

STRATÉGIE

2025-2030



À propos du DCAF

DCAF – Le Centre pour la gouvernance du secteur de la sécurité, Genève, se consacre à l'amélioration de la sécurité des états et de leurs citoyens dans le cadre d'une gouvernance démocratique, de l'état de droit, et dans le respect des Droits humains. Depuis sa création en 2000, il contribue à rendre la paix et le développement plus durables en aidant les états partenaires, ainsi que les acteurs internationaux qui les soutiennent, à améliorer la gouvernance de leur secteur de la sécurité grâce à des réformes participatives et inclusives. Il développe des matériels pédagogiques, fait la promotion de normes et de bonnes pratiques, délivre un conseil juridique, politique et technique, et appuie le développement capacitaire des parties prenantes tant étatiques que non-étatiques.

✉ info@dcaf.ch

☎ +41 22 730 94 00



www.dcaf.ch



Table des matières

Message de notre Directrice	4
--	----------

Notre vision, notre mission et nos principes	5
---	----------

Notre contexte stratégique	6
---	----------

Les enseignements de la période stratégique 2020-2024	8
--	----------

Nos objectifs, nos résultats et nos priorités	10
--	-----------

Objectif 1: Donner aux partenaires nationaux les outils nécessaires pour promouvoir et renforcer une GSS démocratique, fondée sur les normes et les bonnes pratiques internationales, et les aider à élaborer des réponses aux nouveaux défis en matière de sécurité, en plaçant la bonne gouvernance au cœur des préoccupations.

Objectif 2: Identifier et exploiter des points d'entrée innovants et sécurisés pour faire avancer une GSS solide dans des environnements particulièrement fragiles, tels que ceux caractérisés par un renversement démocratique, des violences civiles graves ou un conflit armé ouvert.

Objectif 3: Collaborer avec les acteurs du secteur de la sécurité pour promouvoir l'égalité des genres et adopter des approches intersectionnelles dans la lutte contre la discrimination et l'injustice à travers la GSS.

Objectif 4: Influencer l'engagement international en matière de GSS.

Nos leviers et piliers institutionnels	16
---	-----------

Notre engagement en faveur de l'apprentissage	20
--	-----------



Message de notre Directrice

Alors que nous finalisons cette nouvelle stratégie, les turbulences géopolitiques des dernières années et les défis posés à l'ordre international, fondé sur des principes communs et des règles partagées, ne montrent aucun signe d'apaisement. Le monde fait face à des incertitudes majeures. Les risques liés aux tensions mondiales sont accentués par les technologies de rupture, qui transforment la nature des conflits et engendrent de nouvelles vulnérabilités.

Parallèlement, le changement climatique devient à la fois un facteur d'insécurité accrue et un catalyseur de risques supplémentaires. Un engagement constant s'avère indispensable pour remettre notre planète sur la voie de la stabilité, et notre équipe au DCAF est prête à assumer son rôle.

Au DCAF, nous restons fermement convaincus que la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité est une composante essentielle des sociétés justes, pacifiques et inclusives. Forts de plusieurs décennies d'expérience dans l'appui aux réformes dans plus de 70 pays, nous avons appris que préserver et renforcer la bonne gouvernance du secteur de la sécurité est crucial pour aider les individus à se sentir en sécurité. Cette conviction est d'autant plus pertinente dans un monde de plus en plus instable et divisé.

La guerre d'agression de la Russie en Ukraine, le conflit à Gaza, la guerre civile au Soudan, les coups d'État en Afrique de l'Ouest : ces événements ne sont que quelques exemples récents d'un nombre croissant de guerres, de conflits violents, de renversements de régimes démocratiques et de prises de contrôle autoritaires du secteur de la sécurité. Partout dans le monde, nous assistons à une augmentation des dépenses militaires et à un retour à la « sécurité dure », ce qui nécessite, en retour, un renforcement de l'accent sur des mécanismes de surveillance efficaces et sur l'équilibre des pouvoirs.

Ces changements jouent un rôle majeur dans la rupture du contrat social entre les populations et les acteurs de la sécurité. Les tensions géopolitiques compliquent en outre les efforts mondiaux pour répondre aux défis globaux. Le respect des valeurs fondamentales telles que la bonne gouvernance, les droits humains et l'égalité des genres devient, dans ce contexte, de plus en plus difficile.

Cette évolution s'inscrit dans une tendance mondiale qui représente un test décisif pour le multilatéralisme. Les principes fondamentaux des démocraties libérales sont remis en question, et les années à venir seront cruciales pour l'avenir de la gouvernance démocratique. De plus, la seconde moitié de cette décennie sera déterminante pour façonner un nouveau consensus international sur l'Agenda post-2030. C'est pour cette raison que nous avons choisi d'aligner notre période stratégique sur l'horizon 2030 et ce calendrier critique.

La sécurité sans gouvernance n'est pas une option, et nous plaçons la gouvernance du secteur de la sécurité au cœur du débat, à toutes les échelles : locale, nationale, régionale et mondiale.

À une époque où les inégalités se creusent, nous nous engageons à promouvoir une approche inclusive et intersectionnelle dans l'ensemble de notre travail. Nous souhaitons rester à la pointe des connaissances sur la problématique du genre dans le secteur de la sécurité.

Il est aussi essentiel d'impliquer les jeunes dans les processus décisionnels et de favoriser des solutions de sécurité et de justice inclusives, sûres et durables.

Dans un ordre international de plus en plus fragmenté, rétablir la confiance est essentiel pour parvenir à la paix et préparer le terrain au développement. Lorsque les individus se sentent en sécurité, ils peuvent se concentrer sur le développement de leur société et de ses secteurs clés. Il est donc crucial qu'ils aient confiance dans la capacité de leur gouvernement à assurer sécurité et justice pour tous.

La nouvelle stratégie du DCAF, qui définit nos ambitions pour les années à venir, repose sur les enseignements tirés de nos expériences passées et sur les contributions que nous continuerons d'apporter à une vision à long terme, en collaboration avec nos partenaires. Elle est le résultat de nombreuses consultations avec nos équipes à travers le monde et de nos échanges avec les principaux acteurs de notre secteur, à qui nous exprimons notre gratitude pour leurs précieuses contributions. Nous croyons fermement que des partenariats solides, associés à des solutions audacieuses et innovantes, constituent la pierre angulaire de cette stratégie. Inclure des perspectives diversifiées est essentiel pour créer un impact durable et générer un changement positif dans le monde.

Avec cette nouvelle stratégie pour 2025-2030, le DCAF entamera également une réorganisation pour améliorer son efficacité et garantir sa capacité à remplir sa mission auprès de ses donateurs et partenaires. Cette réorganisation mettra l'accent sur le pilotage stratégique, l'apprentissage continu et l'intégration d'une influence politique solide et pertinente.

Au cours des six prochaines années, cette stratégie orientera notre travail, tout en nous permettant de rester flexibles et réactifs face aux besoins changeants de nos partenaires et aux évolutions géopolitiques. Nous continuerons d'évoluer et d'innover pour concrétiser notre vision : un monde où la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité conduit à la paix, au développement durable et à la dignité humaine pour tous.



Ambassadrice Nathalie Chuard
Directrice

Notre vision

Nous concevons un monde où la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité favorise une paix et un développement durables ainsi que la dignité humaine pour tous.

Notre mission

Notre mission consiste à faire progresser la sécurité de tous à travers des réformes du secteur de la sécurité inclusives et participatives, menées de manière autonome par les pays, soutenues par les normes et bonnes pratiques internationales.

Nos principes directeurs

Nous nous engageons à respecter les quatre principes suivants tout au long de notre travail :

Une approche fondée sur les droits humains, avec l'égalité des genres et l'état de droit comme boussole.

Une gouvernance démocratique, responsable, efficace et inclusive.

L'appropriation nationale à chaque étape de l'engagement du DCAF et de son travail avec les partenaires, afin de répondre aux besoins des populations concernées.

L'impartialité dans l'évaluation des besoins, la mise en œuvre des projets et l'engagement avec les partenaires et parties prenantes.



Notre contexte stratégique

Le début de cette décennie a été marqué par des changements géopolitiques importants, une montée de l'autoritarisme, des inégalités croissantes, des menaces contre les droits humains, ainsi qu'un nationalisme et un populisme renforcés. Ces tendances redéfinissent les relations internationales et entraînent un recul du multilatéralisme. Parallèlement, les institutions démocratiques nationales sont de plus en plus sous pression. La pandémie de COVID-19 a accéléré des évolutions mondiales qui ont eu un impact négatif sur la sécurité. De plus, la guerre d'agression menée par la Russie en Ukraine et le conflit à Gaza ont aggravé les tensions, notamment au Moyen-Orient. Les guerres et crises se multiplient, les fractures géopolitiques se redéfinissent, et de nouvelles alliances se forment.

Le DCAF évolue dans un environnement mondial incertain, marqué par des vulnérabilités à grande échelle et des tensions internationales. Au cours de sa dernière période stratégique (2020-2024), nous avons observé une augmentation des contextes fragiles, caractérisés par des conflits et de la violence à l'échelle mondiale. Nous estimons que la crise de la démocratie a atteint un point de basculement, avec des renversements démocratiques, des coups d'État et la prise en main par l'État du secteur de la sécurité, illustrant ainsi la rupture de confiance dans le contrat social entre la population et les acteurs de la sécurité.

La dernière période stratégique a mis en évidence l'importance de travailler avec des acteurs non étatiques, tels que les organisations de la société civile et le secteur privé, en plus de notre collaboration continue avec les institutions de sécurité. Nous constatons également que la sécurité et la justice sont de plus en plus assurées par des acteurs hybrides.

Dans le cadre de l'approche du DCAF, qui est centrée sur les personnes, il est essentiel de comprendre les besoins de sécurité et de justice des individus et des communautés en adoptant des démarches participatives, inclusives et équitables. Cette démarche permet de renforcer la confiance du public dans le secteur de la sécurité, et c'est pourquoi nous continuerons à développer nos partenariats avec les acteurs bilatéraux et multilatéraux, afin de préserver les fondements de notre action et de renforcer le cadre qui la guide.

Alors que le droit international est remis en question, les droits humains et l'état de droit demeurent au cœur de l'action du DCAF. Aborder et prévenir les conflits en soutenant une sécurité sensible au genre et centrée sur l'individu offre un potentiel de transformation pour l'aide internationale à la réforme du secteur de la sécurité (RSS), la consolidation de la paix et la prévention des conflits.

Bien que nous ayons observé une participation accrue des femmes dans le secteur de la sécurité durant la période stratégique 2020-2024, les avancées en matière d'égalité des genres sont menacées de régression. Il sera donc nécessaire de soutenir des institutions plus responsables, de mettre en place des politiques efficaces et d'adopter des approches inclusives pour attaquer les causes profondes de la discrimination dans ce secteur et restaurer la confiance qui y est liée.

Pour cela, nous devons adopter une approche inclusive et intersectionnelle des réformes, prenant en compte l'impact de facteurs tels que l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, les capacités, l'appartenance ethnique ou le statut socio-économique sur les besoins en matière de sécurité et de justice. Il est également crucial de faire participer les jeunes au processus décisionnel pour promouvoir des solutions inclusives, sûres et durables en matière de sécurité et de justice.

Dans les années à venir, la triple crise planétaire du changement climatique, de la pollution et de la perte de biodiversité continuera d'agir comme un multiplicateur de menaces, exacerbant les conflits et les inégalités existants. La sûreté et la sécurité dans les contextes urbains deviendront plus complexes, et les migrations augmenteront probablement en raison de la crise climatique. Parallèlement, ces vulnérabilités et disparités seront amplifiées par le développement technologique rapide – y compris l'utilisation et l'abus de l'intelligence artificielle – qui soulève non seulement des questions sur les technologies de surveillance, mais alimente également la propagation de la désinformation. Il est donc essentiel de disposer de médias libres capables de vérifier les informations de manière indépendante pour faire face aux turbulences à venir. Ces défis transnationaux, qui évoluent plus rapidement que les cadres juridiques qui les régissent, exigent que le secteur de la sécurité se tourne vers l'avenir pour élaborer des réponses innovantes et agiles à des situations de plus en plus complexes.

Face à ces tendances, la crise de la gouvernance mondiale met de plus en plus en question la légitimité du multilatéralisme, des normes internationales et de la coopération mondiale. La seconde moitié de cette décennie sera déterminante pour établir un nouveau consensus international sur l'Agenda post-2030. En parallèle, de nombreux États donateurs du DCAF feront face à des pressions pour réduire leurs dépenses publiques tout en augmentant celles destinées à la défense. Dans ce contexte, il est de notre responsabilité de démontrer l'impact de la bonne gouvernance du secteur de la sécurité (GSS) et son potentiel pour induire des changements positifs dans la fourniture de la sécurité et de la justice pour les populations.

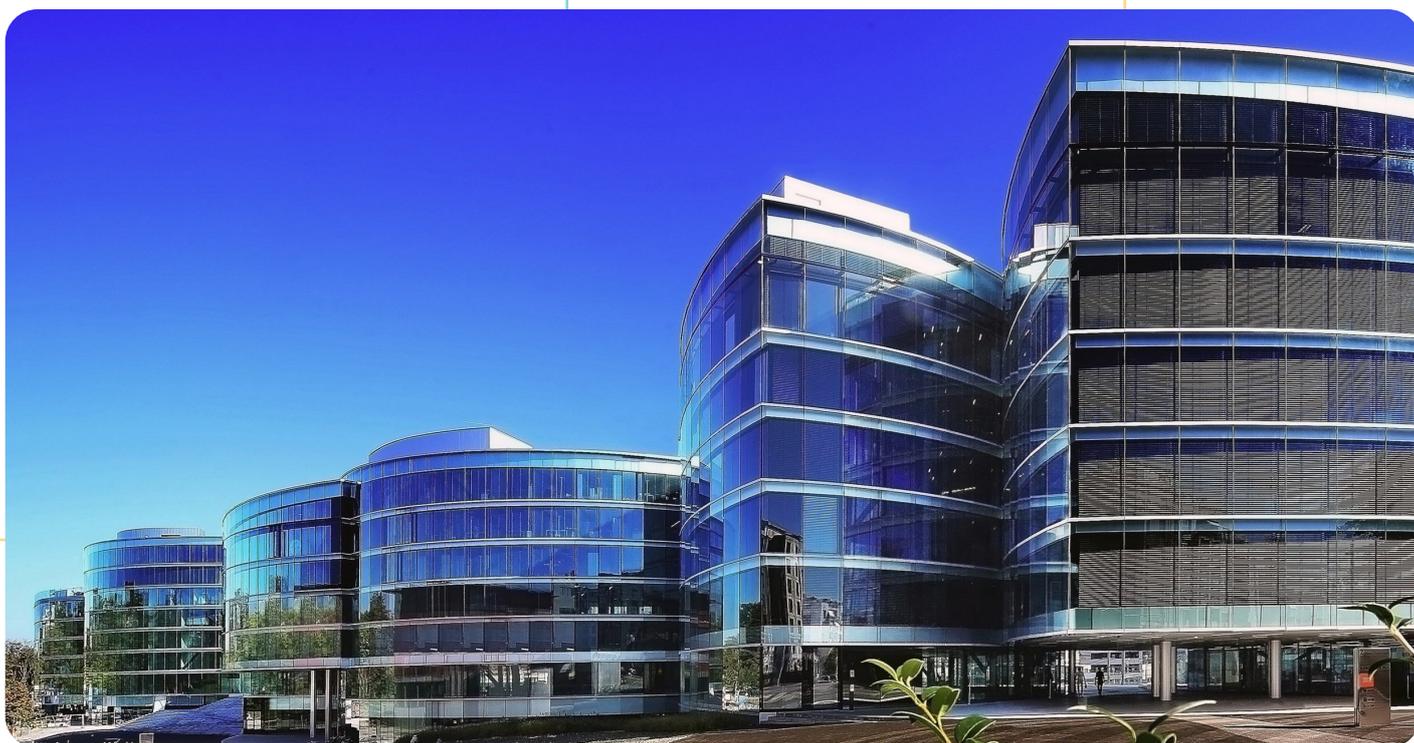
Le DCAF, dont le siège se situe au cœur de la Genève internationale, est particulièrement bien placé pour influencer les cadres et programmes internationaux et pour mobiliser ses partenariats afin de promouvoir une GSS de qualité, contribuant ainsi à renforcer la sécurité des sociétés, des communautés et des individus.

Le DCAF demeure fermement engagé à rendre les États et les populations plus sûrs, dans un cadre fondé sur la gouvernance démocratique, l'état de droit et le respect des droits humains. Dans cette optique, le travail du DCAF, visant à doter nos partenaires nationaux des moyens nécessaires pour renforcer une sécurité responsable, efficace et inclusive, est plus crucial que jamais. Pour la période stratégique 2025-2030, nous avons pour objectif de promouvoir l'amélioration de la gouvernance de la sécurité dans les sociétés fragiles, en conflit et affectées par la violence. Nous prévoyons de collaborer avec les acteurs de la sécurité pour promouvoir l'égalité des genres et adopter des approches intersectionnelles afin de lutter contre la discrimination, l'exclusion et l'injustice. Dans ce cadre, en mobilisant nos capacités opérationnelles, consultatives, politiques et de recherche, nous nous engageons à renforcer notre collaboration avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux afin de soutenir l'engagement international en faveur de la gouvernance du secteur de la sécurité.

Le monde est en train de devenir une plaie ouverte. Appliquons-nous à la refermer ensemble.

Zeid Ra'ad Al Hussein

Cérémonie d'ouverture de la 10ème édition annuelle de la Semaine de la paix à Genève, 30 octobre 2023



Les enseignements de la période stratégique 2020-2024

Nous savons que notre objectif reste plus que jamais d'actualité

Alors que les défis sécuritaires complexes se multiplient, nous faisons face à une demande croissante de la part de nos partenaires pour appuyer des réformes holistiques de leur secteur de la sécurité. Au cours de la dernière période stratégique, nous avons constaté que, plus que jamais, une bonne GSS doit non seulement intégrer les principes clés de l'efficacité et de la responsabilité, mais aussi celui de l'inclusivité. Alors que les défis sécuritaires évoluent, nous devons sans cesse actualiser notre compréhension de la bonne gouvernance pour qu'elle reflète les réalités actuelles. Les trois leviers de soutien du DCAF – à savoir le conseil stratégique et opérationnel, la recherche et l'influence politique, ainsi que le partage des connaissances et le développement des capacités – se sont avérés précieux au cours des dernières décennies.

Nous allons les utiliser de manière plus efficace pour améliorer notre système de rétroaction, c'est-à-dire le processus par lequel nous collectons et analysons des informations sur nos actions passées afin de mieux ajuster nos stratégies. Cela nous permettra de fournir à nos partenaires une analyse précise des tendances mondiales et de leur impact concret sur le terrain. Nous allons les utiliser de manière plus efficace pour analyser nos actions passées et ajuster en conséquence nos stratégies. Cela nous permettra de fournir à nos partenaires une analyse précise des tendances mondiales et de leur impact concret sur le terrain.

Nous devons être attentifs aux besoins des personnes vivant dans des contextes fragiles

Une grande partie du travail du DCAF se déroule dans des régions en proie à des conflits et à la violence, telles que le Burkina Faso, le Liban, la Libye, le Mali, le Myanmar, le Niger, la Palestine, la Somalie et le Yémen. Les événements de la dernière période stratégique nous ont montré que nous ne pouvons plus poursuivre nos actions comme par le passé. Les approches classiques doivent être ajustées pour refléter de nouvelles méthodes de travail et de programmation qui prennent en compte les besoins variés en matière de sécurité et de justice des personnes et des communautés. Nous envisageons d'adopter une approche plus centrée sur les personnes, afin d'identifier des leviers efficaces pour des réformes plus larges, tout en démontrant la valeur de la GSS comme outil de résolution des problèmes. Ainsi, nous continuerons à approfondir, élargir et actualiser un ensemble de connaissances et d'orientations politiques qui guideront le soutien bilatéral et multilatéral que nous apportons à nos partenaires.

Nous devons vaincre les résistances à l'égalité entre les femmes et les hommes

L'évaluation de 2022 a souligné que le DCAF avait un bilan très positif en matière d'intégration de la dimension de genre. Cependant, les réactions récentes contre les droits des femmes et l'égalité des genres soulignent que ce travail est plus crucial que jamais. Notre expérience montre que l'intégration de la perspective de genre et l'adoption d'une approche intersectionnelle dans la gouvernance du secteur de la sécurité renforcent l'appropriation locale, améliorent la sécurité et la justice, favorisent l'égalité des genres et renforcent la responsabilité du secteur de la sécurité.

Bien que nous ayons rencontré des résistances et que d'autres se présenteront dans le futur, nous devons intensifier nos efforts au cours de la prochaine période stratégique pour promouvoir l'égalité entre les genres et lutter contre toutes les formes de discrimination. Nous continuerons à intégrer la dimension de genre dans l'ensemble de notre travail, à la fois en interne et à travers nos partenariats externes.

Les défis sécuritaires évoluant, nous devons constamment mettre à jour notre compréhension de la bonne gouvernance afin de refléter les réalités actuelles.

Nous ne devons pas nous contenter de travailler avec les institutions publiques

Dans de nombreux environnements instables, caractérisés par la violence ou les conflits, dans lesquels nous intervenons, la fragilité résulte de déficits structurels de l'État que la gouvernance du secteur de la sécurité seule ne peut résoudre. Nous avons appris qu'il est crucial de prendre en compte les dynamiques et les acteurs de la sécurité hybride dès les premières étapes de l'analyse contextuelle, de l'évaluation des besoins et de la conception des programmes. Cela implique de chercher activement des opportunités d'engagement avec ces acteurs ou, au minimum, de comprendre leur rôle et leur influence dans les domaines ciblés par les programmes de réforme. Plusieurs exemples positifs d'engagement du DCAF avec ces acteurs ont démontré l'impact et la pertinence de collaborations variées, telles que des consultations, des travaux conjoints sur le terrain et des discussions sur des réformes clés. Pour renforcer ces collaborations avec les acteurs hybrides de la sécurité, le DCAF devra intervenir davantage à un niveau local, au-delà des capitales nationales et régionales.

Nous devons renforcer notre engagement auprès du secteur privé

La période 2020-2024 a mis en évidence le rôle du DCAF en tant que leader mondial dans la réflexion et l'action dans le domaine de la responsabilité du secteur de la sécurité privée. L'intensification de la recherche de minerais pour soutenir la transition verte a mis en lumière les risques liés à la sécurité et aux droits humains dans les opérations et les chaînes d'approvisionnement du secteur privé. Par ailleurs, les sociétés militaires et de sécurité privées (SMSP) ont acquis une position de plus en plus importante, en particulier dans les états fragiles.

Fort de son expertise dans ces domaines, le DCAF renforcera sa programmation afin de répondre aux défis et opportunités significatifs posés par les acteurs du secteur privé. Au cours de la prochaine période stratégique, nous prévoyons d'intégrer davantage le secteur privé dans l'ensemble de nos initiatives, dans le cadre d'une approche globale et multipartite de la gouvernance du secteur de la sécurité.

Nous devons nous engager avec nos partenaires toujours plus tôt pour influencer le changement

Au cours de la dernière période stratégique, la réforme du secteur de la sécurité (RSS) est devenue un élément clé des processus de paix et des politiques de transition, notamment dans les contextes où l'on passe de la guerre à la paix ou d'un régime autoritaire à une gouvernance démocratique. Dans de telles situations, les partenaires internationaux se retrouvent souvent à la recherche de moyens efficaces pour s'engager dans ce domaine. Nous avons constaté qu'il est important d'engager des actions dès les premières étapes, avant même le début formel d'un processus de transition, afin de préparer le terrain pour toute opportunité d'appuyer la RSS. Au cours de la prochaine période stratégique, nous prévoyons de concentrer nos actions sur le renforcement des capacités et le dialogue entre les parties prenantes civiles, afin de nous assurer qu'elles disposent des compétences nécessaires et de la position adéquate pour piloter la conception, la mise en œuvre et le suivi des processus de RSS tout au long de la transition.

Nous visons à renforcer plus intentionnellement la GSS dans les cadres internationaux

Au DCAF, nous sommes convaincus que la GSS est au cœur des trois piliers du multilatéralisme : le développement, la paix et la sécurité, ainsi que les droits humains. En reconnaissant son rôle crucial dans la promotion de la paix et du développement durable, nous serons mieux armés pour faire face aux défis complexes qui menacent la sécurité mondiale. Cependant, les risques qui pèsent sur le multilatéralisme et la gouvernance démocratique soulignent l'urgence de renforcer l'engagement international en faveur de la GSS. Il est essentiel d'encourager une approche collective, afin de placer ces enjeux au cœur des discussions et des initiatives politiques mondiales. La prochaine période stratégique sera déterminante pour l'agenda post-2030, et nous restons fermement engagés à promouvoir un engagement international plus cohérent et à renforcer la GSS dans les agendas bilatéraux et multilatéraux.

Nous voulons renforcer la capacité du DCAF à s'adapter un environnement en constante mutation

Dans un contexte mondial en mutation rapide, notre force réside dans notre capacité d'adaptation. Comme le souligne l'évaluation 2022 : « L'adaptation constante et la recherche d'amélioration [du DCAF] font désormais partie, dans une large mesure, de l'ADN de l'organisation ». Nous avons appris que la clé de l'agilité consistait à déterminer des résultats attendus clairs tout en étant prêts à explorer des adaptations ou des changements limités à des réalités en évolution, sur la base d'une programmation flexible.

Au cours de la prochaine période stratégique, nous prévoyons un besoin encore plus grand d'être agiles et de développer des réponses innovantes à une époque de recul démocratique et de rétrécissement de l'espace civique. Pour ce faire, nous devons renforcer nos compétences actuelles en matière de programmation de la GSS et développer des approches nouvelles et adaptables en vue de garantir une sécurité et une justice centrées sur les personnes, même dans les contextes les plus difficiles.



Travaillant dans un environnement qui évolue rapidement, le DCAF a toujours fait preuve de sa capacité à gérer le changement.

Évaluation externe des Centres de Genève, Suisse : Rapport final, mai 2022

Nos objectifs, résultats et priorités

Nos objectifs pour la période 2025-2030 s'appuient sur ceux de 2020-2024 et sur les enseignements que nous en avons tirés. Nous considérons ces objectifs comme interdépendants et indivisibles. De plus, chaque entité du DCAF doit contribuer à leur réalisation. Ces objectifs constituent nos ambitions pour les six prochaines années.

Au cours de la période à venir, nous resterons engagés dans divers contextes géographiques, tout en priorisant nos conseils stratégiques et notre engagement opérationnel auprès des partenaires nationaux, notre soutien analytique et nos conseils aux partenaires bilatéraux, ainsi que notre recherche sur le terrain.

Notre engagement dépendra de notre capacité à être flexibles et réactifs face aux évolutions rapides, particulièrement dans les contextes où le DCAF dispose de bureaux nationaux. Les priorités géographiques seront régulièrement évaluées et intégrées dans nos plans de travail annuels. Nos priorités thématiques seront définies de manière à promouvoir une sécurité inclusive, efficace et responsable pour tous, par la promotion de la GSS, souvent intégrée dans des agendas plus larges et interconnectés. Nous mettrons l'accent sur des approches nouvelles et innovantes pour relever les défis de la sécurité transnationale, en nous appuyant sur notre expertise en recherche et en programmation. Ces priorités devront répondre aux besoins et aux opportunités des parties prenantes locales et nationales, tout en prenant en compte les dynamiques régionales et internationales. Elles alimenteront les besoins et enseignements que nous tirerons du travail opérationnel du DCAF. Enfin, elles doivent renforcer la position du DCAF en tant que leader dans ce domaine.

Objectif 1

Donner aux partenaires nationaux les outils nécessaires pour promouvoir et renforcer une GSS démocratique, fondée sur les normes et les bonnes pratiques internationales, et les aider à élaborer des réponses aux nouveaux défis en matière de sécurité, en plaçant la bonne gouvernance au cœur des préoccupations.

Objectif 2

Identifier et exploiter des points d'entrée innovants et sécurisés pour faire avancer une GSS solide dans des environnements particulièrement fragiles, tels que ceux caractérisés par un renversement démocratique, des violences civiles graves ou un conflit armé ouvert.

Objectif 3

Collaborer avec les acteurs du secteur de la sécurité pour promouvoir l'égalité des genres et adopter des approches intersectionnelles dans la lutte contre la discrimination et l'injustice à travers la GSS.

Objectif 4

Influencer l'engagement international en matière de GSS.



Objectif 1

Donner aux partenaires nationaux les outils nécessaires pour promouvoir et renforcer une GSS démocratique, fondée sur les normes et les bonnes pratiques internationales, et les aider à élaborer des réponses aux nouveaux défis en matière de sécurité, en plaçant la bonne gouvernance au cœur des préoccupations.

Nous collaborons avec les acteurs nationaux pour soutenir leurs efforts en matière de sécurité des individus et des États, tout en renforçant la légitimité, l'intégrité et la bonne gouvernance des secteurs de la sécurité. Le DCAF est reconnu comme un partenaire de confiance, réputé pour son approche axée sur la gouvernance tout au long des processus de réforme. Grâce à notre engagement, nous avons développé des réseaux solides de partenaires nationaux et internationaux, et acquis une expertise sur divers contextes et voies de changement politique.

Dans le cadre de notre premier objectif, nous poursuivrons notre engagement dans des contextes caractérisés par une stabilité relative et un engagement crédible pour améliorer la gouvernance, renforcer l'équilibre des pouvoirs, favoriser une élaboration plus inclusive de la politique de sécurité et améliorer la prestation des services de sécurité. Ces environnements sont marqués par une large acceptation des normes internationales qui sous-tendent l'agenda de la GSS, mais aussi par des tensions internes et externes qui peuvent augmenter les risques de renversement démocratique, de recul des réformes, d'érosion de la confiance du public et d'instabilité. Un soutien à long terme est essentiel pour maintenir et approfondir la dynamique démocratique, en veillant à ce que les progrès réalisés soient non seulement préservés, mais aussi renforcés et consolidés. Il est donc crucial de soutenir et pérenniser les réformes en cours dans le secteur de la sécurité pour inscrire durablement ces changements dans le tissu social.

Nous renforcerons les capacités des institutions de contrôle et de la société civile afin d'élargir les espaces pour un débat public éclairé.

Nos activités dans le cadre de cet objectif seront guidées par des approches stratégiques visant à promouvoir l'inclusivité tout au long de la chaîne de la GSS ainsi qu'à renforcer la redevabilité à tous les niveaux. Nous continuerons à entretenir des partenariats à long terme avec un large éventail d'acteurs du secteur de la sécurité, tout en encourageant des dialogues multipartites à l'échelle nationale et régionale. Ces dialogues relieront les acteurs de la surveillance, les institutions de sécurité et le secteur privé, dans le but de renforcer la confiance et d'assurer que tous les points de vue soient pris en compte lors de la planification et de la mise en œuvre. Nous renforcerons également les capacités des institutions de contrôle et de la société civile afin d'élargir les espaces pour un débat public éclairé sur les objectifs et les résultats des processus de RSS.

Dans ces contextes, nous cherchons à nous engager activement avec nos partenaires nationaux pour relever les défis de sécurité actuels et émergents, qui deviennent de plus en plus complexes, interconnectés et interdépendants, alors qu'un consensus sur les cadres normatifs et les meilleures pratiques internationales reste encore à atteindre. Nous continuerons à anticiper et à analyser les implications de ces enjeux pour le secteur de la sécurité, en apportant notre soutien à l'élaboration de réponses innovantes, basées sur les principes de la gouvernance démocratique, des droits humains et de l'État de droit.

Pour contribuer à un débat politique éclairé, le DCAF investira dans la documentation et la diffusion des enseignements tirés de la mise en œuvre réussie de la GSS, ainsi que des résultats et bénéfices observés dans divers contextes.

Nous adapterons ce travail pour répondre à la demande nationale de conseils politiques et d'expertise thématique spécifique sur la meilleure façon de traduire les normes et les expériences en politiques et pratiques nationales.

Pour atteindre cet objectif, nous viserons l'obtention des résultats suivants :

- **Résultat 1.1:** Les partenaires nationaux assurent une gestion et un contrôle de la sécurité responsables, inclusifs et efficaces, avec le soutien du DCAF dans la conception et la mise en œuvre de processus durables à long terme.
- **Résultat 1.2:** La GSS inclusive progresse grâce à une participation élargie de la société civile et du secteur privé aux processus de la GSS.
- **Résultat 1.3:** Les partenaires nationaux et internationaux mettent en œuvre des réponses axées sur la gouvernance aux défis de sécurité émergents tels que la cybersécurité, le changement climatique, l'intelligence artificielle, la désinformation et d'autres menaces hybrides.

Objectif 2

Identifier et exploiter des points d'entrée innovants et sécurisés pour faire avancer une GSS solide dans des environnements particulièrement fragiles, tels que ceux caractérisés par un renversement démocratique, des violences civiles graves ou un conflit armé ouvert.

Les principes d'une bonne GSS ont un fort potentiel pour améliorer la sécurité de tous, non seulement dans les contextes où leurs fondements normatifs sont largement acceptés, mais aussi dans les environnements où ils sont contestés. Cependant, dans ces environnements, il peut être particulièrement difficile d'identifier les leviers appropriés pour susciter l'adhésion locale et nationale à un programme de réforme axé sur la gouvernance. Cela nécessite une attention particulière aux réalités des économies politiques et des structures de pouvoir locales, ainsi que la mise en œuvre de stratégies innovantes pour démontrer la pertinence de la GSS dans les situations de crise.

Un secteur de la sécurité bien gouverné peut contribuer à empêcher l'escalade de la violence.

Dans les contextes affectés par des conflits ouverts, qu'ils soient intra- ou interétatiques, par des coups d'État militaires, des reculs démocratiques majeurs ou une escalade de la violence civile, il est courant de voir l'espace civique nécessaire à la RSS se réduire de manière significative. Dans de telles situations, les États recourent fréquemment à des mesures d'état d'exception pour maintenir les privilèges, le pouvoir et l'autorité des dirigeants, ou pour faire face à des circonstances exceptionnelles, comme la guerre, le terrorisme généralisé, la violence des gangs ou la suspension de la constitution. Dans ce contexte, insister sur les normes de bonne gouvernance peut sembler contre-intuitif pour les dirigeants et autres acteurs qui se concentrent sur la consolidation du pouvoir et/ou la gestion d'une menace immédiate, et qui peuvent considérer qu'un certain degré d'autoritarisme et d'opacité dans la gouvernance est nécessaire pour atteindre leurs objectifs.

Notre deuxième objectif reconnaît à la fois la nécessité et le défi pour le DCAF de s'engager dans de tels contextes, où les conditions nécessaires pour des interventions classiques de RSS peuvent être absentes. Pourtant, l'inaction ou le désengagement risqueraient d'entraîner des coûts encore plus élevés pour la paix et la sécurité des populations locales. Dans ces environnements, l'adhésion des parties prenantes aux programmes de réforme ne peut pas être présumée, elle doit être construite par le biais d'une approche fondée sur une analyse détaillée du contexte, un engagement multipartite et une évaluation continue des risques associés, tant pour nous-mêmes que pour nos partenaires et les principes de la GSS.

Grâce à cet objectif, nous cherchons à exploiter le potentiel de la SSG lors de toutes les étapes des conflits, de la violence et de l'instabilité politique, en particulier comme outil de prévention dans les premières phases d'un conflit, lorsque nous savons qu'un secteur de la sécurité bien gouverné peut contribuer à empêcher l'escalade de la violence. La GSS est aussi un moyen pour aider les pays touchés par le conflit, la violence ou l'instabilité politique. Elle les soutient dans la création ou la reconstruction de secteurs de sécurité efficaces, basés sur des normes et adaptés aux besoins de la population. Enfin, la GSS joue un rôle important dans la reconstruction après un conflit, en aidant les parties prenantes à définir et mettre en place des plans pour sortir du conflit, en utilisant son potentiel pour promouvoir la paix.

Nous souhaitons aussi continuer à contribuer concrètement aux grands objectifs mondiaux, comme réduire la fragilité, maintenir la paix et prévenir les conflits, en trouvant de nouvelles façons d'atteindre ces objectifs grâce à des interventions adaptées à chaque situation.

Pour atteindre cet objectif, nous viserons l'obtention des résultats suivants :

- **Résultat 2.1:** Grâce à une bonne compréhension du contexte et une analyse approfondie, l'engagement de la GSS dans les premières phases de violence et de conflit contribue à prévenir l'escalade de la violence.
- **Résultat 2.2:** La communauté internationale adapte les normes et pratiques de la GSS aux contextes de renversement démocratique, de conflit ouvert et de violence généralisée, et documente ces expériences pour nourrir l'agenda plus large des politiques et pratiques.
- **Résultat 2.3:** En fournissant une plateforme multipartite pour instaurer la confiance et favoriser le dialogue, la GSS aide à résoudre les conflits.

Objectif 3

Collaborer avec les acteurs du secteur de la sécurité pour promouvoir l'égalité des genres et adopter des approches intersectionnelles dans la lutte contre la discrimination et l'injustice à travers la GSS.

Nous devons accélérer l'égalité des genres et l'inclusivité dans tous les secteurs de la société. Le secteur de la sécurité joue un rôle clé en mettant en place des politiques et des pratiques qui répondent aux besoins de chacun, tout en offrant aux femmes des chances égales de diriger. Nous travaillons avec les acteurs locaux du secteur de la sécurité, de la société civile et des médias, ainsi qu'avec la police, l'armée et les missions de maintien de la paix. Nous conseillons également les gouvernements sur leur politique étrangère et nous nous engageons localement. L'égalité des genres est un principe fondamental du DCAF. Il est prouvé qu'un secteur de la sécurité plus égalitaire est plus efficace. Tous les processus de réforme peuvent promouvoir l'égalité des genres. Les défis actuels et émergents en matière de sécurité, tels que les conflits, la fragilité, les catastrophes et les urgences humanitaires, affectent différemment les femmes, les filles, les garçons et les hommes. De plus, les femmes, les personnes en situation de handicap, les communautés autochtones, les personnes ayant des orientations ou des identités sexuelles différentes, les personnes âgées et les jeunes sont souvent plus vulnérables. Nous nous engageons à mettre l'accent sur ces vulnérabilités et à aider le secteur de la sécurité à les reconnaître et à y répondre.

Dans le cadre de notre troisième objectif, nous cherchons à renforcer les compétences des acteurs du secteur de la sécurité pour qu'ils puissent mieux comprendre la nature complexe des discriminations qui place les femmes et les filles dans des situations de vulnérabilité. Pour y parvenir, il est essentiel que nous renforçons les capacités et les connaissances du DCAF sur ce sujet, car le DCAF doit être un modèle de bonnes pratiques. Créer des institutions inclusives demande des efforts ciblés et coordonnés.

Nous voulons continuer à promouvoir le DCAF, l'OSCE/ BIDDH et la boîte à outils d'ONU Femmes sur le genre et la sécurité. Cela nous aidera à sensibiliser les États et à élaborer des politiques étrangères qui favorisent l'égalité des genres et les approches intersectionnelles. Les plans d'action nationaux sur les femmes, la paix et la sécurité sont très importants pour cela. Nous pensons qu'ils sont des outils essentiels pour développer des politiques nationales qui entraînent un changement durable.

Nos priorités consisteront à développer notre propre approche intersectionnelle dans la programmation et la politique et de nous appuyer sur notre approche d'intégration de l'égalité entre les hommes et les femmes. En outre, nous donnerons la priorité à la prise en compte des impacts des crises et des situations d'urgence selon les genres, y compris les conséquences de la crise climatique pour les femmes et les filles. Notre priorité restera la lutte contre les insécurités liées au genre et l'appui aux communautés et aux acteurs du secteur de la sécurité dans la lutte contre la violence fondée sur le genre.

Nous souhaitons poursuivre notre engagement auprès des acteurs du secteur de la sécurité et des parties prenantes concernées, en leur fournissant des outils, des formations ainsi que les connaissances et compétences nécessaires pour éliminer la discrimination et promouvoir l'égalité des genres, dans le but de contribuer à des sociétés plus pacifiques et inclusives. Nous continuerons également à aborder l'égalité des genres à tous les niveaux hiérarchiques. Notre objectif est d'obtenir des changements durables et significatifs en collaborant avec les institutions de sécurité et d'autres partenaires pour traiter les causes profondes de la discrimination et de l'injustice.

Pour atteindre cet objectif, nous viserons l'obtention des résultats suivants :

- **Résultat 3.1:** Les acteurs du secteur de la sécurité promeuvent l'égalité entre les genres et abordent les défis de sécurité actuels et émergents sous un angle intersectionnel.
- **Résultat 3.2:** Des cadres juridiques et politiques, y compris des politiques étrangères et des plans d'action nationaux sur les femmes, la paix et la sécurité, sont développés et mis en œuvre pour favoriser l'égalité des genres et intégrer des approches intersectionnelles dans le secteur de la sécurité.
- **Résultat 3.3:** Une approche intersectionnelle et sensible au genre de la GSS est intégrée dans l'ensemble du travail du DCAF.

Objectif 4

Influencer l'engagement international en matière de GSS.

Les acteurs internationaux jouent un rôle clé dans le soutien des processus nationaux visant à améliorer la responsabilité, l'efficacité et l'inclusivité de la gestion et du contrôle de la sécurité, en s'appuyant sur les normes et bonnes pratiques internationales. Le DCAF est déterminé à renforcer la cohérence et l'efficacité du soutien international à la GSS. Cela commence par un engagement plus actif dans l'influence des politiques internationales, en mettant en lumière les expériences de terrain essentielles pour faire avancer les agendas politiques mondiaux, comme le Nouvel Agenda pour la paix et l'Agenda 2030.

Nous sommes convaincus que la GSS est essentielle pour les trois piliers du multilatéralisme : le développement, la paix et la sécurité, ainsi que les droits humains. Le DCAF dispose d'une position privilégiée pour collecter et analyser des données de terrain, capitaliser sur l'expertise acquise et tisser des réseaux dans une diversité de contextes. Cela permettra d'intégrer la GSS dans des agendas internationaux plus vastes, à un moment crucial du développement du nouveau consensus mondial post-2030. Nous cherchons également à garantir que les voix et les parties prenantes sous-représentées du secteur de la sécurité soient entendues dans les forums internationaux et à faciliter leur interaction directe avec les décideurs politiques, au niveau bilatéral et multilatéral.

Dans le cadre de notre dernier objectif, nous nous engageons à mettre en œuvre la politique internationale, en offrant un soutien consultatif, des formations et un renforcement des capacités pour favoriser des approches plus efficaces, cohérentes et mieux coordonnées. Grâce à notre solide expertise en recherche politique, nous sommes un centre de référence qui fournit des conseils et des orientations aux partenaires bilatéraux et internationaux, basés sur des expériences et des enseignements tirés de données empiriques.

Nous sommes convaincus que la GSS est essentielle pour les trois piliers du multilatéralisme : le développement, la paix et la sécurité, ainsi que les droits humains.

En tirant parti de notre capacité à rassembler les acteurs nationaux et internationaux du secteur de la sécurité, nous visons à créer des espaces de dialogue et d'échange d'informations entre les partenaires nationaux, bilatéraux, multilatéraux et autres.

Nous cherchons à promouvoir un engagement international plus cohérent, permettant aux partenaires multilatéraux de concevoir, mettre en œuvre et influencer de manière coordonnée et groupée.

Notre priorité sera de renforcer la GSS dans les agendas bilatéraux et multilatéraux. Nous souhaitons aussi nous engager stratégiquement avec les organisations régionales et établir des partenariats solides avec des organisations internationales pour élargir notre champ d'action.

Nous souhaitons continuer à être un centre d'excellence unique dans l'analyse des tendances de sécurité et à proposer des solutions face aux défis actuels et émergents. Cela renforcera notre position en tant que partenaire de confiance pour les acteurs bilatéraux et multilatéraux, et nous aidera à influencer les discussions internationales liées à l'Agenda de la GSS. Nous voulons également rester un conseiller de confiance pour nos partenaires bilatéraux, en les guidant dans la définition de leurs priorités.

Pour atteindre cet objectif, nous viserons l'obtention des résultats suivants :

- **Résultat 4.1:** Le travail d'influence politique du DCAF contribue à une plus grande sensibilisation aux enseignements de la GSS et inclut les voix des acteurs et parties prenantes sous-représentés dans les discussions internationales.
- **Résultat 4.2:** L'appui consultatif, la formation, la recherche politique et les conseils du DCAF sont utilisés par les partenaires bilatéraux, multilatéraux et autres pour améliorer l'efficacité de leur engagement en matière de GSS.
- **Résultat 4.3:** Le rôle fédérateur du DCAF renforce un engagement coordonné et cohérent de la GSS parmi les partenaires bilatéraux et multilatéraux.



Nous visons à ce que les voix sous-représentées soient entendues dans les forums internationaux et à faciliter leur interaction avec les décideurs politiques aux plans bilatéral et multilatéral.

Nos leviers et piliers institutionnels

Avec plus de vingt ans d'expérience dans le soutien aux processus de réforme dans plus de 70 pays, nous avons acquis une solide réputation d'experts en matière de GSS. Nous appliquons toujours les principes fondamentaux des droits humains, de la gouvernance démocratique, de l'impartialité et de l'appropriation nationale dans toutes nos actions. Grâce à ces principes, un large éventail d'acteurs, tant étatiques que non étatiques, nous honorent de leur confiance pour les accompagner dans des réformes complexes et de longue durée.

Nos leviers pour promouvoir la GSS

Notre réputation de partenaire de confiance, bâtie sur 25 ans d'expérience, a été confirmée par une évaluation externe des Centres de Genève en 2022. Nos partenaires nous confient des missions sur des sujets très sensibles, car ils savent ce que nous représentons : un engagement fort en faveur des droits humains, de l'égalité des genres et de l'État de droit. Ils savent aussi que nous restons impartiaux, même lorsqu'il s'agit de questions fortement politisées. Nous nous engageons à respecter les plus hauts standards en matière d'analyse, d'opérations et de recherche.

Conseils stratégiques et opérationnels

- Nous offrons des conseils stratégiques pour l'élaboration et la mise en œuvre de cadres législatifs, de politiques et de programmes.
- Nous soutenons directement les partenaires nationaux sur le terrain dans la conception et la mise en œuvre de réformes nationales.
- Nous aidons les partenaires bilatéraux et les acteurs internationaux à développer et à mettre en œuvre leurs politiques de GSS et leurs programmes de RSS.

Étant donné la diversité des contextes dans lesquels le DCAF intervient et la variété des acteurs avec lesquels il collabore, nous croyons qu'il n'existe pas d'approche unique pour notre travail.

L'évaluation de 2022 a souligné que le DCAF est « sensible aux questions d'appropriation nationale et qu'il investit du temps et des ressources pour bien comprendre les enjeux avant d'intervenir. Il développe ainsi des processus et des suggestions basés sur les besoins exprimés par ses partenaires ».

Pour que les processus de réforme soient réussis, nous adaptons nos activités, projets et programmes aux besoins et demandes spécifiques. Grâce à notre connaissance des contextes, nous pouvons évaluer et gérer les risques de manière réaliste, tout en veillant à ne pas nuire à nos partenaires ni aux principes de la GSS. Nous privilégions une approche multipartite pour créer un espace de dialogue inclusif sur les priorités nationales d'une GSS centrée sur les personnes. Nous mettons ainsi l'accent sur la création de plateformes locales, nationales et régionales inclusives, permettant à des voix diverses de se faire entendre et assurant que les besoins et priorités de tous soient pris en compte de manière significative.

Recherche et orientation politiques

- Nous promovons les normes, standards et bonnes pratiques liés à la GSS dans les sphères normatives régionales et mondiales.
- Nous fournissons à nos partenaires bilatéraux et internationaux des analyses et des recommandations pour renforcer les principes de la GSS et les adapter aux défis actuels et émergents en matière de sécurité.
- Nos recherches et nos recommandations reposent sur des données, des connaissances et des réseaux uniques issus de notre expérience sur le terrain.

Les défis transnationaux en matière de sécurité obligent les acteurs du secteur à se tenir informés et à adapter leurs méthodes et solutions. Notre objectif est que le DCAF soit un centre d'excellence où nos partenaires bilatéraux et internationaux peuvent trouver des conseils fiables. Notre recherche innovante relie la politique et la pratique de manière complémentaire, offrant ainsi à nos partenaires des analyses de haute qualité couvrant toute la GSS. À la demande de nos partenaires, nos recherches et notre influence politique s'appuient sur des leçons tirées de l'expérience et sur des données collectées dans plus de 70 pays.

Les produits et outils de connaissance sur la GSS sont essentiels pour garantir une compréhension solide, la durabilité et l'adhésion aux principes de la GSS. Nous diffusons ces produits de connaissance dans le cadre de nos actions de sensibilisation, auprès d'un large réseau d'acteurs du secteur de la sécurité. Ces outils sont essentiels pour renforcer l'appropriation nationale et pour tirer des enseignements des bonnes pratiques, ainsi que des conséquences imprévues des projets et programmes. Nous nous assurons que nos produits et outils de connaissance relient la pratique et la politique, soient pratiques, accessibles et de haute qualité, grâce à notre collaboration étroite avec nos partenaires.

Partage des connaissances et développement des capacités

- Nous contribuons au développement des capacités individuelles, institutionnelles et sociétales.
- Nous renforçons les connaissances et les compétences techniques des acteurs nationaux, en particulier par le partage direct et la collaboration entre pairs.
- Nous travaillons avec des partenaires bilatéraux et internationaux pour améliorer leurs compétences en GSS, grâce au dialogue et à l'échange d'informations.

Le DCAF communique régulièrement avec une variété d'acteurs différents. Nous appliquons une politique de porte ouverte et agissons de manière impartiale dans nos échanges avec tous les acteurs du secteur de la sécurité, qu'ils soient étatiques ou non étatiques. Cette communication est essentielle pour partager les connaissances et replacer les informations dans leur contexte. Ainsi, nous nous efforçons d'entretenir ce vaste réseau d'acteurs et de parties prenantes.

Dans toutes nos actions, nous nous considérons comme un catalyseur pour le dialogue, l'échange et l'apprentissage. Nous travaillons dans des sociétés de plus en plus divisées, où les inégalités croissent. La transformation du secteur de la sécurité nécessite un changement de comportement et repose sur des partenariats durables et une communication continue entre les acteurs du secteur de la sécurité et les autres parties prenantes, telles que la société civile, les médias et les communautés. Notre rôle est donc de créer des plateformes de dialogue pour faire avancer la GSS en organisant et facilitant la coopération multipartite. Cela inclut les bénéficiaires, les donateurs, les secteurs public et privé, ainsi que les acteurs étatiques et non étatiques, dans le but de maximiser l'efficacité de l'aide.

Sur tous nos leviers

Notre travail repose sur des partenariats de confiance. Nous abordons nos partenaires avec humilité face à leurs défis et les plaçons au centre de nos actions. Nous nous engageons à maintenir l'égalité avec nos partenaires, qu'ils soient nationaux, bilatéraux, multilatéraux ou internationaux, étatiques ou non étatiques.

Notre statut de fondation basée en Suisse et notre impartialité sont essentiels pour nous permettre de travailler avec un large éventail d'acteurs étatiques et non étatiques. Dans la mesure du possible, nous collaborons étroitement avec nos partenaires et bénéficiaires. Au cours des deux dernières décennies, le rôle du DCAF a évolué pour se concentrer sur l'accompagnement de nos partenaires sur le terrain dans la conception et la mise en œuvre des réformes. La crise de la COVID-19 a clairement montré les avantages de nos bureaux pays, qui ont joué un rôle clé dans le maintien de la coopération et des partenariats pendant la pandémie.

Plus de 25 % du personnel du DCAF est aujourd'hui basé en permanence dans les bureaux locaux et joue un rôle essentiel dans l'établissement et le maintien de relations de confiance et de coopération avec les autorités nationales, la société civile et les communautés locales. Nous souhaitons renforcer notre présence dans les pays au cours de la période stratégique 2025-2030 et, dans un premier temps, nous entreprendrons une étude sur la manière d'adopter une approche régionale davantage tournée vers l'avenir, qui réponde efficacement à l'évolution rapide de la géopolitique et aux réalités de l'environnement sécuritaire mondial.

Cela signifie qu'il faut investir dans de nouveaux types de partenariats avec le secteur privé, les universités, les parlementaires et les leaders d'opinion, y compris les puissances mondiales émergentes, qui peuvent contribuer à renforcer le pouvoir fédérateur du DCAF et à maintenir notre capacité à être une force de transformation dans la gouvernance de la sécurité mondiale.



Nos piliers institutionnels

Afin de réaliser ses priorités au cours de la période stratégique 2025-2030, le DCAF s'appuiera sur ses trois piliers institutionnels : les personnes et la culture, les finances, et la gouvernance.

Les personnes et la culture

En tant qu'organisation fondée sur les connaissances, le principal atout du DCAF est son personnel. Nous nous efforçons d'attirer et de retenir des collaborateurs expérimentés, car l'investissement dans nos ressources humaines est une priorité. Ce sont nos collaborateurs qui apportent la connaissance, l'innovation, l'expertise et qui développent des partenariats. Nos plus de 200 collaborateurs, issus de plus de 40 pays, possèdent une vaste expérience dans des domaines variés : la sécurité, le développement, la réforme du secteur public, la consolidation de la paix et les services institutionnels. Le personnel du DCAF, tant au siège qu'en mission sur le terrain, connaît parfaitement les contextes nationaux et régionaux dans lesquels nous intervenons.

Nous nous engageons à offrir à notre personnel un environnement de travail sain, une rémunération équitable et des opportunités de développement professionnel. Nous soutenons une culture de travail fondée sur la confiance, l'esprit d'équipe, le dialogue constructif et la responsabilité. Nous favoriserons l'égalité des genres, la diversité et l'inclusivité sous toutes leurs formes au sein de l'organisation. Enfin, nous alignerons l'acquisition de talents avec nos nouvelles priorités stratégiques et veillerons à maintenir un environnement de travail positif, sûr et stimulant pour relever les défis à venir.

Finances

Au cours de la dernière période stratégique, le DCAF a fait face à des fluctuations budgétaires dues à la pandémie de la COVID-19 ainsi qu'aux conflits et tensions géopolitiques dans plusieurs régions. Pour la prochaine période stratégique, notre principal objectif financier est d'assurer une plus grande stabilité financière. Nous viserons une utilisation optimale du financement de base, des budgets équilibrés et un bon équilibre entre financement de base et financement de projet. Nous cherchons à accroître notre flexibilité et notre capacité à répondre rapidement aux besoins changeants dans des environnements instables.

Pour la période stratégique à venir, nous prévoyons de maintenir un budget annuel d'environ 33 à 35 millions de francs suisses, comme en 2023. Le financement de base constitue l'essentiel des ressources financières du DCAF. Il nous permet de couvrir une grande partie des salaires, des coûts d'infrastructure et de gestion, et de soutenir tous nos programmes opérationnels. Il offre également une réponse rapide aux besoins urgents et aux défis imprévus et

peut servir à financer la recherche et le développement de nouveaux programmes.

Le DCAF continuera d'élargir ses sources de financement. Nous nous concentrerons sur le développement de partenariats public-privé et sur l'engagement avec des donateurs en dehors de la zone euro-atlantique. Un plan d'action sera mis en place pour diversifier notre base de donateurs, en assurant la cohérence et la coordination de nos efforts de levée de fonds.

Pour nos donateurs actuels, les partenariats stratégiques avec un financement pluriannuel seront essentiels pour renforcer la prévisibilité financière, soutenir des approches à long terme pour un changement durable et mieux aligner le travail du DCAF avec les priorités de nos donateurs. Nous mettrons également l'accent sur la gestion axée sur les résultats pour garantir un bon rapport qualité-prix et investir efficacement afin d'assurer un impact à long terme.

Le modèle de financement flexible du DCAF, avec des fonds communs multi-donateurs pour des zones géographiques ou thématiques spécifiques, a prouvé son efficacité en offrant une plus grande agilité opérationnelle. Il a permis de mobiliser rapidement un soutien opérationnel tout en favorisant la cohérence, la coordination entre les donateurs, ainsi que le partage des risques opérationnels et financiers. Ce modèle de financement modulaire et flexible devra continuer à être soutenu et développé.

En plus des efforts de levée de fonds, le DCAF cherchera à améliorer son efficacité, notamment en privilégiant le partage de services et de ressources avec nos centres partenaires de la Maison de la Paix (le Centre de politique de sécurité de Genève et le Centre international de déminage humanitaire de Genève) pendant la période stratégique 2025-2030.

Gouvernance

En unissant nos efforts avec ceux de nos membres et partenaires, nous serons mieux préparés à la mise en œuvre de notre nouvelle stratégie et à nous rapprocher de notre vision.

Le DCAF est une fondation suisse avec une portée véritablement mondiale. Notre Conseil de fondation nous permet de rester en contact avec un groupe diversifié de donateurs clés et de pays partenaires, au niveau des ambassadeurs, soutenus par un Bureau. Chaque fonds commun multi-donateurs du DCAF dispose de son propre mécanisme de gouvernance. La participation active de nos parties prenantes – membres du Conseil de fondation, du Bureau, du Groupe des partenaires internationaux de l'ISSAT et des autres fonds communs multi-donateurs, ainsi que du Comité de pilotage suisse – sera essentielle.

Nous attendons de tous nos membres et partenaires qu'ils jouent un rôle plus actif dans le pilotage stratégique du DCAF, en partageant leurs idées, leurs préoccupations et leurs perspectives sur notre travail, en facilitant le développement de partenariats stratégiques pluriannuels

et l'accès au financement, en identifiant les opportunités de coopération et en faisant connaître notre mission et nos actions à travers des initiatives de sensibilisation.

La composition du Conseil de fondation doit refléter notre engagement envers l'inclusion et la diversité, tout en nous offrant un accès politique à un nombre croissant de pays et d'institutions partenaires. L'expérience de notre groupe de partenaires internationaux, en tant que fédérateur de donateurs, doit être valorisée. En nous appuyant sur les recommandations de l'évaluation externe du DCAF, nous examinons les avantages d'un conseil consultatif externe composé d'experts. La composition du Conseil de fondation doit refléter notre engagement envers l'inclusion et la diversité, tout en nous offrant un accès politique à un nombre croissant de pays et d'institutions partenaires. L'expérience de notre groupe de partenaires internationaux, en tant que fédérateur de donateurs, doit être valorisée. En nous appuyant sur les recommandations de l'évaluation externe du DCAF, nous examinons les avantages d'un conseil consultatif externe composé d'experts.

Nous continuerons à rechercher des opportunités pour collaborer davantage avec les autres Centres de Genève ainsi qu'avec d'autres organisations de la Genève internationale et de la Maison de la Paix. Notre objectif est de maximiser notre emplacement stratégique et de tirer parti des nombreuses possibilités qu'il offre pour développer des partenariats novateurs et significatifs.

Le modèle de financement flexible du DCAF, avec des fonds communs multi-donateurs pour des zones géographiques ou thématiques spécifiques, a prouvé son efficacité en offrant une plus grande agilité opérationnelle. Il a permis de mobiliser rapidement un soutien opérationnel tout en favorisant la cohérence, la coordination entre les donateurs.



Notre engagement en faveur de l'apprentissage

Le DCAF s'engage à progresser continuellement en tant qu'organisation apprenante. Pendant la période stratégique 2025-2030, nous mettrons en place des mécanismes de suivi et d'évaluation afin d'apprendre et d'améliorer nos actions. À mi-parcours de cette période, nous procéderons à une évaluation pour mesurer nos progrès et nous ajuster en fonction des évolutions du contexte extérieur.

Pour nous, l'objectif d'un cadre de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) est de garantir que notre travail a un impact réel et génère un changement positif en matière de sécurité et de justice pour les populations. Concrètement, cela signifie que nous offrirons des opportunités et des espaces sûrs pour que notre personnel puisse apprendre, en se basant sur des éléments probants et en partageant des connaissances avec nos partenaires. Nous mettrons ainsi l'accent sur le renforcement des initiatives existantes tout en investissant dans le développement de notre personnel, facilitant l'accès à l'information et concentrant nos efforts sur un apprentissage qualitatif et holistique, soutenu par des cadres solides de suivi, d'évaluation et de responsabilisation.

Contrôle

Le DCAF continuera de consacrer des ressources MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage) afin de renforcer les structures organisationnelles, les systèmes et les compétences nécessaires pour suivre et rendre compte régulièrement des progrès réalisés par rapport aux résultats attendus. Nous renforcerons nos capacités opérationnelles pour mettre en place des approches plus sensibles aux enjeux politiques et axées sur les problèmes, avec des retours d'information plus fréquents, afin de favoriser une programmation plus adaptable et innovante. Nous nous assurerons que nos systèmes de gestion de l'information facilitent la communication des résultats de l'organisation en répondant aux attentes de nos donateurs. Nous travaillerons avec nos donateurs pour améliorer l'efficacité des rapports et, si possible, harmoniser ces rapports dans les contextes de financement multi-donateurs. Enfin, notre engagement en faveur de l'égalité des genres et de l'intersectionnalité sera également intégré dans nos systèmes de suivi et de rapport, afin de promouvoir une plus grande inclusivité dans les résultats de nos programmes.

Évaluation

Le DCAF continuera à renforcer ses capacités organisationnelles pour évaluer régulièrement l'impact de nos interventions stratégiques. Notre approche d'évaluation garantit que nous pourrions mesurer les résultats attendus et valider les hypothèses concernant notre impact. Afin de tester ces hypothèses et les théories du changement qui les sous-tendent, nous investirons dans des évaluations périodiques, tant formatives que sommatives, au niveau des projets, des programmes, ainsi qu'à l'échelle régionale et thématique. Nous utiliserons une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives pour la collecte de données.

Nous nous concentrerons sur l'identification d'indicateurs de résultats clairs pour évaluer notre contribution à l'impact global et à l'innovation. L'égalité des genres et l'intersectionnalité resteront des priorités majeures dans toutes nos évaluations. Nous chercherons également à identifier les effets inattendus de notre travail et à veiller à ce que nos processus d'évaluation soient toujours menés de manière éthique et ne causent aucun préjudice.



Nous veillerons à être conscients de l'impact de notre travail, en particulier vis-à-vis des groupes marginalisés, tels que les femmes et les jeunes, qui présentent des vulnérabilités supplémentaires et interdépendantes. Ces communautés sont souvent au cœur de nos stratégies et de nos actions opérationnelles.

Redevabilité

Nos systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage nous permettent de rendre des comptes à nos principales parties prenantes, renforçant ainsi notre responsabilité par rapport à nos performances et aux résultats que nous avons fixés. Nos structures de gouvernance garantissent notre responsabilité stratégique et financière, notamment vis-à-vis de nos donateurs institutionnels. Nous nous engageons pleinement à promouvoir la participation et la transparence. Nous prendrons également des mesures pour demander des comptes à la direction et à nos collègues, tant au niveau institutionnel qu'individuel. Nous continuerons à renforcer nos cadres de contrôle pour garantir notre responsabilité envers notre personnel et nos partenaires. Nous veillerons également à être conscients de l'impact de notre travail, en particulier vis-à-vis des groupes marginalisés, tels que les femmes et les jeunes, qui présentent des vulnérabilités supplémentaires et interdépendantes. Ces communautés sont souvent au cœur de nos stratégies et de nos actions opérationnelles.

Apprentissage

Nous reconnaissons que l'apprentissage est un moteur stratégique essentiel de l'efficacité et de l'innovation. C'est pourquoi nous continuerons à renforcer nos systèmes d'apprentissage organisationnels. Pour soutenir cette ambition, nous établirons un pôle MEAL afin de renforcer le réseau existant au sein du DCAF. Cela comprendra le développement de communautés de pratique, la facilitation du partage de données probantes, la promotion de la collaboration, l'amélioration de l'accès à l'information en interne, ainsi que la conclusion de partenariats d'apprentissage avec des acteurs externes.

Nous souhaitons nous assurer que les enseignements tirés de notre travail sur le terrain influencent les politiques de GSS, et que nos initiatives de recherche en matière de politiques éclairent également nos approches opérationnelles. En utilisant notre capacité de fédérer, ainsi que notre aptitude à faciliter le dialogue et l'échange, nous chercherons à influencer la politique et la pratique de la GSS dans son ensemble. Cela contribuera également à renforcer notre réputation de centre d'excellence et de leader d'opinion dans ce domaine.





Nous continuerons à évoluer et à innover pour réaliser notre vision d'un monde dans lequel la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité conduit à une paix et un développement durables et à la dignité humaine pour tous.

Crédits photos

Couverture, en haut à gauche:
Nicolas Réméné,
en haut à droite: Phototek Media
Lab, en bas: National Defense
College of the Philippines.
Page 4: Orjan Ellingvag.
Page 5: Volodymyr Lukichev.
Pages 7: Maison de la Paix.
Pages 9,10: DCAF.
Page 15: Phototek Media Lab.
Pages 17, 19, 20, 21: DCAF.
Page 22: Moses Sukali.

DCAF

Le Centre pour la
gouvernance du secteur
de la sécurité, Genève

Chemin Eugène-Rigot 2E
1202 Genève
Suisse

✉ info@dcaf.ch

☎ +41 22 730 94 00



www.dcaf.ch

