôle des organes de contrôle

Les organismes nationaux de défense des droits humains, les institutions de médiation des forces armées nationales et d'autres organes de contrôle indépendants jouent un rôle crucial dans la prévention et la lutte contre les irrégularités et les violations des droits de la personne par les forces armées. Le DCAF aide à les rendre plus efficaces au moyen de travaux de recherche et d'activités de renforcement des capacités. Chaque année, nous organisons également la Conférence internationale des institutions de médiation pour les forces armées (ICOAF). Au fil des ans, celle-ci a abouti à de nombreuses initiatives en matière de bonne gouvernance et sur la création de nouvelles institutions de médiation militaire dans le monde entier.

Lors de l'ICOAF, suite à des échanges avec des homologues, l'institution de médiation du **Kenya** a organisé les tout premiers débats et pourparlers multipartites avec le Parlement sur la création d'un Bureau de l'Ombudsman.

L'**ICOAF** 2021 a abouti à l'adoption d'une résolution visant à intensifier le partenariat international entre institutions de médiation lors de missions internationales, une initiative novatrice qui se traduira par un renforcement de la coopération et de la protection des soldats.

L'institution de médiation des **Pays-Bas** a présenté un document d'orientation sur la mise en œuvre des cibles de l'ODD 16 touchant à la GSS/RSS. Elle a également entamé des discussions avec d'autres organes de contrôle indépendants nationaux, l'Institution supérieure de contrôle et le Conseil d'État.


Deux notes d'information traitant de l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur les forces armées et les institutions de médiation ont favorisé une plus grande coopération entre des **médiateurs du monde entier**. S'appuyant sur les échanges qui avaient eu lieu lors de l'ICOAF 2021, ces notes d'information ont été reprises par des universitaires, et sont à l'origine de nombreuses sollicitations adressées au DCAF pour qu'il présente des éléments sur l'impact de la COVID-19 sur les forces armées et les institutions de médiation.

Grâce à une approche multipartite et locale, le DCAF a soutenu la création d'une « norme minimale commune » pour la réalisation de visites de contrôle des services de renseignement et de sécurité de **Macédoine du Nord**. Tous les organes de contrôle officiels et les services de renseignement et de sécurité du pays ont contribué à son élaboration et ont entrepris de l'intégrer dans leurs procédures.



Le directeur du DCAF, Thomas Guerber, et Jamie Williamson, directeur exécutif de l'Association du Code de conduite international des entreprises de sécurité privées, signent un accord pour entamer un nouveau chapitre de notre long partenariat visant à promouvoir la réglementation, la surveillance et la professionnalisation du secteur de la sécurité privée. Photo : Antonio Amigo

# Accroître l'engagement de la GSS/RSS dans les pays en situation de fragilité ou de conflit



S'il convient de consacrer des ressources à la GSS/RSS dans tous les contextes, c'est encore plus le cas dans les États fragiles ou touchés par un conflit. Ces États disposent en effet de capacités limitées pour s'acquitter de leur rôle en matière de gouvernance. Leurs paysages sécuritaires sont fragmentés, avec un large éventail d'acteurs étroitement liés, aussi bien étatiques que non étatiques, et formels qu'informels. De ce fait, ils sont plus à risque de basculer dans un cercle vicieux de conflits internes, de crise économique et

d'urgence humanitaire susceptibles de s'étendre au-delà des frontières nationales et de déstabiliser des régions entières. En collaborant avec des États fragiles dans le but de mettre en place des institutions de sécurité responsables, inclusives et efficaces, nous aidons à la réalisation d'objectifs mondiaux plus larges concernant la paix et le développement durable.

Il n'y a pas de solution universelle pour réussir dans des pays en situation de fragilité. Faire preuve d'innovation et de souplesse est essentiel. Au DCAF, nous privilégions des approches multipartites qui font appel aux communautés locales, au secteur privé et à d'autres acteurs non étatiques, ainsi que des pratiques et des accords informels relatifs à la sécurité. Nous œuvrons à ce que la GSS/RSS contribue à la résolution et à la prévention des conflits dans des environnements fragiles en encourageant une prise en compte plus précoce de la gouvernance du secteur de la sécurité dans les processus de paix. Parallèlement, nous soutenons les différents pays partenaires, les donateurs et les organisations multilatérales au moyen d'évaluations, de travaux de recherche, de politiques et de formations afin de mieux les préparer à réussir dans ces contextes difficiles.

En 2021, tandis que des conflits ou des restrictions liées à la pandémie de COVID-19 nous empêchaient d'être physiquement présents sur le terrain, nous avons trouvé d'autres moyens de soutenir nos partenaires, même si cela signifiait simplement continuer à renforcer des capacités d'acteurs locaux de sorte qu'ils soient prêts à contribuer aux réformes dès lors que les conditions le permettraient.



## Nous œuvrons à:

- Concevoir des approches plus adaptées aux pays en situation de fragilité
- Intervenir plus en amont pour soutenir les processus de paix et pour prévenir les conflits

## Aider à sortir de la fragilité

Si les facteurs de fragilité et leurs conséquences sont complexes et étroitement liés, il existe un lien évident entre l'amélioration de la qualité et de l'accès aux services de sécurité et une diminution du risque d'instabilité ou de reprise d'un conflit. Le DCAF intervient dans de nombreux États fragiles. Il travaille en collaboration avec un large éventail de parties prenantes du secteur de la sécurité afin de déceler les dynamiques propres à chaque conflit, d'instaurer une relation de confiance mutuelle et, si possible, d'aider à mettre en place des institutions de sécurité plus compétentes et responsables.

Dans le cadre du conflit en cours au **Yémen**, le DCAF a animé une série de discussions qui ont permis à la société civile et à des groupes de femmes de jouer un rôle dans le processus de consolidation de la paix. Ces échanges ont abouti à la création d'un réseau de femmes yéménites formées à la RSS qui a non seulement contribué aux débats, mais aussi soutenu le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général des Nations Unies pour le Yémen dans ses efforts de mise en œuvre du programme sur les femmes, la paix et la sécurité.

Au lendemain de la guerre de 2020 avec l'Azerbaïdjan et des élections nationales qui s'en sont ensuivi, la toute nouvelle Commission parlementaire de sécurité et de défense de l'**Arménie** a demandé au DCAF de l'aider dans l'élaboration et la révision des cadres juridiques et politiques nationaux afin de traiter de questions de sécurité urgentes.

En prévision d'élections nationales et régionales âprement disputées, le DCAF a élaboré un manuel pratique et formé la police **gambienne** sur comment intervenir en cas d'incident critique afin de mieux gérer et désamorcer toute violence lors du processus électoral. Les membres de l'Union de la presse gambienne ont été formés à leurs rôles et responsabilités s'agissant d'encourager, de suivre et de rendre compte de la sécurité et de l'intégrité des élections.

En **Colombie**, nous avons animé des ateliers réunissant des femmes des zones rurales, indigènes et de descendance africaine ainsi que des agents de la Police nationale afin de les aider à mieux cerner les besoins sécuritaires des femmes dans les régions du pays sortant d'un conflit. Ces échanges ont favorisé une plus grande sensibilisation aux besoins des femmes en matière de sécurité et une plus grande confiance envers les policiers.



L'initiative du DCAF a été couronnée de succès. Le Centre s'est efforcé de promouvoir la participation des femmes et de les intégrer au processus de paix au Yémen, tout en encourageant le dialogue entre Yéménites sur des questions de sécurité cruciales, comme la mise en place de mécanismes de cessez-le-feu, l'intégration ou l'obligation de rendre compte.

**H.E. Hans Grundberg**

Envoyé spécial du Secrétaire général des Nations Unies pour le Yémen

## Soutenir des approches multipartites inclusives

Pouvoir s'appuyer sur des institutions de sécurité attentives aux besoins et aux préoccupations de toutes les parties prenantes, en particulier les femmes, les jeunes et d'autres populations vulnérables, donne de meilleures chances d'instaurer une paix et un développement durables. Le DCAF aide à donner la parole au plus grand nombre et s'emploie à renforcer les connaissances et les capacités de groupes de la société civile pour qu'ils aient droit de cité dans les débats publics sur les politiques de sécurité et le contrôle par la société civile des forces de sécurité.

En **Tunisie**, le Bureau d'appui à la justice pour mineurs a élaboré un plan stratégique et une feuille de route concernant la mise en place d'un système de justice pour mineurs plus global. Le DCAF a travaillé en collaboration avec l'Institut supérieur de la magistrature tunisien pour former des juges pour enfants aux droits de l'enfant et aux alternatives à la détention des mineurs, par exemple la médiation ou la justice réparatrice.

Les quatre sites d'information du Marsad (Observatoire en ligne du secteur de la sécurité) gérés par le DCAF ont sensibilisé le public et contribué à promouvoir la transparence et un débat ouvert sur la réforme du secteur de la sécurité et les questions relatives à la gouvernance en **Libye**, en **Égypte**, en **Tunisie** et dans les **Territoires palestiniens occupés**.



Nous travaillons en collaboration avec le DCAF, notre partenaire de confiance, depuis plus de trois ans. Nous sommes extrêmement fiers des résultats que nous avons obtenus jusqu'ici sur la sécurité des mineurs et la prévention de la violence.

**M. Mihyar Hamadi**

Délégué général à la protection de l'enfance (DPE)  
Tunisie

En 2021, le DCAF a aidé une association de jeunes du **Maroc** à réaliser quatre vidéos de sensibilisation au rôle des médias et de la désinformation dans le débat public sur la GSS/RSS. Parallèlement, 11 influenceurs très en vue sur les réseaux sociaux ont été formés à la déontologie du journalisme, à la législation locale sur les réseaux sociaux et à la manière de répondre aux besoins sécuritaires des jeunes.

Au **Burkina Faso**, le DCAF a offert à des groupes de la société civile des outils de « surveillance citoyenne » sur mesure pour les aider à déterminer dans quelle mesure les forces de défense et de sécurité respectaient les droits de la personne, et à signaler toute violation de ces droits. Ces outils ont permis d'améliorer le dialogue entre les forces de sécurité et les communautés.



Le personnel du ministère tunisien de la Justice est formé à l'évaluation et à la planification stratégique. Photo : DCAF

## Promouvoir un comportement responsable de la part des entreprises

Ces dix dernières années, les gouvernements et le secteur privé ont été fortement incités à faire en sorte que les forces de sécurité publiques et privées respectent les droits de la personne, en particulier dans des contextes fragiles. Le DCAF aide des groupes multipartites, des gouvernements, des membres de la société civile et des entreprises à établir et appliquer des normes internationales énoncées dans le Document de Montreux, le Code de conduite international des entreprises de sécurité privée et les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme.

Avec son partenaire le CICR – Comité international de la Croix-Rouge, le DCAF a élaboré des outils de formation pour des entreprises **chinoises** opérant dans des contextes fragiles. Nous avons également consolidé notre collaboration avec la Chambre de commerce chinoise des importateurs et exportateurs de métaux, minéraux et produits chimiques. Enfin, en **République démocratique du Congo**, une grande société minière industrielle chinoise a demandé au DCAF de former aux droits de la personne les membres de son équipe de direction et les agents de sécurité publics et privés chargés de la protection de ses exploitations.

En collaboration avec son partenaire de la société civile en **Colombie**, le DCAF a élaboré le tout premier guide à l'intention des petites exploitations minières et des exploitations artisanales pour les aider à évaluer et à rendre compte du comportement et du respect des droits de l'homme par les forces de sécurité sur leurs sites miniers.

Avec le soutien du DCAF, au lendemain de missions d'enquête et d'activités de sensibilisation menées en **République démocratique du Congo**, un groupe de travail multipartites sur les Principes volontaires a contribué à obtenir la fermeture d'un lieu de détention illégale et la réouverture d'une exploitation minière dont s'étaient illégalement emparées les forces armées. Parallèlement, en partie grâce aux pressions exercées par ce groupe de travail, le gouverneur du Sud-Kivu a suspendu les activités d'entreprises étrangères accusées d'activités illégales dans la province.

Au **Burkina Faso**, la Commission parlementaire de défense et de sécurité a évalué et mis à jour les réglementations régissant les entreprises militaires et de sécurité privées. Les recommandations de notre étude de référence ont été prises en compte dans un nouveau décret adopté par le Conseil des ministres.

Le DCAF et le CICR ont contribué à la révision du **Corporate Human Rights Benchmark** (classement de référence des entreprises dans le domaine du respect des droits humains), lequel mesure les résultats de plus de 200 grandes entreprises mondiales. Parallèlement, un nouvel indicateur a été ajouté à l'édition 2021 du **Responsible Mining Index Framework** (cadre de l'indice pour une exploitation minière responsable). L'indice permet ainsi d'accorder une attention accrue à la gestion des forces de sécurité dans des zones touchées par des conflits et de faire une distinction plus nette entre les forces de sécurité publiques et privées.

Formation sur les droits de l'homme et les méthodes de sécurité pour aider la police à réduire et à prévenir les différentes formes de travail des enfants sur les sites miniers du Sud-Kivu, en RDC. Photo : OGP 2021





# Faire en sorte que les politiques et les pratiques internationales intègrent davantage la GSS/RSS

Une gouvernance efficace du secteur de la sécurité est essentielle pour atteindre les objectifs d'ambitieux programmes politiques internationaux comme le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Programme pour la consolidation de la paix de l'ONU, l'Agenda pour les femmes, la paix et la sécurité, et l'Agenda sur les entreprises, la sécurité et les droits de l'homme.

Pionnier dans le domaine de la GSS/RSS, le DCAF a fortement contribué à l'adoption de la notion de GSS/RSS sur la scène internationale. Grâce à nos travaux en matière de politiques et de recherche, nous élaborons des normes, des règles, des politiques et des directives fondées sur des données probantes et veillons à ce que les cadres et les processus internationaux s'appuient sur une bonne compréhension de la dynamique complexe qui sous-tend la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité.

Grâce à des activités de recherche sur mesure et à une solide expérience opérationnelle, nous produisons des travaux de recherche comparée fondés sur un raisonnement empirique et axés sur les politiques qui répondent aux besoins de nos partenaires nationaux et internationaux. Nous jouons par ailleurs un rôle de chef de file s'agissant du thème transversal de l'égalité des genres dans le domaine de la GSS/RSS, en élaborant et en proposant des formations, des évaluations, des activités de recherche et des avis stratégiques. Sur le plan des politiques, nous travaillons également en étroite collaboration avec des organisations multilatérales afin d'améliorer l'efficacité et la cohérence de leur appui aux acteurs nationaux et internationaux en matière de GSS/RSS.

Véritable vivier d'idées innovantes, le DCAF est réputé pour la qualité de ses travaux de recherche. En 2021, de nombreux résultats sont venus confirmer que notre appui en matière de GSS/RSS contribuait à réduire l'écart entre politique et pratique au niveau international.



## Nous œuvrons à:

- Renforcer la mise en œuvre de la politique internationale en matière de sécurité et de développement
- Faire en sorte que la politique internationale en matière de sécurité et de développement intègre la GSS

## Aider les organisations multilatérales à optimiser leur contribution en matière de GSS/RSS

La GSS/RSS est un processus national. Pour autant, nombreux sont les pays qui font appel à des organisations multilatérales comme les Nations Unies ou l'Union africaine pour obtenir des connaissances techniques et/ou un soutien financier. Le DCAF fournit à ces organisations un appui en matière de politiques et de recherche, des conseils sur les programmes, et des formations pour les aider à développer leurs propres compétences en matière de GSS/RSS et à devenir des partenaires plus efficaces dans le processus de réforme.

Le DCAF a contribué à l'élaboration d'un nouveau programme pour la **Commission de l'Union africaine** et des **communautés économiques régionales d'Afrique**, notamment la CEDEAO, afin d'offrir à l'Architecture africaine de paix et de sécurité un appui plus global sur la réforme du secteur de la sécurité et de la prévention des conflits.

Nos travaux de recherche sur le lien entre la GSS/RSS et la réalisation de l'Objectif de développement durable 16 (Paix, justice et institutions efficaces) ont été salués par le **Département des affaires économiques et sociales de l'ONU** (l'autorité onusienne en charge des ODD) comme faisant partie des « bonnes pratiques mondiales relatives aux ODD ».

Les travaux de recherche du DCAF ont contribué à l'élaboration d'une note d'orientation à l'intention des **Nations Unies** sur la GSS/RSS et la prévention des conflits violents. Ce document contribuera à étayer le projet conjoint des Nations Unies et de la Banque mondiale visant à promouvoir une interprétation institutionnelle commune des risques liés au secteur de la sécurité et des moteurs de conflits.

En 2016, le DCAF a aidé l'**Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe** (OSCE) à présenter ses premières directives internes sur la GSS/RSS afin de mettre en place une approche plus cohérente et mieux coordonnée s'agissant de l'appui aux processus de réforme engagés au niveau national. En 2021, l'OSCE nous a demandé de mettre à jour et de compléter ces directives, lesquelles ont ensuite été présentées à l'occasion lors de la toute première manifestation parallèle consacrée à la GSS/RSS lors du Conseil ministériel de l'OSCE de 2021.

Les recommandations figurant dans l'étude du DCAF *Appui des Nations Unies à la réforme du secteur de la sécurité* ont servi de point de départ aux échanges qui se sont tenus lors de la toute première consultation des États membres sur l'élaboration du rapport 2022 du **Secrétaire général des Nations Unies** sur l'approche de l'ONU relative à la réforme du secteur de la sécurité.

Suite aux évaluations réalisées par le DCAF en Colombie, en Guinée-Bissau, en Jordanie, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et dans les Territoires palestiniens occupés, le **Programme des Nations Unies pour le développement** a mis en œuvre plusieurs de nos recommandations destinées à améliorer le suivi et l'évaluation de son Programme mondial sur le renforcement de l'État de droit et la promotion des droits de l'homme. En outre, nos recommandations au niveau mondial sur le suivi stratégique ont été intégrées dans les grandes lignes de la prochaine phase du Programme mondial, ce qui a donné lieu à la création d'une nouvelle unité de suivi et d'évaluation.



Depuis la création de l'Unité de réforme du secteur de la sécurité OROLSI en 2007, nous avons toujours pu compter sur la qualité des analyses et des données empiriques du DCAF pour renforcer l'appui de notre département à la RSS.

### Jean-Pierre Lacroix

Secrétaire général adjoint  
Département des opérations de paix  
de l'ONU



## Intégrer l'égalité des genres dans les politiques et les pratiques

Intégrer la perspective de genre dans les moindres aspects de la réglementation et des activités du secteur de la sécurité permet à la fois de mieux répondre aux besoins de la population et aide à créer des conditions propices à la paix et au développement durable. Le DCAF offre des avis d'experts et un large éventail d'informations factuelles pour enrichir les débats sur les politiques relatives à la GSS/RSS et promouvoir l'égalité des genres dans les moindres aspects de la gestion, de la prestation et du contrôle des services de sécurité.

Fin 2021, quatre pays fournisseurs de contingents et de forces de police avaient appliqué la méthode MOWIP (Mesurer les opportunités pour les femmes dans les opérations de paix). Élaborée par le DCAF et l'Université de Cornell, cette méthode vise à identifier les obstacles internes à la participation plus importante des femmes aux opérations de paix des **Nations Unies**. Sept autres pays ont bénéficié d'un financement en provenance de l'Initiative Elsie pour mener cette évaluation, ce qui permet de disposer d'une base de données de plus en plus vaste à partir de laquelle entreprendre des réformes.



Nous soutenons la Police nationale ukrainienne pour qu'elle gagne en efficacité, efficacité et professionnalisme afin de pouvoir s'adapter et répondre à tout défi social ou sécuritaire. Photo : Projet de développement de la police Canada-Ukraine (CUPDP)

Le ministère **tunisien** de la Femme, de la Famille et des Personnes Âgées a lancé un plan d'action pour promouvoir l'égalité entre les genres dans le secteur de la sécurité en accordant une attention particulière à la lutte contre la violence fondée sur le genre et en instaurant des politiques pour aborder cette question de manière plus globale et coordonnée.

Suite à l'autoévaluation sur le genre réalisée en 2020 par la Police nationale **colombienne** et de l'adoption d'un Plan de travail pour combler les lacunes et remédier aux insuffisances en la matière, la Police nationale a entamé la mise en œuvre du plan d'action, aussi bien au niveau des politiques que des pratiques.

Avec le soutien du DCAF, les institutions policières et militaires d'**Ukraine** et du **Honduras** ont réalisé des autoévaluations sur le respect de l'égalité entre les genres. Mené en interne, cet examen rigoureux de la législation, des politiques, des programmes, des relations communautaires, de la gestion du personnel et de la culture institutionnelle permet d'évaluer dans quelle mesure les besoins de sécurité différents des femmes et des hommes sont pris en compte, et sert de point de départ à une transformation des institutions.

En 2021, le succès à l'échelle mondiale des modules et des notes de synthèse actualisés contenus dans la *Boîte à outils sur le genre et la sécurité* ne s'est pas démenti. Au **Liban** par exemple, ces outils ont servi à former les Forces de sécurité intérieure à l'administration et au contrôle des établissements pénitentiaires. Nous avons par ailleurs réalisé plusieurs films d'animation de courte durée à partir de la boîte à outils ; en **Géorgie**, ils ont été intégrés au programme de l'École pour le renforcement des institutions de défense. Au cours de l'année écoulée, plusieurs outils et notes de synthèse ont été traduits dans neuf autres langues.

## Renforcer la capacité des pays partenaires

Dans un environnement sécuritaire mondialisé comme celui d'aujourd'hui, il est dans l'intérêt des États de soutenir les efforts d'autres pays pour prévenir les conflits et maintenir la paix et la stabilité au niveau régional. Le DCAF fournit à ces pays partenaires des formations, des analyses et des avis spécialisés pour leur permettre d'appuyer efficacement la réforme et la gouvernance du secteur de la sécurité sur la scène mondiale.

Face à la crise financière et politique qui frappe actuellement le **Liban**, le Royaume-Uni, l'un des principaux partenaires du pays, a demandé au DCAF d'évaluer la résilience des forces de sécurité intérieure et d'identifier les moyens de renforcer la contribution du Royaume-Uni à la stabilité du pays. Le rapport ainsi établi a permis de renforcer la coordination entre donateurs et d'obtenir un soutien plus important en faveur de la GSS/RSS de la part de donateurs existants ou nouveaux.

Le mécanisme de l'Union européenne pour la gouvernance du secteur de la sécurité (EU SSG, un consortium dirigé par le DCAF) aide les institutions de l'UE à mettre en œuvre de manière systématique et durable les principes du Cadre stratégique à l'échelle de l'UE visant à soutenir la réforme du secteur de la sécurité. Les délégations de l'UE au **Mali**, au **Burkina Faso**, en **Gambie**, en **République démocratique du Congo** et en **Somalie** ont réalisé leur toute première analyse locale du secteur de la sécurité, ce qui a permis de dresser un tableau concret des priorités en termes de réforme.

Les femmes sont souvent les premières victimes des conflits liés au changement climatique concernant la terre, les ressources naturelles et les déplacements causés par des phénomènes météorologiques extrêmes. Lors d'un atelier du DCAF en Colombie, une participante discute de l'impact du changement sur la sécurité de sa communauté. Photo : Camilo Bernal - En Algún Lugar, Malinium Pictures

Les évaluations du DCAF des projets de réforme de la police **éthiopienne** soutenus par l'Union européenne ont conduit à une collaboration plus étroite et à un dialogue plus efficace et mieux structuré entre l'UE et la Police fédérale éthiopienne.



## Faire face aux risques pour la sécurité liés au changement climatique

Les phénomènes météorologiques extrêmes et la pénurie de ressources provoqués par le changement climatique peuvent entraîner des déplacements de populations et alimenter les inégalités économiques et les conflits sociaux, en particulier dans des contextes fragiles. Les recherches du DCAF sur les nouveaux risques pour la sécurité liés au changement climatique étayent l'élaboration de normes et de politiques internationales et aident les institutions nationales du secteur de la sécurité à prévenir ces risques, à y faire face et à les atténuer.

S'appuyant sur les interventions et les travaux de recherche de pointe du DCAF, des États apportant depuis toujours un soutien technique et financier à la réforme et à la bonne gouvernance du secteur de la sécurité dans d'autres pays ont commencé à élargir leur champ d'activité et à prévoir des fonds pour faire face aux risques sécuritaires liés au changement climatique.

En 2021, la Police nationale **colombienne** a entrepris une expérience pilote innovante visant à mesurer l'incidence du changement climatique sur les inégalités et l'insécurité des femmes et des filles vivant en milieu rural.

En **Colombie**, au **Mali** et au **Yémen**, des groupes de femmes élaborent des recommandations pour que les processus de paix et de sécurité de leurs pays respectifs intègrent une perspective de genre dans la lutte contre les effets du changement climatique. Des ateliers de recherche et d'information ont étayé l'élaboration d'un rapport mondial sur le genre, le climat et la sécurité et un plan d'action pour les groupes de femmes.

Les travaux de recherche du DCAF sur les risques pour la sécurité liés au changement climatique ont été largement salués, ce qui a permis au Centre de jouer un rôle accru auprès d'instances politiques internationales, y compris dans le cadre du projet du gouvernement **suisse** visant à créer un pôle d'experts sur le changement climatique et la sécurité à Genève.



La protection de la planète et la prévention des conflits sont indissociables. Imaginer des projets de politiques pour mieux traduire nos travaux sur la GSS/RSS en actions pluridisciplinaires, prestes et innovantes pour faire face à des défis mondiaux est l'une de mes priorités absolues. Les recommandations énoncées dans ce document de politique générale proposent des solutions de ce type, en plaçant notamment les principes que nous partageons au cœur de l'action commune pour faire face aux risques sécuritaires liés au changement climatique.

### Alexandre Zouev

Sous-Secrétaire général à l'État de droit et aux institutions chargées de la sécurité  
Département des Nations Unies des opérations de maintien de la paix



# Des mécanismes de financement flexibles

Dans un monde en constante évolution, marqué par des défis sécuritaires et des conflits qui mettent en danger la paix et la sécurité, les États et les acteurs internationaux sont souvent contraints d'agir rapidement pour favoriser la mise en œuvre sur le terrain de processus de RSS. Responsable de plusieurs fonds de financement commun créés à partir des besoins spécifiques des donateurs et déterminés en fonction de priorités géographiques et thématiques, le DCAF apporte une assistance rapide et souple, de la manière la plus efficace et rentable possible.

## L'Équipe internationale de conseil au secteur de la sécurité (ISSAT)

Grâce à un soutien stratégique et opérationnel, l'Équipe internationale de conseil au secteur de la sécurité ISSAT aide la communauté internationale à renforcer et à intensifier ses efforts pour améliorer les processus de réforme des secteurs de la sécurité et de la justice, en particulier dans les États fragiles ou touchés par des conflits. Pour ce faire, elle offre des formations et des outils de connaissance adaptés et aide ses membres à élaborer, adopter et promouvoir des politiques avisées et de bonnes pratiques en matière de GSS/RSS. Les membres du Comité de direction de l'ISSAT sont l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Estonie, les États-Unis d'Amérique, la Finlande, la France, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Slovaquie, la Suède et la Suisse. Plusieurs organisations multilatérales sont également membres, notamment l'Union africaine, l'Union européenne, l'OCDE, l'OSCE, l'Organisation internationale de la Francophonie, les Nations Unies et la Banque mondiale.

## Le Fonds d'affectation pour l'Afrique du Nord (TFNA)

Créé en 2012, le Fonds d'affectation pour l'Afrique du Nord TFNA vise à appuyer la réforme du secteur de la sécurité. Il aide à prévenir et à faire face aux risques d'instabilité, de fragilité et de violence dans les pays en transition démocratique. Instrument de financement commun, le TFNA apporte une assistance aux gouvernements locaux, aux parlements, aux institutions de sécurité, à la société civile et aux communautés de manière souple, rapide et durable. Les membres du TFNA sont l'Allemagne, la Belgique, la France, le Luxembourg, les Pays-Bas et la Suisse.

## Le Mécanisme de mise en œuvre de la sécurité et des droits de l'homme (SHRIM)

Le Mécanisme de mise en œuvre de la sécurité et des droits de l'homme SHRIM est un fonds d'affectation spéciale multidonateurs. Il vise à promouvoir la conduite responsable des entreprises et la protection des droits de l'homme, notamment dans des pays en situation de fragilité ou touchés par des conflits comme la Colombie, la République démocratique du Congo, le Ghana, le Mozambique, le Nigeria ou le Pérou. Il est entré en 2021 dans sa cinquième année d'existence et poursuit son travail d'appui à des initiatives multipartites et de promotion de la coopération public-privé aux niveaux local, régional et international. Les donateurs du SHRIM sont l'Allemagne, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suisse.

## Le Fonds commun pour la réforme du secteur du renseignement et de la sécurité en Macédoine du Nord

Ce fonds a été créé dans le but de consolider les cadres juridiques et institutionnels et de renforcer les capacités de contrôle et la responsabilisation des services du renseignement. Il permet au DCAF de répondre de manière souple et efficace aux nouvelles requêtes émanant des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire, des organisations de la société civile ou des médias. L'attribution et la mise en œuvre des financements se font en accordant une attention particulière à la coordination entre les donateurs du Fonds, à savoir les Pays-Bas, la Suède, la Suisse et l'Union européenne.

# Promouvoir des normes et de bonnes pratiques à l'international

Le DCAF joue un rôle d'appui ou fédérateur dans le cadre de plusieurs projets multipartites d'envergure internationale visant à élaborer, faire respecter et diffuser des normes et des bonnes pratiques en matière de réforme et de gouvernance du secteur de la sécurité à l'échelle mondiale.

## Le Réseau sur la gouvernance du secteur de la sécurité dans la région Asie-Pacifique

 [www.asiapacificcssg.com](http://www.asiapacificcssg.com)

Composé de partenaires de 22 des 27 pays de la région Asie-Pacifique, ce réseau vise à améliorer les processus nationaux de GSS/RSS en rassemblant différentes parties prenantes, par exemple des universitaires, des organisations de la société civile ou des acteurs du secteur de la sécurité. Le DCAF apporte le savoir-faire et l'appui nécessaires pour permettre au réseau de se réunir régulièrement dans le cadre de groupes de travail nationaux ou de forums régionaux afin d'échanger des données d'expériences, d'évoquer les difficultés rencontrées, de discuter des meilleures pratiques et de favoriser la coopération.



Membres du groupe de travail national du Cambodge réunis à Phnom Penh dans le cadre du réseau sur la GSS de la région Asie-Pacifique. Photo : Kim Sun

“

Le réseau a favorisé les échanges et fait mieux connaître les actions menées à bien dans toute la région par les acteurs du secteur de la sécurité et leurs organes de contrôle durant la récente pandémie, ce qui est très utile pour rendre nos opérations plus transparentes, responsables et efficaces au Bangladesh.

**Major Général A N M Muniruzzaman**, retraité de l'armée  
Président de l'Institut d'études sur la paix et la sécurité du Bangladesh

## La Conférence internationale des institutions de médiation pour les forces armées (ICOAF)

 [www.icoaf.org](http://www.icoaf.org)

Les institutions de médiation pour les forces armées jouent un rôle central dans le secteur de la sécurité, en supervisant les forces armées et en veillant à ce qu'elles agissent de manière responsable et transparente. Indépendantes et impartiales, elles jouent un rôle clé dans la prévention et la lutte contre les infractions et

les violations des droits de la personne, tant au sein des forces armées que par les militaires. Le DCAF a cofinancé l'ICOAF et aide ses membres à collaborer et à partager les meilleures pratiques en lien avec le mandat, les attributions et le fonctionnement de ces institutions.

## L'Initiative des Principes volontaires

 [www.voluntaryprinciples.org](http://www.voluntaryprinciples.org)

Les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme aident les entreprises à mieux cerner les environnements complexes dans lesquels elles opèrent, à déceler les menaces sur la sécurité et les droits de la personne, et à prendre des mesures concrètes pour les prévenir. L'Initiative des Principes volontaires est une plateforme multipartite d'envergure mondiale

qui se consacre à l'échange de meilleures pratiques et à l'appui à la mise en œuvre des Principes volontaires. Depuis plus de dix ans, le DCAF collabore activement avec l'Initiative en élaborant des outils pratiques et en soutenant leur utilisation sur le terrain dans des environnements complexes.

**10**

États

**33**

entreprises

**14**

ONG



En collaboration avec le DCAF, nous avons appris à faire de la sécurité et du respect des droits de la personne une priorité au moyen d'approches innovantes. Nous avons jeté une passerelle entre les Principes volontaires, le secteur de la sécurité et les droits humains, et le devoir de protection.

**Eric Kajemba**

Directeur de l'Observatoire Gouvernance et Paix  
République Démocratique du Congo

## La Convention de coopération policière pour l'Europe du Sud-Est (CCP ESE)

 [www.pccseesecretariat.si](http://www.pccseesecretariat.si)

Créée en 2007, la CCP ESE est une convention multilatérale ratifiée par six États membres et six États non membres de l'UE. Elle encourage une meilleure coopération transfrontalière s'agissant de la criminalité organisée et de questions comme l'analyse des menaces, la protection des témoins, la surveillance, les opérations d'infiltration, la transmission de profils ADN et les opérations de

fouille aux frontières. Elle contribue également à aligner les normes de police régionales sur celles de l'Union européenne et de l'espace Schengen. Le DCAF héberge le Secrétariat de la CCP ESE et fournit l'expertise et l'appui administratif nécessaires par le biais de son bureau régional de Ljubljana.



## L'Association du Code de conduite international des entreprises de sécurité privées (ICOCA)

 [www.icoca.ch](http://www.icoca.ch)

L'Association du Code de conduite international des entreprises de sécurité privées ICoCA est une initiative multipartite qui compte parmi ses membres des gouvernements, des entreprises de sécurité privée et des groupes de la société civile. Créée en 2013, elle sert de mécanisme de gouvernance et de surveillance du Code de conduite international des prestataires de services de sécurité privée. Le Code définit

les responsabilités des entreprises de sécurité privée conformément aux droits du humains et au droit international humanitaire afin de garantir la prestation responsable de services de sécurité privée, en particulier lorsqu'elles opèrent dans des environnements complexes. Le DCAF travaille en partenariat avec l'ICoCA pour soutenir la mise en œuvre du Code.

**7**

gouvernements

**106**

entreprises

**45**

OSC

## Le Forum du document de Montreux

 [www.montreuxdocument.org](http://www.montreuxdocument.org)

Le Document de Montreux sert de modèle aux gouvernements pour réglementer efficacement les Entreprises militaires et de sécurité privées (EMSP) s'agissant du respect des droits de la personne et du droit international humanitaire. Il insiste sur les responsabilités des pays qui engagent des EMSP, des pays sur le territoire desquels elles opèrent, et des pays dans lesquels

les EMSP ont leur siège. Le DCAF assure les fonctions de Secrétariat du Forum du Document de Montreux et appuie la mise en œuvre du Document de Montreux au niveau national en diffusant les enseignements, les bonnes pratiques et les difficultés liées à la réglementation des EMSP.

**58** États

**3** organisations internationales



Pour assurer à chacun la sécurité, le respect des droits humains et le développement économique, il est essentiel que les secteurs public et privé travaillent main dans la main, veillent au contrôle des entreprises de sécurité privée chargées de la protection des exploitations minières et fassent en sorte qu'elles respectent leur obligation de rendre compte. Cette coopération est d'autant plus importante dans les environnements fragiles ou touchés par des conflits, des régions où les menaces pour la sécurité sont nombreuses et où les droits des mineurs sont rarement respectés. Photo : Ines Della Valle



# Adapter l'organisation pour qu'elle s'acquitte au mieux de sa mission

Notre stratégie 2020-2024 a ouvert la voie à plusieurs grands projets visant à poursuivre l'optimisation de notre gestion des ressources et des risques, à investir davantage dans notre personnel et à perfectionner et multiplier nos activités de diffusion des connaissances. En 2021, nos équipes et l'ensemble du DCAF ont été rudement mis à l'épreuve par la pandémie de COVID-19. Nous nous sommes cependant employés sans relâche à adapter notre approche pour faire face aux défis en constante évolution de la crise sanitaire et faire tout ce qui était en notre pouvoir pour préserver le bien-être mental et physique de nos collaborateurs.





## S'engager pour nos collaborateurs

Nous sommes fiers de nous appuyer sur de collaborateurs aussi divers que talentueux. Chacun apporte de solides compétences sur les plans technique et politique, et une large palette de connaissances pratiques concernant le secteur de la sécurité, le développement, la réforme du secteur public, la consolidation de la paix, la gestion de projets et les opérations. Miser sur leur perfectionnement professionnel et leur bien-être demeure une priorité.

Comme dans toutes les organisations, nombre de nos collaborateurs ont traversé des épreuves douloureuses durant la pandémie de COVID-19. Nous avons versé des indemnités spéciales pour faciliter le travail à domicile, introduit de nouveaux outils de collaboration numérique pour faciliter

le télétravail, et organisé des webinaires pour lutter contre le stress et accroître la résilience. Nous avons également mis à jour notre système de rémunération et d'avantages sociaux pour le personnel basé à Genève, et avons continué à travailler sur l'harmonisation de la rémunération et des avantages sociaux dans l'ensemble de nos bureaux locaux, avec un lancement prévu en 2022-2023. Au cours de l'année écoulée, nous avons complété notre méthode de recrutement par une évaluation de l'intelligence émotionnelle pour les postes de direction afin de sélectionner les managers les plus en accord avec la culture organisationnelle du DCAF.

## Renforcer notre présence sur le terrain

L'appropriation locale est l'un de nos principes fondamentaux et nous mettons un point d'honneur à accompagner nos partenaires lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des réformes et de l'adoption de pratiques de bonne gouvernance. Pour nous adapter aux restrictions liées à la pandémie de COVID-19 et continuer

à offrir une assistance technique et un soutien direct, nous avons fait appel à de nouveaux outils de collaboration. Plus que jamais, la pandémie a démontré l'utilité de notre présence sur le terrain, en particulier dans les pays fragiles ou touchés par des conflits. En 2021, nous avons étendu notre présence à 14 bureaux de terrain.

## Parvenir à l'égalité entre les genres

L'égalité entre les genres est l'un des principes directeurs du DCAF ; c'est aussi un thème transversal dans tous nos programmes et travaux de recherche, et dans tous les avis stratégiques que nous offrons à nos partenaires nationaux et internationaux. Nous veillons également à ce que la structure, les politiques et les pratiques du DCAF obéissent elles aussi à ce principe. En 2021, au terme d'un audit externe, notre siège a reçu une certification sur l'égalité salariale entre hommes et femmes. Dans le cadre de notre approche globale et proactive visant à parvenir

à l'égalité entre les genres au sein de notre organisation, nous avons par ailleurs entamé une autoévaluation interne afin de mettre au jour les éventuelles lacunes et difficultés qui pourraient subsister. Notre politique prévoit la désignation d'un membre du personnel chargé de l'Égalité des droits et des chances et l'ensemble du personnel bénéficie d'une formation aux questions de genre dans le cadre de programmes de développement institutionnel et du perfectionnement professionnel des employés.



Je souhaite saluer la formidable contribution du DCAF au rayonnement de Genève internationale. Le DCAF contribue de manière tangible à une amélioration durable de la sécurité dans le monde entier.

**Béatrice Ferrari**

Directrice des relations internationales  
Canton de Genève



## Renforcer le partage et la gestion des connaissances

---

En 2021, le DCAF a conservé et renforcé son statut de centre d'excellence en GSS/RSS en dispensant les connaissances nécessaires aux praticiens et aux spécialistes en politiques pour leur permettre d'accroître la responsabilisation et d'améliorer la gouvernance du secteur de la sécurité de leur pays. Au sein du DCAF, nous avons adopté un Plan d'action pour la gestion des connaissances afin de rationaliser et de consolider nos travaux de recherche et nos connaissances spécialisées et de favoriser l'apprentissage entre divisions. Afin d'encourager et de récompenser

l'innovation, nous avons instauré une prime d'encouragement en matière de gestion des connaissances. Parallèlement, nous avons inscrit la gestion des connaissances parmi les objectifs de performance essentiel pour tous les postes. Nous avons également lancé un projet sur deux ans visant à créer de nouveaux espaces de travail numériques pour les équipes du DCAF afin qu'elles puissent collaborer de manière plus fluide, et produire et partager des connaissances aussi bien en interne qu'en collaboration avec nos partenaires et parties prenantes.



Le prix nous incite à prendre une part plus active à la réflexion sur ce que la gestion des connaissances signifie pour le DCAF, et sur la manière dont nous nous intégrons dans un cadre plus large. Cela constitue en soi une étape importante.

**Floris de Klerk Wolters**  
Chargé de projet junior

## Réduire notre empreinte carbone

---

De nombreux partenaires du DCAF, notamment dans les pays fragiles, sont directement touchés par les problèmes sociaux, économiques et sécuritaires provoqués par le changement climatique. Le DCAF s'engage à réduire son empreinte carbone et à contribuer aux efforts visant à inverser le cours du changement climatique et à atténuer ses effets. En 2021,

nous avons lancé un projet sur deux ans visant à mesurer notre empreinte carbone actuelle et à élaborer un plan pour la réduire. Nous bénéficions pour ce faire du soutien du Climate Action Accelerator, qui a mené à bien des processus similaires avec Médecins sans Frontières et le Comité international de la Croix-Rouge.

## Gérer et atténuer les risques

---

En 2021, nous avons entrepris un exercice exhaustif pour évaluer nos risques organisationnels et en identifier les mesures correctrices. Le nouveau Cadre de gestion des risques organisationnels qui en résulte nous permet d'identifier, réduire ou éviter les risques potentiels de manière proactive.

# Façonner le secteur de la sécurité de demain

## Katerina Levchenko, Ukraine

### Les droits de la femme font partie des droits humains

Katyrina Levchenko est l'une des cofondatrices de La Strada Ukraine, une organisation nationale qui œuvre à la promotion des droits de la femme et des droits humains dans toutes les sphères de la société, y compris le secteur de la sécurité et le gouvernement. En tant que Commissaire du gouvernement ukrainien pour la politique d'égalité entre les genres, elle attire l'attention sur le lien entre l'absence généralisée de compréhension culturelle du principe d'égalité entre les genres dans son pays et les carences en termes de compétences au sein du gouvernement et de ses institutions.



Photo : Gonchar Oleg

Le mouvement des femmes fait partie du mouvement des droits humains en Ukraine. C'est un facteur très important pour la démocratie, et pour créer les conditions et le soutien nécessaires à l'indépendance de l'Ukraine.

## Fola Aina, Nigeria

### Comprendre le rôle des groupes d'autodéfense dans le maintien de la paix et de la sécurité

Fola Aina est le tout premier lauréat du Prix du jeune chercheur pour la bonne gouvernance et l'intégrité dans la réforme des secteurs de la justice et de la sécurité, parrainé par le DCAF. Son projet de recherche porte sur la sécurité hybride, la crédibilité des institutions de sécurité et la légitimation des acteurs de sécurité non étatiques dans le nord-ouest du Nigeria.



Photo : Fola Aina

Les travaux de recherche et les politiques en matière de paix et de sécurité peuvent potentiellement changer la vie de millions de personnes et rendre le monde meilleur, notamment au sein des communautés les plus démunies et les plus touchées par les conflits.

## Dr. Omar Rahal, Territoires palestiniens occupés

### Inscrire les droits humains à l'ordre du jour

Fort de sa connaissance approfondie de la complexité de la situation dans les Territoires palestiniens occupés, Omar Rahal a créé SHAMS, un centre de presse sur les droits humains et la démocratie, dans un objectif précis : réunir autour d'une même table le secteur de la sécurité, les organisations de la société civile, les organisations locales, les militants et les citoyens pour œuvrer en faveur de réformes démocratiques et de l'État de droit.



Photo : SHAMS



Tout doit être mis en œuvre pour aider à la création d'institutions de sécurité respectueuses des droits humains et de la dignité des citoyens.

 <https://www.shams-pal.org/eng/>

## Madougou Mahamane Laouali, Niger

### Donner aux forces de police les moyens de répondre aux besoins de la population

Directeur de l'École de police du Niger depuis 8 ans, Madougou Mahamane Laouali a fait des droits humains et de l'instauration d'une relation de confiance un volet central de la formation des agents de police. Il a également renforcé les mécanismes de responsabilisation de la Police nationale afin de mieux contrôler le comportement et la qualité du travail des agents et des services de police.

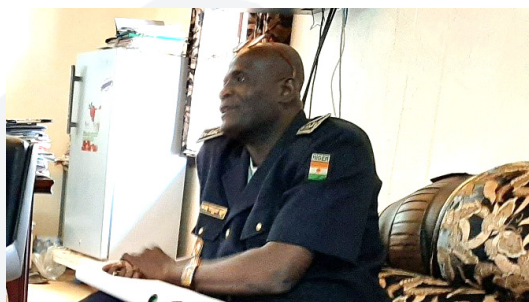


Photo : DCAF



Les policiers ont pris conscience que pour protéger la population, se mettre à son service et mieux répondre à ses attentes, il est essentiel de faire participer les membres de la communauté et d'instaurer une relation de confiance.

Découvrez l'intégralité de leurs témoignages sur [www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch) > **insights**



# Ressources et gouvernance

---



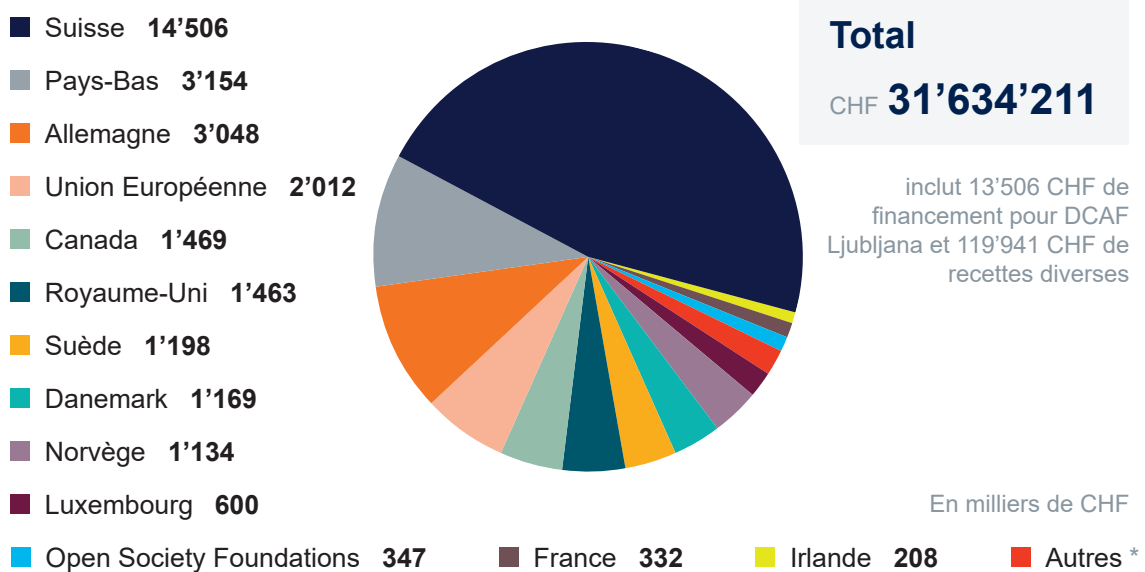
# Finance

L'évolution de la situation de la pandémie a permis au personnel et aux consultants du DCAF de revenir à plus d'activités en présentiel, ce qui s'est traduit par une augmentation de 7% du revenu de l'organisation par rapport à 2020, passant de CHF 29,7 millions à CHF 31,6 millions. L'une des priorités financières du DCAF continue d'être la diversification de sa base de financement.

Des informations financières complètes, y compris le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie et le tableau de variation des fonds, peuvent être consultés dans les états financiers audités du DCAF, disponibles sur le site web du DCAF [www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch).

	2021	2020
Revenu	31'634'211	29'701'616
Dépenses d'exploitation	-31'045'301	-29'004'054
Résultat d'exploitation	588'910	697'562
Résultat financier net	- 328'766	-66'974
Résultat hors exploitation	0	-10'362
Résultat annuel avant variation des fonds organisationnels	260'144	620'226
Variation des fonds dédiés	-249'647	-525'166
Allocation aux fonds libres	-10'497	-95'060
Résultat de l'exercice	0	0

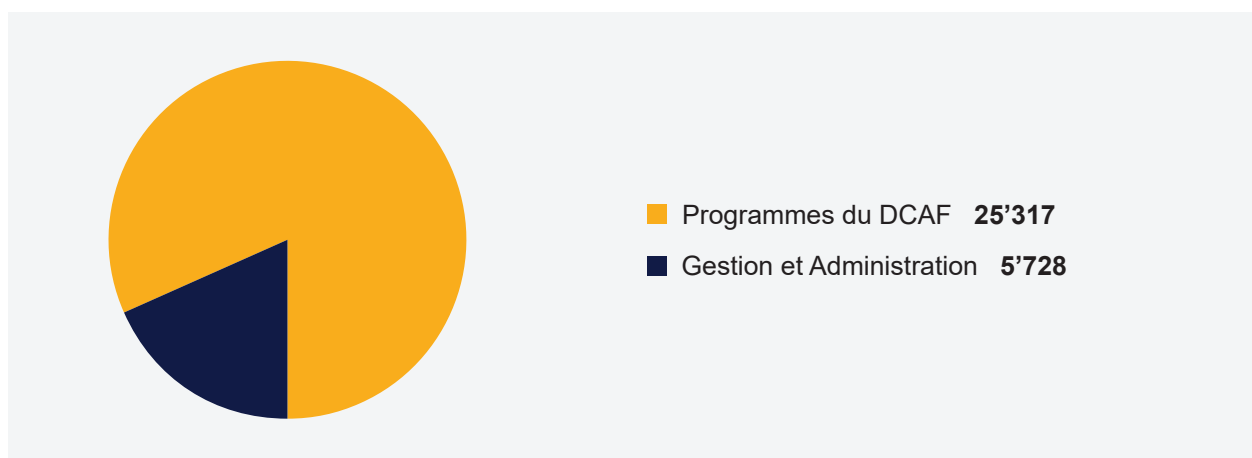
## Les revenus provenant des contributions



\* Albanie, Autriche, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Corée du Sud, Espagne, Finlande, Hongrie, Liechtenstein, Macédoine, Moldavie, Monténégro, Pologne, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Folke Bernadotte Academy, Nations Unies, OTAN et Thomson Reuters Foundation.

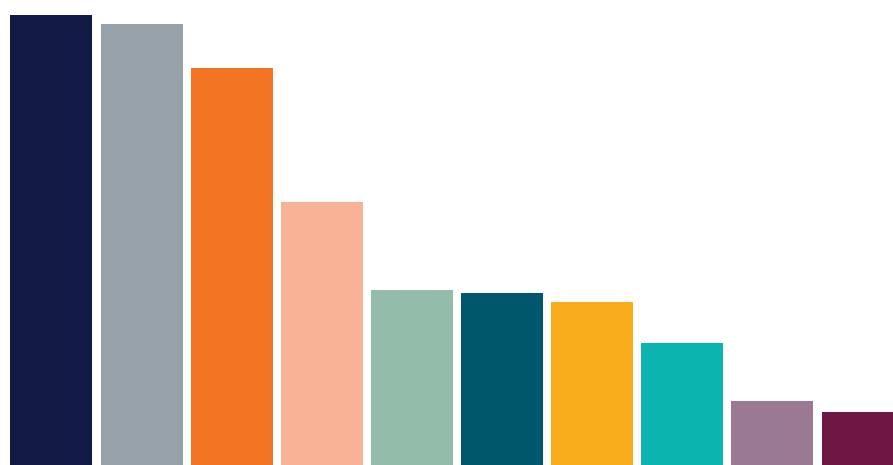


## Les frais de fonctionnement



En milliers de CHF

## Frais par secteur



En milliers de CHF

■ Moyen-Orient et Afrique du Nord	4'942	■ Genre et sécurité	1'886
■ Afrique subsaharienne	4'849	■ Amérique latine et Caraïbes	1'811
■ Europe et Asie centrale	4'369	■ Politique et recherche	1'342
■ ISSAT	2'871	■ Facilité de l'Union européenne pour la GSS	596
■ Entreprises et sécurité	1'921	■ Asie-Pacifique	730



# Contrôle interne et gestion des risques

Le DCAF accorde la plus grande importance à la gestion des risques dans tous les domaines : stratégie, sûreté et sécurité, juridique et conformité légale, ressources humaines, fraude et corruption, gestion de l'information, finances et collecte de fonds. Le DCAF vise en permanence à améliorer son système de contrôle interne financier en élaborant des politiques et des procédures appropriées.

En tant que commissaire aux comptes, KPMG a vérifié les états financiers du DCAF - Centre pour la gouvernance du secteur de la sécurité – Genève -, constitués du bilan, du compte de résultat, du tableau de flux de trésorerie, du tableau de variation des fonds affectés et organisationnels ainsi que des notes, pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

KPMG reconnaît que les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 sont conformes à la loi suisse et au RPC suisse, ainsi qu'à l'acte de fondation et au règlement interne de la Fondation et donnent une image fidèle de la situation financière, du résultat des opérations et des flux de trésorerie, conformément aux normes Swiss GAAP RPC.

Conformément à l'art. 83b al. 3 CC en relation avec l'art. 728a al. 1 chiff. 3 CO et la Norme d'audit suisse 890, KPMG confirme qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil de fondation.

Leurs conclusions sont les suivantes :

<b>Exécution et résultats de l'audit</b>	Nous avons l'intention de soumettre nos rapports sur les états financiers sans aucune réserve ni remarque. Nous recommandons que le rapport financier annuel soit soumis à la validation du conseil de fondation.	✓
	Nous avons discuté de tous les problèmes et constats importants résultant de nos audits des états financiers annuels avec la direction.	✓
	Sur la base des procédures que nous avons effectuées, nous concluons que l'organisation a pris des mesures pour se conformer aux dispositions de l'art. 113 par. 1a – e FMIO concernant la négociation de produits dérivés. Nous n'avons identifié aucun cas de non-conformité qui nécessiterait une communication au DCAF ou au Département fédéral suisse des finances.	✓
<b>Recommandations pour le système de contrôle interne (SCI)</b>	Le SCI a été pris en compte dans notre planification de l'audit final. De plus, nous confirmons dans notre rapport d'audit l'existence du SCI sur la base des résultats de notre audit.	✓
<b>Erreurs identifiées</b>	Au cours de notre audit, nous avons identifié trois inexactitudes, dont la direction est consciente. En raison du faible niveau d'importance relative, ces inexactitudes n'ont pas été corrigées.	✓
<b>Fraude et suspicion de fraude</b>	Nous n'avons découvert aucune fraude suspectée ou réelle pendant l'audit.	✓
<b>Qualité de l'application du droit suisse et des Swiss GAAP RPC</b>	Au cours de notre audit final, nous n'avons relevé aucun problème concernant la qualité de la comptabilité et de la présentation des états financiers selon les Swiss GAAP RPC.	✓

## Notre équipe de direction

Les membres de notre équipe de direction bénéficient d'une vaste expérience dans l'intégration de la GSS/RSS dans les politiques et les pratiques du monde entier. Une excellente connaissance de la situation au niveau local et un solide réseau aux niveaux national et international leur permettent d'anticiper et d'évaluer des tendances sous-jacentes. Ils veillent à ce que le DCAF soit en mesure de proposer des conseils, une expertise et un soutien novateurs et adaptés à ses partenaires nationaux et internationaux.



Photo : Valérie Gatellier

**De gauche à droite:** Anne-Thérèse Ventura Varesio, Antje Fritz, Olivier Prevosto, Anicia Lala, Cristina Finch, Alexis Valtat, Ayman Ayoub, Sophie Pagnetti-Takorian, Julia Klever, Victoria Walker, Anne Bennett, Yury Korobovsky, Quade Hermann, Thomas Guerber, Ann Blomberg, Vincenza Scherrer, Albrecht Schnabel, Philippe Boutinaud, Margherita Zuin, Darko Stancic, Alan Bryden, Patrick Hagan, Mark Downes, Cristina Hoyos, Hans Born.

**Absents:** Elisabeth Ibscher, Elsa Dazin, et Jean-Michel Rousseau.

# Le Conseil de fondation

Le Conseil de fondation est l'organe suprême du DCAF. Au 31 décembre 2021, il comptait des représentants de près de 54 pays, plus le Canton de Genève. Depuis juin 2020, il a pour Présidente Kirsi Henriksson (Finlande).



Afrique du Sud (2001), Albanie (2000), Allemagne (2000), Arménie (2002), Autriche (2000), Belgique (2004), Biélorussie (2002), Bosnie-Herzégovine (2001), Bulgarie (2000), Burkina Faso (2009), Burundi (2010), Canada (2003), Chypre (2008), Colombie (2021), Costa Rica (2021), Côte d'Ivoire (2001), Croatie (2001), Espagne (2001), Estonie (2000), Fédération de Russie (2000), Finlande (2000), France (2000), Genève (Canton de) (2000), Géorgie (2001), Ghana (2011), Grèce (2002), Honduras (2021), Hongrie (2000), Irlande (2000), Italie (2001), Kirghizistan (2011), Liban (2007), Lituanie (2000), Luxembourg (2003), Macédoine du Nord (2000), Mali (2011), Malte (2008), Mexique (2021), Moldavie (2002), Mongolie (2014), Monténégro (2006), Niger (2018), Nigeria (2000), Norvège (2002), Pologne (2000), Portugal (2003), République tchèque (2000), Roumanie (2000), Royaume-Uni (2000), Serbie (2001), Slovaquie (2000), Suède (2001), Suisse (2000), Tunisie (2011), Ukraine (2000).



En novembre 2021, notre Conseil de fondation s'est réuni en personne à Genève pour la première fois depuis 2019. Nous avons eu le plaisir d'accueillir quatre nouveaux États membres au cours de l'année écoulée: le Costa Rica, la Colombie, le Honduras et le Mexique. De gauche à droite: Ángel Claros Córdova et Carlos Hernández Árias, tous deux premier secrétaire de la Mission permanente du Honduras auprès de l'Office des Nations Unies à Genève; Alondra Mendoza Carlos, deuxième secrétaire de la Mission permanente du Mexique auprès de l'Office des Nations Unies à Genève; Thomas Guerber, directeur du DCAF; Paula Andrea Peraza Aguilar, ministre conseiller à la Mission permanente du Costa Rica auprès de l'Office des Nations Unies à Genève; Kirsi Henriksson, présidente du Conseil de fondation du DCAF; Sofia Gaviria Correa, ambassadrice de Colombie en Suisse. Photo : Irena Popa



## **Crédits**

---

Couverture – Photo : UN Photo / Albert Gonzalez Farran

Page 5 – Photo : DCAF

Page 10 – Vecteezy.com

Page 11 – Photo : David Alvarado

Page 19 – Photo : Levi Meir Clancy / unsplash.com

Page 23 – Photo : Projet de développement de la police Canada-Ukraine (CUPDP)

Page 32 – Photo : DCAF

Page 37 – Photo : Antonio Amigo

**Contributeurs** – Dominic Collins, Julia Klever, Yury Korobovsky

**Éditrices** – Maritie Gaidon, Quade Hermann

**Traduction** – Hélène Fabre

**Mise en page** – Nicola Dotti

Maison de la Paix  
Chemin Eugène-Rigot 2E  
CH-1202 Genève  
Suisse

 +41 22 730 94 00

 [info@dcaf.ch](mailto:info@dcaf.ch)

 [www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

 [@DCAF\\_Geneva](https://twitter.com/DCAF_Geneva)