

“hd

Centre  
pour le dialogue  
humanitaire

*Médiation pour la paix*

Centre pour le dialogue humanitaire  
**Stratégie 2019 - 2023**



**Centre pour le dialogue humanitaire (HD)**

114 rue de Lausanne

1202 – Genève

Suisse

Tél. : +41 (0)22 908 11 30

Courriel : [info@hdcentre.org](mailto:info@hdcentre.org)

Site Internet : [www.hdcentre.org/fr](http://www.hdcentre.org/fr)

**Suivez HD sur Twitter et LinkedIn :**

 <https://twitter.com/hdcentre>

 <https://www.linkedin.com/company/centreforhumanitariandialogue>

© 2019 – **Centre pour le dialogue humanitaire**

La reproduction de l'intégralité ou d'une partie de cette publication est sujette à autorisation écrite ainsi qu'à mention de son origine.

# Table des matières

---

La mission et les valeurs de HD.....	5
Objectifs et stratégie.....	5
La valeur de HD en matière de rétablissement de la paix.....	5
Le défi.....	6
Évolution de la nature des conflits entre 2019 et 2023 .....	7
La méthode de HD .....	9
Interlocuteurs .....	12
La structure de HD .....	13
Des résultats mesurables .....	15
Esprit d'entreprise et flexibilité.....	17
Responsabilité et assurance-qualité.....	17
Une portée mondiale, une présence discrète.....	18
Un acteur fidèle à ses principes dans un secteur encombré.....	18
Partenariats .....	19
L'engagement de HD en matière d'environnement .....	19
Conclusion : les impératifs de la paix.....	20
La Charte de HD – Médiation pour la paix .....	21

## **HD – 20 ans de diplomatie privée**

---

### **1999-2007 : un créneau pour la diplomatie privée**

À Aceh, en Indonésie, HD explore et confirme l'existence d'un besoin de services de médiation discrets et impartiaux fournis par des acteurs diplomatiques indépendants et privés.

### **2008-2011 : évolution vers une institution plus mûre**

Lors d'un séminaire à Lisbonne, HD trace une voie qui mènera l'organisation et son portefeuille de projets variés vers une institution plus mûre, dotée de principes clairs, d'une méthode de rétablissement de la paix bien définie et de processus opérationnels solides.

### **2012-2015 : médiation locale et décentralisation**

La stratégie de HD sur quatre ans l'amène à se décentraliser en établissant des pôles régionaux et en faisant de plus en plus appel à des médiateurs locaux. L'organisation met également au point des outils de prévention de conflits et de négociation d'accès humanitaires qui s'avèrent très efficaces.

### **2015-2018 : adaptation à la nature changeante des conflits**

Deux tendances caractérisent une nouvelle étape de l'évolution des conflits – leur fragmentation et le retour des conflits géopolitiques. HD se dote de nouveaux moyens de s'engager dans des processus impliquant de nombreux acteurs et de multiples niveaux afin de pouvoir contribuer à la gestion des tensions géopolitiques.

### **2019-2023 : un chef de file de la diplomatie privée**

HD aspire à se positionner comme leader de la diplomatie privée dans le monde.

# La mission et les valeurs de HD

---

**Mission** : prévenir et résoudre les conflits armés, et en atténuer les conséquences, par le biais du dialogue et de la médiation.

**Valeurs** : humanité, impartialité, indépendance

## Objectifs et stratégie

---

Le Centre pour le dialogue humanitaire (HD) vise à être le chef de file de la diplomatie privée dans le monde. Il a vocation à être le fer de lance des actions engagées pour prévenir et résoudre les conflits armés, et atténuer les souffrances qui en découlent. Ses résultats seront évalués au moyen de critères objectifs.

Pour mener à bien sa mission, HD devra continuer à se concentrer sur ses principaux atouts : la médiation et le dialogue avec des acteurs et sur des questions qui sortent du cadre de la diplomatie traditionnelle.

Entre 2019 et 2023, HD s'emploiera ainsi à :

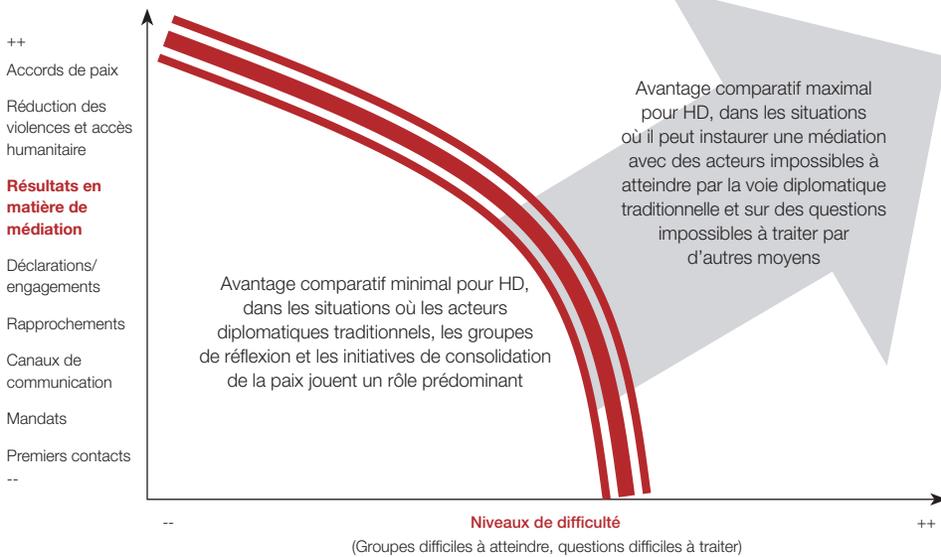
- s'adapter à un environnement en pleine évolution ;
- affiner ses méthodes de travail ;
- maintenir une structure organisationnelle légère et efficace ;
- atteindre et présenter des résultats de grande valeur ;
- favoriser l'esprit d'entreprise et la flexibilité organisationnelle ;
- renforcer son application du principe de responsabilité et des normes d'assurance-qualité ;
- maintenir une portée mondiale et une présence discrète ;
- agir en tant qu'acteur collégial et fidèle à ses principes dans un secteur de plus en plus encombré ;
- approfondir les partenariats propres à favoriser l'établissement de la paix.

## La valeur de HD en matière de rétablissement de la paix

---

HD est une organisation de diplomatie privée siégeant à Genève et fondée sur les principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance. Il a pour mission de contribuer à prévenir et résoudre les conflits armés, et en atténuer les conséquences, par le biais du dialogue et de la médiation.

## La valeur ajoutée de HD : Travailler en dehors du cadre de la diplomatie traditionnelle



HD a pour principal avantage de pouvoir agir hors du cadre de la diplomatie traditionnelle, en nouant des contacts avec des parties au conflit difficilement accessibles pour d'autres acteurs et en abordant des problèmes impossibles à traiter par d'autres moyens.

## Le défi

Fondé il y a 20 ans, HD a commencé avec une petite équipe entièrement basée à Genève et s'est d'abord concentré sur un projet à Aceh, en Indonésie. À la fin 2018, ses activités internationales portaient sur 84 % des conflits politiques considérés comme très violents par le *Heidelberg Conflict Barometer*, qui pouvaient aller des conflits locaux et intercommunautaires à des processus impliquant plusieurs États.

Le processus de décentralisation mené par HD a contribué à son engagement exhaustif dans de nombreux conflits à travers le monde. L'organisation dispose de pôles régionaux qui procurent une large autonomie et une grande flexibilité à ses quelque 40 équipes de projets. Les 200 employés de HD sont en grande majorité sur le terrain.

Ce modèle a fait ses preuves. Entre 2015 et 2018, HD a négocié ou appuyé plus de 40 accords de paix et de gestion de conflits. Depuis 2017, l'organisation a notamment contribué à la restitution par l'ETA de près de quatre tonnes d'armement et d'explosifs ; au développement de principes communs de fonctionnement destinés aux autorités maritimes présentes en mer de Chine méridionale ; à la négociation d'accès humanitaires dans les territoires aux mains de

l'État islamique et frappés par des crises sanitaires ; à l'évacuation, en Syrie, de plus de 100 000 personnes en danger de mort imminent ; à la négociation de plusieurs accords visant à résoudre des conflits armés locaux du Sahel à Sulu, aux Philippines, ainsi qu'à un grand nombre d'autres actions. HD, bien que présent sur un secteur d'activité très spécialisé, contribue de manière effective à établir et préserver la paix et la stabilité dans le monde.

L'organisation doit aujourd'hui s'adapter à un contexte changeant. Les conflits évoluent, tout comme les moyens de favoriser la paix : il y a autant de nouvelles façons de prévenir ou de résoudre les conflits que de nouvelles difficultés à affronter. Les acteurs de la construction de la paix changent. Les normes internationales s'étiolent, elles aussi, notamment celles concernant la lutte contre les conflits armés. Le système multilatéral s'affaiblit également. Après 20 années de négociations fructueuses d'accords de paix, l'ONU peine depuis une décennie à obtenir les mêmes résultats. Le nombre d'organisations non gouvernementales sur le terrain a augmenté mais n'a pas suffi à combler l'absence des Nations Unies ou d'autres organisations multilatérales, et augmente par ailleurs les risques de confusion. HD doit non seulement comprendre la situation mais également en tenir compte dans l'élaboration de sa stratégie.

Pour s'adapter à cette évolution, il est plus important d'être flexible et préparé au changement que de pouvoir prédire précisément l'avenir. HD souhaite, plus que jamais, suivre en détail l'évolution du secteur d'activité dans lequel son action apporte la plus forte valeur ajoutée. L'organisation désire se concentrer sur ce secteur et pouvoir se doter des méthodes, des systèmes et des connaissances qui lui permettront d'améliorer sa capacité à produire les meilleurs résultats possible.

La stratégie de HD ne changera probablement pas sur un point : sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à agir au-delà du cadre de la diplomatie traditionnelle. Le présent document vise à déterminer ce que l'organisation doit être et doit faire afin d'obtenir des résultats qui contribuent à sauver des vies.

## Évolution de la nature des conflits entre 2019 et 2023

---

Les deux tendances majeures de la décennie qui s'achève - la fragmentation des conflits et la résurgence des conflits géopolitiques - vont probablement perdurer.

La fragmentation est un trait commun à tous les plus grands conflits. Des dizaines d'acteurs participent aux conflits en République démocratique du Congo, en Libye, au Soudan du Sud et au Yémen. En Syrie, des centaines d'acteurs armés autonomes ou quasiment autonomes ont prouvé qu'ils disposaient de moyens militaires. Les causes de cette fragmentation subsistent : les moyens d'éviter les insurrections n'ont jamais été aussi faibles. De plus, Internet et les réseaux sociaux confèrent une grande puissance mobilisatrice et le nombre d'acteurs extérieurs prêts à financer, armer, équiper, voire doter en combattants les belligérants de conflits dans des pays tiers, a augmenté.

La résurgence des tensions géopolitiques au cours de la dernière décennie représente d'une certaine façon un retour à la normalité. Historiquement, l'effondrement de l'Union soviétique a été immédiatement suivi d'une période de domination unipolaire exceptionnelle. L'ex-Union soviétique était en proie à de grands bouleversements, la transformation de l'Europe ne laissait aucune place à une quelconque dimension militaire significative, la Chine était largement tournée sur sa propre transformation et aucun pays ne pouvait rivaliser avec la puissance des États-Unis. Depuis 2008, l'émergence de nouvelles puissances et le renforcement de la capacité militaire internationale de la Russie ont créé une nouvelle compétition géopolitique, à de multiples niveaux, notamment entre la Russie et l'Occident, la Chine et les États-Unis, les sunnites et les chiites ainsi que l'Arabie Saoudite et le Qatar. Dans chacun de ces cas, les tensions ont eu majoritairement lieu dans des pays tiers.

À ces deux tendances s'ajoute un certain nombre de risques et difficultés :

- **Les conflits interétatiques.** Le risque de tels conflits, s'il reste faible, n'a néanmoins jamais été aussi élevé depuis la fin de la Guerre froide et doit faire l'objet d'une observation attentive. Il est renforcé par la combinaison de tensions géopolitiques et de politiques populistes, mais aussi par l'ampleur inconnue de cyber-menaces potentielles et impossibles à gérer (voir plus bas).
- **Les politiques populistes et le déclin des normes internationales.** Les dirigeants politiques qui tirent parti des griefs populaires – en encourageant activement l'intolérance, la xénophobie et la discorde et en prônant des solutions simplistes – sont de plus en plus nombreux. Parallèlement, le système de normes internationales, qui concerne notamment les affrontements et qui sous-tend le système de sécurité mondial depuis la Deuxième Guerre mondiale, est en train de s'éroder.
- **Nouvelles normes, nouveaux médiateurs.** L'effritement des règles mises en place par les vainqueurs de la Deuxième Guerre mondiale et la transformation de l'ordre établi vont probablement laisser un vide, qui sera comblé progressivement par de nouvelles règles déterminées par des puissances émergentes. Certaines des grandes puissances d'aujourd'hui seront davantage perçues comme des parties à des conflits ayant besoin d'une médiation alors que d'autres, traditionnellement considérées comme des sources de conflit, pourraient devenir les agents des prochains efforts de médiation.
- **L'utilisation d'Internet dans les conflits.** Internet est de toute évidence un outil puissant permettant de galvaniser et de mobiliser des individus, ainsi que d'entreprendre, de déployer et de contrôler des activités terroristes ou insurrectionnelles. Un certain nombre d'États se sont montrés capables de limiter l'utilisation d'Internet à ces fins, mais il est probable que des organisations terroristes ou d'autres entités continueront à exploiter cet outil, notamment dans les pays démocratiques.

Internet est de toute évidence un outil puissant permettant de galvaniser et de mobiliser des individus, ainsi que d'entreprendre, de déployer et de contrôler des activités terroristes ou insurrectionnelles.”

- **Les cyberguerres.** Une décennie après l'attaque Stuxnet qui a visé le programme nucléaire iranien, le développement des capacités de guerre cybernétiques s'est poursuivi, essentiellement à l'abri de l'attention publique. L'augmentation rapide de ces moyens, l'absence de tout cadre normatif ainsi que le secret et l'incertitude qui les entourent accroissent les risques en la matière.
- **Les guerres hybrides.** L'instrumentalisation des nouveaux médias comme arme de guerre, le perfectionnement des armes économiques ainsi que la mise en œuvre continue d'opérations militaires secrètes et l'utilisation de drones ont brouillé la définition classique des guerres. Cette évolution pose non seulement des difficultés particulières à la communauté des médiateurs, mais augmente également le risque d'escalade incontrôlée vers une guerre totale.
- **Le crime organisé et le côté sombre de la mondialisation.** Pour les mouvements insurrectionnels, le modèle économique le plus performant consiste à utiliser les territoires contrôlés et le cyberspace pour se livrer à des trafics d'armes, de stupéfiants et d'êtres humains, souvent dans le cadre de chaînes d'approvisionnement internationales. Ce modèle est largement caractérisé par l'apparition de groupes qui soutiennent, en apparence, une cause – politique, ethnique, religieuse, etc. – mais fonctionnent essentiellement comme des organisations criminelles.

HD s'organisera en fonction de ces risques pour mieux les comprendre et les atténuer le plus efficacement possible.

## La méthode de HD

---

L'organisation dispose de ressources limitées et estime donc être le plus efficace lorsqu'elle se concentre sur ce qui lui confère son avantage. HD ne s'engage ni dans des campagnes de plaidoyer, ni dans l'assistance aux victimes des conflits, bien qu'il s'agisse là d'activités essentielles. L'organisation utilise les outils diplomatiques dont elle dispose au sein d'un espace opérationnel délimité et en fait usage dans un ordre précis. Cette méthode lui permet d'intervenir au bon moment, lorsque le conflit est suffisamment mûr pour qu'une résolution soit tentée et que les parties demandent une aide. Cette série d'étapes lui permet également d'intervenir à bon escient, sans se heurter ou faire obstacle à d'autres acteurs. Elle lui permet en outre de maximiser ses chances d'obtenir de bons résultats, de sauver le plus de vies possible, et d'assurer la pérennité de son action après l'achèvement de ses projets.

La méthode de HD comprend les étapes suivantes :

### 1. Évaluer : comprendre les dynamiques du conflit, reconnaître le bon moment

HD suit de près plusieurs grands conflits armés et situations à haut risque. Sa méthode d'évaluation s'appuie sur des critères permettant de répondre aux questions suivantes : le conflit est-il mûr pour une résolution ? L'implication d'une tierce partie présente-t-elle un avantage potentiel ? D'autres intervenants sont-ils déjà engagés ? L'organisation dispose-t-elle de l'es-

pace opérationnel nécessaire pour contribuer utilement à la situation, soit directement, soit en soutien aux efforts d'autres acteurs ? L'organisation a-t-elle l'expertise et les réseaux nécessaires ? etc.

L'organisation ne doit pas se lancer dans des projets dans lesquels elle n'est pas en mesure d'apporter une valeur ajoutée. HD a ainsi demandé à ses directeurs opérationnels de soumettre leurs évaluations de projets potentiels à l'approbation de leurs pairs au sein de l'équipe de direction. Pour que les critères soient rigoureusement appliqués, le budget des missions d'évaluation des projets potentiels est centralisé. Chaque directeur est en compétition avec ses homologues pour capter des ressources limitées, ce qui favorise l'élaboration de propositions de projet ambitieuses.

Moins d'un tiers des projets dépasse le stade de l'évaluation. HD n'hésite pas à refuser des initiatives dans lesquelles il ne peut pas apporter suffisamment de valeur ajoutée. Cette approche fait sa force : la médiation est devenue un secteur encombré, et il importe que l'organisation se distingue par la qualité de son travail. HD prévoit de renforcer l'application de sa grille de critères afin de garantir un haut niveau d'excellence.

## **2. S'engager : atteindre les acteurs des conflits les plus isolés**

Après avoir évalué la situation et établi la possibilité d'aider à prévenir ou à résoudre un conflit grâce à la médiation et au dialogue, HD peut s'engager. Ce processus consiste à prendre contact avec les parties prenantes au conflit, instaurer des relations de confiance et définir les paramètres d'un processus visant à éviter les violences. La réussite d'une telle entreprise dépend généralement du niveau de confiance dont jouit l'organisation auprès des parties concernées : celles-ci doivent notamment être convaincues que HD applique réellement ses valeurs fondamentales d'humanité, d'impartialité et d'indépendance. L'organisation a la particularité de s'engager auprès d'acteurs difficiles à atteindre et de traiter des problèmes difficiles à résoudre, ce qui comporte des risques physiques, juridiques, politiques et moraux non négligeables. La décision de s'engager ou non est par conséquent soumise à l'approbation du Comité opérationnel du Conseil de fondation de HD, qui évalue les risques conformément aux principes énoncés dans la Charte de l'organisation.

## **3. Activités : offrir des services de facilitation, de médiation, de dialogue, de conseil et de soutien**

Une fois que l'organisation s'est engagée avec succès, elle sera amenée à remplir l'un des quatre rôles suivants :

- **Facilitation et médiation.** HD propose différents services pour aider les parties à nouer des liens en vue de parvenir au règlement pacifique du conflit. Ces services couvrent une variété d'activités allant de l'établissement de canaux de communication informels via un système de navette diplomatique jusqu'à la mise sur pied d'un processus de médiation complet dans le cadre duquel HD présente ses propres propositions. Dans les cas où la discrétion est cruciale, HD peut faciliter la création de canaux de communication entre les parties afin de marquer une première étape vers un processus de paix officiel, d'empêcher une escalade du conflit ou encore d'atteindre un objectif humanitaire. La gestion de cette communication exige de faire appel à des spécialistes et à des techniques dans lesquelles



## Toute médiation commence par l'écoute des parties.”

HD continue d'investir. Dans d'autres cas, c'est la capacité qu'a l'organisation de pouvoir agir de manière officieuse et informelle qui peut s'avérer essentielle, comme en mer de Chine méridionale, où elle a rassemblé les représentants des États côtiers concernés pour les aider à gérer

leurs relations dans un environnement convoité et à haut risque. Il arrive également que HD fasse ses propres propositions, comme dans le cas de pourparlers avec les talibans afghans et d'autres groupes sur l'ouverture d'un accès humanitaire. La conception des processus est au cœur du fonctionnement de l'organisation. Celle-ci doit pouvoir s'adapter aux besoins et aux souhaits des participants quant à l'intensité, la vitesse, le rythme, le niveau de formalité, le format, le choix des représentants ainsi que tous les autres paramètres d'un processus de paix. Toute médiation commence par l'écoute des parties.

- **Dialogue.** HD peut appuyer ou gérer des processus de dialogue associant plusieurs parties prenantes, en soutien, et souvent en complément, d'un processus de paix officiel. Négocier avec les seules élites est souvent impossible ou illégitime, et bien souvent inefficace. Le rétablissement de la paix après une période de conflit exige en effet de parvenir à un consensus très large. En Libye, HD a fait participer plus de 100 000 Libyens à un processus de conférence nationale en organisant des réunions dans tout le pays et dans les communautés de réfugiés à l'extérieur de la Libye, mais aussi en faisant appel aux réseaux sociaux. Ce processus a permis de mettre en lumière des zones de convergence entre les multiples acteurs de la société libyenne ainsi qu'une vision commune pour le pays, au moment même où les principales parties au processus de paix mené par les Nations Unies s'efforçaient de résoudre la crise que traverse le pays. En République centrafricaine, HD a proposé et soutenu la tenue du Forum de Bangui, qui a débouché sur un cadre de travail élargi destiné à aider l'un des pays les plus fragiles du monde. Au Sahel, le processus de dialogue mené par HD permet à une jeunesse laissée pour compte de s'exprimer dans le cadre d'un effort plus large de rétablissement de la paix dans la région. À une époque d'ouverture croissante, le dialogue est un partenaire naturel de la médiation.
- **Conseil.** HD peut être amené à conseiller une ou plusieurs parties au conflit pour les aider à mettre fin à des affrontements armés. HD a ainsi facilité des pourparlers secrets entre le gouvernement espagnol et l'ETA de 2004 à 2007. Au terme de ces pourparlers, HD est resté engagé, guidant l'ETA et son aile politique sur les étapes à suivre, permettant ainsi la restitution d'environ quatre tonnes d'armement et d'explosifs ainsi que la dissolution officielle de l'organisation. Les activités de conseil sont souvent unilatérales et reposent fortement sur la confiance. Néanmoins, pour aboutir aux résultats voulus, ces activités doivent se conformer au même principe d'impartialité qui sous-tend les engagements multipartites. Au Myanmar, les parties à l'Accord de cessez-le-feu national n'ont pas demandé l'aide d'un tiers pour une médiation ou une facilitation, mais ont apprécié les conseils qui leur ont été fournis sur la conception des processus de paix et le partage d'expériences acquises au cours d'autres processus.
- **Soutien.** Lorsque HD n'intervient pas comme tierce partie dans le cadre d'un processus, il peut être amené à apporter un soutien technique et logistique ou son expertise aux parties

au conflit ou à un autre tiers (un médiateur national ou régional ou les Nations Unies). HD n'entre jamais en compétition avec le médiateur officiel d'un processus ; la Charte de l'organisation place en effet les intérêts des processus de paix avant toute autre considération. En Syrie, où les Nations Unies mènent le processus de paix, l'organisation apporte son aide dans ses domaines d'expertise, notamment en établissant des contacts avec des groupes extrémistes ainsi qu'avec d'autres groupes sur des questions d'accès humanitaire, en dialoguant avec des forces armées qui ne sont pas parties au processus officiel des Nations Unies et en facilitant la mise en œuvre d'accords locaux dans le but de sauver des vies. Au Mali, HD soutient le processus officiel d'Alger en facilitant la conclusion d'accords entre les groupes de belligérants qui n'ont pas signé l'accord de paix.

Les missions de l'organisation ont évolué au cours de ces dernières années avec la nature changeante des conflits et des technologies de la communication. D'autres évolutions sont attendues. Pour y faire face, HD adaptera ses approches et ses outils. L'organisation partagera en outre le fruit de ses réflexions avec la communauté des médiateurs.

#### **4. Sortie de projet – établir une stratégie de changement positif et durable**

La plupart des contextes dans lesquels HD intervient sont des conflits violents récurrents ou chroniques. Le meilleur moyen statistique de déterminer si un pays sera affecté par un conflit d'ici les dix prochaines années est de regarder s'il a déjà été touché par un conflit au cours des dix dernières. HD a pour principe de se retirer d'un projet dès lors qu'il aura pu contribuer à améliorer la situation, conscient néanmoins qu'il y aura toujours un risque que les violences persistent ou reprennent. Avant de cesser ses activités, HD évaluera donc ces risques et apportera son aide aux structures - locales ou autres - les plus à même de les gérer. La probabilité d'une résurgence du conflit étant toujours élevée, HD mettra souvent en place une petite équipe de surveillance pour aider l'organisation à relancer ses activités en cas de besoin.

## **Interlocuteurs**

---

HD intervient auprès de gouvernements, de groupes armés non étatiques et de partis d'opposition. Il leur offre un espace confidentiel et sûr, où ils peuvent étudier des moyens de prévenir ou de résoudre des conflits armés, et d'en atténuer les effets. Grâce à ses projets, HD contribue à apaiser les tensions, à prévenir l'escalade des conflits, à limiter les souffrances humaines causées par la guerre et à ouvrir la voie à des règlements pacifiques. Les bénéficiaires de l'action de HD sont, in fine, les victimes de conflits armés.

Pour être efficace, HD s'engage auprès de tout acteur potentiellement utile à la résolution pacifique d'un conflit. L'organisation s'engage de façon impartiale auprès de toutes les personnes qui sont touchées par un conflit ou y participent ou qui œuvrent à sa résolution.

L'organisation évite de prendre parti. Elle noue des liens avec trois principales catégories d'acteurs :

- **Les dirigeants des parties au conflit, les commandants et les représentants de haut rang**, afin de faire valoir et de promouvoir les bénéfices d'une résolution non violente des conflits
- **Les parties prenantes au conflit et les personnalités influentes** dans tous les secteurs et à tous les niveaux, afin de définir et de promouvoir des solutions négociées
- **Les autres médiateurs** (individuels et institutionnels) afin de leur apporter son expertise et d'encourager le partage d'expériences au sein de la communauté

## La structure de HD

---

### Une organisation décentralisée

L'organisation est structurée autour de sept pôles opérationnels (Asie, Afrique, etc.). Les directeurs opérationnels sont chargés d'identifier les opportunités dans leur zone géographique ou dans leur domaine, d'atténuer les risques, de gérer les opérations et d'atteindre des objectifs. Chacun d'eux jouit d'un haut niveau d'autonomie et relève directement du directeur exécutif.

Plusieurs équipes de projet rendent compte aux directeurs opérationnels. Elles se concentrent sur un conflit ou sur une problématique particulière. Ce sont de petites unités organisées en fonction de la situation. Elles disposent généralement des ressources suivantes :

- Un chef de projet qui incarne l'ADN de HD (culture, valeurs et mission) et qui pourra représenter l'organisation auprès d'interlocuteurs externes
- Une expertise dans la conception de processus de médiation, ainsi que sur des questions thématiques et techniques
- Un réseau de contacts exceptionnel sur le terrain, un accès aux acteurs du conflit et la connaissance du contexte
- Un pouvoir de mobilisation et des relations crédibles avec des fonctionnaires de haut rang
- Des compétences en gestion de projet (gestion du personnel, information, communication des résultats, relations avec les bailleurs de fonds, finances, administration et logistique)

Les équipes de projet de HD sont généralement petites, mobiles et discrètes, ce qui leur permet de travailler en dehors du cadre de la diplomatie traditionnelle. Ces équipes s'appuient sur le département de recherche et de soutien à la médiation de HD, basé à Genève, ainsi que sur les services internes de l'organisation.

### Siège de l'organisation à Genève

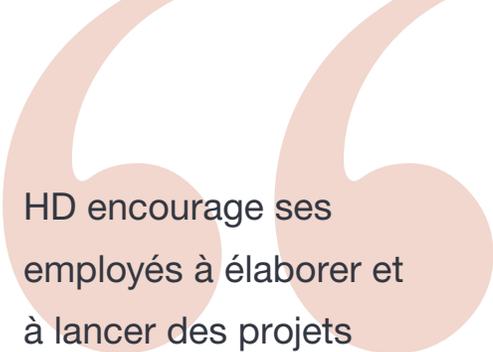
---

Le siège de HD à Genève a pour mission de fournir une direction stratégique, de gérer les risques au niveau de l'organisation, d'établir les politiques et les règles de fonctionnement de l'institution, d'assurer le contrôle-qualité et l'alignement des activités du terrain sur la stratégie

de l'organisation, de mobiliser le financement de base requis pour assurer le fonctionnement efficace de l'institution, et de gérer un certain nombre de fonctions qui doivent être menées de manière centralisée. Celles-ci comprennent la gestion des ressources humaines et la formation, la sécurité, les finances, les technologies de l'information, la communication, la recherche de fonds, l'évaluation, ainsi que la recherche et le soutien à la médiation.

Les décisions les plus importantes sont prises par le directeur exécutif à Genève, en concertation avec l'équipe de direction, composée du directeur exécutif adjoint, du directeur du programme de recherche et de soutien à la médiation ainsi que des directeurs opérationnels. Ensemble, ils s'assurent que toutes les fonctions centrales répondent aux besoins des opérations sur le terrain.

La structure décentralisée actuelle, qui attribue un rôle opérationnel limité aux collaborateurs travaillant au siège de HD, a été établie en fonction de l'évolution des conflits armés. Elle a été élaborée en réponse à la nature essentiellement infranationale de la violence armée. Cependant, avec la résurgence de menaces mondiales et régionales, certaines opérations, telles que le nouveau programme de HD sur la cyberguerre, devront désormais être menées depuis Genève. Toute future restructuration devra se conformer au principe directeur de HD, qui est de s'organiser de manière à traiter efficacement les différentes menaces auxquelles l'organisation fait face dans le cadre de son action.



**HD encourage ses employés à élaborer et à lancer des projets ambitieux et créatifs en faveur de la paix tout en agissant dans le strict respect du principe de responsabilité.”**

## **Les collaborateurs**

---

Les collaborateurs de l'organisation constituent sa principale ressource. HD cherche à recruter et à former des personnes novatrices et audacieuses qui allient expérience, expertise, réseaux de contacts, sens créatif et professionnalisme.

Les employés de l'organisation s'engagent activement dans les activités d'apprentissage entre pairs et excellent tant sur le plan du travail en équipe que sur le plan du leadership. HD encourage ses employés à élaborer et à lancer des projets ambitieux et créatifs en faveur de la paix tout en agissant dans le strict respect du principe de responsabilité. L'organisation est résolue à maintenir et à renforcer sa position d'employeur de référence dans le secteur, notamment en favorisant un environnement de travail harmonieux, sûr et équitable.

## **Le Conseil de fondation**

---

Le Conseil de fondation a autorité sur l'ensemble des activités de l'organisation. Il définit la direction stratégique de HD et approuve son budget, son programme d'activités ainsi que ses états financiers audités. Le Conseil supervise également le travail du directeur exécutif.

Les membres du Conseil, par leur niveau d'excellence et leur expertise, contribuent à la réputation de l'organisation, garantissent son indépendance et lui donnent accès aux acteurs de haut niveau dont elle a besoin pour mener à bien ses missions. Le Conseil de fondation se charge également de recueillir des appuis politiques et financiers auprès des principaux soutiens de HD.

Le Conseil comprend un Comité opérationnel, qui approuve les nouveaux projets de l'organisation et examine ses activités confidentielles et à haut risque. Il inclut également un Comité d'audit et des finances, qui supervise les systèmes et les contrôles financiers de HD, notamment les audits financiers internes et externes.

## Des résultats mesurables

---

L'action de HD est axée sur les résultats. L'organisation entend prouver sa valeur dans chacun des projets qu'elle entreprend. Au cours de la période 2019-2023, HD continuera à être un chef de file de la gestion axée sur les résultats dans son secteur et poursuivra l'élaboration et l'échange de méthodes innovantes permettant de mesurer et de mettre en avant la valeur du travail qu'elle effectue. Presque tous les efforts de médiation suivent une série d'étapes logiques. Chacune de ces étapes est nécessaire à la transformation des conflits et représente une avancée mesurable vers l'instauration de la paix :

### Premier contact avec les acteurs du conflit

Les efforts de rétablissement de la paix de l'organisation commencent par la prise de contact avec les acteurs du conflit. Ce premier contact représente une grande avancée dans les situations où un acteur est difficile à atteindre, ou dans les cas où HD parvient à aborder un sujet qui serait difficile à traiter par des moyens diplomatiques traditionnels.

### Mandats ou consentement des parties pour la médiation ou la facilitation

Si, dans bien des cas, les parties souhaitent préserver un certain flou autour de leur engagement dans un processus, il arrive que HD obtienne un mandat officiel d'une ou plusieurs parties. Un tel mandat constitue un atout précieux dans la mesure où il peut ouvrir la voie à un processus de paix viable. Dans certains cas, HD peut être amené à conseiller une partie sur la possibilité d'une médiation, sans pour autant que toutes les parties au conflit l'acceptent en tant que médiateur. C'est précisément lorsque son mandat lui permet d'engager l'ensemble des parties au conflit dans un processus de médiation que l'organisation révèle toute la valeur de son intervention.

### Création de nouveaux canaux de communication entre les parties au conflit

Une fois que le contact a été établi avec les acteurs pertinents du conflit, HD s'emploie à créer un canal de communication fiable avec et entre eux. Ce canal constitue une base solide sur laquelle les efforts de médiation s'appuieront. Sa mise en place représente une avancée significative vers le rétablissement de la paix.

### **Rapprochement et instauration de relations de confiance entre les parties au conflit**

Une fois que l'organisation a établi une voie de communication et des relations avec et entre les parties au conflit, elle s'emploie à construire une relation de confiance avec elles et à entreprendre des mesures de restauration de la confiance entre elles. Il s'agit là d'étapes intermédiaires avant d'envisager des accords officiels ou publics.

### **Déclarations intermédiaires, engagements ou positions communes**

Si une médiation entre les acteurs d'un conflit est possible, HD peut obtenir des déclarations intermédiaires et/ou conjointes ou encore des engagements unilatéraux de leur part. Ces derniers constituent une précieuse contribution à la médiation en renforçant la dynamique du processus de paix naissant et en réduisant provisoirement le recours à la violence. Les engagements intermédiaires peuvent permettre d'établir une feuille de route visant à traiter les questions litigieuses du conflit ou à soutenir une des phases de la médiation.

### **Accords relatifs à la réduction des violences et à l'accès humanitaire**

Quand les parties sont disposées à poursuivre la médiation, HD peut faciliter la mise en œuvre d'accords informels ou de mécanismes visant à réduire les violences. Ces avancées constituent des étapes importantes vers la conclusion d'accords de paix définitifs en permettant aux parties d'évaluer dans quelle mesure leurs adversaires sont disposés à cesser les affrontements et à s'orienter vers une résolution pacifique du conflit.

Dans certains cas, les équipes de HD parviennent à atténuer considérablement les effets des conflits en négociant des accords qui ouvrent des accès humanitaires aux zones touchées par les violences.

### **Les accords de paix**

Lorsque l'organisation parvient à mener un projet de médiation à bien, son action débouche sur un accord officiel de paix ou de gestion du conflit, dont la mise en œuvre peut être évaluée et attestée par des institutions internationales et les parties prenantes. Ce sont là pour HD des réussites d'une très grande valeur.

La flexibilité des opérations doit aller de pair avec le respect du principe de responsabilité. Des programmes flexibles, décentralisés et autonomes exigent la mise en place de mesures de responsabilisation particulièrement rigoureuses.”

## Esprit d'entreprise et flexibilité

---

Le mode de fonctionnement de HD exige un esprit d'entreprise hors du commun. L'organisation recrute ses collaborateurs dans cette optique et promeut cet état d'esprit. Une grande autonomie de fonctionnement est essentielle au succès de ses activités.

Afin de s'assurer que ce niveau d'autonomie correspond à sa stratégie et d'éviter de développer ses activités aux dépens de sa performance, l'organisation veillera à l'avenir à ce que tous ses projets visent trois priorités fondamentales :

- Recourir à des processus de médiation et de dialogue pour le rétablissement de la paix
- Avoir accès aux parties au conflit les plus difficiles à atteindre
- Aborder les questions les plus difficiles à traiter

HD privilégiera les projets et les évaluations qui remplissent ces trois critères. Inversement, l'organisation rejettera les initiatives susceptibles de compromettre sa capacité à se rapprocher des acteurs de conflits les plus difficiles à atteindre.

## Responsabilité et assurance-qualité

---

La flexibilité des opérations doit aller de pair avec le respect du principe de responsabilité. Des programmes flexibles, décentralisés et autonomes exigent la mise en place de mesures de responsabilisation particulièrement rigoureuses.

Pour garantir le respect du principe de responsabilité exigé par son modèle opérationnel, HD investira davantage dans les fonctions qui servent sa mission dans son ensemble. Cette stratégie visera à assurer le maintien de valeurs professionnelles communes, d'une gestion solide et fiable et de systèmes opérationnels performants.

Les projets continueront à être examinés périodiquement par l'équipe de suivi et d'évaluation de HD, qui poursuivra la mise au point de méthodes d'évaluation adaptatives et pionnières dans son secteur d'activité. Ces méthodes fourniront aux équipes opérationnelles différentes perspectives et sources d'analyse, notamment grâce aux conseils d'experts en médiation, à l'apprentissage par les pairs, aux évaluations collégiales et à la vérification indépendante des résultats obtenus en matière de rétablissement de la paix. Elles contribueront ainsi à garantir la qualité des activités de l'organisation.

HD soutient et encourage la formation et le perfectionnement de son personnel et prévoit, au cours de la période 2019-2023, de lancer et de renforcer un programme de formation et de perfectionnement de ses équipes opérationnelles, notamment en matière de gestion de projet et de gestion d'équipe. Au cours de la même période, HD réalisera également une analyse globale de tous ses processus opérationnels pour s'assurer qu'ils sont aussi efficaces que possible et que tous ses systèmes sont transparents, solides, intuitifs et assortis des contrôles voulus pour répondre au principe de responsabilité.

## Une portée mondiale, une présence discrète

---

HD est une organisation de portée mondiale. Pendant la période 2019-2023, il veillera à disposer de l'expertise et de la capacité nécessaires à son engagement partout où il sera appelé à intervenir. HD élaborera également un nouveau programme relatif à la cyberguerre et à d'autres aspects des conflits liés aux technologies de l'information.

À mesure que HD grandit, le risque d'attirer davantage l'attention augmente, en particulier dans le cadre de projets publics et de grande envergure. Pour agir efficacement en tant que médiateur, il faudra cependant que l'organisation reste discrète, notamment parce que la plupart de ses processus doivent rester confidentiels pour être efficaces. Ainsi, HD privilégiera toujours la discrétion à la visibilité.

## Un acteur fidèle à ses principes dans un secteur encombré

---

Les principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance appliqués par HD sont les fondements mêmes de la philosophie et du fonctionnement de l'organisation.

Le principe d'humanité a une valeur intrinsèque. En cette période de restrictions, où la fin justifie presque toujours les moyens, il est important que HD respecte les principes fondamentaux qui sous-tendent la vie et la dignité humaine. L'organisation est réputée pour appliquer rigoureusement ces principes, sans lesquels elle ne pourrait fonctionner efficacement. Le secteur de niche dans lequel elle évolue exige généralement qu'elle engage le dialogue avec des groupes armés extrémistes. Si HD venait à être considéré comme n'étant pas impartial et affranchi de tout intérêt politique, il lui serait impossible de conserver le niveau de confiance nécessaire pour nouer des liens avec ces groupes.

Le secteur de la médiation est de plus en plus encombré, tant en termes d'intervenants que de programmes. Dans ce contexte, il devient plus important que jamais que l'organisation montre qu'elle respecte ces principes, même si cela peut la désavantager sur le plan organisationnel. Les parties au conflit avec lesquelles HD collabore doivent pouvoir constater par elles-mêmes ou être amenées à se rendre compte que l'organisation respecte ces principes et que son personnel est formé pour les appliquer dans toutes les activités qu'il mène.

## Partenariats

---

Si les projets de HD sont souvent menés discrètement, ils ne peuvent toutefois pas aboutir dans l'isolement le plus total. Même dans le cadre des missions les plus confidentielles qu'elle mène, comme en Espagne, l'organisation doit coopérer avec d'autres acteurs jouant différents rôles, à l'image du Groupe de contact international et de la Commission internationale de vérification. HD a une expérience de collaboration avec certains des autres acteurs engagés dans les processus de paix et peut s'appuyer sur cette expérience. Par ailleurs, l'organisation commence tout juste à prendre la mesure des risques et des opportunités associés aux partenariats avec d'autres acteurs importants des conflits, tels que le secteur privé. Elle doit s'efforcer de cerner davantage les possibilités et les limites de tels partenariats, ainsi que les degrés de proximité possibles dans le cadre de ces collaborations.

Entre 2019 et 2023, HD continuera à établir des partenariats avec d'autres acteurs, dans le cadre de collaborations constructives en faveur de la paix. HD coopérera notamment avec des organisations telles que le Département des affaires politiques des Nations Unies, avec lequel il a conclu un partenariat officiel, ainsi qu'avec le Conseil consultatif de haut niveau du Secrétaire général sur la médiation, dont fait partie le directeur exécutif de HD. L'organisation favorisera également les collaborations avec le Comité international de la Croix-Rouge, le Centre de compétences en négociations humanitaires, le Forum économique mondial, l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID), ainsi qu'avec des acteurs du secteur privé et d'autres entités.

HD s'efforcera en outre de contribuer au développement et à l'application de normes professionnelles dans son domaine d'activité. L'organisation s'emploiera davantage à échanger ses idées avec d'autres acteurs de la médiation, notamment dans le cadre du Forum d'Oslo, du Mediation Support Network et du réseau des ONG de médiation que HD a fondé en 2012. La discrétion notoire de l'organisation ne doit pas faire obstacle à la coopération avec ses pairs.

## L'engagement de HD en matière d'environnement

---

Pour mener à bien ses missions, le personnel de HD voyage régulièrement, notamment sur des vols long-courriers qui laissent une empreinte environnementale non négligeable.

Conscient de sa responsabilité environnementale, HD mettra en œuvre un programme de compensation carbone au cours de la période 2019-2023.

## Conclusion : les impératifs de la paix

---

Les conflits sont responsables de quelque 100 000 décès chaque année. Par-delà ces chiffres, ils sont le principal facteur d'extrême pauvreté dans le monde et la première cause de l'augmentation du nombre de réfugiés, dont les flux n'avaient jamais atteint un tel niveau depuis la Seconde Guerre mondiale. Les conflits créent en outre un contexte propice au développement du terrorisme. Même les conflits locaux et régionaux comportent aujourd'hui un risque d'escalade catastrophique. Pour ces raisons, et parce que les armes deviennent de plus en plus destructrices et accessibles, il est impératif de renforcer les efforts visant à prévenir les conflits armés et à les résoudre.

C'est pourtant le contraire qui est en train de se produire. La montée des populismes, l'érosion des normes internationales, la fragilisation du système multilatéral, la reprise des dépenses d'armement et l'émergence de nouveaux modèles économiques reposant sur la violence et l'instabilité sont autant de facteurs qui entravent la paix et la stabilité. Une recrudescence des conflits violents est possible.

HD n'est pas, et ne sera jamais, un acteur majeur de la lutte contre les conflits. L'organisation occupe un secteur de niche dans lequel elle se concentre sur des lieux, des acteurs et des questions pouvant poser des difficultés aux acteurs diplomatiques traditionnels. Compte tenu du coût et des risques croissants associés aux conflits, et étant donné que certains d'entre eux ne peuvent être évités ou résolus qu'en œuvrant dans ce domaine d'activité si particulier, HD doit se montrer aussi efficace que possible.

Au cours des cinq prochaines années, HD ne cherchera pas à élargir son champ d'action et à s'attaquer à toutes les causes et à toutes les conséquences des conflits armés. L'organisation souhaite en revanche obtenir des résultats toujours meilleurs dans la spécialité qui est la sienne. HD entend se perfectionner dans ce qu'il fait le mieux à une époque où les conflits armés sont en pleine évolution. L'efficacité de sa stratégie sera mesurée à l'aune du nombre de conflits évités et de vies sauvées.

# La Charte de HD – Médiation pour la paix

---

## Médiation pour la paix

---

La mission de HD est de prévenir et de résoudre les conflits armés, et d'en atténuer les conséquences, par le biais du dialogue et de la médiation.

En s'efforçant de remplir cette mission, le Conseil de fondation a décidé que les représentants de l'organisation se conformeraient en tout temps aux normes suivantes :

- Mener à bien les activités de l'organisation en accord avec les principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance
- S'engager uniquement là où HD peut démontrer sa valeur ajoutée dans un processus de prévention, d'atténuation et de résolution d'un conflit violent
- Soutenir ou s'engager dans des processus où toutes les parties (y compris la société civile et les femmes) pouvant contribuer à la prévention, la réduction et la résolution d'un conflit violent, peuvent être impliquées
- Maintenir une stricte confidentialité autour de leurs engagements avec les parties au conflit quand cela est requis
- S'assurer que les parties à un conflit sont conscientes de l'obligation de punir les crimes internationaux les plus sérieux, et fournir au besoin une expertise internationale sur les questions qui ont trait à la justice transitionnelle
- S'efforcer de collaborer avec d'autres médiateurs et organisations pertinentes afin de s'assurer que l'avantage comparatif de chaque acteur est pleinement utilisé au service du rétablissement de la paix
- Contribuer activement à la professionnalisation du secteur de la médiation, y compris en renforçant les réseaux de médiateurs et en développant la somme des connaissances visant à améliorer la pratique de la médiation
- S'assurer que les activités de HD adhèrent aux normes d'intégrité, de responsabilité financière et de comportement professionnel les plus élevées
- Accepter une aide financière uniquement si cette dernière est en mesure de raisonnablement faire progresser la mission de l'organisation selon les principes soulignés dans cette Charte
- Se réserver le droit de se retirer de tout processus de paix ou de négociation au sein duquel HD estime que les parties agissent de mauvaise foi ou font des demandes fondamentalement incompatibles avec l'esprit et les termes de cette Charte

## HD : ce qui fait notre succès

---

Les efforts de rétablissement de la paix exigent souvent de nouer un dialogue avec des parties extrêmement difficiles à atteindre et de traiter des questions particulièrement épineuses. Tous les intermédiaires n'en sont néanmoins pas capables. HD facilite l'accès à ces groupes et la gestion de ces questions en créant des canaux de communication solides et en favorisant les conditions d'une médiation réussie.

Les parties au conflit, les médiateurs et les organisations multilatérales qui évoluent dans des contextes très instables ont besoin d'un partenaire fiable, indépendant et impartial, capable de réunir discrètement les acteurs des conflits et d'explorer les possibilités de dialogue et de médiation. HD répond à cette demande en tirant parti de sa réputation de discrétion et de professionnalisme auprès des différents acteurs de conflits et des médiateurs.

L'instauration de la paix demande une prise de risque et une forte réactivité. Grâce à sa flexibilité et à sa capacité d'adaptation, qui lui permettent d'agir de façon rapide et opportune partout dans le monde, HD offre des occasions uniques de faire progresser la paix.





[www.hdcentre.org/fr](http://www.hdcentre.org/fr)