
GCERF STRATÉGIE 2025

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ANALYTIQUE	4	NOTRE PLAN STRATÉGIQUE	14
<hr/>		Critères d'entrée et de sortie	15
INTRODUCTION	5	Impact	16
<hr/>		Échelle	17
NOTRE POINT DE DÉPART	6	Influence	18
Enseignements tirés de notre précédente stratégie	6	Les hommes et les femmes de GCERF	20
Le monde qui nous entoure a évolué	7	La technologie	21
COVID-19	9	Ressources	22
<hr/>		Conclusions	24
NOTRE OBJECTIF	10	À PROPOS DE LA PRÉSENTE STRATÉGIE	25
Vision et mission	10	<hr/>	
Résultats	11		
Principes	12		
Valeurs fondamentales	13		
<hr/>			

CRÉDITS PHOTOS

p. 7	Nikhita S disponible sur Unsplash
p. 9	Raj Rana disponible sur Unsplash
p. 12	Photo fournie par Rupantar
p. 14	Ben White disponible sur Unsplash
p. 16	Photo fournie par Rupantar
p. 19	Yogendra Singh disponible sur Unsplash
p. 20	Photo fournie par BRICK
p. 23	Aaron Burden disponible sur Unsplash
p. 24	Hannah Busing disponible sur Unsplash

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Le Fonds mondial pour l'engagement de la communauté et la résilience (Global Community Engagement and Resilience Fund – GCERF) est un fonds mondial destiné à prévenir l'extrémisme violent.
2. Notre Stratégie 2025 est le fruit de consultations approfondies, notamment menées avec les gouvernements et les partenaires que nous soutenons. Elle a vocation à nous aider à établir des priorités, à orienter et à discipliner nos processus décisionnels, à inspirer notre équipe et à mobiliser nos partenaires.
3. Pour élaborer cette stratégie, nous avons commencé par tirer des enseignements de la stratégie précédente : notre argument clé de vente demeure solide ; les demandes de soutien que nous recevons dépassent actuellement notre capacité à fournir ce soutien ; nous devons mettre davantage l'accent sur la pérennité, ainsi que sur le développement et le partage des connaissances ; nous pouvons simplifier nos processus ; et il est fondamental de promouvoir nos valeurs et notre culture.
4. Nous devons également être conscients que le monde qui nous entoure a changé : l'extrémisme violent est devenu plus diffus ; l'aide publique au développement (APD) est sous pression ; nous pouvons tirer parti de la révolution numérique ; notre approche doit promouvoir l'autonomisation et la décolonisation de l'aide ; nous faisons face à une plus grande concurrence ; et la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) aura des répercussions sur nos méthodes de travail.
5. Dans ce contexte, nous avons révisé notre objectif. Nous proposons désormais une vision plus audacieuse selon laquelle la prochaine génération peut hériter d'un monde dans lequel l'extrémisme violent n'a pas sa place dans la vie politique ou la société, et préserver ce monde. Nous avons également adopté un énoncé de mission plus précis, à savoir financer et pérenniser la résilience communautaire contre les facteurs contribuant à l'extrémisme violent à l'appui des priorités locales.
6. Nous redéfinissons la résilience ainsi que nos quatre domaines de résultats, à savoir la cohésion sociale, l'agence communautaire, l'égalité des chances et la raison d'être individuelle. Nous avons ajouté la programmation sensible au conflit et la gestion axée sur les résultats à nos principes. Nous explicitons nos valeurs fondamentales : faire une différence, atteindre ensemble les résultats, agir avec intégrité, promouvoir la diversité et réaliser le potentiel.
7. Notre plan stratégique est orienté par des critères précis pour entrer dans les pays et les communautés et en sortir, qui détermineront le rythme de notre élargissement au cours des trois prochaines années. Nous identifions trois buts stratégiques clairs : l'impact, l'échelle et l'influence ; ainsi que trois facteurs propices stratégiques : les personnes, la technologie et les ressources.
8. La meilleure façon d'obtenir un impact consiste à proposer une programmation de grande qualité, en améliorant l'intégration des bénéficiaires dans la conception et l'exécution des programmes, en améliorant l'utilisation des recherches, des éléments probants et des données, et en renforçant les capacités.
9. Au cours des trois prochaines années, GCERF atteindra davantage de personnes, soutiendra davantage d'organisations et renforcera la résilience d'un nombre accru de communautés, dans un nombre accru de pays. Nous obtiendrons des résultats à grande échelle en fixant des objectifs ambitieux, en élargissant notre portée par dollar investi, en

formant une alliance mondiale de partenaires de la prévention de l'extrémisme violent, et en faisant preuve de souplesse.

10. Nous renforcerons également notre influence en partageant des pratiques efficaces, en élargissant les partenariats stratégiques, en définissant une politique et un rôle en matière de plaidoyer, et en endossant une plus grande responsabilité en matière de coordination des bailleurs de fonds.
11. Nous continuerons d'investir dans nos collaborateurs, en veillant à une direction

représentative et inclusive, en soutenant l'expérience sans pareille des employés de GCERF, ainsi qu'en renforçant notre culture et en donnant vie à nos valeurs. Nous procéderons également à des investissements considérables dans la technologie.

12. À terme, en vue de mettre pleinement en œuvre cette stratégie, GCERF doit obtenir un financement d'un niveau suffisant et prévisible. Nous avons donné le coup d'envoi de ce processus avec notre campagne de reconstitution des ressources, qui nous met sur la voie d'un cycle de financement pluriannuel.

INTRODUCTION

Dans un monde moins prévisible, la définition d'une stratégie claire est plus importante que jamais. La Stratégie 2025 du Fonds mondial pour l'engagement de la communauté et la résilience (Global Community Engagement and Resilience Fund – GCERF) a vocation à nous aider à établir des priorités, à orienter et à discipliner nos processus décisionnels, à inspirer notre équipe et à mobiliser nos partenaires. Nous la réviserons et la mettrons à jour régulièrement. Elle s'articule en trois parties principales : Notre point de départ, Notre objectif, et Notre plan stratégique.

NOTRE POINT DE DÉPART

La Stratégie 2025 s'appuie sur notre Stratégie 2017-2020 et dresse un état des lieux de nos réussites, de nos échecs et des raisons associées. Elle répond également à la façon dont le monde a évolué depuis notre première stratégie, et tient notamment compte des répercussions durables de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19).

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE NOTRE PRÉCÉDENTE STRATÉGIE

Ce que nous faisons et la manière dont nous le faisons demeurent pertinents

La première stratégie de GCERF a été rédigée alors que nous établissions et gérons des subventions depuis moins d'un an ; notre organisation et notre approche se trouvaient encore à l'étape de validation du concept. Au cours des dernières années, la nature importante du soutien aux efforts communautaires visant à agir sur les facteurs qui contribuent à l'extrémisme violent est devenue plus généralement acceptée ; la valeur ajoutée unique de GCERF à cet égard en tant que fonds mondial multipartite a été reconnue, et nous avons obtenu des résultats démontrables, vérifiés par des évaluations externes indépendantes.

Notre ambition et nos capacités ne sont pas encore en adéquation

Il est évident que nous n'avons pas atteint le niveau de financement prévu dans notre première stratégie, qui estimait que des contributions annuelles d'environ 50 millions de dollars US seraient nécessaires d'ici à 2020 pour maintenir une croissance constante. Cependant, de manière tout aussi frappante, nous gérons

désormais un plus grand nombre de financements et ce, dans un plus grand nombre de pays, par rapport à ce que nous avons initialement prévu de soutenir avec ce niveau d'engagement financier. Il existe une demande de soutien claire et grandissante, mais le financement de GCERF est actuellement insuffisant pour y répondre. Par conséquent, nous passons désormais à un cycle de financement pluriannuel afin d'obtenir un financement plus important et prévisible au bénéfice de GCERF et, en retour, de nos partenaires.

Nous devons repenser la pérennité

De manière générale, GCERF s'est toujours attaché à garantir la pérennité, un principe fondamental identifié dans notre première stratégie. Depuis, nous avons renouvelé des accords de financement avec 11 bénéficiaires répartis entre quatre pays (le Bangladesh, le Kosovo, le Mali, le Nigéria), si bien que, dans certains cas, nous soutenons des bénéficiaires locaux depuis cinq ans. Alors qu'en 2017 le terme « pérennité » était utilisé pour distinguer GCERF de la tendance des financements de prévention de l'extrémisme violent (PEV) à court terme, il signifie désormais que nous planifions l'avenir en prévision de l'arrêt du financement direct de GCERF. La présente stratégie définit des critères clairs pour entrer dans les pays et les communautés et en sortir, et met l'accent sur le renforcement des capacités des organisations non gouvernementales (ONG) locales pour les aider à continuer à attirer des financements et à renforcer la résilience communautaire après l'arrêt des financements de GCERF, avec l'appui des gouvernements nationaux.

Nous devons redoubler d'efforts pour développer et partager les connaissances

Le développement et le partage des connaissances faisaient partie de l'approche à trois niveaux définie dans notre précédente stratégie. Les progrès que nous avons réalisés à cet égard ne sont pas aussi importants que ceux des deux autres niveaux, à savoir les efforts de financement à l'échelle communautaire et la mise en adéquation des réponses avec les besoins locaux. Dans la présente stratégie, le développement et le partage des connaissances demeurent un but stratégique crucial que nous décrivons désormais comme un facteur d'influence. Nous sommes plus susceptibles d'avoir une influence au cours des trois prochaines années, car nous disposons désormais d'une crédibilité solide, fondée sur des données probantes et d'envergure plus internationale.

Nos processus doivent être simplifiés

Les environnements où nous travaillons sont tout aussi complexes que les résultats que nous tâchons d'obtenir, mais nos méthodes de travail ne doivent pas l'être pour autant. Tout en gérant les risques et en maintenant la conformité, nous devons nous concentrer davantage sur les résultats plutôt que sur les processus. Plus loin dans ce document, nous dressons une liste des choses que nous nous engageons à ne plus faire afin de rendre GCERF plus simple, plus efficace et plus efficient. Nous espérons que cet objectif transparaît également dans le présent document de stratégie, qui a vocation à être direct, sans jargon et simple.

Notre identité a autant d'importance que ce que nous faisons et la manière dont nous le faisons

Notre première stratégie était axée sur ce que nous faisons et la manière dont nous le faisons. Au cours des récentes années, nous avons appris que notre identité, c'est-à-dire nos valeurs et notre culture, constitue le principal facteur déterminant de notre réussite. La présente stratégie comprend une toute nouvelle section consacrée à nos valeurs fondamentales et met l'accent sur le renforcement continu de notre culture, à la fois au sein de notre équipe et dans le cadre de nos interactions avec les bénéficiaires et les partenaires externes. Ainsi, nous redéfinissons également les frontières de notre organisation, en cherchant à intégrer notre Conseil d'administration, nos partenaires, nos conseillers experts, nos récipiendaires et les bénéficiaires de nos programmes au sein d'un écosystème distinct et positif.

LE MONDE QUI NOUS ENTOURE A ÉVOLUÉ

L'extrémisme violent est devenu plus diffus

Lors de la création de GCERF à la fin de l'année 2014, le paysage de l'extrémisme violent était principalement caractérisé par une zone à risque en Syrie et en Iraq tandis que quelques acteurs locaux, parfois vaguement associés, opéraient de manière sporadique dans des localités où l'insécurité régnait de longue date. Aujourd'hui, le retour des combattants terroristes étrangers et des membres de leur famille représente un héritage problématique et insoluble, des mouvements mondiaux tels que Al-Qaïda et Daesh refont surface dans des lieux nouveaux, et des formes d'extrémisme violent d'extrême droite, nationaliste et autres émergent. En réponse, la présente stratégie propose en premier lieu de créer un fonds dédié aux « problèmes émergents », assorti d'un processus décisionnel rapide, afin de nous permettre de décaisser des fonds pour mettre rapidement en œuvre des projets dans les communautés des pays partenaires qui sont à notre portée lorsqu'elles sont nouvellement exposées à un risque. En second lieu, elle propose de mettre l'accent sur le rôle que GCERF peut jouer en éclairant et en influençant les politiques dans des zones géographiques où nous n'intervenons pas, mais où nos enseignements peuvent néanmoins être utiles.



Nous vivons une période d'austérité pour l'APD

À l'ère de la COVID-19, nous devons être conscients que, en toute probabilité, l'aide publique au développement (APD) sera davantage axée sur la santé mondiale et que son montant global diminuera. Par ailleurs, les bailleurs de fonds seront plus exigeants. En réponse, la présente stratégie met l'accent sur la réalisation des résultats et la démonstration d'un retour sur investissement. Cependant, il est tout aussi important que GCERF continue à mobiliser des ressources auprès du secteur de la sécurité et à promouvoir le lien entre développement et sécurité, qu'il élabore des initiatives de financement conjointes avec de nouveaux partenaires, et qu'il continue de mobiliser un soutien de la part du secteur privé.

La numérisation et les nouvelles technologies s'accroissent

La COVID-19 pourrait bien entraîner une révolution numérique en matière de PEV et GCERF doit se pencher sur les éventuels avantages et inconvénients qui en découlent. Il peut être utile de promouvoir l'inclusion numérique afin que davantage de bénéficiaires de GCERF aient accès à la technologie numérique, mais seulement si nous promouvons également les compétences numériques et la citoyenneté numérique responsable pour atténuer le risque d'une radicalisation et d'un recrutement accrus en ligne. Nous devons réfléchir à la façon dont les solutions numériques pourraient transformer notre propre modèle de fonctionnement, sans sous-estimer l'importance de nouer des relations en personne. Par ailleurs, comment les solutions numériques peuvent-elles s'inscrire dans le renforcement de la résilience à long terme dans les communautés touchées, par exemple dans le renforcement de la participation locale à la démocratie, ou dans l'élargissement des marchés locaux ? La présente stratégie définit l'investissement dans la technologie comme un facteur propice crucial.

La priorité est à nouveau donnée à l'adaptation aux particularités locales

La pandémie a accéléré l'attention portée ces dernières années au rôle des ONG locales en tant que premiers intervenants. Au cours des cinq dernières années, GCERF a investi presque exclusivement dans des ONG locales et continuera sur cette lancée, tout en augmentant l'investissement dans leurs capacités. Encouragés par une série de communautés de pratique mondiales, nous officialiserons une alliance

mondiale de partenaires de la PEV, pour partager les enseignements avec et entre les ONG locales et élargir la portée et l'impact de GCERF. Nous redoublerons également d'efforts pour mobiliser les entreprises privées locales à l'appui de nos activités.

Le problème des inégalités systémiques ne peut plus être ignoré

L'année écoulée a révélé de manière frappante les problèmes d'inégalité ainsi que les relations de pouvoir déséquilibrées, et a accéléré le programme de décolonisation de l'aide. Dans l'ensemble de notre organisation, des rapports à l'attention des bailleurs de fonds à la rétention de nos talents, en passant par l'instauration d'une confiance parmi nos bénéficiaires, ces problèmes doivent être pris au sérieux. La présente stratégie met l'accent sur les valeurs, la culture et les comportements de notre organisation. Nous cherchons à autonomiser les bénéficiaires de GCERF dans le cadre de la conception, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation des programmes, et en tant que membres de notre alliance mondiale. Nous visons également à redéfinir notre partenariat avec les pays où nous intervenons, en remplaçant le terme « pays bénéficiaire » par celui de « pays partenaires » dans toutes nos déclarations, et en renforçant les principes d'appropriation nationale et communautaire.

Le nombre d'organisations œuvrant à la prévention de l'extrémisme violent a augmenté

GCERF demeure la seule organisation internationale dont la mission est spécifiquement et exclusivement axée sur la prévention de l'extrémisme violent. Nous insistons également sur le fait que l'investissement déjà réalisé dans GCERF, soit plus de 100 millions de dollars US, ainsi que les résultats que nous avons obtenus, devraient dissuader la communauté internationale d'investir dans tout nouveau mécanisme destiné à fournir des financements aux communautés locales dans le domaine de la PEV ou dans tout domaine connexe. Dans le même temps, il est évident que d'autres organisations travaillent dans le domaine de la PEV au niveau communautaire ou autre, ou sur des questions connexes au niveau communautaire, et il est important que GCERF noue des partenariats solides et complémentaires. Nous concluons de nouveaux partenariats, par exemple avec l'Organisation internationale pour les migrations, et nous tâcherons de mettre en œuvre nos protocoles d'accord existants, comme ceux conclus avec le Bureau de lutte contre le terrorisme, Hedayah et l'International Institute for Justice and the Rule of Law (IIJ), en préservant et en exploitant notre profil unique.

COVID-19

La pandémie a exacerbé l'extrémisme violent et diminué la résilience

Dès le début de la pandémie, nous avons mené des enquêtes auprès de la plupart de nos bénéficiaires concernant les effets immédiats de la COVID-19. Celles-ci ont révélé deux tendances : premièrement, les groupes extrémistes violents séduisent par de nouveaux discours, par exemple contre les gouvernements qui confinent les communautés ou contre les minorités, qui constituent des boucs émissaires faciles ; deuxièmement, la mobilisation communautaire en réponse diminue, car un nombre accru de jeunes se replie sur Internet et les événements communautaires et religieux traditionnels ne peuvent pas avoir lieu. Tout indique que la COVID-19 continuera à avoir des répercussions sur les communautés soutenues par GCERF tout au long de la période couverte par la présente stratégie. Par exemple, des groupes extrémistes violents se rassemblent désormais autour de la campagne anti-vaccins et pourraient instrumentaliser les restrictions ultérieures, privant des millions de jeunes d'emploi dans un avenir prévisible.



La COVID-19 aura des effets sur nos méthodes de travail pendant les trois prochaines années, au minimum

La présente stratégie avance les hypothèses suivantes concernant la COVID-19 :

- Les communautés que nous soutenons feront partie des dernières à bénéficier des vaccins et subiront les conséquences sanitaires, économiques et sociales de la pandémie au cours des années à venir.
- Les effets économiques de la crise dans les pays investisseurs seront graves et durables, soumettant l'APD à des pressions plus importantes.
- Les restrictions de déplacement et autres mesures visant à endiguer la pandémie auront des incidences considérables sur les méthodes de travail et les modes de transport de la population, et nous devons nous adapter au télétravail et à l'utilisation de la technologie numérique.

La confiance des communautés est difficile à gagner et facile à perdre

Au début de la pandémie, GCERF a réaffecté une partie de ses financements actuels au soutien des priorités immédiates de nos bénéficiaires, tels que les équipements de protection individuelle (EPI). Nous avons appris que pour conserver la confiance des bénéficiaires et de leurs communautés, ce qui est essentiel si nous souhaitons obtenir leur soutien pour prévenir l'extrémisme violent, nous devons tenir compte de leurs priorités. C'est là l'expression ultime de notre engagement en faveur d'une approche ascendante. Si les communautés signalent que des extrémistes violents radicalisent les jeunes au moyen de fausses informations sur le vaccin contre la COVID-19, alors les messages de santé publique deviennent une intervention de PEV légitime.

“

La présente stratégie met l'accent sur les valeurs, la culture et les comportements de notre organisation.

”

NOTRE OBJECTIF

Notre vision, notre mission, notre théorie du changement et nos principes ont en grande partie survécu à l'épreuve du temps depuis notre première stratégie. Nous les avons toutefois revisités, voire révisés si nécessaire, pour actualiser notre objectif.

VISION

« La prochaine génération peut hériter d'un monde où l'extrémisme violent n'a pas sa place dans la vie politique ou la société, et préserver ce monde. »

L'énoncé de notre vision entend décrire les résultats à long terme attendus de nos efforts. Dans notre première stratégie, notre vision était modeste : « Les communautés pacifiques et inclusives sont résilientes face à l'extrémisme violent et parviennent à un développement durable ». Notre nouvel énoncé est plus ambitieux. À l'issue de la période couverte par la présente stratégie, il restera cinq ans pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD). Nous continuons d'affirmer que l'ODD 16, en particulier, ne peut être atteint sans une réduction significative de l'extrémisme violent, ce qui empêchera également des millions de personnes de réaliser d'autres objectifs de développement et de tirer profit de la mondialisation. Si nous ne pouvons envisager une nouvelle génération libérée de l'extrémisme violent, alors nous ne pouvons envisager la réussite et la pérennité du Programme 2030.

MISSION

« Financer et pérenniser la résilience communautaire pour contrer les facteurs contribuant à l'extrémisme violent à l'appui des priorités locales. »

Nous avons également révisé notre énoncé de mission d'origine : « Nous représentons un fonds mondial multipartite qui renforce la résilience communautaire en soutenant des initiatives locales visant à contrer les facteurs contribuant à l'extrémisme violent ». Premièrement, nous estimons qu'il n'est plus nécessaire d'expliquer que GCERF est un fonds mondial multipartite ; dans la lignée de cette stratégie tout entière, nous devons mettre l'accent sur ce que nous faisons, et non sur qui nous sommes. Deuxièmement, la pandémie nous a appris que le renforcement de la résilience communautaire est une chose, et que sa pérennisation en est une autre. La présente stratégie met un accent considérable sur la pérennisation des gains acquis au sein des communautés locales, par exemple grâce au renforcement des capacités. Troisièmement, nous voulons rendre plus explicite le fait que notre travail consiste à aider les communautés à agir sur les facteurs contribuant à l'extrémisme violent. Si les communautés nous signalent que des extrémistes violents recrutent les victimes de la traite d'êtres humains en raison de leur vulnérabilité, alors le soutien à ces victimes et la sensibilisation à la traite d'êtres humains constituent une intervention de PEV légitime. Si elles nous signalent que des minorités se radicalisent parce qu'elles constituent le dernier groupe à bénéficier du vaccin contre la COVID-19, alors la promotion de l'accès équitable au vaccin constitue une intervention de PEV légitime.

RÉSULTATS

Les résultats définissent le changement que nous souhaitons voir dans les communautés soutenues et constituent donc notre réussite ultime.

La résilience

Dans notre travail, la résilience représente un attribut dynamique des communautés et des personnes qui leur permet de résister et de répondre pacifiquement à des chocs internes et externes, y compris l'extrémisme violent. Les communautés et les personnes résilientes ne sont pas totalement immunisées contre l'extrémisme violent, mais leur résilience les protège des efforts déployés par les extrémistes violents pour polariser les sociétés et légitimer la violence en tant que moyen d'atteindre des objectifs politiques, religieux ou sociaux. La résilience repose sur ce qu'on appelle des facteurs de résilience : la cohésion sociale, la capacité d'agir des communautés, l'égalité des chances et la raison d'être individuelle.

GCERF reconnaît que ces facteurs de résilience se renforcent mutuellement. Atteindre l'un sans l'autre peut même augmenter les risques. Ainsi, si des personnes à la raison d'être et à la confiance renforcées se sentent frustrées parce qu'elles n'ont pas accès à des possibilités ou qu'elles se sentent exclues par la société ou opprimées par les autorités, leurs frustrations et leurs griefs pourraient s'intensifier. Nous soutenons donc les personnes et les communautés à risque au moyen d'interventions qui favorisent de manière durable ces quatre facteurs de résilience, et nous mesurons nos réussites à l'aune du renforcement de ces facteurs dans les communautés que nous soutenons.

La cohésion sociale



Les groupes extrémistes violents profitent des divisions entre les groupes religieux, ethniques et sociaux, ainsi que des lignes de faille entre les sexes. Les programmes financés par GCERF renforcent la cohésion sociale grâce à la création de voies de communication et à la promotion de la tolérance et de la confiance entre ces groupes, notamment en les dotant des outils nécessaires pour résoudre leurs différends de manière pacifique. Notre expérience montre que les communautés socialement cohésives et inclusives sont plus résilientes face à la propagande extrémiste violente par rapport aux communautés fragmentées.

La capacité d'agir des communautés



Les groupes extrémistes violents instrumentalisent souvent les relations tendues entre les autorités et les communautés. Les programmes financés par GCERF renforcent les capacités des communautés et des groupes marginalisés en leur sein tels que les minorités, les femmes et les jeunes, à se représenter et à plaider en faveur de leurs intérêts auprès des autorités locales. Nos programmes favorisent également la légitimité des autorités locales lorsqu'elles échangent avec les communautés. Ainsi, nous pouvons susciter ou rétablir la redevabilité et la confiance entre les communautés et les autorités, ouvrant alors la voie à une action conjointe visant à prévenir l'extrémisme violent.

L'accès aux opportunités socioéconomiques



Non seulement les inégalités d'accès aux opportunités socioéconomiques sont source de griefs, mais elles rendent également les personnes et les communautés plus vulnérables aux groupes extrémistes violents qui leur offrent des ressources matérielles, des services sociaux et un statut social. Nous travaillons avec des personnes, souvent des femmes, qui sont exclues des économies et des sociétés locales afin de les doter des connaissances, des outils et des ressources nécessaires pour accéder aux possibilités sociales et économiques et en tirer parti, réduisant ainsi leur vulnérabilité et celle de leurs communautés. Nous voyons un rôle particulier pour les partenariats du secteur privé dans la réalisation de ce facteur de résilience.

La raison d'être individuelle



Les personnes, en particulier les jeunes, qui sont dépourvues de tout sentiment d'appartenance, de toute estime de soi, voire d'espoir pour l'avenir, sont davantage susceptibles d'accepter la propagande extrémiste violente. GCERF travaille avec les jeunes vulnérables et les structures qui les entourent pour renforcer leur raison d'être individuelle et leur estime de soi, en les dotant des outils nécessaires pour évaluer les informations de manière critique, gérer leurs émotions, remettre en question les stéréotypes liés au genre, accepter et tolérer les divergences d'opinion et, à terme, s'imaginer un avenir meilleur.

PRINCIPES

Respecter nos principes

La première stratégie de GCERF avait défini sept principes fondamentaux, que nous avons respectés et que nous continuerons à respecter :

LA GESTION GLOBALE DES RISQUES

L'INDÉPENDANCE

L'APPROPRIATION NATIONALE

LA PERTINENCE DU CONTEXTE

LA PÉRENNITÉ

LA PRISE EN COMPTE DES QUESTIONS DE GENRE

LA REDEVABILITÉ ET LA TRANSPARENCE

Nous avons mis à jour le dernier principe de cette liste, afin d'être explicite sur notre engagement envers la transparence. L'expérience acquise au cours des trois dernières années nous a également conduits à rajouter deux autres principes à cette liste : la programmation sensible aux conflits et la gestion axée sur les résultats.

Une programmation sensible aux conflits

La programmation sensible aux conflits passe par un examen minutieux du contexte d'intervention, en vue d'éviter toute répercussion négative et de maximiser les effets positifs sur le contexte. Par conséquent, nous devons examiner en permanence les interactions entre le contexte dans les communautés locales et les programmes que nous y menons. La meilleure façon de procéder consiste à continuer à promouvoir un retour d'information direct et complet de la part de nos bénéficiaires, de les impliquer, de les faire participer en tant que partenaires tout au long du cycle de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du programme, en contribuant également à renforcer leurs capacités en matière de programmation sensible aux conflits.

Une gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est une stratégie de gestion qui met l'accent sur la performance et l'obtention de résultats, que nous continuerons d'appliquer aux niveaux tant programmatique qu'organisationnel. Tous les financements de GCERF sont assortis d'un cadre de résultats qui définit les résultats attendus, lesquels sont évalués à la fois au moyen des rapports réguliers transmis par les bénéficiaires et au moyen des exercices de suivi par des tiers et d'évaluations externes. Au niveau des pays, GCERF définira des indicateurs de base pour toutes ses nouvelles stratégies d'investissement nationales, ce qui lui permettra d'agrèger les résultats au niveau du portefeuille mondial grâce à un cadre aligné sur les quatre facteurs de résilience.

Au niveau organisationnel, GCERF définira des indicateurs clés de performance pour ce nouveau cycle stratégique, sur lesquels nous communiquerons des rapports réguliers, permettant ainsi à notre Conseil d'administration et autres parties prenantes de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre et de la réalisation de la Stratégie 2025 de GCERF, et de nous demander des comptes.



VALEURS FONDAMENTALES

Au cours des récentes années, nous avons pris conscience de l'importance des valeurs en tant qu'indicateur de la façon dont nous traitons nos collègues et partenaires. Les mouvements #MeToo et Black Lives Matter commencent à faire changer le monde. Nos valeurs continueront à orienter notre leadership et notre équipe dans nos comportements et nos décisions au quotidien. Les cinq valeurs fondamentales de GCERF sont les suivantes : faire la différence, atteindre ensemble les résultats, agir avec intégrité, accepter la diversité, et réaliser le potentiel.

Faire la différence

Chez GCERF, toutes nos actions visent à faire une différence en vue de créer un monde plus pacifique et inclusif. Dans les communautés où nous travaillons, nous offrons aux personnes des possibilités et d'autres solutions qui font une vraie différence dans leur vie et dans celle de leur entourage. Il en va de même au sein de notre équipe ; nous entendons avoir un impact positif sur le parcours de nos collègues afin qu'ils puissent faire une différence au sein de GCERF et au-delà.

Atteindre ensemble les résultats

La prévention de l'extrémisme violent est une tâche complexe et multidimensionnelle, et nous devons tous collaborer pour y parvenir. Nous nous appuyons sur un large éventail d'expériences et de points de vue parmi notre équipe, nos partenaires et notre Conseil d'administration multipartites et nous les mélangeons afin d'élaborer la réponse la plus adaptée à chaque contexte. Au sein de notre équipe, nous jouissons d'une culture de la consultation qui éclaire la prise de décisions ; à mesure que nous grandirons, nous viserons à faire preuve d'encore plus de fluidité dans la manière dont nous collaborons, en nous soutenant mutuellement afin d'obtenir les meilleurs résultats possible.

Agir avec intégrité

Nous devons toujours agir avec intégrité, de notre gestion des ressources humaines et des finances à la prise de décisions programmatiques, en passant par nos relations les uns avec les autres. Nous avons un sens aigu des responsabilités et notre but consiste toujours à ne pas nuire. Nos systèmes de détection et de traitement des fraudes et des fautes sont solides et comprennent un service dédié aux lanceurs d'alerte, Integrity Line. Agir avec intégrité signifie également que nous joignons le geste à la parole, qu'il s'agisse d'une promesse faite entre collègues à l'occasion d'une collaboration ordinaire, ou d'engagements pris envers notre Conseil

d'administration et nos partenaires. Nous faisons preuve d'honnêteté dans nos retours d'information et toutes nos communications. Ainsi, nous comprenons qu'il est fondamental d'agir avec intégrité pour établir la confiance au sein et en dehors de l'organisation.

Accepter la diversité

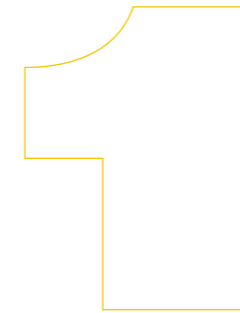
L'acceptation de la diversité est au cœur de notre identité. Nous veillons tout particulièrement à ce que nos processus de gestion des ressources humaines soient exempts de tout préjugé lié à l'âge, à l'origine ethnique, au genre, à la religion, à l'orientation sexuelle ou à tout autre trait personnel. Parmi notre équipe, nos bénéficiaires, notre Comité d'experts indépendants et notre Conseil d'administration, nous comptons une diversité sans pareille d'expériences, de points de vue et d'expertises. Notre diversité fait notre force : nous nous appuyons sur nos différences pour trouver de meilleures solutions aux difficultés rencontrées. À mesure que nous mettons en œuvre la présente stratégie, tout en tenant compte des différents contextes, nous nous attachons à faciliter l'échange de points de vue différents dans l'ensemble de nos réseaux à l'appui d'interventions plus efficaces.

Réaliser le potentiel

Tout comme nous cherchons à réaliser le potentiel des organisations locales dans les communautés où nous travaillons en finançant leurs bonnes idées et en les aidant à gagner en capacités et en impact, nous gérons notre équipe et nos relations de manière à maximiser nos ressources internes et à réaliser notre plein potentiel. À tous les niveaux, les membres de l'équipe ont la possibilité de se dépasser ou de travailler sans être limités par leur titre de fonction officiel, et nous voulons nous assurer qu'ils bénéficient d'une formation pour améliorer leurs compétences et approfondir leur impact, si nécessaire. Nous souhaitons également maximiser le potentiel de notre Conseil d'administration et de notre Comité d'experts indépendants, en les associant plus étroitement à notre travail avec les organisations locales et en renforçant leurs connaissances.

NOTRE PLAN STRATÉGIQUE

Notre plan stratégique est orienté par des critères précis pour entrer dans les pays et les communautés et en sortir, qui détermineront le rythme de notre élargissement au cours des trois prochaines années. Nous avons fixé trois buts stratégiques clairs : l'impact, l'échelle et l'influence. De même, nous avons défini trois facteurs propices stratégiques : les personnes, les ressources et la technologie.



CRITÈRES D'ENTRÉE ET DE SORTIE

Dans le cadre de notre engagement à concentrer notre attention là où nous pouvons faire la plus grande différence et utiliser au mieux nos ressources, nous avons défini des critères visant à orienter nos décisions programmatiques pour entrer dans les pays et les communautés ou en sortir.

Nous entrerons dans les pays lorsque les trois éléments suivants sont réunis :

- Le gouvernement national a fait part de son engagement et le Conseil d'administration de GCERF a donné son approbation.
- GCERF dispose d'un engagement de financement adéquat lui permettant de lancer une intervention significative et pérenne.
- Il existe une logique stratégique, par exemple étendre la présence de GCERF dans une région ou un secteur particulier.

Nous sortirons des pays lorsque l'un quelconque des trois éléments suivants se concrétise :

- GCERF ne peut plus mener sa mission en toute liberté.
- Une décision politique de retrait a été prise, soit par le gouvernement national soit par le Conseil d'administration de GCERF.
- GCERF ne dispose plus d'un engagement de financement adéquat pour garantir la viabilité financière.

Nous entrerons dans les communautés lorsque les trois éléments suivants sont réunis :

- On constate un risque grandissant d'extrémisme violent.
- Nous pouvons apporter de la valeur grâce à un financement nouveau ou complémentaire.
- GCERF dispose d'un engagement de financement suffisant pour nous permettre d'exécuter des programmes.

Nous sortirons des communautés lorsque l'un des trois éléments suivants se concrétise :

- Le risque d'extrémisme violent dans la communauté a considérablement diminué.
- Le déficit de financement a été comblé.
- Les ONG locales jouissent des capacités nécessaires pour attirer et gérer elles-mêmes des ressources.

“

Notre plan stratégique est orienté par des critères précis pour entrer dans les pays et les communautés et en sortir, qui détermineront le rythme de notre élargissement au cours des trois prochaines années.

”

2

IMPACT

L'impact est la manière dont nous contribuons au changement significatif que nous espérons voir se réaliser dans les communautés que nous soutenons. Il s'agit de notre engagement envers nos bénéficiaires et nos bailleurs de fonds. La meilleure façon d'obtenir un impact consiste à proposer une programmation de grande qualité. Nous avons déjà commencé à articuler nos programmes autour de l'impact. Ils sont désormais tous éclairés par une théorie du changement fondée sur des données probantes et visent des résultats spécifiques et des méthodes pratiques pour aboutir à un changement. Dans la présente stratégie, nous renforcerons cette priorité donnée à l'impact.

Une meilleure utilisation des recherches et des données probantes

Au cours des récentes années, GCERF a mis à l'essai et confirmé des bonnes pratiques et des enseignements clés en matière de pratiques et de politiques de PEV dans l'ensemble de son portefeuille. Tout au long du cycle de la présente stratégie, nous continuerons à améliorer nos systèmes de suivi et d'évaluation, et nous utiliserons systématiquement les résultats à l'appui d'une programmation de meilleure qualité. Au niveau national, ces efforts seront soutenus par des partenaires locaux en charge des connaissances qui collecteront systématiquement des données sur les programmes soutenus par GCERF, produisant des analyses détaillées à travers une approche sensible au conflit et au genre – et traduisant cela en recommandations en vue de la future programmation et d'une diffusion plus large.

Une meilleure utilisation des données pour prendre des décisions à fort impact

Nous aurons davantage recours aux données et à l'analyse spatiale pour éclairer la prise de décisions, orienter stratégiquement la hiérarchisation des interventions, améliorer le suivi et l'évaluation, et rechercher des exemples concrets de l'impact du programme. Nous pilotons actuellement un projet analytique au Nigéria, qui fait appel aux mégadonnées, à la télédétection et aux réseaux sociaux pour créer des profils de risque et de vulnérabilité des communautés et ainsi identifier les communautés les plus susceptibles à l'influence de l'extrémisme violent.

Renforcement des capacités

Nous nous appuyerons sur nos orientations mondiales en matière de renforcement des capacités afin d'améliorer davantage les capacités de nos partenaires. Concernant les ONG locales partenaires, nous appliquerons une approche systématique tout au long du partenariat, notamment en améliorant leurs compétences en matière de conception d'une théorie du changement, de renforcement de la gestion des risques de sécurité, de suivi et d'évaluation, programmation sensible aux conflits et d'intégration des questions de genre. Nous investirons également dans l'apprentissage par les pairs par l'intermédiaire des événements organisés par les communautés de pratique nationales et mondiales et notre nouvelle alliance mondiale. En partenariat avec des organisations comme le Bureau des Nations Unies pour la lutte contre le terrorisme (UNOCT) et Hedayah, qui œuvrent au renforcement des capacités au niveau national, nous chercherons à étendre nos attributions de renforcement des capacités au niveau intermédiaire des autorités infranationales.

Une attention particulière sera accordée à la programmation sensible aux conflits du point de vue du renforcement des capacités. Cela comprend des modules sur la manière de prendre des décisions sensibles aux conflits ; l'application d'outils de sensibilité aux conflits pour identifier et gérer les risques liés au travail sur les conflits ; la formulation d'options pour adapter les activités et tirer parti des possibilités de construire et de maintenir la paix grâce à la sensibilité aux conflits ; et la reconnaissance et la discussion des défis et dilemmes liés à la sensibilité aux conflits.

3

ÉCHELLE

Notre premier cycle stratégique a défini notre approche et a prouvé notre concept, dans des scénarios de test sélectionnés. Le mot d'ordre du prochain cycle stratégique sera le déploiement à grande échelle. Dans l'hypothèse d'une campagne de reconstitution des ressources fructueuse, GCERF atteindra davantage de personnes, soutiendra davantage d'organisations et renforcera la résilience d'un nombre accru de communautés, dans un nombre accru de pays. Nous y parviendrons directement, en élargissant notre portefeuille, et indirectement, en partageant les enseignements avec des organisations locales non comprises dans le portefeuille de GCERF mais faisant partie de notre alliance mondiale.

Intégrer les bénéficiaires dans la conception et l'exécution du programme

Dans la lignée de la programmation sensible au conflit, GCERF met l'accent sur une approche organique en faisant pleinement participer nos ONG locales partenaires ainsi que les autorités locales et les mécanismes de soutien du pays à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des programmes. Nous appliquons une approche systématique tout au long du cycle du programme, en commençant par un atelier d'élaboration de la proposition de programme de quatre semaines et en passant par des réunions de coordination trimestrielles ainsi que des visites sur le terrain dans tous nos portefeuilles.



Fixer des objectifs ambitieux

D'ici à 2025, GCERF :

- Offrira des solutions de remplacement positives à deux millions de personnes vivant dans des communautés directement exposées à un risque de radicalisation.
- Étendra sa présence à dix pays supplémentaires, y compris au Sahel, en Afrique australe et de l'Est, au Moyen-Orient et en Asie occidentale et centrale, tout en garantissant un impact durable dans les pays dans lesquels GCERF est déjà présent.
- Formera et équipera 25 000 chefs communautaires et religieux et ambassadeurs de la paix afin qu'ils mènent la lutte contre l'extrémisme violent dans leurs communautés.
- Soutiendra les gouvernements et autres partenaires dans la mise en œuvre de 20 plans d'action nationaux en matière de lutte contre l'extrémisme violent au niveau local, accroissant ainsi le rôle de la société civile dans la politique nationale.
- Établira un réseau de partenaires locaux en vue de rassembler les connaissances qui permettront

à GCERF et à la communauté internationale de tirer profit des enseignements nécessaires et d'une évaluation étayée par des données probantes de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas.

- Permettra une alliance mondiale d'action communautaire contre l'extrémisme violent.

Étendre notre portée par dollar investi

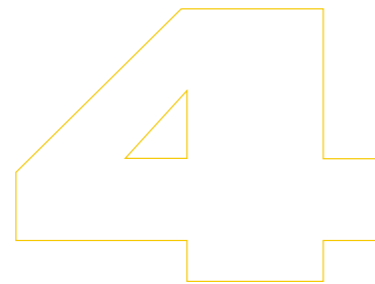
En tant que fonds mondial, nos coûts de base n'augmentent pas ni ne diminuent pas de façon spectaculaire en réponse à notre niveau de financement. Pour chaque dollar reçu et investi par GCERF, la proportion dépensée pour couvrir les coûts de fonctionnement et des programmes diminue. Nous étendrons ces économies d'échelle à nos programmes, en investissant par exemple dans de petits projets d'infrastructures (comme les centres destinés aux jeunes) qui ont une portée considérable mais un seuil financier de viabilité minime.

Bâtir une alliance mondiale de partenaires de la PEV

La prévention de l'extrémisme violent est un domaine de programmation relativement récent et il existe encore peu de spécialistes ou de communautés de pratique dans la plupart des pays partenaires de GCERF. Nos partenaires ont identifié ce fait comme un obstacle à la conception et à la mise en œuvre de programmes efficaces et efficients. Pour combler cette lacune, nous créerons une alliance mondiale de partenaires de la PEV, d'abord réservée aux ONG locales puis étendue à d'autres partenaires comme des structures de gouvernance locales, par l'intermédiaire de laquelle les partenaires pourront mettre en commun et échanger leurs connaissances et leurs outils, identifier des solutions efficaces et des possibilités de collaboration, et établir des programmes de plaidoyer communs. Nous pourrions ainsi maintenir un lien avec les partenaires dans les pays desquels GCERF se retire, et apporter un soutien non financier aux pays qui rencontrent des problèmes d'extrémisme violent mais qui ne font pas encore partie des pays partenaires de GCERF. Cette alliance ouvrira également de nouvelles possibilités en matière d'engagement du secteur privé, notamment au moyen de l'accompagnement, de la formation et d'une éventuelle sponsorship.

Faire preuve de plus de souplesse

Pour obtenir une portée plus grande et plus immédiate, nous proposons d'établir un fonds consacré aux « problèmes émergents », comme le permettent les exigences des donateurs. En allouant un petit pourcentage de la contribution de chaque donateur à ce fonds, GCERF disposera d'une réserve stratégique pour déployer rapidement un financement et des projets, répondre aux situations d'urgence et prévenir l'escalade dans les communautés partenaires ou partout ailleurs dans les pays partenaires.



INFLUENCE

Au cours du prochain cycle stratégique, nous porterons une attention accrue à la constitution d'un champ de recherche pour promouvoir l'impact mondial de la prévention de l'extrémisme violent. Nous élargirons notre influence en partageant des pratiques efficaces, des recherches et des enseignements, en nouant des partenariats avec des acteurs cruciaux, en définissant une politique et un rôle en matière de plaidoyer aux niveaux national, régional et mondial, et en créant un rôle de coordination des bailleurs de fonds de la PEV dans nos pays partenaires.

Partager des pratiques efficaces, des recherches et des enseignements

En nous appuyant sur notre portefeuille, nos connaissances et notre expérience uniques, nous partagerons avec l'ensemble de la communauté des pratiques efficaces, par exemple en matière de programmation, de suivi et d'évaluation, de conformité, et de recherche et d'apprentissage. Les connaissances ainsi recueillies pourraient servir de base à l'élaboration de normes mondiales en matière de PEV. Nous avons pour objectif de lancer un centre d'innovation mondial qui servira de tremplin pour les nouvelles idées et l'innovation, afin d'aider les sociétés et les économies à faire face aux futurs défis de l'extrémisme violent et à répondre aux aspirations grandissantes des communautés. Le centre tirera parti de l'expérience et de l'expertise de notre alliance mondiale, afin de soutenir la recherche orientée vers l'action sur les lacunes actuelles en matière de connaissances, de favoriser le prototypage et de piloter des interventions expérimentales à petite échelle.

Élargir les partenariats stratégiques

En nous appuyant sur nos partenariats existants avec le Forum mondial de lutte contre le terrorisme, le Bureau des Nations Unies pour la lutte contre le terrorisme (UNOCT), Hedayah et l'IJI, entre autres,

nous continuerons à nouer des partenariats stratégiques et axés sur l'action pour étendre notre influence. En particulier, nous renforcerons nos partenariats avec les institutions pertinentes des Nations Unies, les institutions internationales basées à Genève, les centres de recherche mondiaux et les universités ainsi que le secteur privé, en veillant toujours à ne pas nuire à notre approche unique, axée sur la proximité et la souplesse. Nous rechercherons également des partenariats avec des agences spécialisées, en vue de lever des fonds et de mettre en œuvre des projets de manière conjointe.

Définir une politique et un rôle en matière de plaidoyer

Nous mènerons un plaidoyer, toujours fondé sur des données probantes, pour montrer que la PEV fonctionne et qu'elle fonctionne le mieux lorsque les communautés touchées sont à la tête de ces efforts. Nous promouvons le concept selon lequel la PEV est un bien public mondial, en particulier pour lever les obstacles à la réalisation de l'ODD 16 d'une manière inclusive et sensible au genre, mais aussi pour faciliter la portée mondiale des objectifs de politique publique en matière de santé, d'éducation et de sécurité publique. Nous avons déjà noué un partenariat avec le groupe de travail sur la lutte contre l'extrémisme violent du Forum mondial de lutte contre le terrorisme concernant une « Initiative sur le financement et la facilitation de la mobilisation communautaire pour la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent : défis, recommandations et bonnes pratiques émergentes », pour faciliter le financement d'initiatives communautaires de PEV.

“

Nous mènerons un plaidoyer, toujours fondé sur des données probantes, pour montrer que la PEV fonctionne et qu'elle fonctionne le mieux lorsque les communautés touchées sont à la tête de ces efforts.

”

Un plus grand rôle de coordination des bailleurs de fonds

Nous sommes de plus en plus présents dans nos pays partenaires. Cela nous permettra de contribuer aux mécanismes existants de coordination des bailleurs de fonds concernant la PEV dans nos pays partenaires, et nous pourrions établir et diriger de nouveaux mécanismes dans les cas où il n'en existe pas encore. GCERF n'est certes pas toujours le plus grand bailleur de fonds de la PEV dans les pays partenaires, mais nous sommes les mieux placés pour assurer un rôle de coordination, car nous réunissons des ressources provenant de nombre de ces bailleurs de fonds, entretenons de solides relations avec les gouvernements, et jouissons d'une capacité unique à mobiliser la société civile et le secteur privé.



5

LES HOMMES ET LES FEMMES DE GCERF

Nous sommes fiers de compter une riche diversité d'origines ethniques, de religions, d'identités et de milieux parmi notre personnel mondial. C'est un bon début mais nous devons en faire plus. À mesure que nous planifions la mise en œuvre de la présente stratégie, nous examinerons, détaillerons et publierons nos objectifs en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Nous nous engageons également à favoriser une culture au sein de laquelle chaque membre du personnel se sent en sécurité, autonomisé, respecté et soutenu. Nous continuerons à œuvrer pour rendre notre structure plus résiliente et souple, à l'appui des objectifs de la présente stratégie, pour pouvoir rebondir et prospérer pendant et après la crise. Nous renforcerons notre équipe en veillant à une direction représentative et inclusive, en soutenant l'expérience unique des employés de GCERF et en donnant vie à nos valeurs afin de renforcer notre culture organisationnelle.

Veiller à une direction représentative et inclusive

Nous comptons une petite équipe de direction diversifiée qui s'appuie sur un environnement solide et fiable relié à une vision commune. Une direction solide et compréhensive est essentielle à la rétention, à la productivité et à la satisfaction du personnel ; elle permet également de prendre des décisions programmatiques et stratégiques rapides et qualitatives. À mesure que nous mettrons en œuvre la présente stratégie, nous ferons preuve de justesse mais aussi de fermeté pour créer une équipe de direction de grande qualité et équilibrée u point de vue de la parité, dotée des bonnes compétences

et capacités de gestion. Nous améliorerons notre approche en matière de recrutement et nous continuerons à créer des possibilités d'évolution en interne au profit de nos employés les plus talentueux. Nous renforcerons notre formation et notre gestion des résultats, et nous continuerons à améliorer les systèmes de ressources humaines afin d'améliorer la gestion du personnel. Selon nous, il est tout aussi important que la direction du Conseil d'administration soit également représentative et inclusive et nous continuerons à examiner ce point au moyen des auto-évaluations régulières du Conseil.

Soutenir l'expérience unique des employés de GCERF

Nous sommes conscients de la nécessité, face à un monde moins prévisible, de bâtir une organisation solide et résiliente. Nous continuerons à proposer une expérience sans pareille à notre équipe en inspirant nos collègues au moyen de défis nouveaux et excitants, en les encourageant à partager leurs connaissances et leurs idées, en leur offrant un environnement favorable où nous prenons des risques et tolérons l'échec, et en favorisant la santé et le bien-être au sein de l'équipe. Nous continuerons également à investir dans l'apprentissage et le perfectionnement

pour motiver et mobiliser nos talents. Il est indispensable de renforcer les compétences et les capacités critiques pour atteindre nos objectifs dans un environnement en pleine évolution. Nous continuerons de veiller à ce que chaque membre de l'équipe ait la possibilité de renforcer ses compétences.

Renforcer notre culture et donner vie à nos valeurs

Au cours du cycle de la présente stratégie, nous investirons du temps et de l'énergie dans le renforcement de notre culture propre en nous appuyant sur les retours d'information, le partage des connaissances et l'apprentissage, une direction solide et compréhensive, la collaboration, l'innovation et l'adaptation. Notre culture est le fruit de notre vision et de notre raison d'être communes, et elle est étayée par nos valeurs fondamentales. Nous continuerons à aider notre équipe à joindre le geste à la parole, en tenant compte des contextes locaux. Nous engagerons la responsabilité de tous nos dirigeants pour qu'ils donnent l'exemple de comportements positifs, renforçant ainsi la redevabilité, et nous appliquerons notre politique de tolérance zéro à l'égard de tout type de faute, y compris le harcèlement sexuel et la fraude.

6

LA TECHNOLOGIE

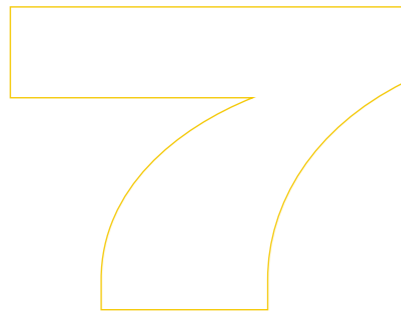
Durant le précédent cycle stratégique, GCERF a mis en place des systèmes informatiques basiques mais efficaces au moyen des ressources financières limitées disponibles. Dans le contexte de la COVID-19 et dans son sillage, nous devons nous préparer à travailler différemment, à la fois en tant qu'équipe et avec nos partenaires ; la technologie sera un atout crucial de cette stratégie.

Nous investirons dans la mise en place de systèmes et de cadres solides, principalement pour que nous puissions continuer à soutenir nos organisations partenaires.

Au niveau du secrétariat, nous dresserons un état des lieux des infrastructures informatiques actuelles, nous évaluerons les risques et les possibilités, et nous concevrons une infrastructure capable de soutenir les objectifs de la présente stratégie. Nous devons définir nos stratégies informatiques afin de créer une série de processus organisationnels qui amélioreront l'efficacité, la stabilité et la maturité au fil du temps.

Au niveau de la gestion des financements, nous investirons dans des logiciels afin d'améliorer la gestion du nombre croissant de financements. Nous réévaluerons nos outils financiers et administratifs et nous automatiserons les processus lorsque cela sera possible et pertinent. Nous investirons dans quelques outils technologiques qui viendront appuyer la prise de décisions programmatiques, comme la visualisation des données et la cartographie des points sensibles. Nous visons à fournir un soutien informatique et un renforcement des capacités informatiques à nos bénéficiaires ; nous devons évaluer leurs besoins d'investissement en matière d'équipement, par exemple en ce qui concerne les points d'accès à Internet, les smartphones et les technologies de l'information et de la communication. Nous investirons également dans l'élaboration d'un cadre et d'une plateforme interactive pour notre nouvelle alliance mondiale, afin de faciliter l'apprentissage par les pairs.





RESSOURCES

Pour mettre pleinement en œuvre la présente stratégie, GCERF devra obtenir un financement d'un niveau suffisant et prévisible. Dans le cadre de notre campagne de reconstitution des ressources de 2020, nous renforçons notre communication vers le public, améliorons notre profil et nous passons à un cycle de financement pluriannuel.

Nous plaiderons en faveur d'une augmentation des contributions actuelles des bailleurs de fonds et nous œuvrerons à étendre notre base de bailleurs de fonds, notamment en augmentant le soutien financier du secteur privé. Nous nouerons des partenariats avec des agences spécialisées en vue de lever des fonds et de mettre en œuvre des projets de manière conjointe. Nous continuerons à gérer les contributions en toute efficacité, à réduire les risques financiers et fiduciaires au niveau le plus faible possible, à renforcer nos systèmes de contrôle internes, et à simplifier nos politiques et nos processus. Notre équipe responsable des finances sera formée en vue de renforcer nos capacités internes. Nous demanderons l'appui du Comité des finances et de l'audit si nécessaire et nous suivrons strictement toute recommandation formulée par nos commissaires aux comptes externes.

Viser un financement pluriannuel non préaffecté

Pendant la période couverte par la stratégie précédente, la proportion élevée de financements préaffectés a entraîné des coûts de transaction considérables, réduisant ainsi notre flexibilité et nuisant à notre capacité à atteindre nos objectifs ultimes. Nous continuerons à plaider en faveur d'un financement pluriannuel non préaffecté (ou d'un financement préaffecté de manière non définitive) afin de pouvoir mieux réaliser nos principaux objectifs, affecter les fonds là où l'on en a le plus besoin, investir dans de nouveaux pays, et répondre aux difficultés inattendues.

“
Nous continuerons à réaliser la vision de GCERF en tant que partenariat public-privé, en nous appuyant sur les enseignements tirés et les modestes réussites afin de faire en sorte que le secteur privé joue un rôle plus stratégique dans la PEV.
”

Revisiter notre stratégie relative au secteur privé

Nous continuerons à réaliser la vision de GCERF en tant que partenariat public-privé, en nous appuyant sur les enseignements tirés et les modestes réussites afin de faire en sorte que le secteur privé joue un rôle plus stratégique dans la PEV. Grâce à notre crédibilité grandissante et à nos résultats probants, nous entendons former des partenariats stratégiques et ciblés, par exemple avec des entreprises de médias sociaux. Nous continuerons à donner la priorité aux engagements à fort impact dans les pays, en plus d'un engagement ciblé de haut niveau à l'échelle mondiale afin de faciliter les contributions financières. Nous élaborerons un cadre d'engagement du secteur privé afin de garantir un engagement stratégique et éthique avec le secteur privé dans le cadre de la PEV.

Investir pour obtenir un impact

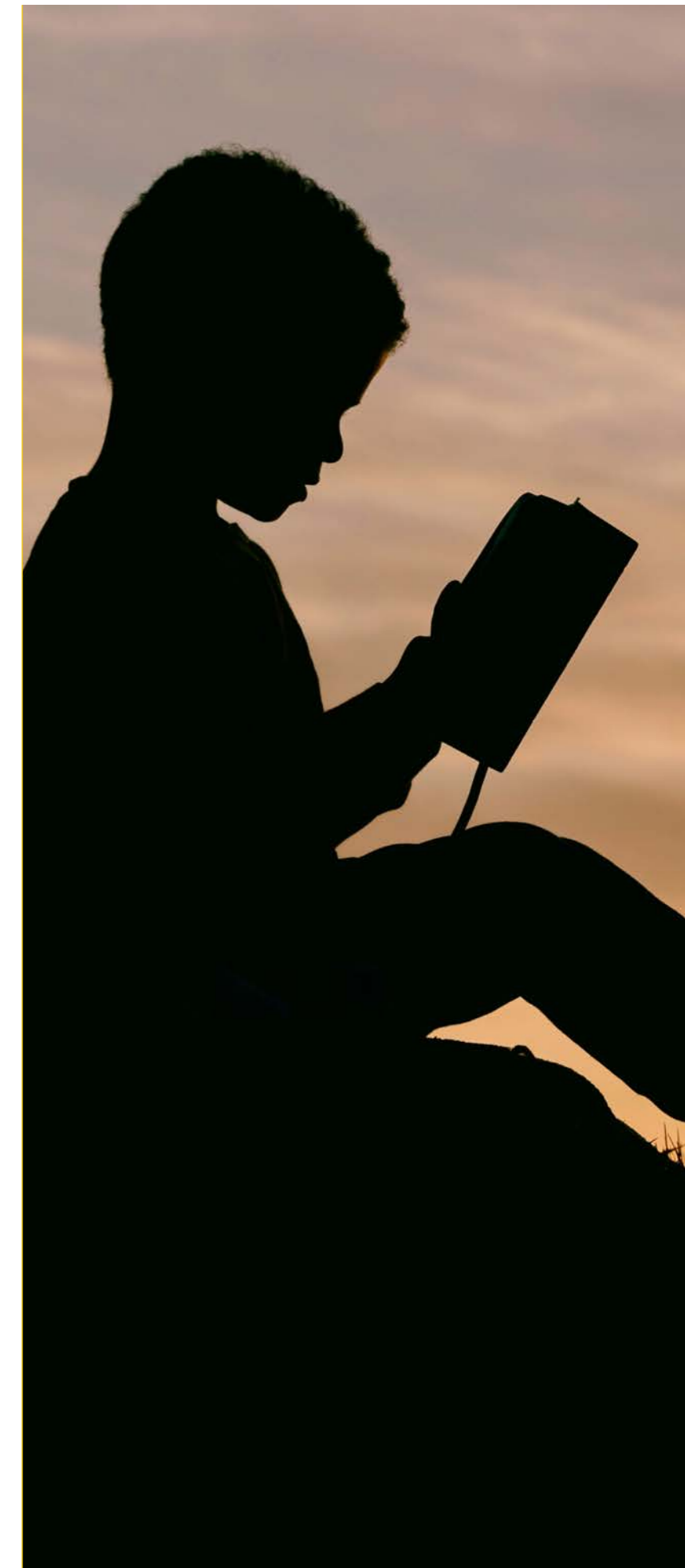
Nous poursuivrons nos efforts pour réduire nos dépenses de fonctionnement, mais nous devons également investir pour obtenir un impact. Forts de nos expériences au Mali, aux Philippines, au Kenya et en Somalie, nous investirons désormais dans des conseillers nationaux et des contrôleurs nationaux dans chaque pays partenaire, le cas échéant. Nous renforcerons également notre technologie et nos systèmes d'information et financiers, en particulier en matière de gestion des financements, afin de mieux gérer nos financements dans un portefeuille en pleine expansion.

Ce que nous pouvons cesser de faire et ce que nous pouvons améliorer

Dans le cadre de la mise en œuvre de la présente stratégie, nous devons libérer des ressources et des capacités en identifiant ce que nous pouvons cesser de faire et ce que nous pouvons améliorer. Nous nous engageons à :

- Cesser de maintenir ou d'initier des programmes dans des pays ou des communautés qui ne remplissent pas nos critères d'entrée et de sortie.
- Cesser d'accepter des contributions qui ne couvrent pas un niveau acceptable de nos coûts, qui sont assorties d'exigences incommensurables en matière d'établissement de rapports, ou qui ne peuvent pas être facilement affectées.
- Simplifier nos modèles de financement.
- Automatiser et simplifier nos processus administratifs.
- Réduire le nombre de personnes impliquées dans la prise de décisions.
- Réduire les déplacements coûteux et tirer parti de notre expérience en matière de télétravail.

Les bienfaits de ces gains d'efficacité ne seront pas immédiats et impliquent quelques investissements initiaux, mais ils sont indispensables à l'efficacité de notre organisation et à la réalisation de notre stratégie.



CONCLUSIONS

Le présent document de stratégie a commencé par revenir sur les enseignements tirés de la précédente stratégie.

Voici un autre enseignement : nous ne sommes pas suffisamment systématiques dans la mise en œuvre de la stratégie, ni dans l'évaluation et la communication des progrès accomplis par rapport aux objectifs. Une visibilité claire sur notre situation financière au cours des trois prochaines années nous permettra de séquencer et d'élaborer des investissements, des plans et des stratégies de mise en œuvre, des politiques et des processus, et des indicateurs de performance appropriés pour réaliser la Stratégie 2025.



À PROPOS DE LA PRÉSENTE STRATÉGIE

La présente stratégie est le fruit d'un processus inclusif comprenant des consultations avec toute l'équipe du secrétariat, les bénéficiaires, le Conseil d'administration, le Comité d'experts indépendants et les présidents des mécanismes de soutien des pays. Dès le départ, toutes les parties prenantes ont été invitées à remplir un questionnaire pour examiner la première stratégie de GCERF et formuler des retours d'information constructifs. Nous avons organisé des discussions initiales concernant l'orientation de la nouvelle stratégie avec un groupe de référence stratégique du Conseil d'administration, de même qu'un atelier avec l'équipe du secrétariat pour examiner notre vision, notre mission, nos principes fondamentaux et nos approches. Le document de stratégie lui-même a été rédigé en interne avec la participation de nombreux collègues, et ceux qui n'y ont pas contribué étaient occupés à assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

GCERF STRATÉGIE 2025



Web: www.gcerf.org
Suivez-nous sur Twitter: @theGCERF
Suivez-nous sur Facebook: @gcerf
Suivez-nous sur LinkedIn: @gcerf