

“hd

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

---

# Stratégie mondiale 2024-2027

---

**Centre pour le dialogue humanitaire**

114 rue de Lausanne

1202 Genève | Suisse

Tél. : +41 22 908 11 30

info@hdcentre.org

www.hdcentre.org

Le Centre pour le dialogue humanitaire (HD) est une organisation de diplomatie privée fondée sur les principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance. Sa mission est d'aider à prévenir et résoudre les conflits armés, et en atténuer les conséquences, par le biais du dialogue et de la médiation.

© 2024 – Centre pour le dialogue humanitaire

Cette publication est protégée par la licence CC BY-NC-ND 4.0, qui autorise son utilisation à des fins non commerciales sous réserve que la source soit citée et que l'œuvre ne soit pas modifiée.

L'utilisation du nom et du logo du Centre pour le dialogue humanitaire n'est en aucun cas autorisée.

# Table des matières

.....

<b>Avant-propos de notre Directeur exécutif</b> .....	<b>4</b>
<b>La mission de HD</b> .....	<b>6</b>
<b>La vision et les valeurs de HD</b> .....	<b>7</b>
<b>La stratégie de HD pour la période 2024-2027</b> .....	<b>8</b>
<b>Le défi : le paysage complexe et incertain des conflits</b> .....	<b>10</b>
<b>La réponse de HD : notre contribution à la paix</b> .....	<b>14</b>
<b>Les priorités stratégiques de HD pour la période 2024-2027</b> .....	<b>15</b>
1 <sup>er</sup> but : Produire des résultats concrets qui font avancer les efforts de paix	15
2 <sup>e</sup> but : Renforcer la pratique et les politiques de médiation	19
3 <sup>e</sup> but : Garantir la résilience de l'organisation	22
<b>La structure de HD et ses méthodes de travail</b> .....	<b>25</b>
<b>La mise en oeuvre de notre stratégie</b> .....	<b>26</b>

# Avant-propos de notre Directeur exécutif



Le Centre pour le dialogue humanitaire (HD) a pour but de prévenir et résoudre les conflits armés, et de réduire les souffrances humaines dont ils sont responsables, par le biais de la médiation et du dialogue. Dans un monde en proie à une multiplication des conflits, notre mission est plus importante que jamais. Pour la poursuivre de manière efficace, nous devons nous adapter à un paysage en perpétuel changement. C'est cette préoccupation qui guide notre stratégie pour les années 2024 à 2027.

La guerre en Ukraine et l'intensification des tensions entre les États-Unis et la Chine ravivent la menace terrible des conflits interétatiques, et tout porte à croire que ce risque ne cessera de croître à l'avenir. Ce système fortement marqué par les antagonismes et la multipolarité engendrera probablement des guerres civiles de plus en plus internationalisées, avec les lourdes conséquences que cela suppose. À cela s'ajoutent les changements climatiques, qui exacerberont les conflits en attisant les rivalités autour des ressources naturelles. Les politiques d'exclusion qui, dans certains cas, conduisent à des coups d'État, risquent par ailleurs d'accroître les tensions politiques au niveau national.

Les méthodes employées par les belligérants évoluent elles aussi. Nous assistons au développement et au déploiement d'une nouvelle génération d'armes qui, avec l'intégration de l'intelligence artificielle, créent de nouvelles menaces. Dans le même temps, les réseaux sociaux et autres moyens numériques sont utilisés de plus en plus activement pour déstabiliser l'adversaire.

Mais ces nouvelles tendances offrent aussi des opportunités de médiation que nous avons bien l'intention de saisir. Nous soutiendrons plus activement encore les règlements politiques inclusifs et la participation concrète de la société civile, et en particulier des organisations dirigées par des femmes, dans les processus de paix. Nous portons toujours en nous la conviction que des processus et des accords de paix inclusifs permettront aux sociétés de relever les nombreux défis du nouveau système multipolaire. À l'heure où les États sont à la recherche de moyens pour gérer les tensions et renforcer la coopération, nous allons intensifier nos efforts de diplomatie informelle. Nous développerons nos capacités et nos partenariats pour répondre aux conflits liés au climat, et nous exploiterons les données afin d'améliorer l'efficacité de nos analyses et de notre action. Nous utiliserons les nombreux outils à notre disposition pour lutter contre la désinformation et favoriser une participation plus inclusive aux processus de paix. Par ailleurs, nous examinerons la possibilité de recourir aux nouvelles technologies pour faciliter le suivi d'un certain nombre d'accords, notamment des codes de bonne conduite en période électorale et des cessez-le-feu.

Cette nouvelle stratégie présente les grands objectifs que nous allons poursuivre au cours des années à venir. Elle tire les leçons du passé, mais aussi du constat que de nombreuses contributions de HD à la paix ont consisté à élaborer des idées que des acteurs de plus grande envergure ont ensuite mises en œuvre, et fait progresser. C'est une tendance qui, d'après nous, devrait se poursuivre.

Cette stratégie s'inspire des découvertes de la communauté de la recherche et de notre propre évaluation des tendances des conflits et du domaine de la médiation, mais aussi des analyses précieuses livrées par d'autres acteurs du secteur de la paix. Enfin et surtout, nous avons consulté nos collègues de HD aux quatre coins du monde, et nous tenons à les remercier pour leurs importantes contributions.

Cette stratégie guidera notre action pendant les quatre années à venir. Toutefois, nous avons conscience du caractère profondément imprévisible des événements qui façonneront notre travail : la confusion et l'incertitude sont le propre de la guerre, et rien ne peut être gravé dans le marbre. Nous continuerons donc à discuter de cette stratégie avec nos collègues de HD et nos partenaires, et nous l'intégrerons aux processus d'apprentissage du personnel. Ainsi, tout en poursuivant les objectifs présentés ici, nous cultiverons ce que nous considérons comme notre meilleur atout : la flexibilité.

**Si vis pacem, para pacem. Si tu veux la paix, prépare la paix.**

**David Harland**

## HD : un acteur de la paix efficace depuis 1999

**1999-2007**

### Un créneau pour la médiation privée

C'est à Aceh, en Indonésie, que HD démontre pour la première fois la valeur et la nécessité d'une médiation discrète et impartiale exercée par des acteurs privés et indépendants.



**2008-2011**

### Évolution vers une institution plus mûre

D'abord dirigé par ses membres fondateurs, HD devient une institution aux principes clairs et aux méthodes de médiation bien définies.



**2012-2015**

### Médiation locale et décentralisation

Alors que HD étend son action de médiation dans le monde, l'organisation opte pour une décentralisation des opérations de terrain et fait de plus en plus appel à des médiateurs et médiatrices locaux.



**2016-2018**

### Adaptation à la nature changeante des conflits

Un nouveau chapitre de l'histoire de la guerre s'ouvre, dominé par deux tendances : la fragmentation des conflits armés et la résurgence des conflits géopolitiques. HD se dote de nouvelles capacités pour participer à des processus multiacteurs et multiniveaux et contribuer à la gestion des tensions géopolitiques.



**2019-2023**

### Chef de file de la médiation

Le bilan des résultats mesurables de HD hisse l'organisation à la première place du secteur de la médiation pour la paix. Après s'être largement consacrée aux conflits internes armés, elle commence à traiter les différends interétatiques. Elle adapte également ses approches aux conséquences et aux leçons de la pandémie de COVID-19.



**2024-2027**

### Une présence et une identité mondiales

HD vise à affermir sa position en tant qu'acteur impartial et indépendant de la médiation pour la paix sur la scène internationale, à renforcer sa présence dans le monde et à répondre aux nouvelles réalités géopolitiques et aux dynamiques de conflit qui se dessinent.

# La mission de HD



**Nos valeurs et nos principes sont présentés de manière plus détaillée dans la [Charte de HD](#) et le document [The HD Way : Notre approche pour une médiation efficace.](#)**

**Notre mission est de contribuer à prévenir et résoudre les conflits armés, et en atténuer les conséquences, par le biais du dialogue et de la médiation.**

La solide réputation de HD, reconnu comme un acteur de la médiation discret et fiable, nous permet de mobiliser toutes les parties prenantes autour de la recherche de la paix. Nous facilitons le dialogue entre les belligérants, soutenons d'autres médiateurs et médiatrices dans leurs efforts et aidons les acteurs de conflits à se préparer aux négociations en les conseillant.

L'approche de HD est pragmatique et adaptative. Notre créativité fait notre fierté, de même que notre capacité à réagir rapidement face aux crises, en faisant appel à des outils de pointe et aux analyses les plus récentes. Nous intervenons dans des contextes particulièrement rudes auprès d'acteurs difficiles à approcher et en prenant si nécessaire des risques calculés, non sans avoir procédé à une évaluation minutieuse et appliqué des stratégies d'atténuation solides.

En outre, nous entendons produire des résultats mesurables et concrets dans toutes les actions que nous entreprenons. Nous pouvons compter pour cela sur deux de nos points forts : une connaissance profonde du contexte et une présence mondiale.



# La vision et les valeurs de HD

---

**Bâtir un monde où les conflits armés sont résolus de manière pacifique, et les tensions inter et intra-étatiques gérées sans recours à la violence.**

Nos initiatives visent à obtenir des règlements politiques inclusifs et durables. Nous avons la conviction qu'une action discrète, menée à l'aide de nos outils de médiation, peut favoriser une issue reflétant les besoins de toutes les composantes de la société, y compris les femmes et les jeunes.

Nous nous engageons également à renforcer le secteur de la médiation à l'échelle internationale et à nouer des partenariats avec différents acteurs de la résolution de conflit à travers le monde.

**Les valeurs d'humanité, d'impartialité et d'indépendance sous-tendent et guident toutes les initiatives de HD.**



# La stratégie de HD pour la période 2024-2027

---

Avec cette stratégie, **notre objectif global est de renforcer notre présence dans le monde et de consolider notre identité d'organisation de médiation impartiale, indépendante et fiable.** HD continuera à privilégier les projets qui nécessitent de travailler avec des acteurs difficiles à approcher, sur des questions complexes à traiter, et dans des contextes de conflit particulièrement rudes.

Pour accomplir sa vision et son objectif global, HD sera guidé par trois buts :

- **1<sup>er</sup> but** : Produire des résultats concrets qui font avancer les efforts de paix
- **2<sup>e</sup> but** : Renforcer la pratique et les politiques de médiation
- **3<sup>e</sup> but** : Garantir la résilience de l'organisation

Ces buts seront eux-mêmes assortis d'objectifs stratégiques qui façonneront les méthodes et les opérations de HD (voir Figure 1).





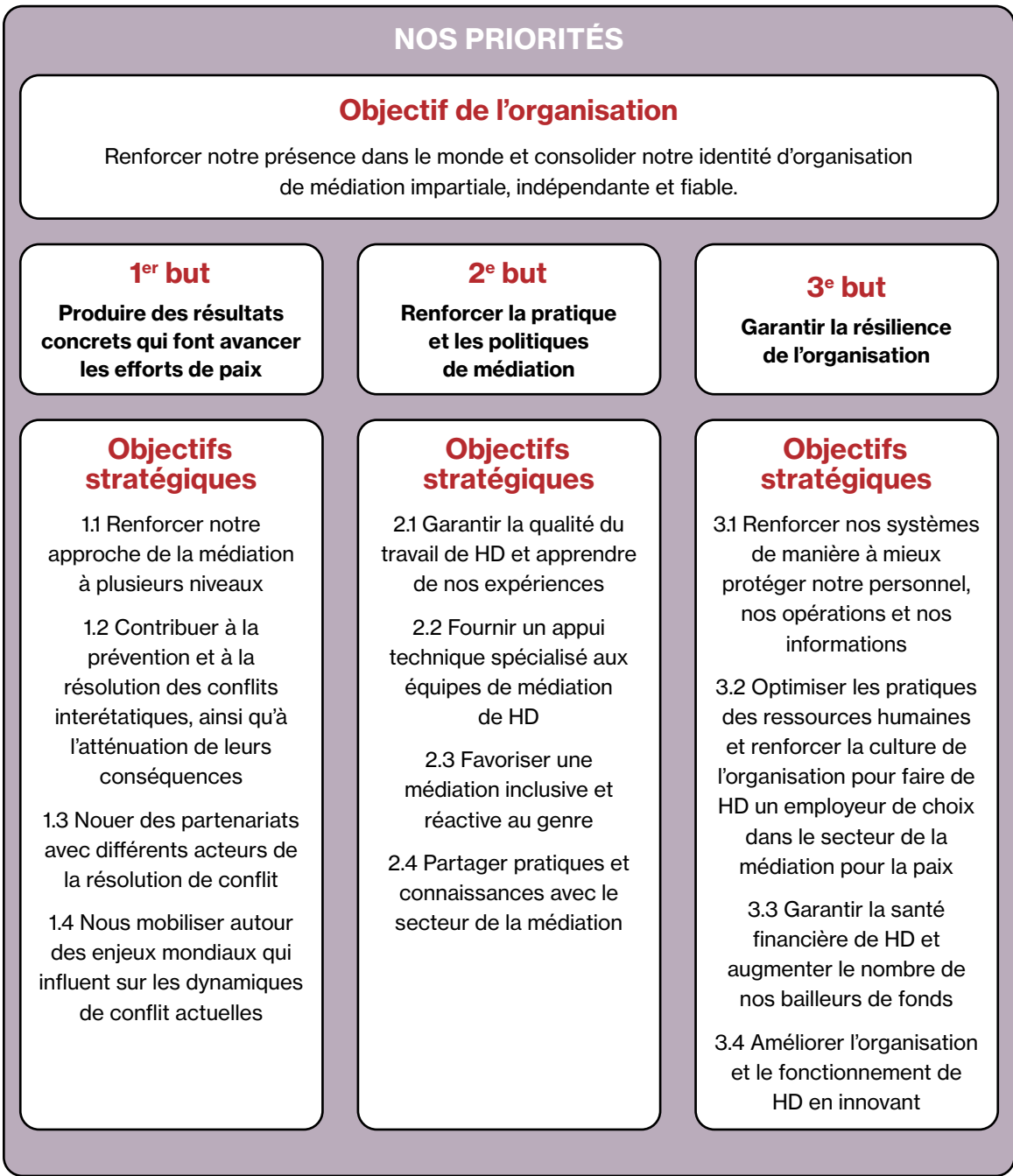
**Figure 1.** La stratégie mondiale de HD 2024-2027

**Notre mission**

Contribuer à prévenir et résoudre les conflits armés, et en atténuer les conséquences, par le biais du dialogue et de la médiation.

**Notre vision**

Bâtir un monde où les conflits armés sont résolus de manière pacifique, et les tensions inter et intra-étatiques gérées sans recours à la violence.



# Le défi : le paysage complexe et incertain des conflits



Les conflits qui se déroulent à l'intérieur des États demeurent les principales causes de violence armée, mais ils sont aggravés par les tensions entre États, qui atteignent un niveau inédit depuis la guerre froide.

HD travaille dans un environnement international aussi complexe qu'incertain, caractérisé par une augmentation des conflits et une imbrication des crises. Les **inégalités** au sein même des pays vont croissant, aggravées par les conséquences de la pandémie de COVID-19, les chocs des cours des matières premières et la crise de la dette. Les pays les moins avancés, qui sont nombreux à subir des conflits armés, sont les plus durement touchés. Les tentatives de coup d'État sont devenues plus fréquentes, entraînant le risque de déstabiliser davantage les politiques nationales et régionales. En outre, dans de nombreux pays, les institutions et les processus démocratiques sont mis à rude épreuve. Enfin, les **changements climatiques** intensifient l'instabilité, tout comme la montée des **tensions géopolitiques** dans un monde multipolaire. Les institutions multilatérales existantes sont incapables de régler ces problèmes, ce qui contribue à installer au sein de la population mondiale le sentiment de vivre une époque de crise.

C'est certainement vrai à en juger par les tendances des conflits qui, d'après les études, sont de plus en plus nombreux, longs et meurtriers depuis quelques années. Les conflits armés comptent désormais parmi les principaux facteurs des **besoins humanitaires**, qui montent en flèche, et entraînent les déplacements de population les plus massifs que l'on ait vus depuis la Seconde Guerre mondiale.

Les conflits qui se déroulent à l'intérieur des États demeurent les principales causes de violence armée. Le fait que plus de la moitié de la population mondiale soit appelée à se rendre aux urnes pendant la période que couvre cette stratégie, notamment dans certains des États les plus peuplés et puissants de la planète, représente une opportunité de renforcer les processus démocratiques et les institutions étatiques, mais aussi un risque accru d'exacerber les tensions au sein des pays concernés. Mais les conflits au sein des États sont aussi aggravés par les tensions *entre* États, qui atteignent un niveau inédit depuis la guerre froide. Dans certains cas, on assiste à des confrontations militaires directes et

même à des guerres d'agression d'un État contre un autre, avec des conséquences considérables sur le reste du monde.



On voit aussi les armées et les intermédiaires d'États tiers s'affronter au sein de conflits internes, par exemple en Syrie et en Libye. Enfin, certains États apportent un soutien militaire à des parties en conflit, comme au Yémen et dans la région du Sahel. Ce type de **conflit intraétatique** internationalisé, qui se caractérise souvent par sa longue durée et la fragmentation des parties opposées, est de plus en plus courant, tout comme le risque de **conflit interétatique**. Ces deux tendances vont façonner le contexte opérationnel de HD au cours des années à venir.

Par ailleurs, l'usage de la violence contre des populations civiles a atteint son plus haut niveau en près de dix ans, et les groupes armés impliqués dans des conflits sont plus nombreux que jamais.

Les violences à l'encontre des femmes, des minorités et des activistes pacifistes ont

**Pour faire face aux dynamiques de conflit d'ampleur mondiale, HD entend :**

- conclure des accords tenant compte des enjeux climatiques ;
- faciliter des dialogues sur les cyber-conflits et les médias sociaux ;
- favoriser l'accès à l'aide humanitaire et aux services de santé ;
- étudier l'impact des économies illicites sur le rétablissement de la paix.

également augmenté. Les **conflits entre acteurs non étatiques**, tels que des groupes rebelles, des milices ou des organisations criminelles, sont eux aussi de plus en plus fréquents. Ils sont en outre exacerbés par des économies de guerre qui créent des incitations à perpétuer la violence, comme on le voit dans des pays aussi divers que le Mexique, le Nigéria et la Syrie.

Les méthodes de guerre elles-mêmes ont changé, et font désormais largement appel aux **technologies numériques**. Les drones et l'intelligence artificielle occupent une place croissante dans les conflits contemporains. Les parties en conflit n'hésitent pas à utiliser les plateformes de médias sociaux et autres outils numériques pour perturber les processus

décisionnels de leurs adversaires, influencer les opinions nationales et internationales et, dans certains cas, lancer des incitations à la violence.

La **crise climatique** va elle aussi influencer sur l'action de HD dans les années à venir. Chacun sait désormais que cette réalité exacerbe les conflits en détruisant les moyens de subsistance locaux, en créant des rivalités autour des ressources naturelles et en multipliant les vulnérabilités existantes. En même temps, nous voyons dans les enjeux climatiques un point d'entrée pour amorcer des collaborations. Des mesures collectives sont en effet nécessaires pour réduire les répercussions nocives de ces changements et s'y adapter. Dans ce contexte, la médiation peut être un moyen de favoriser la coopération locale et régionale et d'instaurer un climat de confiance afin de mieux gérer la crise climatique mondiale. L'adaptation aux changements climatiques, ainsi que les enjeux de santé mondiale, exigent également de nouer un dialogue avec des groupes armés non étatiques, et HD poursuivra ses efforts dans ce sens.

Si le paysage des conflits se transforme, la médiation évolue elle aussi. Nous assistons à l'émergence d'un monde multipolaire, caractérisé par des normes divergentes et un ordre mondial fortement marqué par les rivalités, qui met à mal des institutions internationales majeures, en particulier le Conseil de sécurité des Nations Unies. En même temps, des puissances régionales se sont imposées comme d'importants acteurs de la médiation, de même que différents États qui jusqu'à présent ne s'impliquaient pas sur ce terrain. L'apparition de ces acteurs offre de nouvelles opportunités de résoudre les conflits armés et de renforcer l'appropriation mondiale du champ de la médiation, opportunités que HD entend saisir au cours des années à venir.

Par ailleurs, les processus et les accords de paix globaux sont devenus moins courants. Les initiatives de médiation visent de plus en plus à atténuer la violence, avec des cessez-le-feu ou des accords partiels. Ces accords remplissent des fonctions importantes : ils réduisent l'impact des conflits sur les personnes civiles, permettent l'acheminement de l'aide humanitaire et créent un espace de négociation politique. Toutefois, garantir la durabilité de tels accords se révèle parfois difficile, en particulier lorsqu'ils découlent d'arrangements transactionnels qui ne tiennent pas compte des voix des femmes et de la société civile et n'ont pas l'ambition d'aboutir à un règlement politique inclusif. La **pérennisation des accords** n'est pas un défi nouveau, mais c'est une question à laquelle les artisans de la paix, y compris HD, doivent s'intéresser davantage.

À cette généralisation de la médiation transactionnelle s'ajoute une autre tendance : dans de nombreux pays en proie à des conflits, la société civile se fait de plus en plus entendre et les jeunes et les femmes jouent souvent un rôle de premier plan dans ces mouvements. Ces groupes se mobilisent pour dénoncer la répartition inégale des pouvoirs et appeler à **des processus de paix plus équitables et inclusifs**. HD et d'autres acteurs de la médiation peuvent trouver en eux des soutiens pour mener des processus de paix durables, ancrés dans le contexte local et traitant des problématiques complexes. Les revendications de ces groupes peuvent toutefois être en contradiction avec les priorités des tenants du pouvoir. Toutes ces tendances créent une réalité opérationnelle complexe et semée d'embûches pour les acteurs de la paix.



**Nous assistons à l'émergence d'un monde multipolaire, caractérisé par des normes divergentes et un ordre mondial fortement marqué par les rivalités, qui met à mal des institutions internationales majeures.**

**Figure 2.** La contribution de HD à la paix



### 3. LES RÉSULTATS AUXQUELS NOUS CONTRIBUONS

#### Des conflits résolus ou évités, des conséquences atténuées

- Accords de paix
- Accords sur une transition politique
- Accords, mécanismes ou politiques de prévention de la violence et de réduction des risques, ou prises de position en ce sens
- Coopération pacifique
- Mesures de désescalade et de gestion de crise
- Actes unilatéraux visant à résoudre les conflits
- Amélioration de l'accès humanitaire
- Amélioration des relations diplomatiques

#### Une paix et une stabilité durables et inclusives

##### Preuves de réussite

- Réduction ou prévention des incidents violents et des décès liés aux conflits
- Recours à des moyens et des mécanismes non violents et inclusifs pour régler les conflits et les différends
- Réduction du nombre de personnes déplacées ou augmentation des retours volontaires
- Désengagement, démobilisation et réintégration des groupes armés ou criminalisés
- Livraison d'aide humanitaire dans les zones de conflit
- Mécanismes de gouvernance et résultats plus inclusifs et réactifs au genre
- Accès aux marchés, libre circulation des personnes et des marchandises
- Stabilisation des relations diplomatiques

# La réponse de HD : notre contribution à la paix



**Les équipes de médiation de HD facilitent de nombreux types d'accords (cessez-le-feu, partage des ressources, transitions politiques...) qui produisent des effets bénéfiques tangibles et durables sur les sociétés et la vie des personnes civiles.**

HD aide les parties en conflit à identifier et mettre au point des solutions qui permettent de prévenir et résoudre les conflits armés, et d'en atténuer les conséquences. Notre particularité est de travailler auprès d'acteurs difficiles à approcher et de traiter des questions particulièrement épineuses. HD comble des lacunes importantes du système international de la diplomatie et de la médiation pour la paix en réagissant rapidement aux crises et en œuvrant en toute discrétion à l'aide de ses outils de médiation.

Notre méthode comprend différents modes d'action, que nous mettons en œuvre aux niveaux local, national et international :

- Médiation et facilitation de dialogue entre toutes les parties
- Soutien à la médiation offert aux tierces parties
- Soutien aux négociations de paix
- Diplomatie informelle au niveau interétatique

Les équipes de médiation de HD facilitent de nombreux types d'accords (cessez-le-feu, partage des ressources, transitions politiques...) qui produisent des effets bénéfiques tangibles et durables sur les sociétés et la vie des personnes civiles. Ces accords réduisent les niveaux de violence, empêchent les tensions de dégénérer en affrontements et améliorent les indicateurs humanitaires et économiques (voir Figure 2). Ils permettent également aux femmes d'être davantage incluses dans les processus politiques et mieux représentées dans les postes de direction.

HD facilite également des accords communautaires qui permettent la gestion pacifique et la prévention de centaines de conflits locaux, notamment dans des régions affectées par les changements climatiques. Ces résultats contribuent à une coexistence plus pacifique et inclusive des communautés et des populations touchées par des conflits. En outre, ils favorisent la participation concrète des femmes, rendent possible le retour volontaire de personnes déplacées et permettent de lever des restrictions de déplacement et d'améliorer la gouvernance des ressources naturelles partagées. Notre organisation mène par ailleurs un travail de facilitation dans des zones contrôlées par des groupes armés, permettant ainsi à des milliers de personnes d'accéder à l'aide humanitaire, et notamment à des soins de santé.

De plus, HD contribue à gérer les conséquences de tensions interétatiques et à prévenir leur escalade. Nous facilitons des dialogues entre des délégations étatiques en vue de réduire des tensions régionales, et nous aidons des parties en conflit à mettre au point des mesures de confiance et des procédures opérationnelles normalisées pour la gestion des conflits. Nous traitons en priorité les situations dans lesquelles les liens diplomatiques officiels se sont dégradés ou sont absents, et où les problèmes de communication et les malentendus représentent de réels dangers. Pour ce type de travail, il nous arrive de collaborer avec des acteurs officiels de la médiation et de leur apporter notre appui.

Au cours des quatre années à venir, nous allons mettre à profit nos expériences et réalisations passées, mais aussi la discrétion, la flexibilité et la capacité d'innovation qui constituent nos atouts, pour continuer à apporter une contribution précieuse aux efforts de paix internationaux. Nos priorités stratégiques sont présentées dans la section suivante.

# Les priorités stratégiques de HD pour la période 2024-2027



Nous nous employons à mettre au point et appliquer des approches novatrices pour traiter les problèmes complexes que la diplomatie bilatérale ou multilatérale peine à résoudre seule.

.....

Pour faire face à l'évolution du paysage des conflits et aux besoins nés de ces changements, HD poursuivra trois grands buts. À chacun de ces buts correspondent quatre objectifs stratégiques qui guideront nos efforts pendant les quatre années à venir.

Nous continuerons à utiliser notre vaste panoplie d'outils de médiation en vue d'obtenir des résultats concrets et mesurables pour les communautés touchées par des conflits.

## 1<sup>er</sup> but : Produire des résultats concrets qui font avancer les efforts de paix

.....

HD vise à saisir les opportunités de médiation qui se présentent afin de contribuer à prévenir et résoudre les conflits armés aux niveaux local, national et international, et à atténuer leurs conséquences.

Nous nous employons à mettre au point et appliquer des approches novatrices pour traiter les problèmes complexes que la diplomatie bilatérale ou multilatérale peine à résoudre seule. Nous cherchons à apporter une vraie valeur ajoutée et à obtenir des avancées concrètes vers la paix, le plus souvent en dialoguant avec des acteurs de conflit difficiles d'accès et en traitant des questions particulièrement complexes.

Les **objectifs stratégiques** suivants nous aideront à atteindre ce but :

### 1.1 Renforcer notre approche de la médiation à plusieurs niveaux

*HD continuera à développer sa capacité à travailler aux niveaux local, national et international. Nos équipes nationales, régionales et mondiales mettront leurs compétences en commun afin de renforcer l'impact global de HD.*

Notre capacité à intervenir efficacement dans les contextes locaux, tout en travaillant aux niveaux national et interétatique, constitue l'un de nos atouts majeurs. La réalité des dynamiques transfrontalières de conflit, ajoutée à l'influence croissante des rivalités régionales et géopolitiques sur les conflits intraétatiques, exige en effet des approches plurielles.

Mener une action à plusieurs niveaux exige des réseaux divers permettant d'entrer en contact avec les acteurs difficiles d'accès, des partenariats de confiance avec la société civile et un accès à de hauts responsables dans les principales capitales. Nos équipes nationales, régionales et mondiales partageront et mettront en commun leurs expériences et leurs forces respectives afin de démultiplier leur impact. Elles mettront au point des stratégies conjointes pour guider leur action dans certains conflits, entretiendront collectivement les réseaux et partenariats nécessaires et chercheront activement des moyens d'établir des liens entre les dynamiques de conflit locales, nationales et internationales.

En outre, HD continuera à veiller à ce que ses initiatives de médiation soient fondées sur une compréhension profonde du contexte local. Nous renforcerons notre capacité d'analyse de conflit, en accordant davantage d'attention aux questions de genre et aux besoins particuliers des jeunes, afin d'élaborer des stratégies de médiation à plusieurs niveaux fondées sur des connaissances solides. Nous collaborerons avec des acteurs locaux de la médiation pour la paix,

à qui nous apporterons un appui. Nous développerons des initiatives conjointes et partagerons l'expérience que nous avons acquise dans le monde entier. En même temps, nous bénéficierons des éclairages d'une diversité de médiatrices et médiateurs locaux et d'organisations de femmes. Par ailleurs, nous nous efforcerons de relier les processus de médiation régionaux et internationaux en travaillant avec des responsables politiques et des acteurs de la paix locaux, en incluant différents groupes de femmes afin de mieux promouvoir leur participation.

## 1.2 Contribuer à la prévention et à la résolution des conflits interétatiques, ainsi qu'à l'atténuation de leurs conséquences

*HD renforcera ses capacités de manière à contribuer à prévenir et résoudre les conflits interétatiques, et à atténuer leurs conséquences. Nous traiterons en priorité les questions que les autres acteurs sont impuissants à résoudre.*

Avec la résurgence des tensions géopolitiques, la médiation interétatique gagne de l'importance. HD a, dans différents contextes, traité les conséquences résultant de conflits et de tensions interétatiques en suggérant de nouvelles idées aux parties aux négociations et aux équipes de médiation, en assurant une liaison entre elles, en soutenant de grands processus de paix et, parfois, en facilitant ses propres processus de dialogue. Notre contribution est particulièrement utile lorsque les relations diplomatiques officielles sont compromises par des problèmes de communication et des malentendus ou que la situation politique les rend tout simplement impossibles.



Deux chefs suprêmes de l'État de Benue signent l'accord de paix sur les ressources naturelles de Konshisha et Oju / HD



Nous renforcerons notre action dans ce domaine en tirant parti de notre capacité à jouer le rôle d'intermédiaire informel, à mettre en place des canaux de communication discrets et à développer des idées novatrices. Nous chercherons à soutenir les efforts des plus grands acteurs en les aidant à aborder des idées politiquement sensibles, en abordant des sujets techniques que la diplomatie traditionnelle aurait tendance à laisser de côté et en nous chargeant d'entretenir des réseaux lorsque les acteurs de la médiation officielle peuvent difficilement le faire.

L'intervention de HD dans ce domaine demeurera axée sur les résultats et consistera, si nécessaire, à fournir un soutien à d'autres acteurs. Nous tirerons aussi des enseignements de ces efforts et chercherons à déterminer, en toute honnêteté, si la diplomatie informelle peut apporter une contribution significative aux négociations menées au niveau interétatique, et de quelle manière.

### 1.3 Nouer des partenariats avec différents acteurs de la résolution de conflit

*Tout en veillant à conserver son impartialité et son indépendance, HD nouera des partenariats avec différents protagonistes de la scène internationale, dont il complétera les efforts : gouvernements, organisations internationales et régionales, acteurs influents du secteur privé triés sur le volet et autres entités de médiation.*

Au fil des années, HD a soutenu plusieurs États dans leurs efforts de médiation, apporté son concours aux Nations Unies et à des organisations régionales et entretenu des collaborations fécondes avec des acteurs de la médiation internationaux et non-gouvernementaux.

Pendant la période à venir, nous viserons en priorité à renforcer nos relations avec d'autres protagonistes de la médiation, y compris des gouvernements, dans toutes les régions du monde. Face à la fragmentation et à l'internationalisation des conflits, l'intervention d'une pluralité d'acteurs est nécessaire afin que chacun, en tirant parti de son avantage comparatif, contribue à créer les conditions propices au rétablissement de la paix. En effet, ce n'est qu'en prenant part à un « écosystème » de la paix efficace que nous pourrions exploiter pleinement notre valeur ajoutée au sein des processus de paix.

HD a également mis en place des collaborations fructueuses avec des agences spécialisées et des experts et expertes internationaux pour concevoir des approches créatives en vue de prévenir et résoudre les conflits armés, notamment dans les domaines du numérique, des changements climatiques et de l'économie politique. Souvent établis en toute discrétion, ces partenariats ont donné lieu à certaines de nos plus importantes contributions au rétablissement de la paix.

### 1.4 Nous mobiliser autour des enjeux mondiaux qui influent sur les dynamiques de conflit actuelles

*HD renforcera ses programmes nationaux et régionaux en travaillant sur des problèmes et des thèmes qui, aux quatre coins du monde, influencent les dynamiques de conflit contemporaines et les opportunités de médiation pour la paix. Ce faisant, nous veillerons à ce que nos actions restent novatrices, flexibles et pertinentes.*

Nous soutiendrons activement nos opérations de manière à nous adapter aux réalités de la crise du climat en intégrant les problèmes climatiques et environnementaux dans les processus de paix, en prenant en compte ces enjeux dans les accords que nous négocierons et en contribuant à l'adaptation aux changements climatiques, en particulier au niveau local. En outre, nous faciliterons si nécessaire des dialogues interétatiques sur les tensions environnementales transfrontalières, les déplacements de population liés au climat et les différends portant sur la gestion et l'utilisation des ressources naturelles.

Face à l'importance croissante des opérations cyber dans la sécurité internationale contemporaine, à l'influence omniprésente des réseaux sociaux sur les processus de paix ou les transitions

politiques et à l'impact de l'intelligence artificielle sur les technologies militaires, HD redoublera d'efforts pour mieux comprendre ces questions et faciliter et soutenir des dialogues sur le sujet. Nous chercherons également à déterminer comment les technologies numériques peuvent renforcer les approches traditionnelles de la médiation pour la paix.

Par ailleurs, nous continuerons à favoriser l'accès à l'aide humanitaire et aux services de santé dans les zones touchées par des conflits. Nous rechercherons des opportunités de venir en aide aux communautés vulnérables à travers des initiatives de préparation aux pandémies mondiales. Comme par le passé, nous nous concentrerons sur les zones contrôlées par des groupes armés non étatiques et sur les acteurs avec lesquels les communautés de l'humanitaire et de la santé peinent à dialoguer.

Nous pourrions également intervenir sur d'autres problématiques liées aux initiatives de construction de la paix. Nous réfléchirons notamment à l'impact de la criminalité organisée et des économies politiques illicites sur les efforts de médiation, et aux solutions qui peuvent être mises en place pour lutter contre ces problèmes. Enfin, nous prendrons part à des débats de politique générale consacrés à ces sujets dès lors que ceux-ci sont susceptibles d'améliorer l'efficacité des processus de paix.



## 2<sup>e</sup> but : Renforcer la pratique et les politiques de médiation

Nous avons à cœur d'améliorer la pratique de la médiation, au sein de HD mais aussi dans l'ensemble du secteur.

À l'heure où le paysage des conflits est de plus en plus complexe et imprévisible, développer des idées et des approches novatrices devient indispensable. Nous croyons fermement aux vertus de la collaboration, c'est pourquoi nous travaillons avec une diversité d'acteurs de toute la planète pour apprendre d'eux et intégrer de nouvelles approches qui renforcent notre pratique de la médiation.

Afin d'apporter des bénéfices réels aux personnes qui sont directement touchées par les conflits, nous cherchons à doter nos équipes de médiation des outils et des connaissances dont elles ont besoin pour s'adapter rapidement aux changements de leurs contextes opérationnels.

Pour atteindre ce but, nous nous sommes fixé les **objectifs stratégiques** suivants :

“

À l'heure où le paysage des conflits est de plus en plus complexe et imprévisible, développer des idées et des approches novatrices devient indispensable.



Participants et participantes du Forum d'Oslo 2023 / Ilja C. Hendel

## 2.1 Garantir la qualité du travail de HD et apprendre de nos expériences

*HD continuera à développer des processus de Suivi, Évaluation, Responsabilité et Apprentissage (SERA) solides et adaptés à son domaine pour produire des résultats, les prouver et en tirer des enseignements sur sa pratique de la médiation.*

Nous continuerons à mettre au point des approches et des outils innovants de SERA afin d'améliorer la qualité du jugement professionnel de nos équipes de médiation, de déterminer et de faire connaître l'impact de notre action, mais aussi d'apprendre de nos réussites comme de nos échecs. Nous renforcerons nos capacités organisationnelles en matière de SERA aux niveaux local, régional et mondial tout en veillant à ce que nos approches prennent en compte les spécificités de chaque contexte.

En étroite collaboration avec nos bailleurs de fonds, des professionnels et professionnelles de différents domaines et des universitaires, nous développerons, testerons et affinerons régulièrement des méthodes permettant de démontrer et d'analyser l'efficacité de nos pratiques et l'impact que nous produisons, et de communiquer nos observations au secteur mondial de la médiation pour la paix. Nous examinerons entre autres avec attention l'impact de notre action sur l'inclusion des femmes et de la société civile dans les processus de paix.

HD continuera à s'aventurer hors des sentiers battus pour rechercher et mettre en pratique des solutions de résolution de conflit à la fois novatrices et fiables. Pour favoriser cette créativité, nous consignerons les bonnes pratiques comme les échecs et nous les ferons connaître à l'ensemble de l'organisation comme à nos partenaires. Nous entendons également promouvoir l'apprentissage collégial au sein de tous les programmes nationaux et régionaux de HD et apprendre des acteurs de la paix du monde entier.

## 2.2 Fournir un appui technique spécialisé aux équipes de médiation de HD

*HD veillera à doter ses équipes de médiation des outils, des analyses et de l'expertise nécessaires pour qu'elles puissent accompagner efficacement les parties en conflit tout au long des négociations de paix. Nous partagerons ces outils et ces approches avec d'autres médiateurs et médiatrices du monde entier.*

Les équipes de médiation de HD fourniront aux parties en conflit et à des tiers de confiance des idées novatrices, une expertise technique et thématique et des propositions sur mesure pour les aider à concevoir des processus de négociation et des accords de paix.

Nous cultiverons nos connaissances et nos compétences internes pour permettre à nos équipes de médiation de développer des approches novatrices, fiables et durables afin d'accompagner les parties en conflit et autres parties prenantes. Grâce à des conseils et une offre de formation renforcés, nous bâtirons une conception commune de notre approche de la médiation pour traduire la mission et les valeurs de HD en actions claires et concrètes.

Nous établirons également des partenariats avec d'autres acteurs de la construction de la paix afin de compléter nos capacités et notre expertise existantes lorsque cela sera nécessaire, en particulier au niveau local.

## 2.3 Favoriser une médiation inclusive et réactive au genre

*HD investira dans des processus de paix inclusifs et encouragera les résultats sensibles au genre.*

Inclure une grande diversité d'acteurs et de parties prenantes touchées par le conflit dans une initiative de construction de la paix favorise la créativité, permet une plus large adhésion et renforce la légitimité du processus, ce qui augmente la probabilité d'obtenir des résultats durables.

HD continuera à travailler en étroite collaboration avec les représentants et représentantes des communautés, la société civile et autres parties prenantes afin de favoriser leur participation concrète à notre action. Nous tirerons parti de notre accès aux acteurs de haut niveau mais aussi



Hanna S. Tetteh, Envoyée spéciale de l'Union africaine pour la Corne de l'Afrique / Forum d'Oslo / Ilja C. Hendel

de nos solides réseaux locaux pour identifier et concevoir des ouvertures stratégiques et permettre aux femmes, aux jeunes et aux groupes marginalisés de contribuer aux efforts de paix.

Par ailleurs, notre flexibilité et notre créativité nous permettront d'intégrer les questions de genre et d'inclusion dans notre compréhension des conflits. Nous sensibiliserons les personnes à qui nous nous adressons à l'importance de l'inclusion, par exemple en identifiant et en mettant à contribution de possibles allié-e-s ou en mettant au point des approches pratiques qui prennent en compte les réalités et les usages locaux.

Nous renforcerons les capacités des équipes de médiation de HD en ce sens à travers des formations sur mesure mais aussi des outils et des conseils spécialisés.

## 2.4 Partager pratiques et connaissances avec le secteur de la médiation

*HD partagera des connaissances issues de notre travail afin de renforcer la pratique de la médiation au niveau mondial tout en respectant l'exigence de confidentialité attachée à nos initiatives en cours.*

Comme toujours, nous participerons activement aux forums et aux débats portant sur la diplomatie internationale et la médiation de conflits. Le Forum d'Oslo, avec ses rencontres régionales, ses podcasts et ses publications fondées sur la pratique, demeurera l'activité phare de HD en matière de réflexion stratégique.

Nous continuerons également à inviter le secteur de la médiation à réfléchir à la dimension environnementale et numérique de notre travail, aux innovations en matière de SERA et aux liens entre les économies illicites et la construction de la paix.

En outre, HD soutiendra les réunions prioritaires qui contribuent aux discussions traitant de la sécurité internationale partout dans le monde. Nous participerons également à certains débats lorsque nous pensons pouvoir y jouer un rôle déterminant.

Pour mieux soutenir d'autres acteurs du rétablissement de la paix, nous partagerons aussi de manière proactive des ressources développées par notre organisation. Enfin, nous établirons des partenariats avec des spécialistes du monde entier qui font figure de référence dans leurs différents domaines et nous renforcerons encore notre position d'institution de confiance en devenant un laboratoire et un incubateur d'idées, d'innovations et d'analyses.





Face au rythme et à l'ampleur des changements qui interviennent dans notre environnement opérationnel, nous devons continuer à améliorer notre agilité et notre résilience.

### 3<sup>e</sup> but : Garantir la résilience de l'organisation

HD est fondé sur les forces réunies d'une équipe plurielle composée de personnes compétentes, créatives et investies. Nous adaptons nos structures et nos méthodes de travail à nos objectifs stratégiques, ce qui nous a permis de nous imposer comme un acteur de la médiation fiable, fort de résultats prouvés et doté une structure organisationnelle robuste.

Face au rythme et à l'ampleur des changements qui interviennent dans notre environnement opérationnel, nous devons toutefois continuer à améliorer notre agilité et notre résilience. Nous visons à renforcer la croissance de HD et à faire évoluer notre structure et notre fonctionnement de manière à pouvoir répondre efficacement aux défis à venir. Nous mettrons tout en œuvre pour conserver notre capacité inégalée à entrer en contact avec des acteurs difficiles d'accès dans des contextes rudes, et à prendre des risques soigneusement calculés.

Les **objectifs stratégiques** suivants serviront ce but :

#### 3.1 Renforcer nos systèmes de manière à mieux protéger notre personnel, nos opérations et nos informations

*HD améliorera les cadres de gestion de la sécurité qui protègent notre personnel et nos opérations ainsi que les données que nous générons et utilisons.*

Nous continuerons à renforcer nos cadres et nos instruments de gestion de la sécurité tout en veillant à ce que notre personnel bénéficie des outils et du soutien nécessaires pour évaluer et réduire efficacement les risques en matière de sécurité. Nous mettrons au point des guides et proposerons des formations, un renforcement des capacités et un soutien psychologique afin d'aider nos équipes à faire face aux contextes difficiles dans lesquels elles sont nombreuses à travailler.

En parallèle, nous veillerons à ce que les membres de HD soient à même de concevoir leurs activités en identifiant, en analysant et en gérant de manière adéquate les nombreux risques inhérents à notre travail, et nous harmoniserons ces pratiques dans toute l'organisation. En outre, nous consoliderons nos pratiques en matière de gestion de crise et adopterons un cadre clair et solide pour régir le devoir de vigilance, ce qui nous permettra de gérer les conséquences des incidents affectant notre personnel, nos opérations et nos systèmes d'information.

Nous continuerons par ailleurs à investir dans nos solutions informatiques en vue d'améliorer à la fois la sécurité et l'efficacité de nos systèmes d'information. Nous renforcerons également notre capacité à protéger les informations sensibles qui nous sont confiées par les parties en conflit et autres parties prenantes majeures.

#### 3.2 Optimiser les pratiques des ressources humaines et renforcer la culture de l'organisation pour faire de HD un employeur de choix dans le secteur de la médiation pour la paix

*HD attirera, développera et fidélisera des personnes motivées, hautement compétentes et issues d'horizons divers qui, collectivement, permettront à l'organisation de remplir sa mission.*

Pour les postes de médiation et d'analyse et les fonctions d'appui essentielles, HD recrutera et développera des personnes talentueuses et motivées qui disposent des réseaux et de l'expertise voulus et font preuve de créativité et d'engagement. Nous veillerons à ce que notre équipe de direction reflète la diversité de notre personnel et des communautés avec lesquelles nous travaillons.

Nous favoriserons un milieu de travail positif et productif dans lequel chaque personne se sent acceptée, respectée et estimée. En effet, tous et toutes les membres de HD sont indispensables à la réussite de notre organisation, quels que soient leur fonction, leur niveau hiérarchique et leur lieu d'affectation, et nous attachons une grande importance au bien-être individuel. En même temps,

nous chercherons à promouvoir une identité organisationnelle et un sentiment d'appartenance au niveau mondial en renforçant la coordination, la communication et la cohésion internes.

Les politiques et les systèmes de HD refléteront les besoins opérationnels tout en favorisant activement la diversité et l'inclusion. Nous continuerons à investir dans notre personnel et à lui fournir les ressources et l'appui nécessaires. Il s'agira par exemple de définir des parcours de carrière au sein de l'organisation, de gérer les compétences, de renforcer le travail d'équipe et de nous ouvrir aux nouvelles tendances de « l'avenir du travail » en acceptant les modes de travail mixtes et hybrides. HD promeut l'apprentissage continu et le perfectionnement (AP) et veille à améliorer constamment ses processus d'AP, en encourageant les membres de son personnel à prendre en main leur développement professionnel.

### 3.3 Garantir la santé financière de HD et augmenter le nombre de nos bailleurs de fonds

*HD cherchera à approfondir et développer ses relations avec les bailleurs de fonds afin d'obtenir le soutien financier nécessaire pour réaliser ses ambitions stratégiques et affermir sa position en tant qu'acteur impartial et indépendant du secteur mondial de la médiation pour la paix.*

HD continuera à entretenir des relations étroites et harmonieuses avec ses bailleurs de fonds traditionnels tout en investissant de manière plus résolue dans la recherche d'autres sources de revenus. Arguments à l'appui, nous demanderons à nos principaux bailleurs de fonds d'augmenter leur soutien à HD et étudierons la faisabilité d'utiliser de nouvelles lignes budgétaires pour financer certaines de nos activités. Dans l'optique de diversifier nos revenus, nous établirons des relations avec de nouveaux bailleurs de fonds gouvernementaux, ainsi qu'avec des organisations philanthropiques et des acteurs du secteur privé, afin de nous positionner comme un partenaire de choix dans le secteur de la médiation pour la paix.

Nous veillerons à disposer de réserves suffisantes pour que nos opérations se déroulent sans interruption, mais aussi pour investir dans des initiatives stratégiques et avoir le temps de nous adapter face à la volatilité financière. Nous chercherons également à augmenter le montant de nos fonds à affectation souple afin de renforcer notre indépendance opérationnelle. Ces efforts devraient permettre à HD de réagir rapidement lorsque des crises surviennent tout en restant investi dans les processus de paix en cours.





Cérémonie de signature de l'accord d'Achouratt dans la région de Taoudéni, Mali / HD

Par ailleurs, nous devons impérativement apprendre à mieux adapter nos messages aux bailleurs de fonds traditionnels comme nouveaux pour augmenter nos financements. Plus généralement, nous renforcerons notre communication externe en élargissant l'éventail de nos contenus multimédias et en cultivant nos relations avec les tiers désireux de promouvoir notre travail.

### 3.4 Améliorer l'organisation et le fonctionnement de HD en innovant

*HD adaptera ses processus fondamentaux, ses systèmes d'exploitation et ses méthodes de travail afin de garantir leur efficacité à long terme.*

Pour soutenir notre structure de gestion décentralisée, nous continuerons à veiller à ce que la prise de décision soit transférée au niveau le plus proche de la mise en œuvre. Notre approche sera guidée par des politiques et des procédures claires et strictes appliquées dans l'ensemble de l'organisation, et fondées sur des faits et des chiffres pertinents.

Dans notre souci constant de favoriser l'excellence opérationnelle, de stimuler l'optimisation et de promouvoir l'innovation, nous procéderons à un examen de la structure et du fonctionnement de HD. Cet exercice portera sur trois dimensions organisationnelles : le personnel, les processus et la technologie.

Il consistera notamment à évaluer les principaux cadres de gestion à la lumière des besoins identifiés en termes de programmes. Cela nous permettra de vérifier que les fonctions et les responsabilités des équipes de HD du monde entier sont harmonisées, et ainsi de gagner en agilité et de promouvoir des collaborations concrètes. Nous renforcerons notre capacité à réagir rapidement face aux nouvelles crises, notamment en déployant des spécialistes de manière efficace et en les dotant des ressources adéquates. Ce faisant, nous nous efforcerons de trouver un juste équilibre entre les besoins de HD au niveau mondial, régional et dans chaque pays selon ses spécificités.

Par ailleurs, nous rationaliserons nos processus fondamentaux de manière à améliorer nos résultats tout en favorisant la transformation numérique de HD. Ce travail nécessitera d'identifier et de placer au premier plan les capacités clés de l'organisation. En parallèle, nous continuerons à renforcer nos pratiques informatiques, qui jouent un rôle crucial dans les opérations de HD. Nous développerons l'aptitude au changement au sein de l'organisation et encouragerons toutes nos équipes à promouvoir une utilisation responsable du numérique.

\*\*\*



# La structure de HD et ses méthodes de travail

HD est une organisation mondiale et privée de médiation pour la paix qui siège à Genève.

Notre réussite repose sur notre capacité à adapter notre approche aux contextes spécifiques dans lesquels nous intervenons, en nous appuyant sur des valeurs et des principes fondamentaux.

Ces derniers sont illustrés dans le schéma **The HD Way**, qui décrit notre approche pour une médiation efficace (voir Figure 3).

**Figure 3.** The HD Way : valeurs et principes fondamentaux pour une pratique efficace de la médiation



Le Conseil de fondation de HD régit l'organisation et en assume la responsabilité suprême. Il définit la direction stratégique de HD et supervise et approuve son budget et son programme annuel de travail. La direction de l'organisation est déléguée au Directeur exécutif, qui est aidé dans sa mission par l'équipe de direction.

Les équipes de médiation de HD sont établies dans des bureaux nationaux et régionaux, ce qui leur permet de mettre rapidement en œuvre des réponses aux dynamiques de conflit, en tirant parti de connaissances et de compétences locales. Elles sont soutenues par une unité mondiale de recherche et d'appui à la médiation, l'équipe MESU (Mediation Support and Policy), mais aussi par des équipes thématiques et différents services internes.



**Notre réussite repose sur notre capacité à adapter notre approche aux contextes spécifiques dans lesquels nous intervenons, en nous appuyant sur des valeurs et des principes fondamentaux.**

# La mise en œuvre de notre stratégie



**Nous continuerons à concevoir nos réponses en fonction de chaque contexte, tout en nous appuyant sur cette stratégie mondiale pour garantir la cohérence et l'harmonisation de nos approches dans l'ensemble de l'organisation.**

## 1. Une mise en œuvre réactive et cohérente

Aucune stratégie ne peut prévoir avec exactitude l'évolution des conflits armés. C'est pourquoi il est important que HD reste agile et continue à s'adapter aux développements et aux incidents majeurs qui modifient le paysage des conflits. Notre organisation doit notamment être capable de (ré) affecter ses ressources à des conflits, ou des risques de conflit, lorsque l'urgence et la gravité de la situation le justifient. Nous continuerons à concevoir nos réponses en fonction de chaque contexte, tout en nous appuyant sur cette stratégie mondiale pour garantir la cohérence et l'harmonisation de nos approches dans l'ensemble de l'organisation.



Les membres de l'équipe de direction rendront compte chaque année des avancées de HD par rapport aux objectifs stratégiques, en se fondant sur un plan de mise en œuvre interne de la stratégie. Ce processus nous permettra de garantir la cohérence stratégique de notre portefeuille de projets, en adaptant si nécessaire nos opérations. Le plan de mise en œuvre de la stratégie sera lui-même soumis à un examen régulier, et les principaux résultats visés par HD au niveau mondial pourront également être révisés au besoin.

Pour optimiser nos chances d'apporter une vraie valeur ajoutée à la prévention et à la résolution des conflits armés, ainsi qu'à l'atténuation de leurs conséquences, nous privilégierons les initiatives qui correspondent directement à notre mission et à nos valeurs. Nous refuserons en revanche tous les projets susceptibles de nous empêcher de jouer un rôle d'intermédiaire impartial dans des processus de médiation ou de dialogue, ou de compromettre notre capacité à accéder aux acteurs de conflit difficiles à approcher. De manière générale, nous éviterons de mettre en œuvre des activités si d'autres acteurs sont mieux placés pour le faire. Enfin, nous continuerons à nous abstenir de toute prise de position publique.

## 2. Viabilité environnementale

Faire de HD une organisation plus respectueuse de l'environnement est à la fois important et bénéfique à long terme, nous en avons pleinement conscience. Nous savons également que les changements climatiques représentent une menace mondiale et un facteur de conflit de plus en plus important. Nous cherchons par conséquent à travailler de manière écologiquement responsable, et nous voulons contribuer à réduire les émissions de carbone à travers des actions concrètes.

En 2020, HD a ainsi adopté une Politique environnementale qui définit une approche solide visant à réduire l'empreinte environnementale de l'organisation dans son ensemble et à rendre ses opérations plus durables sur le plan écologique. Pour compenser les émissions de CO<sub>2</sub> qui sont inévitables, nous avons souscrit à un programme institutionnel de compensation des émissions de carbone et signé un partenariat avec *myclimate*, une organisation de protection du climat qui applique les normes et les mécanismes de contrôle les plus élevés à l'échelle internationale. Nous continuerons à respecter nos engagements en faveur de l'environnement et à les renforcer pour qu'ils fassent partie intégrante de nos activités quotidiennes.

## 3. Une culture éthique exemplaire et un strict respect des valeurs de l'organisation

La nature discrète, voire confidentielle, de l'action de HD, qui œuvre auprès d'acteurs difficiles d'accès dans des contextes à haut risque, exige des méthodes de travail répondant à une éthique rigoureuse et un programme de conformité tenant compte du caractère sensible de son action. C'est pourquoi nous avons à cœur de renforcer notre culture organisationnelle, de sensibiliser nos équipes et de les doter des outils et du soutien nécessaires pour que nos activités produisent les meilleurs résultats tout en respectant des valeurs solides. Cela passe notamment par une gestion et un suivi actifs de différents risques afin de respecter le principe de « ne pas nuire », c'est-à-dire d'éviter que notre action n'expose les communautés touchées par des conflits à des risques supplémentaires.

---

## Contact

114, rue de Lausanne  
CH – 1202 Genève, Suisse

**Tél.** : +41 22 908 11 30

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

**Site internet** : [www.hdcentre.org](http://www.hdcentre.org)

---