



## **Nouvelles des Questions Internationales n°90 (juillet 2018)**

### **Le secrétaire général revient sur ses huit années en poste**

#### **Introduction**

Salil Shetty a occupé la fonction de secrétaire général d'AI du mois d'août 2010 à juillet 2018. Au moment de son départ, il a envoyé à tous les président/es des sections un message dont vous trouverez un résumé ci-dessous.

Son successeur, Kumi Naidoo, a travaillé plusieurs années en qualité de directeur exécutif de Greenpeace International.

Notre monde a soumis les militants des droits humains à rude épreuve ces huit dernières années. Entre le « Printemps arabe » et les politiques d'austérité de nombreux pays riches, la propulsion au sommet de dirigeants populistes répressifs, la trajectoire n'a pas été bien belle. Mais toute cette répression a aussi permis de mettre en lumière les personnes courageuses qui se sont levées pour résister.

Varsovie, où s'est tenue l'Assemblée Mondiale d'AI début juillet, est ainsi l'un des hauts-lieux des campagnes en faveur des droits des femmes partout dans le monde.

Durant la dernière partie de ces huit années, Salil a consacré une part de plus en plus importante de son temps à travailler sur les changements à apporter à l'externe, de 21% en 2012 à 62% en 2017. Dans ce laps de temps, il a rencontré de nombreux dirigeants et a pu également constater l'impact d'AI dans le monde –des actions fortes traditionnelles telles que libérer des prisonniers d'opinion, mais aussi des centres d'intérêts plus récents tels que la responsabilité des entreprises et l'usage des nouvelles technologies.

Salil est particulièrement fier de l'impact d'AI sur les droits sexuels et reproductifs des femmes, ainsi que du dossier sur les droits économiques, sociaux et culturels. Il est aussi important de noter que, pour la première fois dans l'histoire d'AI, le mouvement assure désormais une présence significative dédiée aux droits des Palestiniens, avec une base à Jérusalem Est ; nous avons également une équipe régionale du Secrétariat International qui va travailler sur l'Europe de l'Est et l'Asie Centrale.

#### **Rendre AI plus efficace dans ses missions**

Lorsque Salil est devenu secrétaire général, le modèle dominant à AI était de pousser des gouvernements puissants, essentiellement au Nord, à se faire les champions des droits humains dans d'autres pays. Mais le déclin économique et la perte d'autorité morale de ces pays ont amené à revoir ces pratiques, ne serait-ce que pour des raisons pragmatiques. Dans le même temps, il devenait clair que les dirigeants des pays dits émergents voyaient les droits humains comme un obstacle à une croissance économique rapide, et il devenait donc de plus en plus vain d'espérer amener un changement par l'intermédiaire des gouvernements des grandes puissances.



Dans ce contexte, le mouvement a dû s'appuyer fortement sur l'idée fondatrice d'AI -bâtir un mouvement de personnes voulant rendre les gouvernements et les puissants comptables de leurs actions à tous les niveaux-. Le fil conducteur consistait donc à fonder la force traditionnelle d'AI, la solidarité internationale, en pratique plutôt au Nord, en un modèle de mise en valeur de la responsabilité des gens, en particulier au Sud, pour les encourager à connaître et à revendiquer leurs droits via des partenariats, de la mobilisation et de l'éducation.

C'était là le fondement de la campagne *Prendre à cœur l'injustice, nos objectifs stratégiques (2016-2020)*<sup>1</sup>. Mais il est clair que pour transformer ces objectifs en impact réel il faut à AI une stratégie et une théorie du changement soigneusement étudiées, enracinées dans une solide analyse politico-économique, afin que cela ne reste pas un vœu pieux.

Les gouvernements et les entreprises ont appris à gérer les critiques et AI doit mettre en œuvre des méthodes plus fines dans son travail de recherche, de mobilisation, de campagne et de plaidoyer.

### **Se rapprocher du terrain**

Le premier changement a été le processus consistant à nous rapprocher du terrain, avec l'aide du Programme mondial de transition<sup>2</sup>. Cela a eu pour conséquence une réduction de la taille de l'effectif des bureaux de Londres, et l'ouverture de 14 bureaux régionaux dans le monde pour compléter la base de Londres. En conséquence, 46% des effectifs du Secrétariat International se trouvent désormais ailleurs qu'à Londres contre 14% en 2010 : les effectifs à Londres sont tombés de 429 à 350, tandis que ceux des autres bureaux du SI est passé de 71 à 303.

Lorsque AI a engagé ce grand processus de changement, des inquiétudes se sont manifestées quant au coût et à la faisabilité de l'opération. La facture totale du Programme mondial de transition s'élève à 14 millions de livres sterling sur six ans. Ce n'est qu'une petite fraction du budget total de cette période, mais pour veiller à ce que le moins d'argent possible ne vienne grever le budget global, 82% de cette somme ont été trouvés auprès de donateurs, particuliers ou institutionnels, mais aussi grâce aux contributions volontaires de certaines sections qui ont aidé à la mise en place des nouveaux bureaux en Inde et au Brésil. Durant la même période, les réserves ont plus que doublé, passant de 3 millions de livres à 7,6 millions ; les dépenses du SI ont augmenté de 84%, et les dépenses d'AI dans le Sud ont pu être augmentées de 230%.

### **Gouvernance et réforme des finances**

Le second changement est la grande réforme de la gouvernance qui a remplacé le Conseil International par L'Assemblée Mondiale Annuelle, tout comme la parité des voix et des votes entre toutes les entités d'AI dans le monde. Cela a permis d'injecter des ressources conséquentes dans les sections du Sud via le Mécanisme d'Allocation des Ressources<sup>3</sup> mis en place en 2011 et le Fonds d'Investissement pour la Collecte de Fonds<sup>4</sup>, avec une augmentation de plus de 300% depuis 2010.

---

<sup>1</sup> Voir *Taking injustice personally – Amnesty International's Strategic Goals 2016-19* (POL 10 3136 2016).

<sup>2</sup> Voir *Global Transition Programme roadmap* (ORG 30/001/2013)

<sup>3</sup> Voir *Resource Allocation Mechanism* (FIN 61/006/2011)

<sup>4</sup> Voir *Fundraising Investment Fund – a manual for sections* (FIN 21 004 2003)



## Croissance du mouvement

Le troisième changement était l'engagement de l'Objectif Stratégique n°5 de faire grandir AI, en ciblant à l'horizon 2020 25 millions de personnes incitées à l'action en faveur des droits humains chaque année, et avec un autre objectif, celui d'avoir 4 millions de donateurs et de grands donateurs qui apporteraient environ 400 millions d'euros par an au revenu d'AI. Depuis, AI a mobilisé une grande quantité de personnes à travers la campagne Ecrire pour les droits (10 Jours pour Signer), et aussi par l'intermédiaire du travail d'éducation aux droits humains et du recrutement de membres internationaux en ligne. AI compte à présent plus d'un million de membres internationaux en ligne, et on estime à plus de 5,5 millions les actions générées par Ecrire pour les droits en 2017. Surtout, la croissance de l'activité autour d'Ecrire pour les droits a été spectaculaire dans les pays du Sud, passant de 100.000 actions en 2010 à 1,800,000 en 2017.

En même temps que ces changements, AI a également amélioré sa visibilité en investissant dans la communication, les capacités de faire campagne via les outils numériques, l'usage des réseaux sociaux, et le travail d'éducation aux droits humains sur le terrain. En plus de cela, évidemment, un gros effort a été fait en arrière-plan afin d'améliorer les services internes à AI, dans le domaine des finances, de la législation, de la sécurité et des ressources humaines, domaines d'une importance capitale pour renforcer l'impact et l'efficacité du mouvement. A eux tous, ces changements ont rendu AI plus légitime, plus pertinent, et plus rapide dans ses réponses aux crises. Toutes les composantes d'AI ont été mises au défi de devenir un mouvement plus inclusif, dont les portes sont ouvertes, plutôt qu'une réserve pour les quelques privilégiés qui étaient là en premier.

### Mettre le cap sur l'avenir

Malgré ces pas en avant conséquents, il reste dans bien des domaines du travail à terminer pour le prochain secrétaire général. Tout d'abord, il faut complètement libérer le pouvoir de campagne d'AI. Nous n'avons pas encore trouvé la manière de mobiliser les personnes qui nous rejoignent avec suffisamment d'efficacité pour en faire une force significative. Les défis de l'intégration tant à l'intérieur du SI que dans les sections n'ont pas encore été pleinement relevés, et il reste beaucoup de travail à accomplir dans ce domaine sous la bannière de « Fuerza<sup>5</sup> », ce programme sur deux ans qui vise à bien cadrer la prise de décision et mieux intégrer les priorités et les activités du Secrétariat International et des sections nationales.

Deuxièmement, et malgré la mise en place d'une stratégie plus solide, d'une équipe d'évaluation et de formation plus performante, et une utilisation des ressources financières davantage axée sur un meilleur rendement, le modèle d'attribution des ressources au sein d'AI n'est toujours pas en adéquation avec l'impact obtenu.

Les systèmes et processus d'attribution doivent être totalement réévalués dans l'optique de ce nouveau modèle comprenant le bureau d'AI à Londres et les 14 bureaux régionaux répartis dans le reste du monde. AI conserve encore un modèle trop dispendieux et centré sur le Nord, qu'il faut revoir. Enfin, la culture de méfiance et de prise de décisions bureaucratique qui continue de prévaloir au sein du SI comme de l'ensemble du mouvement a besoin d'être radicalement réformée.

---

<sup>5</sup> Voir *State of the movement – our impact in 2017, full report* (ORG 50/8413/2018)



Les **Nouvelles des Questions Internationales** sont compilées dans le but de diffuser les mises à jour concernant AI à une plus grande audience dans le monde afin d'encourager davantage de membres d'Amnesty à s'engager sur ces questions.

Les articles sont des résumés de documents internes que nous souhaitons condenser sans pour autant donner notre opinion sur les documents originaux.

Tous vos commentaires, questions ou suggestions quant à notre choix de documents, l'exactitude des résumés, et la manière dont cette lettre pourrait être utilement améliorée sont les bienvenus.

Ecrivez-nous à l'adresse suivante : [ii-news@aivol.org](mailto:ii-news@aivol.org)

### **Equipe éditoriale**

**Hilary Naylor** (AIUSA): membre d'AI depuis plus de 20 ans, a été membre du Bureau Exécutif, Coordinatrice Pays, et responsable de formation.

**Peter Pack** (AIUK): a présidé le Comité Exécutif International de 2007 à 2011. A présidé le comité du mandat et des politiques des DH de 1999 à 2007, et a aidé à organiser le réseau de formation d'AI de 1991 à 1995.

### **Traduction**

Français : Martine Bellet (AIF)

Espagnol : Ferran Nogueroles (AIUK)

### **Note concernant les documents originaux**

Ces articles s'appuient pour l'essentiel sur des documents internes à AI tirés de la lettre hebdomadaire envoyée par le Secrétariat International. Les sections d'AI choisissent ou non de rendre ce mailing disponible pour leurs membres. Si vous souhaitez trouver les documents originaux, n'hésitez pas à interroger votre Section, mais contactez-nous si vous rencontrez le moindre problème. Nous pouvons généralement vous fournir la version en anglais de tous les documents référencés dans ces articles.