12 octobre 2020

Destinataire : Bureau exécutif international d'Amnesty International

SOMMAIRE

Page 2 **A. INTRODUCTION**

Page 5 **B. CE QUE NOUS ENTENDONS PAR « RACISME »**

Page 7 **C. RÉSUMÉ**

Page 8 **D. OBSERVATIONS SUR LES GROUPES DE DISCUSSION**

Page 16 **E. CONCLUSIONS**

Page 19 **F. CADRE POUR COMBATTRE LE RACISME**

Page 24 **Annexe 1 - Courriel du Bureau exécutif international**

Page 29 **Annexe 2 - Liste de documents contextualisés fournis à Howlett Brown [pages retirées]**

Page 30 **Annexe 3 - Citations de propos tenus lors des Groupes de discussion [pages retirées]**

Page 31 **Annexe 4 - À propos de Howlett Brown**

A. INTRODUCTION

Le 15 juin 2020, le Bureau exécutif d'Amnesty International (BEI) a envoyé un courriel à l'ensemble du personnel à propos du racisme et du mouvement Black Lives Matter (voir l'intégralité de ce message en Annexe 1). Ce courriel, que nous vous invitons à lire dans son intégralité, déclarait notamment :

> *« … Le Bureau exécutif international considère la discrimination de manière générale, et le racisme anti-noir en particulier, comme une question relevant des droits fondamentaux, de la justice, de l'obligation de rendre des comptes, du bien-être et de la légitimité. Finalement, une question de vie ou de mort. Dans certains cas, le racisme est également un sujet qui nous concerne personnellement.*
>
> *« Nous tenons à faire part de notre sollicitude et de notre soutien aux membres du personnel qui se sentent particulièrement touché·e·s et affecté·e·s, personnellement, par les événements actuels. Et nous tenons à présenter nos excuses à celles et ceux qui ont été victimes de discriminations dans le cadre de leur collaboration avec Amnesty International.*
>
> *« Lorsque nous avons discuté de cette question au sein du Bureau, nous l'avons fait en tant que groupe dont les membres partageaient tous et toutes la même foi dans la mission d'Amnesty International en faveur des droits fondamentaux de la personne, une mission qui nous rassemble dans une condamnation unanime du racisme. Nous l'avons également fait en tant qu'individus, qui peuvent parfois avoir un vécu très différent au sein d'Amnesty International, en fonction de leur nationalité, de leurs origines, de leur culture, de leur ascendance, de leur genre, de leur sexualité, de leur langue, de la distance qui les sépare de Londres, de leur situation socioéconomique, de leur âge, des infrastructures dont ils disposent chez eux, etc. Tous ces facteurs font que nous avons plus ou moins de mal à faire notre travail, que nous faisons plus ou moins de sacrifices pour l'accomplir, que nous avons le sentiment de devoir en faire plus ou moins pour nous affirmer, que nous sommes plus ou moins pris·e·s au sérieux par nos pairs, que nous nous sentons plus ou moins à l'aise avec la façon dominante de travailler, que nous avons plus ou moins de difficultés à nous conformer à certaines politiques, que nous estimons être plus ou moins à même d'évoquer certaines questions, et que nous avons plus ou moins rencontré d'autres types de discriminations systémiques de la part de certaines personnes dans le cadre de notre mission au sein d'Amnesty International.*
>
> *« Le Bureau exécutif international reflète le mouvement dans son ensemble et nous savons pertinemment que ce dernier est parcouru des mêmes dynamiques. On voit donc que, même au "plus haut niveau" d'Amnesty International, l'égalité est absente, et que, par nos comportements, nos pratiques et nos systèmes, nous perpétuons parfois en interne les mêmes inégalités que nous cherchons à faire disparaître à l'extérieur par notre action en faveur des droits humains. En matière de discrimination, nous sommes trop souvent non pas "Amnesty, un seul mouvement", mais "Amnesty mouvement multiple". Si certain·e·s au sein de notre organisation peuvent être surpris·e·s par l'ampleur des problèmes et la virulence des réactions de collègues dans la situation actuelle, d'autres y voient une prise de conscience qui était prévisible et qui s'est trop longtemps fait attendre… »*

Ce courriel précisait par ailleurs qu'Amnesty International avait procédé à la :

> *« Nomination d'une personne extérieure spécialiste du racisme au travail (et notamment du racisme anti-noir) chargée d'organiser des groupes de discussion constitués de collaborateur·rice·s racisé·e·s au sein du Secrétariat International, afin d'avoir en amont une vision indépendante du racisme systémique au sein de l'organisation, tel que perçu par le personnel. Au moins un de ces groupes se consacrera plus particulièrement aux points de vue des collaborateur·rice·s noir·e·s. Cette personne a été nommée par la présidente du Bureau, dont elle dépend directement. »*

C'est le cabinet de consultants Howlett Brown qui a été désigné pour mener le débat dans le cadre de six groupes de discussion.

Le principal thème à explorer par ces groupes était l'existence d'actes de racisme structurels et individuels au sein de l'organisation, afin de permettre aux membres du personnel de discuter en toute confidentialité de leur vécu et de mener une réflexion sur ce sujet. Pour préparer les débats de ces groupes de discussion, nous avons demandé à consulter plusieurs documents anciens et actuels pour mieux comprendre le contexte, notamment des enquêtes auprès du personnel et des évaluations ayant été publiquement commandées.

Il importe de souligner que ce travail en groupes de discussion avait pour objectif d'examiner les points de vue, opinions et expériences actuels des participant·e·s et de fournir au BEI de premières observations en retour par le biais d'une « prise de température », pouvant ensuite servir pour réaliser une enquête et une analyse plus approfondies.

Howlett Brown a lu les documents de contextualisation pour en tirer les principaux sujets et thèmes de discussion. Ces documents n'ont pas été utilisés pour étudier dans le détail le contexte historique, et les débats des groupes de discussion n'étaient pas destinés à interroger ces documents historiques. Il n'était pas non plus question d'évaluer la légitimité des remarques des participant·e·s. Ces groupes étaient un lieu où le personnel pouvait s'exprimer ouvertement et en toute sécurité, avec peu de remise en cause ou de suivi des points de vue exprimés. Il convient également de noter que plusieurs des thèmes abordés dans ce rapport avaient déjà été identifiés dans de précédentes analyses de la culture d'Amnesty International. Nous avons donc conscience qu'un travail est en cours au sein de l'organisation sur certains des thèmes identifiés dans les groupes de travail. Aucune évaluation des projets en cours pour résoudre ces problèmes n'a toutefois été menée et le présent rapport ne fait état d'aucun progrès ayant été réalisé.

Nous utilisons dans ce rapport différents termes selon la façon de voir les choses des différents groupes et parlons aussi bien de « personnes de couleur » que de « personnes racialisées » – les deux désignant les personnes qui s'identifient comme non blanches. Il est important de reconnaître que ces termes « fourre-tout » peuvent (comme beaucoup d'autres) s'avérer imprécis ou inexacts. Au fil du temps, certains termes sont rejetés car démodés ou blessants, et de nouveaux termes sont adoptés ou inventés. Nous avons conscience que les termes utilisés parfois dans ce rapport regroupent des personnes qui n'ont objectivement pas grand chose en commun à part la teinte de leur peau, mais il reste nécessaire et important d'utiliser le vocabulaire existant pour déterminer l'angle sous lequel les questions sont considérées et évaluées. Comme indiqué ci-dessous, les contributions à ce rapport ont été anonymisées et, dans certains cas, préciser davantage l'appartenance raciale des personnes risquerait de briser l'anonymat.

Au total, 51 membres du personnel ont participé à six groupes de discussion. C'est moins que la capacité maximale, qui était de 60. Nous analysons ce fait plus bas, et parvenons à la conclusion que cette faible participation est due à une certaine réticence générale envers le processus. Face à l'intérêt manifesté par le personnel, deux groupes ont été composés exclusivement d'employé·e·s noirs. Un groupe a été organisé par du personnel représentant le syndicat et s'est composé de délégué·e·s du personnel et d'autres membres du syndicat. Deux personnes n'ont pas pu participer à un groupe et ont fait part de leurs réponses aux questions par écrit. Trois personnes ont transmis des observations complémentaires par écrit après avoir participé à un groupe de discussion. Une personne a aussi communiqué une note interne provenant de ses collègues (une lettre du personnel des services financiers).

Pour créer un espace de discussion sûr et ouvert, nous avons demandé aux participant·e·s de respecter la confidentialité des échanges et de l'identité des personnes présentes, et nous avons pris l'engagement de faire de même. Nous pouvons néanmoins vous faire part des éléments suivants :

- Environ 30 % des participant·e·s étaient des cadres.
- La majorité étaient basés ailleurs qu'à Londres.

- Beaucoup travaillaient pour Amnesty International depuis moins de deux ans, mais nous avons aussi discuté avec plusieurs membres du personnel employé·e·s de longue date.
- Quelque 75 % des participant·e·s étaient des personnes de couleur.
- Il s'agissait majoritairement de personnes s'identifiant comme femmes (environ 70 %).

Les personnes qui ont participé aux groupes de discussion ont toujours fait preuve d'ouverture et d'implication dans les débats. Les réunions des groupes de discussion n'ont pas été enregistrées, mais un·e secrétaire de séance a pris des notes détaillées.

Avec le mouvement Black Lives Matter en toile de fond, les débats ont principalement porté sur le racisme anti-noir, et deux des groupes de discussion n'ont réuni que des personnes noires. Il convient de souligner que les participant·e·s à l'un de ces groupes ont exprimé le sentiment qu'il existait une hiérarchie liée à la race au sein d'Amnesty International, avec *« le personnel noir toujours en bas de l'échelle »*. Nous avons donc essayé de nous faire l'écho du point de vue spécifique du personnel noir autant que cela était possible tout en respectant l'anonymat. Ce rapport ne s'intéresse toutefois pas uniquement au racisme anti-noir, et plusieurs participant·e·s d'autres groupes raciaux ont pu apporter d'autres éléments de contexte aux problèmes structurels et ont fait part d'expériences personnelles similaires de racisme qu'ils ou elles avaient vécues ou observées. La diversité religieuse a aussi été la toile de fond de certains débats.

Nous avons encouragé le libre débat, mais les thèmes examinés ont été abordés selon la même structure dans chacun des groupes. Chaque groupe a commencé par examiner d'où les participant·e·s tenaient globalement leur connaissance des problèmes liés au racisme (formation, structure d'aide interne, discussions avec l'encadrement, etc.). Il a ensuite évoqué les expériences de racisme vécues par chacun·e et s'est demandé dans quelle mesure les membres du personnel avaient un sentiment d'appartenance à Amnesty International et étaient armé·e·s pour s'épanouir au sein de l'organisation. Enfin, chaque groupe a réfléchi aux mesures prises et pouvant être prises par Amnesty International pour combattre le racisme.

Il convient de noter que, malgré l'incertitude supplémentaire créée par la pandémie de COVID-19, aucune des observations reçues n'a fait état de nouvelles difficultés provoquées par la pandémie en matière de racisme. Quand nous avons posé la question, on nous a répondu que la pandémie avait facilité le développement des voies de communication au sein d'Amnesty International. Toutefois, nous ne sous-estimons pas les pressions supplémentaires que la pandémie de COVID-19 a fait peser sur l'organisation et nous continuerons d'en tenir compte. Par exemple, la réponse de l'encadrement à ce rapport ne peut pas se concevoir par courriel et nous devrons passer du temps en réunions à distance s'il n'est pas possible de se voir en présentiel.

Enfin, le rapport complet fourni au BEI et à la Coalition de direction contient en Annexe 3 de nombreuses citations de ce qui s'est dit dans les groupes de discussion. Ces citations ont été inclues pour que le BEI et la Coalition de direction puissent avoir directement connaissance, autant que possible, des observations qui ont été formulées. Les notes prises pendant les débats ne constituent cependant pas un compte rendu intégral des propos tenus, et les participant·e·s ne les ont pas relues ni approuvées. En outre, les citations ont été fortement modifiées afin d'en supprimer toutes les informations permettant d'identifier les personnes. Malgré tout, nous craignons qu'il ne soit pas possible de publier ces commentaires tout en préservant totalement la confidentialité et l'anonymat des participant·e·s. L'Annexe 3 a donc été supprimée de la version de ce rapport destinée à la publication.

B. CE QUE NOUS ENTENDONS PAR « RACISME »

Nous encourageons les gens et les organisations à avoir des débats autour du mot « racisme ». Ce mot suscite des réactions – comme l'a montré une remarque faite dans un des groupes de discussion, selon laquelle à Amnesty International « dire que quelqu'un est raciste provoque une réaction plus forte que le comportement raciste en lui-même ». Le racisme englobe les comportements ouvertement racistes, mais aussi les préjugés, les microagressions et les privilèges et désavantages structurels.

- Par « racisme flagrant », on entend les comportements qui sont couramment reconnus comme racistes, c'est-à-dire les paroles, actes ou pensées délétères ou injustes qu'ont certaines personnes parce qu'elles sont convaincues que leur race leur accorde une supériorité quelconque (par exemple en termes d'intelligence ou sur le plan physique ou moral).

- Le terme « microagressions raciales » désigne tout un éventail d'actes ou de remarques qui font qu'une personne se sent insultée ou maltraitée en raison de sa race. Il n'y a pas forcément de mauvaise intention derrière ces actes ou remarques, qui peuvent sembler inoffensifs aux personnes qui ne comprennent pas leurs conséquences. Cependant, cumulées les unes aux autres au fil du temps, ces microagressions provoquent un préjudice émotionnel important et des réactions de tension dans les interactions personnelles et professionnelles.

- Par « préjugés et racisme structurel », on entend la façon souvent subtile dont nos actes cognitifs et largement inconscients intègrent des traitements différenciés entre les personnes de différentes appartenances raciales dans nos comportements et nos réactions au quotidien.

Si le racisme flagrant implique souvent de la part de son auteur une certaine conscience de son impact, il est important de reconnaître que, de manière générale, le racisme peut exister et existe sans intention malveillante et sans que celui ou celle qui le pratique en soit conscient·e. Le racisme est profondément enraciné dans toutes les sociétés du monde. Les réactions humaines intuitives et la manière dont nos langues se sont développées font que nous séparons les gens et les classons en catégories, aussi absurde que ce comportement apparaisse dès lors qu'on l'analyse. Nous sommes toutes et tous des produits des sociétés dans lesquelles nous sommes nés et nous vivons. Les organisations sont aussi des produits de la société, créées et continuellement influencées par des points de vue personnels subjectifs et les déséquilibres de la société.

Les préjugés raciaux peuvent exister dans toutes les organisations et les sociétés, et peuvent être dirigés contre des personnes appartenant à des groupes majoritaires et puissants. Toutefois, il convient de reconnaître le rôle des déséquilibres de pouvoir dans le racisme, en particulier dans les formes de racisme non flagrantes. Les cas ponctuels de préjugés raciaux en dehors d'un contexte de déséquilibre global de pouvoir ne sont pas la même chose que le racisme profondément ancré dans la société et généralisé qui se manifeste de multiples manières. Dans le contexte du mouvement Black Lives Matter, le terme « privilège blanc » décrit bien le déséquilibre des pouvoirs entre les différents groupes raciaux. Ce terme désigne les avantages dont jouit le groupe racial blanc, majoritaire et plus puissant, du fait de ce déséquilibre. Ce privilège n'est souvent pas automatiquement identifiable par ceux qui en bénéficient. Par exemple, il est courant dans les entreprises européennes que les rangs des cadres supérieurs et moyens soient composés principalement de personnes blanches. Dans un tel environnement, un homme noir ou une femme noire intégrant une entreprise y trouvera moins de modèles dans la hiérarchie, ce qui pourrait l'empêcher de se sentir rapidement appartenir à la culture de l'organisation, d'où la naissance d'autres problèmes. Or, dans un tel modèle, les personnes blanches situées en bas de l'échelle ne percevront pas automatiquement ce privilège concernant les modèles de référence disponibles. Elles auront probablement toujours travaillé dans des lieux où ce privilège existait et, par conséquent, en l'absence de racisme flagrant dans le système et tant que des mesures n'auront pas été prises pour identifier le problème et en débattre, elles ne comprendront pas pourquoi certain·e·s de leurs pairs se sentent moins à l'aise dans le même environnement.

La question du pouvoir est aussi très importante dans l'analyse de la notion de « racisme anti-blanc », parfois utilisée pour critiquer les programmes de discrimination positive. Certes, une personne de n'importe quelle appartenance raciale peut faire preuve de racisme envers une personne de n'importe quel autre groupe racial indépendamment des déséquilibres de pouvoir existants, mais le fait de reconnaître l'existence de déséquilibres de pouvoir et de rendre une organisation égalitaire ne constitue pas un racisme anti-blanc. S'il existe des déséquilibres de pouvoir, le personnel qui en bénéficie dispose d'un avantage inéquitable, et l'organisation doit donc reconnaître ces déséquilibres pour trouver comment faire changer les choses et œuvrer vers l'égalité.

Une organisation qui veut mettre en place l'égalité des chances et des expériences ne peut pas adopter une position neutre ou « aveugle » à l'égard de son personnel et de ses systèmes internes. La neutralité est toujours orientée car elle met sur le même plan les privilèges et les désavantages. Elle ne tient pas compte du fait que certaines catégories de personnel viennent de milieux qui leur donnent un vécu et des opinions proches de ceux de l'encadrement et de la majorité du personnel, ce qui leur permet de bénéficier d'un privilège d'affinité (c'est-à-dire la préférence consciente ou inconsciente que les gens ont pour les personnes présentant certaines caractéristiques).

Les conséquences du racisme

Qu'il soit intentionnel ou non, le racisme dans la vie privée et sur le lieu de travail peut avoir de graves conséquences pour les personnes concernées. Le fait de subir des microagressions et de constater des préjugés structurels dans la société et sur le lieu de travail tout au long de sa vie est une source de stress importante. Or, les conséquences du stress sont de mieux en mieux connues. En résumé, il peut avoir des répercussions graves à court terme ainsi que des effets à long terme sur la santé et le bien-être. Dans une organisation, il peut se traduire par l'incapacité des membres du personnel concernés de s'épanouir sur leur lieu de travail. Ils/elles risquent de se désengager de leur travail, de se forger une « carapace » pour survivre et/ou de partir.

Exemples de racisme anti-noir

Voici quelques exemples de racisme anti-noir au quotidien :

1) L'altérisation : par exemple, demander à un·e collègue d'où il/elle vient et s'il/elle répond « du Royaume-Uni », insister en demandant « Non, mais d'où viens-tu vraiment ? » ; dire à une personne noire qu'elle « s'exprime vraiment bien » ou qu'elle « maîtrise si bien la langue » de votre pays ; et demander à des collègues de plaider la cause de leurs « semblables » sans que ce soit justifié – par exemple, « Pourquoi est-ce vous faites tous cela ? » ou « Pourquoi êtes-vous tous comme ceci ? ».
2) La fétichisation : par exemple, demander à toucher les cheveux d'une personne noire, qualifier ses caractéristiques d'« exotiques » et faire des compliments fondés sur des stéréotypes, par exemple en considérant qu'une personne noire est forcément bonne en danse ou dans certains sports.
3) La représentation stéréotypée : dire par exemple que les personnes noires sont généralement plus agressives ou plus extraverties. Le profilage ethnique dans le cadre du maintien de l'ordre en est aussi un exemple.
4) Le parti pris d'infériorité noire : par exemple le fait d'imposer sur le lieu de travail, de façon manifeste ou implicite, des codes vestimentaires excluant les coiffures de type afro, de couper la parole aux personnes noires en réunion, ou de réexpliquer ce qu'elles ont dit, de considérer que les personnes noires ont besoin de plus d'aide ou de contributions pour obtenir de bons résultats, ou encore de renvoyer une personne noire au fait qu'elle est « trop ambitieuse ».

Ces expériences ne sont pas uniquement vécues par des personnes noires ; elles peuvent aussi toucher des personnes issues d'autres groupes raciaux. Elles décrivent toutefois des comportements qui sont bien connus des personnes noires dans leur ensemble, en particulier celles qui vivent dans des sociétés majoritairement blanches ou qui travaillent dans des organisations où le pouvoir et le contrôle sont largement aux mains de dirigeant·e·s et de collègues blancs.

C. RÉSUMÉ

Chaque groupe de discussion a identifié de multiples exemples de racisme au sein d'Amnesty International. Cependant, selon les groupes, deux grands points de vue se sont dégagés. Les participant·e·s situés en dehors des pays européens ou d'autres pays à majorité blanche avaient connaissance d'exemples individuels de racisme et étaient en mesure de décrire des avantages (ou privilèges ou situations) structurels plus larges, ainsi que la dynamique des inégalités au sein de l'organisation. Beaucoup ont replacé cette dynamique dans le contexte historique d'Amnesty International et dans le contexte de sa mission actuelle, et ont analysé en quoi elle entravait leur efficacité au travail, en plus de provoquer des problèmes dans les relations interpersonnelles. En revanche, les personnes situées dans des bureaux et des pays majoritairement blancs étaient moins à même de décrire cette dynamique des privilèges profondément enracinée et mettaient plutôt l'accent sur des cas individuels de racisme, en particulier des microagressions et des préjugés qu'elles avaient observés, qu'on leur avait racontés ou dont elles avaient été elles-mêmes l'objet.

Cette différence de points de vue peut être révélatrice de l'évolution qui est en cours au sein d'Amnesty International à l'approche de ses 60 ans. La restructuration récente dans le cadre du programme mondial de transition, marqué par un « rapprochement plus près du terrain », a entraîné une augmentation du personnel basé ailleurs que dans les bureaux où se situait historiquement le pouvoir (Londres en particulier). Toutefois, les participant·e·s des groupes de travail ont trouvé qu'il n'y avait pas encore eu de transfert du capital économique et social à la hauteur de cette évolution. Par exemple, les sections des pays du Nord sont souvent les principales pourvoyeuses de revenus et celles où sont basés les hauts responsables de l'organisation. Selon le personnel, il reste donc un parti pris préférentiel dans tous les aspects du fonctionnement d'Amnesty International, la façon de voir les choses demeurant essentiellement celle de Londres (la perspective « anglo-saxonne ») et, dans une mesure moindre mais malgré tout visible, celle des autres bureaux européens et des États-Unis.

Le rapport ci-joint étudie ce parti pris dans le détail, en rendant compte des divers débats qui ont eu lieu au sein des groupes de discussion. Il illustre également les différentes expériences et les thèmes spécifiques qui ont été évoqués. Certaines de ces expériences sont graves et n'ont pas été signalées en raison, d'après les participant·e·s, d'un manque de confiance dans le processus de plainte et dans la capacité de l'équipe Ressources humaines à gérer les problèmes de diversité et d'intégration. Les faits rapportés n'ont rien d'exceptionnel et se situent dans la même ligne que les problèmes constatés dans beaucoup d'organisations. Les victimes de comportements racistes ont probablement ressenti et vont continuer de ressentir des émotions telles que la confusion, le choc, la gêne et le chagrin. Nous avons constaté que des membres du personnel d'Amnesty International avaient subi des comportements racistes et ressenti ces émotions en conséquence. Certaines personnes éprouvent d'autant plus de déception et de colère qu'elles ont l'impression que les objectifs extérieurs de défense et de protection des droits humains d'Amnesty International ne se traduisent pas par une réflexion interne, une connaissance, une empathie et de l'action au sein de l'organisation en faveur de son propre personnel. Il a couramment été souligné que l'image extérieure d'Amnesty Internationale était très différente de sa réalité interne.

Nous avons conscience que le programme mondial de transition a été une restructuration difficile qui a suscité beaucoup de critiques de la part du personnel. Toutefois, dans les groupes de discussion, cette restructuration a été peu critiquée en termes d'objectifs et de stratégie. C'est peut-être parce que, dans l'ensemble, les participant·e·s aux groupes de discussion étaient en poste depuis relativement peu de temps. Un groupe en particulier a fait part de sa tristesse face à la perte dévastatrice de collègues à l'occasion de la restructuration, mais la majorité des participant·e·s comprenaient globalement les motivations derrière cette restructuration et ne la considéraient pas comme une cause des problèmes évoqués. La seule exception concerne le fait que le processus de compression de personnel a été perçu comme ayant entraîné des départs disproportionnés de personnel non blanc.

Le principal travail à mener au sein d'Amnesty International pour résoudre ces problèmes consiste à prendre conscience des privilèges structurels existants et à procéder à un rééquilibrage. Ce processus de prise de conscience va nécessiter un processus plus large d'éducation et de débat, afin que les exemples individuels de

racisme soient mieux compris et que leur nombre diminue. Vous trouverez au chapitre F un cadre à envisager dans ce contexte.

D. OBSERVATIONS SUR LES GROUPES DE DISCUSSION

Amnesty International est loin d'être la seule organisation au sein de laquelle le personnel puisse pointer du doigt des exemples de racisme. Néanmoins, ce personnel était étonnamment bien préparé pour débattre du concept de racisme sous toutes ses formes, peut-être parce que les membres des groupes de discussion y ont participé de leur propre initiative ou que la mission de défense des droits humains qui est celle d'Amnesty International les a déjà sensibilisé·e·s au problème.

Les formes de racisme ayant été identifiées se répartissent en deux catégories :

I. les préjugés interpersonnels, les microagressions et les exemples de racisme flagrant ;
II. les préjugés structurels, qui servent en grande partie les intérêts des personnes blanches, généralement plus proches du capital social et financier de l'organisation – quand elles n'en font pas partie.

La synthèse suivante reprend les observations émises dans les groupes de discussion.

I. Cas individuels de préjugés, de microagressions et de racisme flagrant

Comme il l'a été souligné au chapitre B ci-dessus, les actes individuels de racisme peuvent comprendre un très large éventail de comportements et de déclarations. Les participants et participantes ont identifié plusieurs comportements et remarques de ce type, pouvant parfois être qualifiés raisonnablement d'ouvertement racistes.

Ils ont cité les exemples suivants :

- propos ouvertement racistes, notamment expressions désobligeantes extrêmement offensantes et refus de reconnaître spontanément son erreur au motif que l'interlocuteur ou l'interlocutrice, si cette personne proteste, est « trop sensible » pour comprendre les « plaisanteries » ;
- comportement agressif et méprisant, en particulier dans les courriels, souvent à l'égard du personnel des bureaux des pays du Sud ;
- mise en doute systématique et injustifiée des compétences de membres du personnel noirs : ces personnes peuvent se sentir privées de leur capacité d'action et écartées de projets, souvent après avoir subi une remise en cause de leur expertise et de leurs compétences par des collègues, directement ou par sous-entendus ;
- commentaires et comportements problématiques dus à une méconnaissance des pratiques religieuses ou à un manque de sensibilité à leur égard.

Détail des observations du personnel

Les membres du personnel ont fourni des exemples précis de propos ouvertement racistes. Nous avons recensé trois cas d'emploi du terme anglais « Paki » [diminutif offensant de « Pakistanais », employé principalement au Royaume-Uni pour désigner une personne d'origine apparemment sud-asiatique], ainsi qu'un cas d'emploi du terme « nègre » par une personne cadre supérieure.
Bien plus souvent, cependant, les comportements identifiés par les membres des groupes de discussion étaient liés à la mise en doute constante de leurs compétences et aux préjugés structurels définis ci-après. Dans certains échanges, l'attitude des interlocuteurs était parfois perçue comme agressive et méprisante. Le personnel noir, en particulier, était extrêmement conscient du fait qu'implicitement, ses compétences étaient remises en cause au quotidien. Cette remise en cause constante se manifeste sous les formes suivantes :

- mise en doute de la paternité des documents et de leur contenu par les équipes centrales de l'assurance qualité, notamment un exemple d'allégation de plagiat ;
- anticipation des décisions du personnel local et exclusion de celui-ci des décisions à prendre sur certains projets malgré son expertise, son expérience et sa présence sur le terrain. Par exemple, renforcement des effectifs des équipes locales uniquement pour la préparation des parties des rapports consacrées au contexte, ou attitude méprisante ou critique à l'égard de leurs compétences, sans raison ;
- comportement « microagressif » au quotidien : par exemple, toucher les cheveux de collègues noir·e·s et manifester sa surprise face aux compétences d'une personne noire.

Ces comportements ont donné l'impression que certaines personnes blanches ont cherché activement à décrédibiliser les personnes appartenant à d'autres groupes raciaux.

Des membres des groupes de discussion ont également indiqué que leur appartenance à certains groupes raciaux avait des conséquences sur leur vécu au travail, pour les raisons suivantes : a) ces personnes doivent assumer la tâche oppressante de défendre les personnes de couleur de manière générale, par exemple lorsque, dans des réunions, il leur est demandé tout particulièrement à elles de partager leur expérience personnelle ; b) des collègues de Londres les ignorent ou se montrent méprisants de manière répétée dans leurs courriels. Différents groupes ont émis le même commentaire, à savoir que des personnes ont observé qu'elles pensaient avoir imaginé cette situation, mais qu'elle se reproduisait à maintes reprises et qu'elle ne cessait qu'avec l'intervention d'une personne blanche ou d'un·e collègue de Londres dans les échanges électroniques.

La répétition de ces faits a été considérée par des participant·e·s comme insuffisamment reconnue, et le déséquilibre de pouvoir dans l'organisation comme insuffisamment compris. Ces personnes ont déclaré sentir le poids du cliché de « la personne noire en colère ». Dans un cas cité, la direction a ouvertement mentionné ce stéréotype pour l'appliquer à une personne précise qui était présente.

Du fait de ces comportements, des membres du personnel se sentent méprisé·e·s et sont mal à l'aise dans l'exercice quotidien de leurs fonctions. Dans les groupes de discussion, les personnes avaient l'impression que certaines catégories de personnes (les personnes blanches, relativement aisées et anglophones de naissance) se sentaient comme faisant partie naturellement d'Amnesty, alors que d'autres, invariablement, ne parvenaient pas à se sentir membres à part entière de l'organisation et considéraient devoir atténuer ou cacher leurs caractéristiques culturelles ou religieuses personnelles.

Plusieurs personnes appartenant à des bureaux européens ont soulevé le problème d'une certaine méconnaissance et d'un certain manque de sensibilité au sein de la culture d'Amnesty International à l'égard des personnes qui observent des pratiques religieuses pourtant courantes. À Londres, par exemple, une équipe insistait pour se retrouver au pub lorsqu'elle se voyait en dehors du travail, sans autre solution possible et sans aucun tact pour les personnes qui jeûnaient ou qui avaient besoin de s'absenter pour prier ou pour célébrer des fêtes importantes.

Il convient de noter qu'en prenant connaissance de l'expérience vécue par leurs collègues des groupes de discussion, plusieurs personnes blanches se sont déclarées surprises de ne pas avoir eu conscience auparavant des difficultés décrites et ont reconnu que, d'une certaine manière, leur comportement y avait contribué, par exemple lorsqu'elles avaient organisé des rencontres desquelles certains groupes s'étaient finalement retrouvés exclus.

II. Préjugés structurels

1. Contexte historique et centralisation du pouvoir

De nombreux membres des groupes de discussion ont attiré l'attention sur les origines historiques d'Amnesty International et sur son but, qui consistait à lutter contre les atteintes aux droits humains sur toute la planète, mais avec du personnel et des membres basés en grande partie à Londres et dans d'autres pays à majorité blanche. Ces origines et ce but sont perçus comme ayant laissé des vestiges colonialistes, notamment le syndrome du « sauveur blanc » et le « contrôle anglo-saxon ». Chaque groupe de discussion a fortement souligné que l'influence et le pouvoir étaient détenus par les pays du Nord, en particulier par l'Europe (plus particulièrement Londres) et les États-Unis.
Amnesty International est loin d'être la seule organisation du secteur de la défense des droits humains à se heurter à ces tensions entre le but global d'origine et celui d'aujourd'hui. Comme l'organisation l'a expliqué, elle a reconnu le besoin de se transformer pour devenir une organisation plus à même de comprendre les problèmes qui font partie de chaque mission. C'est dans ce contexte qu'a eu lieu la dernière grande restructuration, le Programme mondial de transition, dont le but était de « se rapprocher plus près du terrain ». Ce rapprochement plus près du terrain a certes permis que le personnel soit de plus en plus déployé de par le monde, au plus près des problèmes qui constituent le cœur de la mission de défense des droits humains qu'Amnesty International entend mener à bien, mais les participants et participantes estiment que cette évolution n'a pas entraîné de décentralisation parallèle des responsabilités ou de la prise de décision. Les fonds restent collectés par un nombre restreint de bureaux, puis redistribués là où ils sont nécessaires. Les équipes de l'assurance qualité se trouvent toujours en grande partie dans ces bureaux, malgré une certaine décentralisation de fonctions subalternes au profit du personnel des sections. Par conséquent, une perspective centralisée, souvent très londonienne, s'applique à la manière dont le personnel d'Amnesty International devrait fonctionner dans le monde.

Les membres des groupes de conversation ont émis les observations suivantes :

- malgré la restructuration, Londres reste le centre d'Amnesty International et la culture londonienne fixe les grandes lignes des comportements dans toute l'organisation ;

- pour certaines personnes, cette décentralisation insuffisante du pouvoir réel provient d'un certain scepticisme au sujet des compétences et de la crainte de voir la qualité et l'homogénéité des résultats d'Amnesty International se détériorer. Des membres du personnel ont observé que leurs qualifications, leurs compétences et leur professionnalisme sont régulièrement remis en question lorsqu'ils ou elles travaillent dans un bureau régional, alors que le but de la restructuration était de se rapprocher plus près du terrain ;

- tant que le racisme ancré dans la structure d'Amnesty International ne sera pas reconnu, il sera très difficile de se pencher sur la manière dont l'organisation fonctionne – et, par exemple, dont les priorités sont définies – et de la modifier ;

- le personnel des bureaux régionaux perçoit les procédures et le fonctionnement de l'organisation tout autrement que le personnel des plus grands bureaux des pays du Nord. Le déséquilibre du pouvoir avantage les équipes centrales, ce qui freine les bureaux régionaux dans leurs réalisations ;

- les procédures de l'assurance qualité ont été citées à plusieurs reprises pour illustrer le déséquilibre des procédures au détriment des bureaux régionaux.

La plupart des participants et participantes ont partagé ces opinions, quels que soient leur race ou leur genre. Le personnel employé à l'extérieur des centres du pouvoir s'est senti privé de sa capacité d'action, et plusieurs personnes ont fourni des exemples d'événements où elles se sont senties décrédibilisées, laissées de côté ou ignorées, alors qu'une approche très « londonienne » était adoptée pour définir le programme à suivre en priorité. Des collègues possédant une connaissance limitée d'un pays se sont abstenus de tenir compte du conseil et de la connaissance du personnel local ou l'ont décrédibilisé, notamment dans les cas de figure suivants :

- lorsque des membres du personnel de bureaux tels que celui de Londres prennent contact avec des tiers de telle manière qu'ils décrédibilisent le personnel local et qu'ils nuisent à son efficacité ;

- lorsque des équipes dictent le programme et les priorités à suivre depuis l'étranger, en ignorant le contexte local pourtant crucial. Il arrive par exemple que, depuis un autre pays ou un autre continent, des collègues remettent en question l'expertise et la connaissance des événements que possèdent les équipes locales en s'appuyant sur des éléments extrêmement restreints et en ignorant l'importance des priorités et des propositions locales pour définir le programme d'attribution des ressources.

2. Formation et débats sur le racisme

Dans tous les groupes de discussion, une réflexion a eu lieu sur la prise de conscience générale du racisme à Amnesty, ainsi qu'une exploration des formations ou débats ayant eu lieu sur ce sujet.

En général, les participants et participantes ont estimé que les débats sur le racisme avaient été très limités et que les cadres supérieur·e·s ne s'étaient pas engagé·e·s activement dans la résolution de ce problème. Le sujet est repris plus en détail ci-après, mais une opinion a été exprimée selon laquelle il existe une réticence à reconnaître les problèmes en interne. De nombreuses personnes ont souligné la discordance entre le discours à l'extérieur et la manière de réagir au racisme et à d'autres problèmes, ainsi que d'en débattre, en interne. Certaines personnes ont évoqué une présupposée « cécité à la couleur » (c'est-à-dire la non-prise en compte de la race dans le traitement du personnel) au sein d'Amnesty International.

Dans chaque groupe, les personnes ont été interrogées sur les formations sur le racisme qui étaient disponibles ou qui avaient été dispensées depuis qu'elles travaillaient à Amnesty International. Deux personnes étaient au courant de l'existence d'une formation en ligne sur le racisme, consacrée aux préjugés inconscients. Une personne s'est rappelé avoir suivi une formation sur les préjugés inconscients, mais a considéré qu'elle posait problème car il n'y avait pas été donné suite. Une personne a observé qu'une formation en ligne était disponible, mais facultative. La plupart des membres des groupes de discussion n'ont pas été en mesure de désigner de formation actuellement disponible sur la diversité et l'inclusion et n'avaient pas souvenir d'avoir reçu de formation ayant trait au racisme au cours de leur carrière à Amnesty International.

Beaucoup d'autres participants et participantes étaient d'avis que la formation seule n'est pas une solution.

3. Recrutement et fidélisation

Nous comprenons que l'un des avantages de la restructuration par le Programme mondial de transition, qui visait à un rapprochement plus près du terrain, était censé être l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'utilisation du personnel, y compris par une relocalisation du personnel existant et par l'embauche de nouvelles recrues à l'échelon local. Nous comprenons également que les données disponibles sur la diversité du personnel sont limitées dans de nombreux pays, mais que la priorité accordée au recrutement local reste de mise. Néanmoins, les groupes de discussion ont permis de mettre en lumière plusieurs aspects problématiques du recrutement et de la fidélisation du personnel.

- Il a été observé que les principales fonctions qui pourraient tirer parti d'une plus grande expérience en matière de diversité sont souvent occupées par des hommes blancs de classe moyenne, comme en atteste l'exemple des chercheurs spécialisés dans le thème de la discrimination fondée sur le genre.

- Plusieurs personnes ont déclaré qu'il était particulièrement difficile pour le personnel noir d'obtenir une promotion interne.

- D'autres personnes se sont également plaintes au sujet des promotions internes, car elles considèrent que « les hommes blancs hétérosexuels de Londres » ont beaucoup plus de chances de réussir leur progression au sein de l'organisation. Elles ont attribué ce constat, au moins en partie, à la perception des diplômes et des études requis au sein d'Amnesty International et aux préjugés qui sévissent dans les processus de recrutement et de promotion du personnel. Une personne a rappelé qu'il existait autrefois un programme de formation obligatoire pour toute personne sur le point de participer à des entretiens d'embauche. Actuellement, en revanche, personne n'était au courant d'une quelconque formation obligatoire pour pouvoir faire partie des comités de recrutement. Une personne qui avait participé à plusieurs comités de ce type a estimé que le formulaire sur l'égalité des chances était une « *liste de cases à cocher dépourvue de toute approche [de la gestion] du [risque de] racisme* ».

- Un autre point problématique critiqué par de nombreux participants et participantes est le caractère temporaire des contrats des nouvelles recrues d'Amnesty International. Les personnes ayant travaillé selon ces modalités ont insisté sur leurs répercussions sur leur capacité à s'intégrer dans l'organisation. Dans ces conditions, il semble qu'il soit plus difficile pour le personnel de signaler les problèmes.

- Le recrutement des stagiaires a également été pointé du doigt car il n'est pas ouvert à un vivier de candidats et candidates représentatif de la diversité, les stages étant généralement non rémunérés et attribués au cas par cas.

- Enfin, les compressions de personnel récentes sont ressenties comme ayant un impact disproportionné sur les personnes appartenant à des groupes raciaux autres que celui du personnel blanc. Ce rapport étant consacré aux observations du personnel, nous n'avons ni demandé ni reçu le détail de la répartition des postes concernés par les compressions de personnel en fonction des échelons et des caractéristiques de la diversité. Néanmoins, nous comprenons que, bien que les cadres supérieurs aient plus de risques, en proportion, de faire l'objet d'un licenciement (le taux de compression le plus élevé étant enregistré à l'échelon des directeurs et directrices généraux), la plus grande diversité raciale et le plus grand nombre de licenciements ont été observés aux échelons subalternes. Le personnel a donc eu l'impression que l'impact des compressions de personnel sur les personnes non blanches était visible « *à l'œil nu* ». Nous comprenons que les délégués syndicaux ont attiré l'attention sur cette caractéristique et qu'ils ont reçu comme réponse qu'aucune évaluation de l'impact sur l'égalité ne pouvait être entreprise, car les données enregistrées par Amnesty International sur les informations à caractère personnel sont incomplètes.

Les membres des groupes de discussion nous ont permis de comprendre que la diversité raciale n'est pas encore suffisamment représentée aux échelons supérieurs de la hiérarchie d'Amnesty International. Nous n'avons pas étudié les statistiques de l'organisation, mais les participants et participantes ont observé de manière répétée que très peu de cadres étaient noirs, et qu'un grand nombre des personnes représentatives de la diversité raciale aux échelons supérieurs de la hiérarchie avaient quitté l'organisation lors de la dernière restructuration. Par conséquent, les cadres supérieurs d'Amnesty International donnent l'impression de ne pas comprendre ces problèmes et de refuser de répondre aux questions sur des sujets liés à l'égalité, la diversité et l'inclusion.

Les responsables ayant participé aux groupes de discussion ont néanmoins fait preuve d'une grande conscience de l'importance de rendre le recrutement plus local et plus représentatif de la diversité. Certaines de ces personnes ont expliqué ce qu'elles faisaient pour amener du changement : par exemple, elles publient les offres d'emploi sur des supports de portée locale, au lieu de se limiter aux réseaux de recrutement mondiaux.

4. Responsabilité et rôle des cadres

Les membres des groupes de discussion ont manifesté différents niveaux de soutien ou de frustration à l'égard de la direction générale et des cadres intermédiaires. Un certain scepticisme est apparu au sujet du processus engagé avec les groupes de discussion et de ses résultats possibles sur les questions raciales, dans un contexte

où la réaction de la direction générale au meurtre de George Floyd a été jugée lente. De manière générale, les cadres supérieurs ont donné le sentiment d'avoir réagi avec lenteur, en interne, au meurtre de George Floyd et au regain d'intérêt pour le mouvement Black Lives Matter. L'attention a également été attirée sur l'emploi par les cadres supérieurs de certains termes utilisés pour classer le personnel, notamment l'expression « non blanches » pour désigner les personnes de couleur[1]. En particulier, les participants et participantes ont exprimé des doutes au sujet du but des groupes de discussion et de leur capacité à amener un changement. Ces personnes se sont montrées sceptiques quant à la possibilité que la direction noue un dialogue à partir des résultats. Pour cette raison, des membres du personnel ont choisi de ne participer à aucun groupe, nous a-t-on expliqué. Le processus des groupes de discussion a également soulevé des réticences du fait que certaines personnes estiment qu'il a pour but de donner bonne conscience à la direction, plutôt que de générer une compréhension en profondeur du problème.

Dans ce contexte, il a été souligné que l'approche adoptée par la direction consistait à appliquer le principe défensif de la « cécité à la couleur » au lieu de parler des problèmes. Certains participants ont observé que la restructuration récente et la présence de personnes de couleur à des postes de cadres supérieurs donnaient à la direction le sentiment trompeur que le racisme avait été « vaincu ». D'autres ont de nouveau remarqué que la manière dont ils voyaient Amnesty International débattre des sujets liés au racisme à l'extérieur ne coïncidait pas avec sa démarche en interne.

Nous n'avons pas eu d'entretien avec des membres de la direction générale (notamment de la Coalition de direction), mais plusieurs responsables subalternes ont participé aux groupes de discussion. Ces personnes ont décrit leur rôle comme celui d'« amortisseurs », car elles doivent gérer les réactions du personnel à des politiques sur lesquelles elles n'exercent aucun contrôle. Certains responsables avaient le sentiment de disposer d'un soutien limité pour gérer ces tensions et combler l'écart entre les attentes de leurs équipes et ce qu'ils ou elles pouvaient faire pour celles-ci.

Parmi les participant·e·s, quelques personnes, notamment celles qui travaillent en relation plus étroite avec les cadres des échelons supérieurs, ont mentionné les pressions et les tensions que rencontrent les directeurs et directrices d'Amnesty International. Ces pressions importantes, parfois extrêmes, naissent de la gestion de situations de crise dans un contexte où des obstacles financiers surviennent constamment, parallèlement à la nécessité de mener à bien le développement stratégique d'Amnesty International.

D'autres participant·e·s ont mentionné le rôle que les personnes peuvent jouer pour amener du changement et les mesures déjà adoptées pour faire évoluer l'organisation, comme les efforts entrepris par les directeurs et directrices généraux pour résoudre les problèmes définis dans des rapports antérieurs (l'étude KonTerra, notamment), qui avaient aidé des personnes.

5. Le déploiement des compétences à Amnesty International

En règle générale, les membres des groupes de discussion ont montré avoir compris et accepté les raisons de la restructuration récente et du « rapprochement plus près du terrain ». Néanmoins, plusieurs personnes ont souligné le problème de « ghettoïsation » et le manque de flexibilité de la manière dont les ressources sont désormais déployées. En effet, il a été montré que le personnel de certains pays n'avait d'autre possibilité que de travailler dans son pays d'origine, contrairement aux salariés d'un nombre limité de bureaux à majorité blanche, qui ont la possibilité de travailler n'importe où. Cette contrainte s'explique par la manière stratégique dont les ressources sont déployées en période de crise, qui ne reconnaît pas que le personnel des bureaux régionaux puisse être capable de fournir un soutien lors d'événements aux États-Unis ou au Royaume-Uni, par exemple (dans le contexte des manifestations liées au mouvement Black Lives Matter, notamment).

[1] Comme il l'a été souligné ci-dessus, le terme « non blanc » est employé dans ce rapport et a également servi à classer les membres des groupes de discussion. Dans un groupe, les personnes ont également émis, à raison, des objections sur ce point et ont débattu des limites et des imprécisions du langage au sujet des questions raciales.

Par ailleurs, la possibilité, pour les personnes blanches, de se déplacer de bureau régional en bureau régional, sans tenir compte de l'expérience locale, est perçue comme un frein à l'efficacité des bureaux régionaux d'Amnesty International en matière de gestion des missions et de soutien de la sécurité du personnel. Des exemples ont été donnés où des membres du personnel ont choisi de ne pas participer à des missions gérées par des personnes blanches, en raison du risque supplémentaire que cette gestion représentait pour ces membres dans certaines circonstances, et sans que ces risques ne semblent avoir été reconnus ou compris. Dans d'autres exemples, des travaux ont dû être interrompus parce qu'ils risquaient de mettre en danger le projet d'une mission que des membres de bureaux européens dirigeaient, ou à laquelle ils participaient.

Lorsqu'il n'est pas tiré parti de l'expérience locale, les problèmes sont aggravés par l'absence d'éclairage local au sein des équipes centrales de l'assurance qualité qui soutiennent les bureaux régionaux.

Dans ce contexte, il importe également de reconnaître le rôle que la religion, et non uniquement les questions raciales, peut avoir sur la capacité d'Amnesty International à exploiter l'expertise et les points de vue personnels au bénéfice des missions. Ce point a été souligné à plusieurs reprises, compte tenu du nombre limité de personnes musulmanes dans les bureaux européens.

6. **Soutien aux employé·e·s ; compréhension et résolution des problèmes**

Dans tous les groupes de discussion, les moyens de dénoncer ou de résoudre les cas de racisme ont fait l'objet de débats.

Des personnes ont expliqué avoir très peu confiance en la capacité de l'équipe des ressources humaines (« RH ») à mener des enquêtes sur les allégations de comportement discriminatoire et sur les problèmes relatifs à la diversité et l'inclusion, en particulier lorsque des questions raciales sont en jeu.

Plusieurs participant·e·s ont observé que leur seul moyen réaliste de transmettre un dossier aux échelons supérieurs serait de s'adresser à leur responsable, à condition que cette personne leur apporte son soutien et son concours. Dans les groupes de discussion, les délégué·e·s du syndicat ont pu définir des moyens à leur disposition pour aider le personnel. De nombreuses personnes ont estimé que les procédures d'Amnesty International dépendaient trop des circonstances individuelles et qu'elles n'avaient pu aider leurs collègues par le passé. Beaucoup ont également déclaré qu'elles n'engageraient pas la procédure formelle de règlement des différends, à cause des retombées préjudiciables qu'elles pensent qu'un tel acte aurait pour elles, ainsi que du peu de confiance qu'elles ont dans le fait que cet acte débouche sur une issue juste, même en cas de discrimination grave. Plusieurs personnes, y compris des délégués syndicaux, ont fourni l'exemple de cas où elles avaient accompagné des collègues et des ami·e·s tout au long de cette procédure et avaient pu observer de première main les difficultés rencontrées.

Un événement semble nuire gravement au débat au sein d'Amnesty International et porter préjudice à la confiance du personnel dans la capacité de l'organisation à résoudre les problèmes liés au racisme. Il s'agit d'une plainte pour « racisme anti-blanc », formulée parce qu'une personne de couleur avait fait référence au « privilège blanc ». À l'issue d'une enquête, le bien-fondé de cette plainte avait été contesté, mais de sérieux doutes ont été émis sur le fait que des mesures officielles aient réellement été adoptées pour déterminer si faire référence au « privilège blanc » constitue un acte raciste. En général, les membres des groupes de discussion ont reconnu que l'existence du « privilège blanc » pouvait être démontrée au sein d'Amnesty International et devait être comprise autant qu'éradiquée. Différentes manifestations de ce privilège ont été définies : a) la liberté avec laquelle une personne blanche peut se déplacer dans les différents pays et intervenir sur différents sujets (comme expliqué ci-dessus) ; b) la manière dont des personnes blanches s'adressent à leurs collègues et les critiquent, qui témoigne de leur conviction de leur propre supériorité ; c) le réseau social que le fait d'être blanc permet de constituer à Amnesty International afin d'obtenir un soutien pour ses objectifs et de les faire adopter en priorité.

Il est intéressant de noter qu'il existe un seul groupe d'experts des employé·e·s, spécialisé dans les problématiques LGBTQ+ : aucun autre groupe ne prend en charge les questions liées aux femmes, à la race ou à toute autre caractéristique personnelle. Nous comprenons que l'organisation comportait des groupes spécialisés dans les questions raciales et les questions liées au genre par le passé, mais qu'ils ont cessé de fonctionner après le départ de leurs membres.

Nous comprenons également que le personnel syndiqué représente environ 50 % des effectifs (249 personnes, dont près d'une centaine qui ne travaillent pas au bureau de Londres). Des délégué·e·s du syndicat se trouvent également dans les bureaux régionaux. Néanmoins, le syndicat est basé au Royaume-Uni, ce qui limite nécessairement sa capacité de soutien à l'échelle régionale (lorsque le personnel de bureaux hors du Royaume-Uni envisage de se mettre en grève, par exemple).

S'il pouvait choisir de demander un soutien structurel limité, le personnel s'est interrogé sur les collègues à qui il ferait confiance et sur la culture au sein d'Amnesty International en général. Comme il l'a été noté ci-dessus, les personnes dont les responsables font preuve de solidité avaient le sentiment leurs responsables les aideraient à résoudre les problèmes. Les autres ont mentionné l'équipe constituant leur entourage immédiat. Des débats ont eu lieu sur le sentiment d'appartenance à une « famille », composée de collègues proches et solidaires. Pour certaines personnes, cette « famille » s'étendait de manière plus large à l'ensemble d'Amnesty International, mais nous avons observé ce sentiment chez très peu de membres du personnel.

E. CONCLUSIONS

Environ 10 % du personnel a participé aux groupes de discussion, y compris par courriel. Ces personnes venaient du monde entier. L'homogénéité des expériences partagées dans tous les groupes, indépendamment du lieu où travaillent les personnes, indique clairement que les sujets abordés concernent beaucoup de monde. Il faut également avoir conscience du fait que des personnes désillusionnées ont choisi de ne pas participer, nous a-t-on rapporté. Nous considérons donc que les réactions reçues sont un point de départ raisonnable pour qu'Amnesty International définisse ses prochaines étapes.

I. Cas individuels de préjugés, de microagressions et de racisme flagrant

Dans les groupes de discussion, les personnes de couleur étaient d'accord pour dire qu'elles avaient subi et observé de nombreux exemples de préjugés, de microagressions et de racisme flagrant à Amnesty International. Souvent, elles avaient également observé des problèmes structurels qu'elles ont décrits comme omniprésents dans l'organisation.

Plusieurs personnes blanches ont également reconnu ce type de problèmes, qu'elles avaient observés ou dont on leur avait parlé (parce que des ami·e·s s'étaient confié·e·s à elles ou qu'elles avaient aidé des collègues à les résoudre, en tant que délégué·e·s du syndicat). D'autres personnes blanches n'étaient pas conscientes de ces comportements ou de leur fréquence avant de participer aux groupes de discussion.

Ce type de cas correspond à trois grandes catégories.

1. Les commentaires ouvertement racistes et les propos inappropriés. Quelques exemples de ce type ont été rapportés de première main.
2. Les comportements microagressifs fréquemment observés et subis par le personnel. Les exemples du racisme anti-noir défini au chapitre B de ce rapport, comme l'utilisation de stéréotypes raciaux pour décrire le comportement ou l'apparence d'une personne, entrent dans cette catégorie.
3. Les comportements qui révèlent et renforcent les préjugés conscients et inconscients de chacun·e. Des personnes s'adressent automatiquement à leurs collègues de certains pays de manière plus méprisante ou agressive, par exemple. Beaucoup de membres des groupes de discussion ont souligné le caractère particulièrement problématique de ce constat dans le cadre des communications électroniques avec l'ensemble de l'organisation.

Presque toutes les personnes de couleur ayant participé aux groupes de discussion étaient d'accord pour affirmer que ces comportements existent et sont un obstacle à leur épanouissement au sein d'Amnesty International. D'autres ont reconnu certains de ces comportements et leurs répercussions. Les débats ont clairement montré que ce vécu a affecté psychologiquement les personnes concernées et que, même lorsque les faits étaient anciens, leur souvenir revenait facilement et les bouleversait. Dans les groupes de discussion, beaucoup de personnes de couleur ont pu fournir des exemples de la manière dont elles ont modifié leur comportement et leurs attentes pour faire face à ce racisme.

La connaissance de base des religions est un thème différent, mais important. Dans plusieurs cas, du personnel d'Amnesty International a eu le sentiment que ses croyances religieuses n'étaient pas suffisamment comprises ou respectées. Ces exemples ont démontré que la compréhension des pratiques et des événements religieux était insuffisante au moins dans certaines parties de l'organisation.

II. Préjugés structurels

Un large éventail de facteurs influence le ressenti du personnel à Amnesty International. Certaines personnes considèrent l'organisation comme une famille, mais d'autres y voient tout le contraire. La désillusion est particulièrement amère lorsque le personnel décrit la face externe d'Amnesty International et sa mission de

défense des droits humains, qui ne s'applique pas en interne avec le même engagement et la même détermination à repérer les problèmes et à améliorer la vie des personnes.

Les réactions transmises par les membres des groupes de discussion ont permis d'identifier une longue liste de problèmes structurels au sein d'Amnesty International, qui donnent le sentiment que des préjugés existent et qu'une discrimination est profondément ancrée. Tous les membres des groupes de discussion ont participé au dialogue de manière positive, dans l'espoir que cette étape soit la première d'une évolution du dialogue et d'une reconnaissance des enjeux futurs, mais certaines personnes victimes de racisme ont fait preuve d'une frustration manifeste lorsque des collègues n'ayant pas connu la même expérience ont nié l'existence de problèmes.

Les thèmes recensés sont les suivants.

1. Contexte historique et centralisation du pouvoir

Un thème sous-jacent repris par chaque groupe de discussion est celui des structures historiques du pouvoir qui restent ancrées et qui accordent une place prépondérante aux pays du Nord et aux grands bureaux basés en Europe. Il est certes admis, en général, que la restructuration entreprise avec le Programme mondial de transition a eu pour but de faire évoluer Amnesty International au-delà de cette approche euro centrique et a réussi à rapprocher du terrain le personnel et son travail, mais les réactions recueillies indiquent qu'elle n'a pas permis au personnel des bureaux de par le monde de sentir qu'il avait un pouvoir de décision pour définir la stratégie interne (en matière de recrutement, par exemple) ou externe (pour fixer les priorités des missions, notamment). Les tensions repérées dans les rapports précédents s'en sont trouvées renforcées et est apparue la nécessité d'une stratégie et d'une vision permanentes permettant de poursuivre l'objectif initial de la restructuration en faveur d'un rapprochement plus près du terrain.

2. Formation et débats sur le racisme

Chaque groupe de discussion a débattu de la conscience du racisme dans l'organisation et de la formation dont le personnel dispose à ce sujet. Très peu de personnes étaient au courant de celle-ci. Malgré tout, les participants et participantes possédaient une bonne connaissance des sujets liés à la discrimination et au racisme, grâce à leur expérience personnelle ou à leur travail dans le domaine des droits humains. Le personnel a néanmoins le sentiment, à l'évidence, que le niveau du débat en interne est peu élevé et que les discussions sur les questions raciales sont évitées. L'insuffisance de la formation implique qu'en l'absence de débats organisés par la direction, le personnel ne dispose d'aucune structure lui permettant de mieux comprendre, par empathie, l'expérience des collègues de diverses appartenances raciales, ou de repérer la manière dont les préjugés structurels se manifestent.

La mission de défense des droits humains d'Amnesty International a souvent été désignée comme étant ce qui empêche le personnel de débattre ouvertement des problèmes au sein de l'organisation. En général, les personnes ont reconnu que l'approche la plus fréquemment adoptée était celle de la « cécité à la couleur » (c'est-à-dire la non-prise en compte de la race dans le traitement du personnel). Cette approche est problématique, car elle empêche les organisations de comprendre la variété des expériences en fonction de la race des personnes qui les composent, et va donc à l'encontre de la création d'une culture et d'un système défendant l'égalité.

3. Recrutement et fidélisation

Compte tenu de l'ampleur des groupes de discussion, nous n'avons pas prétendu entreprendre un examen exhaustif des formes sous lesquelles les préjugés raciaux structurels peuvent s'être manifestés dans les systèmes et les procédures d'Amnesty International. Nous avons toutefois accordé une attention particulière au recrutement et à la promotion, qui constituent de toute évidence un domaine où les préjugés sont susceptibles d'avoir des répercussions sur les groupes raciaux.

Nous n'avons pas eu accès à des statistiques avant et après la restructuration et nous comprenons que les données enregistrées sont limitées. Une opinion est cependant solidement ancrée selon laquelle les personnes de couleur ont subi les conséquences de la restructuration de manière disproportionnée (peut-être en raison des compressions de personnel aux échelons subalternes, qui sont par ailleurs plus représentatifs de la diversité raciale). Les groupes de discussion ont également observé qu'il est plus difficile de progresser dans l'organisation pour les personnes de couleur et que, lorsqu'elles y parviennent, elles ont plus de mal à s'épanouir. Nous comprenons que la diversité raciale n'est pas suffisamment représentée aux échelons supérieurs à l'heure actuelle et qu'en l'absence d'interventions structurelles ciblées, il semble peu probable que le recrutement d'un personnel plus représentatif de la diversité dans les bureaux à travers le monde ait des répercussions sur les nominations aux postes de cadres et de directeurs ou directrices.

Beaucoup de membres ont également souligné que l'habitude de recourir à des contrats à durée déterminée est un problème. Cette norme a sans doute pour but de faciliter la gestion des effectifs et des dépenses, mais nous sommes d'accord avec les participant·e·s sur le fait que, du point de vue de la diversité et de l'inclusion, elle empêche les dernières personnes arrivées dans l'organisation de prendre possession de leurs fonctions sereinement et elle peut avoir des effets secondaires (énoncés ci-dessous, dans la partie « Soutien aux employé·e·s ; compréhension et résolution des problèmes »).

4. Responsabilité et rôle des cadres

Le fait que les membres de la direction doivent représenter au mieux la diversité raciale est de plus en plus important pour le personnel des organisations et des partenaires, car c'est une preuve tangible du respect de l'égalité des chances, qui peut par ailleurs faciliter la création d'une culture plus respectueuse de la diversité, où chaque personne a sa place. Nous avons remarqué que, dans les groupes de discussion, le personnel était insatisfait de la direction et manifestait son scepticisme quant à la volonté des instances dirigeantes de favoriser un réel changement. Les raisons de cette situation sont complexes et n'ont pas été analysées dans le cadre de notre travail. Néanmoins, d'après notre expérience, mieux représenter la diversité aux postes d'encadrement aide à nouer un dialogue plus positif avec le personnel.

Cet engagement est essentiel pour amorcer un changement résilient et implanter une culture de la lutte contre le racisme. Tous les membres du personnel peuvent jouer un rôle important dans la conduite du changement, mais seulement si la direction les oriente et les soutient avec force. En outre, il est apparu dans les groupes de discussion que certain·e·s membres du personnel ne se sentaient pas à l'aise de devoir plaider la cause de toutes les personnes de couleur. Il est également irréaliste, voire potentiellement problématique, de compter sur quelques membres du personnel pour que ces personnes représentent toutes celles avec lesquelles elles partagent une appartenance raciale. Il est donc essentiel que la direction définisse le programme de lutte contre le racisme, en s'appuyant sur les contributions apportées en interne et sur des consultations lorsque cela est nécessaire.

5. Le déploiement des compétences à Amnesty International

Un sentiment de « ghettoïsation » de l'organisation est né de la conjonction de la restructuration récente et des éléments suivants : i) la centralisation résiduelle du pouvoir ; ii) l'absence de réflexion en interne sur les tensions raciales ; iii) les obstacles perçus à la promotion du personnel non blanc, et noir en particulier, ainsi qu'aux possibilités qui s'offrent à lui ; iv) la diversité raciale limitée aux postes de direction. Le personnel blanc est considéré comme ayant la possibilité de se déplacer de bureau en bureau et de passer d'un projet à l'autre avec flexibilité, quel que soit son domaine d'expertise initial, souvent pour occuper des postes d'encadrement, alors que les personnes de couleur doivent rester dans leur pays d'origine. Ce constat demande une analyse approfondie, mais il peut provoquer plusieurs problèmes à Amnesty International parce qu'il ne permet pas de faire la meilleure utilisation possible du personnel, mais aussi pour les raisons suivantes :

- il marginalise les bureaux et les personnes qui possèdent l'expertise nécessaire pour défendre et exécuter efficacement la mission d'Amnesty International ;

- il renforce les tensions et les déséquilibres du pouvoir ;
- il crée des scénarios où les responsables des projets risquent de mal comprendre les tensions et les problèmes locaux.

6. Soutien aux employé·e·s ; compréhension et résolution des problèmes

Toute organisation a besoin de structures solides pour soutenir son personnel, notamment de moyens formels et informels pour comprendre et résoudre les problèmes. Cet aspect est particulièrement important pour une organisation comme Amnesty International, où le personnel exécute un travail important, à grand retentissement et, parfois, dangereux et source de mécontentement.

Nous avons conscience que des efforts importants ont été déployés ces dernières années pour améliorer le bien-être du personnel. Lorsque nous avons débattu de la manière dont les cadres réagissaient aux problèmes, une personne a déclaré que ce soutien avait été très utile. Néanmoins, la plupart des commentaires émis dans les groupes de discussion concernaient la manière dont Amnesty International comprend et résout les problèmes graves, en particulier les procédures de soumission des litiges et de dénonciation formelle des abus. Manifestement, les personnes qui nous ont parlé faisaient peu confiance à ces procédures.

Ce manque de confiance pose particulièrement problème à la culture d'Amnesty International en général, car il signifie que les problèmes n'ont tendance à être signalés qu'une fois devenus graves, lorsqu'ils sont beaucoup plus difficiles à résoudre. La direction risque également de n'être mise au courant de ces problèmes que relativement tard, souvent trop tard même pour trouver une solution, alors qu'elle devra rendre des comptes à leur sujet.

Enfin, les titulaires de contrats à durée déterminée sont moins susceptibles de se plaindre en cas de litiges, compte tenu de l'incertitude dans laquelle les conditions de leur emploi les maintiennent. Ce sujet de préoccupation a été soulevé dans les commentaires des groupes de discussion.

F. CADRE POUR COMBATTRE LE RACISME

Lorsque le racisme structurel est ancré dans une société, les personnes qui vivent dans cette société et les organisations dans lesquelles elles travaillent en reproduisent les partis pris, les préjugés, les inégalités et les privilèges, qui déterminent comment chacun·e est traité en fonction de caractéristiques personnelles qu'il/elle n'a pas choisies et ne peut pas changer. Ce n'est qu'en travaillant dur et en prenant l'engagement de combattre le racisme que l'on peut y remédier. Comme souligné au chapitre B, la neutralité n'est pas une démarche antiraciste. Pour rendre une organisation et son personnel antiracistes, il est nécessaire de s'interroger activement sur les préjugés et les privilèges afin d'identifier le racisme, et de prendre des mesures volontaristes. Ce processus de réflexion nécessite de renforcer les connaissances et l'empathie de l'ensemble du personnel, de comprendre ce que vivent les membres de minorités et/ou de remédier aux déséquilibres de pouvoir. En effet, sans cette connaissance et cette empathie, les inégalités perdureront et le processus risquera d'échouer. Et l'organisation perdra la richesse qu'apporte une véritable diversité, la remplaçant par un système marqué par des tensions extrêmes. Les observations formulées dans les groupes de discussion montrent qu'un cadre est nécessaire pour aider Amnesty International et son personnel à œuvrer pour devenir antiracistes.

La finalité, la vision et les valeurs extérieures d'Amnesty International ne la dispensent pas de mener une réflexion interne, mais constituent une difficulté supplémentaire unique. Toutes les organisations cherchent à identifier le racisme qui est ancré en elles, et les personnes réagissent toujours négativement quand on leur dit que leurs comportements sont racistes. Mais au sein d'Amnesty International, il peut être encore plus difficile d'admettre l'existence de racisme en raison de la mission extérieure de l'organisation.

Les participant·e·s aux groupes de discussion ont dans l'ensemble reconnu que ces groupes ne pouvaient être qu'une partie du processus. Pour qu'une organisation devienne solidement antiraciste, il convient de procéder à une évaluation de l'égalité et de l'importance de la diversité et de l'intégration, en tant que valeurs fondamentales du contrôle opérationnel et de la gestion des ressources humaines. Cela nécessite :

I. Une connaissance du problème – s'engager activement à prendre conscience des préjugés et du racisme
II. De l'empathie – mener une réflexion sur soi-même et être ouvert aux différents points de vue
III. De l'action – déterminer comment combattre le racisme et quelles mesures prendre

I. Connaissance du problème – s'engager activement à prendre conscience des préjugés et du racisme

L'acquisition de la connaissance est un processus à long terme comprenant des étapes formelles et d'autres plus informelles. La formation par des prestataires extérieurs pouvant être relativement chère et se retrouver en concurrence avec d'autres priorités, nous proposons également ci-dessous quelques idées qui peuvent être réalisées avec les moyens internes.

Nous recommandons vivement à Amnesty International d'envisager les mesures suivantes :

(i) Les observations formulées par les groupes de discussion montrent que les membres du personnel ne sont pas toujours au courant de ce que vivent leurs collègues. Comme nous n'avons pu nous entretenir qu'avec environ 10 % du personnel, nous recommandons que les thèmes remontés par les groupes de discussion soient récapitulés dans un document séparé, par exemple une communication du BEI, avec une réflexion sur ce que nous avons appris dans le cadre de ces groupes.

(ii) Nous recommandons également la création d'un programme de formation obligatoire sur mesure pour l'ensemble du personnel, avec un volet spécifique pour les dirigeant·e·s, les cadres et le personnel en charge des ressources humaines. Par exemple, vous pouvez créer des contenus vidéos que l'ensemble du personnel devra obligatoirement visionner dans le cadre d'un dispositif annuel d'évaluation des risques et de contrôle, et qui constitueraient aussi les modules d'une formation plus interactive par vidéoconférence ou en présentiel. Cette formation devra mettre l'accent sur les problèmes spécifiques à Amnesty International et s'appuyer sur des scénarios réalistes avec des solutions sur mesure pour instaurer les meilleures pratiques. Elle devra aussi être adaptée en fonction des postes afin de faciliter le débat et les questionnements.

Amnesty International pourra, si elle le souhaite, étudier des moyens plus créatifs de combattre les facteurs à l'origine du racisme structurel dans le cadre d'un programme de renforcement de la diversité et de l'intégration. Il existe de nombreuses façons de soutenir un tel programme. Sur la base des observations formulées par les groupes de discussion, nous suggérons les deux grandes idées suivantes :

(iii) Du fait de la mission extérieure d'Amnesty International, le personnel est déjà relativement bien informé et engagé sur la question du racisme. Il pourrait être possible de tirer parti de cette ressource interne pour favoriser le débat et la discussion sur l'historique et l'héritage de la création d'Amnesty International et leurs conséquences sur la structure de l'organisation et le travail qu'elle mène aujourd'hui.

(iv) Le personnel pourrait bénéficier de moyens structurés d'en apprendre davantage sur les cultures et les événements des autres. Nous recommandons de profiter des technologies (intranet, vidéoconférences, réunions du personnel en ligne) pour systématiquement célébrer et faire connaître les événements religieux et autres à travers le monde. Cela contribuerait, de façon très positive et par petites touches, à aider le personnel à avoir conscience des événements importants

pour leurs collègues, par exemple en leur expliquant quand et pourquoi ils jeûnent, ou quand l'organisation du travail doit être assouplie.

II. Empathie – mener une réflexion sur soi-même et être ouvert à différents points de vue

Il existe un déficit de connaissance, et donc un déficit d'empathie, entre les différents membres du personnel en fonction de la manière dont ils voient et vivent Amnesty International.

La formation recommandée ci-dessus ne peut pas être menée une bonne fois pour toute dans l'organisation. Elle doit faire l'objet d'une réflexion du personnel et d'un dialogue ouvert, afin de doter les membres du personnel d'outils leur permettant de déterminer les mesures à prendre. Le renforcement de la connaissance, menant à l'empathie, peut être favorisé par :

(i) Le fait de donner des astuces et des objectifs à la suite de la formation. Par exemple, la formation sur les préjugés inconscients est largement inefficace dans la plupart des organisations car elle est facultative et/ou se base sur des observations à un instant donné. La plupart des participant·e·s à ce type de formation ne se voient rien demander ensuite et aucun suivi concret n'est mis en place. À l'inverse, si après une formation sur les préjugés inconscients les procédures de recrutement d'une organisation étaient évaluées pour en identifier les lacunes en la matière, et si les responsables du recrutement recevaient une formation spécifique à la lutte contre ces préjugés dans le cadre du recrutement, ce serait plus efficace.

(ii) Une prise de conscience des pièges des programmes traditionnels de formation et l'anticipation des réponses du personnel. Se contenter de dire au personnel ce qu'il ne faut pas faire sera certainement beaucoup moins efficace que de donner aux cadres et au personnel la capacité de déterminer les mesures à prendre pour contribuer au combat contre le racisme. Par exemple, donner à l'ensemble des membres du personnel les moyens d'identifier les microagressions, d'en comprendre les conséquences et de s'adresser à leurs collègues d'une façon qui déclenche une réponse engagée sera plus utile et plus positif pour l'organisation que de leur donner uniquement la capacité d'identifier et de signaler officiellement les cas de racisme flagrant.

III. Action – déterminer comment combattre le racisme et quelles mesures prendre

Nous donnons à la fin de ce chapitre des suggestions émanant du personnel concernant les prochaines étapes. Ces suggestions sont fournies pour donner une idée de ce que pensent les membres du personnel, mais nous ne les reprenons pas à notre compte. Nous les avons toutefois prises en considération dans notre réflexion sur nos propres recommandations.

Recommandations

Le changement le plus plus puissant et le plus durable est celui qui viendra de l'intérieur d'Amnesty International, en mettant à profit les connaissances de celles et ceux qui la connaissent le mieux. Nous recommandons au BEI d'envisager les mesures suivantes, tout en ayant conscience que la plupart s'intégreront dans un programme à long terme et ne donneront pas lieu à des résultats immédiats :

(i) Définir l'antiracisme comme une valeur fondamentale d'Amnesty International, immuable et centrale en interne, et non comme une priorité du moment (les priorités étant susceptibles d'évoluer au fil du temps).

(ii) Évaluer les processus tels que l'expérience professionnelle, le recrutement, la promotion, l'évaluation des performances et la chaîne hiérarchique et disciplinaire afin d'y rechercher les préjugés structurels et les pratiques discriminatoires. Il convient notamment d'examiner les données conservées à propos du personnel au sein de l'organisation et de réfléchir à ce qui pourrait

être fait de plus pour collecter des informations utiles afin que des évaluations puissent être menées pour informer l'encadrement des conséquences des décisions en termes d'égalité.

(iii) Déterminer ce qui pourrait être fait de plus pour continuer de progresser et intégrer les objectifs d'origine du programme mondial de transition ; améliorer la pertinence d'Amnesty International en renforçant son travail avec les militant·e·s locaux et en développant la diversité de ses membres en dehors de l'Europe et de l'Amérique du Nord ; mieux mettre en adéquation les ressources et les priorités d'Amnesty International par une restructuration fondamentale des ressources du mouvement. D'après les observations formulées par les groupes de discussion, la démarche de rapprochement plus près du terrain est en cours mais beaucoup reste à faire pour transférer la prise de décisions et le pouvoir aux bureaux situés en dehors de Londres, en particulier.

(iv) Envisager la création de groupes d'expert·e·s spécialisés au sein du personnel. Ces groupes peuvent remplir de nombreuses fonctions, apportant leurs connaissances, offrant de l'aide et suscitant le changement. Ils sont généralement gérés par du personnel intéressé par le thème du groupe en question, mais sont ouverts à l'ensemble du personnel. Ils organisent des événements, contribuent aux initiatives et font de la sensibilisation. Il est essentiel que des cadres supérieurs en fassent partie pour pouvoir apprendre et défendre leurs intérêts, mais le programme doit être décidé par le personnel. Cependant, il convient d'investir suffisamment dans ces groupes et de tenir compte du temps que le personnel y passe et des contributions qu'il y apporte. Nous recommandons de discuter avec le personnel pour déterminer quels seraient les principaux objectifs de tels groupes et comment en faire un réseau de pouvoir et d'influence[2].

(v) Les hauts dirigeant·e·s de l'organisation doivent réfléchir à la manière de démontrer concrètement leur ouverture au questionnement et aux remises en cause et proposer une structure en ce sens. Des forums de type « rencontres citoyennes » pourraient être envisagés, avec des questions transmises à l'avance sous le format d'une conversation. Ce serait un moyen de permettre au personnel d'exprimer ses préoccupations. Cela pourrait aussi favoriser la transparence de la direction et aider le personnel plus généralement à mettre l'accent sur les solutions.

(vi) Rechercher de façon volontariste les causes profondes des litiges ayant déclenché une enquête afin de s'attaquer à la source du problème plutôt qu'à ses conséquences. Les enquêtes en cas de litige sont par nature difficiles et impliquent d'évaluer rétrospectivement les comportements. Elles peuvent entraîner des clivages de points de vue, un protectionnisme défensif et des reproches. Le BEI pourrait réfléchir à la manière dont il pourrait être informé des thèmes abordés dans ces enquêtes et voir s'il serait pertinent de rendre compte périodiquement de ces thèmes au personnel, avec une réponse de la direction.

(vii) Apporter aux membres de l'encadrement davantage d'aide et de conseils afin qu'ils sachent mieux gérer le personnel et qu'ils gardent toujours la question de l'égalité à l'esprit dans leur travail.

(viii) Mettre en œuvre un processus destiné à rétablir la confiance entre le personnel, la direction et les ressources humaines. Nous pensons que créer une filière anonyme et indépendante pour traiter les plaintes relatives à l'appartenance raciale et à toutes les formes de comportements racistes présumés aiderait à rétablir cette confiance. Nous savons que vous faites appel à un prestataire extérieur en ressources humaines pour recevoir et traiter tous les types de plaintes émanant du personnel, y compris les dénonciations d'abus ou d'injustices. C'est une avancée importante. Cependant, nous vous recommandons d'évaluer si cette tierce partie dispose des compétences nécessaires pour traiter les plaintes liées à l'appartenance raciale et au racisme.

Il convient de noter qu'aucun membre de l'équipe de direction n'a été interrogé dans le cadre des groupes de discussion. C'est une lacune dont nous avions conscience, mais cela ne faisait pas partie de notre mandat. L'expérience des hauts dirigeant·e·s, notamment les pressions que ces personnes subissent, est un aspect

[2] Voir https://hbr.org/2017/08/deloittes-radical-attempt-to-reframe-diversity (en anglais).

important à prendre en compte dans la construction d'une culture antiraciste solide. Les membres de la direction font aussi partie du personnel, et leur expérience et les défis auxquels ces personnes sont confrontées quand elles doivent traiter certains des thèmes évoqués plus haut méritent pleinement d'être pris en compte.

Suggestions émanant du personnel

La lettre des services financiers (courriel en date du 23 juin 2020) est un bon exemple de la richesse des ressources dont dispose Amnesty International grâce au niveau de compétence de son personnel. Cette lettre suggère de revoir :

a) la vision et la stratégie d'Amnesty International ;
b) la formation ;
c) la culture et le militantisme ;
d) l'exercice des responsabilités en matière d'égalité, de diversité et d'intégration ;
e) le recrutement et la chaîne d'approvisionnement ;
f) l'égalité des chances en termes d'expérience professionnelle ;
g) les procédures disciplinaires.

Les groupes de discussion ont aussi proposé un vaste éventail de mesures. Les propositions figurent en Annexe 3 et n'ont pas fait l'objet d'une étude approfondie au sein des groupes de discussion, mais en voici un résumé :

a) aborder différemment la question du racisme, avec l'aide de spécialistes extérieurs, en faisant attention de ne pas demander aux personnes de couleur d'être les moteurs du changement ;
b) améliorer la formation ;
c) modifier les pratiques de recrutement ;
d) réfléchir à la manière dont les équipes d'Amnesty International pourraient travailler ensemble de manière plus souple sur des projets externes ;
e) améliorer la procédure de résolution des litiges ;
f) modifier la manière dont les priorités d'Amnesty International sont définies, en procédant à un rééquilibrage entre les pays du Nord et ceux du Sud ;
g) tirer les leçons de la pandémie de COVID-19, les vidéoconférences ayant permis aux membres du personnel basés ailleurs qu'à Londres d'être sur un pied d'égalité avec leurs collègues en termes de connexion.

Annexe 1

Déclaration du Bureau exécutif international (BEI) sur Amnesty International, le racisme et le mouvement Black Lives Matter

Sent: June 15, 2020 11:52 AM

Subject: Statement from the International Board on Amnesty International, racism, and Black Lives Matter

MESSAGE SENT ON BEHALF OF THE INTERNATIONAL BOARD // MESSAGE ENVOYÉ AU NOM DU BUREAU EXÉCUTIF INTERNATIONAL // MENSAJE ENVIADO EN NOMBRE DE LA JUNTA DIRECTIVA INTERNACIONAL

Black Lives Matter/La vie des personnes noires compte.

Des mots qui expriment une évidence, qu'il ne devrait pas être nécessaire de formuler. Pourtant, ils doivent de toute urgence être répétés. Il le faut absolument et c'est pourquoi ils sont aujourd'hui prononcés haut et fort, par des femmes et des hommes qui se mobilisent partout dans le monde.

Ce mouvement mondial d'indignation et de douleur, qui exige que l'obligation de rendre des comptes soit respectée et que la justice fasse son travail, est certes parti de la mort de George Floyd, sauvagement tué par la police le 25 mai 2020. Conséquence d'un scandaleux abus de pouvoir et du mépris affiché pour la vie d'un homme noir qui a supplié pendant huit minutes et quatre-six secondes qu'on l'épargne, cet homicide serait certes à lui seul suffisant pour justifier cette mobilisation.

Mais nous savons qu'il ne s'agit pas seulement de la mort d'un homme tué par la police, mais des idées et des fonctionnements qui encouragent certains comportements chez certains responsables de l'application des lois, même lorsque d'autres les enjoignent d'arrêter, et qui affectent de multiples aspects, plus ou moins importants, de la vie quotidienne des personnes noires. Ce qui est en cause, ce sont les injustices et les indignités qui marquent depuis des siècles la vie et la mort des Noirs, dans le monde entier, et qui ne semblent pas vouloir disparaître, comme en témoignent d'autres drames, survenus depuis le décès de George Floyd, comme le meurtre de Regis Korchinski-Paquet, 29 ans, le 29 mai, au Canada, ou celui de Miguel Otávio Santana da Silva, cinq ans seulement, le 2 juin, au Brésil.

Nous sommes également face à un mouvement qui voit d'autres communautés se déclarer solidaires des Noirs, parce qu'elles voient bien souvent le lien qui existe entre la mort de George Floyd et la manière dont elles sont elles-mêmes opprimées.

Nous sommes potentiellement à un tournant, un moment historique qui permettrait de mettre à profit cette mobilisation pour transformer les relations entre personnes de différentes origines, et en particulier pour faire évoluer la situation des Noirs, dans un monde profondément et structurellement raciste. Nous ne devons pas prendre cette transformation pour acquise. Certains lui opposeront une vive résistance, tandis que d'autres se satisferont d'un statu quo qui les avantage, et chaque avancée sera suivie d'une réaction.

Amnesty International sait parfaitement dans quel camp elle doit se situer. Nous devons nous tenir résolument aux côtés du mouvement qui clame que les vies noires comptent, car nous luttons pour les droits humains, pour l'égalité et la dignité fondamentales de chaque être humain, et pour le droit de chacun de ne pas être victime de discriminations. Lorsque nous adhérons à ces valeurs, nous devons également reconnaître le rôle important joué par des générations de personnes noires, aux quatre coins

du monde, dans l'émergence du mouvement de défense des droits humains, par leur contribution intellectuelle majeure et par les luttes de libération qui ont été menées.

De nombreuses entités d'Amnesty International ont rejoint Black Lives Matter, mobilisant rapidement militant·e·s et moyens en faveur du mouvement. Certaines de nos entités mènent bien sûr depuis des années des actions d'envergure en faveur des droits et de l'égalité des personnes noires, au niveau local comme international.

Nous soutenons ces actions de tout notre cœur, mais ce n'est pourtant pas l'objet de la présente déclaration. Celle-ci se veut un exercice introspectif, une réflexion sur le racisme, la discrimination et l'inégalité au sein même d'Amnesty International.

Nous tenons à remercier le personnel du Secrétariat International (SI) d'avoir demandé à la direction du mouvement de s'exprimer sur cette question. Vous attendez de nous une prise de position, et vous avez raison. Vos appels ont souligné le caractère urgent des échanges et des travaux en cours depuis quelque temps.

Le Bureau exécutif international considère la discrimination de manière générale, et le racisme anti-noir en particulier, comme une question relevant des droits fondamentaux, de la justice, de l'obligation de rendre des comptes, du bien-être et de la légitimité. Finalement, une question de vie ou de mort. Dans certains cas, le racisme est également un sujet qui nous concerne personnellement.

Nous tenons à faire part de notre sollicitude et de notre soutien aux membres du personnel qui se sentent particulièrement touché·e·s et affecté·e·s, personnellement, par les événements actuels. Et nous tenons à présenter nos excuses à celles et ceux qui ont été victimes de discriminations dans le cadre de leur collaboration avec Amnesty International.

Lorsque nous avons discuté de cette question au sein du Bureau, nous l'avons fait en tant que groupe dont les membres partageaient tous et toutes la même foi dans la mission d'Amnesty International en faveur des droits fondamentaux de la personne, une mission qui nous rassemble dans une condamnation unanime du racisme. Nous l'avons également fait en tant qu'individus, qui peuvent parfois avoir un vécu très différent au sein d'Amnesty International, en fonction de leur nationalité, de leurs origines, de leur culture, de leur ascendance, de leur genre, de leur sexualité, de leur langue, de la distance qui les sépare de Londres, de leur situation socioéconomique, de leur âge, des infrastructures dont ils disposent chez eux, etc. Tous ces facteurs font que nous avons plus ou moins de mal à faire notre travail, que nous faisons plus ou moins de sacrifices pour l'accomplir, que nous avons le sentiment de devoir en faire plus ou moins pour nous affirmer, que nous sommes plus ou moins pris·e·s au sérieux par nos pairs, que nous nous sentons plus ou moins à l'aise avec la façon dominante de travailler, que nous avons plus ou moins de difficultés à nous conformer à certaines politiques, que nous estimons être plus ou moins à même d'évoquer certaines questions, et que nous avons plus ou moins rencontré d'autres types de discriminations systémiques de la part de certaines personnes dans le cadre de notre mission au sein d'Amnesty International.

Le Bureau exécutif international reflète le mouvement dans son ensemble et nous savons pertinemment que ce dernier est parcouru des mêmes dynamiques. On voit donc que, même au « plus haut niveau » d'Amnesty International, l'égalité est absente, et que, par nos comportements, nos pratiques et nos systèmes, nous perpétuons parfois en interne les mêmes inégalités que nous cherchons à faire disparaître à l'extérieur par notre action en faveur des droits humains. En matière de discrimination, nous sommes trop souvent non pas « Amnesty, un seul mouvement », mais « Amnesty mouvement multiple ». Si certain·e·s au sein de notre organisation peuvent être surpris·e·s par l'ampleur des problèmes et la virulence des réactions de collègues dans la situation actuelle, d'autres y voient une prise de conscience qui était prévisible et qui s'est trop longtemps fait attendre.

Nous ne devrions pas être choqué·e·s. Le racisme anti-noir et d'autres systèmes répressifs sont profondément enracinés dans les cultures et les institutions du monde, perpétuant stéréotypes nocifs et iniquités et infligeant un préjudice incalculable par le biais d'innombrables injustices.

Amnesty International fait partie de ce monde. Le racisme est en réalité encodé dans le modèle organisationnel même d'Amnesty International, façonné par une dynamique dictée par des frontières et des rapports de force coloniaux encore frais à l'époque de sa création, en 1961. Malgré certains changements notables et obtenus de haute lutte ces dernières années, la maîtrise des ressources, de la prise de décisions, de l'action en faveur des droits humains et des méthodologies, ainsi que l'influence sur ces différents facteurs, reste très largement entre les mains d'entités et de personnes issues des pays du Nord, à majorité blanche. Nous n'avons pas entamé de réel débat collectif sur la relation qui existe entre la richesse, la puissance, les privilèges et la domination actuels des pays du Nord et leur histoire marquée par des atteintes aux droits humains perpétrées à l'égard des populations noires, autochtones, et racisées, ni sur la façon dont nous pourrions traiter cette problématique de manière éthique dans le cadre de nos actions de collecte de fonds, de notre travail ensemble, de nos prises de décisions et du partage de nos ressources. Les tentatives qui ont été faites pour aborder ces questions systémiques ont parfois donné lieu à des réactions émotionnelles et tendues. Si notre initiative mondiale visant à nous « rapprocher du terrain » témoignait véritablement d'une volonté de procéder à certains changements indispensables, nous ne sommes toujours pas allé·e·s jusqu'au bout des ambitions que nous avions affichées. Tout cela compte. Comme nous le rappelait Salil Shetty en 2018 dans son discours sur la nécessaire décolonisation des droits humains : « Lorsque notre puissance, notre argent et notre structure de prise de décisions nous vient du Nord, le message que nous envoyons reflète l'autorité morale du Nord. Et nous perdons les liens organiques qui devraient nous unir aux luttes d'autres régions du monde. »

Nous savons que le racisme s'est également manifesté dans certains manquements organisationnels. Au sein du Secrétariat International, certaines personnes ont été traitées avec un manque d'équité et de sensibilité, qu'il s'agisse de commentaires désinvoltes, du traitement des plaintes ou des procédures de recrutement. L'obligation de rendre des comptes n'a pas toujours été suffisamment respectée dans ce domaine et les mesures appropriées pour empêcher que de telles choses ne se reproduisent n'ont pas nécessairement été prises. Le Bureau exécutif international n'a pas non plus toujours assuré aussi bien qu'il l'aurait dû son rôle de surveillance. Il aurait notamment dû veiller à ce que la direction engage l'évolution culturelle indispensable ou à ce que les mesures visant à résoudre des problèmes d'équité et de discrimination soient bien appliquées et disposent des moyens nécessaires.

Nous devons donc examiner et changer la dynamique du pouvoir à l'œuvre au sein d'Amnesty International au niveau mondial, mais nous devons également nous y attaquer au plan national et local, en commençant par nous interroger, sans concession, pour savoir qui est considéré comme légitime, qui prend les décisions, qui est payé pour tel ou tel travail (et combien), quels combats en faveur des droits humains sont menés en priorité, qui est considéré comme un leader ou comme un contributeur, qui est traité en partenaire sur un pied d'égalité, etc. Nous savons que nombreuses sont les entités d'Amnesty International qui se penchent déjà sur ces questions. Nous vous prions instamment de le faire tous et toutes, en examinant plus particulièrement en quoi le problème du racisme anti-noir concerne le contexte national dans lequel vous opérez.

Ce ne sont pas là des problèmes qu'Amnesty International peut régler rapidement, mais nous avons le devoir moral d'agir et d'honorer, en les amplifiant, les engagements, les efforts et les accomplissements de tous ces hommes et de toutes ces femmes qui ont œuvré au sein de notre organisation au fil des ans. Comme l'a dit un jour la militante politique et écologiste kenyane Waangari Maathai : « Tant que vous n'avez pas creusé un trou pour planter un arbre et que vous ne l'avez pas arrosé pour qu'il survive, vous n'avez rien fait. Si ce n'est bavarder. »

Le Bureau exécutif international n'a pas encore toutes les réponses et les options dont nous disposons dans l'immédiat dépendent des contraintes liées à la pandémie de Covid-19 et aux tensions financières associées auxquelles nous sommes confronté·e·s. Notre volonté est cependant sincère. Nous sommes impliqué·e·s sur la question des préjugés et de la discrimination et nous sommes conscient·e·s du fait que la situation actuelle constitue une opportunité importante pour faire bouger les choses. En 2020, nous avons déjà engagé les actions suivantes :

1. Nomination d'une personne extérieure spécialiste du racisme au travail (et notamment du racisme anti-noir) chargée d'organiser des groupes de discussion constitués de collaborateur·rice·s racisé·e·s au sein du Secrétariat International, afin d'avoir en amont une vision indépendante du racisme systémique au sein de l'organisation, tel que perçu par le personnel. Au moins un de ces groupes se consacrera plus particulièrement aux points de vue des collaborateur·rice·s noir·e·s. Cette personne a été nommée par la présidente du Bureau, dont elle dépend directement.

2. Accord avec la direction concernant la nomination à venir d'une personne extérieure chargée de réaliser une étude complète et approfondie de la problématique du racisme et de la discrimination au sein du Secrétariat International et de formuler des recommandations sur les changements à effectuer.

3. Accent mis sur les considérations de diversité et d'inclusion dans le processus d'examen et de nomination d'un cabinet de recrutement chargé de nous aider à trouver notre secrétaire général·e.

4. Dossier de recrutement de notre prochain·e secrétaire général·e spécifiant que le/la candidat·e recherché·e devra avoir « une compréhension démontrée des problématiques de préjugés et de discrimination (en particulier liés au genre et aux origines ethniques) interpersonnels et institutionnels, ainsi qu'une expérience de mise en place de processus, de politiques et d'une culture organisationnels plus équitables ».

5. Relance des discussions concernant le travail accompli à ce jour au titre de la Décision n°5 du Conseil international (CI) (Genre et diversité), ainsi que les obstacles à la mise en œuvre totale de cette décision et la manière dont le mouvement peut continuer d'avancer dans cette voie.

Ce n'est qu'un début et nous avons d'autres idées actuellement en débat.

Dans cette entreprise, nous devrons veiller :

- à nous engager réellement, avec maturité et dans un souci de progrès, en faveur de l'appel lancé par l'activiste et écrivaine américaine Angela Davis à devenir une organisation non seulement non-raciste, mais anti-raciste ;
- à faire la distinction entre l'action anti-raciste, qui consiste à lutter contre l'injustice « raciale », et l'action souvent dite en faveur « de la diversité et de l'inclusion », qui peut concerner davantage la variété humaine, décontextualisée de toute analyse des rapports de force et des privilèges ;
- à traiter le racisme anti-noir comme un phénomène distinct, auquel tous les non-Noirs peuvent participer et dont tous peuvent tirer avantage ;
- à donner la priorité, dans nos initiatives, à la sécurité et au bien-être des Noirs et des autres personnes racisées, à les protéger d'un éventuel retour de bâton, et à les traiter avec sollicitude et sensibilité, en reconnaissant que la frustration, la colère, la peine, etc. sont des réactions légitimes face au racisme ;
- à reconnaître que le fait que nous soyons personnellement engagé·e·s en faveur des droits humains ne veut pas dire pour autant que nous ne perpétuons pas des schémas racistes ;
- à reconnaître que le racisme vient recouper d'autres formes de discrimination, comme le sexisme, le rejet des autres classes sociales ou des personnes vivant avec un handicap, l'homophobie ou la transphobie ;
- à reconnaître que l'apprentissage et l'obligation de rendre des comptes sont des processus permanents, qui ne seront pas accomplis par des mesures uniques ;
- à tirer les enseignements des initiatives du passé qui ont échoué et à ne pas prendre d'engagements à moins de disposer d'un programme permettant de les tenir ;
- à ce que l'évaluation et l'obligation de rendre des comptes fassent partie intégrante de nos pratiques ;

- et à reconnaître les connaissances de celles et ceux qui ont une expérience vécue pertinente au sein de l'organisation, et à nous en inspirer, sans pour autant leur faire porter un poids indu, et à reconnaître que le pilotage de ces questions a souvent été informel et non rémunéré.

Nous devons surtout relever le défi du changement. Notre mouvement dans son ensemble doit parvenir à trouver la manière dont nous pouvons tous et toutes nous montrer justes les un·e·s envers les autres, en formant une communauté véritablement égale et mondiale. Nous devons nous conformer aux normes que nous demandons avec insistance et à juste titre aux autres de respecter. Nous nous le devons les un·e·s aux autres, ainsi qu'à ceux et celles pour qui et avec qui nous travaillons.

Le Bureau estime que nous sommes capables de relever le défi, car si nous sommes ensemble, c'est bien parce que nous voulons construire un monde meilleur.

Solidairement,

Le Bureau exécutif international

Annexe 2
Liste de documents contextualisés fournis à Howlett Brown

[Pages retirées]

Annexe 3
Citations de propos tenus lors des Groupes de discussion

[Pages retirées]

Annexe 4

À propos de Howlett Brown

Nous sommes une société d'analyse des questions humaines spécialisée dans les solutions d'enquête, de culture et de consultation internes. Nous sommes là pour aider les organisations à mener à bien leur travail dans un environnement où les risques humains sont restreints et où l'intégration, l'intégrité et les ressources prospèrent.

À Howlett Brown, nous avons plus de 30 ans d'expérience dans le domaine des enquêtes, des services juridiques, des comportements et de la culture sur le lieu de travail, et des stratégies d'intégration. Grâce à notre expérience et à notre expertise, nous apportons une aide concrète et des solutions stratégiques pour traiter et résoudre tous les problèmes liés aux personnes.

Notre approche de l'analyse des questions humaines est unique. Nous proposons une solution complète qui non seulement résout tous les problèmes liés au personnel quand ils surviennent, mais aussi corrige la culture qui en est à l'origine. Nos solutions comprennent des mesures préventives pour réduire le risque que les problèmes en question ne se reproduisent.

Laura Durrant – En charge des groupes de discussion et du Rapport sur les débats des groupes de discussion d'Amnesty International
Laura.Durrant@howlettbrown.com

Laura Durrant est une avocate chevronnée avec une grande expérience des enquêtes, des questions de réglementation et des procédures judiciaires. Après avoir été formée et avoir travaillé pendant plusieurs années dans des cabinets privés, elle est devenue en 2010 responsable des procédures judiciaires, des questions de réglementation et des enquêtes au sein d'une banque internationale, où elle s'est occupée d'une grande partie des problèmes les plus médiatisés dans le secteur des services financiers survenus après la crise financière de 2008. En 2018, Laura est devenue partenaire d'une grande société juridique internationale, à qui elle apporte son aide dans ses pratiques de règlement des litiges.

Laura est spécialiste de l'aide aux entités réglementées et aux personnes qui sont confrontées à des problèmes complexes et à des enquêtes, dans lesquels interviennent souvent des questions d'ordre réglementaire. Cette expérience l'a conduite à analyser de façon approfondie les questions d'ordre culturel et les questions liées à l'obligation individuelle de rendre des comptes.

Laura mène divers types d'enquêtes et offre ses services de consultante dans différents domaines. Son travail consiste, entre autres, à :

- procéder à des évaluations culturelles en amont, afin d'aider l'encadrement à comprendre comment les inégalités et les difficultés structurelles rencontrées par les groupes minoritaires peuvent compromettre la diversité et l'intégration ;

- enquêter sur les problèmes de culture et de comportements ;
- conseiller les entreprises et les personnes sur les enquêtes stratégiques ;
- représenter les personnes qui sont sous le coup d'une enquête des autorités de régulation ;
- assurer la formation des équipes qui mènent des enquêtes et des évaluations des systèmes et contrôles connexes.

Laura a participé à de nombreuses tables rondes sur des questions liées à l'évolution des lois et règlements et aux défis dans ce domaine. Elle est aussi une défenseure et une intervenante active dans les domaines liés à la diversité et à l'intégration.

Charlene Brown
charlene.brown@howlettbrown.com

Charlene Brown est cofondatrice de Howlett Brown et a plus de 10 ans d'expérience des services juridiques et financiers. Durant ces années, elle a fourni des conseils stratégiques sur le droit du travail dans différents domaines contentieux et non contentieux liés au monde du travail, tels que les enquêtes, les brimades, le harcèlement et la discrimination, la dénonciation des abus, la culture, la diversité et l'intégration, les violations des données, les atteintes à la confidentialité, les rapports sur les salaires et la formation. Charlene a une grande expérience des enquêtes sur le personnel en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Elle a mené des enquêtes complexes, petites ou grandes, ou apporté ses conseils pour de telles enquêtes, dans un vaste éventail d'entreprises. Son expérience couvre notamment le droit relatif à la vie privée, le droit relatif à la cybersécurité et la gouvernance d'entreprise.

Charlene conseille également sur les meilleures pratiques concernant les initiatives de diversité en entreprise, les réseaux relatifs à la diversité et les startups. Elle fait par ailleurs partie du groupe de travail de l'Association des avocat·e·s du travail du Royaume-Uni, et a participé à l'étude McGregor-Smith à propos de la race sur le lieu de travail, ainsi qu'à la consultation *Ethnicity Pay Gap* sur les différences de salaire selon l'origine ethnique. Elle est aussi membre du comité consultatif de TNON, une organisation qui s'occupe de la formation des responsables de réseaux et de la promotion stratégique des groupes d'experts au sein du personnel, afin de mieux servir les intérêts des entreprises et de diverses communautés.

Charlene s'est vu attribuer en 2016 le prix de l'Étoile montante des entrepreneurs et entrepreneuses noirs du Royaume-Uni dans la catégorie Services financiers, et en 2017 dans la catégorie Diversité juridique. En 2017, elle a également été reconnue Future Leader par EMpower et le *Financial Times* (n° 2 sur 30).