

Évaluation du partenariat stratégique de la Suisse avec le Small Arms Survey (SAS)

RAPPORT FINAL | NOVEMBRE 2017



Copyright © Universalia 2017, tous droits réservés

Universalia Management Group
245 avenue Victoria, Bureau 200
Westmount, Montréal, Québec
Canada H3Z 2M6

www.universalia.com

Acronymes

CAD	Comité d'Aide au Développement
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
DCAF	<i>Democratic Control of Armed Forces</i>
DDC	Département de développement et coopération
DDPS	Département fédéral de la Défense, de la Protection civile et des sports
DDR	Désarmement, Démobilisation et Réintégration
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DFJP	Département fédéral de justice et police
DSH	Département de la sécurité humaine
GAR	Gestion axée sur les résultats
GCSP	<i>Geneva Centre for Security Policy</i>
GICHD	<i>Geneva International Centre for Humanitarian Demining</i>
MdP	Maison de la paix
MEL	<i>Monitoring, Evaluation and Learning</i>
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
RBM	Gestion axée sur les résultats
RSS	Réforme du Secteur de la Sécurité
S&E	Suivi et évaluation
SAS	Small Arms Survey
TOR	Termes de référence
UMG	Universal Management Group

Contenu

1	INTRODUCTION	1
1.1	Introduction	1
1.2	Buts, objectifs et portée de l'évaluation	1
1.3	Développement méthodologique de l'évaluation.....	2
2	CONSTATS DE L'ÉVALUATION	5
2.1	Pertinence.....	5
2.2	Efficacité et Impact du Small Arms Survey	8
2.3	Effcience.....	11
2.4	Coordination	15
2.5	Durabilité	23
2.6	Genre	28
3	CONCLUSIONS	30

Figures

Figure 2.1	Participations internationales du Survey en appui à l'Objectif No 3 (2016)	10
Figure 2.2	Organigramme du SAS (2017)	12
Figure 2.3	Options de coopération entre le GISCH et le SAS	22
Figure 2.4	Évolution du financement "Core" vs "Earmarked", SAS - 2015 - 2016	24
Figure 2.5	Activités de formation sur la problématique du genre (2016).....	29

Annexes

Annexe 1.	Matrice d'évaluation	32
Annexe 2.	Liste des personnes rencontrées – Berne, Genève	41
Annexe 3.	Bibliographie.....	44
Annexe 4.	Liste des recommandations.....	46
Annexe 5.	Liste des constats.....	48

1 Introduction

1.1 Introduction

Structure du rapport

Le présent rapport d'**Évaluation du partenariat stratégique de la Suisse avec le Small Arms Survey**¹ (SAS) est le fruit d'une requête du Département Fédéral des Affaires Étrangères (DFAE) de la Confédération helvétique. Cette dernière, par le biais de la Direction de la sécurité humaine (DSH), appuie le travail du Survey depuis la création de l'organisme en 1999. La Suisse a appuyé depuis des années les travaux du Survey à la fois par le biais d'une contribution financière annuelle (*Core Funding*) ou par le biais de contributions sur des projets spécifiques (*Earmarked funding*). Dans ce contexte, comme cela fut le cas en 2013, la Suisse réévalue sur une base périodique le travail et la coopération avec le SAS dans le but de confirmer – ou infirmer – la pertinence et la valeur ajoutée de ce partenariat stratégique dans la perspective des priorités et objectifs de la politique extérieure de la Suisse. L'évaluation entreprise en 2017 doit donc appuyer toute décision relative au futur de l'engagement de la Suisse vis-à-vis du SAS. La période couverte par l'évaluation est celle des années 2014 à 2017.

La présente évaluation a été conduite de manière impartiale et indépendante par M. Yvan Conoir, partenaire et consultant senior du cabinet Universal Management Group, lequel a été sélectionné pour ce faire par la DSH (DFAE). Le rapport présenté ci-après a pour objectif de répondre aux questions soulevées par le DFAE relatives (dans l'ordre de la présentation des TORs) à la mesure de l'Effizienz, l'Efficacité, la Pertinence, la Durabilité ainsi que la perspective de Genre au sein des travaux du Survey. Les résultats des travaux de l'évaluation, laquelle s'est déroulée du mois de Mars 2017 au mois de Septembre 2017 sont présentés ci-après et comprennent a) une introduction générale; b) une présentation des contextes et buts et objectifs de l'évaluation; c) une présentation des principaux constats de l'évaluation organisés par critère d'analyse; et enfin d) une conclusion et la présentation des principales recommandations qui émanent des réflexions engagées.

1.2 Buts, objectifs et portée de l'évaluation

Buts et objectifs de l'évaluation

La raison d'être essentielle de cette évaluation est de comprendre si la continuité du partenariat stratégique engagé entre le Survey et la Suisse continue de servir les priorités et intérêts politiques et stratégiques de cette dernière relativement à la mise en œuvre de sa politique gouvernementale sur les armes légères et de petit calibre (ALCP) et des questions relatives à la violence armée. L'évaluation a eu

¹ La majorité des interlocuteurs rencontrés appellent le Small Arms Survey par le diminutif "Survey", expression que nous allons reprendre dans le cadre de notre étude.

en partie comme objectif d'étudier les forces et faiblesses, opportunités et menaces du partenariat stratégique entre Survey et la DSH. La finalité de cette dernière est de produire un certain nombre de recommandations sur la nature et le futur du partenariat stratégique unissant les deux entités. Pour ce faire, l'évaluation étudiera la qualité et la pertinence du travail du Survey pour la DSH au regard des critères d'efficience, d'efficacité, de pertinence, de durabilité comme de perspective de genre.

Aussi le but de l'évaluation aura-t-il été de produire ultimement des recommandations qui puissent mettre l'accent sur:

- les ouvertures, opportunités et risques associés aux travaux du Survey en matière d'ALPC et leur pertinence pour la DSH;
- les ouvertures, opportunités et risques associés aux travaux du Survey dans le plus grand contexte du désarmement, de la protection des civils, des questions de paix et sécurité, aide humanitaire, politiques humanitaires et aide au développement;
- la coopération du Survey avec les autres acteurs pertinents agissant dans le même secteur;
- la stabilité managériale et financière du Survey;
- la valeur et la coordination de la relation entre Survey et la Suisse;
- l'impact des projets terrain et des travaux du Survey dans leur champ thématique.

Matrice de l'évaluation

Pour appuyer la recherche de réponses aux questions posées par l'évaluation, les termes de référence de cette dernière ont fait ressortir plus d'une vingtaine de questions pertinentes. Dans le cadre de la préparation de la proposition technique soumise à la Confédération helvétique, l'évaluation a réorganisé ces questions sous quatre grands thèmes qui sont: 1) Pertinence; 2) Efficacité/impact; 3) Efficience; et 4) Coordination. Chacune des questions de l'évaluation a été traduite en sous-questions à partir desquelles ont été élaborés un certain nombre d'indicateurs et de méthodes de collectes de données.

L'ensemble des questions, sous-questions et indicateurs ont été regroupés sous les quatre grands thèmes proposés dans le cadre d'une Matrice d'évaluation. Les leçons apprises et les recommandations seront dérivées de l'analyse des réponses données à chacune des quatre dimensions analysées. La Matrice d'évaluation (en anglais) est présentée en **Annexe I** de ce rapport.

1.3 Développement méthodologique de l'évaluation

Déroulement de l'évaluation

L'Évaluation du partenariat stratégique entre la Suisse et le Survey s'est déroulé en **quatre phases distinctes**. Une première phase d'analyse documentaire, initiée dans le cadre de la préparation de la proposition technique, a permis de valider la Matrice d'évaluation servant de fil conducteur à la réflexion. En coordination avec la DSH, une seconde phase s'est déroulée du 19 au 23 juin 2017, successivement à Berne et à Genève et a permis de rencontrer: a) des officiels de la DSH, du Secrétariat d'état à l'économie (SECO), de l'Agence suisse pour le développement et la coopération (DDC) ainsi que du Département de la défense, de la protection des populations et du sport (DDPS) – ces rencontres permettant de comprendre

les liens et intérêts des différents départements en relation avec le Survey et l'appréciation que ces derniers avaient des travaux engagés par le projet; b) des officiels du Small Arms Survey – de l'équipe de gestion et planification aux chercheurs et officiels de programme engagés dans les travaux de l'organisme; c) des représentants de certains bailleurs de fonds présents à Genève (Allemagne, Australie, Finlande et France), la plupart réunis dans la structure de l'*international Programme Council* (IPC); d) et enfin, les directeurs des trois autres centres appuyés par la Confédération helvétique, à savoir le GCSP – *Geneva Center for Security Policy* –, le GICHD – *Geneva International Center for Humanitarian Demining*, ainsi que le DCAF – *Democratic Center of Armed Forces*. A l'instar du Survey, ces trois derniers résident à la Maison de la Paix depuis son ouverture officielle en 2014, ce qui fait de cette demeure une concentration unique d'expertise et de compétences en matière de politiques et programmes associés à la gestion des situations de conflit/post-conflit contemporains (Sécurité, RSS, DDR, ALPC, MAP, IED, etc.) au cœur de la Genève internationale. La Confédération helvétique fait le pari que la concentration géographique des centres sera source de synergies institutionnelles et programmatiques, question qui fera l'objet de réflexions dans le cadre de cette évaluation.

Une troisième phase prit forme dans le cadre d'une série d'échanges additionnels (téléphoniques, Skype) dans le cadre des mois de juillet à septembre, dans le but de recueillir les opinions de la direction de l'organisme tutélaire, l'Institut des Hautes études internationales et du développement (IHEID), d'autres bailleurs de fonds appuyant les travaux du Survey (par ex. Canada, Suède, etc.), de membres individuels du Conseil de programme international (IPC), de certaines délégations des Nations Unies dont les travaux sont associés à ceux du Survey ainsi que d'autres centres de recherche ou *Think tanks*. Chacun des interlocuteurs s'est vu garantir à l'effet que l'ensemble des propos et opinions partagés resteraient confidentiels et anonymes. La quatrième phase engagée a été celle de l'analyse et de la triangulation des données recueillies dans le cadre des différentes étapes du processus de collecte de données. Elle a abouti à la présentation du rapport final préliminaire, lequel doit être circulé pour commentaires auprès de toutes les parties prenantes intéressées avant que ne se conclue cette évaluation.

En résumé l'évaluation s'est appuyée sur trois axes méthodologiques:

- 1) **Revue documentaire exhaustive** par le biais de: documents officiels suisses; documents officiels issus d'autres gouvernements; documents des Nations Unies; documents du Small Arms Survey;
- 2) **Entrevues semi-dirigées directes** grâce à des listes de noms soumis à l'évaluation lors des visites organisées à Berne ainsi qu'à Genève;
- 3) **Entrevues téléphoniques** grâce à des listes de noms soumis à l'évaluation, lesquelles personnes ont été contactées directement par l'évaluation.

Une fois complétées la compilation des données documentaires comme la série d'entrevues téléphoniques, la phase d'analyse des données a reposé sur un certain nombre de techniques d'analyse de données qui sont:

- 1) **L'analyse descriptive** qui permet de comprendre l'environnement et les interactions pressenties entre acteurs, institutions, partenaires, bénéficiaires finaux et autres parties prenantes;
- 2) **L'analyse de contenu** laquelle permet une revue et une relecture en profondeur des notes d'entrevue permettant d'identifier courants, thèmes et faits saillants. Cette analyse permet de mettre en perspective les perceptions et opinions divergentes recueillis pendant les phases de revue documentaire et des entrevues;

- 3) **L'analyse comparative** laquelle permet de comparer des situations comparables dans le temps (particulièrement évident dans le cas du Survey avec un "avant" et un "après" relatif au financement "Core" octroyé par le gouvernement suisse;
- 4) **Triangulation et synthèse:** cette phase finale permettant de trianguler différents types d'évidence pour appuyer les constats recueillis de différentes sources.

Limites de l'évaluation

La seule limite imposée au déroulement anticipé de l'évaluation a été celle du calendrier, lequel ne lui a pas permis de pouvoir organiser une phase de démarrage préliminaire (*Inception Phase*), dont le but aurait été de pouvoir affiner certaines des questions de la Matrice d'évaluation, ou encore étudier l'évaluabilité de certains points. Il a été convenu qu'à l'issue de la phase d'entrevues (19-23 juin, Berne et Genève), l'évaluation soumettrait à la DSH une Matrice d'évaluation légèrement révisée, laquelle est présentée en **Annexe I**.

Enfin, au vu de la transparence, du temps partagé, de la documentation reçue et de la franchise des échanges engagés, l'évaluation ne peut que se féliciter de l'appui reçu tant au niveau de l'organisation que de la qualité des informations transmises par l'ensemble des interlocuteurs comme des parties prenantes rencontrées. Elle souhaite par la présente remercier tous ceux et celles qui lui ont permis de concevoir cette évaluation dans des conditions optimales.

2 Constats de l'évaluation

Il a semblé logique à l'évaluation de remettre les questions qui lui étaient adressées dans une logique qui soit plus conformes aux principes d'évaluation du CAD/OCDE. A cet effet, nous allons de prime abord revoir la pertinence du Survey, telle que perçue par ses partenaires et parties prenantes, avant de revoir l'efficacité et l'efficacité de cette dernière. La durabilité du Survey, sous sa forme actuelle, ou sous une autre forme, conclura cette analyse.

2.1 Pertinence

Constat 1. Le questionnement sur la pertinence du Survey revient de manière récurrente. L'agenda de la communauté internationale sur la problématique des ALPC est là pour continuer de démontrer celle-ci.

Toutes les parties prenantes consultées dans le cadre de l'évaluation confirment la pertinence de la recherche autour de la compréhension des dynamiques entourant l'usage, la vente, les transferts, la production et autres sujets relatifs subsiste. Académiques, diplomates, chercheurs ou représentant de *Think Tank* sont assez unanimes pour reconnaître la nécessité de continuer à poursuivre une recherche neutre et indépendante dans un contexte géostratégique traversé par des menaces "anciennes" (par ex. le rôle des ALPC dans la prolifération des conflits infranationaux) ou "nouvelles" (par ex. rôle des ALPC dans les conflits contemporains liées à l'explosion de nouveaux "pôles" terroristes, à l'instar de la zone sahélienne). Les débats contemporains sur les ALPC se déroulent aussi au sein de fora internationaux, dont le moindre n'est pas celui de la conférence sur le Traité sur le commerce des armes, adopté fin décembre 2014, laquelle regroupe à ce jour 130 signataires et 92 États parties².

En appui à la genèse du Traité, il est aussi important de rappeler que le gouvernement suisse a, en appuyant pendant des années la dynamique de la Déclaration de Genève³ - dont le secrétariat était confié au Small Arms Survey depuis 2009⁴ - facilité l'adoption des grands principes contenus dans l'Objectif de développement durable No 16, e.g. de "réduire nettement, partout dans le monde, toutes les formes de violence et les taux de mortalité qui y sont associés" (Art 16.1 des ODD) ou encore "d'ici à 2030, réduire nettement les flux financiers illicites et le trafic d'armes, renforcer les activités de récupération et de restitution des biens volés et lutter contre toutes les formes de criminalité organisée"(Art 16.4 des ODD).

De son côté, la Suisse a affiché, dans le cadre de Stratégie (2013-2016) sur la "Lutte contre le commerce illicite et l'utilisation abusive des armes légères et de petit calibre sur le plan international"⁵, son intention

² La Suisse l'a ratifié et le traité est rentré en force en mai 2015

³ En 2006, 42 États ont adopté la Déclaration de Genève sur la violence armée et le développement, s'engageant ainsi à accentuer leurs efforts visant à aboutir, à l'horizon 2015, à une réduction significative de la violence armée.

⁴ Le Secrétariat de la Déclaration a été transféré au SAS après avoir été hébergé au sein de la Mission suisse près les Nations Unies

⁵ "Lutte contre le commerce illicite et l'utilisation abusive des armes légères et de petit calibre sur le plan international", Stratégie (2013-2016), 26 p.

de "redoubler d'efforts"⁶ particulièrement par le "soutien à la recherche appliquée, sensibilisation et renforcement du rôle de Genève en tant que centre de l'action politique et plateforme stratégique de la lutte contre la prolifération et l'utilisation abusive des armes légères et de petit calibre. La mise en œuvre de cette stratégie pour – *inter alia* – "renforcer le réseau unique des institutions basées à Genève actives sur la question des ALPC", ainsi que de "Continuer de soutenir le *Small Arms Survey (SAS)*(...) et le Secrétariat de la Déclaration de Genève, qui sont tous devenus des sources d'information internationales de premier ordre sur les armes légères et la violence armée"⁷. Ce soutien est réitéré dans le cadre de la Stratégie 2017-2020 où la Suisse continue de soutenir "la recherche appliquée sur l'offre et la demande d'armes légères et sur les répercussions de la violence armée sur le développement, en particulier dans les régions fortement touchées par le commerce illégal de ces armes et par la violence armée"⁸. A cet égard, la Dernière initiative appuyée par la Suisse, le projet "*Time to deliver*", développé en association avec le Centre sur la coopération internationale de New York, lequel s'inscrit dans la Stratégie 2014-2018 du Survey, a pour ambition d'appuyer les travaux de la plateforme de suivi sur l'Objectif de développement durable No 16 par le biais de la *Small Arms Survey Database on Violent Deaths*.

Le discours dominant de la part de toutes les parties rencontrées est donc assez consistant pour considérer que "*Le Small Arms Survey est unique car restant le plus spécialisé sur la problématique des ALPC. Ce qui fait aussi leur grande différence avec d'autres Think Tank académiques est le fait qu'ils sont aussi connectés au monde diplomatique*"⁹. Le Survey évolue certes dans un monde où d'autres références spécialisées offrent des analyses et recherches sur des thèmes reliés de près ou de loin au Survey¹⁰, mais toutes n'ont pas l'occasion de pouvoir connecter de manière aussi récurrente et "de proximité" comme peut le faire le Survey à Genève - ou ailleurs. Aussi, pour certaines voix européennes, la pertinence de la recherche opérationnelle sur les armes légères et de petit calibre trouve aussi un soudain écho dans le développement des législations et politiques de lutte contre le terrorisme au Moyen Orient... comme en Europe ! La prolifération des ALPC redevient une priorité politique de premier plan pour un grand nombre de gouvernements, que ce soit dans le cadre de lutte contre le terrorisme ou la violence extrême, au niveau national comme international, et il redevient pertinent – selon certaines chancelleries – de disposer de capacités de recherche qui permettent de comprendre et analyser ces nouveaux phénomènes.

Enfin, les activités engagées par le Survey dans le cadre de son objectif stratégique No 1¹¹ sont particulièrement pertinentes sur le rôle que continue de jouer ce dernier en appui – ou à la demande – d'États solliciteurs ou d'organismes régionaux ou internationaux. La somme des activités engagées à cet effet pour l'année 2016 fait rapport de la diversité de ces engagements. Sur une année, le Survey a rapporté ou exposé auprès de différentes organisations régionales (OSCE, OCDE, EU), des Nations Unies (UNODC, UNDP, UNODA) ou de différents États (USA, Allemagne, France, Suède) dans différentes initiatives relatives au contrôle des armes, à la prolifération des ALPC, sur leur trafic, leurs réseaux de vente, ou encore l'évaluation et les indicateurs requis par le suivi du *Global Partnership on Small Arms and*

⁶ Ibidem, p. 19

⁷ Ib..

⁸ "Lutte contre le commerce illicite et l'utilisation abusive des armes légères et de petit calibre sur le plan international", Stratégie (2017-2020) , p.20

⁹ Propos d'une mission diplomatique

¹⁰ Pour en nommer quelques uns: SIPRI (Suède), GRIP (Belgique), Saferworld (UK), Conflict Armament Research, etc.

¹¹ *Strategic Goal 1 - The Small Arms Survey will maintain its role as a global centre of excellence on small arms, light weapons, and armed violence.*

Light Weapons. Le lancement de cette plateforme organise la coordination des initiatives dont l'objectif d'interpeller les États pour chercher à réduire de manière significative les flux illégaux d'armes tout comme pour combattre toutes les formes de crime organisé d'ici 2030. Le partenariat a une portée politique significative, en cherchant à capitaliser à la fois sur la Plan d'action des Nations Unies, le Traité sur le commerce des armes et le partenariat avec l'agenda sur les femmes, la paix et la sécurité des Nations Unies.

Pour la Suisse, il demeure que *"The strategic partnership between HDS and the Survey is a valuable asset for Swiss foreign policy as a whole. The survey provides expertise in all SALW and armed violence related issues and underlines Switzerland's ambition to take a leading role in the combat against SALW and armed violence"*¹². Aussi, *"with its research, its know-how and its needs-based approaches to information gathering, the Survey provides Switzerland with a range of good services that increase the efficacy and the impact of Switzerland's programs and policies in the context of the Swiss SALW strategy"*¹³.

Constat 2. Si la pertinence d'une recherche soutenue et diversifiée semble récurrente c'est la capitalisation de la recherche en outils de politique publique qui est aussi souhaitée.

Si la pertinence de la recherche, de l'analyse et du partage de l'information sur ces nouveaux objectifs n'est pas à démontrer, certaines voix s'élèvent pour penser que c'est plutôt le *sens* à donner à la somme des analyses qui ferait défaut de la part du Survey, à savoir comment chercher à transformer les constats et conclusions de recherche en outils de politique publique que pourraient éventuellement utiliser le DFAE ou toute autre instance intéressée. En clair: *"We want more policy recommendations, less simple policy review. We wish to see more outreach of what the Survey is doing"*¹⁴. Cette position n'est pas unanimement celle d'autres bailleurs de fonds qui préfèrent que le Survey se concentre de manière plus exclusive sur la recherche et le développement de connaissances¹⁵.

Le discours officiel se conjugue selon différentes modalités. Certains pensent que le Survey a de la peine à exprimer clairement sa stratégie ou ce qu'ils font, voire à faire valoir ses résultats auprès de ses bailleurs – y compris vis-à-vis de l'administration de la Confédération. Ils auraient des difficultés à mettre en valeur leurs positions vis-à-vis des bailleurs de fonds mais aussi à chercher à transformer ses résultats de recherches en propositions politiques ou plus opérationnelles. D'aucuns souhaiteraient voir passer le Survey de *"Think Tank"* à *"Think and Do Tank"* (à l'instar de DCAF qui ferait plus de recherche appliquée que n'en ferait le Survey) ou encore envisager de faire de l'*Action* ou de l'*Applied Research* et se transformer en *"catalyseur de changement"*. Cette orientation stratégique est inscrite dans la Stratégie 2014-2018 du Survey¹⁶, mais elle n'apparaît pas de manière lisible dans les activités conduites par le Survey. Du temps de la Déclaration de Genève, on a aussi reproché au Survey de s'être distancé du groupe des pays intéressés et de ne pas avoir bien son rôle d'animateur ou de facilitateur.

¹² Demande de crédit DSH, IHEID/Small Arms Survey, 15 Jan. 2016

¹³ Ibidem., p. 6

¹⁴ Propos d'un officiel du DFAE

¹⁵ A l'origine de ce point de vue l'idée que le développement de savoir et de connaissances est dissociable d'activités relatives au renforcement de capacités ou de communication

¹⁶ *"If fully realized and adequately resourced, it (the Strategy) can take the work of the Small Arms Survey to a higher level, and enhance its catalytic role in efforts to tackle the proliferation and misuse of small arms and light weapons"*

Il est possible d'imaginer que le statut institutionnel du Survey le pousse à ne pas rechercher à mieux articuler ce "passage à l'acte" souhaité par certains. C'est paradoxalement la *transformation* de son rôle en acteur de plus en plus "*donors driven*" qui pourrait l'amener à jouer un rôle plus consistant en matière de développement de politiques publiques. Le rôle du SAS au centre du Partenariat Global et les travaux de recherche menés à cet égard¹⁷ contribuent au développement des débats et à la définition des politiques.

Recommandation 1. **Politiques publiques - Le Survey doit envisager de proposer l'intégration dans ses recherche de recommandations de politiques publiques qui pourraient aider les ministères et chancelleries intéressées à développer ces dernières de manière avisée.**

2.2 Efficacité et Impact du Small Arms Survey

Constat 3. **De manière générale, le Survey remplit largement les Objectifs stratégiques qui lui sont assignés.**

Le Survey continue de travailler en suivant les objectifs stratégiques qui sont les siens:

L'objectif stratégique No 1 de continuer à être un Centre global d'excellence est maintenu et les parties consultées pensent que la crise de 2015 n'a pas remis en cause l'image très positive dont continue de bénéficier le Survey. S'il est à regretter la disparition de certaines "icônes"¹⁸ au sein du personnel en 2015/2016, de la même façon que d'aucuns questionnent la valeur du Survey lors qu'il est question d'appréhender des questions très techniques en matière d'ALPC, la valeur intrinsèque du Survey comme centre d'excellence semble maintenue. Elle est non seulement la conviction exprimée par beaucoup de la qualité de ses travaux, de leur valeur de référence (en particulier le *Survey Yearbook*) mais aussi la ferme conviction qu'aucun autre centre de recherche international sur le sujet des ALPC dispose de l'expertise unique – et historique – du SAS.

L'engagement du Survey dans la confection d'indicateurs en appui à la mesure et l'évaluation de l'ODD No 16 s'est traduit par la mise à jour de sa base de données sur les morts violentes¹⁹ ainsi que des réflexions sur les processus en cours qui représentent la continuité des efforts engagés – avec la Suisse – dans les rapports *Global Burden of Armed Violence*, les Notes de recherche 59,60 et 63, ainsi qu'en 2017 la préparation du *Global Violent Deaths Report (Déc. 2017)*. La contribution du Survey au travail de définition d'indicateurs de suivi pour les morts liées au conflit, comme sa participation à la "SDG16 Data Initiative" permet à l'organisation de rester au cœur de la recherche statistique fondamentale. Aussi, le lancement par le Survey de la plateforme du *Global Partnership on Small Arms and Light Weapons* (juillet 2016) permet une capitalisation de la mise en œuvre de différents instruments qui se renforcent les uns les autres, que ce soit le Plan d'action des Nations Unies, le Traité sur le commerce des armes (TCA) ainsi que l'agenda de la Résolution 1325 (2000) sur Femmes, paix et sécurité.

¹⁷ Notes de recherche sur le Honduras, la Somalie et à venir le Niger et l'Ukraine

¹⁸ Au sens où certaines personnes qui travaillaient avant pour le Survey - et qui l'ont quitté depuis - sont reconnues comme étant des expert/e/s dans leurs domaines spécifiques

¹⁹ Voir <http://www.smallarmssurvey.org/GBAV>

Au fil de ces dernières années, le Survey a aussi confirmé sa capacité d'engager des travaux de terrain dans la durée et la profondeur particulièrement en Afrique, le dixième anniversaire du projet *Human Security Baseline Assessment* mettant aussi de l'avant la capacité du Survey à être le premier à engager une évaluation de l'impact des armes légères au Sud Soudan, de même en Somalie ou au Somaliland, ou encore au Nigeria, à l'invitation du gouvernement nigérian.

Malgré cette revue positive, un certain nombre de questionnements – particulièrement en Suisse – ont laissé entendre que l'approche habituellement plus sociale et stratégique des travaux du Survey ne serait plus en ligne avec l'évolution des technologies relatives aux armes légères et que le Survey ne disposerait pas des capacités requises pour analyser de manière pointue les tendances relatives aux munitions, explosifs ou autre items, ce qui serait un trait distinctif du GICHD. Les recommandations émises à cet effet seraient de s'assurer de garantir que le Survey dispose d'experts de calibre international pour pouvoir suivre, en particulier, le développement des travaux sur le contrôle physique et le stockage des munitions. Il faut par contre relever, qu'en sus de disposer d'un réseau de consultants experts sur les questions de balistique, gestion des armes, le Survey a recruté à l'été 2017 un expert certifié en gestion des armements.

L'objectif stratégique No 2 vise à faire du Survey un catalyseur de changement par la mise en valeur de son expertise comme du développement des savoirs. La production d'ouvrages de référence sur l'identification des armes²⁰ ou un Manuel de gestion des stocks de munitions²¹ font parties des contributions importantes de référence. L'étude annuelle sur les flux d'armes légères et la transparence des acteurs²² fait aussi partie, selon toutes les chancelleries consultées, des instruments de mise en valeur de l'expertise du centre et de sa capacité à construire une information que nul autre ne réalise. La Suisse profite utilement du baromètre pour mettre en valeur sa transparence s'agissant de sa politique et de ses exportations d'armes légères de petit calibre²³, étant par ailleurs aussi le seul État à publier séparément un rapport national sur ses exportations sur les exportations d'armes légères. Les activités multiples de formation dans le cadre de différents fora, l'organisation ou la participation au sein de forums d'experts, et une participation importante des experts du Survey dans différentes enceintes gouvernementales (Colombie, Sud Soudan, USA, Suisse) ou régionales (NATO, USIP, GCSP) permettent d'assurer la promotion des avancées et des travaux de recherche du Survey

L'objectif stratégique No 3 appui le développement de normes internationales et meilleures pratiques, particulièrement dans le cadre d'initiatives internationales et régionale, que ce soit en matière d'assistance conseil à différents États parties au Traité sur le commerce des armes (ATT) – appuyé par des publications de référence sur le sujet; ou encore de mise à contribution d'expertise interne en appui à des réunions internationales, comme la réunion biannuelle des États membres de suivi sur l'ATT.

²⁰ Weapons Identification Handbook (2017), appuyé par le Département d'État américain

²¹ Life-cycle Management of Ammunition Handbook,

²² <http://www.smallarmssurvey.org/weapons-and-markets/tools/the-transparency-barometer.html>

²³ "La Suisse été placée durant cinq années consécutives, de 2009, à 2013 en première place du Baromètre de transparence sur le commerce des armes légères, publié chaque année par le SAS", Stratégie nationale, op. cité, p. 9

Figure 2.1 *Participations internationales du Survey en appui à l'Objectif No 3 (2016)*

TITLE OF MEETING, TOPIC	PLACE	DATE
"Building Capacity in SALW Control through the United Nations Programme of Action and the Arms Trade Treaty" organized by the UN Southeast Asia Regional Centre for Peace and Disarmament in Asia and the Pacific (UNRCPD)	Bangkok	March 2016
Regional Seminar to Support the Implementation of the ATT for OSCE countries: EU ATT Outreach project	Manila	March 2016
Annual Meeting of the Regional Steering Group on Small Arms and Light Weapons: UNDP SEESAC, UNDP Europe and the Commonwealth of Independent States, Regional Cooperation Council	Belgrade	April 2016
UNRCPD Workshop for government representatives on "Building Capacity for the Implementation of the Arms Trade Treaty"	Bangkok	April 2016
Inter-American Convention Against the Illicit Manufacturing of and Trafficking in Firearms, Ammunition, Explosives, and Other Related Materials (CIFTA) conference: presenting the findings of the assessment of six states' firearms marking projects	Washington, DC	May 2016
Expert support to the Swiss delegation at the 4 th session of the United Nations Convention against Transnational Organized Crime Working Group on Firearms, with a focus on record-keeping	Vienna	May 2016
INTERPOL Illicit Arms Records and Tracing Management System (IARMS) Working Group, with a focus on effective firearms tracing	Lyon	November 2016
Informal Arms Trade Treaty workshop, contributions to preparations for the Third Conference of State Parties	Geneva	December 2016

L'objectif stratégique No 4 vise à renforcer la mesure, le suivi et l'évaluation de l'efficacité d'initiatives visant à promouvoir la sécurité. Dans ce contexte, différentes recherches axées sur la mesure des efforts engagés par différents acteurs de terrain démontrent comment les acteurs chargés des embargos des Nations Unies sur les armes remplissent leurs mandats et quelles leçons sont à tirer de la mise en œuvre de ceux-ci, ou encore comment l'Organisation des États américains a remporté son pari d'assurer un meilleur suivi des ALPC en Amérique latine. Il en fut de même pour la vérification des processus de gestion des sites d'armes et de munitions dans différents pays européens, ou encore des mêmes processus au sein des missions de maintien de la paix. Les constats dressés dans le cadre de ces recherches doivent permettre non seulement d'informer les décideurs, mais aussi de permettre d'initier le développement de plans de réponses face à l'ampleur des déploiements onusiens (+ de 100,000 soldats par année) contemporains.

L'objectif stratégique No 5, lequel consiste à consolider sa gestion et développer une stratégie de croissance prudente avec les ressources organisationnelles, humaines et financières adéquates, est en progression. Nous verrons dans les constats qui suivent que la décision de suspendre une partie importante du "Core funding" de la Suisse (pour l'année fiscale 2016) a provisoirement transformé la structure de financement du Survey, forcé ce dernier à mieux investir dans des activités de levée de fonds, réorganisé – dans une mesure qui gagne à être consolidée – l'organigramme et les fonctions de son personnel, et projeté l'image d'une organisation capable de se transformer pour évoluer.

Constat 4. La disparition du SAS Yearbook annuel a illustré symboliquement la crise traversée par l'organisation. Sa renaissance serait une nouvelle source de légitimité.

La disparition du "produit phare" du Survey, à savoir son Yearbook annuel, a marqué profondément un grand nombre de spécialistes, diplomates et chercheurs, lesquels y voyaient l'ouvrage de référence qui synthétisaient les recherches les plus pointues sur toutes les problématiques relatives aux ALPC, les diplomates et officiels de différents ministères (affaires étrangères, intérieur) et chancelleries qui puisaient en son sein les éléments de référence leur permettant de mettre à jour leurs politiques et le positionnement de leur État dans le cadre des grandes conférences internationales.

La décision de suspendre le Yearbook ne puise son origine que dans le souci de réorganiser et "rationnaliser" les finances de l'organisation à l'aune des coupes dans son "Core funding". Le problème est que – selon tous les interlocuteurs entrevus par l'évaluation – rien de similaire n'est venu remplacer le savoir reconnu comme la somme de travail que représentait la parution du Yearbook. Plus qu'une disparition symbolique d'un "temps jadis" du Survey, c'est la crainte d'une perte irrémédiable de contenus, de sommes de recherches et donc d'informations stratégiques qui inquiètent les chercheurs et les diplomates consultés. La "résurrection" du Yearbook – dont le travail sur le "temps long" ne peut définitivement pas être le fruit d'une simple "approche projet" serait perçu comme un symbole fort de renaissance et de redressement économique et académique du Survey. Une option réaliste pourrait être que toute contribution de la part de bailleurs participant au "Core funding" du SAS pourrait faire l'objet d'un "soft earmarking" en faveur de la renaissance du Yearbook.

Recommandation 2. Plan de recreation du Yearbook de SAS: Le Survey doit envisager avec un certain nombre de bailleurs la possibilité de faire revivre, sous toutes les plateformes éditoriales possibles, son Yearbook.

2.3 Efficience

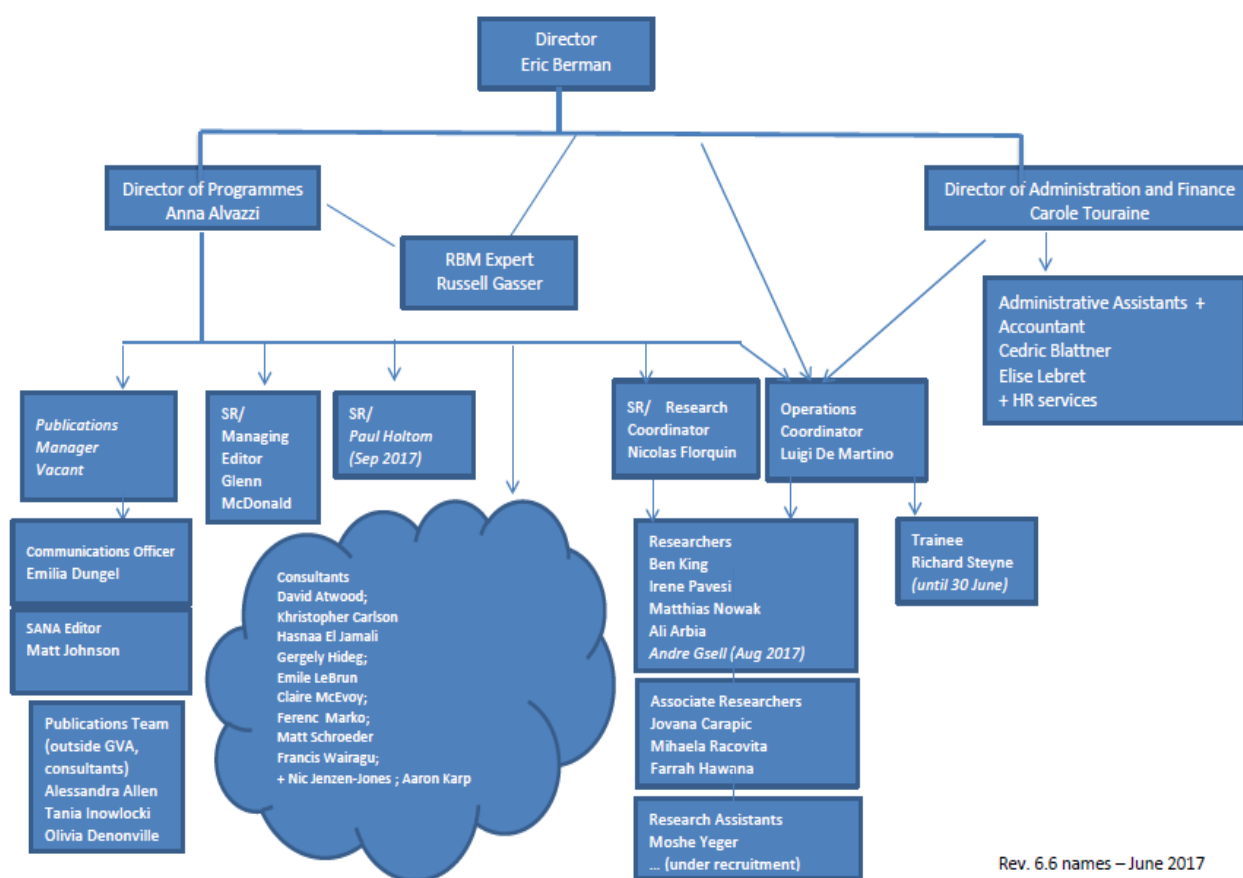
Constat 5. L'administration interne du Small Arms Survey a été transformée depuis 2016 et peut encore faire l'objet d'améliorations.

La réduction drastique – et non négociée²⁴ – du financement de base ("Core") au profit du Survey de la part de la Confédération helvétique, annoncée au cœur de l'été 2015, a conduit l'organisation à se "revisiter" et à passer à un modèle plus "moderne" de gestion de ses ressources humaines comme de ses opérations. Alors que le fondateur du Survey décidait de se retirer de la direction de l'organisation pour participer à sa survie financière et lui permettre de prendre des décisions parfois difficiles, le Survey ne pouvait que réagir rapidement, particulièrement en mettant un terme aux contrats d'un certain nombre de collaborateurs, en réduisant certaines de ses dépenses de fonctionnement (espace de travail, coûts administratifs, production/impressions, etc.) et en mettant aussi un terme à certaines de ses contributions, y compris l'emblème institutionnel que constitue le *Yearbook* annuel.

²⁴ La décision de la diminution du "Core funding" suisse n'a pas fait l'objet d'une négociation raisonnée, avec proposition de révision du Plan stratégique, voire encore de la structure de l'organisation

Le nouveau modèle de gouvernance interne a décidé de mettre l'emphase sur une gestion plus resserrée des opérations, de la gestion des contrats et du suivi de ses derniers, ainsi que la nécessité d'avoir une approche plus "mercantile" (ou "*business*") vis-à-vis de certains de ses bailleurs de fonds. Le stade actuel de participation au financement de base ("*Core funding*") de la part de la Confédération helvétique permet toujours d'assurer le financement des fonctions les plus essentielles du management de l'organisation, mais ne permet malheureusement plus de dégager des "marges" nouvelles (ou du "*seed funding*") qui permettrait d'initier de manière autonome des réflexions ou des travaux dans des champs nouveaux ou sur lesquels il faudrait approfondir les travaux et recherches.

Figure 2.2 Organigramme du SAS (2017)



L'enjeu du Survey, après avoir traversé la crise financière de 2015, puis le nécessaire exercice de réorganisation qui l'a affecté pour permettre l'équilibre des dépenses et des recettes, est d'assurer l'ensemble de ceux qui croient au caractère unique de sa mission et de son mandat, que son expertise unique et sa compétence continuent d'être reconnues au sein des réseaux de la Genève internationale comme de la nébuleuse internationale traitant des questions d'armes légères et de petit calibre.

Les entrevues réalisées à cet égard confirment le fait que la réputation du Survey n'a pas à ce stade souffert de la réorganisation engagée. Les interlocuteurs rencontrés sont d'avis que le leadership de l'organisation demeure en de bonnes mains et que, malgré le départ de certaines ressources difficilement remplaçables, le Survey devrait pouvoir continuer à assurer sa mission de recherche et d'appui conseil.

L'une des questions essentielles qui se posait donc à ce stade était de savoir si le statut des tâches et fonctions de l'ensemble des membres associés au nouvel organigramme est adéquat ou pensé de manière optimale pour assurer les fonctions, parfois nouvelles, dévolues à l'équipe du Survey. Mais force était de constater que cet exercice de révision des termes de référence, fonctions et tâches du personnel n'avait pas fait l'objet d'un exercice d'audit organisationnel participatif²⁵ (fonctions/tâches/TORs) qui permette de démontrer et assurer les donateurs et autres parties prenantes au fait que le Survey n'avait rien perdu de la qualité et de la force de pensée de ses membres comme de sa capacité de production.

Au niveau administratif, après le resserrement des règles de contrôle entreprises par l'IHEID (particulièrement suite à la désagréable aventure du piratage financier dont l'Institut a été victime), ce dernier se déclare satisfait à ce jour de la conduite administrative et financière du Survey. Il n'est pas question, pour l'institution mère, d'assurer un double audit (en sus de celui que conduit Berne), mais plutôt d'envisager – à l'instar de ce qui se fait tous les quatre ans pour les Centres de recherches de la Maison de la Paix – un Audit administratif. La question devait être tranchée à l'été 2017. Enfin, il vaut la peine de rappeler que l'opinion de la société fiduciaire d'audit et d'expertises chargée d'examiner les comptes du Survey concluait que *"in our opinion, the financial statements comply with Swiss generally accepted accounting principles and the requirements of the agreements dated August 16th, 2010 between the Graduate Institute of International and Development Studies and the Swiss Federal Department of Foreign Affairs"*²⁶.

Sur la base de ce constat, un certain nombre de recommandations semblent devoir renforcer la légitimité comme la confiance que ceux qui financent et/ou appuient les travaux du Survey:

- Recommandation 3.** **Organisation interne:** avec l'appui d'une consultation externe, le Survey devrait engager un exercice d'audit organisationnel participatif qui permette d'ajuster les tâches, titres et fonctions liées aux compétences recensées à l'interne (recherche, gestion, *fundraising*, communications, etc.) pour a) assurer une efficacité et efficience optimale du temps et compétences de chacun des membres du personnel; b) penser le renforcement éventuel de l'organisation là où des manques sont identifiés.
- Recommandation 4.** **Expertise technique:** pour contrer l'image – à valider – que les coupures budgétaires ont coupé le Survey d'une partie de son expertise de pointe, il serait souhaitable de mettre de l'avant une unité "Senior Technical Experts Team" qui sera dotée des experts (physiquement présents/virtuels) dans le domaine, récemment recrutés, ou engagés sur une base ad hoc par le Survey.

²⁵ Le Survey rapporte que les évaluations passées de 2004, 2009 et 2013 ont toutes intégrées une analyse organisationnelle interne. Le Survey déclare (nov. 2017) ne pas disposer à cette heure de ressources pour donner suite à la recommandation qui s'ensuit

²⁶ Rapport d'audit, Verifid, 10 avril 2017, Genève.

Recommandation 5. **Efficiencia del personal – Le Survey doit continuer sa "mue organisationnelle" et, pour améliorer sa performance comme sa redevabilité vis à vis de ses pairs, se doter d'outils plus performants en matière de collecte des heures/jours travaillés par le personnel, projet par projet. Un système de mesure du temps²⁷ comme de la performance appuierait une meilleure connaissance des efforts engagés, comme de ceux où des ressources additionnelles pourraient s'avérer nécessaires.**

Constat 6. **Le développement de la capacité du Survey à renforcer son approche RBM doit s'enrichir d'une fonction "MEL" renforce la capacité de l'organisation à chercher de nouveaux financements.**

L'introduction de la culture de gestion par résultats (GAR ou RBM) au sein du Survey est le fruit d'un lobbying important de la part de la Suisse et autres bailleurs, mais la dynamique s'est imposée d'elle-même au moment de repositionner les tâches au sein de la "nouvelle" organisation en voie de restructuration après 2015. Certains soulignent que l'adaptation à une "culture de projets" ne doit faire "perdre son âme" à l'organisation et que la qualité des recherches ne doit en rien céder le pas à une "culture de rendement". Il est difficile de mesurer le degré d'appropriation de la GAR de la part des managers seniors et intermédiaires sur une aussi courte période de temps, même si chacun semble être conscient de sa double responsabilité de gestionnaire de programme comme de *fundraiser*. Le Survey a aussi décidé de se doter d'une position de gestionnaire RBM (Gestion axée sur les résultats) dont le positionnement au sein de l'organigramme n'est pas très clair, si ce n'est qu'il est en appui à la Direction des programmes. L'évaluation est de l'avis que dans un monde idéal, la Coordination des opérations devrait "chaapeuter" l'ensemble des fonctions de production/développement – au service de la Direction des programmes - et que la fonction actuelle de "RBM" devrait relever – et appuyer – cette Coordination.

De manière tout aussi importante, il faut faire ressortir la nécessité pour le Survey de mieux apprendre et comprendre son impact et les effets qu'il génère. Son plan stratégique, comme son dernier plan de travail 2016-2017, sont dessinés sur la base d'*outputs* et d'*outcomes*. La Matrice de mesure du rendement est, de l'avis même du Survey, trop ambitieuse et ne permettait que de suivre les indicateurs les plus basiques (principalement en matière de publications et communications). L'évaluation est l'une des fonctions essentielles de la gestion de projet, tant parce qu'elle permet d'opérer des réitérations sur des processus en cours, que pour sa capacité à informer l'équipe et le Senior management de ce qui marche bien en terme de résultats (efficacité) ou de processus (efficacité). Une fonction d'évaluation permet aussi d'offrir une meilleure transparence pour les bailleurs de fonds et autres parties prenantes sur le développement de l'organisation et des défis qu'elle doit relever. Le Survey n'est pas particulièrement en retard sur cette approche de mesure de gestion²⁸ mais il est essentiel qu'il aligne rapidement ses pratiques sur celles de ses pairs en la matière.

²⁷ Une revue de la pratique des trois *Geneva Centers* pourrait aider à cet égard

²⁸ Le CIDHG (*GICHD*) affirme par exemple que "dans le cadre du développement de sa stratégie 2015-2018 il a mis en place un système de gestion permettant de mesurer les objectifs et l'impact des activités du Centre", Message fédéral p. 11

Recommandation 6.

Fonction "MEL" – Le renforcement de la capacité RBM est une priorité qui doit se doubler d'une fonction d'apprentissage interne, tant au niveau de l'évaluation de la Stratégie (output/outcomes) que de l'apprentissage interne. Il serait donc important que la fonction RBM soit transformée en "MEL" – Monitoring, Evaluation and Learning pour renforcer la fonction de redevabilité de l'organisation vis-à-vis de ses différents clients et parties prenantes et que des outils soient mis en place pour développer cette politique.

Constat 7. L'adoption d'un Plan de communication doit permettre d'augmenter le rayonnement du Survey à l'extérieur.

Le Survey s'est doté il y a peu d'un Plan de communication dans le but de renforcer et optimiser son "reach out", améliorer ses capacités de diffusion, exploiter l'image positive qui est la sienne, réorganiser sa communication sur les réseaux sociaux, faire de son site web l'outil essentiel de promotion de ses travaux. D'une année à l'autre, cette nouvelle stratégie, plus engagée vers le monde extérieur a porté ses fruits. De 2014 à 2016, la petite unité communication du Survey a vu le nombre de pages visitées doubler (de 800,000 à 1,525,000, le nombre de visiteurs augmenter de 25% de 2015 à 2016, ou encore le nombre de visiteurs de la page Facebook tripler entre 2014 et 2015. La mesure des téléchargements confirme la popularité du Yearbook annuels: plus d'un million de copies ont été téléchargées en 2015.

Constat 8. Les synergies administratives entre le Survey et les trois centres GCSP, DCAF et GIHCD sont difficiles à aligner sur les politiques de l'IHEID.

Dès l'arrivée des trois centres et du Survey au sein de la Maison de la Paix, l'hypothèse que puissent être générées des synergies administratives a prévalu. Étant partie intégrante de l'institut des Hautes Études Internationales et du Développement (IHEID), le Survey conduit des efforts pour être pour mieux intégrer ses politiques en matière de technologie de l'information et de ressources humaines avec l'Institut, ce qui l'éloigne d'autant d'un rapprochement en la matière avec l'un ou l'autre des trois *Geneva Centers*.

2.4 Coordination

Constat 9. La gouvernance interne – et internationale – du Small Arms Survey est duale et évolutive. Elle pose la question de la redevabilité du Survey face à l'*International Programme Council* comme vis-à-vis de l'IHEID.

La gouvernance du Survey est tout autant originale qu'elle peut se révéler problématique sur le moyen et long terme. Comme "projet" particulier de l'Institut sur les Hautes études internationales et le développement (IHEID), le Survey semble disposer d'une grande autonomie dans la conduite de ses orientations stratégiques, de ses objectifs de programmation comme dans ses méthodes de mise en œuvre. Cette indépendance légitime dans le choix des thèmes comme des politiques est l'un des attributs fondamentaux de tout institut de recherche à la pointe de la connaissance dans un domaine particulier. Personne n'est près à contester cette réalité ni à proposer de la remettre en cause.

Le Conseil de programme international (ou IPC – *International Programme Council*) du Survey est quant à lui un regroupement d'intérêts qui suit et commente les travaux, résultats et propositions de recherche qui lui sont proposés et présentés par le Survey. Sa riche diversité et le fait qu'il soit de composition "mixte" (officiels diplomatiques, professionnels de recherche, directeurs de *Think tanks*) en font un instrument utile, flexible et apprécié puisqu'il permet une liberté de présence et de paroles enviés par beaucoup.

D'un point de vue formel, autant la composition de ce dernier pourrait laisser croire qu'il s'agit d'un Conseil d'administration doté des responsabilités et autorités nécessaires à la direction d'un organisme responsable de la planification et gestion de plusieurs millions de FCH, autant dans la réalité et dans les faits, l'IPC ressemble plus à une chambre de débats et d'enregistrement, dotée d'aucun pouvoir formel en matière de ressources humaines, financement, communication, levée de fonds, etc. Le fait que le Survey présente à l'IPC sur une base annuelle son budget, les résultats ou les projections de ses travaux ne peut en rien engager l'IPC à exercer un contrôle normatif ou de gestion sur la conduite des activités de l'organisme. Par contre, son statut non officiel permet néanmoins à l'IPC de recevoir à sa table des représentants officiels (par exemple des Nations Unies ou de diverses chancelleries) qui ne pourraient y participer si l'IPC était – ou devenait – une instance décisionnelle ou institutionnelle.

Clairement, les ambitions exprimées à une époque (2014/2015) par l'ancien directeur de programme du Survey, lesquelles auraient mené l'organisation dans une voie plus consolidée en matière de gouvernance²⁹, semblent à ce jour bien lointaines. Aussi, la situation de gouvernance qui prévaut depuis 1999 peut a priori présenter beaucoup d'avantages (autonomie programmatique, absence de conflits avec parties prenantes, regard "neutre" de la structure d'IHEID sur les axes de recherche ou opérationnels), autant elle déresponsabilise *de jure* tous ceux qui sont intéressés au développement et à la croissance du Survey, tant au niveau financier que programmatique.

Il faut reconnaître que la direction de l'IHEID s'est engagée à raffermir ses outils de contrôle administratif et financier sur le Survey, à l'instar de l'alignement sur sa politique de ressources humaines, mais la nature des échanges, leur fréquence, et la transparence offerte par le Survey, ne semblent pas inciter la direction de l'Institut à renforcer ou transformer la forme de gouvernance actuelle – ce qui commence par le fait un peu surprenant qu'elle n'est même pas présente dans le *International Programme Council (IPC)*. In fine, cette situation enviable est en soi aussi susceptible de fragiliser et exposer le Survey, ceci à la grande différence du régime de gouvernance des autres trois *Geneva Centres* (DCAF, GICHD, GCSP) qui vivent et travaillent au sein de la Maison de la Paix. Ces derniers bénéficient d'un crédit cadre renouvelé aux trois ans qui permet – a priori – à chacun de planifier sur la durée ses engagements stratégiques. A contrario, le débalancement entre "*Core funding*" et "*Project funding*" a conduit le Survey à gérer de manière conjointe croissance opérationnelle et institutionnelle. Le renversement induit par la croissance du "*Project funding*" pourrait donner plus de latitude à des bailleurs externes de dicter leurs axes de recherche au Survey si celui n'était plus en mesure de conserver l'intégrité de ses objectifs stratégiques fondamentaux (Strategic Goals No 1,2 et 3).

²⁹ Au printemps 2015, le directeur de programme du Survey avait souhaité définir les contours de ce qu'aurait été un "Observatoire global", appuyé par la Suisse, guidé par l'esprit de l'Objectif de développement durable No 16, lequel met l'accent sur la réduction de la violence armée (Lettre du Survey, 21 juillet 2015). Les réductions financières imposées au Survey en 2015 ont mis fin à cette idée.

Recommandation 7. Le Survey devrait envisager – en concertation avec l'IHEID comme de ses principaux partenaires (États, bailleurs de fonds, Confédération helvétique) – un projet de renforcement (ou de transformation) de sa gouvernance normative qui mette l'accent sur la responsabilité des parties prenantes à appuyer et guider le Survey comme sur celle qu'elles ont d'assurer sa survie financière et son rayonnement international.

Constat 10. Les relations du Survey avec les chancelleries et gouvernements partenaires sont mues par trois intérêts invariables: comprendre, être conseillé et appuyer les politiques.

Les objectif stratégique No 2,3 et 4 du Survey sont au croisement des intérêts de la Suisse comme des chancelleries consultées dans le cadre de cette évaluation. Il est évident que les changements gouvernementaux d'un pays à l'autre influent sur la nature de la relation et du financement, tant dans le temps que dans la nature et le montant des fonds engagés. Il semble néanmoins se dégager une certaine constance dans la "pratique" des relations entre le Survey et les chancelleries et gouvernements partenaires:

- *Comprendre* – personne ne semble douter une seconde de ce qui est l'essence du Survey: un centre d'excellence qui nourrit par ses recherches et les rapports qu'il génère l'ensemble des parties intéressées à alimenter une réflexion nationale sur a) les développements thématiques et sectoriels dans le secteur; b) le positionnement des acteurs; c) les obstacles ou les adhésions rencontrées à la mise en œuvre de nouvelles politiques ou de nouveaux instruments normatifs. Cet objectif se traduit dans la Stratégie suisse de Lutte contre le commerce illicite et l'utilisation abusive des armes légères et de petit calibre sur le plan international (2013-2016) par la volonté de participer au "Soutien à la recherche consacrée au problème des armes légères et de la violence armée sous tous ces aspects, prise en compte de la prolifération des armes légères et de petit calibre sur la violence"³⁰
- *Être conseillé* – de par une expertise souvent unique (ou pour le moins rare) le Survey joue un rôle d'appui conseil très apprécié. Souvent mis en œuvre dans le cadre d'un arrangement "à trois bandes" (un bailleur, le Survey et un gouvernement intéressé), l'organisation joue un rôle constructif dans le décodage, la recherche explicative, l'écriture, la modération, la révision et le conseil dans le cadre de conférences internationales. Ce rôle est très apprécié de la part de ceux qui ont pu en bénéficier et il arrive aussi que le Survey, comme membre de la délégation helvétique, joue ce même rôle à l'égard de la Confédération. Il est souhaité qu'il contribue aux travaux de cette dernière en participant "as members of delegations, assessing resolutions and providing inputs for policy making, or short factsheets/quick information sheets related to events and happening at the international scene, this being the essence of a strategic partnership"³¹. Clairement, nous avons vu plus haut que l'opinion du Département est que le Survey n'en fait pas assez à cet égard et qu'il serait pertinent pour certains qu'il en face plus pour contribuer au développement de "Switzerland's overall foreign policy goals and to promote Switzerland's role as an important actor in the area of small arms and light weapons policy" tel que stipulé dans le MoU entre la Confédération et l'IHEID³².

³⁰ Stratégie 2013-2016, p. 23

³¹ Minutes Strategic Dialogue SAS - HSD, 09 May 2014

³² MoU entre le DFAE et l'IHEID concernant le "SAS Project, 2014-2017", II, 4.

- *Appui aux politiques* – l'appui aux politiques des États, ou d'organisations régionales, peut prendre plusieurs formes variées: briefings en marge de conférences, présentation auprès de missions diplomatiques, appuis à la rédaction de normes/politiques, échanges formels/informels dans le cadre de conférences régionales, promotion de matériels d'information, formation de pairs sur les aspects techniques ou normatifs de nouveaux instruments internationaux.

Toutes ces modalités rentrent dans une politique globale de renforcement de la coordination de politiques de contrôle ou de lutte contre la prolifération en matière d'ALPC, de gestions des munitions, de contrôle et traçage, de prise de conscience ou encore d'opérationnalisation de principes organisationnels (registre) ou programmatiques (destruction/stockage, etc.).

Constat 11. Le développement de synergies entre le Survey et d'autres centres d'excellence de la Maison de la Paix est émergent et porteur de dynamiques.

L'installation de trois Centres d'excellence directement appuyés par la Confédération (*Geneva Centre for Security Policy* – GCSP, *Geneva International Centre for Humanitarian Demining* – GICHD, et le *Democratic Centre for Armed Forces* – DCAF), puis du Survey, d'Interpeace, et d'une myriade d'autres "petits" centres ou secrétariats (de conventions internationales) au sein de la Maison de la paix (MdP) laisse définitivement entrevoir une "masse critique" de compétences sur des domaines qui intéressent la communauté internationale dans son ensemble, tout comme la Confédération helvétique, sur des sujets variés mais aux thématiques actuelles très convergentes (Agenda 2030, lutte contre la violence armée, les extrémismes ou le terrorisme).

Les trois Centres d'excellence présents au sein de la Maison de la Paix bénéficient cependant d'un traitement très différent du Survey dans leur relation avec la Confédération helvétique. Ces derniers se voient gratifiés de financements importants³³ au même titre que d'être vus comme des outils importants de la Genève internationale et humanitaire tout comme du fait que par leur dynamique et leur rayonnement "*la Suisse renforce sa propre sécurité et fournit des contributions importantes et visibles pour la communauté internationale*"³⁴. Pour y arriver – et pour placer cette analyse dans une perspective comparative – il faut comprendre que la contribution de base de la Confédération helvétique représente environ 80% du Centre international de déminage humanitaire – Genève (CIDHG), 60% du Centre pour le contrôle démocratique des forces armées (DCAF) et que le Centre des politiques de sécurité – Genève (GCSP) est invité à "*faire passer la part de financement par les États tiers à au moins 15% du total*"³⁵. En comparaison, en 2016, la part du "Core funding" allouée par le DSH/DFAE était passé sous la barre des 35%, faisant de ce dernier un "meilleur élève de la classe" pouvant donner l'exemple.

Historiquement, les relations de coopération entre le Survey et les différents Centres sont guidés par une recherche d'intérêt mutuel et la complémentarité de champs d'expertise où une ou plusieurs organisations dessinent et conçoivent de concert une programmation thématique bénéficiant de l'expertise mutuelle de l'une et l'autre organisation. A titre illustratif, l'ensemble du personnel du Survey a participé un jour ou l'autre à l'animation de cours organisés par le GCSP sur les problématiques pour lesquelles il dispose d'une expertise avouée.

³³ 129 millions de francs suisses dans le cadre du Crédit cadre 2016 - 2019.

³⁴ Message concernant un crédit cadre pour la poursuite du soutien aux trois Centres de Genève pour les années 2016-2019, p. 2

³⁵ Ibidem, p. 10

L'arrivée du Survey au sein de la Maison de la paix a aussi favorisé d'autres synergies, renforçant à la fois *"un dialogue intergénérationnel ainsi qu'un mélange entre théorie et pratique, expérience et idées nouvelles, formation et application"*³⁶. Les synergies identifiées entre partenaires sont de deux ordres: administratives et programmatiques.

Synergies administratives: dans la foulée des efforts engagés par les trois Centres à cet égard, le Survey a accepté de participer à la mise en place d'une stratégie conjointe en matière informatique. Le Message sur le crédit -cadre des trois centres prévoyait *"de moderniser conjointement les prestations sur le soutien et les ressources administratifs"* mais ceci n'est pas encore réalisé. Aussi, le Survey, projet de l'IHEID, a renforcé ses procédures de contrôle, dans le cadre de la *"tutelle"* qu'opère l'Institut sur son projet: *"la responsabilité du management pour les domaines liés à l'organisation, à l'administration ainsi qu'aux affaires financières liant le SAS sont conférés par l'Institut au Directeur du Projet"*³⁷. Clairement, il est difficile d'envisager pour le Survey de pouvoir aller plus loin. Dans le cas extrême où le Survey n'aurait pas réussi son redressement et sa diversification financière, il serait à envisager que le Survey quitte la Maison de la paix pour trouver un lieu moins dispendieux³⁸.

Synergies programmatiques: la Confédération helvétique souhaite ardemment que les Centres – et le Survey avec eux – développent des synergies de collaboration, au point d'exiger la création de réserves de la part de chacun des centres pour le financement de projets conjoints³⁹.

La Direction des affaires politiques du DFAE a aussi longtemps souhaité que le Survey cherche à construire *"more synergies with other relevant actors of the Confederation and the Department"*⁴⁰. Par contre, le Survey ne s'est pas vu demandé de réserver une partie de son financement pour développer des synergies. Mais depuis son arrivée au sein de la Maison de la paix, il s'est toujours engagé à poursuivre des initiatives où son expertise pouvait servir celle de ses collègues. A cet effet:

- Le Survey a participé depuis longtemps à diverses formations en matière de suivi et évaluation, en coopération avec le GICHD et les trois autres Centres de Genève (GICHD, GCSP, DCAF). Le Survey participait en 2016 à la sixième édition du cours de formation sur la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en matière de consolidation de la paix, sécurité et développement, ceci en compagnie de quatre autres organismes de la MdP;
- Le Survey a appuyé le GCSP pour la création d'un réseau pour l'échange sur l'application du Traité sur le commerce des armes (*Arms Trade Treaty Network*);

³⁶ Ibidem, p.17

³⁷ Rapport concernant la mission spéciale du 13 juillet 2015, Graduate Institute Geneva, Genève, 31 juillet 2015, p. 8. Aussi *"Que ce soit pour l'engagement de personnel fixe, temporaire ou consultant ainsi que pour des engagements financiers, SAS peut s'organiser et administrer son programme selon l'indépendance qui lui a été conférée. Nonobstant cela, il ne peut s'engager juridiquement et dépend dès lors d'une validation de tous éléments pouvoir avoir un impact et engendrer un risque, qu'il soit financier, juridique, risque d'image ou réputationnel envers l'Institut"*.

³⁸ Comme résultat de la crise financière de 2015, le Survey a réduit de manière significative l'espace de travail qu'il occupait initialement au sein du Pétales No 5 de la Maison de la paix.

³⁹ "Les Centres de Genève doivent constituer, à partir du crédit-cadre, des réserves d'un total minimal de 1,4 million de francs par an pour le financement de tels projets conjoints", Message..., op.cité, p. 18

⁴⁰ Minutes, Strategic Dialogue SAS - HSD, 09 May 2014

- Le Survey a coopéré avec DCAF pour l'organisation de séminaires/ateliers sur les questions de sécurité en Afrique du Nord (projet SANA);
- Le Survey est l'un des membres fondateurs des deux "MdP Hubs" présents au sein de la Maison de la paix⁴¹: le *Gender and Diversity Hub*, fonctionnel depuis 2015, regroupe six organisations de la MdP et a pour ambition de faire que le Hub soit un centre d'excellence sur les questions de genre et de diversité en relation avec les questions de paix et de sécurité; actif depuis 2016, le "SDG" Hub, comprend lui neuf organisations de la MdP et a pour objectif de faciliter l'accès et le partage de ressources et de connaissances sur les travaux engagés dans le cadre de l'Agenda 2030. Il est trop tôt pour dresser le bilan des effets que ces *hubs* pourraient générer en matière de synergies de connaissances et/ou d'initiatives communes ou partagées;
- Le Survey a signé en décembre 2016 un accord de coopération (*Memorandum of Understanding*) avec le GICHD (voir plus loin); il coopère aussi avec l'UNODA et le GICHD pour la définition de standards de gestion des munitions en Bosnie.
- D'autres partenariats de coopération sont engagés avec le Mine Action Group, Handicap International (MoU) ou le Forum interparlementaire sur des actions ponctuelles (par ex. la composition par le MAG d'un Plan de gestion des stocks d'armes au Burkina Faso)

En clair, dans le peu de temps relatif à son installation – comme de ses pairs – le Survey s'est engagé de manière progressive vers plus de coopération à l'égard de ses pairs. D'autres rapprochements ont été opérés avec InterPeace, ou encore le *Graduate Institute's Gender Center*, tous basés à la Maison de la paix. Cette volonté capitalise sur des agendas qui intéressent toutes les institutions basées à la MdP (et la Confédération), à savoir la mise en œuvre de l'Agenda 2030, comme l'avancement d'une politique de sécurité et de développement axée sur le genre. Pour apprécier les efforts consentis de cette coopération, il sera important de mentionner en quoi les différents "hubs" au sein desquels le Survey et ses partenaires participent font avancer les agendas des partenaires sur les thématiques de travail qui sont les leurs.

Recommandation 8.

Le Survey devrait synthétiser à l'intention de ses bailleurs et parties prenantes une note présentant les champs possibles d'intervention et de coopération communs avec chacun des Centres appuyés par la Suisse au sein de la MdP, inscrire ces champs de coopération dans une perspective à moyen et long terme et assurer la diffusion d'une information synthétique sur la progression des travaux engagés sous son leadership.

⁴¹ Rappelons que les effectifs cumulés de la Maison de la paix, étudiants, professeurs et professionnels des Centres et autres institutions sont d'à peu près 2000 personnes.

Constat 12. La proposition de contribution stratégique entre le GICHD et le SAS est un modèle de développement programmatique "SMART" et progressif.

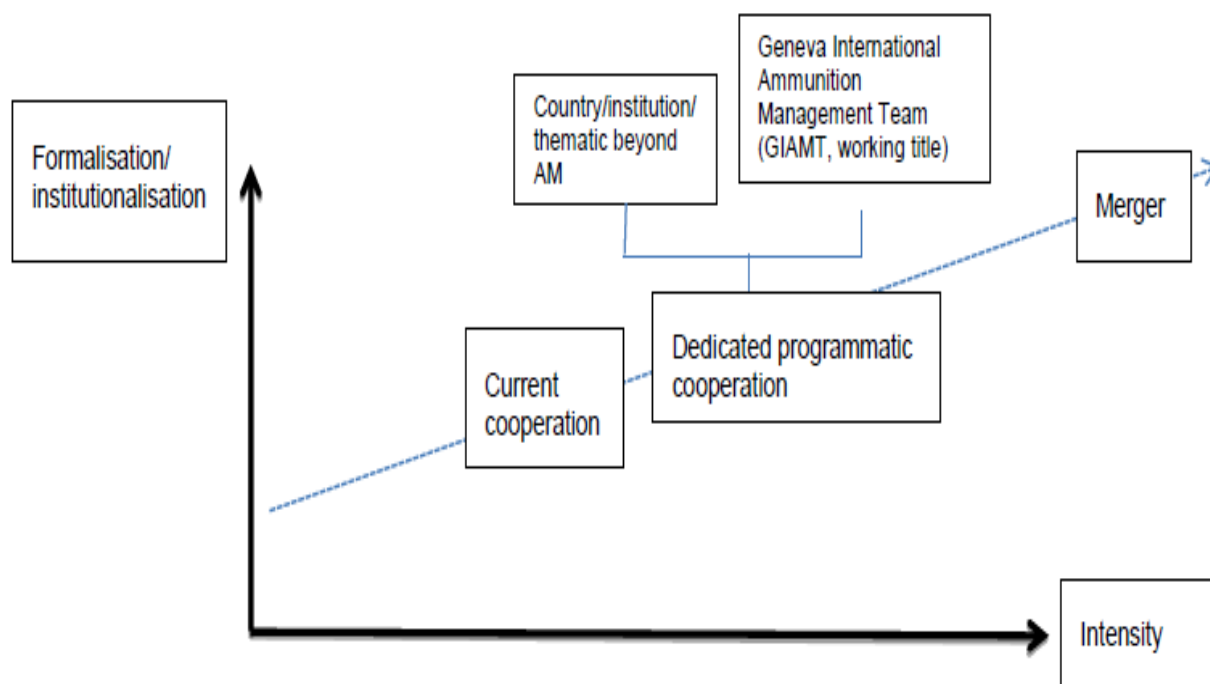
La conclusion d'un partenariat entre le GICHD et le Survey à la fin de 2016 permet un rapprochement stratégique et technique entre deux organisations expertes dont la philosophie repose sur l'idée, qu'au niveau global, *"the adoption of the Arms Trade Treaty (ATT) and the 2030 Agenda for Sustainable Development are significant recent developments that call for a better alignment between arms control and development policy frameworks"*. Ce rapproche vise à faciliter le: a) renforcement de capacités (sur les pratiques de *Ammunition Safety Management Practises*) – cours, octroi d'expertise et/ou appui logistique); b) développement de normes et standards (*International Ammunition Technical Guidelines - IATG*); c) recherche et partage de connaissances - et appui aux activités de recherche et événements de l'autre partenaire; d) coopération commune sur le *"Global Partnership on Small Arms Initiative"* et enfin e) le développement de propositions de financement communes, constitue autant d'initiatives concrètes d'avancement sur des enjeux communs. Ces propositions s'inscrivent dans une dynamique évolutive⁴² développée au fil du temps par les deux organisations.

Engagée à l'invitation de la Confédération, la réflexion stratégique engagée par le GICHD et le SAS semble être le bon modèle à suivre, particulièrement dans un contexte où les conditions de mise en œuvre et de développement ne sont pas imposées par un acteur externe (en l'occurrence le DFAE), sur la base d'arguments qui relèvent plus d'un discours sur une efficience renforcée (coûts partagés, synergies administratives) que d'une véritable analyse stratégique sur le réalisme ou la pertinence d'une éventuelle "fusion" dictée par la nécessité de "rationnaliser" les investissements suisses en matière de sécurité humaine. La complémentarité apparente de secteurs de programmation participant de manière concomitante – mais très différente dans les faits et les règles normatives internationales – à la réduction de la violence armée, ne devrait donc pas imposer à la hâte un "mariage forcé" dont les effets ne serviraient les intérêts de personne (à commencer par la difficulté de faire imposer un changement de mandat à un Centre – le GICHD – qui doit justifier de ce dernier face au Parlement).

L'évaluation est de l'opinion que la voie actuellement suivie par le GICHD et le Survey⁴³, à savoir une coopération programmatique engagée sur base thématique (comme le travail sur les *Ammunition Management*) ou géographique/pays est la plus susceptible à terme de renforcer les liens institutionnels, les procédures partagées, la fréquence des rencontres et, conséquemment, la volonté d'aller plus loin en terme de programmation dédiée. L'idéal visé – si tant est qu'il existe – d'une éventuelle "fusion" ne relève pour l'heure ni d'une volonté commune et partagée, ni d'une réalité qui s'imposerait aux parties, et - sur la base des entrevues réalisées – il ne se trouve pas une seule coopération bilatérale, entité institutionnelle, ou *Think tank* d'importance, externes pour recommander une progression rapide – ou forcée – allant dans ce sens.

⁴² En 2006, une étude du GICHD sur les synergies relatives au contrôle des mines antipersonnel (MAP) et des armes légères et de petit calibre relevait peu de points communs. Ces dix dernières années, un certain nombre d'organisations travaillant sur les MAP se sont engagées dans des programmes comme les ALPC ou la gestion des munitions (AM)

⁴³ *Memorandum of Understanding (MoU) between the Small Arms Survey and the Geneva International Center for Humanitarian Demining (GICHD)*, décembre 2016

Figure 2.3 Options de coopération entre le GISCH et le SAS⁴⁴

De manière générale, l'opinion des parties prenantes au Survey est qu'il existe un potentiel pour des initiatives de nature plus *holistiques* qui permettrait un rapprochement et une mise en commun de ressources partagées. Sans attendre que ce type de ressources soit générées par le seul Survey, il en est aussi de l'intérêt des bailleurs de fonds (et de la Suisse) de comprendre qu'une gestion partagée de recherche de terrain ou opérationnelle sur une thématique donnée (exemples: la relation pouvant exister entre des processus DDR, lutte contre les mines antipersonnel et ALPC dans des contextes aussi différents que la Colombie, la Libye, l'Irak ou la Syrie de demain) pourrait idéalement mieux reposer sur une *approche et un financement concertés* que sur une approche de plusieurs projets "arrangés" ensemble de manière à tenter de combiner leurs efforts. Des études de base (*baseline studies*) pourraient être développées de concert et donner lieu à des plans de travail articulés et combinés pour mettre en valeur les compétences des différents partenaires de recherche et opérationnels⁴⁵.

Recommandation 9. Le Survey et le GICHD doivent continuer d'approfondir une relation programmatique dédiée et approfondie et démontrer que l'option de coopération choisie est productive de sens, de partage de connaissances comme de capacités. Le Survey devrait pouvoir utiliser le modèle proposé pour envisager des types de coopération avec d'autres Centres sur le modèle et ouvrir des discussions dans ce sens avec GCSP et DCAF.

⁴⁴ Options for future cooperation between the GICHD and the Small Arms Survey, p.4

⁴⁵ Exemple de projet contemporain multi-agences et à haute valeur "synergique", le MOU signé entre l'OSCE, DCAF et le GICHD en Ukraine portant sur les secteurs de la sécurité, de la législation et l'appui au gouvernement. Un autre interlocuteur était de l'avis que SAS, non présent dans cet accord, pourrait y trouver sa place. Dans le même temps, le Survey publie – de manière séparée – deux *Briefing Papers* sur l'Ukraine et la Libye, simultanément en avril 2017.

Recommandation 10. Le développement d'approches synergiques et holistiques entre le Survey et les autres centres de la Maison de la paix devrait reposer sur une politique combinée et articulée sur des objectifs concertés par thématique, pays ou région; et assurer que ces derniers soient poursuivis par une ou des ressources humaines dédiées.

2.5 Durabilité

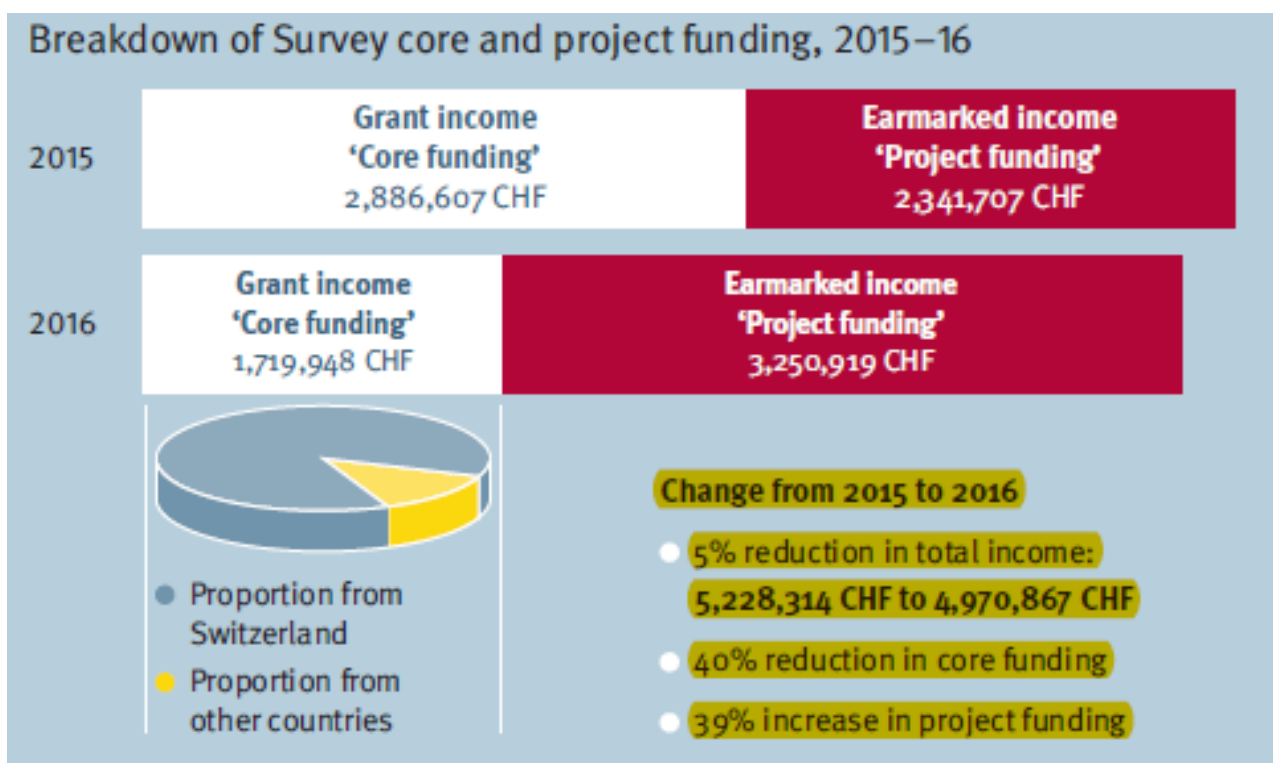
Constat 13. La durabilité financière du Survey semble prévaloir à court terme. Le fond de la question – pour le long terme – est celle du ratio "*Core Funding*" vs "*Earmarked Funding*".

La diminution du financement de la Confédération helvétique en 2015 (pour l'année fiscale 2016) a forcé la direction du Survey à s'engager dans une révision radicale de son modèle d'affaire, à commencer par la nécessité, pour chaque responsable senior de l'organisation, de devenir à la fois gestionnaire de projet et "développeur d'affaires", même si cette fonction incombe largement au directeur de l'organisation. Comme l'illustre le schéma ci-après⁴⁶, le Survey a illustré sa capacité à "digérer" la perte enregistrée en matière de "Core funding" en mettant en œuvre une série de mesures assez radicales, à l'instar du licenciement – ou du départ volontaire – de 9 personnes, de la réduction de son espace de travail et de certains coûts administratifs afférents⁴⁷, ou encore de l'arrêt de certaines productions de recherche (à commencer par le "*Small Arms Survey Yearbook*" annuel (ce que continuent de lui reprocher nombre de bailleurs et autres parties prenantes à l'action contre les ALPC). En moins de deux années, il a aussi démontré sa capacité à aller compenser de manière quasi complète le financement perdu de la part de la Division de la Sécurité Humaine (DFAE) par une augmentation de ses ressources bilatérales en matière de financement de projets. Le Survey est passé d'un modèle "55/45%" à un modèle "35/65%", ce qui est assez remarquable en un laps de temps si court. Il faut donc aussi faire remarquer à cet égard que le Survey a le *meilleur ratio* entre financement "Core" et financement externes en comparaison avec les trois autres Centres d'excellence financés par la Confédération.

⁴⁶ Small Arms Survey Report, 2016, p. 19

⁴⁷ Apprendre que les réunions annuelles de l'IPC (+ de 25 personnes) étaient entièrement financées par le Survey - alors qu'elles invitent désormais les participants/membres à prendre en charge leurs déplacements - donne une certaine image de la "largesse financière" du Survey vis-à-vis de ses pairs; de même le fait d'occuper en 2015 le double des espaces de bureau qui sont les siens à ce jour, ce qui ne semble pas relever d'une absolue nécessité, compte tenu de l'espace ouvert disponible.

Figure 2.4 Évolution du financement "Core" vs "Earmarked", SAS - 2015 - 2016



Il est évident que personne ne peut garantir que la croissance du financement bilatéral suffira à compenser toutes les pertes enregistrées en matière de a) mémoire institutionnelle et académique; b) capacité de recherche; c) capacité de production du *Yearbook* annuel, d'autant que ces nouveaux financements s'inscrivent clairement sous le mode de projets bilatéraux dans l'atteinte d'objectifs particuliers et spécifiques pas nécessairement reliés les uns aux autres. Toute diminution additionnelle du "Core Funding" ne peut qu'éloigner encore plus le Survey du suivi d'initiatives très techniques, ou s'inscrivant dans le "temps long" (e.g. des recherches s'inscrivant par nécessité dans un cycle de production plus long que celui d'un projet) pour lesquelles il dispose d'une expertise reconnue, à l'instar de la perspective de la renaissance du produit "phare" que constitue le *Yearbook* (et dans une autre mesure – pour d'autres raisons – du *Global Burden on Armed Violence* (appuyées en 2016 par trois Notes additionnelles) et en décembre 2017, du *Global Violent Deaths Report*).

La poursuite d'une logique de continuité de diminution du "Core funding" de la Confédération à l'égard du Survey pourrait alimenter un **paradoxe négatif** qui pourrait se dessiner à l'encontre des intérêts suisses, i.e. entraîner le Survey à privilégier une diversification d'intérêts et d'initiatives qui relèveraient plus d'une nécessité de recherche de fonds, que de celle de garder une expertise pointue dans des secteurs où son expertise est reconnue internationalement. Le "succès" dans la diversification des financements ne se déploierait à terme qu'au prix d'une diminution des activités de base de son métier et de sa recherche, ce qui détruirait par lui-même l'essence même du travail engagé depuis bientôt deux décennies. Cet avis est partagé par un grand nombre de chancelleries comme de *Think Tanks* rencontrés.

Constat 14. La durabilité des travaux du SAS ne semble pas être un enjeu pour les partenaires du Survey, à l'exception de la Suisse.

La durabilité d'un partenariat requiert des indicateurs qui sont souvent évolutifs dans le temps et qui sont différenciés suivant les acteurs interrogés. Le Survey n'échappe pas à ce paradoxe. Alors qu'il était sur le point d'envisager sa transformation éventuelle en "Observatoire global" il y a à peine 2 à 3 années, et donc de rejoindre le trio des Centres d'excellence existant à la Maison de la Paix, la réduction du financement suisse a laissé transparaître les doutes que la DSH portait sur sa pérennité, sa pertinence comme sa valeur ajoutée, particulièrement au profit – ou service – du Gouvernement de la Confédération. La question qui se pose donc est de savoir quels types d'indicateurs utiliser pour mesurer la durabilité d'une institution tant en termes financiers que de pertinence pour les acteurs engagés:

a) Durabilité de résultats – malgré les risques encourus par le Survey – et reconnus par tous – en 2015, il ne s'est trouvé – dans le cadre de cette évaluation – aucune institution, chancellerie ou pour a) remettre en cause la légitimité du Survey (à part certaines voix suisses – lui reprochant le plus souvent le manque de corrélation entre l'appui concret à des politiques publiques) comme institution de recherche et d'excellence; et b) envisager que ses compétences acquises puissent faire l'affaire d'un transfert ou d'une compétition avec un/e autre centre ou institution. Cette position largement partagée fait que le Survey ne devrait pas envisager à court terme une compétition qui lui fasse perdre la place et la reconnaissance qui sont les siennes.

La réputation du Survey semblant rester ce qu'elle est, il est aussi important de comprendre que les initiatives de fonds engagées sur certaines thématiques normatives ou politiques de première importance (Agenda 2030, Plan d'action, Traité sur le commerce des armes) semblent être là pour durer. Le Survey sait comment travailler sur des "projets au temps long". Le *Human Security Baseline Assessment* (HSBA) rentre dans sa dixième année, n'a pas perdu (les USA en 2016) la confiance des bailleurs, ni sa capacité de production de travaux multiples (14 publications en 2016 au copte du HSBA), ni l'intérêt des chercheurs, praticiens et étudiants (950,000 téléchargements, 2016). Les travaux de recherche sur l'Afrique du Nord - avec l'appui de trois bailleurs, dont la Suisse – ont généré des travaux (traduits en arabe) et le téléchargement de plus de 65,000 documents.

b) Les intérêts de la Suisse – Évidemment directement concernée par la durabilité de résultats du Survey et de sa place, à la fois comme centre d'excellence appuyant le développement des politiques suisses en matière d'ALPC, comme en demeurant le principal bailleur de fonds du Survey, la Suisse doit organiser sa réflexion en mettant dans la balance ses intérêts directs comme la nécessité de revoir à la baisse sa politique de financement à l'égard des institutions financées par le DFAE. La réduction du *Core funding* de la part de la Suisse a été – nous l'avons vu – rapidement compensé par une augmentation rapide et significative de fonds bilatéraux ciblés sur des champs thématiques précis. La Suisse contribue à cette tendance croissante en appuyant elle-même certaines initiatives ponctuelles⁴⁸ ciblées.

⁴⁸ Comme exemple, citons en 2016 le financement par la Confédération du projet "*Gender-balanced approaches to SALW control and awareness*" ou encore la participation au

L'évaluation a permis aussi de constater que ni du côté des *Geneva Centres* (en premier lieu le GICHD) comme du côté des *Think Tanks*⁴⁹ ou des chancelleries, personne n'était en faveur ou ne croyait à la faisabilité d'un "*merging*" du Survey avec soit un autre Centre sis à la Maison de la paix, voire encore étranger. La durabilité n'est donc pas à rechercher dans une dilution d'identité, de la recherche de nouveaux intérêts croisés, ou de la recherche d'un hypothétique nouveau "*branding*" qui transcenderait des "marques" reconnues.

C'est dans le cadre du dialogue stratégique qu'entretient la Suisse avec le SAS que doivent se dessiner l'harmonisation de nouvelles politiques. Le discours officiel (voir Constat 1⁵⁰) n'a aucune difficulté à reconnaître la valeur intrinsèque du Survey en appui à: 1) la fourniture d'expertise en matière d'ALPC et de violence armée, laquelle alimente le "*leading role*" qu'entends prendre la Suisse à cet égard; 2) l'accroissement de l'efficacité et l'impact des politiques et programmes de la Suisse dans le contexte de la stratégie Suisse de lutte contre le commerce illicite et l'utilisation abusive des armes légères et de petit calibre sur le plan international. C'est donc à une *analyse de contribution* relative à chaque objectif stratégique de la Stratégie 2017-2020, que les deux parties peuvent décider d'une meilleure harmonisation de leurs politiques et de la contribution des uns aux travaux (et financement) de l'autre, tout comme d'une analyse croisée de la contribution des *autres partenaires* (Départements, agences internationales, secrétariats de convention, autres *Geneva Centers*), que peut se mesurer précisément la participation du Survey à 3 objectifs stratégiques, 9 priorités et 29 activités spécifiques⁵¹. Ceci requiert à l'évidence une recherche différente à celle-ci, reposant sur les indicateurs de chacune des activités/priorités/objectifs stratégiques envisagés.

C'est donc dans le cadre de la définition de la nouvelle stratégie en préparation pour l'horizon 2019-2023 du Survey que la Suisse doit pouvoir discuter de manière stratégique avec ce dernier pour déterminer en quoi il est techniquement et/ou scientifiquement possible d'accroître la poursuite de certains intérêts stratégiques nationaux ou internationaux particuliers à l'aune de: 1) la nouvelle configuration thématique et de ressources humaines du Survey; 2) des contributions des autres composantes helvétiques oeuvrant à la lutte contre la prolifération des ALCP; et 3) des coûts associés au développement de chacune des activités annoncées.

Sur la base des considérations des points a) et b), si la Suisse était à penser des mesures plus radicales quant au futur financier du Survey, ces décisions ne seraient donc pas à mettre sur le compte sur la perception d'une absence de durabilité relative au traitement de toutes les variantes liées à cette thématique, mais plutôt à une simple lecture de coût/efficacité dont ne serait responsable que le seul Département des affaires étrangères.

c) Durabilité institutionnelle- Les changements induits par la refonte organisationnelle et le nouveau "*business model*" en émergence - i.e. un centre financé par une somme de projets courts ou moyen terme en parallèle à une réduction des *Core funding* - posent aussi un certain nombre de questions institutionnelles. Le Directeur du Survey rappelait récemment que "*the Survey's mid-term and long-term health is uncertain (...). We continue to produce research and analysis that is in considerable demand (...)*"

⁴⁹ Singulièrement, un grand nombre de Think Tanks contemporains connaisseurs des travaux du Survey sont dirigés... par des anciens de ce dernier !

⁵⁰ Constat No 1, Stratégies de la Suisse 2013-2016, 2017-2020, demande de crédit cadre IHEID /Small Arms Survey, op.cités

⁵¹ Nombres respectifs de la Stratégie 2017-2020

*but face challenges in securing adequate financial support to sustain this level of output*⁵²". Ces dernières années, plusieurs options institutionnelles ont été mises sur la table: faire du Survey un quatrième Centre de la Genève internationale; faire du Survey une fondation indépendante et donc une entité légale pleine et entière⁵³; et évidemment laisser le Survey continuer comme il est à ce jour.

La question qui se pose est de savoir si la structure institutionnelle du Survey tel qu'il est et se développe sera en mesure de faire face à la croissance programmatique et de la demande internationale en matière de travaux et de recherches. En clair: est-ce que l'augmentation du nombre de chercheurs (six nouveaux chercheurs sont/vont être recrutés par le Survey en 2017) et la croissance des contrats de recherche qui ne cessent d'être sollicités: a) peuvent être correctement absorbés par la superstructure en place; et b) si les frais de gestion octroyés par les bailleurs pour mener à bien l'augmentation de la demande de travail permettront d'assurer un encadrement technique, de contrôle qualité et de management au niveau requis. C'est la question la plus préoccupante. La question qui se pose à cet égard est de savoir si les mécanismes d'*accountability* et de supervision des travaux mérite un regard autre qu'une supervision interne, ou de l'IPC, pour assurer les contributeurs de la pertinence et de la qualité de ces derniers.

d) Durabilité financière - Il est difficile d'anticiper la durabilité financière du Survey sur une aussi courte période de temps, mais les signaux envoyés par les bailleurs de fonds sont plutôt encourageants, malgré le fait que le Survey n'ait pas, à ce jour, une "*full-time fundraising position to broaden, deepen and grow SAS's available funding*"⁵⁴". Les informations financières à notre disposition (en sus des informations suisses) nous laissent voir la difficulté - ou la réticence - pour les bailleurs de fonds de s'engager de manière durable en matière de *Core funding* (le nombre des États offrant du *Core funding* n'était que de 4 en 2016). Les échanges engagés avec différentes capitales démontrent clairement la difficulté qu'il y a d'envisager de nouveaux financements de cet ordre dans le court et moyen terme. Changements de gouvernement ou dans les politiques d'aide au développement: les états financiers du Survey démontrent la disparition (Danemark, Norvège) ou la diminution drastique (Suisse) des engagements en matière de *Core Funding*, rendant d'autant plus fragile la possibilité de réaliser certains engagements stratégiques construits sur l'hypothèse d'une *continuité* de financement qui varie d'une année à l'autre.

Néanmoins, en réaction au "choc" financier de l'été 2015, le Survey a démontré une évidente capacité à rechercher de nouveaux financements bilatéraux, parfois substantiels⁵⁵, pour compenser la réduction du "*Core funding*" en provenance de la Suisse. Le Survey fait, de loin, bien mieux à cet égard que les trois autres Centres appuyés financièrement par la Suisse (voir Constat No 11). Mais cette compensation financière entre *Core funding* et *Project funding*: a) n'augure en rien des années subséquentes; et b) empêche le Survey de se positionner sur des engagements de *recherche stratégique* investissant sur le "temps long", nécessitant le plus souvent temps et réflexion sur une base pluriannuelle - ce qu'appuient rarement des projets de type bilatéral. Le *Yearbook* fait partie des victimes de ce manque de prévisibilité financière sur un horizon financier à moyen terme, ce qui semble être un regret unanime dans la communauté des praticiens, chercheurs et diplomates travaillant sur la thématique des ALPC.

⁵² Annual Report 2016, p.6

⁵³ Les débats à cet égard sont bien relatés dans Minutes: Strategic Dialogue SAS - HSD de 2013, 2014 et 2015

⁵⁴ Final report, evaluation of the Small Arms Survey, 27 october 2013, p.28

⁵⁵ A titre d'illustration, Affaires mondiales Canada s'est engagé à financer un montant supérieur à 1,6 million de CAD\$ pour un projet "*Making Peace Operations More Effective*", sur trois ans; l'Allemagne s'est engagée à hauteur de plus de 340,000 Euros pour la Phase II de "*Global Partnership on Small Arms and Light Weapons*".

En clair, si le présent éclaire le futur, le Survey doit pouvoir continuer à capitaliser de manière pérenne, sur le moyen terme, sur sa durabilité financière, mais possiblement dans une configuration qui ne lui permettra pas d'investir sur certains projets de fonds (recherche "fondamentale", *Yearbook*) que seuls permettent des contributions de *Core funding* durables et prévisibles.

La Suisse, qui voit (toujours ?) dans le Survey l'un des éléments "*qui renforce sa propre sécurité et fournit des contributions importantes et visibles pour la communauté internationale*" devrait envisager la poursuite d'une relation d'intérêt mutuel dont les faits démontrent qu'elle est plus efficiente, en matière financière, que celle des autres Centres genevois situés à la Maison de la paix. Si l'on ose faire des comparaisons en matière de ratio entre le financement institutionnel garanti par la Confédération entre le Survey et les trois autres *Geneva Centers*, il est important de rappeler que les objectifs fixés par la Confédération en matière de financement de la part d'autres sources financières sont de 15% pour le GCSP, de 25% pour le GICHD et d'un minimum de 45% pour le DCAF. En 2016 (voir Figure 2.2), le Survey disposait de seulement 34,6% de financement institutionnel, et donc de près de deux tiers de financements (65,5%) en provenance d'autres sources que la Suisse⁵⁶.

Recommandation 11. Avec ses partenaires habituels (DFAE, IHEID), le Survey doit engager une réflexion administrative et financière poussée à savoir si la croissance programmatique en cours, nourrie de nouveaux défis et exigences, peut se satisfaire de l'encadrement administratif, managérial, et de contrôle qualité, de l'organisation, à court et moyen terme.

Recommandation 12. Dans la perspective de la préparation d'un nouveau Plan stratégique 2019-2014, la Suisse devrait garantir au Survey le minimum de "Core Funding" qui subsiste en l'état - quitte à ce que ce dernier soit "soft earmarked".

2.6 Genre

Constat 15. Le Survey a produit des efforts particuliers pour améliorer la question de genre au sein de ses travaux et recherches.

Malgré la volonté du gouvernement fédéral d'introduire "*some new aspects like "gender" in the new MoU 2014-2017*" (entre le DFAE et l'IHEID), aucune considération ou obligation particulière n'existe à cet effet. Depuis plusieurs années transparaît dans les échanges avec le DFAE le désir de "*gain the lead on expertise on firearms violence against women*" et le souci que des ponts soient créés entre "*academia and the programmatic implementation of the findings of research*". La réalité est à l'effet que le Survey a réalisé des efforts pour améliorer la visibilité de la question de genre au sein de ses travaux et recherches. L'édition du *Yearbook* 2014 traite spécifiquement de la question "*Women and guns*" et illustre la convergence prévalant entre l'agenda sur les ALPC et celui de la question relative aux "Femmes, paix et sécurité". Cette même édition a servi à l'OTAN pour la rédaction des "*Gender mainstreaming on SALW projects*"⁵⁷. UN Women a régulièrement consulté le Survey pour la préparation de son étude globale sur la mise en oeuvre de la résolution 1325 (2000) dans le but de mieux comprendre l'impact des armes à feu

⁵⁶ Federal Dispatch, 2012 - 2015

⁵⁷ https://salw.hq.nato.int/Content/resources/NGforGM_EN_Small%20Arms.pdf

sur les femmes et jeunes filles dans des contextes post-conflit. En 2015, le Survey a été invité à travailler sur le travail des intervenants en matière de violence contre les genres au travers du projet "*Innovating Gender-based Violence Interventions: Gap Analysis*". A l'instar de la banque de données sur les morts violentes, qui comporte un volet spécifique à la violence faite aux femmes, le Survey fait des efforts pour collecter et présenter des données désagrégées par genre au travers de ses publications ou encore de ses formations. Certains modules de formation ont été conçus dans le but de pouvoir être utilisés par le personnel du Survey dans le traitement de différentes thématiques. D'autres ont pour objectifs de sensibiliser certains groupes de femmes à des réalités relatives aux risques qu'elles encourent dans leur pays: la formation de femmes libyennes, en partenariat avec l'UNIDIR et l'UNMAS, a pour objectif que ces dernières puissent aller former et sensibiliser des groupes de femmes aux risques liés aux mines et aux ALPC dans leurs environnements réciproques.

Figure 2.5 Activités de formation sur la problématique du genre (2016)⁵⁸

TITLE OF TRAINING	ORGANIZED BY	PLACE	DATE	SURVEY REPRESENTATIVE(S)
Gender-balanced approaches to small arms control and awareness to strengthen community resilience in Libya	UNMAS, the Small Arms Survey, and UNIDIR	Tunis, Geneva	January and March 2016	Ali Arbia, Jovana Carapic, Hasnaa El Jamali
ATT Network Course: "Building Capacities for Effective Implementation of the Arms Trade Treaty"	GCSP, CCDP (GIIS/IDEID), the Small Arms Survey, and UNIDIR	Geneva	April 2016	Anna Alvazzi del Frate
International Peace Support Training Centre workshop: "Gender as a Tool for Mediation and Management of Small Arms and Light Weapons in Easter Africa"	IPSTC, British Peace Support Team (BPST)	Nairobi	April 2016	Khristopher Carlson
Results-based Management for Peace: training modules on gender and the SDGs	GCSP	Geneva	April 2016	Anna Alvazzi del Frate
17 th edition of the New Issues in Security course: "Gender in Peacekeeping"	GCSP	Geneva	May 2016	Anna Alvazzi del Frate
Gender training modules on the sixth annual training course on "Results-based management for peacebuilding, security, and development"	GCSP, GICHD, ISSAT, and the Small Arms Survey	Geneva	May 2016	Anna Alvazzi del Frate

Enfin, depuis son arrivée à la Maison de la paix, le Survey appuie le *Gender and Diversity Hub* en compagnie de quatre autres institutions présentes dans le but d'animer un lieu d'échanges entre décideurs politiques, chercheurs, experts et militants, sur un certain nombre de thématiques relatives à la sécurité internationale et au développement de politiques. Au niveau de la gestion et de la gouvernance interne de ce dernier, "*women represent 2/3 of the management team and cerca 1/2 of the entire team*"⁵⁹.

⁵⁸ Report 2016, p. 13

⁵⁹ Demande de crédit, op.cité.

3 Conclusions

Le Small Arms Survey est à un tournant de son existence. Sans parler de remise en cause, la réingénierie interne que ce dernier a dû organiser lui a aussi permis de reconsidérer un certain nombre de fonctions internes, de modèles de coopération externe et de représentation vis-à-vis d'un certain nombre de bailleurs et autres parties prenantes. A l'invitation de la Confédération helvétique, la présente revue a examiné les travaux du Survey à l'aune de sa stratégie 2014-2018 (cinq objectifs stratégiques définis). Dans le cadre de ses travaux, l'évaluation a eu l'occasion de rencontrer et discuter avec un nombre important de parties prenantes au Survey: son personnel, autorités de l'IHEID, membres de l'IPC, diplomates de différentes chancelleries, consultants, académiques, etc.

A l'issue de ces consultations, il est ressorti que la pertinence du Survey restait très forte pour la grande majorité des personnes interrogées et que les derniers événements ayant affecté son financement institutionnel n'ont – a priori – pas eu de répercussions sur les jugements portés par l'ensemble des parties prenantes quant à la rigueur des travaux engagés par le Survey comme quant à la valeur de sa fonction "conseil – accompagnement" dans le cadre des événements diplomatiques qui pavent la voie de la lutte contre la prolifération des armes légères et de petit calibre. Par contre, il lui est recommandé de voir de quelle manière il peut améliorer son offre en matière de conseils et recommandations relatives aux politiques publiques gouvernementales. Il ressort aussi des travaux engagés sur le Survey remplit largement les objectifs stratégiques qui lui ont été assignés, en continuant de démontrer sa capacité à engager des travaux de terrain dans la durée et la profondeur et en demeurant un catalyseur de changement par la mise en valeur de son expertise comme du développement des savoirs. En situation de crise, il a aussi démontré sa capacité à organiser sa propre "réingénierie" et les financements additionnels qui ont permis de retrouver le chemin de la croissance vont aussi permettre en 2017 de retrouver la capacité de recherche qui était la sienne avant la crise financière de 2015, en partie grâce au recrutement de nouvelles ressources spécialisées. Dans le cadre de cette réorganisation, des améliorations sont suggérées à l'effet de rendre particulièrement crédible et évidente l'expertise technique du Survey, d'introduire la gestion par résultats ainsi que la redevabilité vis-à-vis de ses pairs comme des éléments appuyant son développement comme la préparation de son prochain plan stratégique. Même si l'arrivée du Survey au sein de la Maison de la paix pouvaient laisser entrevoir une amélioration des synergies administratives et techniques entre ce dernier les autres "*Geneva Centers*", il semble y avoir peu à attendre de ce côté.

Une question fondamentale que doit continuer de se poser le Survey est celle de sa gouvernance et de savoir si la forme actuelle de "projet" de l'IHEID reste pertinente et satisfaisante. A défaut de devenir un nouveau et quatrième "*Geneva Center*", le Survey devrait pouvoir envisager une transformation de sa gouvernance normative sous une forme à discuter entre les principales parties prenantes intéressées. Ceci ne devrait pas affecter les fonctions qui font de lui un partenaire recherché par les chancelleries et gouvernements qui suivent ses travaux: comprendre, être conseillé et appuyer le développement de politiques.

Si le développement de nouvelles synergies au sein de la Maison de la paix est un (nouvel) exercice en construction auquel participe à façon le Survey – en pilotant deux "hubs" spécifiques (Genre et SDG), le modèle de développement programmatique entre le GICHD et lui-même semble être la bonne approche à suivre entre un niveau de coopération – ad hoc minimaliste (avant) et une éventuelle fusion, telle qu'espérée par le gouvernement suisse. Cette "vision", si l'en est une, ne nous semble pas réaliste et souhaitable et elle ne devrait surtout pas être guidée par des impératifs de nature financière ou administrative: de tous les *Geneva Centers*, le Survey est celui qui a le meilleur ratio "budget total/ contributions extérieures". A l'inverse, les autres *Geneva Centers* devraient s'inspirer de sa récente évolution.

Sur ces bases saines, et en continuité avec son "esprit", le Survey semble porteur d'une durabilité qui repose sur de nouveaux équilibres: durabilité financière s'appuyant sur une diversification des ressources et une évidente confiance des bailleurs – nouveaux comme traditionnels – ; durabilité institutionnelle, dont le potentiel de renouvellement/changement mérite discussion entre l'IHEID et les membres du Conseil de programme international (IPC); et durabilité de résultats, si l'on se fit à l'effet que les objectifs stratégiques ont livré les résultats et produits attendus et développés dans le cadre du Plan stratégique.

La Suisse va continuer à profiter des travaux du Survey, et devrait s'engager à appuyer ses travaux dans la durée. Les options proposées par certains relatives à une "fusion" ou une intégration poussée des travaux du Survey dans une entité ou une autre présenteraient plus de risques (perte d'identité, dilution des différents axes de recherche "fondamentale") que d'avantages à court terme. La structure financière du Survey vient aussi démontrer son "agilité" et sa capacité à diversifier le champs de ses appuis et soutiens. Pour institutionnaliser cette confiance dans le temps et la durée, et donner au Survey une nouvelle légitimité, comme un devoir de redevabilité vis-à-vis de ceux qui l'appuient, se pose la question de sa possible refonte en un organisme autonome, en droit comme dans la recherche.

Annexe 1. Matrice d'évaluation

EVALUATION CRITERIA	QUESTIONS	SUB-QUESTIONS	INDICATORS (TARGETS / BASELINE)	DATA COLLECTION METHODS / SOURCES
Relevance / Appropriateness	Are the activities of SAS appropriate to the objectives(s) and the mandate defined in the MoU 2014-2017 with the DFDA?	What have been the core activities undertaken by SAS in order to reach the objectives defined in the MoU with DFDA?	Nature, type, number, frequency of activities undertaken by SAS Perceived conformity of SAS's activities with the defined MoU 2014-2017	<i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports <i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders
		How relevant are the defined activities in regard to the evolving trends and dynamics in the Small Arms sector of activity?	Nature of the trends in the sectors of activity of SAS Perceived trends/ evolutions in the sector of activity of SAS	<i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports <i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders
		Has there been any activity or programme initiatives that were initiated outside of the MoU with DFDA? Did they affect the reach of the objectives defined in the MoU with DFDA?	Nature, type, number, frequency of activities undertaken by SAS outside of the MoU with DFDA	<i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports <i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders
	Have the goals of co-operation been effective and efficient?	To which extent the objectives defined in the core contribution and individual projects agreements been attained?	Nature of the goals, objectives and expected achievements Level and perceptions of effective achievement of the expected goals	<i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports <i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders
		Have any particular efforts and energy invested in the cooperation agreements between SAS and the DFAE?		

EVALUATION CRITERIA	QUESTIONS	SUB-QUESTIONS	INDICATORS (TARGETS / BASELINE)	DATA COLLECTION METHODS / SOURCES
	Is SAS's Strategy adopted for the period 2014-2018 still appropriate and meaningful?	<p>How different was the SAS's strategy for 2014-2018 different from preceding strategies</p> <p>What have been the key elements of difference between one strategy and the other?</p> <p>In light of an evolving context, are the strategic objectives adopted by SAS still relevant and appropriate?</p>	<p>Differences in nature, type and quality of SAS Strategic objectives between the 2014-2018 strategy and its predecessor</p> <p>Perceptions/ opinions related to the continuous appropriateness of one strategy objectives vs another</p>	<p><i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders, particularly donors</p>
	Is SAS still properly targeting the right topics and themes?	<p>Are the major topics tackled by SAS still relevant to needs and demands in the contexts where the organization operates?</p> <p>Is SAS's work, thoughts and policies still relevant vs the evolution of new Agenda and trends</p> <p>What are the perceptions of the main donors and other constituencies in regard to SAS's evolving work, policies, thoughts and programmatic objectives?</p>	<p>Nature and type of topics which seem relevant to needs and demands in SAS operational contexts</p> <p>Perception of trends changes and dynamics that may affect the relevance of SAS targets, policies and programmes</p> <p>Perceptions of external stakeholders to SAS's positioning vs new trends/realities in its field of competence</p>	<p><i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders, particularly donors</p>

EVALUATION CRITERIA	QUESTIONS	SUB-QUESTIONS	INDICATORS (TARGETS / BASELINE)	DATA COLLECTION METHODS / SOURCES
	What could be the pros and cons of a merger or other type of strategic cooperation between SAS and other Geneva-based Think Tank?	<p>What would be the strategic or programmatic reasons leading to a possible merger or stronger cooperation between SAS and other Geneva-based Think Tanks</p> <p>What kind of similar initiatives have been - or not - envisaged in this regard?</p> <p>What are the perceived advantages/ disadvantages of one or the other of these approaches?</p>	<p>Perceived nature of the advantages/ disadvantages of a merger or strategic cooperation with other Geneva-based Think Tanks</p> <p>Steps undertaken by SAS in one direction or the other like proposed in the question</p>	<p><i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders</p>
	Are SAS's activities still relevant for HSD's priorities?	<p>In the context of the Swiss SALW strategy, are SAS's programmes and activities aligned with HSD's priorities and strategy?</p> <p>What could be the differentiating elements between the HSP priorities and the implementation of the MoU between FDFA and SAS?</p> <p>What are the perceptions and opinions related to the evolution of both SAS and HSD strategies - and their on-going complementarities and synergy</p>	<p>Respective nature, quality and perceived relevance of HSD and SAS's strategies and priorities</p> <p>Perceptions related to the relevance of the evolving inclusion - or distinction - between the HSD and SAS's strategies in light of the Swiss SALW Strategy</p>	<p><i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders</p>

EVALUATION CRITERIA	QUESTIONS	SUB-QUESTIONS	INDICATORS (TARGETS / BASELINE)	DATA COLLECTION METHODS / SOURCES
This question could also be pertinent in the Efficiency section	Are the approaches and solutions proposed by SAS pragmatic and realistic?	What are the perceptions of the best practises or methodology proposed by SAS by internal and external stakeholders? Are SAS approaches perceived as "SMART" and pragmatic and what would be rationale to support this affirmation?	Perceptions linked to the nature of approaches and solutions proposed by SAS Opinions of external stakeholders/partners on the methodologies proposed by SAS in its work	<i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports <i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders
Effectiveness	To what extent have the SAS objectives and outcomes been achieved during the period under evaluation?	What have been the tangible outcomes that can be attributed to the work of SAS ? Nature, numbers, frequency, relevance?	Number, type and extent to which outputs and outcomes were achieved based on the performance indicators developed by SAS and the perception of external stakeholders	<i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports <i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders
		Was the SAS's Strategy an effective means to achieve the stipulated goals? Has the SAS Strategy been sufficiently instrumental in initiating or promoting the actions envisioned?	Nature, type of SAS's implementation, development, advocacy tools that support its strategy	<i>Document review:</i> SAS's strategic and programme/project documents reports <i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders

EVALUATION CRITERIA	QUESTIONS	SUB-QUESTIONS	INDICATORS (TARGETS / BASELINE)	DATA COLLECTION METHODS / SOURCES
	Did the outcomes of SAS's work contribute to the Swiss Human Security Policy?	<p>What is the perceived nature of the effective (or marginal) contribution of SAS's work to Swiss's Human Security Policy?</p> <p>What are the particular attributes of SAS's contributions (originality, innovation, potential of replication, supportive of other Human Security Division initiatives, role and action of partners, etc.)</p>	<p>Perceived level of contribution/effectiveness of SAS's work in support to the Swiss Human Security Policy</p> <p>Degree of synergy among actions undertaken by SAS's actions and other HSD policies/goals and initiatives</p>	<p><i>Document review:</i> strategic and programme/project documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders</p>
	To which extent has SAS been managing its institutional learning ?	<p>What is the tangible evidence that institutional learning was effectively managed?</p> <p>What have been the main tools, policies and methodologies used in the management of institutional learning?</p>	Evidence of SAS investment in the design and implementation of institutional learning	<p><i>Document review:</i> strategic and programme/project documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders</p>
	How effective are SAS's M&E mechanisms in the production of relevant and reliable information on outcomes and processes	<p>What kind of M&E processes has SAS been using in the course of the period covered in the MoU 2014-2017 with the FDFA?</p> <p>What kind of resources, mechanisms and M&E policies have supported the generation of relevant information in support of the implementation of the 2014-2018 Strategy of SAS?</p>	<p>Nature, type of M&E policies, tools and resources</p> <p>Perceived effectiveness, SWOT and challenges linked to the implementation of the M&E processes</p>	<p><i>Document review:</i> M&E strategic policy and programme documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS's M&E and supervising officials and of external stakeholders</p>

EVALUATION CRITERIA	QUESTIONS	SUB-QUESTIONS	INDICATORS (TARGETS / BASELINE)	DATA COLLECTION METHODS / SOURCES
Efficiency	Were the funds allocated to SAS used in an efficient manner?	Did SAS use the funds at its disposal in a sound and effective manner?	Nature and amounts of funding allocated to SAS	<i>Document review:</i> project documents
		Was SAS in a position to reach all its strategic and programme objectives with the funds allocated	Effective financial plans and financial reporting presenting financial data	<i>Interviews:</i> representatives of
		What have been - if any - the financial gaps identified during the implementation of the MoU with the FDFA and what have been - if any - the mitigation initiatives put in place	Financial ratio analysis of activities vs funds allocated to the implementation of the programme	
		Were enough human resources dedicated to the implementation of the SAS's strategy?	Nature of decisions/initiatives undertaken in order to face any financial gaps	
			Number, nature and qualifications of the personnel implementing the Strategy	<i>Document review:</i> HR and yearly documents reports <i>Interviews:</i> representatives of SAS's personnel and supervising officials
	What is the evaluation of SAS's programme and project management?	What kind of project management tools, practise and expertise are being deployed in order to reach SAS's programmatic objectives?	Number, nature, effectiveness of programme tools set up by SAS	<i>Document review:</i> SAS's Programme, Financial, and Budgetary tools used during the MoU 2014-2018 period
		Have there been any perceived problems linked to the perceived inefficiency of SAS's programme tools?	Perception of internal and external stakeholder of SAS's programme tools effectiveness and efficiency	Programme/Project reports <i>Interviews:</i> representatives of SAS's personnel and supervising officials

EVALUATION CRITERIA	QUESTIONS	SUB-QUESTIONS	INDICATORS (TARGETS / BASELINE)	DATA COLLECTION METHODS / SOURCES
	Have the goals of the cooperation attained with reasonable efforts?	<p>What have been the main obstacles /challenges that may have affected the implementation of SAS's MoU with FDFA?</p> <p>Is there a perceived discrepancy between the efforts planned and undertaken and their initial planning (in terms of budget, persons time, etc.)</p>	<p>Budget and financial allocations per line of action, project/programme activities</p> <p>Discrepancies between planned time/budget means and resources and effective implementation of achieved goals</p>	<p><i>Document review:</i> SAS's Programme, Financial, and Budgetary tools used during the MoU 2014-2018 period</p> <p>Programme/Project reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS's personnel and supervising officials</p>
Coordination	To what extent efficient coordination mechanisms have been set up among the key partners and donors of SAS?	What have been the nature, type and number of coordination mechanisms set up among the key partners and donors of SAS?		<p><i>Document review:</i> strategic and programme/project documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders</p>
		Was the steering and monitoring of the SAS Strategy appropriate?	Evidence of clear steering mechanisms generating consistency and coherence in the progression of the MoU with the FDFA	<p><i>Document review:</i> Steering Board documentation</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders</p>
	Has SAS being using any potential synergies and cooperation with other Geneva-based Think Tanks ?	What is the nature of cooperation agreements and relations of SAS with other Geneva-based Think Tanks?	Perceived nature and type of synergies between SAS and other Geneva Think Tanks	<p><i>Document review:</i> strategic and programme/project documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders</p>

EVALUATION CRITERIA	QUESTIONS	SUB-QUESTIONS	INDICATORS (TARGETS / BASELINE)	DATA COLLECTION METHODS / SOURCES
Sustainability	How sustainable are the results obtained through the strategic partnership?	<p>What are the definition and indicators related to the sustainability of SAS's operations in the context of the MoU between FDFA and SAS?</p> <p>How is SAS perceiving (or measuring) the sustainability of its operations (in an historic perspective as well as in the context of the current MoU with FDFA)?</p> <p>What are the perception of SAS's donors and stakeholders of the sustainability of its efforts and programmes?</p> <p>What is the strategic outlook for SAS?</p>	<p>Evidence of results achieved and their sustainability in time/duration</p> <p>Nature and type of results which proved to be sustainable on the long term</p> <p>Perceptions of stakeholders in relation to the sustainability of SAS's programmes and activities.</p>	<p><i>Document review:</i> strategic and programme/project documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders</p>
	How sustainable if the financing of SAS's activities	<p>What are the funding ratio per donor which support SAS's programmes and activities?</p> <p>How are/have these ratios evolved through time and during the last MoU 2014-2018</p> <p>What is the part of FDFA in the funding of SAS and could it sustain itself without it ?</p> <p>What are the other sources of funding of SAS and do they intend to sustain SAS on the long run?</p>	<p>Number, type and amounts of financial agreements signed between SAS and its donors/contributors</p> <p>Changes/trends and dynamics that(may) affect SAS financing</p> <p>Nature of response of SAS when it faces critical financial gaps/shortfalls</p> <p>Perceptions of SAS's officials and external partners in regard to funding trends (past and future)</p>	<p><i>Document review:</i> strategic and programme/project documents reports</p> <p><i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders</p>

EVALUATION CRITERIA	QUESTIONS	SUB-QUESTIONS	INDICATORS (TARGETS / BASELINE)	DATA COLLECTION METHODS / SOURCES
Gender	Are relevant gender aspects respected and specific gender relevant activities undertaken	How is SAS integrating gender aspects within its programming and in the context of the MoU Strategy? How gender relevant activities being integrated, monitored and evaluated in the context of SAS's programming?	Gender policy/markers put in place in programming and monitoring activities of SAS Nature of gender related activities integrated within SAS programme and in the context of the MoU with FDFA	<i>Document review:</i> strategic and programme/project documents reports <i>Interviews:</i> representatives of SAS and of external stakeholders

Annexe 2. Liste des personnes rencontrées – Berne, Genève

Noms	Organisation
Division de la sécurité humaine (DFAE)	
Raphael Nägeli	Ministre
Anina Mathis	Programme Officer
Julie Barretta	Programme Specialist
Anne Grobet	Programme Officer
Lara Girard	Programme Officer
Secrétariat d'état à l'économie	
Simon Plüss	Head of Division
Direction du développement et de la coopération	
Barbara Affolter Gomez	Programme Specialist
Mission permanente de la Suisse près les Nations Unies	
Sabrina Dallafior	Ambassadrice
Small Arms Survey	
Eric Berman	Director
Anna Alvazzi	Director of Programmes
Carole Touraine	Director of Administration & Finance
Russel Gasser	RBM Expert
Glenn Mcdonald	Managing Editor
Nicolas Florquin	Research Coordinator
Luigi de Martino	Operations Coordinator
Ben King	Researcher

Irene Pavesi	Researcher
Sonal Karwah	Researcher (ex.)
Aaron Karp	Consultant
Emilia Dungel	Communications Director
Elise Lebert	Administration
Mission permanente de l'Australie	
Hugh Watson	Premier secrétaire
EEAS - European Commission	
Franck MEESUSSEN	Policy Officer
Mission permanente de la France	
Marie-Gaëlle Robles	Conseillère
Mission permanente de l'Allemagne	
Bruno Paulus	Attaché militaire
Ministère des affaires étrangères de la Suède	
Magnus Hellgren	Deputy Director, Department for Disarmament, MFA
ECOWAS	
Piex Joseph Aipri Ahoba	Head/Small Arms Division
Geneva International Center for Humanitarian Demining (GICHD)	
Stefano Toscano	Director
Pascal Rapillard	Adviser, Communication
Centre démocratique pour le contrôle des forces armées (DCAF)	
Amb. Thomas Guerber	Director
Mark Downes	Operations Director
Interpeace	
Scott Weber	Director General
Centre de politique de sécurité - Genève (GCSP)	

Amb. Christian Dussey	Director
Mark Fijnaud	Cluster Leader
Institut des Hautes Études Internationales et du Développement	
Philippe Burin	Director
Keith Krause	Professor (former Director, SAS)
Jacqueline Côté	Public Relations Director
Stimpson Center	
Rachel Sthol	Senior Associate
Parliamentary Forum on Small Arms	
Colonel Jacques Baud	Director
Conflict Armament Research	
James Bevan	Director
United Nations Development Program	
Helen Olafsdottir	BPPS
UNODA	
David Prins	Chief

Annexe 3. Bibliographie sommaire

A. Confédération suisse

Département fédéral des affaires étrangères (DFAE)

- DFAE. 2012. Message concernant la coopération internationale de la Suisse 2013-2016 : L'essentiel en bref.
- DFAE. Stratégie de politique étrangère 2012-15.
- DFAE. Stratégie de politique étrangère 2016-2019.
- DEFAE. 2016b. Message concernant la coopération internationale de la Suisse 2017-2020 : L'essentiel en bref.
- Stratégie de lutte contre le commerce illicite des ALPC de la Suisse, 2013 - 2016
- Stratégie de lutte contre le commerce illicite des ALPC de la Suisse, 2017 - 2020
- Échanges entre DFAE et IHEID en relation avec une affaire de fraude électronique (Août - Novembre 2015)

B. Small Arms Survey

Documents de base

Stratégie 2014 - 2018

Rapports annuels 2015, 2016

Quarterly Reports 2016, 2017

Organigramme SAS

Documents de stratégie: Publications, Social Media, Communications

Relations avec la Suisse

Minutes Strategic Dialogue SAS - HSD, 9, May 2014

Minutes Strategic Dialogue SAS - HSD, 24 Aug. 2015

Minutes Strategic Dialogue SAS - HSD, 11 Dec. 2015

Protokoll Strategischer Dialog mit Small Arms Survey, 18 Nov 2016

Protokoll Strategischer Dialog mit Small Arms Survey, 16 June 2017

Échanges de lettres *24 Oc. 2014; 10 Juil. 2015; 21 Juil. 2015; 18 Août 2015; 28 Sept. 2015; 6 Jan. 2015; 1er Fév. 2016; et 12 Oct. 2016; entre le DFAE et le SAS en relation avec le financement du SAS

Relations avec IHEID

MOU entre le DFAE et l'IHEID, 8 May 2014

Échanges de lettres entre DFAE et IHEID, 9 Nov. 2015 et 25 Jan. 2016

Evaluations

Final Report, Evaluation of the Small Arms Survey, ISG, 27 Oct. 2013

SS Ealuation Response, 2 Oct. 2013

Management response to the external evaluation of the strategic partners, 20 Nov. 2013

Relation avec le GICHD

MOU entre le GICHD et le SAS, 22 Déc. 2016

Joint Concept entre le GICHD et le SAS (undated)

Letter to Amb. Grau, 31 Mars 2017

Rapports du SAS

Yearbooks, Rapports, Briefing notes, Guides techniques ou thématiques, Ouvrages de formation et autres productions diffusés par le SAS à <http://www.smallarmssurvey.org/>

Annexe 4. Liste des recommandations

- Recommandation 1. Politiques publiques - Le Survey doit envisager de proposer l'intégration dans ses recherches de recommandations de politiques publiques qui pourraient aider les ministères et chancelleries intéressées à développer ces dernières de manière avisée.
- Recommandation 2. Plan de récréation du Yearbook de SAS: Le Survey doit envisager avec un certain nombre de bailleurs la possibilité de faire revivre, sous toutes les plateformes éditoriales possibles, son Yearbook.
- Recommandation 3. Organisation interne: avec l'appui d'une consultation externe, le Survey devrait engager un exercice d'audit organisationnel participatif qui permette d'ajuster les tâches, titres et fonctions liées aux compétences recensées à l'interne (recherche, gestion, fundraising, communications, etc.) pour a) assurer une efficacité et efficience optimale du temps et compétences de chacun des membres du personnel; b) penser le renforcement éventuel de l'organisation là où des manques sont identifiés.
- Recommandation 4. Expertise technique: pour contrer l'image – à valider – que les coupures budgétaires ont coupé le Survey d'une partie de son expertise de pointe, il serait souhaitable de mettre de l'avant une unité "Senior Technical Experts Team" qui sera dotée des experts (physiquement présents/virtuels) dans le domaine, récemment recrutés, ou engagés sur une base ad hoc par le Survey.
- Recommandation 5. Efficience du personnel – Le Survey doit continuer sa "mue organisationnelle" et, pour améliorer sa performance comme sa redevabilité vis à vis de ses pairs, se doter d'outils plus performants en matière de collecte des heures/jours travaillés par le personnel, projet par projet. Un système de mesure du temps comme de la performance appuierait une meilleure connaissance des efforts engagés, comme de ceux où des ressources additionnelles pourraient s'avérer nécessaires.
- Recommandation 6. Fonction "MEL" – Le renforcement de la capacité RBM est une priorité qui doit se doubler d'une fonction d'apprentissage interne, tant au niveau de l'évaluation de la Stratégie (output/outcomes) que de l'apprentissage interne. Il serait donc important que la fonction RBM soit transformée en "MEL" – Monitoring, Evaluation and Learning pour renforcer la fonction de redevabilité de l'organisation vis-à-vis de ses différents clients et parties prenantes et que des outils soient mis en place pour développer cette politique.
- Recommandation 7. Le Survey devrait envisager – en concertation avec l'IHEID comme de ses principaux partenaires (États, bailleurs de fonds, Confédération helvétique) – un projet de renforcement (ou de transformation) de sa gouvernance normative qui mette l'accent sur la responsabilité des parties prenantes à appuyer et guider le Survey comme sur celle qu'elles ont d'assurer sa survie financière et son rayonnement international.

- Recommandation 8. Le Survey devrait synthétiser à l'intention de ses bailleurs et parties prenantes une note présentant les champs possibles d'intervention et de coopération communs avec chacun des Centres appuyés par la Suisse au sein de la MdP, inscrire ces champs de coopération dans une perspective à moyen et long terme et assurer la diffusion d'une information synthétique sur la progression des travaux engagés sous son leadership.
- Recommandation 9. Le Survey et le GICHD doivent continuer d'approfondir une relation programmatique dédiée et approfondie et démontrer que l'option de coopération choisie est productive de sens, de partage de connaissances comme de capacités. Le Survey devrait pouvoir utiliser le modèle proposé pour envisager des types de coopération avec d'autres Centres sur le modèle et ouvrir des discussions dans ce sens avec GCSP et DCAF.
- Recommandation 10. Le développement d'approches synergiques et holistiques entre le Survey et les autres centres de la Maison de la paix devrait reposer sur une politique combinée et articulée sur des objectifs concertés par thématique, pays ou région; et assurer que ces derniers soient poursuivis par une ou des ressources humaines dédiées.
- Recommandation 11. Avec ses partenaires habituels (DFAE, IHEID), le Survey doit engager une réflexion administrative et financière poussée à savoir si la croissance programmatique en cours, nourrie de nouveaux défis et exigences, peut se satisfaire de l'encadrement administratif, managérial, et de contrôle qualité, de l'organisation, à court et moyen terme.
- Recommandation 12. Dans la perspective de la préparation d'un nouveau Plan stratégique 2019-2014, la Suisse devrait garantir au Survey le minimum de "Core Funding" qui subsiste en l'état - quitte à ce que ce dernier soit "soft earmarked".

Annexe 5. Liste des constats

- Constat 1. Le questionnement sur la pertinence du Survey revient de manière récurrente. L'agenda de la communauté internationale sur la problématique des ALPC est là pour continuer de démontrer celle-ci.
- Constat 2. Si la pertinence d'une recherche soutenue et diversifiée semble récurrente c'est la capitalisation de la recherche en outils de politique publique qui est aussi souhaitée.
- Constat 3. De manière générale, le Survey remplit largement les Objectifs stratégiques qui lui sont assignés.
- Constat 4. La disparition du SAS Yearbook annuel a illustré symboliquement la crise traversée par l'organisation. Sa renaissance serait une nouvelle source de légitimité.
- Constat 5. L'administration interne du Small Arms Survey a été transformée depuis 2016 et peut encore faire l'objet d'améliorations.
- Constat 6. Le développement de la capacité du Survey à renforcer son approche RBM doit s'enrichir d'une fonction "MEL" renforce la capacité de l'organisation à chercher de nouveaux financements.
- Constat 7. L'adoption d'un Plan de communication doit permettre d'augmenter le rayonnement du Survey à l'extérieur.
- Constat 8. Les synergies administratives entre le Survey et les trois centres GCSP, DCAF et GIHCD sont difficiles à aligner sur les politiques de l'IHEID.
- Constat 9. La gouvernance interne – et internationale – du Small Arms Survey est duale et évolutive. Elle pose la question de la redevabilité du Survey face à l'*International Programme Council* comme vis-à-vis de l'IHEID.
- Constat 10. Les relations du Survey avec les chancelleries et gouvernements partenaires sont mues par trois intérêts invariables: comprendre, être conseillé et appuyer les politiques.
- Constat 11. Le développement de synergies entre le Survey et d'autres centres de référence de la Maison de la Paix est émergent et porteur de dynamiques.
- Constat 12. La proposition de contribution stratégique entre le GICHD et le SAS est un modèle de développement programmatique "SMART" et progressif.
- Constat 13. La durabilité financière du Survey semble prévaloir à court terme. Le fond de la question – pour le long terme – est celle du ratio "*Core Funding*" vs "*Earmarked Funding*".
- Constat 14. La durabilité des travaux du SAS ne semble pas être un enjeu pour les partenaires du Survey, à l'exception de la Suisse.
- Constat 15. Le Survey a produit des efforts particuliers pour améliorer la question de genre au sein de ses travaux et recherches.