

**GLOBAL
INITIATIVE**
AGAINST TRANSNATIONAL
ORGANIZED CRIME

STRATÉGIE 2021- 2023



STRATÉGIE 2021- 2023

JANVIER 2021



© 2021 Global Initiative Against Transnational Organized Crime.
Tous droits réservés.

Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans l'autorisation écrite de la Global Initiative against Transnational Organized Crime

Veuillez adresser vos demandes à :
Global Initiative against Transnational Organized Crime
Avenue de France 23
Genève, CH-1202
Suisse
www.GlobalInitiative.net

SOMMAIRE

Déclaration de mission de la GI-TOC	iv
Création et trajectoire de la GI-TOC	iv
NOTRE VISION POUR 2023	1
LE DÉFI : LUTTER CONTRE LE CRIME ORGANISÉ EN CETTE PÉRIODE DIFFICILE	2
L'APPROCHE DE LA GI-TOC	3
L'AVANTAGE DE LA GI-TOC	4
Portée	6
Inclusion	9
Crédibilité	9
Agilité	9
Gouvernance	10
Nœuds du réseau : observatoires régionaux de la société civile	11
OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2021-2023	12
1. Sensibilisation et analyse : accroître la base de connaissances et la compréhension du crime organisé	12
2. Action : faciliter et promouvoir des réponses politiques innovantes et pertinentes	13
3. Résilience : renforcer la résilience et les réponses locales au crime organisé	15
4. Partenariats forts : s'appuyer sur des partenariats renforcés pour des réponses plus efficaces	16
5. Avenir : consolider les réalisations accomplies cette dernière décennie et se positionner pour l'avenir	17
CONCLUSION : S'ADAPTER ET CROÎTRE AU COURS DE CETTE DEUXIÈME DÉCENNIE D'EXISTENCE	19

DÉCLARATION DE MISSION DE LA GI-TOC

Améliorer l'analyse du crime organisé, encourager l'action contre celui-ci et soutenir la résilience à son égard afin de réduire son impact négatif sur les individus, l'environnement, les entreprises et les États.

CRÉATION ET TRAJECTOIRE DE LA GI-TOC

La Global Initiative against Transnational Organized Crime (ci-après, la « GI-TOC ») a vu le jour en 2012 par le biais d'une série de consultations entre de hauts responsables, des professionnels et des analystes des services de maintien de l'ordre préoccupés par l'impact croissant du crime organisé et soucieux de trouver de meilleurs moyens d'y faire face. Comme l'ont déclaré les fondateurs de l'organisation en février 2012, « nous souhaitons créer un forum où nous pourrions parler ouvertement de ces questions et formuler des alternatives pour y faire face ». Ils ont préconisé une approche plus stratégique, plus globale et à l'échelle de la société pour lutter contre le crime organisé. C'est ainsi qu'est née, en 2013, la GI-TOC, **un réseau pour contrer les réseaux.**

Une constitution a été adoptée pour définir clairement les principaux objectifs de l'organisation. La première stratégie de la GI-TOC, qui couvrait la période 2015-2017, visait à établir une organisation efficace et réputée. Un secrétariat a été établi à Genève, un Réseau d'experts a été formé et l'organisation a commencé à produire des recherches innovantes, preuves à l'appui, sur un large éventail de sujets liés à la criminalité. Le principal objectif de la deuxième stratégie, mise en œuvre entre 2018 et 2020, était de consolider la trajectoire de croissance et l'impact de l'organisation. Cet objectif a été atteint en ouvrant un certain nombre de bureaux (Le Cap, La Valette et Vienne) et d'observatoires régionaux (couvrant l'Afrique orientale et australe, le Sahel et l'Afrique du Nord, ainsi que l'Europe du Sud-Est) ; en embauchant plus de personnel issu d'horizons géographiques très variés ; en augmentant considérablement le nombre de publications et de réunions ; en élargissant et en exploitant l'expertise du Réseau d'experts ; et en assurant un financement suffisant et durable sur la base de partenariats de confiance avec les donateurs.

NOTRE VISION POUR 2023

En moins d'une décennie, la GI-TOC est passée du statut de start-up agile à celui d'organisation mondiale. La stratégie vise à consolider cette croissance rapide et à guider et informer la prochaine phase de développement en mettant l'accent sur une véritable mondialisation de l'organisation. C'est pourquoi le thème de cette nouvelle période stratégique est l'« ancrage mondial ». Nous allons tout mettre en œuvre afin qu'en 2023, la GI-TOC :

- soit un réseau mondial en action ;
- assure une couverture mondiale grâce à ses bureaux et observatoires ;
- adopte une perspective internationale dans ses publications et autres réalisations ;
- atteigne un public mondial ;
- dispose d'un Réseau d'experts dont la composition est véritablement mondiale et inclusive ; et
- contribue de manière significative aux efforts mondiaux de prévention et de lutte contre le crime organisé.

À l'aube de sa deuxième décennie d'existence, la GI-TOC entend, par le biais de cette stratégie, devenir l'organisation de référence de la société civile à l'échelle internationale pour les questions de criminalité organisée transnationale et améliorer sa capacité à apporter des réponses plus efficaces face à ce problème mondial. Conformément à l'objectif de mondialisation et en gardant en tête l'une des visées initiales de la GI-TOC, cette stratégie participera à la mise en place des éléments constitutifs d'une stratégie internationale de lutte contre le crime organisé.

L'année 2023 marque le 10^e anniversaire de la fondation de la GI-TOC et les 20 ans de la ratification de la Convention des Nations unies contre la criminalité organisée transnationale. Cette date anniversaire sera l'occasion de faire le bilan de la première décennie d'existence de la GI-TOC et de son rôle dans la réduction des torts causés par le crime organisé dans le monde, et de se positionner pour l'avenir.

LE DÉFI : LUTTER CONTRE LE CRIME ORGANISÉ EN CETTE PÉRIODE DIFFICILE

La criminalité organisée transnationale, qui continue d'exister depuis plusieurs dizaines d'années, a prospéré en tant que sous-produit de la mondialisation amorcée dans les années 1990. Au cours des 30 dernières années, les marchés criminels se sont étendus et diversifiés, les groupes criminels investissant différents marchés et nouant des liens à l'échelle mondiale. Entre-temps, les impacts sur les sociétés, les systèmes politiques et les économies se sont intensifiés. Les criminels ont, de surcroît, rapidement tiré profit de la transformation digitale de l'économie, en exploitant et en profitant de nouveaux marchés grâce à la cybercriminalité. Ces changements rapides et spectaculaires nuisent à la gouvernance, à l'État de droit, à la démocratie, à l'environnement, au développement durable et à la santé ; ils accentuent l'inégalité entre les sexes et alimentent l'instabilité dans les zones de conflit, les zones frontalières et les quartiers urbains. Le pouvoir exercé par les groupes criminels dans certaines régions et sur certains marchés rivalise avec celui des gouvernements et des entreprises. L'argent sale s'arroge le pouvoir, l'influence et l'impunité. Pourtant, alors que les marchés illicites étendent leur emprise à l'échelle mondiale, au niveau politique, on observe une tendance à la démondialisation et à des solutions purement nationales. Dans ce climat politico-économique, les réponses multilatérales restent désarticulées, insuffisantes et répressives faute de coopération accrue pour lutter contre la criminalité, telle que préconisée par les instruments mondiaux. En outre, les forces de l'ordre voient leurs actions entravées par une perte de confiance croissante entre les citoyens et la police.

La pandémie de Covid-19 a mis en lumière un certain nombre de tendances sous-jacentes qui étaient déjà à l'œuvre avant la crise, et a ouvert de nouvelles perspectives au crime organisé. L'inégalité croissante de la société, les services publics mis à rude épreuve, le changement climatique, les démocraties illibérales qui se propagent et l'importance renouvelée des frontières bien gardées, ainsi que l'impact croissant de la technologie, sont autant de facteurs qui façonneront l'environnement stratégique dans lequel opère le crime organisé. Cet environnement complexe et le poids de la pandémie influenceront le travail de la GI-TOC et dicteront ses priorités pour la prochaine période stratégique, 2021-2023.

L'APPROCHE DE LA GI-TOC

Nous abordons les marchés illicites comme des écosystèmes, en tenant compte de leurs moteurs, de la dynamique économique, de l'économie politique (y compris la gouvernance criminelle) et de l'impact sur les communautés. Cela nous permet d'envisager des réponses globales, qui tiennent compte des dynamiques locales et régionales et qui soutiennent des programmes clés, tels que la gouvernance, le développement et la sécurité de la communauté. Ce point de vue est au cœur de nos trois principaux axes de travail, à savoir :

- Fournir une analyse
- Organiser des réunions pour générer de nouvelles approches et favoriser les débats politiques
- Soutenir les initiatives innovantes sur le terrain

Notre recherche fondée sur des données probantes combine le travail d'investigation, la recherche fondamentale et l'analyse diagnostique, qui, combinés, fournissent des aperçus stratégiques pour aider les décideurs politiques régionaux et mondiaux à influencer les débats. En tant qu'organisation de la société civile, nous sommes en mesure de porter une réflexion constructive, hors des sentiers battus, et d'introduire de nouvelles idées, données et perspectives dans les débats. Notre réseau de contacts et notre connaissance du terrain nous permettent de fournir des informations et des idées précises, d'amplifier la voix des personnes les plus touchées par le crime organisé et la corruption qui y est associée, et de fournir des perspectives réelles et des expériences de première main pour alimenter les débats de haut niveau. En parallèle, nous nous efforçons d'être objectifs et d'adopter une attitude responsable vis-à-vis des sensibilités politiques propres aux thèmes du crime organisé et de la corruption.

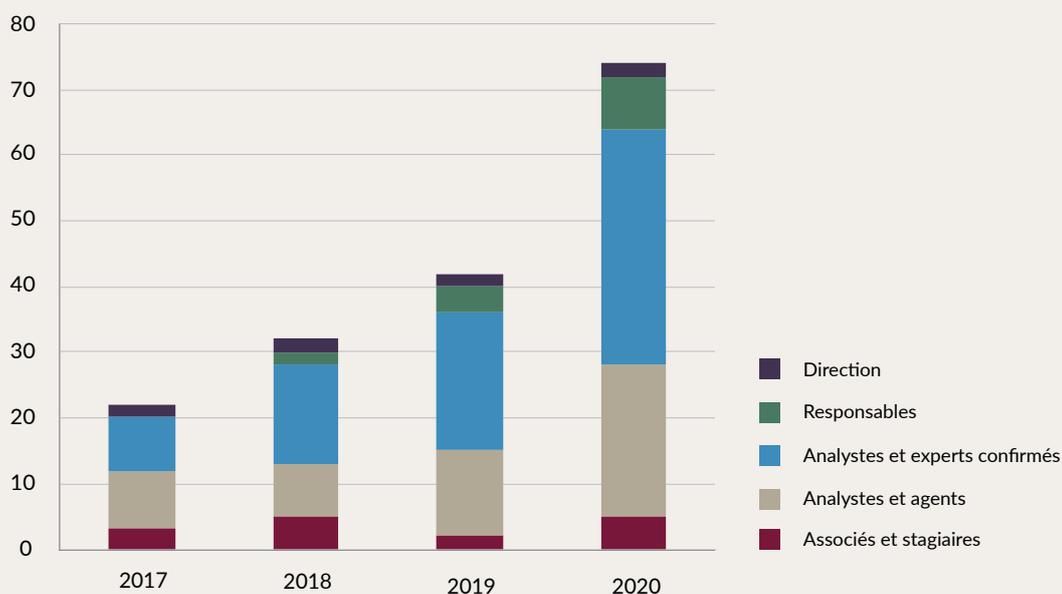
Par expérience, la GI-TOC sait l'importance du calendrier. C'est pourquoi nous nous concentrons sur la contribution de suggestions pertinentes sur le plan politique aux bonnes personnes au bon moment, afin d'avoir plus de poids dans les processus décisionnels. Notre capacité à réagir rapidement aux événements qui nécessitent une explication et une analyse augmente notre valeur aux yeux des responsables politiques.

Nous sommes convaincus de l'importance du partage des connaissances. Nous réunissons donc les membres du Réseau d'experts, des hauts responsables des services de maintien de l'ordre, des entités du secteur privé, des parties prenantes gouvernementales et des dirigeants de la société civile du monde entier pour faciliter l'apprentissage et nouer un dialogue ouvert et honnête. Nous attachons également une grande importance au renforcement de la résilience et à la réduction de la vulnérabilité face au crime organisé. Nous apportons donc notre soutien, par le biais d'un fonds, aux individus et aux groupes des communautés qui subissent les effets du crime organisé et de la violence qui y est associée.

L'AVANTAGE DE LA GI-TOC

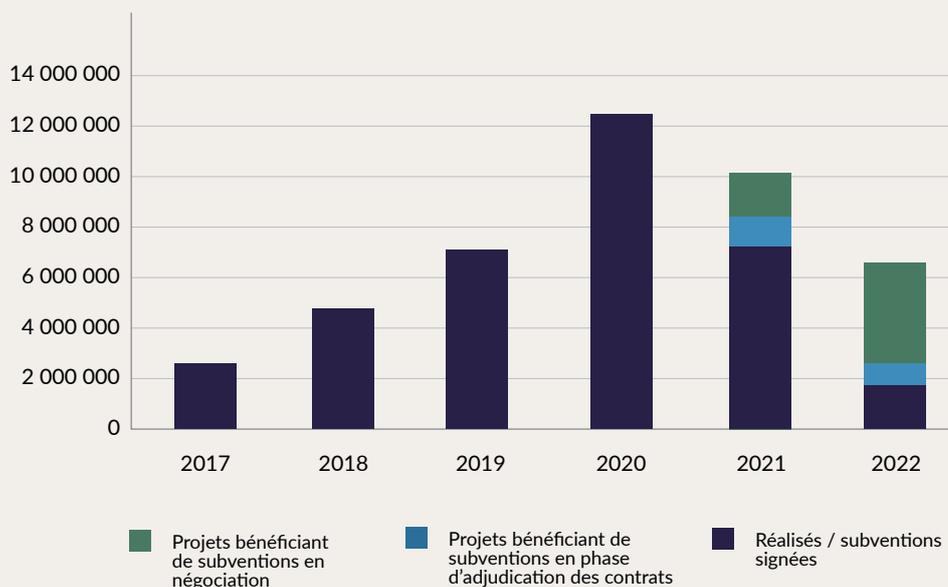
Les graphiques ci-dessous donnent un aperçu du personnel, des revenus et des résultats de la GI-TOC.

L'ÉQUIPE DE LA GI-TOC

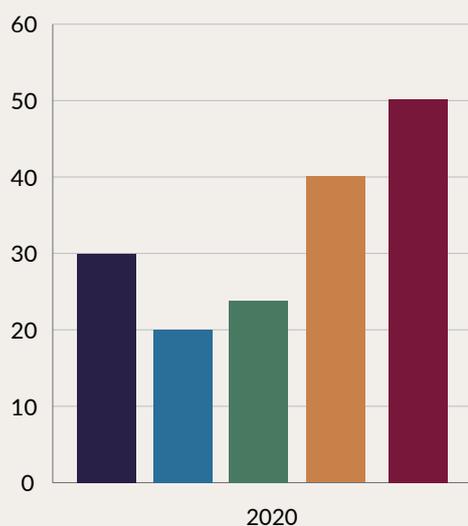
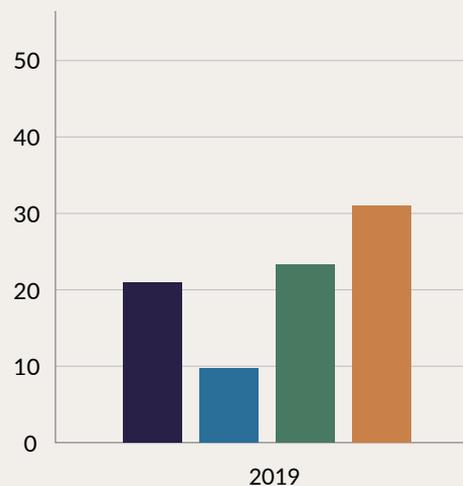
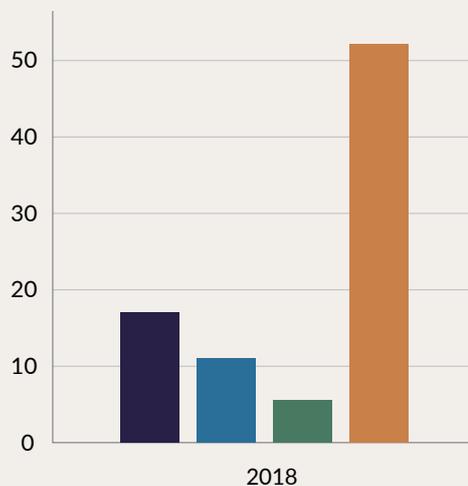


Accroître la capacité d'analyse interne, en doublant les effectifs de 2017 à 2020

PROJECTION DES REVENUS 2017-2022 EN CHF



PUBLICATIONS DE LA GI-TOC



Un nombre croissant de publications de qualité, auxquelles viennent s'ajouter depuis peu des podcasts et des vidéos.

- Rapports
- Notes stratégiques
- Notes mensuelles
- Blogs
- Podcasts

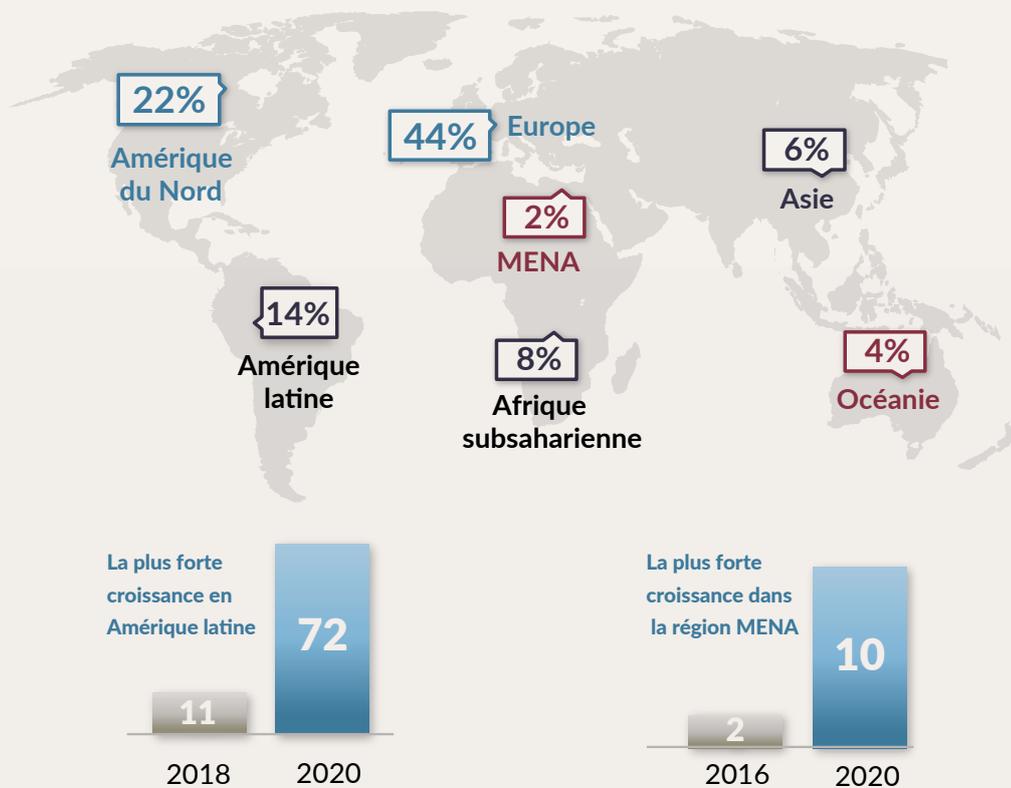
Dans la prochaine phase de la stratégie, la GI-TOC cherchera à construire et à capitaliser sur un certain nombre d'avantages clés : la portée, l'inclusion, la crédibilité, l'agilité et la gouvernance.

Portée

La GI-TOC assure une couverture mondiale. Nous sommes présents sur le terrain dans les principaux lieux et marchés touchés par la criminalité ; nous employons du personnel dans le monde entier dans des bureaux régionaux et des observatoires ; et nous avons établi une sphère d'influence à New York, Genève et Vienne – centres névralgiques du dialogue international. Notre croissance s'est déroulée de façon à conserver une empreinte légère (76 personnes à temps plein, en décembre 2020), tout en tissant des liens sur le plan local, régional et international. Ceci nous permet de fournir des informations locales détaillées tout en les plaçant dans un contexte mondial plus large qui offre des perspectives pour les programmes politiques. Le Réseau d'experts de la Global Initiative against Transnational Organized Crime est l'organisme essentiel de la GI-TOC, offrant un forum précieux pour l'échange de connaissances, d'expertise et de conseils. Il sert d'espace de collaboration, de coordination et d'expertise et, ce faisant, agit comme un catalyseur pour influencer et renforcer l'action collective et les réponses mondiales face au crime organisé.

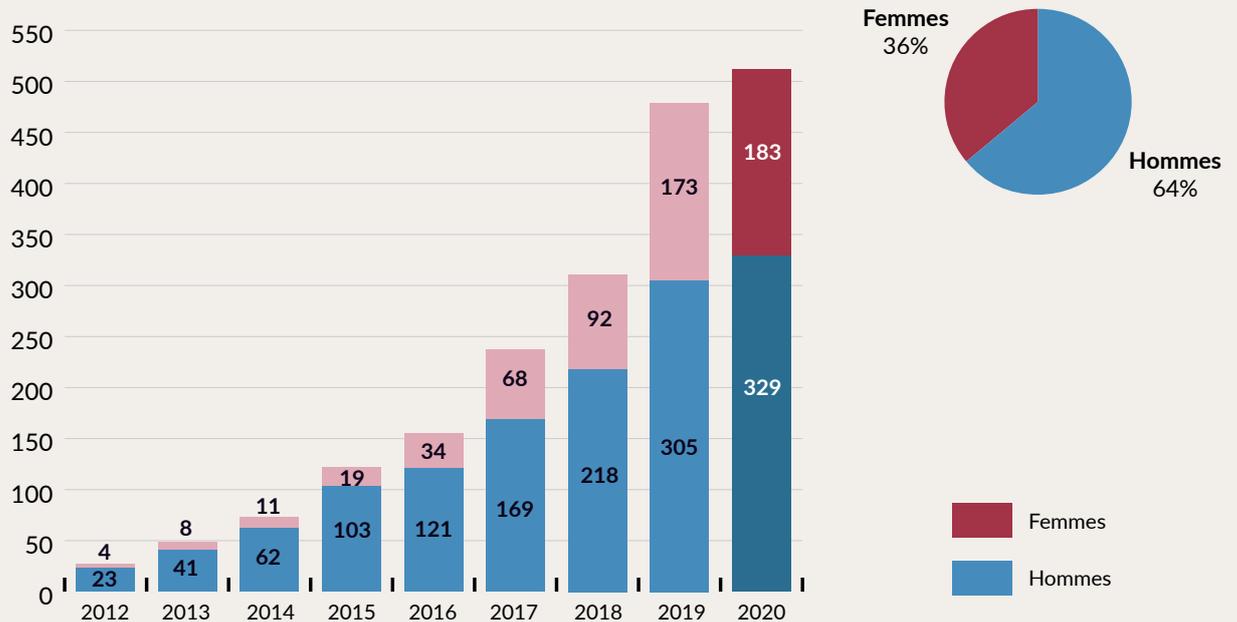
D'ici 2023, nous voulons accroître la portée de nos recherches afin de couvrir un plus large éventail de zones géographiques et de sujets, et augmenter le nombre d'observatoires régionaux pour permettre une couverture véritablement mondiale.

RÉSEAU DE LA GI-TOC

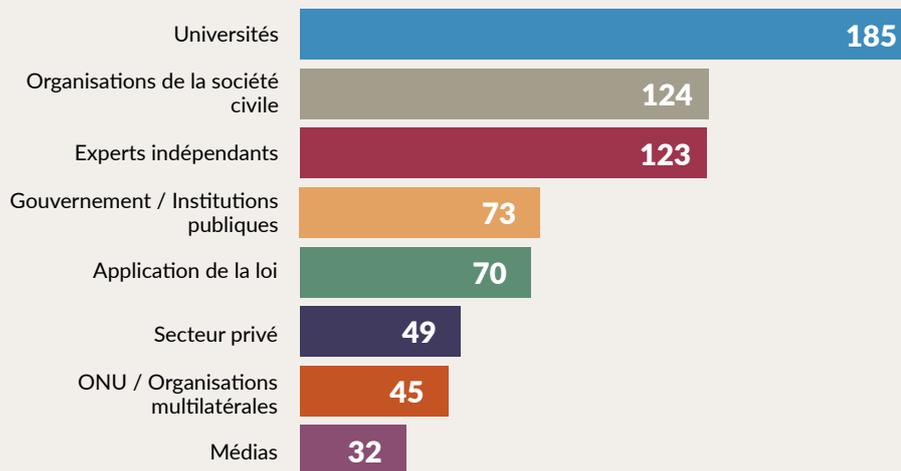


Nous avons atteint un taux de croissance total de 20 % dans l'adhésion des régions sous-représentées : Asie, Afrique subsaharienne, MENA et Océanie au 31 décembre 2020.

APERÇU DE LA CROISSANCE DE L'ORGANISATION

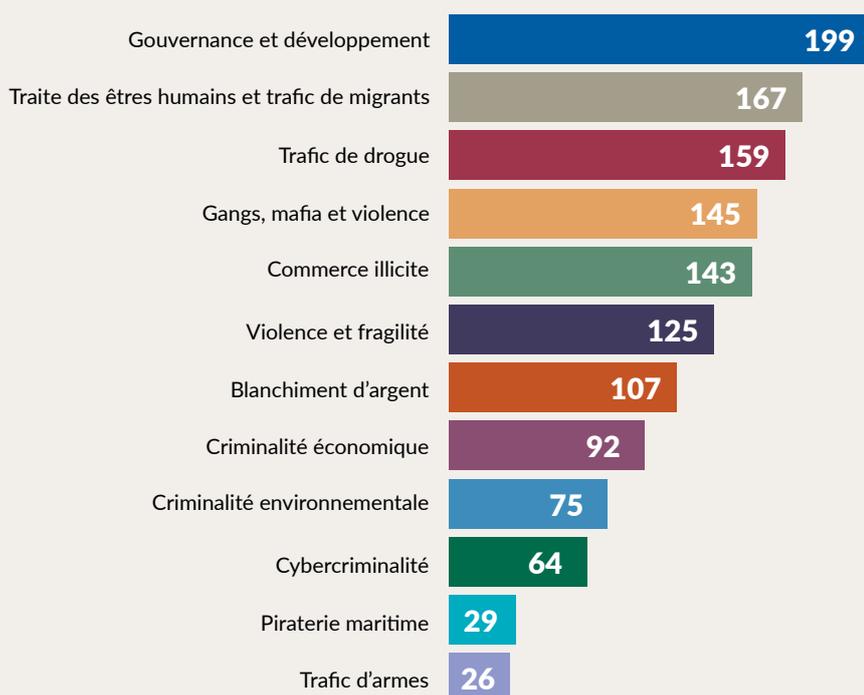


AFFILIATION INSTITUTIONNELLE



Une attention particulière est accordée à l'augmentation du nombre de membres des médias, du secteur privé et des Nations unies/organisations multilatérales.

EXPERTISE THÉMATIQUE



8 discussions trimestrielles de groupe en ligne depuis 2019
Webinaires régionaux mensuels

Communiqués du Réseau d'experts trimestriels en
3 langues avec les contributions de 20 à 30 membres

143 membres contribuant aux blogs, podcasts,
discussions de groupe en ligne, bulletins

44 membres formant le panel d'examen par les pairs
pour la stratégie 2021-2023 de la GI-TOC

10 Réunions régionales de consultation annuelle pour
l'Assemblée générale annuelle

Inclusion

Cette stratégie est en soi un bon exemple de l'approche inclusive de la GI-TOC : elle est le fruit de consultations entre le Conseil d'administration, le Réseau d'experts, les conseillers principaux et le personnel de la GI-TOC. Plus largement, nous offrons un espace neutre pour faciliter le dialogue entre un large éventail de parties prenantes et pour mettre en relation les gouvernements, les donateurs, les organisations intergouvernementales et la société civile. Nous attachons une importance particulière à la promotion d'une plus grande coopération entre les professionnels des services de maintien de l'ordre, puisque c'est l'une des raisons pour lesquelles l'organisation a été créée. Cependant, les réponses répressives seules ne suffisent pas face à la criminalité organisée transnationale : nous devons rallier toutes les parties prenantes de manière plus concertée. C'est pourquoi la GI-TOC rassemble des personnes d'horizons et de perspectives variés, aux compétences et expériences éclectiques, qui sont confrontées à des défis similaires et partagent les mêmes préoccupations. Une telle approche interdisciplinaire permet d'éliminer les cloisonnements, de promouvoir des réponses multisectorielles et de renforcer les partenariats. Nous avons pour objectif d'accroître notre inclusion d'ici 2023 en développant notre Réseau et en impliquant davantage nos experts dans le travail de la GI-TOC. Cela augmentera, dans le même temps, notre capacité à développer un « ancrage au niveau local et mondial ».

Crédibilité

La crédibilité de la GI-TOC repose sur ses recherches et ses analyses, ses recommandations politiques, son Réseau et sa capacité à mettre en lien différentes communautés (au sens large, les forces de l'ordre, le corps diplomatique, les universités, la société civile, le secteur du développement, les médias et le secteur privé). Nous adoptons une approche interdisciplinaire qui permet de mieux cerner les liens entre les différentes formes de criminalité organisée transnationale, ainsi qu'entre la criminalité et la corruption, la gouvernance et le développement. Nous consultons et convoquons notre Réseau d'experts afin de nous appuyer sur leur expertise collective. Ces efforts ont renforcé notre image et notre position au sein de la communauté internationale, notre rôle d'« influenceur » dans les débats pertinents, et notre réputation de source fiable et impartiale auprès des médias et des chercheurs. En élargissant notre portée et notre inclusion, et en continuant à maintenir un niveau élevé de recherche éthique et fondée sur des preuves, nous voulons renforcer notre crédibilité à l'échelle mondiale d'ici 2023. Ce faisant, nous nous efforcerons d'accroître la sensibilisation et la reconnaissance du travail et de la marque de la GI-TOC.

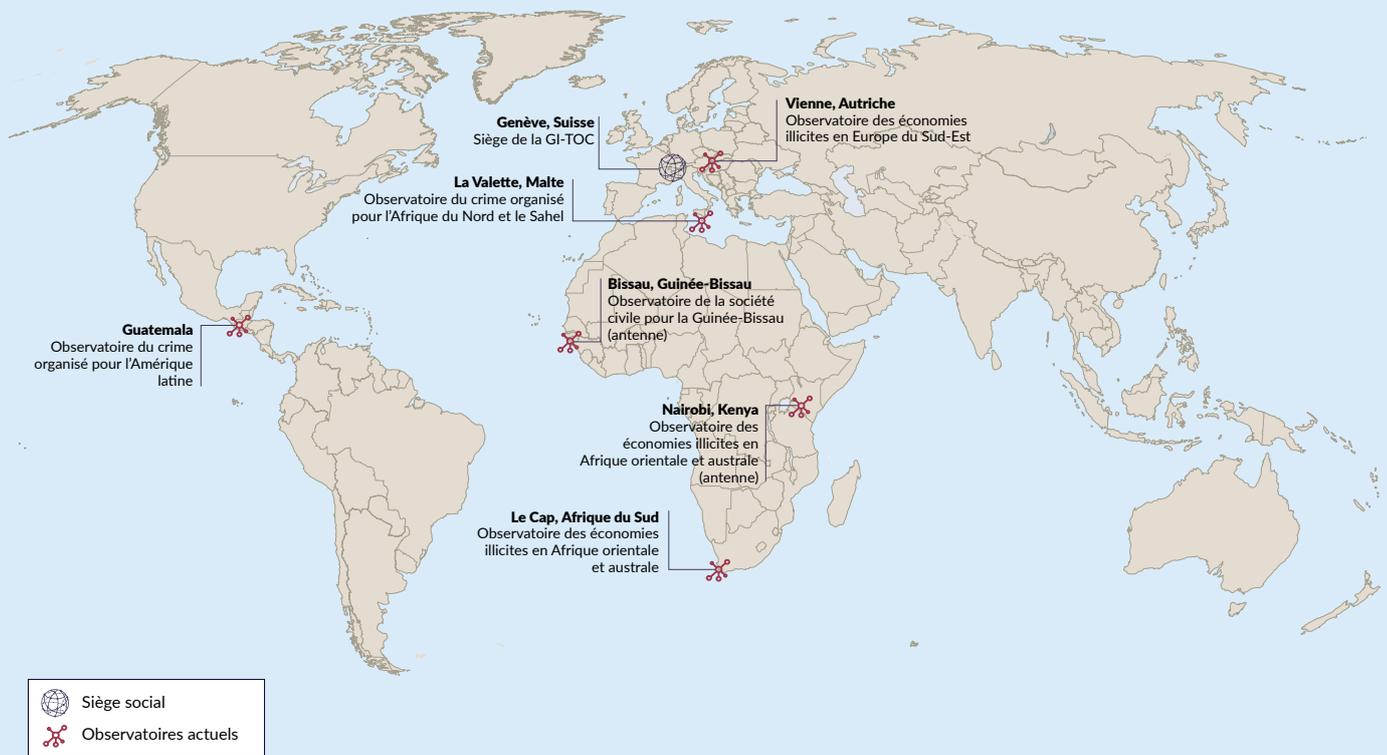
Agilité

Nous réfléchissons de manière stratégique et proactive aux futurs défis posés par la criminalité. Nous favorisons les idées novatrices et sommes en mesure de tester de nouvelles pensées, méthodologies et approches. Grâce à notre structure en réseau décentralisée, agile et flexible, nous pouvons rapidement porter notre attention sur des

situations particulières, des menaces et défis émergents, tout en continuant à mener un travail de fond sur les questions essentielles. Par exemple, la crise de la Covid-19 a démontré la capacité de réaction et d'adaptation de la GI-TOC, tant sur le plan organisationnel (où son utilisation de la technologie moderne et du « télétravail » s'est avérée efficace) que conceptuel, grâce à un programme de recherche fondamental et adapté portant sur l'impact de la Covid-19 sur le crime organisé, ainsi qu'à une série de documents et de notes de suivi. Cependant, la pandémie va inévitablement créer des problèmes de financement et de logistique pour la GI-TOC. Alors que nous entrons dans la prochaine phase de la stratégie à l'horizon 2023, nous resterons concentrés sur les défis fondamentaux posés par le crime organisé, tout en nous adaptant aux bouleversements majeurs, à l'évolution des priorités et aux nouvelles opportunités, ainsi qu'aux débats contemporains – tels que la réforme policière. Tout en maintenant notre trajectoire de croissance, nous conserverons des structures légères et en réseau, ainsi qu'une efficacité non bureaucratique, afin de conserver notre souplesse opérationnelle. Et nous chercherons un plus large éventail de partenaires de financement afin de mieux nous prémunir contre les risques.

Gouvernance

La structure de gouvernance de la GI-TOC constitue un autre avantage et compte parmi ses points forts. En tant qu'organisation fondée sur l'adhésion, le Réseau d'experts est un forum inédit d'avis et d'analyses d'experts et constitue l'organisme essentiel de l'organisation, offrant un forum précieux pour l'échange de connaissances, d'expertise et de recommandations. Avec le Conseil d'administration, qui exerce une surveillance fiduciaire et se rassemble régulièrement, le Réseau se réunit une fois par an lors de l'Assemblée générale annuelle et représente la plus haute autorité de l'organisation. Le Réseau a le pouvoir de nommer les membres du Conseil d'administration et de désigner un nombre restreint de ses propres membres au Conseil d'administration pour sa représentation. Le Conseil d'administration de la GI-TOC est essentiel à la gestion et au fonctionnement de l'organisation. Il assure des fonctions consultatives et une surveillance fiduciaire.



Nœuds du réseau : Observatoires régionaux de la société civile

La GI-TOC a développé un réseau régional d'acteurs de la société civile qui œuvrent ensemble pour lutter contre le crime organisé. Ces observatoires exposent plus en détail l'étendue des torts causés par le crime organisé, le commerce illicite et la corruption. Ils sont conçus pour soutenir les acteurs étatiques et non étatiques engagés dans une réponse efficace. Plus que de simples bureaux régionaux, ces observatoires constituent les nœuds d'un réseau où analystes de la criminalité et militants partageant les mêmes points de vue se réunissent pour collecter, mettre en commun et analyser des données, et prendre part à un dialogue sur l'« économie cachée » et l'impact du crime organisé. Les observatoires constituent une plateforme unique pour nouer un dialogue avec les États et mener des actions conjointes entre la société civile, les services de maintien de l'ordre et les autres acteurs étatiques.

Actuellement, la GI-TOC dispose de cinq observatoires du crime organisé et de réseaux alliés contre le crime organisé, tant au niveau national que régional, qui se concentrent sur les priorités des régions en question :

- L'Observatoire du crime organisé pour l'Afrique du Nord et le Sahel, basé à La Valette.
- L'Observatoire des économies illicites en Europe du Sud-Est, basé à Vienne.
- L'Observatoire des économies illicites en Afrique orientale et australe, basé au Cap, avec une antenne à Nairobi.
- L'Observatoire du crime organisé pour l'Amérique latine, basé au Guatemala.
- L'Observatoire de la société civile pour la Guinée-Bissau, basé à Bissau.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2021–2023

1. SENSIBILISATION ET ANALYSE : ACCROÎTRE LA BASE DE CONNAISSANCES ET LA COMPRÉHENSION DU CRIME ORGANISÉ

OBJECTIF GLOBAL : *Entreprendre des recherches et élaborer de nouvelles options politiques et concrètes pour contribuer à l'élaboration de stratégies éclairées aux niveaux local, national, régional et international.*

Alors que nous entrons dans cette nouvelle période stratégique, le travail de la GI-TOC comprend des analyses locales, des fiches de risque et des rapports thématiques, ainsi qu'une gamme croissante de contenus mondiaux, tels que notre prochain rapport « L'économie illicite mondiale : les trajectoires du crime organisé », l'Atlas mondial des flux illicites et l'Index du crime organisé. Au cours des trois prochaines années, la GI-TOC continuera de produire des contenus rigoureux dans le but d'atteindre une audience plus large et d'accroître l'impact de nos recherches. Nous prévoyons d'y parvenir en diversifiant la manière dont nous fournissons le contenu, notamment par le biais d'une gamme de produits tels que les podcasts, les vidéos et les infographies ; en étendant nos relations avec les médias ; en intégrant la recherche de la GI-TOC dans les processus politiques afin d'accroître l'impact de notre travail ; et en produisant davantage de contenu dans des langues autres que l'anglais.

Sur le fond, la GI-TOC va étendre sa couverture mondiale en faisant passer le nombre d'observatoires régionaux de cinq à sept. En attendant, l'organisation continuera à se concentrer sur l'économie politique du crime organisé, l'impact du crime sur le développement (et les Objectifs de développement durable), la gouvernance criminelle et les dangers du crime organisé pour la démocratie, les liens entre le crime organisé, les conflits et le terrorisme, ainsi que les écosystèmes criminels dans les villes, les États et les régions. Elle suivra également les répercussions de la Covid-19 et de ses conséquences économiques et politiques sur les marchés criminels. Elle examinera de plus près l'impact croissant de la technologie et de la digitalisation en tant que facteurs de facilitation et d'entrave à la criminalité. Elle s'attachera également à « suivre l'argent », c'est-à-dire à examiner les flux financiers illicites, le blanchiment d'argent et les biens détenus par les organisations criminelles.

Pour mieux choisir les sujets couverts, aider à l'établissement de priorités, et en accord avec l'objectif stratégique d'affirmer sa présence au niveau mondial, la GI-TOC développera un système d'évaluation de la menace basé sur les réflexions, les défis et les lacunes identifiés dans notre rapport « L'économie illicite mondiale : les trajectoires du crime organisé ».

La GI-TOC entend consolider sa marque et son image en tant qu'« organisation apprenante » en consignnant et en transférant les connaissances plus efficacement, et en partageant ses informations et son expertise avec d'autres acteurs. Dans le cadre de ses recherches, l'organisation s'efforcera de maintenir des normes élevées et une approche éthique.

Indicateurs clés de performance

- Continuer à publier chaque année un flux régulier de rapports de haute qualité ainsi que des publications plus courtes, comme les bulletins de risque.
- Faire passer le nombre d'observatoires régionaux de cinq à sept.
- Publier plus de contenu de la GI-TOC dans des langues autres que l'anglais.
- Élargir l'éventail géographique et thématique des sujets afin de garantir que les résultats aient une perspective et une couverture véritablement mondiales.
- Étendre la gamme des résultats de la GI-TOC, y compris les podcasts, les spots vidéo, les infographies et les séries de webinaires, ainsi que leur promotion par les médias, et définir des mesures pour évaluer l'impact des publications et des produits digitaux.

2. ACTION : FACILITER ET PROMOUVOIR DES RÉPONSES POLITIQUES INNOVANTES ET PERTINENTES

OBJECTIF GLOBAL : *Promouvoir des processus transfrontaliers catalyseurs qui attirent de nouveaux acteurs et qui aident à repenser la réflexion, la coordination et les réponses pour lutter contre la criminalité organisée transnationale.*

Cet objectif repose sur la réputation de la GI-TOC en tant qu'espace neutre et partenaire de confiance pour réunir des personnes de différents horizons afin de mener des discussions informées et pertinentes sur le plan politique. En effet, la GI-TOC est particulièrement bien placée pour mettre en lien les acteurs de la société civile, du secteur de la sécurité, de la justice pénale, du développement, du monde universitaire et du secteur privé afin de prendre des mesures communes pour prévenir et contrer la criminalité organisée transnationale. Cet objectif est également lié à l'un des principaux buts de la GI-TOC, à savoir vitaliser le débat mondial sur la criminalité organisée transnationale afin de promouvoir l'intégration durable de nouvelles approches dans les cadres politiques pertinents. Au cours de cette période stratégique, la GI-TOC fera progresser cet objectif en s'appuyant plus efficacement sur son nombre croissant d'observatoires régionaux et sur son Réseau d'experts. Nous rendrons les observatoires opérationnels afin qu'ils servent de lieux de collecte des données, qu'ils convoquent et facilitent les discussions et qu'ils contribuent à la diffusion des résultats, notamment pour participer aux débats politiques et pour accroître la quantité et la qualité des analyses

mises à la disposition des services de maintien de l'ordre. La GI-TOC va développer l'apprentissage et le partage d'informations transrégionaux par le biais des observatoires.

En tirant parti des vastes connaissances et de l'expérience du Réseau d'experts, nous avons l'intention de multiplier les rencontres avec les membres du Réseau et les autres parties prenantes et partenaires. La GI-TOC renforcera son engagement auprès des membres du Réseau, par exemple en multipliant les réunions thématiques digitales et en personne, les consultations sur des produits spécifiques et en les incluant dans les activités des observatoires.

Comme pour les travaux de recherche de la GI-TOC, notre objectif est de nous concentrer, en particulier, sur les réponses politiques dans les secteurs et les lieux peu investis à ce jour. Il s'agit notamment d'examiner comment réduire l'impact du crime organisé et renforcer la résilience des communautés, tout en cherchant à remettre en question les formes de gouvernance criminelle qui limitent l'épanouissement des individus et réduisent les perspectives de croissance économique locale.

Afin de renforcer les partenariats et la compréhension entre le gouvernement et la société civile, la GI-TOC entend faire participer davantage la société civile aux débats politiques. Conformément aux fondements de l'organisation, nous encouragerons une plus grande interaction avec les experts des services de maintien de l'ordre et de la justice pénale, et chercherons à transmettre leur expérience pratique et leurs conseils à la sphère politique. Nous travaillerons en étroite collaboration avec les donateurs, les partenaires et les autres parties intéressées pour fournir des informations sur mesure sur des questions liées à la criminalité et pertinentes pour la politique, telles que la criminalité environnementale, la cybercriminalité, le trafic de migrants, ainsi que l'impact de la Covid-19 sur le crime organisé.

Indicateurs clés de performance

- Les observatoires régionaux développeront une gamme diversifiée de produits et organiseront au moins cinq dialogues par an autour de leurs résultats.
- Investir dans des outils (y compris des métriques digitales) qui peuvent suivre et mesurer plus efficacement l'impact des résultats de la GI-TOC, et constituer une base de connaissances sur la manière dont l'influence qu'elle exerce (en particulier, politique) l'aide à atteindre ses principaux objectifs.
- Accroître l'engagement des membres du Réseau en organisant des discussions de groupe (en utilisant des plateformes en ligne si nécessaire) autour de régions et de questions spécifiques ainsi que de produits de la GI-TOC, outre les discussions de groupe virtuelles du Réseau qui ont actuellement lieu chaque trimestre.

3. RÉSILIENCE : RENFORCER LA RÉSILIENCE ET LES RÉPONSES LOCALES FACE AU CRIME ORGANISÉ

OBJECTIF GLOBAL : *Se concentrer sur le coût humain de la criminalité en soutenant – et, si nécessaire, en lançant – des initiatives communautaires qui renforcent la résilience face au crime organisé.*

Le travail de la GI-TOC se concentre sur ceux qui sont les plus vulnérables au crime organisé, comme les jeunes, les personnes des communautés exclues et marginalisées ravagées par la criminalité liée à la drogue, et celles qui sont touchées par l'extorsion. La GI-TOC n'est pas un observateur passif : elle soutient le travail des initiatives locales qui réduisent la vulnérabilité au crime organisé, notamment par le biais du Fonds pour la résilience. Au cours de cette période stratégique, la GI-TOC alimentera le Fonds – pièce centrale du 10^e anniversaire de l'organisation.

Grâce au Fonds pour la résilience, la GI-TOC continuera d'étendre ses activités sur le terrain, en particulier au niveau communautaire, en pilotant des approches nouvelles et innovantes pour prévenir et combattre le crime organisé. Cela nous a permis de partager les bonnes pratiques tout en apprenant de ce qui a moins bien marché. Au cours de cette période stratégique, nous mettrons davantage l'accent sur le renforcement de la résilience, afin d'aider les États et les communautés (rurales et urbaines) à réduire leur vulnérabilité et à atteindre les objectifs de développement durable en matière de criminalité. La GI-TOC développera son Réseau de résilience pour mettre en relation les acteurs de terrain, faciliter le partage de l'expertise et des enseignements, et renforcer et amplifier le travail des acteurs dans les régions et entre elles.

La GI-TOC soutient les personnes courageuses (comme les militants de la société civile, les journalistes d'investigation, les militants des femmes et des jeunes, les défenseurs des droits de l'homme et les victimes de la criminalité) qui dénoncent et combattent le crime organisé. Si nous nous concentrons sur les « points chauds » à haute visibilité, nous identifions et nous nous engageons également dans d'autres domaines sujets à vulnérabilité qui ne reçoivent pas autant d'attention. Ce travail, combiné à notre projet Assassination Witness, contribue à mettre en lumière des cas locaux, notamment le harcèlement et la violence à l'encontre de journalistes d'investigation et de militants de la société civile. Elle donne également des moyens d'action aux acteurs qui travaillent dans ces communautés et qui peuvent se sentir isolés ou menacés. Le travail de résilience de la GI-TOC au cours des trois prochaines années consistera à promouvoir l'éducation et mener des campagnes visant à renforcer une culture de la légalité, en particulier chez les jeunes. La GI-TOC suivra et évaluera avec soin l'impact et les risques de la relation entre son analyse, ses revendications et son action.

Indicateurs clés de performance

- Augmenter le Fonds de résilience de 10 % par an.
- Étendre le nombre de projets financés à au moins cinq pour chacune des régions suivantes – Amérique latine, Afrique, Asie et Balkans occidentaux.
- Créer un centre qui regroupe les leçons apprises et la manière de les reproduire.
- Développer un dépôt centralisé et un centre de ressources en ligne pour les initiatives locales de lutte contre le crime organisé.
- Renforcer le suivi et l'évaluation des initiatives de la GI-TOC et soutenues par la GI-TOC afin de mieux évaluer leur impact, leurs risques et leur efficacité

4. RENFORCER LES PARTENARIATS : S'APPUYER SUR DES PARTENARIATS RENFORCÉS POUR DES RÉPONSES PLUS EFFICACES

OBJECTIF GLOBAL : *Renforcer les partenariats avec les gouvernements, les donateurs, les universités, la société civile, les services de maintien de l'ordre, le secteur privé, les organisations de développement et les organisations intergouvernementales pour améliorer la connectivité et les réseaux de lutte contre la criminalité, alimenter la base de connaissances sur la criminalité organisée transnationale et nous appuyer sur ces partenariats pour formuler de meilleures réponses collectives au crime organisé.*

Au cours de cette période stratégique, nous renforcerons les partenariats avec les organisations impliquées dans la lutte contre le crime organisé et l'engagement avec les fondations, les entités du secteur privé, les gouvernements et les agences de développement afin de mobiliser et d'exploiter plus efficacement leurs ressources pour atténuer les risques présentés par la criminalité organisée transnationale. Nous nouerons des partenariats stratégiques privilégiés avec les principaux donateurs, et nous chercherons en particulier à les développer sur le long terme en attirant des financements pluriannuels. Nous prévoyons de relier le travail de la GI-TOC à des initiatives politiques plus larges, telles que l'Agenda 2030, et à des actions régionales (comme le processus de Berlin dans les Balkans occidentaux). En outre, nous aurons à cœur d'accroître la visibilité de la GI-TOC et son influence sur l'élaboration des politiques dans les forums intergouvernementaux pertinents, tels que l'ONU, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, l'OCDE et le G20. Nous devons notamment chercher à approfondir et à élargir les partenariats avec les organismes nationaux, régionaux et internationaux chargés de l'application de la loi. Afin d'améliorer l'étude et la base de connaissances sur la criminalité organisée transnationale, la GI-TOC renforcera également les liens avec les institutions universitaires. Nous étudierons la possibilité de collaborer avec le secteur privé afin d'accroître sa participation à la lutte contre le crime organisé et à la réduction des marchés illicites. Les partenariats seront basés sur la valeur ajoutée, en accord avec les objectifs de la GI-TOC, et guidés par des paramètres éthiques clairs. Pour développer et faire progresser les partenariats, nous utiliserons pleinement le Réseau d'experts de la GI-TOC.

Les résultats potentiels de ces partenariats devraient inclure des projets conçus conjointement, des réunions et des événements transformateurs, ainsi que des résultats qui renforcent la sensibilisation et l'action contre le crime organisé. Nous contacterons les parties prenantes pour qu'elles participent à nos séries de podcasts, de vidéos et de blogs, et la GI-TOC cherchera activement à jouer un rôle dans les discussions et les réunions politiques. Ces partenariats renforceront l'un des principaux objectifs de la GI-TOC, à savoir créer les éléments de base d'une stratégie mondiale contre la criminalité organisée transnationale.

Indicateurs clés de performance

- Utiliser la présence de la GI-TOC dans les principaux centres de dialogue international (comme New York, Vienne, Genève, Bruxelles et Nairobi) pour faciliter les réunions et les événements parallèles, et créer des occasions d'apporter des idées dans le cadre

des principaux débats et sommets intergouvernementaux liés au crime organisé transnational.

- Renforcer les réseaux et les partenariats avec les institutions universitaires et développer un module sur la criminalité organisée transnationale pouvant être utilisé pour l'enseignement.
- Développer des partenariats avec les services de maintien de l'ordre régionaux et mondiaux.
- Renforcer les partenariats de publication avec les revues universitaires, notamment le *Journal of Illicit Economies and Development*.
- Faciliter au moins une réunion par an impliquant des organisations internationales et/ou régionales pour promouvoir l'idée d'une stratégie mondiale sur la criminalité organisée transnationale.
- Engager une discussion stratégique entre les services de maintien de l'ordre et le secteur privé sur le renforcement des partenariats pour prévenir et combattre la criminalité organisée transnationale.
- Développer un partenariat (donateur) avec au moins une fondation et une entité du secteur privé par an pendant la période stratégique de trois ans.

5. L'AVENIR : CONSOLIDER LES RÉALISATIONS ACCOMPLIES CETTE DERNIÈRE DÉCENNIE ET SE POSITIONNER POUR L'AVENIR

OBJECTIF GLOBAL : *Tirer parti du 10^e anniversaire de la fondation de la GI-TOC en 2023 pour rehausser le profil de l'organisation, consolider et renforcer le Réseau d'experts et les partenariats, développer une campagne autour de ses objectifs clés, établir les bases d'un financement plus pérenne et fournir une orientation stratégique pour la prochaine décennie.*

D'ici 2023, la GI-TOC prévoit de consolider sa portée mondiale en créant deux autres observatoires, en reliant plus efficacement les observatoires du monde entier et en élargissant encore la composition du Réseau d'experts. Pour ce 10^e anniversaire, nous engagerons le Réseau, le conseil d'administration et le personnel à faire le bilan des dix premières années de la GI-TOC, à mettre en lumière certaines de ses principales réalisations et à entreprendre un processus de réflexion stratégique sur la manière de positionner l'organisation pour sa deuxième décennie d'existence, à commencer par une stratégie pour 2023 à 2027. Nous allons créer des éléments visuels spécialement pour célébrer nos 10 ans et profiter de l'occasion pour souligner le rôle de la GI-TOC dans la lutte contre le crime organisé dans le monde. Nous organiserons une série spéciale de conférences et de manifestations, dont un événement anniversaire très médiatisé impliquant les membres du Conseil d'administration et du Réseau, les donateurs et les partenaires ; et nous utiliserons cette date comme moyen pour sensibiliser l'opinion et soutenir le Fonds pour la résilience.

En ce qui concerne le renforcement et la croissance de la GI-TOC, nous avons l'intention, au cours de la période stratégique, de faire passer le nombre d'observatoires régionaux de cinq à sept, d'augmenter le nombre d'employés à environ 100 et de maintenir la prévisibilité et la durabilité financières en assurant un financement pluriannuel, basé sur des partenariats stratégiques, pour soutenir les activités concrètes à plus long terme. La croissance devra également être gérée de façon à ce que la GI-TOC puisse réaliser son ambition d'« ancrage mondial », notamment en garantissant une capacité et des ressources suffisantes pour produire plus de contenu de haute qualité et en temps opportun.

Pour que la croissance soit durable et bien gérée, les mesures nécessaires seront prises pour assurer les contrôles financiers, la gestion des risques, la sécurité du personnel, le respect des règles juridiques et éthiques, l'intégrité organisationnelle, le soutien administratif, la connectivité technique et une communication efficace (tant interne qu'externe). L'objectif est de garantir que la GI-TOC reste un environnement de travail professionnel, fondé sur le mérite, innovant et favorable aux équipes permanentes.

Des mesures seront également prises pour développer le Réseau d'experts de la GI-TOC. Nous avons pour objectif d'augmenter le nombre de membres, mais aussi de renforcer l'interaction entre eux et avec les équipes permanentes afin de mobiliser leurs connaissances et leurs contacts. Cela permettra notamment d'enrichir les connaissances régionales par l'expérience mondiale et vice versa.

Indicateurs clés de performance

- Mettre en place des discussions de groupes (virtuelles) régulières pour les réseaux régionaux, en établissant des passerelles avec des experts mondiaux et des ateliers en ligne transrégionaux pour échanger des idées et des expériences afin d'informer les décideurs politiques.
- Augmenter le nombre de membres du Réseau issus de régions et de milieux professionnels sous-représentés.
- Renforcer la coordination interne et le flux de travail tout en maintenant la décentralisation par le biais d'événements annuels réunissant l'ensemble du personnel et des réunions régulières en ligne.
- Accroître la formation du personnel sur les questions de sécurité, de droit et de recherche/méthodologie.
- Revoir les procédures de publication et développer une stratégie de publication pour assurer une croissance durable, une livraison en temps voulu et un impact maximal du matériel de la GI-TOC.
- Élaborer des lignes directrices sur l'archivage et l'accès au contenu de la GI-TOC afin de préserver la mémoire institutionnelle, d'améliorer l'expérience utilisateur et les références croisées des recherches et des publications de la GI-TOC, et de faire de la GI-TOC une « organisation apprenante ».
- Sur la base des enseignements tirés de l'adaptation à la suite de la Covid-19, utiliser plus efficacement la visioconférence et les webinaires pour donner des orientations, stimuler le débat, mettre en relation le personnel, assurer la liaison avec les partenaires stratégiques et les communautés touchées, et réduire les frais de déplacement et l'empreinte carbone.
- Élaborer une stratégie distincte pour célébrer le 10^e anniversaire de la GI-TOC.

CONCLUSION : S'ADAPTER ET GRANDIR DANS NOTRE DEUXIÈME DÉCENNIE D'EXISTENCE

Depuis sa création en 2013, la GI-TOC a connu une croissance rapide et dynamique. Son succès tient en partie à sa structure inhabituelle, à son modèle d'entreprise et à sa forme de gouvernance inclusive. Elle possède une structure de réseau relativement mobile et dispersée, et une culture de l'innovation.

Alors qu'elle s'apprête à fêter son 10^e anniversaire en 2023, l'organisation continuera à s'adapter et à se développer, tout en restant fidèle à ses racines en tant que réseau de personnes dévouées et animées par la volonté d'améliorer les choses, à favoriser une réflexion et des approches novatrices, mais pertinentes sur le plan politique, et à tisser des partenariats multipartites, en s'appuyant sur la force de notre Réseau pour contribuer à rendre le monde plus sûr face au crime organisé.

GENÈVE

Avenue de France, 23 • Genève, CH-1202 • Suisse

globalinitiative.net



**GLOBAL
INITIATIVE**
AGAINST TRANSNATIONAL
ORGANIZED CRIME