

**SYNTHÈSE DES
ENSEIGNEMENTS TIRÉS
DE LA CAMPAGNE *HALTE À
LA VIOLENCE CONTRE LES
FEMMES* (2004-2010)**

Tina Wallace et Helen Baños Smith

**AMNESTY
INTERNATIONAL**



Amnesty International Publications

L'édition originale en langue anglaise de ce document a été publiée en 2010 par :

Amnesty International Publications

Secrétariat international

Peter Benenson House

1 Easton Street

Londres WC1X 0DW

Royaume-Uni

www.amnesty.org

© Copyright Amnesty International Publications 2010

Index AI : ACT 77/008/2010

Imprimé par Amnesty International, Secrétariat international, Londres, Royaume-Uni

Tous droits de reproduction réservés. Cette publication ne peut faire l'objet, en tout ou en partie, d'aucune forme de reproduction, d'archivage ou de transmission, quels que soient les moyens utilisés (électroniques, mécaniques, par photocopie, par enregistrement ou autres), sans l'accord préalable des éditeurs.

Amnesty International est un mouvement mondial regroupant 2,2 millions de personnes, réparties dans plus de 150 pays et territoires, qui défendent les droits humains. La vision de l'organisation est celle d'un monde où chacun peut se prévaloir de tous les droits énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et dans d'autres textes internationaux. Nous faisons des recherches sur la situation des droits humains, nous les défendons et nous nous mobilisons pour mettre fin aux violations de ces droits. Amnesty International est indépendante de tout gouvernement, de toute idéologie politique, de tout intérêt économique et de toute religion. Notre action est en grande partie financée par les dons et les cotisations de nos membres.

**AMNESTY
INTERNATIONAL**



SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCTION | 4 |
| 2. Présentation de la campagne HVCF et problèmes posés au sein d'Amnesty International. 4 | |
| vision et mission | 4 |
| La vision n'a pas été acceptée par tous | 5 |
| Ce qui a changé sur le plan interne pour permettre à la campagne de fonctionner | 5 |
| Ce qui n'a pas changé : les difficultés pour le personnel | 6 |
| 3. Les problèmes relatifs au processus d'évaluation et à ses résultats | 8 |
| Problèmes internes affectant les résultats de l'évaluation | 8 |
| MÉTHODE DE TRAVAIL | 9 |
| RÉactions au rapport principal | 10 |
| 4. Les réalisations et les succès de la campagne..... | 11 |
| Les réalisations de la campagne HVCF | 11 |
| Les succès de la campagne et les résultats qui ont eu le plus d'influence sur la vie des femmes | 12 |
| Ce qui a moins bien marché | 14 |
| 5. Les points essentiels à améliorer à l'avenir..... | 16 |
| droits des femmes | 16 |
| Travail de campagne à l'échelle mondiale | 17 |

1. INTRODUCTION

La campagne *Halte à la violence contre les femmes* (HVCF) a été la première campagne mondiale de longue durée d'Amnesty International. Elle s'est déroulée sur six ans, de 2004 à 2010. C'était une campagne très ambitieuse tant en raison de son thème que des changements importants qu'elle nécessitait dans les méthodes de travail de l'organisation. Son rapport d'évaluation est donc extrêmement détaillé et complexe ; les différents aspects relatifs à la performance et aux résultats d'Amnesty International sont pour la plupart liés entre eux. Cette synthèse ne prétend pas en résumer tous les détails ni rendre compte pleinement de cette complexité. Elle entend plutôt en dégager les principales leçons et en présenter, avec quelques recommandations, les aspects les plus importants pour l'avenir d'Amnesty International, tant en ce qui concerne les droits des femmes que les grandes campagnes mondiales. L'intégralité du rapport est disponible sous le numéro d'index ACT 77/007/2010.

2. PRÉSENTATION DE LA CAMPAGNE HVCF ET PROBLÈMES POSÉS AU SEIN D'AMNESTY INTERNATIONAL

VISION ET MISSION

La campagne HVCF était ambitieuse et impliquait une nouvelle méthode de travail pour Amnesty International. Elle a placé les droits des femmes au centre de l'attention de l'organisation. Certes, Amnesty International avait déjà travaillé sur la violence contre les femmes et les droits des femmes, mais à petite échelle et sans placer ce thème au cœur de sa démarche. La campagne HVCF mettait l'accent sur les droits économiques, sociaux et culturels (DESC), notamment en ce qui concerne les femmes et leur droit de ne pas subir de violence, ce qui était nouveau par rapport au travail géographique plus traditionnel de l'organisation, ancré dans les droits civils et politiques. Les dirigeants du mouvement savaient que cela impliquerait des changements fondamentaux et radicaux au sein d'Amnesty International. Pour obtenir de réelles avancées dans le discours mondial sur les droits des femmes et la violence contre les femmes, ainsi que pour faire évoluer les politiques, les lois, les comportements et les attitudes sur le plan international, le personnel allait devoir se former à ces thèmes et apprendre comment travailler avec des femmes vulnérables et mener une campagne mondiale de longue durée. La vision de la campagne était nouvelle et stimulante, et nécessiterait de mobiliser du temps, du personnel et des moyens dans l'ensemble du mouvement.

Cette évolution était nécessaire car Amnesty International était en retard dans la prise en compte du fait que les droits des femmes représentaient une part fondamentale des droits humains.

LA VISION N'A PAS ÉTÉ ACCEPTÉE PAR TOUS

Malgré la valeur et l'importance de ce travail, l'idée de mener une campagne centrale de longue durée sur les droits des femmes s'est heurtée à une certaine opposition interne de la part du personnel (et de certains membres) :

- certains n'étaient pas d'accord avec le fait de s'éloigner des thèmes traditionnels relatifs aux droits civils et politiques ;
- certains étaient partagés sur l'opportunité d'accorder une si grande importance aux droits des femmes ;
- certains n'appréciaient pas le passage d'un travail guidé par la recherche à un travail guidé par les actions de campagne. L'organisation avait été créée pour mener des recherches sur des pays, recherches qui façonnaient ensuite les campagnes ; ils voulaient conserver ce mode de travail malgré l'adoption d'une nouvelle mission.

Les tensions, les sentiments ambivalents et la résistance au changement (visibles aussi dans d'autres évaluations) ont rendu la tâche très ardue pour le personnel, comme nous le verrons ci-dessous.

CE QUI A CHANGÉ SUR LE PLAN INTERNE POUR PERMETTRE À LA CAMPAGNE DE FONCTIONNER

La campagne HVCF a abouti à des changements notables au sein d'Amnesty International, par exemple :

- de nombreux employés et membres considèrent maintenant les droits des femmes comme faisant partie intégrante du programme de défense des droits humains ;
- un réseau constitué de salariés et de bénévoles a été mis en place pour la campagne afin d'établir un lien entre le travail sur les droits des femmes du Secrétariat international (SI) et des sections et structures ; ce réseau va perdurer sous la forme d'un réseau sur les droits des femmes, apportant des informations, des leçons tirées de l'expérience et des conseils ;
- l'organisation dispose désormais de chercheurs, de chargés de campagne et de personnel dans les domaines juridiques et politiques tout à fait qualifiés pour travailler sur les droits des femmes et la violence contre les femmes ;
- beaucoup de membres ont été stimulés et motivés par la campagne HVCF ;
- dans certaines sections et structures, la campagne s'est traduite par une augmentation du nombre de membres et un renforcement du militantisme ;
- certaines sections et structures ont appris à bien travailler dans le cadre de nouveaux

partenariats ;

- de nouvelles démarches de promotion du changement ont été testées dans certaines équipes et sections et structures ;
- il y a eu une prise de conscience de l'importance de mettre en place des bases de données et un suivi de qualité pour les campagnes mondiales, et des changements positifs ont été apportés vers la fin de la campagne par l'équipe HVCF et l'Unité connaissances et impact (LIU).

CE QUI N'A PAS CHANGÉ : LES DIFFICULTÉS POUR LE PERSONNEL

Les changements de centre d'intérêt et les tensions qui en ont résulté ont été source de nombreux problèmes pour le personnel, dont certains n'ont pas été résolus.

POUR L'EQUIPE HVCF

- Dans ce contexte, il était nécessaire de « travailler différemment », mais l'équipe HVCF manquait de l'autorité requise pour coordonner ou gérer les recherches et les politiques nécessaires à une campagne mondiale cohérente.
- Le personnel chargé de la campagne dans le mouvement s'est senti marginalisé de nombreuses manières, et le taux de rotation du personnel a été élevé, par exemple au sein du SI et dans certaines sections et structures, comme la section des États-Unis.
- Beaucoup des employés en charge de la campagne que nous avons interrogés ont dit avoir souffert d'un stress important et de charges de travail très élevées. L'évaluation a révélé des signes inquiétants d'insatisfaction, en particulier parmi le personnel de sexe féminin.

POUR LES CHERCHEURS DES PROGRAMMES RÉGIONAUX

- Ils continuaient d'avoir beaucoup de travail sur le plan régional.
- Ils n'ont pas été formés suffisamment ni en temps voulu aux méthodes d'interrogatoire des femmes vulnérables, et ils n'ont pas reçu de soutien en retour lorsqu'ils ont signalé des difficultés.
- Ils ne disposaient pour les guider dans leur travail d'aucune ligne de conduite relative à l'éthique ou à la protection des enfants.
- On attendait d'eux qu'ils construisent de nouveaux partenariats tout en maintenant les réseaux d'informateurs existants.
- Certains chercheurs étaient assez partagés sur la nouvelle campagne mondiale.

POUR LES CHARGES DE CAMPAGNE RÉGIONAUX

- Beaucoup ne savaient pas trop comment se rattacher à la campagne HVCF, sauf pour avoir accès à une aide et des budgets de campagne supplémentaires.

- Ils disposaient d'un budget limité pour le travail de campagne ; ils manquaient de moyens alors que les sections et structures avaient de grandes exigences à leur égard.

Les changements nécessaires pour articuler les principales fonctions du SI (recherche, campagnes et politique) ont été lents à venir ou ne se sont jamais produits. Ces différentes fonctions ont continué de se faire concurrence pour les budgets, de planifier en même temps mais pas conjointement, et il n'y a pas eu d'harmonisation claire ni de sentiment de travailler tous ensemble pour atteindre un ensemble de buts communs.

Dans le mouvement, la communication au sein du SI et entre le SI et les sections et structures est restée limitée. En conséquence, le personnel ne savait souvent pas qui faisait quoi et quand, ni comment son travail s'inscrivait dans le tableau d'ensemble. Les délais n'étaient pas toujours respectés, les chargés de recherche et les sections et structures recevaient souvent les rapports de recherche en retard, une multitude de rapports étaient publiés sans aucun sens des priorités, et le travail de campagne des sections et structures n'était pas bien coordonné. Le contrôle et l'évaluation ont été inégaux et étaient relativement nouveaux pour Amnesty International, ce qui fait que le personnel ne disposait pas d'explications claires sur qui faisait quoi, où et quand dans le cadre de la campagne mondiale. Les informations et les leçons tirées de l'expérience n'étaient pas partagées avec l'ensemble du mouvement.

Alors que l'un des principaux objectifs était de changer les comportements et les attitudes des agents gouvernementaux et non gouvernementaux à l'égard de la violence contre les femmes, la répartition des ressources au sein d'Amnesty International n'a pas fait l'objet d'un rééquilibrage notable en faveur des pays du Sud. La plupart des sections et structures du Sud sont restées petites et ont continué d'avoir des budgets limités ; elles n'ont pas été capables de mener des recherches sur leur propre pays (WOOC), n'ont pas orienté le programme global de recherche dans leur pays et, le plus souvent, n'ont pas participé aux recherches. Elles ont manqué de moyens pour élaborer leurs propres outils de campagne, même si beaucoup ont adapté les outils en provenance du SI et certaines ont réalisé du matériel à petite échelle.

Il était souvent difficile de savoir à qui revenaient le pouvoir, la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes pour les différents volets du travail, ainsi que qui était chargé de veiller à ce que ce travail soit coordonné, ciblé, pertinent et utilisé.

3. LES PROBLÈMES RELATIFS AU PROCESSUS D'ÉVALUATION ET À SES RÉSULTATS

PROBLÈMES INTERNES AFFECTANT LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de la campagne HVCF constituait un défi majeur. Il s'agissait d'évaluer une campagne de six ans dans tous les pays où Amnesty International travaille et est présente, ainsi que de déterminer ce qui avait changé pour les femmes victimes de violence sur le plan de la politique, du droit, de la responsabilité des États, des financements, des attitudes et des comportements des femmes et des hommes sur le plan local. L'évaluation devait aussi se pencher sur la croissance d'Amnesty International, l'augmentation du militantisme et l'intégration de la dimension de genre au sein de l'organisation.

Pour mener cette évaluation, il était important de définir clairement ce qui était attendu de la campagne et quels étaient ses objectifs. Cela a été difficile car :

- la campagne a eu deux stratégies très différentes, indépendantes l'une de l'autre et qui ont évolué au fil du temps ;
- ses objectifs étaient très ambitieux – par exemple, rendre la violence contre les femmes inacceptable partout dans le monde – et beaucoup étaient impossibles à atteindre en six ans ;
- les buts et objectifs étaient multiples et divers au sein du SI et dans les sections et structures.

En l'absence de stratégie claire accompagnée d'un plan unitaire, il était difficile d'établir avec précision ce qu'Amnesty International voulait obtenir en six ans. En outre, le problème des objectifs changeants et trop ambitieux était aggravé par :

- l'absence de base de donnée centrale recensant l'ensemble du travail réalisé ;
- le manque de données officielles précises sur les budgets ;
- le manque d'informations disponibles sur qui avait fait quoi et sur le suivi et les évaluations réalisés à travers le mouvement ;
- le très petit nombre d'évaluations disponibles, connues ou diffusées dans le mouvement.

Malgré les efforts de l'équipe HVCF, les données budgétaires ont continué de manquer et cette évaluation ne présente donc aucun élément budgétaire. Il n'existe pas de centralisation des évaluations et, jusqu'au dernier moment, les évaluateurs ont continué de découvrir des évaluations dont ils n'avaient jamais entendu parler. Il semble que très peu d'évaluations externes soient adoptées ou rendues publiques, et que beaucoup d'évaluations internes ne

soient pas diffusées très largement. Les leçons ne sont pas activement tirées des évaluations, qui n'alimentent pas les pratiques au sein d'Amnesty International.

En conséquence, il a été difficile de comprendre et de définir ce qui était recherché et ce qui a été réalisé.

MÉTHODE DE TRAVAIL

L'équipe HVCF était consciente des problèmes posés par l'ampleur de l'évaluation, et il a été décidé d'adopter une démarche fondée sur des études de cas. Le projet consistait à se pencher de manière approfondie sur une sélection de pays et de thèmes afin d'en tirer des éléments permettant d'analyser et de comprendre la campagne HVCF. Sur les quatre études de cas concernant des pays du Sud, deux ont bien fonctionné (le Kenya et le Venezuela) mais pas les deux autres (Ouganda et Népal). Dans les deux premiers pays, le personnel et les partenaires, ainsi que certains membres, ont participé activement, mais beaucoup moins en Ouganda car ils avaient d'autres priorités. Quant au Népal, il n'a pas été possible de s'y rendre pour des raisons internes. L'étude de cas sur la section du Royaume-Uni, ainsi que les contributions de plusieurs sections de l'hémisphère nord, ont été très positives.

Les études de cas se sont appuyées sur des entretiens, des questionnaires, la participation à des réunions clés en Europe, le travail d'un groupe consultatif actif, et la lecture d'un grand nombre de documents et rapports. De nombreuses personnes – membres du personnel, partenaires et membres – ont participé de bon gré et avec franchise à cette évaluation. Quelques-unes ont refusé ou n'ont pas été très accessibles.

Un certain nombre d'observations intéressantes ont pu être tirées des entretiens avec le personnel :

- chaque entretien était très différent des autres ;
- il n'y a pas eu de discours commun sur le travail de la campagne au sein des équipes, entre les différentes fonctions ni à travers le mouvement ;
- les entretiens ont très clairement fait apparaître un mode de travail fragmenté, un manque de vision commune et une absence de sens partagé de l'obligation de rendre des comptes ;
- les gens connaissaient très bien leur propre histoire et le travail qu'ils avaient mené et qu'ils voulaient voir recensé, mais ils en savaient souvent très peu sur le travail des autres ;
- ils ont parlé avec franchise mais ont demandé la confidentialité et plusieurs ont exprimé des craintes à l'idée d'être cités ;
- certains membres du personnel ont vivement critiqué les autres et leurs commentaires ont dû être adoucis dans le rapport final de l'évaluation ;
- il s'est avéré impossible, après une première série d'entretiens, d'établir un tableau général de la campagne, en particulier au sein du SI. Nous avons donc dû procéder à de

nombreux entretiens supplémentaires, ce qui nous a pris beaucoup de temps.

Au départ, nous voulions travailler *avec* le personnel et les partenaires afin d'analyser et de tirer ensemble les enseignements de la campagne HVCF, de ses succès et de ses difficultés, mais dans les faits cela s'est révélé difficile. Nous n'avons pas pu faire fonctionner le processus participatif et collégial que nous souhaitions au départ. Le mode de communication et d'interaction préféré semble être la réaction par écrit aux rapports rédigés par nos soins. Nous avons travaillé de manière assez isolée, avec quelques réunions consultatives et, dernièrement, deux ou trois séances où nous avons pu dialoguer en direct avec les gens. Nous avons eu de bons retours et des débats intéressants avec le groupe consultatif et dans les réunions en face-à-face, et nous avons trouvé ces séances bien plus productives et constructives que les échanges par écrit autour de la rédaction du rapport d'évaluation. Cependant, les gens préféreraient semble-t-il travailler par écrit, en faisant des commentaires sur les versions préliminaires du rapport.

RÉACTIONS AU RAPPORT PRINCIPAL

Les participants aux études de cas ont réagi – très positivement pour la plupart – au rapport d'évaluation. Nous avons eu des retours informels très favorables sur nos conclusions, et beaucoup de membres du personnel ont apprécié que leur expérience et leurs idées soient reprises dans le rapport. Quelques employés du SI ont trouvé le rapport trop négatif et inexact sur certains points. Néanmoins, beaucoup ont reconnu l'existence des problèmes soulevés et peu de points ont été contestés. D'ailleurs, la plupart des principales conclusions confirment celles des précédentes évaluations de la campagne HVCF et d'autres campagnes.

Quelques signes de changement découlant en partie des conclusions de l'évaluation commencent à apparaître au sein d'Amnesty International. Par exemple, le genre est un élément central du nouveau Plan stratégique intégré (PSI) et de la Liste des priorités mondiales, et une Équipe spéciale chargée de la diversité et de l'intégration de la dimension de genre a été créée. Il reste à voir comment ces changements dans le discours d'Amnesty International vont se traduire en actes. Il faut encore mettre en place des budgets, des stratégies et des plans relatifs au genre et aux droits des femmes, ainsi que des mécanismes de suivi et l'obligation de rendre des comptes pour le personnel.

4. LES RÉALISATIONS ET LES SUCCÈS DE LA CAMPAGNE

LES RÉALISATIONS DE LA CAMPAGNE HVCF

De multiples activités ont été menées et un travail important a été réalisé, en particulier pendant les premières années. Toutes les sections et structures étaient invitées à participer à la campagne et elles l'ont fait de nombreuses manières.

- Les équipes de recherche du SI ont rédigé 64 rapports : 38 en 2004 et 2005, et 26 entre 2006 et 2010. Les sections et structures de l'hémisphère nord ont publié un certain nombre de rapport WOOC, dont 11 ont été lancés sous la forme de rapports d'Amnesty International.
- Les recherches ont été très variées et ont porté sur des sujets comme la violence sexuelle et le viol dans les conflits, la violence domestique, la traite, l'accès des femmes à la justice, la diligence requise et le rôle des agents gouvernementaux et non gouvernementaux dans la prévention de la violence contre les femmes, la sécurité des filles à l'école, les services dont ont besoin les femmes victimes de violence, le VIH/sida, etc. Il y a eu des rapports sur l'Afrique (26), les Amériques (14), l'Europe et l'Asie centrale (11), l'Asie (7), et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (6).
- Beaucoup de sections et structures ont établi des partenariats et des réseaux importants, tels que la Coalition pour mettre fin à la violence contre les femmes au Royaume-Uni et aux États-Unis, ainsi que le réseau TUN (Halte au viol) au Kenya, en Irlande et en Suède (exemples relevés dans les pays où nous nous sommes rendus ou qui nous ont contactés).
- Le SI a mis en place un certain nombre de partenariats dans le cadre de la campagne et a organisé deux séminaires avec des partenaires pour obtenir des conseils et des commentaires sur la campagne mondiale en 2007 et 2008.
- De nombreuses actions de campagne ont été menées. Certaines ont porté sur des recherches WOOC, et les membres se sont mobilisés sur des points en rapport direct avec les femmes et la violence contre les femmes dans leur pays. Par exemple, ils ont fait pression en Suède pour que les municipalités ouvrent des foyers d'accueil, en Irlande pour que le personnel de maintien de la paix soit sensibilisé à la violence sexuelle dans les conflits, au Royaume-Uni pour que le gouvernement agisse contre la violence à l'égard des femmes, aux États-Unis pour la protection des droits des femmes autochtones, au Kenya pour l'adoption d'une nouvelle loi sur les crimes sexuels (sur la base de recherches non publiées réalisées dans le pays), et au Venezuela pour que la question de la violence contre les femmes soit abordée dans le cadre des élections municipales.
- Par ailleurs, les membres ont mené de nombreuses actions de campagne sur d'autres pays. Ils ont par exemple soutenu l'ouverture de foyers d'accueil en Turquie et fait pression en faveur de réformes juridiques dans ce pays ; soutenu les femmes défenseuses des droits

humains en Iran ; et envoyé des cartes-pétitions en faveur de la justice pour les femmes en Amérique latine. En outre, de nombreuses manifestations, campagnes d'envoi de lettres et de cartes-pétitions et actions en lignes ont certainement été menées en lien avec les rapports et les principales préoccupations de la campagne, mais celles-ci n'ont pas été recensées de manière centralisée et il n'est possible d'en avoir le détail qu'en rencontrant les chargés de campagne de chaque pays.

- Des tournées de conférences et de sensibilisation ont été organisées à propos des disparues au Mexique, des femmes de réconfort au Japon, et sur de nombreux autres thèmes.
- Des conférences et des séminaires ont été organisés et des vidéos réalisées pour sensibiliser l'opinion, amener les hommes concernés à débattre de ces questions (par exemple au Royaume-Uni), et rassembler les organisations de femmes d'une même région autour de certaines questions (par exemple dans le Golfe).
- Certains membres ont fait pression sur leurs députés, leur gouvernement local ou leurs conseils locaux sur des points précis.
- Certains ont participé avec des partenaires à la formation des policiers, des juges et des autorités locales à la violence contre les femmes ; par exemple, au Kenya, un manuel a été rédigé sur les procédures à suivre par les médecins et les avocats dans les affaires de viol, et une formation a été dispensée.
- Le personnel du SI et des sections et structures a fait pression auprès des Nations Unies et de l'Union européenne sur certains points spécifiques relatifs à la violence contre les femmes, par exemple sur la violence sexuelle dans le conflit en République démocratique du Congo et sur la redéfinition du crime de viol en Europe. Une réflexion très poussée a été menée sur l'avortement et a abouti à l'élaboration – et l'adoption– d'une nouvelle ligne de conduite d'Amnesty International pour la campagne HVCF.

LES SUCCÈS DE LA CAMPAGNE ET LES RÉSULTATS QUI ONT EU LE PLUS D'INFLUENCE SUR LA VIE DES FEMMES

Les succès de la campagne sont décrits de manière détaillée dans le rapport d'évaluation pour chaque étude de cas. En voici quelques exemples.

- Le travail sur son propre pays a été très efficace : les recherches locales associées à des campagnes WOOO ont permis d'obtenir de réels changements dans plusieurs des pays étudiés (États-Unis, pays nordiques, Irlande, Royaume-Uni). Chaque pays a soigneusement répertorié et prouvé ces résultats, parmi lesquels on peut citer : la signature par le gouvernement britannique de la Convention du Conseil de l'Europe sur la lutte contre la traite des êtres humains ; l'augmentation des fonds destinés aux femmes autochtones et une plus grande sensibilisation à la nécessité d'une loi sur la violence contre les femmes aux États-Unis ; une meilleure prise de conscience et l'adoption de mesures concernant le viol en Irlande ; l'obligation de proposer des foyers d'accueil aux femmes battues en Suède, et une protection renforcée des femmes victimes de viol dans les pays nordiques ; une nouvelle Loi relative aux crimes sexuels au Kenya ; l'intégration dans le programme de plusieurs candidats aux élections municipales d'un engagement à mettre un terme à la violence contre les femmes au Venezuela.

- Le travail en étroite collaboration avec des partenaires et dans des réseaux, comme aux États-Unis, en Suède et au Kenya, a permis d'obtenir un certain nombre de résultats, notamment en ce qui concerne les politiques, les lois et les financements pour les femmes autochtones et les femmes victimes de viol. Les réseaux ont soulevé un certain nombre de questions, sensibilisé l'opinion et mené directement un travail de pression, par exemple sur les codes de conduite pour le personnel de maintien de la paix, les politiques conjointes des gouvernements à propos de la violence contre les femmes, la promotion des foyers d'accueil, etc., comme au Royaume-Uni et en Irlande.
- Le travail d'Amnesty International a donné plus de visibilité aux préoccupations soulevées par les défenseurs des droits des femmes et des droits humains dans plusieurs pays.
- Les méthodes de travail participatives – comme celles utilisées dans de nombreuses régions d'Afrique – ont permis de sensibiliser l'opinion et de remettre en cause les comportements par le biais, par exemple, du théâtre, des jeux de rôle et des rencontres directes avec des groupes de femmes. Les méthodes de campagne plus classiques telles que les envois de lettres et de cartes-pétitions et les actions en ligne sont généralement moins efficaces en Afrique, où la tradition orale prévaut.
- Le fait de disposer de plusieurs rapports et actions sur la violence contre les femmes dans différents pays d'Europe a permis au SI et aux sections et structures de faire pression efficacement sur l'Union européenne pour obtenir une redéfinition du crime de viol.
- Le travail avec les municipalités et la police, par exemple au Venezuela, a été efficace en termes de sensibilisation.
- Le travail de sensibilisation autour du droit des femmes à une protection a contribué à accroître le nombre de plaintes pour violence déposées par des femmes auprès de la police vénézuélienne.
- Un travail de pression efficace a été mené auprès des Nations Unies sur les femmes dans les conflits et leur besoin de protection, ainsi qu'auprès de l'UE sur la redéfinition du crime de viol.

Il y a très certainement de nombreux autres exemples de changements positifs obtenus à travers le mouvement. Cependant, en l'absence de remontée satisfaisante des informations, de base de données commune et de recueil systématique des preuves de changement, ces succès ne peuvent être recensés qu'en se rendant dans chaque pays. Les informations existantes sont malheureusement incomplètes.

Beaucoup de réalisations ont eu lieu dans les pays du Nord, qui ont entrepris leurs propres recherches, ont fait campagne avec leurs membres sur des sujets qu'ils connaissaient et comprenaient bien, ont fait pression sur des gens qu'il leur était facile de contacter et qui avaient la même langue et la même culture qu'eux, et ont disposé de moyens pour réaliser des outils et mener campagne. Ces conditions n'étaient généralement pas réunies dans les pays du Sud, même si les exemples du Kenya et du Venezuela montrent que, lorsque le travail de campagne est conçu, mis en œuvre et soutenu par des recherches sur le plan local, il est possible d'obtenir des résultats.

CE QUI A MOINS BIEN MARCHÉ

- Les rapports de recherche ont parfois été en retard et l'objet des recherches a changé au fil du temps, ce qui fait que les chargés de campagne se sont parfois retrouvés sans outils satisfaisants pour travailler sur les campagnes dans lesquelles ils avaient commencé à s'engager.
- Les liens entre les recherches menées et les stratégies de campagne ont été assez faibles ; on ne sait pas si des actions de campagne ont été menées sur tous les rapports de recherche, ni quelles recherches ont été les plus appréciées ou les plus ignorées.
- Il n'y a pas eu de collaboration pour le travail de campagne autre que le WOOC, en conséquence de quoi le seuil nécessaire pour faire entendre largement la voix d'Amnesty International sur tel ou tel sujet n'a pas été atteint. De fait, il est très difficile de savoir quelles sections et structures ont fait campagne sur quels thèmes et dans quels pays.
- En l'absence de fil directeur dans la campagne HVCF, le travail de recherche et de campagne a été, dans certains cas, très dispersé et fragmenté.
- Les membres du personnel d'Amnesty International dans les pays du Sud n'ont pas beaucoup d'influence sur les rapports de recherche et les messages de campagne utilisés dans leur propre pays. Cela limite l'efficacité de l'organisation sur des questions comme la violence contre les femmes, qui doivent être traitées à la fois sur le plan local et sur le plan national et international.
- Compte tenu des politiques nord-sud actuelles, les messages de campagne provenant d'autres pays peuvent faire plus de tort que de bien dans certains États.
- Bien que quelques méthodes participatives aient été utilisées (par exemple dans certaines régions d'Afrique), Amnesty International s'appuie essentiellement sur un éventail limité de techniques de campagne – comme l'envoi de lettres ou de cartes-pétitions – qui ne sont pas forcément les plus efficaces pour obtenir des changements en matière de violence contre les femmes.
- La communication entre le SI et les sections et structures n'a pas toujours été très bonne.
- L'absence de stratégie de sortie pour la campagne a laissé de nombreuses sections et structures perplexes quant à la manière d'arrêter ou de poursuivre leur travail sur la violence contre les femmes et leurs partenariats, dont beaucoup avaient été soigneusement renforcés au fil du temps. Les chargés de campagne n'ont reçu des conseils sur la manière de mettre un terme à la campagne que lorsque celle-ci était presque finie, ce qui a suscité beaucoup d'inquiétude parmi le personnel des sections et structures. Ils craignaient de perdre leur réputation et de donner l'impression de s'être servi de leurs partenaires s'ils les abandonnaient soudainement après s'être donné tant de mal pour les « séduire ». Quoi qu'il en soit, on ne sait pas bien comment le travail sur la violence contre les femmes va se poursuivre ni comment les partenariats existants vont pouvoir être financés.

Il est difficile de comprendre comment Amnesty International entend obtenir des

changements dans le comportement des agents gouvernementaux et non gouvernementaux à propos de la violence contre les femmes en faisant campagne par une communication écrite depuis des pays lointains. Une réflexion beaucoup plus poussée doit être menée pour analyser les liens possibles entre les actions de campagne et les changements attendus. Pour travailler sur les DESC, Amnesty International va devoir repenser certaines de ses stratégies de campagne fondamentales et élargir l'éventail des mesures et démarches utilisées.

La campagne HVCF a permis d'obtenir – ou contribué à obtenir – de nombreux changements sur le plan local ou national. Cependant, très peu d'éléments permettent de conclure qu'Amnesty International a su utiliser sa « puissance » (son nom et sa réputation, ses ressources, et son travail de recherche et de campagne) pour « faire évoluer le discours mondial », rendre la violence contre les femmes inacceptable ou faire en sorte que les États assument leur responsabilité pour les actes commis par des agents gouvernementaux et non gouvernementaux (diligence requise).

5. LES POINTS ESSENTIELS À AMÉLIORER À L'AVENIR

DROITS DES FEMMES

Les droits des femmes en tant que droits humains et le travail sur les DESC sont certainement mieux intégrés à la réflexion et au travail d'Amnesty International qu'avant la campagne HVCF. Des partenariats de qualité ont été mis en place dans beaucoup de pays avec des organisations de femmes et d'autres organisations de défense des droits humains concernées par la violence contre les femmes, mais leur avenir est aujourd'hui incertain. Les droits des femmes ne sont pas encore inscrits dans les gènes d'Amnesty International comme le voulait la campagne car :

- le Plan d'action sur les questions de genre s'est affaibli ;
- les premiers documents de la campagne *Exigeons la dignité* manquent tous d'une analyse des questions de genre ou d'objectifs relatifs aux droits des femmes ;
- les autres nouvelles campagnes manquent aussi d'analyse explicite des questions de genre ou d'engagement en faveur des droits des femmes, bien que le PSI exprime clairement la volonté de le faire ;
- certains membres du personnel ne voient pas la nécessité de se former ni de travailler sur les droits des femmes – ils considèrent encore ce thème comme facultatif ;
- il n'y a que peu, voire pas du tout, de formation systématique du personnel du SI et des sections et structures aux questions de genre ;
- avec la fin de la campagne HVCF, le nombre d'employés travaillant sur la violence contre les femmes et les droits des femmes a diminué au SI et dans les sections et structures ;
- c'est la nouvelle Unité chargée du genre, de la sexualité et de l'identité qui doit mener le travail du SI sur le genre et les questions liées dans le nouveau PSI lancé en avril. Cependant, son personnel est encore en cours de recrutement, et son mandat paraît pour l'instant assez complexe ;
- l'Équipe spéciale chargée de la diversité et de l'intégration de la dimension de genre nommée par le Comité exécutif international (CEI) a un mandat très vaste, qui couvre la diversité sous toutes ses formes. Pourtant, elle n'a qu'un an pour rendre son rapport¹ ;

¹ Selon Amnesty International, l'Équipe spéciale chargée de la diversité et de l'intégration de la dimension de genre, nommée et financée par le CEI, a pour mission de réfléchir à la manière dont le mouvement peut devenir un lieu accueillant et un partenaire de confiance pour les personnes et les groupes victimes de multiples formes de discrimination.

- actuellement, l'intégration de la dimension de genre n'est pas financée au sein du SI ni dans certaines sections et structures. Les mesures prises pour inciter à classer ce travail au rang des priorités n'apparaissent pas très clairement.

Ces lacunes sont extrêmement préoccupantes car les inégalités entre les genres se retrouvent dans l'ensemble des disparités de la vie humaine, et les droits des femmes – ou leur absence – occupent une place fondamentale dans le travail relatif aux droits humains.

RECOMMANDATIONS

- Il faut adopter de toute urgence un plan précis garantissant qu'Amnesty International prendra au sérieux les droits des femmes. Ce plan doit définir clairement qui est responsable de ce travail, quels sont les moyens et les budgets disponibles, quel pouvoir a le personnel en charge de ce travail (en particulier sur le temps des autres), et quel est le calendrier précis. Ce plan doit faire l'objet d'un suivi attentif et prévoir des mécanismes d'obligation de rendre des comptes transparents – précisant notamment quelle est la responsabilité de chacun, à qui chacun doit rendre des comptes et comment il doit le faire pour la partie du plan dont il est en charge.
- Ce plan doit viser à garantir que le travail en faveur de l'égalité des genres et des droits des femmes soit intégré au travail d'Amnesty International par la formation du personnel, l'attribution d'une place centrale à ces questions dans toute recherche ou campagne, la mise en place de mesures incitatives pour encourager le personnel à prendre au sérieux les questions de genre et les droits des femmes, et la définition d'obligations précises de rendre des comptes en ce qui concerne l'intégration de la dimension de genre dans l'ensemble du travail réalisé.

TRAVAIL DE CAMPAGNE A L'ÉCHELLE MONDIALE

STRATEGIE ET SORTIE DES CAMPAGNES MONDIALES

Amnesty International dispose d'importants moyens d'analyse et de réflexion théorique, mais elle doit suivre les recommandations qui suivent.

RECOMMANDATIONS

- Une stratégie doit être en place dès le début de la campagne pour guider le travail de chacun.
- Cette stratégie doit être claire et précise afin d'être compréhensible pour le personnel. Le personnel de l'ensemble du mouvement doit avoir la possibilité de débattre de la stratégie avant son adoption définitive afin de se l'approprier et de comprendre comment la mettre en œuvre. Les buts et les objectifs ne doivent pas changer au fil du temps.
- Il est nécessaire de fournir des plans et des conseils de mise en œuvre bien clairs afin que le personnel du SI sache ce qu'il doit faire, comment, pourquoi et avec qui. Chacun doit comprendre quel est son rôle et savoir quand et comment travailler avec les autres. Ces plans ou conseils doivent aussi être compris des sections et structures afin qu'elles sachent ce qu'elles peuvent attendre du SI et ce que l'on attend d'elles.
- Il faut prévoir davantage de planification conjointe. Les projets et les budgets des campagnes mondiales doivent être établis conjointement en transcendant les clivages entre la recherche, la politique et le travail de

campagne. Une bonne coordination est nécessaire au sein du SI, entre le SI et les sections et structures, et dans l'ensemble du mouvement.

- Les personnes censées mettre en œuvre les plans doivent se les approprier. Il est indispensable de faire preuve de transparence sur les rôles, les responsabilités et la manière dont les personnes et les équipes auront à rendre des comptes afin d'éviter les attitudes « défensives » dues à un manque de clarté.
- Le travail doit être faisable, réaliste et gérable (afin de réduire le taux de rotation du personnel et de motiver les employés).
- Une stratégie de sortie précise doit être définie bien avant la fin de la campagne. La sortie de la campagne doit être décidée parce qu'Amnesty International a rempli son rôle, et non sur la base d'un calendrier ou de décisions budgétaires arbitraires. Il faut discuter des stratégies de sortie avec les partenaires afin d'établir clairement pourquoi, comment et quand les partenariats prendront fin.

TRAVAIL SUR SON PROPRE PAYS (WOOC)

De nombreux éléments montrent que les recherches WOOC qui ont été entreprises et le travail de campagne qui a été adapté au contexte national ont été efficaces pour obtenir des changements spécifiques. Chaque pays a mis l'accent sur des thèmes différents, identifiés en collaboration étroite avec de nouveaux partenaires et tenant compte des besoins et du contexte. Le travail sur son propre pays a fonctionné car :

- il était ancré dans des réalités et des priorités locales et nationales et nécessitait une connaissance approfondie du contexte local ;
- il a permis aux recherches et au travail de campagne d'être pertinents et nuancés ; il a dépassé les questions de pouvoir ;
- il a nécessité de construire des modèles de changement et d'utiliser des approches et des méthodes moins traditionnelles adaptées au contexte local pour obtenir des résultats (par exemple le travail au sein de coalitions, le travail de pression stratégique, la formation des policiers, le théâtre forum, les émissions de radio, les recherches conjointes). Il a encouragé le personnel à engager le dialogue différemment avec le gouvernement, c'est-à-dire en étant moins dans la confrontation et en cherchant plutôt à trouver des solutions aux problèmes ;
- il a permis d'accéder directement aux instances de prise de décision, comme le gouvernement, les députés, les conseils locaux, les foyers d'accueils et d'autres prestataires de services, ainsi qu'aux femmes victimes de violence ;
- il a impliqué un travail avec des partenaires aux compétences complémentaires et sachant comment obtenir des changements. Il a permis à Amnesty International de voir comment elle s'insérait dans la communauté des multiples acteurs qui combattent la violence contre les femmes.

RECOMMANDATIONS

- Il faut aider davantage de sections et structures à acquérir les compétences nécessaires pour mener ce type de recherches et le travail de campagne qui va avec. Des moyens (financiers et humains) doivent être mis

à la disposition des sections et structure qui en manquent pour mener des recherches WOOC et les actions de campagne liées. Le processus d'approbation des projets WOOC doit être clarifié et simplifié afin d'éviter les retards inutiles et d'encourager les sections et structures à mener leurs propres recherches. Il faut encourager de nouvelles méthodes et démarches tenant compte des facteurs culturels, juridiques, religieux et autres qui font que la violence contre les femmes est actuellement considérée comme la « norme ». Pour obtenir des changements en faveur des femmes, il faut trouver de nouvelles méthodes de travail aux niveaux local et national. En matière de droits humains, le principe de la participation doit être renforcé. Il faut donner la parole aux personnes concernées plutôt que de parler en leur nom.

PAYS DU SUD

Pour les sections et structures des pays du Sud, la campagne HVCF était très adaptée aux réalités locales. En conséquence, elle a constitué une part importante de leur travail et a été très motivante car il était possible de travailler dessus de manière concrète. Ces sections et structures ont utilisé des méthodes innovantes et ont adapté les actions de campagne à leurs besoins locaux, et certaines d'entre elles ont obtenu de réels résultats (par exemple au Kenya et au Venezuela). Cependant, beaucoup de sections et structures ont été limitées dans leurs actions car leurs capacités (humaines et financières) étaient insuffisantes par rapport aux ambitions de la campagne. En outre, elles exerçaient très peu de contrôle sur les recherches menées dans leur pays et n'étaient généralement pas impliquées dans le choix des autres sections ou structures qui allaient travailler sur leur pays – ni dans les décisions sur la manière dont elles le feraient. Compte tenu de leur représentation insuffisante au sein du mouvement, elles ont du mal à faire entendre leur voix.

RECOMMANDATIONS

- Les budgets et les moyens humains doivent être renforcés conformément aux objectifs de la campagne. Il faut notamment renforcer les capacités des sections et structures du Sud et leur fournir des ressources suffisantes pour qu'elles puissent mener des recherches sur leur propre pays et élaborer des actions et du matériel de campagne adaptés au contexte local.
- Les membres du personnel doivent être impliqués dans le choix des recherches menées sur leur pays et participer aux recherches elles-mêmes, ce qui nécessite une meilleure communication et un dialogue équitable avec les équipes de recherche du SI.
- Les sections et structures qui font campagne sur un pays où Amnesty International est présente doivent travailler en collaboration avec la section ou structure locale afin de déterminer les meilleures démarches et les meilleures méthodes à utiliser.
- La campagne HVCF a explicitement reconnu les domaines dans lesquels des efforts particuliers étaient nécessaires pour développer le travail et augmenter le nombre de membres d'Amnesty International dans les pays du Sud ; elle a notamment demandé qu'une attention particulière soit portée à l'Afrique, au Moyen-Orient et à l'Afrique du Nord. Les initiatives qui ont été prises dans ce cadre doivent être poursuivies.
- Il faut de toute urgence engager un débat sur la stratégie existante afin de renforcer l'autonomie, la représentation et la prise de décision dans les sections et structures des pays du Sud.

PARTENARIATS

Les sections et structures ont établi de très bons partenariats. La crainte que le mouvement

soit considéré comme le « nouveau venu » a été bien gérée par le personnel et des relations et des réseaux de qualité ont été établis dans plusieurs pays (par exemple au Kenya, en Irlande et au Royaume-Uni). Cela a permis à Amnesty International d'acquérir auprès des autres des connaissances sur le contexte et le contenu et d'être ainsi pertinente dans un domaine qui était nouveau pour elle. Sa crédibilité s'en est trouvée renforcée, et elle a pu découvrir de nouvelles approches et des modes de travail différents. L'organisation a apporté aux réseaux son nom, son argent et ses principales compétences dans un processus réciproque de partage et d'apprentissage. Le fait de travailler de manière stratégique dans des réseaux et des alliances a permis de mieux faire entendre la voix de ceux qui combattent la violence contre les femmes en atteignant une taille critique. Cependant, peu de partenaires du SI ont accepté de participer à cette évaluation, ce qui nous a posé problème.

RECOMMANDATIONS

- Amnesty International doit continuer d'appliquer la méthode qui consiste à écouter des partenaires et à apprendre auprès d'eux. Elle doit faire attention de ne pas paraître dominatrice en donnant l'impression de vouloir imposer le programme ou « utiliser » les autres à son profit. Il est nécessaire de conclure un accord précis et de veiller à ce que tous les partenaires aient bien compris les rôles et les responsabilités de chacun au sein du partenariat.
- Pour être bénéfiques dans la durée, les partenariats doivent être institutionnalisés ; ils ne doivent pas reposer sur des relations individuelles.
- Les stratégies de sortie doivent être négociées avec les partenaires suffisamment à l'avance pour ne pas avoir de répercussions négatives sur les futurs partenariats ni menacer la réputation d'Amnesty International.

SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE

Aucun suivi global de la campagne HVCF en tant qu'initiative mondiale destinée à obtenir des changements pour les femmes n'était prévu ni n'a été mis en œuvre. Pour cette évaluation, nous n'avons pu nous appuyer sur pratiquement aucune base de données au sein du SI ou des sections et structures. Très peu de temps a été consacré à la réflexion, à l'apprentissage et à une analyse commune destinée à déterminer si le travail était réalisé d'une manière susceptible d'apporter des résultats. Certes, le SI, quelques sections et structures et quelques membres du personnel ont procédé à un certain suivi, ont établi des rapports et ont réalisé quelques évaluations, mais ces éléments n'étaient pas facilement accessibles. Il n'y a pas eu de culture forte de la communication, du partage et de l'apprentissage entre les différents services ou pays. Nous avons constaté une forte résistance à l'analyse interne, à la critique extérieure et au partage du travail en toute transparence, ce qui contraste vivement avec les critiques sévères des gouvernements et d'autres organismes pour lesquelles Amnesty International est connue.

RECOMMANDATIONS

- Les employés doivent avoir l'espace et le temps nécessaires pour analyser la manière dont les changements surviennent et pour élaborer et communiquer leurs projets, qui doivent à leur tour faire l'objet d'un suivi.
- Les campagnes mondiales doivent être suivies à la fois au niveau mondial et au niveau local. Il convient

de recenser, localement et de manière centralisée, qui fait quoi et quand, et d'utiliser ces informations régulièrement pour évaluer les progrès de la campagne.

- Il faut instaurer un dialogue et une réflexion structurés et permanents sur la gestion de la campagne, la pertinence des interventions, les changements ou résultats obtenus (positifs ou négatifs) et l'orientation de la campagne, en déterminant ce qui plus ou moins bien fonctionné.
- Les leçons tirées de l'expérience doivent être partagées, débattues et utilisées pour façonner le travail futur en améliorant les voies de communication et en transcendant les clivages entre les différentes composantes d'Amnesty International.
- Le suivi, l'apprentissage et l'évaluation de l'impact doivent faire partie intégrante du travail de campagne et du travail sur les projets – ils doivent constituer une part essentielle du rôle de chacun. Il faut préciser clairement qui est responsable du suivi et de la réflexion, qui est chargé du partage des apprentissages et qui s'occupe de procéder aux changements importants. Il faut aussi définir le pouvoir exact de chacun et la manière dont il doit rendre des comptes. Enfin, il convient de déterminer qui gèrera le processus global et comment ces personnes rendront des comptes.
- La LIU doit avoir le pouvoir, la responsabilité et les moyens nécessaires pour se charger des tâches ci-dessus ; elle doit élaborer de nouveaux systèmes de suivi et d'évaluation et de nouvelles lignes de conduite en la matière, ainsi que renforcer les capacités du personnel dans ce domaine et en termes d'apprentissage.
- Des évaluations externes plus indépendantes, gérées par la LIU, sont aussi nécessaires pour permettre à Amnesty International de se « regarder dans un miroir ». Elles doivent être menées de manière participative et en toute transparence, et utilisées pour améliorer le travail de l'organisation.

MÉTHODES DE TRAVAIL ET CULTURE D'AMNESTY INTERNATIONAL

Outre les problèmes évoqués ci-dessus, diverses caractéristiques du mode de travail et de la culture d'Amnesty International empêchent le personnel pourtant talentueux de l'organisation de travailler efficacement, par exemple :

- les structures hiérarchiques et les différentes composantes d'Amnesty International en font un mouvement assez fragmenté, formaliste (sur le plan interne et avec les sections et structures) et gardant de peu de temps pour le débat, la réflexion et les apprentissages libres et ouverts entre ses différentes composantes ;
- le manque de clarté à propos des rôles, des responsabilités et des pouvoirs – « Où commence la responsabilité de chacun ? » – peut entraîner une « dérive des décisions », une incertitude et une insécurité du personnel à propos de son travail ;
- la culture est fondée davantage sur la confrontation que sur le soutien et la collaboration. Or, compte tenu de sa complexité, le travail sur les DESC nécessite une approche très différente, avec un personnel uni autour d'un but commun et conscient la complexité du travail et de la nécessité de travailler ensemble. Il requiert également de travailler davantage avec les détenteurs de droits afin d'identifier les problèmes et les solutions ;
- la communication, l'écoute et le partage fonctionnent mal dans les deux sens, ce qui

peut entraîner une multiplication des demandes et des informations, débouchant sur une surcharge de travail pour le personnel ;

- Les méthodes de travail actuelles peuvent se traduire par une perte d'autonomie pour certains membres du personnel, en particulier pour ceux qui ont un mandat moins officiel ou ceux des petites sections et structures.

RECOMMANDATIONS

- Le personnel doit être impliqué plus activement dans la stratégie et la planification, ainsi que dans les débats sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Il faut prévoir davantage d'espaces (avec de bons modérateurs) et de temps pour échanger sur les préoccupations et réfléchir ensemble, aussi bien au sein de chaque équipe ou service qu'entre les différentes équipes et services. L'organisation doit encourager et animer des processus permettant aux membres de s'engager dans une réflexion créative sur différents sujets, et doit réfléchir davantage à leur rôle dans l'obtention de résultats. Une communication plus transparente et des règles plus claires d'obligation de rendre des comptes dans l'ensemble de l'organisation amélioreraient le moral du personnel et favoriseraient un mode de travail plus collaboratif et collégial.
- De manière générale, si Amnesty International veut continuer à travailler sur les DESC, elle doit s'éloigner de son approche largement juridique et basée sur la confrontation pour adopter une approche intégrant mieux les principes relatifs aux droits humains concernant la participation, la non-discrimination, la possibilité de faire entendre sa voix, la transparence et l'obligation de rendre des comptes.
- Enfin, conformément aux recommandations contenues dans cette synthèse, pour que l'analyse et les recommandations de l'évaluation de la campagne HVCF soient prises au sérieux et utilisées pour améliorer le futur travail d'Amnesty International, il est impératif de définir clairement qui sera chargé de diffuser les leçons qui en ont été tirées et de procéder aux changements nécessaires pour améliorer le travail de campagne à l'avenir. Il convient d'établir un plan précis et de mettre en œuvre des mécanismes d'obligation de rendre des comptes.

Amnesty International
Secrétariat international
Peter Benenson House
1 Easton Street
Londres WC1X 0DW

www.amnesty.org

AMNESTY
INTERNATIONAL

