Centre
pour le dialogue
humanitaire

Mediation for peace
Médiation pour la paix
الوساطة من أجل السلام
为和平而调解
Mediación para la paz
Посредничество во имя мира

The HD Way

Notre approche pour une médiation efficace

© HD Centre 2023

Introduction

Le Centre pour le dialogue humanitaire (HD) s'emploie à prévenir, atténuer et résoudre les conflits armés dans le monde entier par la voie de la médiation et de la diplomatie privée.

L'envergure mondiale de l'organisation, ses méthodes à voies multiples et ses réseaux étendus lui permettent de mener son action au-delà des limites de la diplomatie traditionnelle et d'associer toutes les parties à la recherche de la paix.

Depuis notre premier projet, mené à Aceh (Indonésie) en 1999, nous faisons figure de pionnier en développant une approche discrète, impartiale et indépendante de la médiation de conflits. Au fil des ans, nous avons évolué pour devenir une institution et un partenaire de rétablissement de la paix aux valeurs claires, aux méthodes bien définies et aux processus solides.

Aujourd'hui, HD est présent dans la majorité des conflits violents de la planète avec des projets en Afrique, au Moyen-Orient, en Eurasie, en Asie et en Amérique latine.

Nous dialoguons avec tous les acteurs susceptibles de contribuer à la résolution, la gestion ou la prévention d'un conflit. L'un de nos meilleurs atouts est notre capacité à entrer en contact avec les acteurs les plus difficiles d'accès, au-delà des limites de la diplomatie officielle, en favorisant la communication, en nouant des relations de confiance et en traçant des chemins vers la paix.

La structure de HD est largement décentralisée, ce qui nous permet de réagir rapidement lorsque les dynamiques de conflit évoluent : nous concentrons la prise de décision dans nos antennes régionales et faisons de plus en plus appel à des médiateurs et médiatrices qui travaillent dans leur propre région et leur propre pays.

En même temps, le fait d'avoir notre siège à Genève, en Suisse, nous garantit un accès et des contacts directs avec les principaux acteurs de la scène internationale. Au plus haut niveau comme à l'échelle locale, la mission principale de HD est de contribuer à réduire les tensions, prévenir l'escalade des conflits, limiter les souffrances humaines causées par la guerre et développer des opportunités de règlement pacifique.

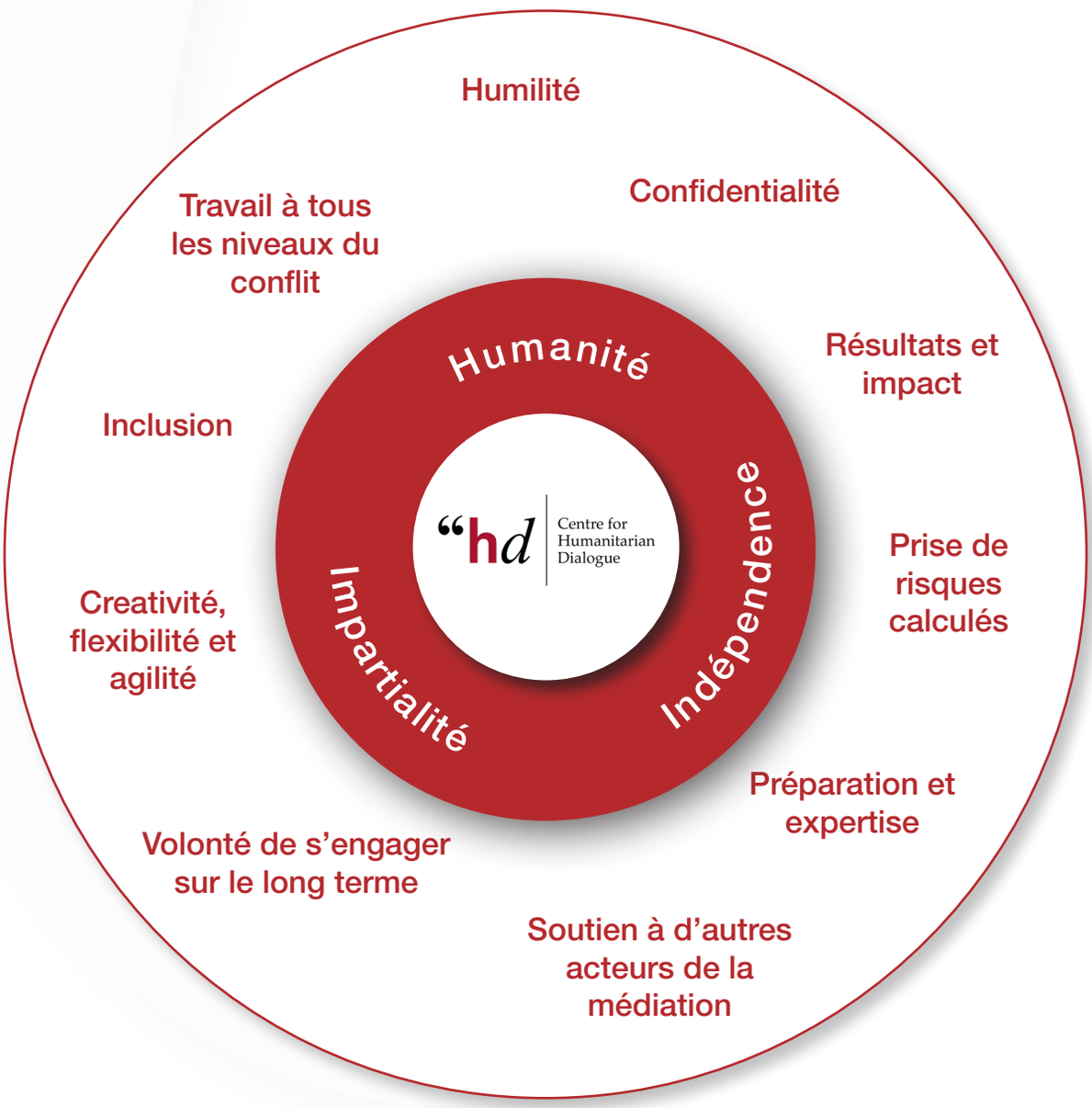
Pour ce faire, nous rassemblons des gouvernements, des groupes armés, des partis d'opposition et des communautés, en incluant les femmes et les jeunes, pour les aider à bâtir une vision commune d'un avenir meilleur.

Fort d'un système axé sur les résultats et fondé sur la conception de processus, le soutien à la médiation et l'analyse continue, nous renforçons notre efficacité et partageons notre expertise dans de nombreux domaines : conflits numériques, processus de paix inclusifs, approche environnementale du rétablissement de la paix et problématiques de santé dans les zones à haut risque, notamment.

Ce document, **The HD Way**, présente les valeurs, la mission et les méthodes qui sont essentielles à notre travail et à la réalisation de notre objectif : aider les parties en conflit à instaurer une paix durable.

La méthode HD

Nous nous gardons d'adopter une approche trop prescriptive. C'est là un élément clé de notre philosophie car notre réussite repose sur notre capacité à adapter notre travail aux contextes dans lesquels nous intervenons. La méthode HD repose néanmoins sur des valeurs et des principes fondamentaux.



Valeurs fondamentales

Comme l'indique la Charte de HD, notre organisation est fondée sur les valeurs d'humanité, d'impartialité et d'indépendance.

1. Humanité

Le souci de prévenir et d'alléger les souffrances humaines est au cœur du travail de HD et constitue la valeur essentielle et la finalité de notre action.

2. Indépendance

Promouvoir l'intérêt général est notre raison d'être. Mieux notre organisation parviendra à définir et à formuler ses objectifs et ses valeurs, tant au niveau mondial que dans des contextes spécifiques, plus elle sera indépendante des objectifs des autres et plus elle respectera son exigence d'humanité.

3. Impartialité

HD s'interdit toute discrimination fondée sur la nationalité, la race, le sexe, les croyances religieuses, la classe sociale ou les opinions politiques. Nous ne prenons pas parti dans les hostilités, pas plus que nous ne soutenons des intérêts nationaux, politiques, religieux ou idéologiques particuliers.
Un processus de médiation perçu comme impartial a nettement plus de chances de parvenir à prévenir, gérer ou résoudre un conflit donné. Pour s'assurer que le processus est aussi impartial que possible, HD :

- échange avec tous les acteurs susceptibles de contribuer à traiter un conflit ou réduire les tensions, y compris ceux qui sont hors de portée de la diplomatie officielle ;
- veille à ce que toutes les parties bénéficient d'un traitement juste et équitable et à ce que son action soit dénuée de tout intérêt matériel quant à l'issue du conflit ;
- expose clairement aux parties les valeurs qui guident son implication ;
- n'accepte pas de conditions de soutien de la part d'acteurs extérieurs dès lors que celles-ci sont susceptibles d'affecter l'impartialité du processus ;
- évite de s'associer à des mesures punitives prises par d'autres acteurs à l'encontre des parties, sauf dans les cas concernant les crimes internationaux les plus graves ;
- s'abstient de critiquer les parties en public, tout en entretenant des échanges francs en privé ;
- ne préconise pas de solution à un conflit, mais peut indiquer des options aux parties en fonction de leurs griefs, de leurs objectifs et de leurs limites ;
- veille à ce que ses financements proviennent d'un éventail diversifié de bailleurs de fonds qui reconnaissent la valeur et l'efficacité de son modèle de médiation et l'impartialité de ses actions ;
- n'accepte de financements que s'ils proviennent de bailleurs de fonds qui comprennent notre principe d'indépendance et y souscrivent.

Cette exigence d'impartialité ne se limite pas aux processus, mais guide également le comportement du personnel de HD. Dans la pratique, cela signifie :

- Soutenir sans prendre parti : Le rôle de HD est d'apporter un soutien aux parties et de faciliter leur participation au processus. Dans certains cas, cette aide peut prendre la forme de conseils ou d'un renforcement de capacités. Cependant, HD n'a en aucun cas vocation à représenter ni à défendre l'une ou l'autre des parties.
- Comprendre sans approuver : Manifester une empathie sincère est souvent l'une des clés pour nouer des relations de confiance avec une partie au conflit. Il y a toutefois une ligne à ne pas franchir entre l'empathie et l'approbation.

- Guider sans dicter : HD consacre le temps et les ressources nécessaires à l'élaboration de processus rigoureux, tout en restant flexible et ouvert au changement. L'organisation facilite les discussions et s'efforce d'aider les parties à s'éloigner de leurs positions divergentes pour trouver des solutions mutuellement acceptables, qui leur appartiennent.
- Favoriser l'appropriation : HD s'efforce de comprendre pleinement les besoins, les intérêts et les préférences des parties lorsqu'il les aide à façonner le processus. Par exemple, l'organisation peut les inviter à proposer des règles pour s'assurer que les discussions restent productives et les aide à fixer des dates et des lieux commodes pour les rencontres.
- Connaître ses limites : Les médiateurs et médiatrices de HD ont conscience de leurs propres partis pris et n'hésitent pas à passer le relais à un ou une collègue s'ils ne se sentent pas en mesure de conserver une approche équilibrée et impartiale.

Principes fondamentaux

Les principes suivants ne font pas partie de nos valeurs fondamentales, mais ils façonnent notre approche et sont indispensables à la réussite de notre organisation. Si certains figurent dans notre Charte, la plupart sont le fruit de plus de 20 ans d'expérience en matière de diplomatie privée.

1. Confidentialité

La confidentialité – entre HD et les parties au conflit, mais aussi plus généralement autour du processus de médiation – est utile pour instaurer la confiance et permettre aux parties de tester des possibilités de dialogue en prenant moins de risques, par exemple lorsqu'elles craignent de perdre la face ou que des obstacles juridiques s'opposent aux négociations.

Cependant, la confidentialité est rarement synonyme de secret total. Même dans ses travaux les plus confidentiels, l'organisation doit coopérer avec différents acteurs jouant différents rôles. C'est donc la question : « Qui doit savoir quoi et quand ? » qui doit guider le personnel de HD, lequel définit les paramètres de la confidentialité en consultation avec les parties, sans occulter les risques potentiels.

De même, la confidentialité ne signifie pas l'absence de contrôle éthique ni méthodologique. Par exemple, les équipes de médiation ainsi que les responsables qui supervisent leur travail doivent rendre compte au Comité opérationnel de HD.

2. Creativité, flexibilité and agilité

Si notre organisation tire des leçons de ses actions passées, elle n'est pas limitée par les pratiques existantes et encourage fortement la créativité. Notre capacité à concevoir des initiatives fondées sur les besoins propres à un contexte donné tient en effet un rôle fondamental dans notre réussite.

Si HD crée des opportunités précieuses de rétablissement de la paix, c'est également grâce à sa flexibilité, sa réactivité, son esprit d'initiative et sa capacité à agir rapidement, partout dans le monde et au bon moment.

L'absence de processus d'approbation trop lourds nous permet en outre de prendre des décisions sans perdre de temps. Toutefois, cette flexibilité ne fonctionne que si elle est étayée par une analyse continue des conflits, la gestion des risques, un apprentissage rigoureux, des mécanismes d'assurance qualité, des espaces de réflexion internes et le respect du principe de « ne pas nuire » (Do No Harm).

3. Résultats et impact

HD est une organisation axée sur les résultats, qui s'engage à démontrer l'impact concret de son action en faveur de la paix. Nos équipes remettent continuellement en question leur approche, réfléchissant à ce qu'elles font et aux raisons pour lesquelles elles le font.

Dans le cadre de cette démarche, elles consignent régulièrement les résultats obtenus et décrivent l'impact plus général de leur travail, en gardant à l'esprit que l'on peut aussi tirer des enseignements précieux d'une entreprise qui ne se déroule pas comme prévu.

HD peut obtenir des résultats intermédiaires (nouveaux canaux de communication et réseaux, processus bien préparés et structurés, implication sérieuse des parties au conflit...) comme des résultats de haut niveau (réduction de la violence, conclusion et mise en œuvre d'accords, coopération de facto entre les parties...).

Tous ces résultats sont interdépendants et indispensables à l'instauration d'une paix durable. Pour mieux comprendre ce qui constitue un résultat significatif selon HD et comment l'atteindre, vous trouverez ici un document consacré à ce concept.

4. Prise de risques calculés

La médiation nécessite une préparation minutieuse. Cela signifie que HD doit être prêt à entamer différents types et phases de dialogue, et aider les parties au conflit et les autres parties prenantes à l'être également.

Tous les membres de notre personnel bénéficient d'une préparation, d'une initiation et d'un renforcement des capacités adaptés à leur poste. En outre, nos équipes veillent à s'entourer de spécialistes qui disposent des connaissances nécessaires dans les domaines voulus afin de saisir les opportunités de faire progresser la paix chaque fois qu'elles se présentent.

Enfin, une bonne préparation signifie aussi qu'il faut savoir attendre le meilleur moment pour convier les parties à la table des négociations, et ne pas céder à la tentation de précipiter les choses.

5. Préparation et expertise

Mediation requires thorough preparation. Preparedness means HD is ready — and helps the conflict parties and other stakeholders to be ready — for different types and phases of dialogue.

All HD staff receive the proper preparation, induction and capacity-building for their position and HD teams ensure they have in place the right experts with the right knowledge to take advantage of opportunities to advance peace as they arise.

Finally, preparedness means avoiding the urge to rush parties to the negotiating table, finding instead the best moment to convene them.

6. Soutien à d'autres acteurs de la médiation

Si HD travaille souvent dans la discrétion, aucun projet ne peut aboutir dans l'isolement. Notre organisation est toujours prête à reconnaître son avantage comparatif par rapport à d'autres acteurs de la médiation et à jouer un rôle de soutien ou de coordination lorsque cela sert le processus de paix.

En tant qu'acteur informel, HD sait que dans certaines situations, les acteurs officiels tels que les représentants d'un État, les organisations régionales ou les Nations unies peuvent être plus aptes à diriger le processus en raison de la légitimité et de l'influence que leur organisation peut leur conférer dans le contexte en question.

Nous pouvons apporter une valeur ajoutée à ces processus, qu'il s'agisse de proposer des options créatives en matière de résolution de conflit, de conception de processus et de stratégie, de renforcer les capacités des parties au conflit et d'autres acteurs participant aux

négociations, de partager les enseignements tirés de l'expérience, d'améliorer les mécanismes, de faire jouer nos réseaux et nos relations ou d'offrir un soutien technique et logistique.

7. Volonté de s'engager sur le long terme

L'instauration de la paix est généralement une entreprise de longue haleine. C'est pourquoi il est très important pour HD de nouer des relations de confiance avec les principales parties prenantes en constituant des réseaux, en maintenant les canaux de communication ouverts et en favorisant des voies de communication discrètes, afin d'entreprendre un dialogue une fois que toutes les parties concernées sont prêtes.

HD est prêt à s'engager dans des processus à long terme et ne se retire pas aux premiers signes de blocage ou d'échec des pourparlers de paix. Lorsqu'un accord est conclu, nous continuons à accompagner les parties tout au long de la phase de mise en œuvre. Si nécessaire, nous leur transmettons les méthodologies et les approches qui peuvent contribuer à maintenir la paix et garantir une stratégie de sortie efficace et responsable pour l'organisation.

8. Inclusion

Chez HD, l'inclusion désigne le fait de tout mettre en œuvre pour s'assurer que les besoins et les points de vue des parties au conflit, des parties prenantes et des communautés affectées sont représentés et intégrés dans le processus et les résultats d'un effort de médiation.

L'inclusion n'est pas une recette toute faite. C'est un effort visant à prendre en compte les points de vue de communautés qui sont généralement exclues des processus, mais dont la participation est importante pour la résolution durable des conflits.

Ces communautés peuvent être différentes selon les contextes : femmes, jeunes, groupes de la société civile, minorités religieuses ou ethniques, acteurs du monde des affaires, partis d'opposition ou diaspora, par exemple. Le personnel de HD doit constamment se demander : « Qui faut-il impliquer, consulter ou associer au processus, à quel stade et comment, pour garantir une solution durable ? ».

9. Travail à tous les niveaux du conflit

Notre valeur ajoutée tient à notre capacité de travailler à tous les niveaux du conflit, en établissant des liens entre eux, sur des questions géopolitiques aussi bien que locales.

Tout en bénéficiant d'une forte présence sur le terrain, avec un accès aux acteurs difficiles à approcher ou marginalisés, nous travaillons en tandem avec des conseillers et conseillères capables de mobiliser leurs réseaux et d'entrer en contact avec de hauts responsables politiques. Nous combinons ainsi des échanges efficaces dans les contextes locaux avec une diplomatie privée de haut niveau à l'échelle nationale et interétatique.

Dans certains cas, de solides relations de travail ou même des partenariats avec les bons acteurs multilatéraux ou étatiques sont indispensables. Lorsque la situation s'y prête, HD peut aussi s'appuyer sur des efforts de rétablissement de la paix menés au niveau local, ce qui peut s'avérer important pour la pérennisation de la paix.

10. Humilité

HD travaille avec humilité et ne cherche pas à s'attribuer des mérites ni à se faire connaître. Bon nombre de nos plus grandes réussites tiennent au fait que nous travaillons dans les coulisses, en injectant des idées novatrices dans les processus officiels et en assurant une liaison discrète entre les parties.

