

STRATÉGIE

2020 - 2024

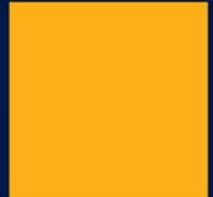


Table des matières

Avant-propos du Directeur	3
I. Contexte stratégique	4
II. Vision, mission et approche	7
III. Objectifs stratégiques	10
IV. Ressources	15
V. Mise en œuvre, suivi et résultats	17
Annexe : Cadre de mise en œuvre de la stratégie	18

Avant-propos du Directeur

Le DCAF - Le Centre pour la gouvernance du secteur de la sécurité Genève, est fier de vous présenter sa Stratégie 2020-2024. Ce document décrit de quelle manière, au cours des cinq prochaines années, nous nous emploierons à accroître la sécurité des États et des citoyens en œuvrant au renforcement de la gouvernance démocratique des secteurs de la sécurité dans le monde entier.

La gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité (GSS/RSS) constituent à nos yeux des piliers essentiels de la paix, de la sécurité et du développement durable à l'échelle internationale. L'existence de systèmes de justice et de sécurité efficaces et responsables peut avoir une incidence majeure sur le quotidien des individus et des communautés en réduisant les risques de conflits, en renforçant le contrat social entre l'État et les citoyens, et en servant d'assise au développement sur les plans politique, social et économique.

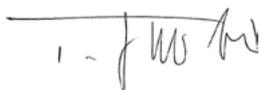
Pour élaborer cette nouvelle stratégie, nous avons travaillé en étroite collaboration avec les parties prenantes, les donateurs et les partenaires du DCAF afin de mieux cerner les mutations actuelles et leurs répercussions sur nos activités, et de définir comment procéder pour les aider au mieux et appuyer la mise en œuvre de leurs priorités stratégiques dans les prochaines années. Sur la période 2020-2024, les objectifs stratégiques du DCAF sont les suivants :

1. Insister sur l'importance de la gouvernance démocratique pour faire face aux enjeux sécuritaires actuels et naissants.
2. Agir plus activement dans les zones en situation de fragilité ou de conflit.
3. Faire en sorte que les politiques et les pratiques internationales intègrent davantage la GSS/RSS.
4. Adapter l'organisation pour qu'elle s'acquitte plus efficacement de sa mission.

Ce document de stratégie ne se contente pas de définir des objectifs ambitieux : il vise aussi à exprimer les résultats concrets que nous comptons obtenir en matière d'élaboration de politiques et de pratiques à l'échelle internationale dans toutes les régions et dans tous les contextes où le DCAF intervient, notamment dans les États en situation de fragilité, engagés dans une transition politique complexe ou se relevant d'un conflit.

Nous continuerons de rendre compte des résultats de nos activités au moyen de notre système de gestion axée sur résultats (GAR) et de notre rapport d'exécution annuel.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance aux parties prenantes et partenaires du DCAF qui ont contribué à l'élaboration de sa Stratégie 2020-2024. Votre soutien reste indispensable aux travaux du Centre et je me réjouis de poursuivre notre étroite collaboration dans les cinq prochaines années.



Thomas Guerber
Director, Ambassador



I. Contexte stratégique

Plusieurs évolutions influenceront sur les activités du DCAF dans les prochaines années. Les changements géopolitiques, la montée de l'autoritarisme, le creusement des inégalités, les violations des droits de l'homme et le regain de nationalisme et de populisme transforment les relations entre États et accentuent la pression sur les institutions démocratiques et le multilatéralisme. D'après le dernier rapport *Freedom in the World* de l'ONG américaine Freedom House, on observe depuis un peu plus d'une dizaine d'années un recul des libertés dans le monde, sur tous les continents, et aussi bien au sein de régimes autoritaires de longue date que de démocraties bien établies. Partout dans le monde, on assiste à un rétrécissement de l'espace civique et à une remise en cause du rôle de certaines institutions démocratiques comme les parlements ou les médias. Bien que de récents progrès s'agissant de la participation des femmes à des institutions de sécurité constituent un premier signe encourageant, il reste encore de nombreux obstacles à surmonter pour parvenir à l'égalité hommes-femmes et mettre fin à la discrimination liée au sexe, aussi bien au sein du secteur de la sécurité que dans l'ensemble de la société.

La technologie occupera une place grandissante dans les années à venir, ce qui donnera lieu à de nouveaux défis pour la gouvernance du secteur de la sécurité, notamment en ce qui concerne les progrès de l'intelligence artificielle et la lutte contre les cybermenaces. Elle sera également source de nouvelles possibilités grâce à la création de nouveaux espaces et mécanismes permettant aux citoyens de prendre une part plus active dans les processus de gouvernance.

Nombre des évolutions actuelles en matière de sécurité transcendent les régions et les frontières nationales et représentent des enjeux inédits pour la gouvernance à l'échelle mondiale. Le changement climatique, la corruption, les cybermenaces, les crises sanitaires, les migrations de masse, la criminalité organisée ou l'extrémisme violent en sont les exemples les plus représentatifs. Parallèlement, il est important de reconnaître les progrès qui continuent d'être réalisés tandis que les gouvernements répondent aux exigences de transparence et de responsabilisation exprimées par les citoyens. Face à la pression exercée sur les institutions démocratiques et à la multiplication des défis mondiaux, il est plus important que jamais de renforcer les systèmes de freins et contrepoids. Les attentes sont importantes en matière de sécurité, d'inclusion et de gouvernance démocratique, notamment dans les pays en développement, et elles pourraient déboucher sur une responsabilisation accrue du secteur de la sécurité. La pandémie de COVID-19 aura elle aussi une incidence sur la gouvernance mondiale et pourrait exacerber une partie des tensions déjà existantes. Le moment est venu de déterminer dans quels domaines s'amorce une dynamique de changement et de soutenir les acteurs prêts à entamer des réformes, le DCAF étant idéalement placé pour ce faire.

S'il est essentiel de continuer à investir dans la GSS/RSS quel que soit le contexte, il est de plus en plus largement admis que les pays en situation de fragilité exposés à un risque de conflit élevé nécessitent une attention particulière.

Il conviendrait d'évaluer les enseignements tirés des engagements en matière de GSS/RSS à l'aune des cadres stratégiques existants.

Fort de ses compétences en matière d'opérations, de conseil, d'élaboration de politiques et de recherche, le DCAF est en mesure **d'insister sur l'importance de la gouvernance démocratique** et de démontrer qu'un secteur de la sécurité géré de manière démocratique, responsable et efficace est essentiel pour garantir les moyens de subsistance des populations, réduire les risques de conflit et créer un environnement propice au développement durable.

Nos partenaires nous demandent conseil sur ce qui fonctionne ou non dans le domaine de la GSS/RSS, et cette nouvelle période sera pour nous l'occasion de mettre l'accent sur le renforcement de notre approche en matière de programmation fondée sur des données empiriques, de tirer des enseignements de notre expérience croissante sur le terrain et de les partager de manière systématique. Nous mettrons en avant les progrès réalisés dans toutes sortes de contextes difficiles et, le cas échéant, présenterons une analyse critique de ce qui aura échoué afin d'aider nos partenaires à réfléchir attentivement aux domaines dans lesquels investir dans le futur et à la façon de procéder.

S'il est essentiel de continuer à investir dans la GSS/RSS quel que soit le contexte, il est de plus en plus largement admis que les pays en situation de fragilité exposés à un risque de conflit élevé nécessitent une attention particulière. Si les États fragiles présentent des situations très variées, ils affichent une caractéristique commune : leur capacité limitée à assurer des fonctions de gouvernance élémentaires. Ils sont aussi ceux qui accusent le retard le plus important s'agissant des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Comme indiqué dans le rapport *Chemins pour la paix (2018)* établi par la Banque mondiale et les Nations Unies, les griefs liés à l'exclusion – également dans le domaine de la sécurité et de la justice – sont à l'origine de nombreux conflits violents. **En agissant plus activement dans les zones en situation de fragilité ou de conflit** et en œuvrant à la mise en place d'institutions

de sécurité soucieuses de n'exclure aucune partie, responsables et efficaces, le DCAF peut contribuer de manière tangible à la prévention et au règlement des conflits. Cette mobilisation accrue est aussi l'occasion pour le Centre de tirer parti de sa réputation de partenaire impartial et de confiance pour jouer un rôle plus actif dans l'appui aux processus de paix, ainsi que dans l'élaboration d'approches innovantes pour faire face aux nouveaux défis en matière de sécurité.

De nouveaux cadres internationaux comme le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Programme sur la pérennisation de la paix et d'autres cadres stratégiques plus spécifiques comme le Programme sur les femmes, la paix et la sécurité ou encore les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme mettent à nouveau l'accent sur le rôle de la bonne gouvernance institutionnelle dans le développement durable, la prévention des conflits et la consolidation de la paix en général.

L'Objectif de développement durable (ODD) 16 (paix, justice et institutions efficaces) a ouvert de nouvelles perspectives s'agissant de la réforme du secteur de la sécurité, tandis que les ODD 5 (égalité entre les sexes), 10 (inégalités réduites), 11 (villes et communautés durables) et 17 (partenariats pour la réalisation des objectifs) proposaient de nouvelles façons de mobiliser les États en faveur de ces enjeux majeurs. Le Programme sur la pérennisation de la paix fait de la prévention une priorité absolue et il est communément admis que la bonne gouvernance du secteur de la sécurité peut jouer un rôle déterminant dans la prévention des conflits violents. Au fil des ans, le DCAF a contribué à l'élaboration de cadres stratégiques internationaux sur la GSS/RSS. Si ces programmes ouvrent effectivement des perspectives prometteuses, il importe de rapprocher la théorie de la pratique et de prendre les mesures nécessaires pour traduire les engagements politiques en actions concrètes.

Tandis que le DCAF ne cesse de gagner en expérience de terrain, cette nouvelle période quinquennale est l'occasion de **faire en sorte que les politiques et les pratiques internationales intègrent davantage la GSS/RSS**. D'un côté, nous pouvons désormais appuyer la mise en œuvre de ces cadres stratégiques dans le but de garantir que les principes et pratiques qu'ils énoncent se traduisent par des améliorations concrètes en matière de gouvernance du secteur de la sécurité. De l'autre, il conviendrait d'évaluer les enseignements tirés des engagements en matière de GSS/RSS à l'aune des cadres stratégiques existants afin de combler le fossé parfois considérable qui sépare la planification de l'exécution des mesures prévues et de la mise à disposition de services de sécurité en faveur de ceux qui en ont le plus besoin. Ces enseignements pourraient également étayer de futures initiatives internationales pertinentes.

Pour faire face aux nouveaux défis du contexte stratégique, il est essentiel que le DCAF fasse preuve d'une adaptation constante. Il ressort en effet de notre analyse de marché que si le DCAF a autrefois joui d'une certaine primauté en tant que précurseur en matière de GSS/RSS, il partage aujourd'hui la scène avec toute une série de nouveaux acteurs issus des secteurs public, privé et à but non lucratif. En outre, à l'image de toutes les organisations, le Centre est tributaire de plusieurs facteurs externes indépendants de sa volonté. Il pourra par exemple s'agir d'évolutions au niveau de la situation politique ou sécuritaire des pays où il intervient, ou de basculements dans les priorités des donateurs sous l'effet de profonds changements à l'échelle mondiale.

La pandémie de COVID-19 fait partie de ces changements particulièrement importants ; il aura de lourdes répercussions en matière de gouvernance et de sécurité dans les prochaines années. S'il est encore difficile d'évaluer avec précision l'impact à long terme de la crise actuelle, il ressort des premières analyses qu'elle donne lieu aussi bien à des défis qu'à des opportunités en termes de GSS/RSS. Il sera plus que jamais nécessaire de surveiller étroitement le secteur de la sécurité et il importera de tirer parti de nouvelles possibilités de réforme afin d'accroître

la résilience des institutions de sécurité face à d'autres crises à venir. Dans le même temps, une éventuelle réduction des budgets de l'aide au développement pourrait pousser des organisations comme le DCAF à accroître leur niveau d'efficacité tout en diminuant les coûts. En outre, le maintien des restrictions de voyage et de déplacement poussera à l'adoption d'approches novatrices s'agissant de l'assistance à apporter sur le terrain.

Dans ce contexte incertain, il est essentiel **d'adapter l'organisation pour qu'elle s'acquitte plus efficacement de sa mission** de manière à offrir à nos partenaires la meilleure assistance et la meilleure rentabilité possibles. Pour rester pertinent et compétitif, le DCAF devra se concentrer sur les domaines dans lesquels il apporte une valeur ajoutée. Il devra s'employer à constamment améliorer les méthodes qu'il emploie pour obtenir et attribuer des ressources, évaluer et gérer le risques, et suivre et rendre compte des progrès réalisés. Il conviendra également de revoir le mode de collaboration entre les différents services de l'organisation de manière à agir de concert et à offrir à nos membres et partenaires des services parfaitement intégrés.



II. Vision, mission et approche

Énoncé à l'article 2 de ses Statuts, le but du DCAF est transcrit dans la vision, la mission, les valeurs et principes et l'approche de l'organisation.

Nous avons pour **vision** celle d'un monde où la sécurité des personnes et de l'État est assurée au moyen de secteurs de la sécurité efficaces, responsables et régis de manière démocratique, créant ainsi un environnement propice au développement durable et à la pérennisation de la paix.

Nous nous sommes donné pour mission d'améliorer la gouvernance des secteurs de la sécurité partout dans le monde au moyen de réformes participatives, engagées par les États eux-mêmes, soucieuses d'intégrer toutes les parties et étayées par les normes et bonnes pratiques internationales.

En interne comme en externe, toutes nos activités s'appuient sur **cinq grandes valeurs fondamentales** : responsabilisation, excellence, participation de tous, intégrité et respect. De même, nous nous engageons à respecter les **quatre principes directeurs** suivants, essentiels selon nous à la bonne gouvernance du secteur de la sécurité :

1. Une approche fondée sur le respect des droits de l'homme et l'égalité des sexes ;
2. Le principe du contrôle démocratique et de l'état de droit ;
3. Le principe d'impartialité et, bien que le DCAF défende la démocratie, l'engagement à ne pas prendre parti sur le plan politique ;
4. Le principe de l'appropriation locale et la reconnaissance du fait que les besoins des partenaires du DCAF et des populations touchées demeurent sa première préoccupation.

Nos activités s'articulent autour des **trois grands axes de soutien** suivants :

1. Sur le terrain, nous aidons directement nos **partenaires nationaux** à élaborer et mettre en œuvre des réformes engagées par leurs soins destinées à renforcer l'efficacité et la transparence des services de sécurité et de justice.

2. Nous aidons les **acteurs internationaux** – pays donateurs et organisations partenaires multilatérales telles que les Nations Unies, l'Union européenne, l'Union africaine ou l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) – à élaborer et mettre en œuvre leurs politiques et programmes d'appui à GSS/RSS et, ce faisant, contribuons à en faire des partenaires plus efficaces pour les pays engagés dans un processus de réforme.
3. Nous contribuons à l'élaboration de **politiques internationales** au moyen de travaux de recherche appliquée et d'un transfert de connaissances destinées à favoriser l'élaboration de normes, de règles et de bonnes pratiques en lien avec la GSS/RSS.

Pour accomplir notre mission, nous travaillons dans **quatre grands domaines d'activités** :

1. Nous donnons des avis d'ordre juridique, politique et technique sur la manière d'élaborer et de mettre en œuvre des cadres législatifs, des politiques et des programmes de GSS/RSS.
2. Nous contribuons au renforcement des capacités aux niveaux individuel, institutionnel et sociétal.
3. Nous encourageons l'adoption de normes, règles et bonnes pratiques en matière de GSS/RSS.
4. Nous élaborons des outils et produits du savoir que nous mettons gratuitement à la disposition des acteurs de la GSS/RSS partout dans le monde.

Notre approche

Les principales caractéristiques de notre approche, qui nous distinguent de nos concurrents et nous permettent d'apporter une valeur ajoutée aux efforts collectifs déployés pour relever les défis liés à la gouvernance du secteur de la sécurité, sont présentées ci-dessous :

- Fort de notre réputation de **partenaire de confiance exclusif** assise au fil des 20 dernières années, nous sommes chargés d'étudier des questions particulièrement sensibles comme le contrôle des activités

de renseignement ou les dispositifs de sécurité au sortir d'un conflit. Notre statut de partenaire impartial basé en Suisse et politiquement neutre joue un rôle clé s'agissant de notre capacité à travailler avec un large éventail d'acteurs étatiques et non étatiques.

- La transformation du secteur de la sécurité exige un changement de comportement et repose sur des partenariats à long terme. En conséquence, nous proposons une **assistance à long terme s'agissant des processus de réforme engagés au plan national**.
- Nous recensons les besoins et les lacunes en collaboration avec nos partenaires locaux ou internationaux. Les analyses, évaluations, programmes et études résolument fondés sur le principe de l'**appropriation locale** ouvrent la voie à des actions durables de renforcement des capacités et à un soutien efficace aux processus de réforme entrepris à l'initiative des États.

- Nous conjuguons **recherche innovante, aide à l'élaboration de programmes et activités de conseil** pour traduire les mesures préconisées en actions concrètes et faire en sorte qu'elles se renforcent mutuellement, et nous proposons à nos partenaires toute une gamme de services de qualité en matière de GSS/RSS. Notre action s'appuie sur les enseignements tirés de l'expérience et sur des données comparatives recueillies auprès de plus de 80 pays.
- Nous utilisons des **méthodes de pointe** pour recenser les besoins et les lacunes, élaborer de solides mesures et stratégies, concevoir et mettre en œuvre des programmes de réforme, mettre au point des formations, faciliter la coordination, évaluer nos propres activités et celles de tiers et maîtriser les différents aspects politiques des processus de RSS. Notre approche se veut consultative, ouverte à toutes les parties et participative.
- Pour optimiser l'efficacité de notre aide, nous encourageons les processus et la **coopération multipartites** entre les bénéficiaires, les donateurs, les secteurs privé et public et les acteurs non étatiques.
- Nous nous efforçons d'innover, de **documenter et de mettre gratuitement à la disposition de nos partenaires nationaux et de la communauté internationale notre vaste corpus de connaissances et de données d'expérience** pour informer et éclairer l'élaboration de politiques et de bonnes pratiques en matière de GSS/RSS à tous les niveaux.
- **Réactif et polyvalent**, le DCAF est capable de mobiliser au plus vite l'appui politique et financier de ses membres et d'autres acteurs pour répondre rapidement et efficacement aux besoins urgents de ses partenaires et bénéficiaires.



Les trois grands axes de soutien du DCAF



Appui direct
aux partenaires
nationaux



Aide aux acteurs
internationaux (pays
donateurs, organisations
multilatérales)



Aide à l'élaboration de
politiques internationales

Les quatre grands domaines d'activités du DCAF



Avis d'ordre
juridique,
politique et
technique



Aide au renforcement des
capacités aux niveaux
individuel, institutionnel et
sociétal



Promotion des
normes, règles et
bonnes pratiques



Élaboration de produits
du savoir publiés en libre
accès

Les partenariats du DCAF



Police



Magistrature



Institutions
d'ombudsman



Médias



Organisations
multilatérales



Services du
renseignement



Agences de
développement



Parlements



Police des
frontières



Secteur privé



Ministères



Forces armées



Société civile

Les domaines d'action thématiques du DCAF



Gestion des frontières



Genre et sécurité



Contrôle parlementaire



Secteur privé et
sécurité



Organes de contrôle
indépendants



Réforme des services de
police et de maintien de
l'ordre



Surveillance par la
société civile et les
médias



Gouvernance
du secteur du
renseignement



Réforme du
secteur de la
défense



Réforme du secteur
de la justice

III. Objectifs stratégiques

Objectif n°1 : Insister sur l'importance de la gouvernance démocratique pour faire face aux enjeux sécuritaires actuels et naissants

Face à la pression croissante exercée sur les institutions démocratiques, il sera très important dans les cinq prochaines années de faire fond sur les initiatives réussies, de démontrer- exemples concrets à l'appui - de quelle manière la gouvernance démocratique peut améliorer la prestation de services de justice et de sécurité, et de trouver de nouveaux points d'entrée possibles pour renforcer la gouvernance du secteur de la sécurité.

Il ressort clairement de notre propre analyse et de celle de nos partenaires qu'aider à la mise en œuvre de processus nationaux de réforme axés sur la gouvernance démocratique, et prévoyant notamment l'instauration de cadres réglementaires et d'un système de gestion et de surveillance des services de justice et de sécurité, demeurera essentiel dans les pays engagés dans un processus de transition démocratique ou de consolidation de leurs systèmes démocratiques. De même, il importera

Aider à la mise en œuvre de processus nationaux de réforme axés sur la gouvernance démocratique, et prévoyant notamment l'instauration de cadres réglementaires et d'un système de gestion et de surveillance des services de justice et de sécurité, demeurera essentiel dans les pays engagés dans un processus de transition démocratique.

de permettre une plus large participation des principaux acteurs non étatiques (par exemple la société civile, les médias et le secteur privé) au renforcement de la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité.

Tous les États et toutes les sociétés continueront à s'adapter et à répondre aux défis mondiaux actuels et futurs que représentent par exemple le changement climatique, la corruption, les cybermenaces, les crises sanitaires, les migrations, la criminalité organisée ou l'extrémisme violent. Le DCAF a un double rôle à jouer en la matière. Grâce à ses travaux de recherche et au partage des enseignements, il anticipe et analyse les éventuelles répercussions de ces grands enjeux sur le secteur de la sécurité. Parallèlement, au moyen de plans opérationnels et de programmes de formation, il aide ses partenaires à répondre de manière innovante à ces défis en se fondant sur les principes de la gouvernance démocratique.

Il importera également de témoigner des changements positifs que peut amener la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité. Pour ce faire, le DCAF interviendra de manière ciblée auprès d'instances internationales et diffusera des produits du savoir et des méthodes inspirés de son expérience croissante sur le terrain.

Objectif n°2 : Agir plus activement dans les zones en situation de fragilité ou de conflit

S'il convient d'investir dans la GSS/RSS dans tous les contextes, les pays en situation de fragilité ou touchés par un conflit nécessitent une attention particulière. Les États en situation de fragilité sont plus à risque de tomber dans le cercle vicieux des conflits internes, du déclin économique et de l'urgence humanitaire susceptible de déstabiliser des régions entières, de dépasser les frontières nationales et de conduire à des migrations forcées. En renforçant son action dans les États fragiles et en œuvrant à la mise en place d'institutions de sécurité soucieuses de n'exclure aucune partie, responsables et efficaces, le DCAF peut contribuer de manière

tangible à la réalisation d'objectifs plus vastes visant, à l'échelle mondiale, à remédier aux situations de fragilité, à pérenniser la paix et prévenir les conflits.

Dans les cinq prochaines années, le DCAF concentrera son attention sur deux régions particulièrement fragiles : le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, et l'Afrique subsaharienne. Outre l'appui qu'il apportera aux partenaires nationaux chargés de la mise en œuvre de la réforme du secteur de la sécurité dans ces deux régions, il contribuera à des missions et programmes internationaux, notamment ceux menés par les Nations Unies, l'Union européenne et l'Union africaine.

Remédier activement à la fragilité des États exige des programmes minutieusement élaborés et une parfaite connaissance de la situation au niveau local. Les États fragiles ou touchés par des conflits disposent d'une faible capacité à assurer des fonctions de gouvernance ; leur environnement sécuritaire est fragmenté et caractérisé par un enchevêtrement d'acteurs très divers, qu'ils soient étatiques ou non étatiques, formels ou informels. Pour améliorer la gouvernance de la sécurité dans ces situations complexes, le DCAF privilégiera des approches multipartites réunissant par exemple les communautés locales, le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques, ainsi que des modalités et des pratiques informelles relatives à la sécurité. Dans cette même optique, il profitera de sa présence accrue sur le terrain pour renforcer les partenariats locaux, mieux faire connaître sa mission et faciliter ses actions. Il soutiendra également ses partenaires internationaux au moyen d'évaluations, d'études, d'analyses, de programmes de perfectionnement professionnel et de formations visant à éclairer la prise de décision et de mieux préparer les conseillers à agir dans des zones en situation de fragilité ou touchées par un conflit.

Pour que la GSS/RSS contribue plus activement à la résolution et à la prévention des conflits, nous veillerons à ce que la gouvernance du secteur de la sécurité soit prise en compte à un stade plus précoce des processus de paix. Même dans les situations où les conditions de sécurité empêchent le DCAF d'être physiquement présent, il est possible de réfléchir à d'autres formes de mobilisation, par exemple en créant des réseaux capables de contribuer aux réformes lorsque les conditions le permettront. Des approches innovantes seront nécessaires pour mieux relier la réforme du secteur de la

Des approches innovantes seront nécessaires pour mieux relier la réforme du secteur de la sécurité à la consolidation de la paix et à la prévention d'une reprise des conflits.

sécurité à la consolidation de la paix et à la prévention d'une reprise des conflits.

Objectif n°3 : Faire en sorte que les politiques et les pratiques internationales intègrent davantage la GSS/RSS

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et un certain nombre de cadres stratégiques internationaux plus spécifiques accordent une attention renouvelée au rôle de la bonne gouvernance des institutions dans le développement, la prévention des conflits et la consolidation de la paix. Ces cadres ouvrent des perspectives prometteuses s'agissant de jeter des passerelles entre la GSS/RSS et les efforts plus généraux visant à instaurer des institutions responsables et efficaces. Dans le même temps, des progrès ont été réalisés en ce qui concerne l'élaboration de cadres stratégiques spécifiquement consacrés à la GSS/RSS. Dans les années à venir, nous nous attacherons à aider nos partenaires à traduire ces engagements politiques en améliorations concrètes de la gouvernance du secteur de la sécurité.

La GSS et la RSS ont un rôle évident à jouer dans la réalisation des objectifs des différents programmes internationaux à portée plus large, comme le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Programme des Nations Unies sur la pérennisation de la paix, le Programme sur les femmes, la paix et la sécurité, ou les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme. Le DCAF veillera à ce que les principes qui sous-tendent ces cadres stratégiques soient intégrés dans ses propres activités en matière de recherche, de conseil et d'opérations, et aidera ses partenaires à faire de même lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs propres réformes. Il s'emploiera également à concevoir des produits du savoir mettant en évidence les liens entre la GSS/RSS et les priorités politiques internationales.

Il importera également de faire en sorte que la gouvernance et la réforme du secteur de

Une gestion active de risques est essentielle pour être en mesure de déceler et d'exploiter toute nouvelle opportunité susceptible de se présenter.

la sécurité étayant davantage les cadres stratégiques internationaux actuels et les initiatives internationales à venir. À cet effet, le DCAF pourra tirer parti de sa riche expérience de terrain pour fournir des éclairages sur les défis et opportunités liés à la mise en œuvre des cadres stratégiques actuels. Nos activités de recherche en matière de politiques, notre participation à de nouveaux mécanismes politiques internationaux et nos interventions ciblées auprès de certaines instances internationales joueront un rôle déterminant dans la définition de futurs programmes stratégiques internationaux.

Le DCAF a contribué de manière significative à l'élaboration de cadres internationaux spécifiquement axés sur la GSS/RSS. À présent, il convient de mettre l'accent sur la mise en application et l'adaptation de ces instruments, un processus auquel le Centre contribuera en dégagant des enseignements et en les partageant, en élaborant des orientations pratiques et des boîtes à outils, et en encourageant un examen périodique des progrès réalisés.

Objectif n°4 : Adapter l'organisation pour qu'elle s'acquitte plus efficacement de sa mission

Pour permettre la réalisation des trois objectifs stratégiques ci-dessus mentionnés, il est essentiel que le DCAF reste compétitif et offre à ses partenaires la meilleure rentabilité possible. En outre, pour se distinguer d'autres acteurs sur le terrain, il devra se concentrer sur les domaines dans lesquels il apporte une valeur ajoutée et obtient des résultats. L'utilisation efficace des ressources et l'optimisation continue du modèle opérationnel du Centre seront également cruciaux. Les améliorations prévues pour la période 2020-2024 s'appuieront sur les avancées réalisées au cours de la dernière période quinquennale dans des domaines tels que le développement organisationnel, la gestion des ressources humaines et financières, et la gestion axée sur les résultats (GAR).

Dans les cinq prochaines années, nous investirons dans notre principal atout – notre personnel – afin d'être en mesure d'attirer, de retenir et de former des collaborateurs dotés des compétences, des connaissances de pointe et de la motivation nécessaires pour mener à bien notre mission. Nous intégrerons et respecterons le principe de l'égalité des sexes dans l'ensemble du DCAF et, alors que nous insistons pour que les programmes externes s'y conforment eux aussi, nous veillerons à ce que notre organisation montre l'exemple en la matière.

Traduire notre expérience en connaissances pratiques, favoriser l'apprentissage institutionnel et renforcer l'esprit de collaboration constitueront également trois grands axes de développement. Les enseignements tirés de notre système de gestion axée sur les résultats (GAR) continueront d'éclairer nos projets et nos orientations stratégiques. Parallèlement, nous poursuivrons l'élaboration de nouveaux outils techniques et mettrons l'accent sur l'apprentissage interservices, ce qui nous permettra d'améliorer le mode de gestion des connaissances au sein de l'organisation, de renforcer la cohésion du DCAF et d'offrir à nos membres et partenaires des services parfaitement intégrés.

Pour réaliser nos objectifs stratégiques, il sera crucial de disposer de ressources financières suffisantes. Ce sera d'autant plus important sur la période 2020-2024 que nous nous attendons à subir les conséquences de la crise du COVID-19. Nous optimiserons la mobilisation et la gestion de nos ressources financières au moyen d'une stratégie de levée de fonds qui mettra l'accent sur la nécessité de diversifier davantage nos sources de financement. Nous nous efforcerons également de faire en sorte qu'au moins la moitié de nos revenus annuels proviennent de sources autres que la subvention de base octroyée par la Suisse. Dans le cadre de nos relations avec les autres grands donateurs du DCAF, nous nous efforcerons d'obtenir des engagements financiers pluriannuels dans un souci de prévisibilité et de viabilité et afin de mieux faire concorder nos activités et les priorités de nos partenaires. Enfin, nous gérerons nos ressources avec le plus grand soin afin de pouvoir faire face à tout imprévu susceptible de survenir en cas de réduction temporaire de nos revenus ou de perturbations importantes de nos activités.

Le DCAF intervient dans des contextes marqués par une instabilité plus ou moins grande sur les plans politique et sécuritaire. La crise du COVID-19, à l'instar d'autres changements profonds ayant modifié la situation sécuritaire mondiale par le passé, nous rappelle également que nos opérations peuvent être compromises par des facteurs indépendants de notre volonté. Une gestion active de risques est donc essentielle pour être en mesure de déceler et d'exploiter toute nouvelle opportunité susceptible de se présenter. Dans les prochaines années, la poursuite de la mise en place d'un système global d'évaluation et de gestion des risques contextuels, opérationnels, institutionnels et financiers, en accordant une attention particulière à la sécurité du personnel de terrain, fera partie de nos priorités.

Il va de soi que les efforts déployés en interne par le DCAF ne suffiront pas à eux seuls à garantir la réussite de la mise en œuvre de sa stratégie. La participation active des membres de notre Conseil de fondation, des membres du Bureau, du Comité de direction de l'ISSAT, des Comités de pilotage du Fonds d'affectation spéciale pour

l'Afrique du Nord et du Mécanisme de mise en œuvre de la sécurité et des droits de l'homme, ainsi que celle d'autres organes directeurs, sera d'une importance capitale. Nous attendons de tous nos membres et partenaires qu'ils facilitent la mise en place de partenariats stratégiques pluriannuels et l'accès aux financements, qu'ils trouvent de nouvelles possibilités de coopération et, grâce à des campagnes d'information, qu'ils fassent mieux connaître la mission et les activités du DCAF.

Nous continuerons également à rechercher de nouvelles possibilités de collaborer plus étroitement avec les autres Centres de Genève ainsi qu'avec d'autres organisations de la Genève internationale et de la Maison de la Paix afin de tirer pleinement parti de notre situation géographique et des multiples occasions de partenariats constructifs et novateurs qu'il offre.

En unissant nos forces et en conjuguant nos efforts avec ceux de ses membres et partenaires, le DCAF aura tous les atouts en main pour mettre en œuvre sa nouvelle stratégie et progresser dans la réalisation de sa vision.

STRATÉGIE 2020-2024 DU DCAF : MISSION, OBJECTIFS ET CATALYSEURS ORGANISATIONNELS





IV. Ressources

Ressources humaines

En tant qu'organisation fondée sur le savoir, le DCAF a pour principal atout l'ensemble de ses collaborateurs. Le Centre s'efforce d'attirer et de retenir un personnel expérimenté et, comme indiqué dans l'Objectif n°4, l'organisation fait de l'investissement dans son personnel une priorité. Nos collaborateurs sont source de connaissances, d'innovation, d'expertise et nous permettent de renforcer nos partenariats. Issus de plus de 40 pays, ils sont plus de 200 et jouissent d'une vaste expérience dans des domaines aussi variés que la sécurité, le développement, la consolidation de la paix, la réforme du secteur public ou les services généraux. Nous sommes fiers d'être entourés d'une équipe aux talents aussi variés et résolus à promouvoir la diversité sous toutes ses formes. À l'avenir, il s'agira notamment d'assurer la parité hommes-femmes dans toute l'organisation en partant du principe de l'égalité des sexes et d'enrichir la palette de compétences que nous tirons de différents pays, régions et expériences professionnelles afin d'offrir à nos partenaires la meilleure qualité de conseil possible.

Ces 20 dernières années, le rôle du DCAF n'a cessé d'évoluer ; désormais, il consiste en très grande partie à accompagner nos partenaires

Qu'ils soient au siège ou sur le terrain, nos collaborateurs ont une connaissance approfondie du contexte national et régional dans lequel le DCAF intervient et adaptent leurs conseils et leur appui en fonction des besoins particuliers.

sur le terrain dans la conception et la mise en œuvre de réformes. Aujourd'hui, nos bureaux de terrain sont au nombre de 13 et rassemblent un peu plus de 25% de nos effectifs. Qu'ils soient au siège ou sur le terrain, nos collaborateurs ont une connaissance approfondie du contexte national et régional dans lequel le DCAF intervient et adaptent leurs conseils et leur appui en fonction des besoins particuliers.

Ressources financières

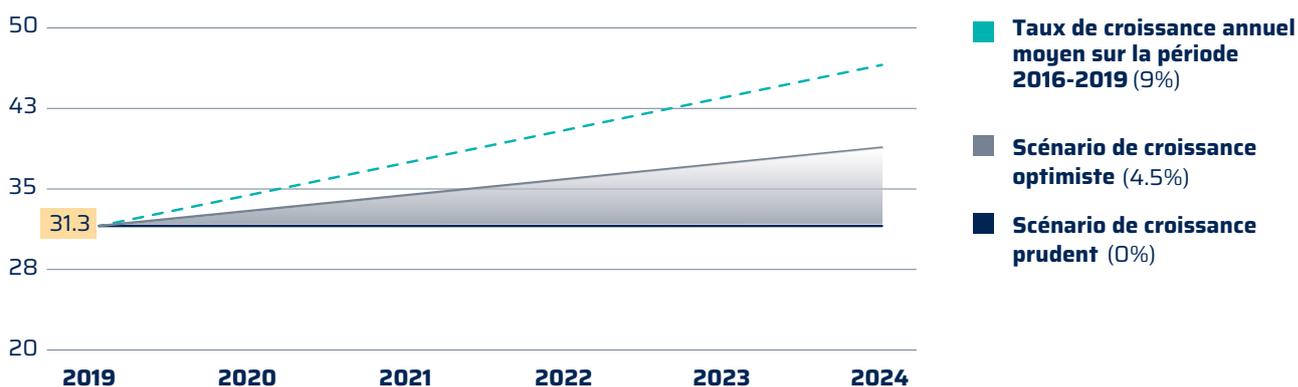
En 2019, le budget du DCAF s'élevait à 31,3 millions de CHF, dont 43% de financement de base et 57% de financement de projets. 80% du revenu total du Centre provenaient de cinq grands donateurs. La Suisse et la Suède ont toutes deux contribué à 91% du financement de base du DCAF. Globalement, la Suisse a été le principal bailleur de fonds, avec une contribution totale de 14,3 millions de CHF en 2019, suivie par l'Allemagne, l'Union européenne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Norvège, la Suède et le Canada.

Le DCAF s'efforce de conserver un modèle de financement souple permettant un déploiement opérationnel rapide et adapté aux besoins et d'élaborer des politiques tournées vers l'avenir. Ce modèle, qui repose également sur des mécanismes de financement commun, permet au DCAF d'aider ses partenaires en temps utile et d'anticiper et de répondre aux besoins qui se font jour. Établir des partenariats stratégiques reposant sur un financement pluriannuel est particulièrement important pour accroître la prévisibilité du financement, soutenir les approches à long terme nécessaires pour amener un changement durable et mieux faire correspondre les conseils techniques du DCAF aux priorités stratégiques des donateurs. Ces dernières années, parallèlement à cette démarche, le DCAF a également accordé une place importante à la gestion axée sur les résultats afin d'offrir à ses partenaires la meilleure rentabilité possible et d'optimiser l'utilisation des ressources pour renforcer l'impact de ses activités.

Sur la période 2016-2019, le DCAF a connu une forte croissance avec une augmentation annuelle moyenne de son budget de 9%. Compte tenu des incertitudes actuelles quant à l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur les sources de financement futures du Centre, notre principal objectif en termes de financement sera de préserver notre niveau de financement actuel. Parallèlement, l'expertise et les services du DCAF demeurant fortement sollicités, nous continuerons de rechercher et de saisir de nouvelles occasions de nous développer de manière progressive et viable. Néanmoins, compte tenu des perspectives de financement incertaines, il serait irréaliste de tabler sur un taux de croissance annuel moyen

supérieur à 4,5% sur l'ensemble de la prochaine période quinquennale. S'il est encore trop tôt pour véritablement prendre la mesure de l'impact financier de la crise du COVID-19 sur la période 2020-2024, nous ne nous attendons pas à une croissance parfaitement linéaire en glissement annuel. Notre taux de croissance escompté devrait donc se situer dans une fourchette de 0 à 4,5% en tenant compte des fluctuations probables. La capacité du DCAF à atteindre son objectif de croissance moyenne annuelle dépendra de la possibilité de diversifier ses sources de financement et de maintenir l'équilibre entre son financement de base et son financement de projets.

Projections financières du DCAF sur la période 2020-2024 (en millions de CHF)



V. Mise en œuvre, suivi et résultats

L'annexe ci-après contient un cadre de mise en œuvre qui décrit nos objectifs stratégiques et les résultats concrets que nous comptons obtenir d'ici à 2024. Elle présente également les indicateurs qui seront utilisés pour rendre compte des progrès réalisés.

Les résultats escomptés dans le cadre de nos objectifs stratégiques contribueront aux résultats à court et moyen termes énoncés dans notre cadre de résultats institutionnels. Si la stratégie du DCAF présente les priorités programmatiques pour les cinq prochaines années, et si le cadre de mise en œuvre qui figure en annexe les traduit en résultats escomptés, les résultats effectivement obtenus par le DCAF continueront d'être jaugés au moyen de notre système de gestion axée sur les résultats (GAR) et seront présentés dans notre rapport d'exécution annuel. Le système de GAR et le cadre de mise en œuvre de la stratégie seront utilisés simultanément pour éclairer les orientations et décisions stratégiques relatives aux engagements et affectations de ressources à prévoir. Pour ajuster au mieux les priorités énoncées dans la stratégie et le système de GAR, ce dernier fera l'objet d'un examen et, le cas échéant, sera adapté. Les mesures concrètes, les activités et les ressources consacrées à la mise en œuvre de la stratégie seront présentées en détail dans les plans de travail et les budgets annuels des différents départements et de l'organisation.

Si la stratégie présente les priorités programmatiques du DCAF pour les cinq prochaines années, le cadre de mise en œuvre les traduit en résultats escomptés.

À nos yeux, notre stratégie sur cinq ans constitue davantage un document de référence évolutif qu'un cadre rigide. Nous nous poserons constamment la question de savoir si nous sommes toujours en passe d'atteindre nos objectifs, si nous obtenons les résultats escomptés (à l'aune du système de GAR), et s'il convient de revoir nos grands axes stratégiques pour tenir compte de nouveaux facteurs externes.

Les processus annuels de planification d'élaboration du budget, ainsi que des échanges réguliers avec le Bureau, le Conseil de fondation et d'autres membres, parties prenantes et partenaires du DCAF, nous permettront de rester bien informés, souples et réactifs, tout en nous appuyant fermement sur une approche axée sur les résultats.

Annexe : Cadre de mise en œuvre de la stratégie



Un monde où la sécurité des personnes et de l'État est assurée au moyen de secteurs de la sécurité efficaces, responsables et régis de manière démocratique, créant ainsi un environnement propice au développement durables et à la pérennisation de la paix.



Améliorer la gouvernance des secteurs de la sécurité partout dans le monde au moyen de réformes participatives, engagées par les États eux-mêmes, soucieuses d'intégrer toutes les parties et étayées par les normes et bonnes pratiques internationales.



	1	2	3	4
Objectifs	<p>Insister sur l'importance de la gouvernance démocratique pour faire face aux enjeux sécuritaires actuels et naissants</p>	<p>Agir plus activement dans les zones en situation de fragilité ou de conflit</p>	<p>Faire en sorte que les politiques et les pratiques internationales intègrent davantage la GSS/RSS</p>	<p>Adapter l'organisation pour qu'elle s'acquitte plus efficacement de sa mission</p>
Sous-Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Renforcer la gouvernance démocratique, un volet essentiel de notre action. 1.2 Faire face de manière innovante aux enjeux sécuritaires actuels et naissants. 1.3 Témoigner des changements positifs découlant de la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Élaborer des approches plus adaptées aux pays fragiles. 2.2 S'engager plus précocement dans le soutien aux processus de paix et la prévention des conflits. 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Renforcer la mise en œuvre des politiques internationales en matière de sécurité et de développement. 3.2 Intégrer la GSS dans l'élaboration des politiques internationales en matière de sécurité et de développement. 	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Investir dans notre personnel à l'appui de la réalisation de notre mission. 4.2 Appliquer le principe de l'égalité des sexes dans toute l'organisation. 4.3 Renforcer la gestion du savoir. 4.4 Optimiser la mobilisation et l'affectation des ressources. 4.5 Gérer les risques et les opportunités de manière active.

OBJECTIF 1:

Insister sur l'importance de la gouvernance démocratique pour faire face aux enjeux sécuritaires actuels et naissants

SOUS-OBJECTIFS	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS
1.1 Renforcer la gouvernance démocratique, un volet essentiel de notre action.	1.1.1 Les programmes et l'expertise du DCAF sont consacrés aux processus de réforme nationaux portant sur les cadres réglementaires, la gestion et le contrôle de la prestation de services de sécurité et de justice.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de processus de réforme nationaux axés sur la gouvernance démocratique soutenus par le DCAF. • Nombre de mécanismes de contrôle interne et externe auxquels le DCAF a contribué.
	1.1.2 Les engagements opérationnels et les travaux de recherche donnent aux principaux acteurs non étatiques les moyens de contribuer au renforcement de la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets permettant une plus grande participation des acteurs non étatiques, y compris la société civile, le secteur privé et les médias • Nombre de projets défendant l'égalité des sexes.
	1.1.3 La gouvernance démocratique est activement défendue auprès d'instances internationales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure dans laquelle les instances internationales compétentes s'appuient sur les exposés, notes de synthèse et autres documents similaires soumis par le DCAF.
1.2 Faire face de manière innovante aux enjeux sécuritaires actuels et naissants.	1.2.1 Les résultats de travaux de recherche et les enseignements sur les liens entre la gouvernance démocratique et les défis sécuritaires mondiaux que représentent le changement climatique, la corruption, les cybermenaces, les crises sanitaires, les migrations de masse, la criminalité organisée ou l'extrémisme violent sont rendus publics.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'études sur les liens entre la bonne gouvernance et les défis sécuritaires mondiaux. • Mesure dans laquelle des enseignements sont tirés des engagements opérationnels dans ces domaines.
	1.2.2 Les programmes opérationnels permettent de proposer des solutions novatrices en matière de gouvernance pour faire face aux enjeux sécuritaires actuels et naissants.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de processus nationaux ou régionaux accordant une attention particulière aux nouveaux enjeux sécuritaires soutenus par le DCAF. • Nombre de projets axés sur le rôle de la GSS dans la lutte contre l'extrémisme violent.
	1.2.3 Les formations à l'intention des partenaires intègrent les enseignements et les bonnes pratiques employées pour faire face aux enjeux sécuritaires actuels et naissants.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de programmes de formation intégrant des enseignements et des bonnes pratiques et accordant une attention particulière aux nouveaux enjeux sécuritaires.
1.3 Témoigner des changements positifs découlant de la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité.	1.3.1 Les produits du savoir informent sur la manière dont la gouvernance démocratique contribue à améliorer les services de sécurité et de justice.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de produits du savoir conçus.
	1.3.2 Les enseignements tirés de changements positifs sont intégrés dans les méthodes préconisées et diffusés auprès des partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les méthodes préconisées s'appuient sur les bonnes pratiques (O/N) • Nombre d'engagements au cours desquels le DCAF a fait part d'approches méthodologiques sur les changements positifs découlant de la gouvernance démocratique.

OBJECTIF 2:

Agir plus activement dans les zones en situation de fragilité ou de conflit

SOUS-OBJECTIFS	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS
2.1 Élaborer des approches plus adaptées aux pays fragiles.	2.1.1 Un engagement opérationnel accru en Afrique subsaharienne, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation du nombre et de l'ampleur des mesures prises pour soutenir les processus de réforme engagés dans ces régions.• Augmentation du nombre de mesures à l'appui des activités de l'ONU, de l'UE et de l'UA dans ces régions.
	2.1.2 Les programmes tiennent compte de l'importance d'approches multipartites rassemblant les communautés locales, le secteur privé, d'autres acteurs non étatiques ainsi que des modalités et des pratiques informelles relatives à la sécurité.	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de projets reposant sur des approches multipartites.• Nombre de projets encourageant la bonne GSS dans les domaines des affaires, de la sécurité et des droits de l'homme.
	2.1.3 Le DCAF profite d'une présence accrue sur le terrain pour renforcer les partenariats locaux, mieux faire connaître sa mission et faciliter ses actions.	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de partenariats stratégiques établis avec des institutions et organisations locales.• Nombre de nouveaux projets ou initiatives de recherche menés en collaboration avec des partenaires locaux.
2.2 S'engager plus précocement dans le soutien aux processus de paix et la prévention des conflits.	2.2.1 Les conseils et l'expertise du DCAF contribuent à intégrer de manière plus précoce la GSS dans les processus de paix.	<ul style="list-style-type: none">• Mesure dans laquelle le DCAF s'engage à un stade précoce des processus de paix.• Nombre de produits du savoir décrivant les liens entre la GSSG et les processus de paix.
	2.2.2 Les programmes opérationnels contribuent à la consolidation de la paix et à la prévention d'une reprise des conflits.	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de projets encourageant la pérennité des accords de paix et d'autres ententes similaires.• Nombre de projets abordant la question du rôle des institutions de sécurité en tant que facteurs de conflits.
	2.2.3 Les partenaires et conseillers internationaux sont encouragés à renforcer leur action dans les pays fragiles ou touchés par des conflits.	<ul style="list-style-type: none">• Nombre d'activités contribuant à la préparation des partenaires internationaux avant déploiement.• Nombre d'activités contribuant à la prise de décisions de la part de partenaires et conseillers internationaux sur la manière d'intervenir dans des pays fragiles ou touchés par des conflits.

OBJECTIF 3:

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

SOUS-OBJECTIFS	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS
3.1 Renforcer la mise en œuvre des politiques internationales en matière de sécurité et de développement.	3.1.1 L'appui aux programmes de GSS encourage la réalisation des objectifs et le respect des principes énoncés dans les cadres stratégiques mondiaux.	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de contributions opérationnelles relatives à la mise en œuvre du Programme sur les femmes, la paix et la sécurité.• Nombre de contributions opérationnelles s'inspirant des bonnes pratiques énoncées dans les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme.
	3.1.2 La mise en œuvre des cadres relatifs à la GSS élaborés par des organisations multilatérales et régionales est activement soutenue.	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de lignes directrices et d'outils encourageant les partenaires internationaux à mettre en œuvre des cadres relatifs à la GSS.• Nombre d'études sur la mise en œuvre des cadres relatifs à la GSS par les partenaires internationaux.
3.2 Intégrer la GSS dans l'élaboration des politiques internationales en matière de sécurité et de développement.	3.2.1 Les possibilités d'intégration de la GSS dans les cadres stratégiques mondiaux sont recensées et encouragées (notamment le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le Programme sur la pérennisation de la paix, le Programme sur les femmes, la paix et la sécurité et les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme).	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de produits du savoir décrivant les liens entre la GSS/RSS et les programmes politiques pertinents.• Nombre d'engagements à contribuer à l'élaboration de programmes politiques mondiaux.
	3.2.2 L'expertise, les conseils et les enseignements tirés du terrain sont mis à profit pour éclairer l'élaboration de cadres stratégiques mondiaux.	<ul style="list-style-type: none">• Mesure dans laquelle les recommandations de politiques tirées de la pratique sont diffusées.

OBJECTIF 4:

Adapter l'organisation pour qu'elle s'acquitte plus efficacement de sa mission

SOUS-OBJECTIFS	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS
4.1 Investir dans notre personnel à l'appui de la réalisation de notre mission.	4.1.1 Des collaborateurs talentueux sont attirés et retenus.	<ul style="list-style-type: none">• Une proposition de valeur intéressante est élaborée et soumise aux employés (O/N).• Augmentation du taux de rétention des collaborateurs de talent aux excellents résultats.• Augmentation du niveau d'implication et de satisfaction des collaborateurs.
	4.1.2 Perfectionnement constant des connaissances, des compétences et des capacités du personnel.	<ul style="list-style-type: none">• Une évaluation périodique des besoins de l'organisation est réalisée (O/N).• Augmentation du nombre d'heures de perfectionnement professionnel par employé.
4.2 Appliquer le principe de l'égalité des sexes dans toute l'organisation.	4.2.1 Le principe de l'égalité des sexes est intégré dans toutes les politiques et procédures internes.	<ul style="list-style-type: none">• Toutes les politiques et procédures pertinentes ont intégré le principe de l'égalité des sexes.• Les procédures de recrutement intègrent le principe de l'égalité des sexes (O/N).• Pourcentage du personnel formé à l'égalité des sexes, aux préjugés sexistes et à l'intégration de la dimension de genre dans les programmes.
	4.2.2 La parité hommes-femmes est systématiquement respectée.	<ul style="list-style-type: none">• Pourcentage de postes de direction occupés par des femmes et par des hommes.• Égalité de rémunération pour des postes identiques ou similaires.• La politique du DCAF sur la parité hommes-femmes est intégralement mise en œuvre (O/N)
4.3 Renforcer la gestion du savoir.	4.3.1 Les données d'expérience sont transformées en connaissances pour éclairer de futures activités.	<ul style="list-style-type: none">• Les orientations stratégiques et le cycle programmatique s'appuient sur les enseignements tirés du système de GAR (O/N).• Mesure dans laquelle la programmation intègre les résultats des évaluations périodiques et les connaissances institutionnelles.
	4.3.2 L'esprit de coopération du DCAF est encouragé et renforcé au moyen de procédures, de plateformes et d'outils divers.	<ul style="list-style-type: none">• Un portail interne a été mis en place permettant d'accéder à des informations essentielles et des documents relatifs aux programmes (O/N).• Augmentation du nombre de formations interservices.

OBJECTIF 4:

Adapter l'organisation pour qu'elle s'acquitte plus efficacement de sa mission *(suite)*

SOUS-OBJECTIFS	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS
4.4 Optimiser la mobilisation et l'affectation des ressources.	4.4.1 Une stratégie de levée de fonds est élaborée et mise en œuvre pour accroître la prévisibilité et la viabilité financières.	<ul style="list-style-type: none">• Au moins 50% des revenus proviennent de sources autres que la subvention de base octroyée par la Suisse.• Nombre de nouveaux accords de partenariats stratégiques pluriannuels conclus avec des donateurs.• Augmentation du nombre de donateurs.
	4.4.2 Les décisions relatives au mode d'affectation des ressources se fondent sur des données, des procédures et des outils améliorés.	<ul style="list-style-type: none">• Un cadre intégré de planification et de contrôle budgétaire est en place (O/N).
4.5 Gérer les risques et les opportunités de manière active.	4.5.1 Un système global de gestion des risques est mis en place pour gérer les risques contextuels, opérationnels et institutionnels.	<ul style="list-style-type: none">• Un cadre de gestion des risques officiels est conçu et mis en place d'ici à 2022 (O/N).• Des contrôles internes sont régulièrement effectués au siège et dans les bureaux régionaux (O/N).• Le total des réserves de trésorerie représente au moins trois mois de dépenses d'exploitation (O/N).
	4.5.2 Les risques liés à la sécurité et à la sûreté du personnel sont atténués au moyen de politiques, de directives et d'une préparation accrue.	<ul style="list-style-type: none">• Les politiques et les directives font l'objet d'un examen annuel et les enseignements tirés de différents événements sont pris en compte (O/N).• Des exercices de gestion de crise sont organisés tous les ans (O/N).
	4.5.3 La gouvernance institutionnelle est optimisée pour favoriser la réalisation de la mission du DCAF.	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de partenariats stratégiques et de partenariats entre donateurs facilités par des membres du Conseil de fondation.• Des informations personnalisées sont régulièrement remises aux membres du Conseil de fondation et aux partenaires internationaux (O/N).

DCAF Le Centre pour la
gouvernance du secteur
de la sécurité, Genève
20^{ÈME} ANNIVERSAIRE

www.dcaf.ch

DCAF - Geneva Centre for Security
Sector Governance

Chemin Eugène-Rigot 2E

P.O. Box 1360

CH-1211 Geneva 1

 @DCAF_Geneva