



STRATÉGIE

2023-2026



15

LE GICHD

Chaque année, partout dans le monde, des civils payent un lourd tribut aux engins explosifs, aussi bien en termes de vies humaines que de souffrances irrémédiables, tandis que les survivants et leurs familles font face au préjudice physique, psychologique, social et économique des accidents liés à ces engins.

La présence d'engins explosifs ne compromet pas seulement la sécurité et le bien-être des personnes : elle entrave aussi fortement la mise en place rapide et efficace de l'aide humanitaire, la stabilisation et la reconstruction post-conflit, la paix et le développement durable.



Le Centre international de déminage humanitaire de Genève (GICHD) s'emploie à réduire les risques auxquels sont exposées les populations du fait de la présence d'engins explosifs. Créé en 1998 à l'initiative de la Suisse, le Centre visait à promouvoir la coopération internationale dans le secteur du déminage humanitaire ; il s'attachait plus particulièrement à lutter contre les risques liés aux mines antipersonnel. Au fil du temps, compte tenu de l'évolution du cadre normatif et du contexte opérationnel au niveau mondial, le Centre a élargi ses activités pour traiter de la réduction des risques liés à tous les types d'engins explosifs : mines terrestres, armes à sous-munitions, restes explosifs de guerre et stocks de munitions classiques gérés de manière non sûre et non sécurisée.

Le Centre contribue au développement et à la professionnalisation du secteur — les activités de la lutte antimines et de gestion des munitions visant à réduire les risques liés aux engins explosifs — dans l'intérêt de ses partenaires : autorités locales et nationales, donateurs, Nations Unies et autres organisations internationales et régionales, organisations non gouvernementales, sociétés commerciales et milieux universitaires. Pour ce faire, il propose quatre types de services complémentaires : production de connaissances, diffusion de connaissances, appui à la codification des connaissances et promotion des partenariats, du dialogue et de la coopération.

Le Centre opère en amont, en aidant les autorités nationales à prendre en charge leurs propres programmes et en axant ses activités sur l'élaboration de stratégies, normes et cadres de gestion adaptés. Ses interventions permettent une mise en œuvre plus efficace des programmes nationaux, une réalisation plus rapide des opérations et une réduction des coûts.

Le GICHD favorise également l'élaboration et l'application des normes et règles mondiales en offrant son expertise aux instruments et processus internationaux compétents, notamment la Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel

(CIMAP), la Convention sur les armes à sous-munitions (CASM) et la Convention sur certaines armes classiques (CCAC). Il joue un rôle central dans la gouvernance des Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM) et dans l'élaboration, l'examen et la mise en œuvre des NILAM et des Directives techniques internationales relatives aux munitions (DTIM). Enfin, le Centre favorise les partenariats, le dialogue et la coopération aux niveaux mondial, régional et national.

Le GICHD profite de son siège à la Maison de la paix, à Genève, pour travailler en étroite collaboration avec des organisations spécialisées dans l'action humanitaire, le développement, le désarmement, le genre et la diversité, l'égalité et l'inclusion ou la paix et la sécurité, ou encore avec des institutions universitaires, ce qui lui permet de créer des passerelles entre ces différentes activités. Avec plus de 90 collaborateurs originaires d'une trentaine de pays et parlant plusieurs langues, le GICHD apporte à ses partenaires un très large éventail de compétences dans des domaines très divers.

CONTEXTE DE TRAVAIL



Cadre mondial

De même que pendant le cycle stratégique 2019-2022 du GICHD, le monde reste marqué par la persistance de graves conflits à la fluidité croissante et où la ligne de démarcation entre « guerre » et « paix » s'estompe; par des crises humanitaires à grande échelle alimentées par la violence, le changement climatique, l'instabilité politique ou l'insécurité économique; par des niveaux élevés de déplacements forcés et par un rétrécissement de l'espace humanitaire.

La pandémie de Covid-19 et la réponse associée au niveau mondial ont eu et continuent d'avoir une incidence directe sur la manière dont des secteurs entiers fournissent leurs services dans un contexte global de restrictions importantes de la mobilité et de priorités conflictuelles en matière d'assistance. Les restrictions de la mobilité ont également mis l'accent sur la question de la localisation, soulignant encore davantage la nécessité d'approches à l'aide internationale qui favorisent la mise en place de solutions durables et prises en charge au niveau national.

L'appel à examiner de manière plus approfondie les liens entre la réduction des risques liés aux engins explosifs et les programmes mondiaux s'est également fait plus pressant, soulignant la nécessité de coordonner les efforts dans de différents domaines de travail en vue d'une plus grande efficacité et de meilleurs résultats. Cela a amené à l'intensification des efforts visant à mettre en avant l'utilité de la lutte antimines en tant que catalyseur de l'action humanitaire, du développement et de la paix.

La question de la gestion des munitions a fait l'objet d'une poussée similaire en faveur d'approches plus holistiques. Dans son rapport final, le Groupe d'experts gouvernementaux des Nations Unies sur les munitions classiques¹ a souligné qu'il fallait étudier « les moyens d'intégrer de manière cohérente les mesures de gestion des munitions tout au long de leur cycle de vie dans les politiques et programmes relatifs à la prévention des conflits, à la consolidation et la pérennisation de la paix et aux plans-cadres de développement durable ».²

La question du volume et de la qualité des financements traverse ces deux débats, avec des effets tangibles sur la planification et la mise en œuvre des programmes de réduction des risques liés aux engins explosifs. Sur le plan quantitatif, au niveau mondial, les financements sont globalement restés au même niveau, une poignée de donateurs assumant la majeure partie des contributions annuelles en faveur de la lutte antimines et de la gestion des munitions. D'un autre côté, les besoins n'allant pas en diminuant, le financement international reste essentiel pour les programmes nationaux. Ces tendances rendent le financement de plus en plus concurrentiel, ce qui pousse à rechercher des sources de financement innovantes.

En termes de qualité, la prédominance de financements à court terme et à affectation spéciale, généralement canalisés par de grandes organisations internationales, a rendu difficile pour les organisations locales de bénéficier d'un tel soutien. Ces modalités de financement ont également favorisé l'accent mis sur les objectifs à court terme assortis d'effets mesurables témoignant

de résultats concrets à la fin d'un cycle de financement donné. Dans le domaine de la lutte antimines, cela s'est traduit, entre autres, par l'affectation de la majeure partie des fonds à des activités de dépollution et par des difficultés à trouver des ressources suffisantes pour atteindre des objectifs à plus long terme (par exemple, concernant la réinsertion socioéconomique des victimes) ou pour des activités qui sont mieux évaluées en termes qualitatifs que quantitatifs (par exemple le travail de plaidoyer et d'élaboration de politiques, en particulier au niveau international).



¹ Groupe d'experts gouvernementaux chargé d'examiner les problèmes découlant de l'accumulation de stocks de munitions classiques en surplus, créé en application de la résolution 72/55 de l'Assemblée générale des Nations Unies, 12 décembre 2017.

² Document A/76/324 de l'Assemblée générale des Nations Unies, 14 septembre 2021, paragraphe 74.

Cadre normatif

Les conflits récents mettent à rude épreuve les normes interdisant l'utilisation de mines antipersonnel et d'armes à sous-munitions, tout en soulignant la nécessité d'élargir davantage l'adhésion aux instruments juridiques pertinents — la CIMAP, la CASM et la CCAC — et d'un engagement sans faille à les respecter dans leur intégralité.

Dans le cadre de la CIMAP et de la CASM, plusieurs difficultés ont entravé l'achèvement des activités de dépollution. Le nombre d'États ayant des obligations en suspens (33 s'agissant de la CIMAP et 10 s'agissant de la CASM), la découverte de zones contaminées jusqu'alors inconnues et la nouvelle contamination de zones dépolluées dans certains pays montrent clairement que le double objectif d'un monde « sans mines d'ici 2025 » et « sans armes à sous-munitions d'ici 2030 » est peu réaliste.

La gestion des munitions a fait l'objet d'importantes avancées, avec l'aboutissement des travaux du Groupe d'experts gouvernementaux des Nations Unies sur les munitions classiques et la création ultérieure d'un groupe de travail à composition non limitée « chargé de définir un ensemble d'engagements politiques devant constituer un nouveau cadre mondial qui remédiera aux lacunes existantes dans la gestion portant sur toute la durée du cycle de vie des munitions. »³



Cadre opérationnel

En dépit de crises profondes et d'un paysage mondial en constante évolution, le cadre opérationnel reste marqué par bon nombre des défis qui prévalaient au cours de la période stratégique précédente. Le monde est toujours confronté à des niveaux élevés de contamination par les mines, les armes à sous-munitions et les restes explosifs de guerre, ce qui continue d'avoir de graves conséquences sur la vie des personnes et sur la stabilisation post-conflit, la reconstruction et le développement à long terme de communautés tout entières.

La contamination en milieu urbain et les défis spécifiques qui en découlent pour la lutte antimines, la participation de groupes armés non étatiques à des conflits en cours, l'utilisation croissante d'engins explosifs improvisés et la nouvelle contamination restent parmi les principales caractéristiques du cadre opérationnel de la réduction des risques liés aux engins explosifs.

Le caractère fluide des conflits rend plus difficile l'identification claire du début de la phase post-conflit. De ce fait, les

interventions de réduction des risques liés aux engins explosifs ont tendance à se dérouler de plus en plus près des conflits, dans des environnements très instables, où l'absence de contrôle des autorités centrales sur certaines parties du territoire et, parfois, les ramifications au niveau régional de la violence armée, entraînent des difficultés d'accès et des risques accrus pour les activités menées au niveau des pays. Par ailleurs, la forte instabilité aggrave le risque d'explosions accidentelles de munitions vieillissantes ou mal stockées ainsi que le risque de

détournement de munitions non sécurisées.

Les importants déplacements de population, qui accroissent le risque d'exposition des civils aux engins explosifs, et l'augmentation du nombre de victimes civiles au cours de la dernière décennie, ont contribué à un regain d'attention au niveau mondial sur le rôle de l'éducation aux risques des engins explosifs dans la prévention des accidents, un domaine d'activité qui a reçu, en comparaison, moins d'attention et de soutien financier que d'autres piliers de la lutte antimines.

³ Résolution 76/233 55 de l'Assemblée générale des Nations Unies, 30 décembre 2021.

PRINCIPALES IMPLICATIONS STRATÉGIQUES



Mission de l'Équipe consultative en gestion des munitions à Bata, Guinée équatoriale, 2021 ©GICHD/UNODA

De la transition à la consolidation

La Stratégie 2019-2022 du GICHD avait marqué le début d'une période de profonde transition. Tout en poursuivant le renforcement de ses activités dans ses domaines de travail traditionnels — notamment la gestion de l'information, l'élaboration et la diffusion des normes de l'action contre les mines et l'appui à la mise en œuvre du droit international humanitaire — le Centre a élargi ses activités aux questions de genre, de diversité, d'égalité et d'inclusion; de la gestion des munitions; et de l'éducation aux risques des engins explosifs (EREE). Sur le plan institutionnel, cette évolution en termes thématiques s'est traduite par l'intégration au sein du Centre du programme Genre et lutte antimines, par la création de l'Équipe consultative en gestion des munitions, fruit d'une initiative conjointe entre le GICHD et le programme SaferGuard des Nations Unies, et par la mise en place de l'équipe EREE, le tout en 2019.

Cette transition thématique et institutionnelle s'est accompagnée d'un changement d'orientation stratégique du déminage humanitaire à la réduction des risques

liés à un large éventail d'engins explosifs, y compris ceux liés aux stocks de munitions gérés de manière non sûre et non sécurisée.

Sur fond d'un cadre opérationnel qui n'a pas essentiellement changé au cours de ces quatre dernières années, où la présence d'engins explosifs continue d'avoir de graves conséquences humanitaires, sociales et en termes de développement, une action axée sur la réduction des risques peut jouer un rôle crucial dans la vie de millions de personnes dans le monde entier. Sur le terrain comme au niveau politique, le besoin des services et de l'expertise actuellement proposés par le GICHD reste important.

Par conséquent, au cours de la prochaine période stratégique, le Centre passera d'une phase de transition et d'expansion thématique à une phase de consolidation. Il continuera à contribuer au développement et à la professionnalisation de la réduction des risques liés aux engins explosifs aux niveaux normatif, politique et opérationnel et à rechercher des solutions innovantes, adaptées et durables aux défis actuels et à venir.

Des interventions de plus en plus proches des zones de conflit

Ces dernières années, le Centre a travaillé dans des régions caractérisées par l'instabilité et, parfois, par des conflits actifs. En pareilles situations, par exemple en Libye, en Syrie, en Ukraine ou au Yémen, le GICHD est généralement intervenu en coopération ou sous l'égide des Nations Unies et d'organisations régionales, telles que l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe. Ces expériences montrent que, dans un contexte où les hostilités en cours rendent impossible toute activité de déminage humanitaire de grande envergure, certaines activités peuvent encore être mises en œuvre pour réduire les risques liés aux engins explosifs. L'appui à la gestion de l'information, par exemple, permet la collecte et le partage coordonnés d'informations pour cartographier les zones susceptibles d'abriter des engins explosifs et définir d'éventuelles actions humanitaires, tout en jetant les bases d'une planification et d'une hiérarchisation

des activités fondées sur des données factuelles lors de la phase post-conflit. En outre, le soutien aux activités d'EREE reste essentiel pour faire en sorte que les civils soient conscients des dangers liés aux engins explosifs et sachent comment se comporter pour éviter les accidents.

À l'avenir, le Centre accordera une attention accrue aux approches tenant compte des situations de conflits, en poursuivant deux grands objectifs: d'une part, réduire les risques que les engins explosifs font peser sur les civils tout en respectant les principes d'humanité, de neutralité, d'indépendance et d'impartialité, et en veillant à ce que ses interventions n'aient pas d'effet négatif, conformément au principe « ne pas nuire ». D'autre part, tirer parti du rôle transformateur de ses interventions pour jeter les bases de la stabilisation post-conflit, de la reconstruction et du développement à long terme.

Continuer à promouvoir l'appropriation nationale

Dans ses interventions, le GICHD a traditionnellement visé à renforcer les capacités nationales et à favoriser l'appropriation nationale et la bonne gouvernance afin d'aider ses partenaires à élaborer des solutions innovantes, adaptées et durables aux

problèmes liés aux engins explosifs. Ce mode de fonctionnement s'inscrit pleinement, bien que tacitement, dans le cadre du programme sur la localisation visant à promouvoir des solutions «aussi locales que possible» et «aussi internationales

que nécessaire», et il sera poursuivi. La présente Stratégie en tient compte de manière expresse, notamment dans la définition de la mission et des principes de fonctionnement du GICHD.

Continuer à exploiter le rôle catalyseur et transformateur de la réduction des risques

Depuis 2017, le GICHD joue un rôle central dans l'identification et l'opérationnalisation des liens entre la lutte antimines et l'Agenda 2030 pour le développement durable. Il s'agit d'un élément clé des efforts déployés par le Centre pour que la réduction des risques liés aux engins explosifs soit poursuivie non seulement pour sa propre valeur mais pour permettre également de contribuer à la mise en œuvre et au renforcement d'objectifs plus larges, notamment dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix. Dans ce nouveau cycle stratégique, une place plus grande sera accordée à cette approche, y compris d'un point de vue environnemental, en vue

d'une plus grande efficacité et de meilleurs résultats pour les partenaires.

La planification et la mise en œuvre de projets sur la réduction des risques liés aux engins explosifs ont également contribué à l'élaboration de bonnes pratiques en matière de transparence, de responsabilité et de contrôle démocratique de la gouvernance du secteur de la sécurité, ainsi que d'intégration de la dimension de genre et de la diversité. Ainsi, ces activités ne cessent de contribuer à la bonne gouvernance et à la promotion de l'égalité et de l'inclusion.



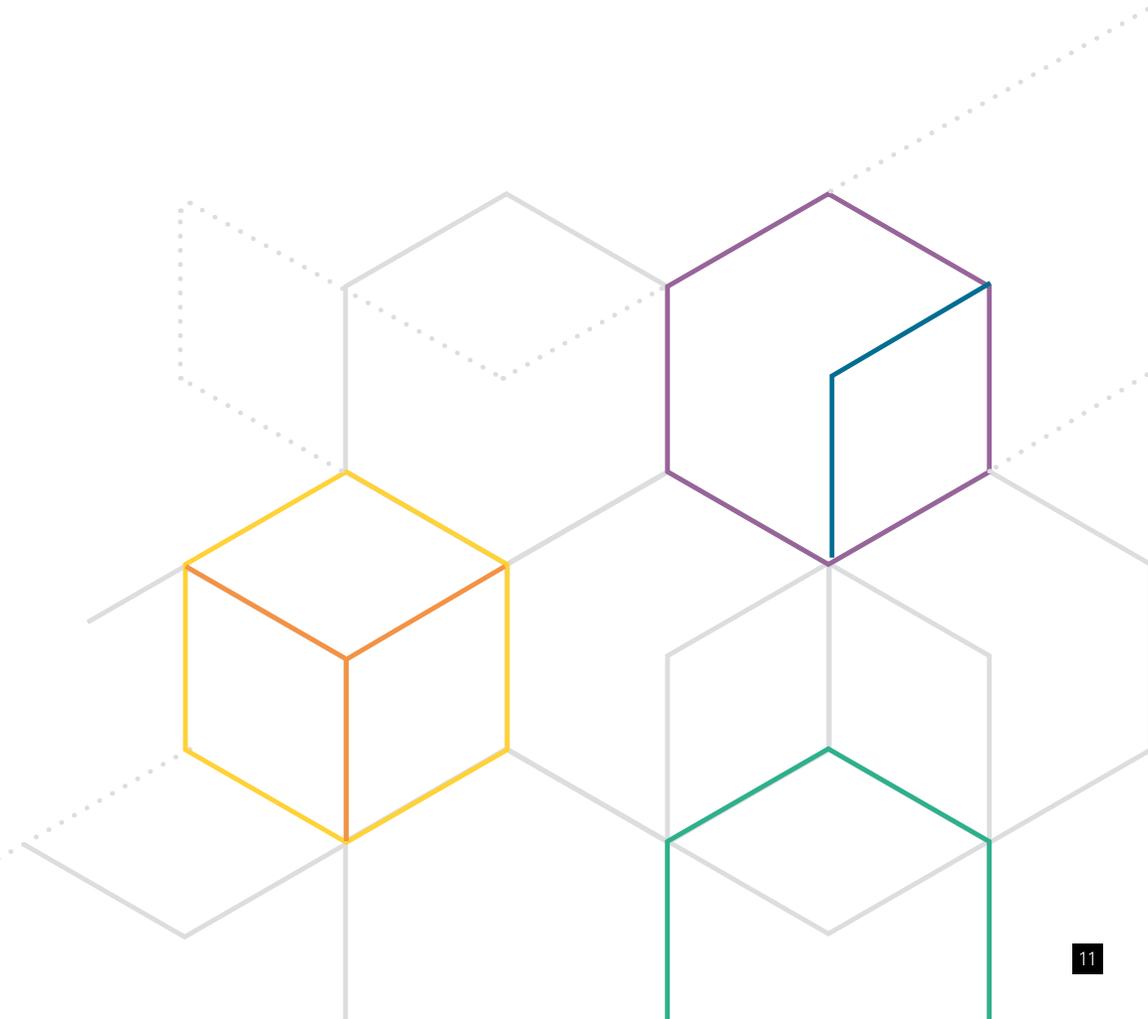
Structure de la nouvelle stratégie

L'élargissement du champ d'activités du GICHD a donné lieu à une augmentation importante de la taille du Centre, avec pour conséquence une augmentation des besoins financiers et une complexité organisationnelle accrue. Cette évolution s'est faite rapidement et a entraîné une diversification importante des profils professionnels de nos collaborateurs. Elle s'est également déroulée avec en toile de fond un environnement de travail en constante mutation et des modalités de fonctionnement changeantes, tous fortement marqués par la pandémie mondiale.

Ces développements ont nécessité des ajustements continus de l'organisation interne du GICHD, qui ont finalement déclenché un processus d'introspection à la fois cohérent et approfondi visant à définir par quels moyens le Centre pouvait continuer à obtenir des résultats efficaces tout en restant efficient et fidèle à ses valeurs fondamentales et à ses principes de fonctionnement.

Ce processus a notamment abouti à la prise de conscience que des objectifs stratégiques et des priorités clairement définis doivent guider le travail du Centre non seulement en

externe, en termes d'activités, mais aussi en interne, en termes de gestion des ressources humaines et financières. Cette prise de conscience est à l'origine de la nouvelle structure de la stratégie, qui comprend trois grands piliers : la **Théorie du changement**, qui présente la raison d'être du Centre et l'impact qu'il vise à atteindre, déclinés en objectifs stratégiques et résultats; le **Volet financier**, qui définit les priorités que le Centre poursuivra afin d'améliorer la viabilité financière et l'efficacité de la gestion des ressources; et enfin le **Volet institutionnel**, qui résume la manière dont le Centre adaptera ses propres structures et procédures pour qu'elles soient adaptées à ses objectifs et alignées sur ses valeurs fondamentales et principes de fonctionnement. Un système cohérent de suivi et d'évaluation sera mis en place pour mesurer les progrès accomplis dans chacun de ces grands volets et recueillir des données qui serviront de base à l'orientation stratégique, la planification des activités et l'établissement de rapports. Les principes et les méthodes utilisés dans le cadre du processus de suivi et d'évaluation sont décrits dans le dernier chapitre de la présente Stratégie.



STRATÉGIE 2023-2026

MOYENS

Volet financier



RÉSULTATS

Théorie du changement



PERSONNES

Volet institutionnel



SUIVI ET ÉVALUATION

VALEURS FONDAMENTALES ET PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT



Valeurs fondamentales et principes de fonctionnement

Toutes les activités du Centre obéissent à six valeurs fondamentales: la confiance, l'inclusion, l'apprentissage, le respect, la responsabilité et l'innovation. Elles répondent également à six principes de fonctionnement qui reflètent l'essence humanitaire du GICHD, son engagement à tenir compte des situations de conflits, et sa poursuite d'approches collaboratives qui favorisent l'appropriation nationale et l'intégration des questions de genre, de diversité et de respect de l'environnement dans ses activités courantes.

VALEURS FONDAMENTALES



CONFIANCE

Nous travaillons avec la plus grande intégrité, en communiquant en toute transparence et honnêteté.



APPRENTISSAGE

Humbles, nous nous efforçons de nous améliorer en continu pour maximiser notre impact.



RESPONSABILITÉ

Nous sommes responsables les uns envers les autres, envers nos partenaires et envers ceux qui nous soutiennent, guidés par les besoins et les résultats.



INCLUSION

La diversité, l'égalité et l'inclusion sont au cœur de notre identité et de notre mode de fonctionnement.



RESPECT

Nous travaillons en collaboration, en valorisant les différents points de vue dans un esprit de compassion et d'empathie.



INNOVATION

Créatifs et réactifs face aux défis, nous pouvons prendre des risques pour hâter le changement.

PRINCIPES DIRECTEURS

1

Respecter les principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance.

2

Adopter une approche sensible aux conflits afin de minimiser les effets négatifs et de maximiser les effets positifs des interventions du Centre.

3

Adopter un esprit d'interdépendance et de collaboration, en tirant parti des avantages comparatifs des partenaires.

4

Appuyer le développement d'institutions, de processus et de capacités pour favoriser des solutions durables et prises en charge au niveau national.

5

Intégrer les questions de genre et de diversité dans toutes les activités du Centre en favorisant la participation et l'inclusion.

6

Intégrer les considérations environnementales dans tous les aspects du travail du Centre.

LA THÉORIE DU CHANGEMENT



Vision et mission

Le GICHD est guidé par la vision d'un monde exempt de risques liés aux engins explosifs, dans lequel les personnes et les communautés peuvent prospérer. Dans un tel monde, les êtres humains sont à l'abri des risques de dommages physiques et de leurs profondes répercussions psychologiques, sociales et économiques. Au sein des communautés, les engins explosifs ne font plus obstacle aux moyens de subsistance et n'entravent pas l'accès aux services de base. À titre individuel ou collectif, tous peuvent œuvrer à l'instauration d'une société juste, stable, inclusive et durablement prospère.

Pour que cette vision devienne réalité, le GICHD aide ses partenaires à tous les niveaux, en commençant par les autorités nationales, à définir les éléments clés pour qu'ils puissent faire face aux risques liés aux engins explosifs de manière sûre, efficace et efficiente. Le Centre promeut l'adoption de solutions à la fois innovantes, pour que le secteur puisse répondre à l'évolution des défis; adaptées au contexte spécifique dans lequel elles devront être mises en place; et durables, pour encourager une perspective de long terme dans les efforts de réduction des risques liés aux engins explosifs ainsi que la nécessité d'une appropriation nationale de tels efforts.



VISION

Un monde exempt de risques liés aux engins explosifs, où les communautés prospèrent.



MISSION

Le GICHD aide au développement et à la professionnalisation des efforts de réduction des risques liés aux engins explosifs, en promouvant des solutions innovantes, adaptées et durables.

Impact

La Stratégie du GICHD s'appuie sur une Théorie du changement divisée en objectifs stratégiques et résultats, ce qui lui permet de définir sa direction, de mesurer efficacement les progrès réalisés, d'identifier sa contribution spécifique aux changements observés et de rendre compte de ses résultats et de l'utilisation des ressources.

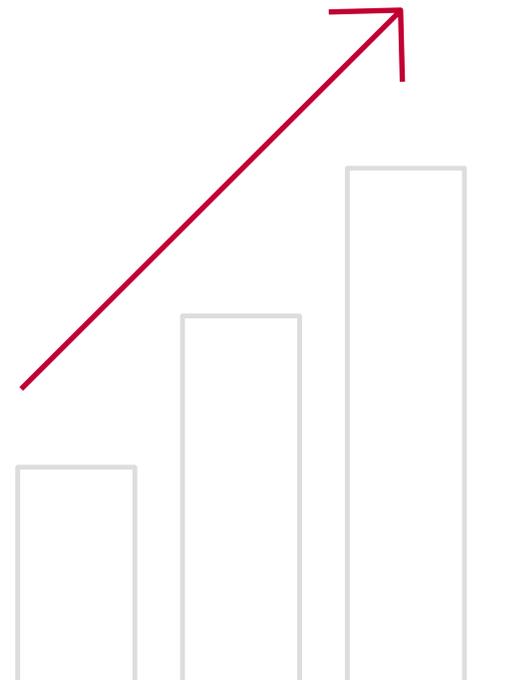
Les *Objectifs stratégiques* se rapportent à des améliorations au sein de la société qui nécessitent une action collective pour être réalisées. Si, à ce niveau, l'action du GICHD est essentielle, elle n'est pas suffisante à elle seule, d'où la difficulté de mesurer avec précision l'impact des interventions du Centre.

En continuité avec la Stratégie 2019-2022, les objectifs stratégiques seront axés sur la mise en œuvre des instruments internationaux pertinents, la protection des communautés, les liens avec des programmes plus larges et la promotion du genre, de la diversité, de l'égalité et de l'inclusion.

Les *résultats* dépendent de changements de comportement découlant plus directement des activités du GICHD, si bien que leur réalisation peut être plus facilement attribuée au Centre. Le nombre de résultats est moins important par rapport à la Stratégie 2019-2022, ayant été ramené de onze à cinq. Cela permet, à la fois, de refléter de manière plus concise et directe la mission du GICHD et de favoriser une « approche globale du GICHD » selon laquelle les résultats obtenus sont le fruit d'une approche transversale et pluridisciplinaire.

Ces résultats s'articulent autour des grands axes thématiques suivants :

- Les cadres internationaux, qui servent de fondement convenu au niveau mondial de l'action dans le secteur ;
- Les cadres nationaux, qui servent de fondement pour traduire les engagements internationaux dans des politiques et programmes nationaux ;
- Des opérations sûres, efficaces et efficaces dans la lutte antimines et la gestion des munitions ;
- L'intégration de la dimension de genre et de la diversité, et la promotion de l'égalité et de l'inclusion, qui contribuent à développer les structures, les procédures et les capacités nécessaires pour rendre les interventions inclusives et bénéfiques pour tous ; et
- Les liens avec des programmes mondiaux, qui font de la réduction des risques liés aux engins explosifs le catalyseur d'objectifs politiques plus larges touchant à l'action humanitaire, au développement et à la paix.



OBJECTIFS

STRATÉGIQUES



Les obligations internationales sont respectées, les objectifs nationaux sont atteints.



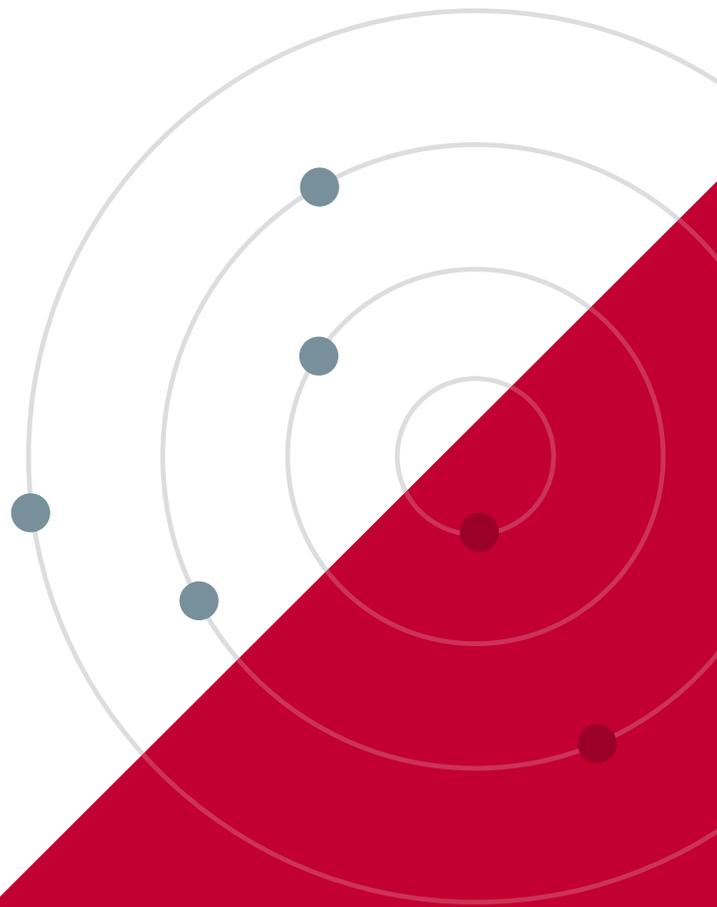
La résilience et la protection des communautés face aux risques des engins explosifs sont accrues.



La réduction des risques liés aux engins explosifs facilite l'action humanitaire, le développement et la paix.



La réduction des risques liés aux engins explosifs fait progresser l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion.



RÉSULTATS

1 

Les instruments multilatéraux s'appuient sur des données probantes et des avis d'experts.

2 

Les réponses au niveau national sont guidées par des stratégies, conformes aux normes les plus récentes et soutenues par la gestion de l'information.

3 

Les opérations sont mises en œuvre de manière sûre, efficace et performante.

4 

La réduction des risques liés aux engins explosifs intègre les questions de genre et de diversité et favorise l'égalité et l'inclusion.

5 

L'impact de la réduction des risques liés aux engins explosifs est accru par les liens avec les programmes mondiaux.

Services

Le GICHD s'acquitte de sa mission en proposant quatre grandes catégories de services qui viennent se renforcer mutuellement :

Production de connaissances

Le Centre crée des produits de la connaissance (analyses, concepts, méthodes et outils) dans le but d'enrichir et d'élargir la base de connaissances nécessaires pour renforcer l'efficacité, l'efficience et la viabilité des activités de réduction des risques liés aux engins explosifs. Ces produits sont élaborés selon une approche collaborative et fondée sur les besoins, qui fait la synthèse des enseignements tirés de l'expérience sur le terrain et tire parti des dernières avancées sur les plans analytique, conceptuel, méthodologique et technologique.

Diffusion de connaissances

Le Centre diffuse des connaissances à ses partenaires aux niveaux mondial, régional et national afin de renforcer leur niveau d'information, leurs capacités et leurs compétences. Les produits de la connaissance (analyses, concepts, méthodes et outils) sont adaptés au contexte et ainsi répondent aux divers besoins et intérêts des partenaires. La diffusion se fait de différentes manières à l'aide de toutes sortes de méthodes (information, conseil ou formation) et outils (en distanciel, en hybride ou en présentiel). Les acteurs nationaux se voient accorder la priorité, notamment les autorités nationales et les opérateurs nationaux, afin de développer les capacités au niveau local et d'encourager l'appropriation nationale. Les relations, la coopération et les échanges avec les acteurs locaux sont essentiels pour mieux cerner les situations et les besoins.

Appui à la codification des connaissances

Le Centre appuie l'élaboration et le renforcement des normes et règles aux niveaux mondial, régional et national, visant à promouvoir les cadres normatifs internationaux et à veiller à ce que les opérations sur le terrain soient menées conformément aux bonnes pratiques. Il travaille dans le respect du cadre prescrit par les organes de gouvernance respectifs des NILAM et des DTIM et en partenariat avec les parties prenantes de l'action contre les mines et de la gestion des munitions.

Promotion des partenariats, du dialogue et de la coopération

Le Centre encourage les partenariats, le dialogue et la coopération aux niveaux mondial, régional et national. Pour ce faire, il tire parti de son rôle fédérateur visant avant tout, mais pas seulement, à maintenir et à renforcer le soutien apporté à ses partenaires à travers les différents types de services qu'il propose. La confiance accrue de la part des partenaires et les réseaux professionnels stratégiques qui sont créés sont des manifestations concrètes de l'utilité du Centre dans la promotion des partenariats, du dialogue et de la coopération.

Partenaires

Toutes les activités du GICHD s'appuient sur des partenariats à long terme avec des acteurs qui jouent un rôle dans la réduction des risques liés aux engins explosifs : autorités locales et nationales, donateurs, Nations Unies, autres organisations internationales et régionales, organisations non gouvernementales, entreprises commerciales et milieux universitaires. Ces partenariats sont essentiels pour accroître la participation active et l'appropriation par ceux qui sont en premier lieu touchés par les engins explosifs, la pertinence et l'efficacité des interventions et, dans la mesure du possible, la coordination, afin de réduire au maximum les chevauchements et les doubles emplois.

Ces dernières années, le Centre a redoublé d'efforts pour établir des réseaux stratégiques avec les parties prenantes concernées, notamment des acteurs ayant leur siège au cœur de la Genève internationale et de la Maison de la paix, afin d'améliorer la coordination et la cohérence des activités mises en œuvre dans les domaines de l'humanitaire, du développement, du désarmement, de la paix et de la sécurité. À cet effet, le GICHD fait par exemple partie des membres actifs du Domaine de responsabilité de la lutte antimines du Groupe mondial de la protection et de la Plateforme de Genève pour la consolidation de la paix. De même, le Centre contribue régulièrement aux cours et programmes de formation organisés par des partenaires engagés dans des domaines au-delà de la réduction des risques liés aux engins explosifs.



VOLET FINANCIER



Le **volet financier** donne l'orientation stratégique pour la réalisation de deux objectifs interdépendants: assurer un niveau de moyens financiers suffisant pour obtenir les résultats escomptés dans la Stratégie 2023-2026, et mettre en place les structures, procédures et outils qui permettront une gestion efficace de ces ressources.

Avec ces objectifs à l'esprit, le volet financier envisage les résultats spécifiques suivants, et les réalisations y afférentes, dans quatre grands domaines: le financement, les prévisions budgétaires, la rentabilité et la gestion des risques financiers:

1

Qualité des financements accrue

1.1

La priorité est accordée aux financements de base et flexibles.

1.2

La priorité est accordée aux accords pluriannuels.

2

Prise en compte des besoins et des résultats dans le processus budgétaire

2.1

Le processus budgétaire et la planification sont alignés.

2.2

Les budgets sont revus et ajustés en fonction des résultats.

3

Rentabilité accrue

3.1

Les processus d'achat font l'objet d'évaluations régulières.

3.2

Les frais généraux sont réduits autant que possible.

4

Résilience financière accrue

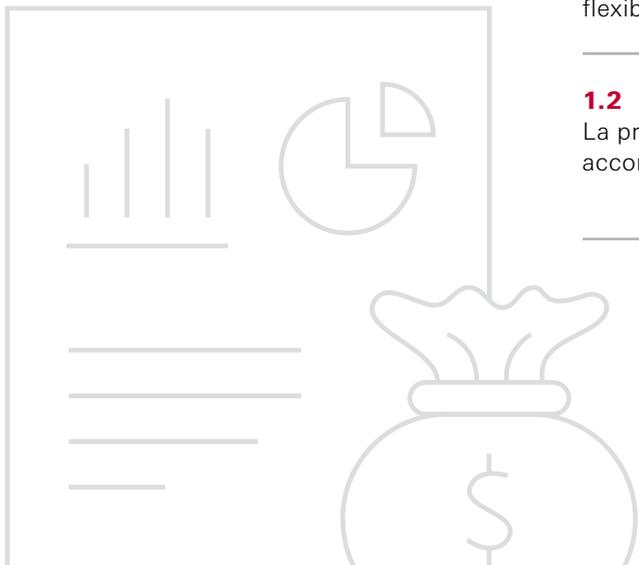
4.1

Un niveau de provisions adapté est établi.

4.2

Un niveau de trésorerie adapté est établi.

Un plan d'action a été établi pour mettre en œuvre ce volet financier, assorti d'un cadre de suivi qui permettra au Centre de mesurer les progrès, de s'adapter, d'établir des rapports de situation, et d'éclairer l'orientation stratégique.



Financement

Lors de la dernière période stratégique (2019-2022), 72% du revenu total provenait des contributions de six pays donateurs : Allemagne, Canada, États-Unis d'Amérique, Pays-Bas, Suède et Suisse. Le financement institutionnel représentait 70% du revenu global, les 30% restants provenant d'organisations internationales et d'autres donateurs. Environ un tiers (33%) du revenu total provenait de contributions pluriannuelles comprises entre deux et quatre ans.

En 2022, quatre donateurs (13%) ont offert un financement de base. Trois (10%) ont fourni des fonds à usage restreint mais assortis d'une certaine souplesse (aucune règle d'affectation entre les différents postes de dépenses, par exemple les salaires ou les coûts opérationnels, n'ayant été spécifiée). Sept donateurs (23%) ont procuré à la fois un financement de base et un financement flexible. Les contributions affectées et non affectées ont constitué 58% des revenus du GICHD pour l'année. À noter, cependant, que des conditions particulières régissent l'affectation des contributions au financement de base, qui varient d'un donateur à l'autre.

Pour les quatre prochaines années, la principale source de financement restera institutionnelle. En outre, le GICHD privilégiera les relations donateurs-bénéficiaires qui permettent les financements pluriannuels et de base, celles-ci offrant davantage de souplesse dans l'ajustement des sommes allouées aux différentes activités du Centre, en fonction des besoins sur le terrain et du suivi annuel des résultats.

Il restera possible de faire appel à d'autres sources de financement, mais elles ne seront pas une priorité, sachant qu'il est peu probable qu'elles soient suffisamment importantes à court ou moyen terme.

Processus budgétaire

L'élargissement thématique du travail du GICHD dans le cycle stratégique 2019-2022 a donné lieu à une forte augmentation de la taille du Centre et, par voie de conséquence, à une hausse du budget. Le budget annuel est passé d'une moyenne de 14,7 millions de CHF par an en 2015-2018 à une moyenne de 20,1 millions de CHF par an en 2019-2022. Au fil du passage de la phase d'expansion thématique à celle de consolidation, le GICHD visera à maintenir un niveau constant de budget de 2023 à 2026.

Le budget et le processus interne d'affectation des ressources tiennent compte des conditions spécifiées dans les accords avec les donateurs. Lors du prochain cycle stratégique, le GICHD renforcera le processus budgétaire afin de s'assurer que les affectations des financements affectés et non affectés répondent aux besoins des parties prenantes, aux demandes d'assistance émanant des partenaires et aux résultats de la mise en œuvre de la Stratégie 2023-2026. Le suivi des résultats fournira également les informations nécessaires pour revoir et, si nécessaire, réactualiser l'allocation des ressources dans le cadre du processus global et régulier de pilotage stratégique.

Rentabilité

Le GICHD s'efforcera d'accroître sa rentabilité en agissant sur deux fronts principaux : les coûts d'achat et les frais généraux.

S'agissant du premier, le Centre analysera les différents postes de dépenses actuels afin de trouver par quels moyens réduire ses coûts d'approvisionnement et gérer ses ressources de manière plus efficace, notamment en ce qui concerne l'externalisation et l'acquisition de services/matériel.

Pour ce qui est du second, le GICHD redoublera d'efforts pour maintenir les frais généraux au niveau le plus bas possible, notamment en étudiant les possibilités de partage des frais administratifs et des dépenses d'appui avec les autres Centres de Genève (le Centre pour la gouvernance du secteur de la sécurité et le Centre de politique de sécurité) afin de profiter d'économies d'échelle.

Résilience financière

Pour accroître sa résilience face à d'éventuels problèmes de trésorerie ou dépenses imprévues découlant d'opérations en cours ou de crises inattendues aux importantes répercussions financières, le GICHD s'emploiera à définir un niveau de liquidité adéquat et à accroître le niveau de ses provisions.

Pour ce faire, le Centre élaborera une politique sur l'objet et l'utilisation des réserves, en énonçant clairement le but des fonds de réserve et les conditions de leur utilisation. Des consultations avec les donateurs seront menées dans le cadre de ce processus, afin de s'assurer que l'approche du Centre en matière de réserve opérationnelle est conforme aux exigences et restrictions légales pertinentes.

VOLET INSTITUTIONNEL



Pour atteindre ses objectifs stratégiques, il est impératif pour le GICHD d'être capable de s'adapter à un environnement de travail et à des besoins en constante évolution, ce qui vaut aussi bien pour ses opérations en externe que pour son mode de fonctionnement en interne. Dans la phase de consolidation en cours, le Centre s'efforcera d'actualiser et de moderniser ses pratiques internes afin de bâtir une organisation prospère, efficace et performante qui maximise le potentiel de ses équipes.

Le **volet institutionnel** s'inscrit dans le cadre du processus d'introspection évoqué ci-dessus et intègre les conclusions et les recommandations d'une étude externe indépendante réalisée en 2022. Pour leur donner effet, le Centre renforcera l'ensemble de ses cadres, structures et procédures afin de soutenir et gérer son atout le plus important : ses collaborateurs.

Ces efforts réaffirment et systématisent un mode d'organisation axé sur l'amélioration continue et fondé sur l'apprentissage, le suivi et l'adaptation.

Pour le GICHD, le développement institutionnel correspond à un changement d'état d'esprit qui consiste à :

- Identifier les besoins au niveau des individus, des structures et des procédures dans un souci d'efficacité;
- Promouvoir la confiance, la responsabilité, l'évolution et l'apprentissage collectif pour obtenir des résultats;
- Entretenir une culture d'entreprise positive fondée sur les valeurs fondamentales du Centre;
- S'inscrire dans le cadre d'un engagement commun de long terme visant à créer une organisation saine.

Dans la pratique, cela signifie que chacun au Centre peut donner le meilleur de lui-même, se sentir valorisé et voir son potentiel optimisé dans le cadre de structures et de procédures efficaces et durables. Ce volet institutionnel vise à apporter à chacun le soutien et les moyens nécessaires pour obtenir des résultats concrets, vers l'objectif suivant, centré sur l'humain :

Le GICHD est une organisation florissante où chacun dispose des moyens et de l'appui nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

Pour être florissante, toute organisation se doit de promouvoir et d'incarner une culture d'entreprise qui reflète les valeurs qu'elle défend. Toutes les activités du GICHD sont étayées par des valeurs fondamentales qui sont l'ADN de l'organisation et servent de principes directeurs aux actions mises en place et à la façon dont elles sont mises place. Le respect de ces valeurs fondamentales permettra d'instaurer et de renforcer un climat de confiance et de favoriser le bien-être, autant d'éléments essentiels à la réussite.

Pour inciter au changement et obtenir des résultats concrets, il importe que le Centre s'appuie de manière systématique sur des pratiques et des systèmes inclusifs, équitables et transparents. De cette manière, il crée un environnement de travail sûr et stimulant, où chacun se sent digne de confiance et responsabilisé. Un leadership transformationnel, une planification cohérente et une communication efficace sont autant d'éléments essentiels à l'épanouissement de tous nos collaborateurs.

Pour que le GICHD devienne effectivement **une organisation florissante où chacun dispose des moyens et de l'appui nécessaires pour obtenir les résultats escomptés**, ce volet institutionnel tend vers quatre grands résultats et réalisations correspondantes :

1

Chacun contribue à une culture d'entreprise inclusive et stimulante, ce qui crée un environnement de travail sain.

1.1

L'engagement des employés est fort dans toute l'organisation.

1.2

Les collègues peuvent exprimer leurs points de vue en toute confiance et sont écoutés.

1.3

La diversité se manifeste à tous les niveaux de l'organisation.

2

Investir dans le capital humain permet d'optimiser le potentiel de chacun et la force du collectif afin d'obtenir les résultats escomptés.

2.1

Les conditions d'emploi et les avantages sociaux sont équitables et transparents.

2.2

Le personnel est soutenu et responsabilisé par une direction efficace.

2.3

Les possibilités de perfectionnement professionnel sont ouvertes à tous.

3

Les politiques et procédures sont efficaces et agiles en vue d'un impact accru.

3.1

Les politiques et les procédures répondent aux principes de subsidiarité et de durabilité.

3.2

Des flux opérationnels flexibles permettent d'obtenir de meilleurs résultats et une responsabilisation accrue.

3.3

L'empreinte carbone du GICHD ne cesse de diminuer.

4

Les méthodes de travail permettent de répondre aux besoins du secteur avec rapidité et efficacité.

4.1

Des outils adaptés appuient des pratiques de travail adaptables à l'échelle mondiale.

4.2

Recourir à des partenariats et à des pratiques de travail locales renforce la capacité de réaction.





Atelier sur l'ÉREE numérique © GICHD, 2022

Guidé par ces résultats et réalisations escomptés, un plan d'action annuel permettra la mise en œuvre de ce volet institutionnel. Les activités prioritaires ont été définies en tenant compte des recommandations tirées d'une étude formelle, d'observations du personnel du GICHD, et de transformations en cours dans les domaines des ressources humaines, de la protection de l'environnement, du genre, de la diversité, de l'égalité et de l'inclusion. En 2023, ces activités portent essentiellement sur la transformation de la fonction des ressources humaines, l'évolution de carrière fondée sur un cadre de compétences, le développement du leadership, la promotion d'une culture organisationnelle étayée par des valeurs fondamentales, et la diversité.

Le Centre chargera le tout nouveau département « Personnes et culture » de mettre en œuvre ce plan d'action annuel tout en intégrant les projets pertinents déjà en cours. Dans le cadre de cette mission ambitieuse de guider le changement organisationnel, le département « Personnes et culture » lancera des campagnes visant à faire en sorte que l'organisation soit fidèle à ses valeurs fondamentales et stimule le changement conformément à la stratégie du GICHD. Parallèlement, il s'emploiera à

améliorer et faire constamment évoluer les fonctions et services des ressources humaines.

Une enquête sur l'engagement des employés et une analyse factuelle des dossiers des ressources humaines serviront d'outils précieux pour le suivi de la mise en œuvre de ce volet institutionnel; ils permettront ainsi au Centre d'évaluer les progrès réalisés, de mettre au jour les entraves à la mise en œuvre, de s'adapter et de rendre compte de l'évolution de ce volet.

Pour faire face aux nouveaux besoins, le plan d'action et ses priorités feront l'objet d'un examen annuel, conformément au cycle de planification des projets du GICHD. La planification annuelle, visant à vérifier et à adapter les projets selon que de besoin, veillera à ce que les objectifs institutionnels soient poursuivis de manière structurée, avec un niveau de ressources adéquat et dans un cadre de responsabilisation permettant d'atteindre les étapes et les buts escomptés.

Ce volet institutionnel vise à une transformation et une amélioration constantes, menées de manière intentionnelle et étayées par des analyses et des données.

SUIVI ET ÉVALUATION



Depuis 2015, le GICHD s'appuie sur un système de gestion axée sur les résultats pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux objectifs et résultats escomptés, orienter la planification et rendre compte des résultats obtenus. Étayé par une Théorie du changement qui définit des objectifs stratégiques et des résultats mesurables, et complété par un cadre de suivi, ce système a été affiné et amélioré au fil des ans pour que le Centre puisse se concentrer sur les résultats plutôt que sur les intrants, en apprenant et en s'adaptant constamment, de manière à pouvoir réaliser sa vision. Le suivi régulier des résultats par rapport aux objectifs définis dans la Théorie du changement s'est accompagné d'évaluations ponctuelles qui ont permis de mieux cerner l'efficacité du GICHD, généralement dans des domaines thématiques précis de ses interventions.

Au cours du nouveau cycle stratégique qui s'ouvre, cette approche sera maintenue et améliorée afin que le Centre puisse disposer des outils nécessaires pour évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des trois volets de la Stratégie 2023-2026, à savoir la Théorie du changement, le volet financier et le volet institutionnel. Chacun de ces volets s'accompagnera d'un cadre de suivi. Sur la base des données (aussi

bien quantitatives que qualitatives) régulièrement collectées dans le cadre des activités du Centre relevant de ces trois volets, ces cadres de suivi permettront d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des résultats respectifs, de recenser les difficultés de mise en œuvre, de s'adapter pour les résoudre ou pour répondre à des besoins imprévus, et de rendre compte des résultats.

Sur demande du GICHD ou d'autres initiatives pertinentes menées par des partenaires, des études ou des évaluations thématiques spécialement adaptées pourront venir compléter le suivi au jour le jour afin d'obtenir une analyse plus approfondie des résultats du Centre, touchant un ou plusieurs volets de la Stratégie.

Les données collectées au moyen des différents cadres de suivi orienteront la planification annuelle des activités et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis, aussi bien en interne qu'en externe. Les résultats du suivi pour chacun des volets de la Stratégie seront en outre regroupés pour permettre une évaluation périodique des avancées réalisées, des enseignements tirés et des éventuelles difficultés rencontrées, ce qui constituera la base des décisions en matière de pilotage stratégique.

L'adaptation basée sur des données probantes est essentielle pour une organisation axée sur l'amélioration et l'apprentissage continu, en vue de maximiser l'impact tout en bénéficiant de ressources financières suffisantes et adaptées aux objectifs recherchés. Les cadres de suivi fourniront les informations nécessaires pour éclairer la prise de décisions tout au long de la nouvelle période stratégique et permettre au GICHD d'honorer cet engagement.

La Stratégie fera l'objet d'un examen à mi-parcours en 2025 qui permettra de faire le point sur les progrès réalisés et d'établir si de nouvelles adaptations s'imposent. Enfin, une évaluation plus large des résultats globaux du GICHD sera menée vers 2026 en vue d'étayer l'élaboration de la prochaine Stratégie.



ANNEXE



APERÇU DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT

 **VISION**

Un monde exempt de risques liés aux engins explosifs, où les communautés prospèrent.

 **MISSION**

Le GICHD aide au développement et à la professionnalisation des efforts de réduction des risques liés aux engins explosifs, en promouvant des solutions innovantes, adaptées et durables.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les obligations internationales sont respectées, les objectifs nationaux sont atteints.



La résilience et la protection des communautés face aux risques des engins explosifs sont accrues.



La réduction des risques liés aux engins explosifs facilite l'action humanitaire, le développement et la paix.



La réduction des risques liés aux engins explosifs fait progresser l'égalité des genres, la diversité et l'inclusion.

RÉSULTATS
1 

Les instruments multilatéraux s'appuient sur des données probantes et des avis d'experts.

2 

Les réponses au niveau national sont guidées par des stratégies, conformes aux normes les plus récentes et soutenues par la gestion de l'information.

3 

Les opérations sont mises en œuvre de manière sûre, efficace et performante.

4 

La réduction des risques liés aux engins explosifs intègre les questions de genre et de diversité et favorise l'égalité et l'inclusion.

5 

L'impact de la réduction des risques liés aux engins explosifs est accru par les liens avec les programmes mondiaux.

GAMME DE SERVICES

Production de connaissances

Diffusion de connaissances

Appui à la codification des connaissances

Promotion des partenariats, du dialogue et de la coopération

INDICATEURS PAR RÉSULTATS*



Les instruments multilatéraux s'appuient sur des données probantes et des avis d'experts

1.1

Nombre d'instruments multilatéraux soutenus par le GICHD dans l'élaboration et la mise en œuvre des engagements d'ordre juridique et politique.

1.2

L'expertise du GICHD est reconnue par les parties prenantes des processus multilatéraux. *(Indicateur qualitatif)*



Les réponses au niveau national sont guidées par des stratégies, conformes aux normes les plus récentes et soutenues par la gestion de l'information.

2.1

Nombre de stratégies élaborées, revues et mises en œuvre avec le soutien du GICHD.

2.2

Nombre de normes, règles et directives élaborées/révisées avec le soutien du GICHD.

2.3

Nombre de systèmes/capacités efficaces de gestion de l'information établis avec le soutien du GICHD.



Les opérations sont mises en œuvre de manière sûre, efficace et performante.

3.1

Nombre de capacités opérationnelles adaptées aux besoins améliorées avec le soutien du GICHD.

3.2

Systèmes opérationnels, méthodes, outils et approches conçus par le GICHD/bénéficiaire de son appui sont mis en œuvre par les pays/d'autres partenaires. *(Indicateur qualitatif)*



La réduction des risques liés aux engins explosifs intègre les questions de genre et de diversité et favorise l'égalité et l'inclusion.

4.1

Nombre de pays/partenaires disposant de capacités bien établies et efficaces en matière de genre et de diversité grâce au soutien du GICHD.

4.2

Des représentants de groupes divers et variés participent aux initiatives du GICHD.

4.3

Le GICHD et des pays/partenaires ayant bénéficié du soutien du GICHD intègrent effectivement les dimensions de genre et de diversité. *(Indicateur qualitatif)*



L'impact de la réduction des risques liés aux engins explosifs est accru par les liens avec les programmes mondiaux.

5.1

Nombre de pays/partenaires établissent un lien entre la réduction des risques liés aux engins explosifs et des programmes mondiaux avec le soutien du GICHD.

5.2

Le GICHD contribue à renforcer les preuves reliant la réduction des risques liés aux engins explosifs et les programmes mondiaux. *(Indicateur qualitatif)*

Les indicateurs de résultats se veulent soit qualitatifs, soit quantitatifs. À noter que les indicateurs quantitatifs sont ensuite subdivisés afin que l'impact du GICHD dans chaque domaine thématique soit bien cerné et correctement évalué.

* Indicateurs de résultats révisés en 2023, à la suite d'une révision interne

HYPOTHÈSES ET RISQUES

La Théorie du changement s'appuie sur un ensemble d'hypothèses et de risques qui occupent une place importante dans le système de gestion axée sur les résultats du GICHD. Les hypothèses de base énoncées ci-après devraient être valables pour l'ensemble du cycle stratégique 2023-2026. Les risques, quant à eux, feront l'objet d'un suivi régulier plus rapproché de manière à être évalués et pris en compte au plus vite afin de réduire leur incidence sur les travaux et les résultats du Centre. Les hypothèses et les risques concernés seront mentionnés dans les rapports annuels.

HYPOTHÈSES DE BASE

1

Les normes et principes internationaux établis en matière de réduction des risques liés aux engins explosifs ne sont pas remis en cause.

2

Il existe un climat politique favorable dans les pays partenaires (qu'il s'agisse des pays donateurs ou des pays touchés).

3

Le GICHD est en mesure de s'adapter, ou ses opérations ne sont pas particulièrement touchées par les crises mondiales (évolution de la dynamique des conflits, crises financières, effets du changement climatique, pandémies, etc.).

4

Le GICHD est en mesure de maintenir les ressources humaines, techniques et financières nécessaires à la mise en œuvre de la Stratégie.

5

L'orientation stratégique s'appuie sur l'inventaire des risques combiné au système de suivi et d'évaluation.

STRATÉGIE 2023-2026 DU GICHD

November 2024 © GICHD

Maison de la paix, Tour 3, Chemin Eugène-Rigot 2C
Case postale 1300, CH – 1211 Genève 1, Suisse
info@gichd.org | gichd.org

