

UKRAINE. RAPPORT ORGANISATIONNEL : PRINCIPALES OBSERVATIONS ET ENSEIGNEMENTS À TIRER CONCERNANT LE COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 4 AOÛT SUR L'UKRAINE

1. Contexte

Le Bureau exécutif international (BEI) a désigné une équipe d'évaluation indépendante (l'équipe d'enquête) en vue de tirer des enseignements constructifs des événements liés au communiqué de presse long du 4 août 2022 sur l'Ukraine. Cette équipe a présenté deux rapports : l'un sur la planification de l'élaboration et de la publication du communiqué de presse et sur les prises de décisions qui ont précédé et immédiatement suivi cette publication ; et l'autre concernant les enseignements à en tirer, qui identifie les principales mesures à mettre en œuvre pour réellement changer l'organisation. Un troisième rapport a été rédigé par un groupe d'éminents spécialistes en droit international humanitaire (le comité juridique) chargé par la secrétaire générale d'examiner les conclusions juridiques du communiqué de presse.

Le présent document, réalisé par le BEI, réunit les principaux enseignements issus de ces trois rapports et des débats qui ont suivi et en tire des recommandations. Une chronologie de la préparation et des suites du communiqué de presse figure dans les annexes 2 et 3 (en anglais uniquement).

Le BEI remercie toutes les parties prenantes du mouvement qui ont contribué à ce processus. Nous remercions aussi tout spécialement les personnes chargées de l'enquête et les membres de l'équipe de gestion de l'épisode de crise (CIMT) qui ont supervisé leur travail et apporté leurs conseils et commentaires sur la voie à suivre. Nous allons maintenant préparer, en étroite collaboration avec la Coalition de direction (CLT), un plan d'action global visant à appliquer ces recommandations et nous ferons de ces enseignements et des actions en découlant un point constant à l'ordre du jour des réunions du BEI et de la CLT.

2. Méthodologie

L'équipe d'enquête a consulté différentes sources d'information, dont des entretiens, des courriels et d'autres documents mis à sa disposition. Une adresse électronique a été créée pour permettre aux parties prenantes internes à Amnesty International de soumettre toutes les informations qu'elles jugeaient pertinentes. Cette adresse électronique est restée en service jusqu'au 13 janvier 2023 et 40 communications y ont été reçues. L'équipe d'enquête a mené des entretiens confidentiels avec 38 personnes.

Le comité juridique a examiné de nombreux courriels concernant la rédaction du communiqué de presse et analysé les différentes moutures de ce communiqué et des documents internes présentant les éléments de preuve confidentiels sur lesquels celui-ci s'était basé. Il a également mené de longs entretiens, par Teams et Zoom, avec la plupart des membres du personnel d'Amnesty International ayant participé à la rédaction et à la révision du communiqué de presse. Le texte complet de l'analyse juridique est disponible ici ([Legal Review](#)) et contient également des observations concernant les enseignements à tirer de ces événements sur le plan organisationnel.

3. Contexte

Amnesty est une organisation internationale qui a des sections et des bureaux nationaux dans plus de 70 pays. Le Secrétariat international (SI) est composé de bureaux situés à Londres et dans

15 autres villes du monde. La secrétaire générale est directrice générale du SI et dirige les opérations du mouvement. Elle est placée sous l'autorité du BEI, dont les membres sont élus par l'Assemblée mondiale d'Amnesty International, qui est composée des représentant·e·s des sections nationales.

Amnesty International disposait d'un bureau de représentation du SI en Ukraine. Le personnel de ce bureau était composé d'employé·e·s du SI et sa directrice relevait de la direction du bureau régional Europe et Asie centrale. Amnesty Ukraine prévoyait de devenir un bureau national en 2023, mais l'invasion de l'Ukraine a contrarié ce plan. Le bureau régional Europe et Asie centrale est le bureau du SI dans la région et dirige les activités de recherche et de plaidoyer en Ukraine. Le directeur ou la directrice régional·e relève du directeur ou de la directrice général·e de l'Impact régional sur les droits humains (mais au moment de l'enquête, ce poste était vacant et les bureaux régionaux étaient sous la responsabilité du secrétaire général adjoint).

Le programme Réaction aux crises est spécialisé dans la recherche en contexte de conflit ou de crise. Il dispose d'une équipe Médias et d'une équipe Enquêtes numériques (qui réalise notamment des analyses d'images satellites), comprenant un Laboratoire de preuves. Entre février et juillet 2022, ce programme a produit plus d'une vingtaine de documents mettant en évidence des violations commises par la Russie, notamment des attaques menées sans discernement et des crimes de guerre (voir annexe 1). Tout comme le programme Droit et stratégie politique, le programme Réaction aux crises fait partie de la Direction de la recherche, du plaidoyer et des politiques et relève de son directeur ou sa directrice général·e.

La Direction du mouvement, de l'engagement et des partenariats comprend les programmes Collecte de fonds mondiale, Renforcement du mouvement et Marketing et communication (chargé de l'actualité et des médias). L'équipe Sécurité mondiale du SI, qui s'occupe de l'évaluation des risques et des mesures d'atténuation et de sécurité pour le personnel et les bureaux d'Amnesty, relève soit du directeur financier ou de la directrice financière, soit du directeur ou de la directrice général·e.

En janvier 2022, en raison de la gravité de la crise des droits humains entraînée par l'invasion imminente de l'Ukraine par la Russie, le directeur général de la recherche, du plaidoyer et des politiques a mis sur pied une **équipe de coordination sur la crise en Ukraine**, qui est devenue le principal dispositif de coordination et de prise de décisions concernant le travail de fond et les questions stratégiques en matière de réaction à cette crise. Cette équipe se réunissait chaque semaine sous la présidence du directeur général et rassemblait des représentant·e·s de différentes équipes du SI (bureau régional Europe et Asie centrale, bureau régional Europe, Marketing et communication, Finance, Crises, Campagnes, Collecte de fonds, Secours, Droit et stratégie politique, Réfugié·e·s et migrant·e·s, etc.).

4. Principales observations et enseignements à en tirer

Ce document de synthèse cherche à répondre aux vastes questions posées dans le mandat de l'Enquête sur le communiqué de presse sur l'Ukraine et aura de larges implications sur la gestion des situations de crise interne et externe. C'est un bon point de départ pour renforcer la capacité d'Amnesty International à changer les choses en matière de droits humains avec crédibilité et autorité. Ce document offre en particulier d'importants enseignements concernant les relations et la communication au sein du mouvement et concernant les lignes de conduite et les normes de fonctionnement. Il identifie également les changements à mettre en œuvre pour améliorer nos méthodes de travail et nos procédures internes.

Travailler en accord avec les principes d'Amnesty International (impartialité, indépendance, exactitude, respect mutuel, inclusion...)

A. Impartialité

Principales observations :

Le principe d'impartialité a joué un rôle fondamental dans les décisions prises concernant les recherches en amont du communiqué de presse, sa préparation et sa publication. Il semblait extrêmement important de faire état des actions des deux parties au conflit militaire, en se basant sur des faits et des preuves, quel que soit le camp mis en cause. D'autant plus que l'impartialité est cruciale pour faire respecter l'obligation de rendre des comptes, et donc essentielle pour lutter contre l'impunité. De nombreux comptes-rendus de recherche avaient été publiés sur les violations du droit international humanitaire commises par la Russie, et c'est donc la volonté d'impartialité qui a motivé la publication du communiqué de presse sur l'Ukraine. Des débats ont eu lieu en interne sur les difficultés à être impartiaux lorsque notre propre pays est attaqué et qu'on souffre personnellement de la perte de proches. Les limites perçues à l'impartialité dans de telles situations et les préoccupations en matière de sécurité semblent avoir influencé le processus de consultation et d'implication d'Amnesty Ukraine dans la planification et la rédaction du communiqué.

L'analyse juridique ([disponible ici](#)) insiste sur le fait que le droit international humanitaire s'applique de la même manière à toutes les parties à un conflit armé international, y compris celle qui est clairement victime d'une agression. Il est tout à fait acceptable pour une organisation de défense des droits humains de critiquer des violations du droit international humanitaire commises par un État victime d'une agression. L'application égale du droit international humanitaire à la Russie et à l'Ukraine signifie qu'une organisation de défense des droits humains comme Amnesty International peut et doit critiquer les violations de ce droit commises par chacun des deux camps sans prendre parti. Cela ne signifie pas, cependant, que les deux camps peuvent ni doivent être autant critiqués l'un que l'autre si l'un d'entre eux commet des violations plus graves et plus systématiques.

Enseignements à en tirer :

La note d'orientation d'Amnesty International sur l'impartialité et l'indépendance peut donner des indications sur la marche à suivre. Elle indique que « si nous faisons des recherches sur les atteintes perpétrées par l'une des parties d'un conflit, nous sommes souvent obligés de faire de même pour les atteintes commises par l'autre partie » et que par « souci de cohérence, nous dénoncerons des atteintes perpétrées par certains acteurs, même si cela a des conséquences négatives pour Amnesty International ou si cela n'est pas stratégiquement souhaitable pour parvenir à des changements au sein du pays ». Par contre, Amnesty International « ne doit pas, par exemple, accorder, au nom de l'impartialité, le même espace médiatique et la même importance dans ses publications et actions aux atteintes perpétrées par deux adversaires dans un conflit, quand la grande majorité des violations sont dues à l'un plutôt qu'à l'autre¹. » Il est donc important qu'Amnesty International fasse état des violations des droits humains avec impartialité, mais il est tout aussi important de veiller à ce que les violations des droits humains commises par les parties au conflit soient mises en contexte. Cela nous demandera peut-être une plus grande collaboration à l'avenir, et nous devons mieux écouter les préoccupations des personnes touchées pour veiller à ce que les questions d'équilibre ne soient pas trop rapidement écartées au nom de l'impartialité.

¹ Impartialité et indépendance. Implications pour les activités de recherche, de plaidoyer et de communications d'Amnesty International, index AI : POL 30/2035/2020

B. Indépendance

Le principe d'indépendance a été respecté. L'équipe d'enquête n'a rencontré aucun problème d'influence indue de la part de personnes externes ou internes ni aucune référence à de telles influences. Les recherches ont cependant dévoilé un déséquilibre en matière d'influence dans les structures de pouvoir internes que nous détaillerons plus loin dans ce rapport.

C. Exactitude

Principales observations :

Le principe d'exactitude implique de présenter la preuve des affirmations et des conclusions apportées en les vérifiant correctement et en menant une solide analyse politique et juridique. Il est clair, par ailleurs, que même si les publications plus courtes sont plus condensées, « nous devons pouvoir défendre nos conclusions si elles sont contestées² ».

L'analyse juridique ([disponible ici](#)) a montré que la principale constatation factuelle du communiqué de presse – à savoir que les forces armées ukrainiennes s'étaient placées dans des biens de caractère civil situés à proximité des populations civiles qui demeuraient dans ces secteurs, notamment dans des hôpitaux et des écoles abandonnées – était raisonnablement étayée par les éléments de preuve présentés. En revanche, l'analyse a conclu que l'une des principales constatations juridiques du communiqué – à savoir que les forces ukrainiennes n'avaient pas pris toutes les précautions possibles pour protéger les civil-e-s dans ces zones d'opération – était formulée en des termes excessivement catégoriques. Amnesty International aurait eu raison de conclure que les forces ukrainiennes *pourraient* avoir enfreint le droit international humanitaire, mais il était trop catégorique de conclure qu'elles *avaient* enfreint le droit international humanitaire. Amnesty International ne disposait pas de suffisamment d'informations pour conclure *catégoriquement* que des évacuations étaient *possibles* dans ces circonstances et que l'Ukraine n'avait donc pas respecté les obligations qui lui incombaient au titre du droit international humanitaire. Amnesty International aurait dû employer une tournure plus conditionnelle et conclure, par exemple, que les forces ukrainiennes *pourraient* avoir enfreint le droit international humanitaire.

D'après le comité juridique, la plupart de ces problèmes étaient dus au format de la publication, à son nombre de mots très limité et au manque de précision juridique. Les détails et les preuves concernant les événements mentionnés étaient insuffisants. Le format a également favorisé l'emploi de termes imprécis, flottants, non techniques et non juridiques qui laissaient la porte ouverte aux malentendus.

Il a été expliqué à l'équipe chargée de l'enquête qu'une phrase du communiqué de presse concernant la vérification des faits par imagerie satellite était inexacte, car elle indiquait que cette analyse avait permis de confirmer des détails relatifs à la coexistence de militaires et de civils. Les images satellites examinées n'ont pas corroboré cette coexistence, mais ont confirmé que des bâtiments avaient été détruits autour de lieux où l'équipe de recherche d'Amnesty International avait été témoin direct d'une telle coexistence. Cette phrase inexacte aurait dû avoir été placée ailleurs dans le communiqué de presse ou supprimée avant la publication, comme l'avait demandé le Laboratoire de preuves.

Enseignements à en tirer :

Dans l'ensemble, le comité juridique, qui a eu accès à des informations et des éléments non publiés, n'a pas remis en doute les conclusions factuelles du communiqué de presse, à savoir que l'armée ukrainienne opérait depuis des zones habitées par des civil-e-s. Cependant, au vu des questions

² Quality Assurance Framework, 2015, index AI : ORG 10/2704/2015

soulevées en interne au cours de la révision du communiqué de presse et après sa publication, il apparaît comme évident que des explications plus complètes et détaillées concernant les révélations et les éléments de preuve apportés auraient dû figurer dans le communiqué.

Le comité juridique a néanmoins remis en cause d'autres aspects du communiqué, par exemple, l'utilisation du terme *pattern* (mode d'action habituel, qui se répète). Il faudra, dans toutes les publications futures, faire plus attention avant d'affirmer que des cas sont représentatifs, prendre soin d'utiliser les échantillons de manière crédible et vérifier que nous disposons d'éléments suffisants pour confirmer nos propos. En outre, si nous voulons défendre nos conclusions publiquement, nous devons pouvoir les défendre en interne. Les questions soulevées au sein de l'organisation doivent nous alerter sur le fait que le public nous posera peut-être des questions similaires. Chaque fois que des questions sont soulevées en interne concernant des publications, les faits qui en sont à l'origine doivent pouvoir être discutés et analysés plus en détail. Ces questions ne doivent pas être prises comme une remise en cause du professionnalisme des auteur-e-s ou de la qualité des recherches ou des conclusions techniques, mais comme une manière d'améliorer la publication.

Sur le format de la publication : Il aurait été préférable de publier un briefing ou un rapport plutôt qu'un communiqué de presse. À l'avenir, Amnesty International devrait s'engager à publier plutôt des briefings ou des rapports (avec un plus grand nombre de mots et des chapitres consacrés aux aspects juridiques), en particulier pour les sujets compliqués relatifs au droit international humanitaire et au droit international relatif aux droits humains, ou lorsqu'il s'agit d'un thème politiquement délicat, comme c'était le cas ici. Les équipes de rédaction et de révision de ces publications doivent faire particulièrement attention aux mots employés et utiliser des termes techniques et juridiques.

Sur l'interprétation juridique : Quelle que soit la taille de la publication, celle-ci doit comprendre suffisamment de détails juridiques et politiques pour satisfaire aux normes de base en matière de droits humains. En outre, pour tous les sujets compliqués ou nuancés concernant le droit international humanitaire ou le droit international relatif aux droits humains pour lesquels plusieurs interprétations sont possibles, Amnesty International doit préciser explicitement son interprétation du droit. Cela peut atténuer le message et le rendre moins percutant, ce qui peut nuire à la visibilité ou au succès médiatiques. En l'occurrence, une explication plus longue et plus détaillée du droit et du contexte aurait renforcé l'argument général du texte.

D. Respect mutuel et inclusion

Principales observations :

Les principes de respect mutuel et d'inclusion semblent s'appliquer davantage aux comportements, processus et modes de travail internes. L'équipe d'enquête a recueilli des témoignages de personnes qui ne s'étaient pas senties respectées ou qui avaient l'impression d'avoir été exclues des décisions qui les concernaient (ou de ne pas avoir été réellement écoutées ou entendues). Il est difficile de dire si cela signifie que ces principes n'ont pas été appliqués. L'inclusion, par exemple, peut toucher à des questions de « représentation », et cet aspect semble n'avoir été traité structurellement qu'une fois qu'Amnesty Ukraine a eu connaissance de la date de publication prévue pour le communiqué de presse. Ce qui est certain, c'est qu'il existe une impression de manque de respect mutuel et d'inclusion et cette impression laisse entendre que ces principes n'ont pas été complètement appliqués.

La décision initiale de publier les résultats des recherches a été prise sans consulter Amnesty Ukraine, alors que le programme Réaction aux crises et le bureau régional Europe et Asie centrale ont discuté de cette proposition de publication le 5 juillet. Amnesty Ukraine n'a été directement consultée qu'après la rédaction d'une première version du communiqué de presse et n'a pas pu lire celui-ci avant

le 22 juillet, alors que le texte était plus ou moins achevé. Si Amnesty Ukraine a été gardée à distance de ce processus, c'était dans l'idée de protéger ses membres des réactions négatives, car cela leur permettait d'affirmer qu'ils n'avaient pas participé à la préparation du communiqué de presse. Les parties prenantes avaient conscience que ce communiqué de presse allait créer une polémique et ont perdu une bonne occasion d'obtenir le point de vue d'Amnesty Ukraine et de profiter de sa connaissance du contexte (et notamment du pouvoir de la diaspora ukrainienne, dispersée mais unie), ce qui a également engendré un sentiment de manque de respect et d'exclusion.

Enseignements à en tirer :

Un principe devrait être clarifié : celui nommé « **Amnesty, un seul mouvement** » (**principe de subsidiarité**), qui met l'accent sur l'importance de prendre en compte les expertises nationales et régionales dans les discussions relatives aux messages des actions de campagne et de plaidoyer. La définition de la **subsidiarité** figurant dans le cadre d'assurance qualité n'est pas claire et devrait être développée en termes de comportements, de mécanismes et de processus.

L'équipe d'enquête a fait remarquer que les plans visant à créer un impact doivent toujours reposer sur les capacités et les liens existants dans un contexte donné. Le personnel des équipes et des entités les plus directement touchées doit être inclus dans les consultations dès que possible afin de partager ses connaissances et de donner des conseils, lorsqu'il peut le faire sans danger. Cela ne doit pas affecter les éléments de preuve, les analyses et les affirmations présentés dans le document, mais peut influencer l'angle à adopter, le calendrier et la préparation préalable à la publication. Tous les membres du personnel concernés doivent avoir accès à un mécanisme clair leur permettant de faire connaître leurs préoccupations concernant la publication et les risques associés.

E. Cadre d'assurance qualité

Principales observations :

Le comité juridique et l'équipe d'enquête ont tous deux conclu que le processus d'assurance qualité suivi était inadéquat. Il n'y a pas eu de réelle planification préalable à la publication (élément pourtant essentiel du cadre d'assurance qualité). Les recherches sur la conduite des forces ukrainiennes n'étaient pas prévues. Elles se sont faites naturellement lorsque l'équipe de recherche du programme Réaction aux crises, qui rassemblait des informations sur les crimes de guerre commis par la Russie, est tombée à plusieurs reprises sur des soldats ukrainiens placés dans des zones civiles. Une réunion de planification ne pouvait donc pas avoir eu lieu avant les recherches, mais elle aurait pu avoir été organisée lorsqu'il est devenu clair que les recherches menaient à un nouveau contenu imprévu.

Il manquait par ailleurs une chaîne de revue claire. Le processus d'assurance qualité prévoit une revue en trois étapes. En l'occurrence, la version préliminaire du communiqué de presse a été soumise à des membres du personnel du programme Réaction aux crises compétents et plusieurs ont fait des commentaires et soulevé des problèmes. Le texte a été envoyé au programme Droit et stratégie politique alors que ce processus de consultation était encore en cours et deux versions ont été revues par des responsables du bureau régional Europe et Asie centrale, qui ont eux aussi fait part de leurs commentaires. Il est difficile de déterminer qui avait le pouvoir de validation à chaque étape de la préparation du communiqué de presse. Par ailleurs, plusieurs membres du personnel du SI (dont la secrétaire générale) ont revu et commenté le projet de communiqué de presse sans savoir ce que les réviseurs et réviseuses précédents avaient dit ou critiqué. Plusieurs personnes ont exprimé des préoccupations, alerté sur les risques posés et fait des suggestions de changements concernant le processus et le communiqué de presse en lui-même. Ces commentaires ont parfois été faits dans des courriels groupés et souvent dans des échanges bilatéraux. Certains ont été pris en compte, mais beaucoup ne l'ont pas été, et aucun document ou processus n'avait été mis en place pour centraliser

tous les retours et les rendre visibles aux personnes chargées de prendre des décisions, notamment à celles chargées de la revue finale.

Enseignements à en tirer :

Le cadre d'assurance qualité est en cours de révision. Le processus devrait au moins faire en sorte que chaque publication repose sur une théorie du changement, de manière à ce que le format choisi corresponde à l'impact attendu. Il est important de veiller à la *planification préalable à la publication*, de réunir les principales parties prenantes pour qu'elles se mettent d'accord sur leurs rôles respectifs, sur le modèle de prise de décisions, sur le calendrier et sur l'évaluation des risques. La chaîne de revue doit être convenue à l'avance. Les validations nécessaires et leur ordre doivent être clairs et communiqués aux parties prenantes. Tout changement dans le processus doit être convenue à l'avance et les principaux intervenant-e-s doivent en être informés. Toute dérogation pour les recherches et rapports sur des situations de crise ou d'urgence doit être codifiée et la chaîne de revue doit être clarifiée dès que la décision de produire un document est prise.

Le processus actuel d'assurance qualité ne dispose pas d'une procédure claire et détaillée pour enregistrer et faire remonter les éventuels désaccords sur le contenu. Il établit que tout désaccord doit être examiné par le ou la « supérieur-e hiérarchique ou réviseur-se concerné » et soumis aux responsables compétents pour que ceux-ci prennent une décision, mais dans la pratique, cela permet au ou à la supérieur-e hiérarchique de décider de la marche à suivre en cas de différend, y compris de ne pas en informer les autres réviseurs-ses. Le cadre d'assurance qualité révisé devrait établir un processus de remontée des informations clair et imposer la tenue d'un registre complet de tous les problèmes soulevés à chaque étape du processus de revue, y compris des désaccords, de manière à ce que les personnes chargées de valider les décisions puissent voir quels problèmes ont été soulevés et comment ils ont été résolus.

F. Actions ayant précédé la publication (implication des parties prenantes, plan d'atténuation des risques, évaluation des risques pour toutes les parties et autres sujets soulevés par l'enquête)

Principales observations :

Plusieurs décisions prises concernant le communiqué de presse reposaient sur l'idée que le comportement des forces ukrainiennes était une question relativement mineure par rapport à l'ampleur bien plus grande des crimes de guerre commis par la Russie. Ce point de vue a conduit à une sous-estimation notable de la nécessité de bien se préparer à une éventuelle réaction. Aucune analyse des risques globale n'a été menée pour envisager comment la révélation par Amnesty International de violations perpétrées par les forces ukrainiennes allait être reçue dans un contexte où l'Ukraine était dans la nécessité de se défendre. Il a seulement été noté que Human Rights Watch et le Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme avaient tous deux publié des observations similaires au cours des précédentes semaines, sans que cela ait donné lieu à des réactions hostiles. Il est évident que personne n'avait prévu un tel retour de flamme. L'équipe Sécurité mondiale avait évalué les risques concernant la sécurité du personnel, mais il n'y a pas eu d'évaluation des risques plus globale que cela. Des mesures d'atténuation ont été prévues : envoyer une proposition de droit de réponse au gouvernement ukrainien, engager une agence de relations publiques ukrainienne pour assister Amnesty International dans les communications de crise et ne pas traduire le communiqué de presse en russe ni le diffuser volontairement dans les médias ukrainiens. Mais la traduction automatique facilitée sur les réseaux sociaux a sans doute rendu certaines de ces mesures inopérantes.

Enseignements à en tirer :

La mise au point d'une stratégie globale concernant le travail sur l'Ukraine aurait permis de mettre en contexte les recherches sur la conduite des forces ukrainiennes par rapport aux violations du droit international humanitaire commises par les forces russes dans le pays. Cela aurait aussi guidé les réflexions menées pour déterminer si Amnesty International devait demander au gouvernement ukrainien de changer ses pratiques et dans quelle mesure elle pouvait le faire sans perdre son impartialité. L'absence d'une telle stratégie a laissé un vide, et c'est dans ce vide que le communiqué de presse a été rédigé.

Une analyse des risques globale aurait également permis aux équipes d'envisager plusieurs scénarios et de mieux planifier et préparer leurs actions sur différents fronts : (i) en laissant plus de temps au ministère de la Défense pour répondre ; (ii) en faisant particulièrement attention à l'utilisation de certains mots comme « tactiques » dans le titre ; (iii) en prévenant les sections, en leur laissant suffisamment de temps de préparation et en leur fournissant le matériel nécessaire ; et (iv) en réfléchissant à la possibilité de transmettre plus tôt la version préliminaire du communiqué de presse à Amnesty Ukraine.

G. Analyse juridique ([compte-rendu disponible ici](#))

Principales observations (voir également la partie C. Exactitude) :

Outre les observations mentionnées plus haut sur la question de l'exactitude, le comité juridique a jugé que l'analyse juridique et factuelle présentée dans le communiqué de presse n'était pas suffisamment détaillée et argumentée et que le communiqué aurait dû exposer les éléments du droit international humanitaire qu'Amnesty International estimait que l'Ukraine avait enfreints. L'examen juridique interne aurait dû être plus rigoureux et reposer sur une note d'analyse juridique. Le comité juridique a également estimé qu'Amnesty International aurait pu faire plus d'efforts pour impliquer les autorités ukrainiennes afin d'évaluer, d'une part, leur analyse de la faisabilité de stationner leurs troupes ailleurs et de, d'autre part, la possibilité de procéder à des évacuations et de prévenir les civil-e-s. En l'absence d'un tel dialogue, les conclusions faisant état de violations du droit international humanitaire n'auraient pas dû être formulées en des termes catégoriques. Elles auraient pu être publiées, mais au conditionnel. Selon le comité juridique, les questions de droit et les faits traités étaient d'une telle complexité qu'une analyse plus approfondie, plus prudente et plus complète sur le plan juridique était nécessaire.

Enseignements à en tirer (voir également la partie C. Exactitude) :

L'un des facteurs déterminants de la crédibilité d'Amnesty International en tant qu'organisation de défense des droits humains est l'analyse juridique et factuelle sur laquelle se fondent ses publications. Pour ne pas perdre cette crédibilité, les publications d'Amnesty International (longs communiqués de presse, rapports ou autres) doivent fournir une argumentation juridique et politique détaillée et réfléchie. Pour les publications plus courtes, notamment sur des sujets ayant des implications juridiques complexes, une analyse juridique et factuelle préalable (par exemple une note juridique interne) pourrait être préparée et servir de base à la rédaction du document public.

L'analyse juridique doit présenter les principes de droit pertinents et expliquer systématiquement comment, du point de vue d'Amnesty International, les preuves apportées établissent l'existence de chaque élément constitutif d'une violation. Cette analyse doit être la plus claire possible pour un large public, sans nuire à la précision et à l'exactitude des propos. En raison de la nature des arguments avancés, les termes employés dans cette analyse doivent être juridiques. Le reste de la publication peut avoir recours à d'autres termes non techniques. Il peut être nécessaire de décrire les observations au conditionnel plutôt que de manière catégorique.

H. Format et ton de la publication :

Principales observations :

Le choix de publier un communiqué de presse long reposait sur l'idée qu'il s'agissait du meilleur format pour permettre à l'équipe de recherche de publier ses découvertes sans trop attendre, même si des membres du personnel soutenaient qu'il était préférable de publier un document plus long et plus fouillé, étant donné la quantité de preuves disponibles. Cette décision reflétait également l'idée que ces violations étaient bien moins graves que les crimes de guerre commis par la Russie et que le temps passé à produire un rapport plus long serait plus utile s'il était investi dans des enquêtes sur les attaques menées sans discernement par les forces russes. De la même manière, l'angle adopté par le communiqué de presse (la décision de ne traiter que les violations du droit international humanitaire commises par les forces ukrainiennes et non par les deux camps, qui a elle aussi fait l'objet de débats en interne) reflétait cette volonté de publier rapidement ces révélations. L'équipe partait du principe qu'Amnesty International avait incontestablement déjà publié de nombreux documents faisant état des violations perpétrées par la Russie depuis le début de la guerre et que le communiqué de presse serait lu et interprété dans ce contexte et non comme une publication isolée.

Mais ces présupposés se sont en grande partie révélés faux. Le format choisi était non seulement problématique en ce qu'il imposait un nombre limité de mots, mais aussi parce qu'il impliquait de sacrifier la précision juridique et factuelle au profit du ton et du style. Certaines parties du communiqué de presse ont été écrites en des termes ambigus, imprécis et, sous certains aspects, juridiquement contestables.

Enseignements à en tirer :

Les décisions concernant le format des publications doivent être motivées par des considérations stratégiques et des objectifs en matière d'impact. Le communiqué de presse long n'est pas toujours le format le plus adapté pour faire connaître des résultats de recherches nouveaux ou délicats, surtout avec la limite actuelle de 1700 mots, car il ne laisse pas la place à suffisamment de nuance et de profondeur pour apporter les preuves nécessaires, préciser le contexte, analyser les faits d'un point de vue juridique et donner tous les détails de l'affaire.

Ce format n'est pas mauvais en soi : il peut être approprié pour réagir rapidement à certaines violations, **mais son utilisation doit être une exception et non la norme**. Les briefings et les rapports (qui prévoient un plus grand nombre de mots et des parties consacrées aux aspects juridiques) permettent de présenter des éléments de preuve solidement étayés et une analyse juridique de fond. Par ailleurs, lorsque le choix est fait de publier un communiqué de presse long, le nombre de mots autorisés devrait être flexible et permettre d'inclure une analyse juridique et des preuves suffisantes.

I. Droit de réponse

Principales observations :

La question du droit de réponse a été débattue en long et en large. Certaines personnes ont dans un premier temps estimé qu'il n'était pas nécessaire de proposer un droit de réponse au gouvernement ukrainien, tout d'abord parce que cela n'était pas toujours requis pour les longs communiqués de presse et ensuite parce que, d'après l'expérience récente d'autres organisations en Ukraine, il était probable que l'équipe n'obtienne aucune réponse. La directrice d'Amnesty Ukraine était cependant fermement convaincue qu'il était important de proposer un droit de réponse. Elle l'a fait savoir dans un courriel daté du 14 juillet, dans lequel elle avançait qu'ouvrir le dialogue avec le gouvernement ukrainien aiderait Amnesty International à atteindre son objectif général de protection des civil-e-s et

permettrait d'atténuer d'autres risques identifiés liés à la publication. Ce courrier a été suivi d'une discussion avec les principales parties prenantes le 15 juillet, au cours de laquelle la décision a été prise d'envoyer une proposition de droit de réponse au ministre de la Défense. Cette lettre n'a cependant été envoyée (par voie électronique) que le 27 juillet, et ce long délai ne laissait que cinq jours ouvrables au ministre de la Défense pour répondre, si tel était son souhait. L'équipe d'enquête et le comité juridique ont tous deux trouvé que cette façon de faire était inappropriée et qu'essayer d'obtenir une réponse du gouvernement ukrainien aurait dû être une priorité. L'équipe d'enquête a conclu que le temps accordé aux autorités ukrainiennes semblait se baser sur le calendrier médiatique d'Amnesty International et sur la date limite établie pour transmettre le communiqué de presse (sous embargo) aux sections.

Par ailleurs, le comité juridique a recommandé à Amnesty International de faire plus d'efforts pour dialoguer avec les États, non seulement à l'étape du droit de réponse, mais aussi au cours des recherches. Un tel dialogue pourrait s'avérer particulièrement important pour les observations de violations des règles relatives à la conduite des hostilités, car elles impliquent de déterminer ce que les autorités militaires sur le terrain cherchaient à faire, ce qu'elles savaient et ce qu'elles prévoyaient. « Sans aucune information des forces armées, a remarqué le comité juridique, il est impossible de déterminer catégoriquement qu'une violation des règles relatives à la conduite des hostilités a été commise, à moins que d'autres éléments clairs, basés sur des modes opératoires et d'autres preuves indirectes, l'indiquent. »

Enseignements à en tirer :

Les organisations internationales et les ONG travaillant dans le domaine des droits humains ont l'habitude de proposer un droit de réponse aux États, entreprises et autres entités accusées de violer les droits fondamentaux. Le personnel d'Amnesty International concerné doit bien comprendre que proposer un droit de réponse à l'État mis en cause fait partie de la démarche globale de l'organisation et que cette façon de faire ne se limite pas à certains types de publications. Les lignes de conduite actuelles concernant le droit de réponse indiquent qu'il est « essentiel de donner aux cibles un droit de réponse juste et raisonnable à la version finale de toutes les publications prévues » et que « le dossier de prépublication de chaque rapport doit exposer la marche à suivre et le calendrier qui ont été fixés ». Elles précisent que toute décision de ne pas proposer de droit de réponse doit être « exceptionnelle [et] se fonder sur des arguments solides et étayés ». Ces lignes de conduite devraient être révisées et mises à jour de manière à couvrir explicitement les longs communiqués de presse et autres travaux de réaction et à préciser que la décision de proposer un droit de réponse doit se baser sur le contenu et l'impact attendu plutôt que sur le format de la publication. Ces normes et procédures doivent être claires dès le début de la préparation de la publication. On ne doit pas attendre que le texte soit déjà en cours de rédaction pour en discuter.

Amnesty International doit également faire en sorte de donner aux États un délai de réponse réaliste. S'il serait naïf de croire que tous les gouvernements ciblés répondront, il existe des cas où l'obtention d'une réponse et l'ouverture d'un dialogue sont possibles, et si Amnesty International accorde plus de temps à ce processus, cela peut accroître la possibilité d'avoir un impact. Dans le cas du communiqué de presse sur l'Ukraine, l'élaboration d'une stratégie et d'une théorie du changement claires dès les premières étapes de la préparation de la publication aurait facilité la décision de proposer un droit de réponse et permis de le faire correctement.

J. Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment ou mieux en ce qui concerne la stratégie de communication du Secrétariat international (SI), notamment en termes

de communication sur les réseaux sociaux et dans les médias traditionnels, de suivi, de réactivité, etc. ?

Principales observations :

Le communiqué de presse a été publié le 4 août, mais ce n'est que le 2 août qu'il a été transmis aux sections d'Amnesty International (sous embargo), et les questions et réponses complémentaires n'ont été distribuées que le lendemain soir. Outre ces questions et réponses, aucun avertissement ou conseil concernant le caractère potentiellement polémique de son contenu n'a été fourni. Le communiqué de presse a été publié en ligne le 4 août à 00 h 01, et les réactions négatives venant d'Ukraine ne se sont pas fait attendre, car, selon les informations reçues, il a rapidement circulé sur les chaînes Telegram russes et ukrainiennes. Les critiques se sont intensifiées après la publication du communiqué sur le compte Twitter d'Amnesty International, vers 09 h 00 (heure d'été britannique). D'après l'équipe d'enquête, les réactions hostiles envers Amnesty Ukraine ont été « dures, immédiates et incessantes ». Amnesty Ukraine a perdu des partenaires et a été vivement critiquée par les pouvoirs publics, dont le président, Volodymyr Zelensky.

Une fois le communiqué de presse publié, les besoins en matière de communication se sont révélés complètement différents selon les contextes : dans certains pays, le communiqué a eu très peu d'écho ; dans d'autres, les équipes d'Amnesty International ont été soumises à une intense pression pour répondre aux sollicitations des médias, des membres et partenaires de l'organisation et du public. Dans certains contextes, des personnes ont même envoyé des menaces de mort et manifesté devant les bureaux d'Amnesty, parfois pendant de longues périodes. Dans certains cas, ces réactions hostiles ont été renforcées par la diffusion de fausses informations sur les méthodes de recherche d'Amnesty International, notamment l'affirmation que le communiqué de presse était fondé sur des déclarations de personnes détenues par les autorités russes. Dans d'autres situations, le communiqué de presse a été bien accueilli, soit parce qu'il était perçu comme un compte-rendu objectif, soit parce que l'opinion publique était plutôt favorable à la Russie.

La secrétaire générale a tweeté un message en réponse à des critiques virulentes qui lui avaient été adressées³ dans lequel elle laissait entendre que cette réaction hostile était orchestrée par « des groupes et des trolls de réseaux sociaux ». Cela a avivé les tensions, tout comme une déclaration publiée sur Facebook par la directrice d'Amnesty Ukraine, qui a donné une nouvelle dimension interne à cette histoire et suscité un regain d'intérêt sur les réseaux sociaux et dans les médias à l'échelle internationale. La directrice a annoncé sa démission le lendemain sur Facebook, démission qui a pris effet le 26 septembre 2022.

Lorsque le rythme des critiques s'est accéléré, il a été conseillé de ne pas répondre directement à des interviews pour ne pas « jeter de l'huile sur le feu ». Pour de nombreuses sections d'Amnesty International, ce conseil n'était ni utile ni applicable. Il a été « modifié » quand le Secrétariat international a diffusé des lignes directrices pour répondre aux questions, que les sections pouvaient adapter à leur propre contexte. Les sections les plus touchées ont exprimé leur frustration et leur nervosité. Certaines estimaient que le fait de garder le silence laissait de nombreuses questions sans réponse et favorisait la circulation de « fausses informations ».

On a observé le sentiment très net que la grande différence des besoins selon les sections n'était pas comprise et qu'une stratégie de communication plus nuancée aurait dû être envisagée. Les sections les plus affectées ont été contactées par de hauts responsables du SI et par des pairs, qui leur ont proposé leur soutien et leur intervention. Des efforts de communication d'un message unique à

³Certaines de ces critiques, mais pas toutes, étaient malsaines et menaçantes envers sa personne.

destination de toutes les sections ont également été faits, à la fois par courriel et par l'organisation de réunions. Le SI a été jugé lent dans sa réponse aux demandes et aux besoins des sections et toutes n'ont pas trouvé utiles les instructions les invitant à « ne pas communiquer ».

Enseignements à en tirer :

L'agilité et l'efficacité de la réaction d'Amnesty International après une publication sont directement liées à la qualité de la préparation préalable à cette publication. Une analyse des risques solide permet d'identifier les lieux où il est probable que le document suscite des réactions hostiles et où il est particulièrement important de planifier correctement les choses en amont et de fournir des conseils stratégiques de manière à ce que les équipes soient le mieux préparées possible. Les sections et les bureaux nationaux doivent être traités comme des partenaires, car les stratégies de communication et de participations doivent être adaptées à chaque contexte.

Les préparatifs doivent également prendre en compte le fait que les dirigeant-e-s des sections peuvent être personnellement pris pour cible et tenus pour responsables des actions entreprises par d'autres entités de l'organisation. Il est donc extrêmement important de les soutenir dans le cadre de la démarche « Amnesty, un seul mouvement », en particulier contre les pressions exercées sur les réseaux sociaux. Une fois que la crise est déclenchée, il est parfois trop tard pour réellement impliquer les parties concernées au sein des sections.

En cas de crise, envoyer un seul et même message à toutes les sections est entités n'est peut-être pas la meilleure voie à suivre, car une réaction adaptée dans un contexte ne l'est pas forcément dans un autre.

Il faudrait réfléchir davantage à l'utilisation des réseaux sociaux, notamment Twitter et Facebook, par les figures de premier plan au sein d'Amnesty. Les réseaux sociaux sont des mécanismes puissants pour susciter l'intérêt de la population et diffuser des informations, ainsi que pour faire avancer le débat public sur les questions relatives aux droits humains. Reste à savoir comment ces outils doivent être utilisés. Cela doit-il rester un mode de communication personnel (avec un message précisant « les opinions exprimées ici sont uniquement les miennes » dans la description du profil Twitter ou Facebook) ou faire partie de la stratégie de communication de l'ensemble du mouvement ?

Chacune de ces approches (utiliser les réseaux sociaux directement ou dans le cadre de la stratégie de communication générale de l'organisation) a ses avantages et ses inconvénients. D'un côté, les communications personnelles sont souvent plus originales et attrayantes, et augmentent la probabilité de susciter l'intérêt des internautes, qui sont plus enclins à répondre ou retweeter rapidement, ce qui augmente à son tour les chances de se faire entendre. De l'autre, le risque de faire des erreurs, d'utiliser des mots inappropriés, de manquer de précision, de révéler des informations délicates concernant des modes de fonctionnement, etc., est relativement élevé.

Il faudrait réviser les lignes de conduite concernant l'utilisation des comptes personnels de réseaux sociaux. On peut également demander aux responsables des réseaux sociaux et aux chargés de communication de donner des conseils de rédaction de messages personnels et de préparer les publications sur ces réseaux en cas de crise.

K. Toutes les parties concernées ont-elles été réellement impliquées dans le processus de prise de décisions ?

Principales observations :

Pour faire court, la réponse est non, mais il est important d'apporter quelques précisions et nuances. Les principales parties concernées ont été prises en compte à différents moments, dans différents cadres et mécanismes. Outre l'équipe de coordination sur la crise en Ukraine, principal organe de supervision stratégique, d'autres mécanismes ont été mis en place, comme l'équipe de gestion de l'épisode de crise, axé sur la sécurité et le bien-être du personnel, qui a notamment supervisé l'évacuation du personnel du bureau d'Amnesty Ukraine et veille à sa sécurité à l'étranger, ainsi qu'à la sécurité du personnel d'Amnesty International resté en Ukraine ou qui y effectue des recherches.

Des réunions ad hoc ont également été organisées pour répondre aux préoccupations soulevées et convenir des suites à donner, et d'autres voies et moyens d'échange ont été utilisés pour faciliter la contribution des personnes intéressées. Les courriels, par exemple, permettent de mettre des personnes en copie ou de supprimer des destinataires. Parfois, « mettre quelqu'un en copie » est une manière d'inclure horizontalement différents spécialistes pour élargir la perspective. Parfois, c'est une manière d'inclure hiérarchiquement une personne chargée de valider les décisions ou qui fait figure d'autorité. L'équipe d'enquête a remarqué que l'inclusion d'une figure d'autorité (ou le fait d'y faire référence) a souvent pour effet de limiter la participation ou de faire taire les critiques. Étant donné qu'un nombre considérable d'échanges, de décisions et de validations se sont faits par courriel (et parfois dans des appels ou des chats bilatéraux sur Teams), il est important de prendre en compte les dynamiques de ces échanges pour analyser l'inclusion des parties intéressées.

Un mot de la question est particulièrement important : « réellement ». Sur ce point, les avis sont partagés. Certaines personnes interrogées considèrent que les parties concernées ont eu l'occasion de s'exprimer et de soulever des problèmes qui ont ensuite été pris en compte dans les prises de décision. D'autres ont eu l'impression que, malgré les consultations, leurs préoccupations n'ont pas été entendues et que les propositions alternatives n'ont pas été sérieusement envisagées. Par exemple, un courriel (daté du 12 juillet) de la secrétaire générale félicitant les chercheur-se-s et soulignant l'importance de leurs révélations a donné à l'équipe d'Amnesty Ukraine l'impression que les principales décisions avaient déjà été prises et que, si elle avait été écoutée, elle n'avait pas été entendue. Voyant l'absence de réelle prise en compte de ses préoccupations initiales, l'équipe a été envahie par un sentiment de résignation et s'est dit que la seule solution pour elle était d'essayer de mettre en place des mesures d'atténuation et notamment d'engager le dialogue avec le gouvernement ukrainien (voir la partie Droit de réponse, plus haut).

Dans le contexte de la réponse aux réactions ayant suivi la publication du communiqué de presse, après la résolution de quelques situations critiques dans certaines sections d'Amnesty, des courriels faisant part de certaines préoccupations sont restés sans réponse, les sections qui en étaient à l'origine ont alors eu l'impression de ne pas être entendues.

Donc, si certaines parties intéressées ont été officiellement impliquées dans les prises de décision avant le 4 août, la « réelle » prise en compte de cette participation reste encore à prouver. Si des efforts sincères ont été faits (en particulier après le 4 août) pour réellement impliquer les principales parties intéressées au sein des sections, ces efforts n'ont pas été entièrement efficaces.

Enseignements à en tirer :

Réagir aux crises nécessite la participation réelle de toutes les parties concernées à la préparation, la planification, la coordination et la prise de décisions. En cas de crise ou de menace de crise interne ou externe, Amnesty International crée souvent toute une variété d'outils et de mécanismes intégrant les

principales parties intéressées. La multiplication de mécanismes ad hoc peut conduire à une certaine confusion et à des chevauchements. Il faudrait plutôt mettre sur pied dès que possible une seule et unique équipe de coordination ou de gestion de crise chargée d'élaborer et de transmettre des plans d'urgence et de coordonner une réponse organisationnelle et stratégique. Des groupes plus petits et plus spécialisés peuvent être nécessaires pour traiter certaines questions particulières comme la sécurité ou la communication, mais ils doivent toujours rendre des comptes à l'équipe de coordination principale, afin que quelqu'un puisse avoir une vue d'ensemble. Même lorsqu'il existe une équipe de coordination centrale, incluant les « bonnes » parties prenantes, cela ne garantit pas forcément une « réelle » participation. L'équipe de coordination sur la crise en Ukraine, par exemple, n'a pas mis au point d'analyse des risques ni de mesures d'atténuation pour le communiqué de presse et n'a même pas débattu de ces questions.

Si la dynamique des pouvoirs est déséquilibrée, toutes les parties intéressées n'ont pas les mêmes possibilités de participation et ne font pas l'objet d'un même niveau de consultation. Certaines ont alors l'impression que leurs préoccupations ne sont pas entendues et que leurs suggestions ne sont pas sérieusement prises en compte. Par exemple, l'équipe d'enquête a observé que le programme Réaction aux crises semblait jouir d'un statut particulier au sein d'Amnesty International, statut qui s'accompagne d'un profond respect et d'attentes élevées de la part des employé·e·s et membres du mouvement, mais qui accorde aussi implicitement à son équipe le pouvoir et la liberté de ne pas toujours collaborer avec les autres programmes et entités.

Il est par ailleurs important d'identifier correctement les parties intéressées « pertinentes » à consulter. C'est une notion subjective qui peut évoluer au fil du temps en fonction des actions prévues ou proposées. Il faut envisager de consulter les sections et autres entités, ainsi que les organes de gouvernance. Le personnel des sections a été largement absent des processus liés aux prises de décision. Les sections auraient par exemple dû être davantage prises en compte pour obtenir un tableau plus précis des risques entourant la publication du communiqué de presse, notamment au vu du grand nombre de réfugié·e·s ukrainiens accueillis dans différents pays d'Europe et de la forte présence d'une diaspora ukrainienne au Canada, aux États-Unis et en Australie.

Dans la réponse à une crise externe, la mise en contexte du travail de recherche, de campagne et de plaidoyer doit être déterminée par une stratégie mondiale clairement articulée et par une théorie du changement. Cela doit s'accompagner d'une analyse des risques complète prenant en compte différents scénarios dans les différents territoires et fuseaux horaires et permettant une planification et une préparation cohérentes dans l'ensemble du mouvement.

Lorsque certaines sections ou autres entités sont particulièrement exposées à un risque de réactions hostiles, il est crucial de les prévenir et de préparer rapidement des outils et des stratégies adaptés aux différents contextes nationaux et régionaux. Le principe « Amnesty, un seul mouvement » met l'accent sur l'importance de prendre en compte les expertises nationales et régionales dans les discussions en matière d'impact et de message.

L. Culture et relations

Principales observations :

L'équipe d'enquête a entendu toute une variété de points de vue et de préoccupations concernant ces concepts et des personnes ont signalé que certains problèmes perduraient depuis longtemps. Plusieurs critiques ont été faites : la tendance à écouter sans entendre, le manque de respect envers certaines compétences et certains points de vue, la valorisation de certaines fonctions plutôt que d'autres, les déséquilibres de pouvoir entre les différentes équipes du SI et entre les entités nationales et ces dernières, le manque de confiance dans les capacités des personnes, le manque d'attention à la

surcharge de certains employé·e·s qui frisent l'épuisement professionnel, le rejet des points de vue différents et l'hésitation à dénoncer les problèmes. Il est inquiétant de voir que certaines de ces critiques de la culture d'Amnesty International semblent être tenaces, car ces sentiments négatifs peuvent affecter la santé, le bien-être, l'implication et la créativité des employé·e·s et des membres et, finalement, leur volonté et leur capacité à continuer à travailler à Amnesty International. Les personnes interrogées étaient cependant motivées par leur attachement aux droits humains et voulaient contribuer à un travail qui leur semblait important et utile.

Des événements positifs ont également été signalés, en particulier de nombreux actes de solidarité et de soutien dans tout le mouvement. Amnesty Pologne et Amnesty Moldavie ont joué un rôle important en accueillant et en soutenant le personnel d'Amnesty Ukraine. Le personnel du bureau moscovite du SI, qui a quitté la Russie après l'invasion de l'Ukraine en février 2022, a également obtenu du soutien, en particulier de la part d'Amnesty Finlande. Amnesty Norvège, Amnesty Belgique, Amnesty Pays-Bas, Amnesty Allemagne et Amnesty Royaume-Uni ont également travaillé étroitement avec l'équipe de gestion de l'épisode de crise du SI pour organiser la réinstallation du personnel des bureaux ukrainien et moscovite et de leur famille. Elles soutiennent et hébergent d'ailleurs toujours certains d'entre eux à ce jour. Il est courant que des actes de solidarité se produisent spontanément en temps de crise, les gens s'empressant d'apporter leur aide. La question a été soulevée de savoir comment cette solidarité s'exerce en dehors des situations de crise et quelle forme elle peut prendre pour être constructive. On peut par ailleurs craindre que les actes de solidarité et de don renforcent les systèmes de pouvoir existants. Mais mettre l'accent sur la « solidarité » plutôt que sur le « soutien » peut nous mettre sur la bonne voie en dissociant les ressources de l'acte en lui-même.

Dans certaines entités d'Amnesty International, la crise a révélé une mauvaise connaissance du fonctionnement du mouvement (notamment en ce qui concerne l'organisation, les relations entre les différentes sections et les programmes du SI). Dans certaines sections, les personnes occupant des postes clés n'ont pas forcément une grande expérience des situations de crise. Par ailleurs, les personnes externes au mouvement ne comprennent pas toujours la complexité de la structure organisationnelle d'Amnesty International. L'opinion publique considère les personnes occupant des postes clés dans les sections (les directeurs et directrices ou les président·e·s des bureaux exécutifs, par exemple) comme des dirigeant·e·s, responsables des propos et des actions d'Amnesty International, alors qu'elles peuvent ne pas avoir une grande connaissance des problématiques liées à la crise en question et avoir peu participé aux prises de décision.

Pour de nombreuses personnes interrogées par l'équipe d'enquête, c'est la culture d'Amnesty International qui est à l'origine de la situation qui a conduit à la publication du communiqué de presse et de ses répercussions. Cette culture comprend la crainte de dénoncer les problèmes ou le fait de juger cela vain, l'impression de ne pas être entendu·e, le fait de choisir le chemin le plus facile après avoir fait l'expérience de ne pas se sentir entendu·e, la concentration des pouvoirs dans certains lieux et certaines entités particulièrement respectées, le fait que les opinions de certaines personnes aient plus de poids que les autres, les comportements forgés par une dynamique centre-périphérie, et les préjugés fondés sur les comportements passés des personnes.

Enseignements à en tirer :

La principale leçon à tirer de ces observations est qu'Amnesty International doit améliorer sa culture interne. Pour y parvenir, il faut plus que des lignes de conduite et une formation. Les comportements et les valeurs font partie des indicateurs de performance utilisés au quotidien, mais comment les personnes sont-elles accompagnées vers le changement ? Changer requiert des capacités, une motivation et des occasions de le faire, que ce soit au niveau individuel ou au niveau de l'organisation. Les capacités ne suffisent pas. Vouloir changer ne suffit pas. Des occasions concrètes sont nécessaires

et le changement doit être reconnu et récompensé, et figurer dans des stratégies pour des changements durables, qui comprennent des indicateurs de performance et s'intègrent dans le cadre d'évaluation.

Gestion des désaccords

Lorsque des collègues soulèvent des préoccupations importantes concernant une publication ou une façon de procéder, il est rarement possible de ralentir pour en discuter et tenter de trouver un consensus. Pourtant, même si la pression de produire, et de produire à temps, est constante, obtenir quelque chose de correct, avec les nuances nécessaires, est plus important que la vitesse.

Les processus de délibération internes d'Amnesty International ne garantissent pas une prise en compte et une résolution adéquate des désaccords. Le processus d'assurance qualité, par exemple, permet les discussions. Même s'il est linéaire, il fonctionne plus souvent comme un processus itératif et devrait faciliter la tenue de débats sains. Mais ce processus de délibération peut également être traité comme un obstacle à surmonter, de telle manière que l'objectif à atteindre en matière de droits humains (produire un changement positif) est confondu avec l'objectif intermédiaire qui est de mener à bien une publication. Si l'assurance qualité n'est envisagée que comme une série de validations, on peut cocher toutes les cases sans avoir correctement résolu les problèmes et faiblesses soulevés.

Lorsque des collègues émettent des réserves concernant un plan d'action ou une publication, les échanges de courriels bilatéraux sont un bien maigre substitut à des débats éclairés, où les parties intéressées chercheraient réellement à atteindre un consensus. Lorsqu'un tel consensus ne peut pas être atteint ou que des collègues sentent qu'ils ne seront pas entendus, il devrait exister d'autres voies internes accessibles avant la publication d'un document pour soulever des préoccupations concernant ses conclusions ou son analyse. Lorsque les entités nationales sont concernées, leur directeur ou directrice général·e, qui est responsable du renforcement du mouvement, doit pouvoir participer à la résolution des problèmes qui se posent. Si les débats internes ne permettent pas de résoudre les préoccupations soulevées ou de trouver un terrain d'entente, on peut envisager de faire appel à un·e ou plusieurs spécialistes externes.

Toutes les décisions ne peuvent pas être démocratiques, et en raison de la nature de son travail, Amnesty International doit continuer à aborder des sujets impopulaires. Elle ne doit surtout pas perdre sa capacité à faire valoir la vérité auprès de ceux et celles qui ont le pouvoir et à surveiller la mise en œuvre des droits humains partout dans le monde. L'essentiel est que les employé·e-s de l'organisation, et en particulier les plus proches du problème ou les plus susceptibles d'en subir les répercussions, puissent participer pleinement à rendre les méthodes et les publications d'Amnesty International plus solides et efficaces, sans crainte ni cynisme.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ces conclusions et recommandations regroupent et complètent celles des trois rapports d'enquête.

1. Cadre d'assurance qualité

Le cadre d'assurance qualité est en cours de révision et ce processus devrait inclure des discussions sur deux changements importants dans la politique de l'organisation. Ces changements sont conformes à l'esprit des recommandations sur l'assurance qualité, d'où leur mention ici.

Tout d'abord, le cadre d'assurance qualité devrait contenir une « typologie des publications écrites » précisant clairement quels sont les différents types de publications et quand les utiliser. Ces publications devraient être classées en fonction de leur destination (« externe » ou « interne ») plutôt que selon des critères fonctionnels internes. Les longs communiqués de presse devraient rester rares et se limiter aux cas où une équipe de recherche sur le terrain a découvert de nouvelles violations des droits humains intéressant l'actualité internationale et où Amnesty souhaite transmettre l'information aux médias avant de rédiger un briefing ou un rapport. Une publication plus complète devrait être attendue à la suite de la publication d'un communiqué de presse long. Il pourrait être utile de renommer ce type de publication de manière à clarifier le fait qu'il sera suivi d'une autre publication (briefing ou rapport) plutôt que de sous-entendre qu'il s'agit d'une version longue du communiqué de presse.

Autre travail en cours, une ligne de conduite sur la « gestion des preuves » est en train d'être mise au point. Elle mettra en place des « pratiques de gestion des preuves sûres et solides, en particulier concernant l'identification, la conservation, la classification, l'organisation et le suivi des éléments de preuve ». Cela fait de longues années qu'il n'existait aucune politique de la sorte et les pratiques d'archivage ont varié. Les équipes décidaient donc individuellement de la manière de classer, conserver et gérer les éléments de preuve. Des pratiques très disparates se sont donc développées en la matière. Cette nouvelle politique était en cours de consultation pendant la période couverte par cet examen, elle n'était donc pas encore en place et sera mise en œuvre dans les prochains mois.

L'équipe d'enquête a détecté des problèmes à plusieurs niveaux.

- Premièrement, la plupart des personnes qui ont participé au communiqué de presse avaient une idée différente de qui validait chaque étape.
- Deuxièmement, des questions ont été soulevées sur la pertinence des éléments de preuves soutenant les affirmations faites dans le communiqué de presse, et certaines personnes à l'origine de ces questions n'ont pas eu l'impression que la version publiée répondait à ces inquiétudes.
- Troisièmement, les préoccupations exprimées ont été traitées une par une et le regroupement de ces remarques n'a pas été envisagé.
- Quatrièmement, la « première revue » et « la revue juridique » n'ont pas été clairement séparées et le texte a évolué en fonction des contributions de différentes personnes.
- Cinquièmement, il était clair, en interne, qu'Amnesty International avait publié de nombreux autres documents sur des violations du droit international humanitaire commises par la Russie, mais cela ne voulait en aucun cas dire que le public en général allait le lire dans ce contexte, ni même en lire plus que le titre.

2. Réseaux sociaux

L'utilisation de Twitter, Facebook, et d'autres plateformes de réseaux sociaux à des fins de communication est tout un défi pour un certain nombre d'organisations et de personnes occupant des

postes à responsabilité. Twitter, en particulier, est devenu une importante tribune pour discuter de sujets internationaux et partager des informations. Les événements qui ont suivi la publication du 4 août ont clairement montré que même si les comptes Twitter sont personnels et portent la mention « les opinions exprimées ici sont uniquement les miennes », cela n'empêche pas que les tweets qui y sont publiés soient perçus comme représentatifs de l'opinion d'Amnesty International. En pleine crise, plus particulièrement, tout ce que les dirigeant·e·s d'Amnesty affirment publiquement a des répercussions sur l'organisation.

Dans les situations particulièrement délicates, la ou le secrétaire général·e et les autres dirigeant·e·s d'Amnesty ne doivent donc rien tweeter (ni publier sur d'autres réseaux sociaux) sans demander de révision et de conseil à l'équipe Marketing et communication. Cela peut retarder le temps de réaction ou de réponse, mais permet une communication unifiée et cohérente pour tout le mouvement. Afin de ne pas dénaturer ce qui fait la particularité de Twitter (et d'éviter les tweets bureaucratiques), l'équipe Marketing et communication devrait mettre au point une stratégie pour communiquer le plus efficacement possible tout en gardant « une touche personnelle ».

Toute stratégie de communication sur les réseaux sociaux doit être adaptée et prendre en compte les différents domaines de compétence d'Amnesty International, y compris les rôles joués par les dirigeant·e·s locaux de l'organisation. Ceux-ci doivent être préparés pour répondre aux questions pertinentes liées au travail de l'ensemble du mouvement, même lorsqu'ils ne sont pas les auteurs des publications concernées. Mais leur réputation personnelle et leur ardeur au travail ne doivent pas faire l'objet d'une pression excessive. Ce point est particulièrement important à une époque où les réseaux sociaux façonnent le débat public et où il est relativement facile de prendre pour cible n'importe quelle personnalité publique.

3. Approche axée sur l'impact

Au bout du compte, l'effet recherché par les parties intéressées au sein d'Amnesty International était de protéger des vies civiles, mais toutes n'estimaient pas que la publication du communiqué de presse permettrait d'avancer dans ce sens, loin de là. Plusieurs personnes ont affirmé avec force que la publication de ce communiqué de presse, uniquement axé sur le comportement des forces ukrainiennes, déclencherait une réaction négative et ne conduirait à aucun changement positif concernant la protection des civil·e·s (voire pourrait s'avérer contreproductif). Ces personnes défendaient plutôt l'idée de dialoguer directement avec le gouvernement ukrainien. D'autres trouvaient important de publier le communiqué et de proposer un droit de réponse au gouvernement ukrainien. D'autres encore soutenaient qu'Amnesty avait publié de nombreux documents sur les violations du droit international humanitaire commises par la Russie en Ukraine sans engager de dialogue direct avec le gouvernement russe et qu'adopter une autre manière de faire concernant les violations du droit international humanitaire perpétrées par l'Ukraine dont l'équipe de recherche avait été témoin ne serait pas impartial et ne favoriserait pas le respect de l'obligation de rendre des comptes. Ce dernier argument était motivé par la volonté de renforcer l'impartialité d'Amnesty International et d'amener le gouvernement ukrainien à rendre des comptes pour avoir posté des soldats dans des zones densément peuplées. Finalement, Amnesty International n'a pas pris de recul pour évaluer quelle méthode (ou association de méthodes) serait la plus efficace pour protéger des vies civiles.

Lorsque des bureaux ou des sections se trouvent proches du lieu où des révélations risquent d'avoir le plus d'impact, le personnel le plus directement touché (dans le cas du communiqué de presse du 4 août, il s'agissait d'Amnesty Ukraine et de certaines sections qui risquaient d'essuyer des réactions particulièrement hostiles) devrait avoir accès au projet de publication le plus tôt possible afin de

pouvoir apporter ses conseils. Cela ne doit pas affecter les éléments de preuve, les analyses et les affirmations présentés dans le document, mais peut influencer l'angle à adopter, le calendrier et la préparation préalable à la publication. Tous les membres du personnel concernés doivent avoir accès à un mécanisme clair leur permettant de soulever des préoccupations urgentes concernant la publication et les risques associés.

4. Signalement des conflits et désaccords

Outre le système visant à signaler les préoccupations en matière d'assurance qualité recommandé plus haut, il faudrait convenir d'une plateforme inclusive pour soulever et résoudre les problèmes. Dans des situations comme celle-ci, se concentrer volontairement sur une analyse des risques plus larges aurait pu faire émerger plus tôt certains points de tension et de conflit et aurait permis de les envisager d'un point de vue organisationnel et non comme des problèmes « relationnels » associés à des différences de points de vue. Cela aurait également pu permettre de résoudre les conflits en amont ou de trouver une manière de le faire. À l'avenir, il pourrait être envisagé d'inclure ce rôle dans le mandat du groupe chargé de la stratégie et de la coordination ou d'une autre structure temporaire, tout en veillant à ce que l'équipe concernée soit composée des bonnes personnes.

Une ligne de conduite sur le processus de remontée des informations a été annoncée et est en cours d'élaboration. Il est important de garder à l'esprit le contexte dans lequel cette ligne de conduite sera mise en place. L'équipe d'enquête a observé que les personnes qui avaient exprimé leurs préoccupations l'avaient généralement fait par les voies « adaptées » : auprès de leur responsable hiérarchique, directement auprès des collègues concernés ou lors de réunions d'équipe. Une ligne de conduite en matière de signalements qui suivrait la hiérarchie centrale de l'organisation ne serait sans doute pas la plus efficace pour résoudre les problèmes, surtout quand cette hiérarchie est perçue comme faisant partie du problème, et risquerait de suivre la « chaîne de gestion hiérarchique » du poste concerné au sein du SI. Il semble par ailleurs que dans le cas du communiqué de presse du 4 août, le problème était également stratégique, car les opinions différaient sur la meilleure façon d'atteindre l'impact souhaité. Nous recommandons ici que la ligne de conduite sur le processus de remontée des informations ne renforce pas la culture selon laquelle la hiérarchie serait la solution.

5. Analyse des risques

Malgré les préoccupations soulevées par différentes parties prenantes, aucune analyse des risques complète faisant apparaître l'ensemble des éléments de risque n'a été menée. L'équipe Sécurité mondiale a pris et coordonné des mesures face aux risques concernant la sécurité du personnel, mais les risques concernant l'organisation dans son ensemble n'ont pas été anticipés et analysés de manière globale. Bien sûr, Amnesty International ne peut pas mener d'analyse des risques complète pour toutes ses publications, mais dans des cas comme celui-ci, une analyse rapide mais réfléchie aurait permis d'identifier certains risques à atténuer et certaines précautions à prendre. Cela aurait aussi permis au personnel d'Amnesty Ukraine de contribuer en partageant ses connaissances du contexte et en aidant à anticiper les différents risques probables.

À l'avenir, lorsque différents sujets de préoccupation seront soulevés, une analyse transversale des risques pouvant être engendrés par une publication ou une action devra être menée. La brièveté d'une publication (lorsqu'il ne s'agit pas d'un rapport complet) ne doit pas faire croire qu'elle comporte moins de risques. La création d'une équipe de coordination sur la crise en Ukraine en janvier 2022 montrait bien que tout le travail effectué en et sur l'Ukraine nécessitait un groupe spécial pour apporter une vue d'ensemble et coordonner les travaux. L'analyse des risques et la supervision devront désormais faire partie des principales fonctions de ce type de groupes. Ceux-ci doivent veiller à ce que l'analyse des risques comprenne le point de vue de toutes les parties intéressées en interne et qu'elle

puisse donner une vision objective et commune des risques auxquels s'expose l'organisation. Ils doivent aussi veiller à ce que cette analyse des risques guide la prise de décisions.

6. Culture

Amnesty International n'est pas la seule organisation à être née dans un contexte européen avant de s'étendre au reste du monde. Ce n'est pas non plus la seule organisation qui peine à devenir réellement mondiale et inclusive. La façon dont les ressources, les influences et le pouvoir circulent dans les organisations comme Amnesty International détermine qui détient l'autorité officielle et non officielle et est difficile à changer. Amnesty a pris des mesures en faveur d'une réelle inclusion (par exemple l'adoption des principes directeurs pour un leadership féministe en 2022), mais l'évolution des systèmes et des comportements est lente. Les principes sont le reflet de nos aspirations, mais pas de notre détermination. Ils sont un bon point de départ, mais pas une véritable destination.

Certaines personnes qualifient Amnesty International d'organisation « coloniale ». C'est le signe d'un grave défaut qui ne correspond pas aux valeurs du mouvement ni à la façon dont son personnel et ses membres se voient. La plupart du personnel et des membres d'Amnesty International se considèrent comme activement anticolonialistes et antiracistes en raison de leurs convictions et de leurs valeurs. Cela ne garantit cependant pas que ces convictions et valeurs se reflètent dans les comportements et processus. L'utilisation du terme « colonial » peut également avoir l'effet opposé à celui escompté : au lieu de renforcer l'attention et le souci d'éviter un tel penchant, elle peut bloquer toute écoute.

Voici à quoi Amnesty International s'est engagée et comment elle compte s'y prendre : *Pour tirer un maximum avantage de notre diversité, nous écoutons activement les expériences d'autrui, nous encourageons chacun-e à faire de même et nous évoluons en conséquence. [...] Nous respectons la diversité et l'inclusion également en ancrant ces principes dans nos processus. Nous utilisons des analyses intersectionnelles pour nous aider à lutter contre la façon dont le racisme, l'oppression de classe, le patriarcat et d'autres systèmes discriminatoires peuvent engendrer des relations déséquilibrées à travers le mouvement et en son sein, y compris dans la vie quotidienne professionnelle.* Ces quelques lignes sont extraites des lignes de conduite pour le leadership féministe, adoptées en 2022, au moment même où se déroulaient les événements qui ont conduit à la publication du communiqué de presse dont il est question ici. Il ne semble pas nécessaire d'instaurer une autre politique. La question est de savoir ce que chaque équipe fera différemment au quotidien pour être à la hauteur de cet engagement. La Coalition de direction (CLT) serait un bon point de départ, non pas parce qu'elle est plus importante que les autres entités d'Amnesty, mais parce qu'elle peut montrer l'exemple de manière efficace en adoptant des comportements reflétant un changement de culture professionnelle.

Ces problèmes ont déjà été soulevés par le passé et de nombreuses personnes ont ressenti de la frustration en voyant que les choses ne changeaient pas. Amnesty International doit donc réfléchir à ce qui n'a pas été fait dans les tentatives précédentes visant à améliorer la situation, ou pourquoi les efforts accomplis n'ont pas entraîné les changements souhaités. Changer la culture d'une organisation n'est pas un projet. C'est une responsabilité de tous les jours pour les personnes qui la composent, et en particulier pour les cadres, quels que soient leur niveau et leur situation géographique, qui doivent veiller à ce que leurs équipes et collègues puissent exercer ce changement de comportement. Façonner cette nouvelle culture devrait faire l'objet d'une stratégie et d'un engagement à long terme. Ces efforts ne doivent pas être abandonnés au bout de quelques semaines ou quelques mois. Ils doivent conduire à un ancrage solide de ces valeurs dans le travail de l'organisation et de son personnel.

Amnesty International doit par ailleurs étudier comment « récompenser » et favoriser les critiques et les propositions de solutions plutôt que de les voir comme des obstacles ou des blocages. Cela pourrait faire partie du cadre d'assurance qualité, dans le contexte des équipes inter-fonctionnelles ou sur les plateformes de collaboration.

7. Bien-être du personnel

L'enquête a révélé que le souci du bien-être et de la sécurité du personnel était source d'inquiétudes à différents postes de l'organisation et que cela se traduisait par des actions et des gestes de solidarité. La situation a exposé un certain nombre de personnes à de vives critiques, des menaces et des réactions hostiles de la part du public. Certaines des personnes les plus exposées ne semblent pas avoir exprimé un besoin de soutien, mais l'ensemble du personnel et des membres des bureaux exécutifs susceptibles d'être touchés et qui portent de lourdes responsabilités ont droit à un soutien et à des soins et devraient pouvoir y avoir accès avec facilité et sans se sentir dévalorisés. À l'avenir, Amnesty International doit veiller à ce que chaque membre du personnel soit proactivement soutenu de la manière qui lui convient en cas de pressions ou de tensions. Les processus relatifs au bien-être du personnel ne doivent pas pâtir des tensions internes à l'organisation. Amnesty a investi dans tout un ensemble de services de soutien à la santé mentale et au bien-être allant de l'accompagnement post-traumatique aux groupes d'entraide internes, en passant par des ateliers pour améliorer l'intelligence psychosociale et un programme d'assistance au personnel accessible 24 heures sur 24. Il est essentiel de faire en sorte que le personnel de l'organisation ait le temps et la possibilité de faire appel à ces services.

8. Collecte de fonds

À la suite de cette crise, certaines sections ont eu besoin de l'aide du SI pour leurs activités de collecte de fonds. Quelques-unes ont observé une importante baisse de leurs revenus et ont eu besoin d'un soutien direct pour continuer à fonctionner et maintenir leurs activités. Le fonds de solidarité en période de crise a apporté une aide aux sections les plus touchées.

LISTE PROVISOIRE DE RECOMMANDATIONS

Ces recommandations provisoires regroupent et complètent les conclusions des enquêtes. Elles ont été identifiées par le Bureau exécutif international et la Coalition de direction.

1. Intégrer les principes d'Amnesty International à nos méthodes de travail sur les situations d'urgence et de crise

Supervision et coordination : favoriser une réelle participation et le respect mutuel

- Veiller à ce que les principales parties intéressées dans l'organisation soient identifiées et représentées, en particulier celles qui appartiennent à des entités directement touchées par les événements, et faire en sorte de créer les conditions garantissant une réelle participation et une réelle consultation.
- Mettre sur pied une équipe de coordination et de gestion des crises unique au sein du SI, chargée de diriger la stratégie adoptée et de superviser la réponse de l'organisation. L'équipe principale peut créer des groupes plus restreints et plus ciblés pour traiter certaines questions spécifiques, comme la sécurité ou les communications. Ces groupes doivent rendre des comptes à l'équipe de coordination principale.
- Veiller à ce que le personnel des bureaux les plus directement touchés ait accès au projet de publication suffisamment tôt pour pouvoir donner ses conseils. Cela ne doit pas affecter les éléments de preuve, les analyses et les affirmations présentés dans le document, mais peut influencer l'angle à adopter, le calendrier et la préparation préalable à la publication.
- Établir un mécanisme clair et accessible permettant au personnel concerné de soulever des préoccupations urgentes concernant la publication et les risques associés.
- Clarifier le principe « Amnesty, un seul mouvement » (principe de subsidiarité) et accompagner sa mise en œuvre en termes de comportement, de mécanismes et de processus.
- Créer un Comité de rétroaction relatif à la réaction aux crises, composé de représentant-e-s des entités nationales les plus affectées, qui devront être sollicités et consultés sur l'analyse et l'atténuation des risques, l'angle à adopter, le calendrier et la stratégie de communication entourant les publications et les actions (à moins que cela ne génère un risque intolérable en matière de sécurité).
- Mettre en œuvre une ligne de conduite relative au processus de remontée des informations offrant aux personnes ne faisant pas partie de la chaîne hiérarchique centrale de l'organisation une réelle occasion de se faire entendre. Cette ligne de conduite peut inclure un processus de signalement parallèle ou confidentiel et ne doit pas se contenter de reproduire la chaîne de gestion hiérarchique.

Impartialité, exactitude et indépendance

- Veiller à ce que les décisions relatives aux actions et aux publications reposent sur une stratégie globale et une théorie du changement constamment adaptées à l'évolution de la réalité sur le terrain.
- Faire en sorte que nos publications reflètent, tant dans la forme que dans le contenu, notre engagement à faire preuve d'impartialité, et préciser clairement que nous ne soutenons aucun gouvernement, aucune idéologie et aucun système politique, et que nous ne prenons pas parti dans les conflits politiques ou territoriaux (autre que la défense des droits des victimes).
- Réviser et mettre en œuvre les normes établissant le seuil minimum d'informations, d'éléments de preuve et d'analyse factuelle nécessaires pour tirer des conclusions concernant d'éventuelles violations des droits humains, notamment pour déterminer le caractère

systématique de certaines violations et utiliser des échantillons représentatifs de manière crédible.

- Chercher les compétences et conseils nécessaires pour que nos publications soient le plus efficaces possible.
- Imposer une formation périodique de mise à jour des connaissances à l'ensemble des cadres et du personnel de recherche, en tant que partie intégrante de leurs objectifs personnels et de leurs évaluations.

2. Cadre d'assurance qualité

- Veiller à ce que les recherches et actions se basent toujours sur une théorie du changement qui identifie quelles productions sont les plus appropriées et les plus efficaces pour la publication ou la diffusion.
- Clarifier quelle est la chaîne de revue chargée de valider les décisions et veiller à ce que sa composition soit définie à l'avance et communiquée à toutes les principales parties prenantes.
- Définir clairement, précisément et systématiquement le rôle des entités nationales dans la validation des décisions et l'assurance qualité.
- Pour les publications particulièrement importantes ou délicates, établir un mécanisme de signalement officiel des sujets régis par le cadre d'assurance qualité sources de graves préoccupations, notamment un registre consultable par les personnes chargées de la validation indiquant ces préoccupations et la façon dont elles ont été traitées ou les raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas été.
- Revoir l'importance de l'enchaînement des différentes étapes (première revue, revue juridique, revue finale) de manière à ce que tous les aspects des étapes précédentes aient été accomplis et validés avant de passer à la suivante.
- Identifier comment gérer les vérifications des étapes précédentes lorsque des changements sont apportés plus tard dans le processus.

3. Désaccords

- Établir une procédure relative au processus de remontée des désaccords concernant des actions ou des publications en dehors de la hiérarchie du processus de revue, y compris un mécanisme confidentiel.
- Établir un mécanisme d'enregistrement des préoccupations ou désaccords soulevés, y compris un registre décrivant ces préoccupations et la manière dont elles ont été traitées et consultable par les personnes qui seront par la suite chargées de valider les décisions et par celles qui ont exprimé ces préoccupations. Les désaccords les plus complexes doivent être résumés et ces résumés doivent être accessibles à toutes les personnes concernées de manière à être réellement pris en compte.
- Envisager de faire appel à des expert-e-s (en droit) externes pour examiner certains contenus et discuter des possibles interprétations juridiques et politiques.

4. Analyse et gestion des risques

- Veiller à ce que l'équipe centrale de supervision établisse et mène une analyse complète des risques comprenant une évaluation des risques relatifs à la sécurité du personnel et à la réputation et la sécurité de l'organisation, et énonçant des mesures d'atténuation et de précaution.

- Inclure le point de vue de toutes les parties intéressées, y compris du Comité de rétroaction relatif à la réaction aux crises dans les entités nationales, afin de donner une vision objective et complète des risques auxquels s'expose l'organisation.
- Inviter les entités nationales à partager leur connaissance du contexte en aidant à anticiper les différents risques probables.
- Fournir un mécanisme clair et accessible permettant de signaler toute préoccupation urgente concernant une action ou une publication et les risques qui y sont associés.

5. Analyse juridique et politique

- Revoir les exigences relatives à la planification préalable à la publication afin de déterminer quelle sorte de note juridique interne sera créée pour présenter les sources, analyses et interprétations juridiques utilisées pour étayer cette publication, même lorsque cette note n'est pas incluse dans la publication en elle-même.
- Revoir les normes et processus d'Amnesty International de manière à garantir la rigueur de l'examen juridique des résultats de recherche et à veiller à ce que cette analyse juridique soit correctement reflétée dans la publication, même si cela doit rallonger celle-ci au-delà de la limite habituelle.
- Clarifier les éléments du droit humanitaire et du droit relatif aux droits humains dont Amnesty International pourrait avoir une interprétation considérée comme progressiste par rapport à d'autres organismes spécialisés, juristes et ONG de défense des droits fondamentaux. Envisager de publier un rapport mettant en avant toutes ces interprétations progressistes pour référence.
- Mettre au point des notes internes précisant l'opinion juridique d'Amnesty International concernant certaines situations relatives aux droits humains ou au droit humanitaire pouvant soulever des questions juridiques complexes, ou lorsque les faits dont il est question peuvent être jugés de manière très différente par d'autres spécialistes du droit.

6. Droit de réponse

- Revoir les instructions actuelles concernant le droit de réponse de manière à couvrir un nombre plus large de situations et de publications.
- Clarifier les circonstances dans lesquelles la proposition d'un droit de réponse est requise et préciser quels délais de réponse sont acceptables, en particulier pour les publications relatives à des situations de crise.
- Veiller à ce que la question du droit de réponse soit débattue et qu'une décision soit prise à ce sujet dans la phase de planification de chaque publication, et qu'elle soit intégrée à la stratégie ou à la théorie du changement.

7. Communiqués de presse et autres formats

- Lors de la planification de toute publication, étudier quel est le meilleur format et le ton à adopter pour traduire les nuances et les réserves relatives aux éléments de preuve et à l'analyse juridique qui sous-tendent le message d'Amnesty International, même si le recours à une formulation plus nuancée risque de nuire à la visibilité ou au succès médiatiques.
- Éviter d'utiliser des communiqués de presse longs pour signaler ou analyser des problèmes relatifs aux droits humains s'ils ne sont pas accompagnés d'un briefing ou d'un rapport plus conséquents.

- Toutes les personnes participant à l'examen de l'assurance qualité doivent veiller à l'utilisation de termes précis et, si nécessaire, techniques ou juridiques. Éviter d'employer des formulations ou un ton trop catégoriques ou sensationnels.
- Revoir l'éventail des formats de publications destinées à la presse et les limites de mots associées de manière à permettre une plus grande flexibilité.

8. Stratégie de communication

- Adapter les stratégies de communication (en particulier celles destinées aux réseaux sociaux) aux différents contextes dans lesquels les entités d'Amnesty interviennent, en prenant en compte les différents fuseaux horaires.
- Inclure systématiquement dans la planification des publications une analyse de la réaction attendue de la part du public et des principales parties intéressées.
- Bien préparer les dirigeant-e-s d'Amnesty International, particulièrement dans les entités nationales, à répondre aux questions pertinentes et difficiles concernant les publications complexes et controversées.
- Veiller à ce que la stratégie globale pour chaque contexte donné identifie les principaux paramètres que devraient suivre toutes les activités de communication, notamment concernant les termes utilisés, le titre, le ton et le format.
- Réfléchir aux éventuels problèmes de sécurité parallèlement à la stratégie de communication lorsque la sécurité des membres du personnel pourrait être touchée.

9. Réseaux sociaux

- Revoir et diffuser les instructions relatives à l'utilisation de Twitter, Facebook, TikTok et d'autres plateformes de réseaux sociaux.
- Dans les situations délicates, veiller à ce que les dirigeant-e-s d'Amnesty International ne publient pas sur Twitter, Facebook ou d'autres réseaux sociaux sans avoir demandé conseil à l'équipe Marketing et communication ou au programme Droit et stratégie politique. Mettre au point un mécanisme visant à faire en sorte que les réponses aux réactions soient rapidement révisées tout en gardant le caractère particulier des communications sur les réseaux sociaux.

10. Culture et relations

- Établir des mécanismes pour collecter régulièrement (mensuellement) les désaccords importants (entre les sections et le SI ou entre les sections), en détaillant comment ils ont été traités ou résolus, en vue d'identifier et de rassembler les meilleures pratiques en matière d'écoute active et respectueuse, de médiation, de négociation et d'élaboration de consensus. Transmettre trimestriellement ces cas et leur analyse au SI et à l'ensemble du mouvement.
- Veiller à la mise en œuvre du plan opérationnel antiraciste et des principes de leadership féministe. Identifier avec les équipes et les programmes des actions spécifiques pour promouvoir ces principes. Suivre cette mise en œuvre et en rendre compte tous les six mois.
- Veiller à ce que les cadres, à tous les échelons et en tous lieux, soutiennent et accompagnent leurs équipes et collègues dans l'identification et la mise en pratique de nouveaux comportements.
- Veiller à ce que la direction générale du mouvement comprenne les comportements qui reflètent un changement de culture professionnelle et donne l'exemple.

- Étudier comment « récompenser » et favoriser les critiques et les propositions de solutions.
- Créer des voies internes alternatives pour résoudre les désaccords, voies qui peuvent comprendre la consultation de spécialistes externes compétents.
- Dans le cadre du processus de signalement, veiller à ce que tout désaccord d'une certaine ampleur soit résumé et que ce résumé soit examiné par les personnes en désaccord de manière à ce que les deux parties en opposition en confirment le contenu et qu'elles sentent que leurs préoccupations sont entendues et comprises.
- Mettre sur pied une nouvelle équipe au niveau du ou de la secrétaire général·e adjoint·e consacrée à l'apprentissage et au changement culturel afin de traduire sur le plan opérationnel les enseignements tirés de l'expérience et de piloter le changement organisationnel prescrit par les examens et évaluations, par les décisions de gouvernance ou par les décisions de la Coalition de direction.

11. Bien-être du personnel

- Veiller à ce que tous les membres du personnel soient proactivement soutenus de la manière qui leur convient en cas de pressions ou de tensions exceptionnelles.
- Leur donner le temps et la possibilité d'utiliser les différents services de soutien disponibles en matière de santé mentale et de bien-être.

Conclusion

Ces enquêtes font partie d'un ensemble de travaux menés ces dernières années pour analyser le déroulement d'événements en rapport avec une décision ou une publication ayant suscité des réactions négatives et de profonds questionnements internes. Elles sont basées sur des communications écrites et des entretiens. Les parties prenantes au sein d'Amnesty ont remarqué avec frustration que les enquêtes et recommandations précédentes n'avaient pas réellement changé la culture et les pratiques de l'organisation et elles ont exprimé l'espoir que cette enquête ne connaisse pas le même sort.

Les répercussions du communiqué de presse du 4 août semblent souligner l'urgente nécessité d'une profonde introspection, d'actions concrètes, d'une réelle reddition de comptes et d'un réel changement. L'impact du travail d'Amnesty International repose sur sa volonté et sa capacité à faire les changements nécessaires pour être à la hauteur de ses valeurs, de sa mission et de ses principes, notamment en ces temps instables et incertains. C'est avec humilité et respect que nous proposons ces recommandations, en sachant bien qu'elles doivent être affinées et adaptées à la situation d'Amnesty International de manière plus approfondie et qu'elles doivent être envisagées dans le contexte de celles faites à l'occasion d'autres enquêtes similaires réalisées par le passé.

Un leitmotiv émerge de ces enquêtes : les choses devront être faites différemment à l'avenir. C'est dans cet esprit que nous avons identifié les enseignements à tirer de ces événements et les recommandations à mettre en œuvre sur le plan opérationnel, à la fois pour encourager les initiatives déjà lancées et pour rappeler qu'il est important d'aller jusqu'au bout de ce processus. Il appartient maintenant au SI, au BEI et au mouvement dans son ensemble de concevoir et appliquer un plan d'action solide. Amnesty est la seule à pouvoir faire d'Amnesty une meilleure organisation.

ANNEXE 1

PUBLICATIONS D'AMNESTY INTERNATIONAL SUR L'UKRAINE, LA RUSSIE ET LE BÉLARUS DEPUIS FÉVRIER 2022¹

Ukraine

2022

- 27 February, press release [Ukraine: Cluster munitions kill child and two other civilians taking shelter at a preschool](#)
- March 1, campaign [How to respond to large refugee arrivals: The 5 “golden rules” for European countries as people flee Ukraine](#)
- March 1, action, [Stop the aggression and protect civilians in Ukraine](#)
- March 2, statement by AI Ukraine Director, [HRC 49: Urgent debate: The Human Rights Council must act decisively and create a mechanism on Ukraine](#)
- March 3, press release, [EU: Temporary protection is needed for everyone fleeing Ukraine](#)
- March 8, quote, [Interview with Amnesty Denmark on how EL is investigating indiscriminate attacks in Ukraine](#)
- March 9, press release, [Ukraine: Russian ‘dumb bomb’ air strike killed civilians in Chernihiv – new investigation and testimony](#)
- March 10, press release, [Ukraine: Humanitarian corridors for civilians fleeing Russian attacks must provide safety – new testimonies](#)
- March 16, press release, [Ukraine: Beleaguered town of Iziom at breaking point after constant attack from Russian forces - new testimony](#)
- March 16, public statement, [Ukraine: International protection for people fleeing Ukraine](#)
- March 17, public statement, [Europe: Call to Action. The sexual and reproductive health and rights of women and girls and marginalized populations affected by the conflict in Ukraine](#)
- March 18, press release, [A guide to how Amnesty verifies military attacks in Ukraine](#)
- March 22, press release [Poland: Authorities must act to protect people fleeing Ukraine from further suffering](#)
- March 22, briefing, [Ukraine: Humanitarian Catastrophe in Iziom. The Plight of Civilians under Bombardment and Siege-like Conditions](#)
- March 23, open letter to European Commission and Council, [Urgent call on the European Commission and the Council to refrain from approving recovery funds to](#)

¹ Les publications sont disponibles en anglais et, le cas échéant, dans d'autres langues, qui peuvent être sélectionnées sur la page du document concerné.

[the governments of Poland and Hungary and provide direct support to local authorities, civil society and human rights defenders providing for refugees of the war](#)

- March 24, public statement, [UKRAINE AND RUSSIA: Amnesty International's Key Recommendations for EU leaders](#)
- April 1, press release, [Ukraine: Russia's cruel siege warfare tactics unlawfully killing civilians – new testimony and investigation](#)
- April 4, press release, [Ukraine: Apparent war crimes by Russian forces in Bucha must be investigated](#)
- April 7, press release, [Ukraine: Russian forces extrajudicially executing civilians in apparent war crimes – new testimony](#)
- April 11, public statement, [Poland: Cruelty Not Compassion, at Europe's Other Borders](#)
- April 11, press release, [Poland/Belarus: New evidence of abuses highlights 'hypocrisy' of unequal treatment of asylum-seekers](#)
- April 12, briefing, [Ukraine: Principles for responsibility-sharing and sustainable assistance to people fleeing Ukraine](#)
- April 15, explainer video, [Video interview with vox.com - resulted in a 9 min video explainer on cluster munitions by vox.com using our work on Kharkiv and the 3D model we built in March](#)
- May 6, press release, [Russian forces must face justice for war crimes in Kyiv Oblast](#)
- May 6, briefing, [Ukraine: "He's not coming back". War crimes in Northwest areas of Kyiv Oblast](#)
- May 12, oral statement, [The Human Rights Council Should Support a Comprehensive and Ambitious Approach to Long-term Accountability in Ukraine](#)
- May 17, press release, [Ukraine/Russia: The rights of Ukrainian prisoners of war from Azovstal must be respected](#)
- May 20, public statement, [Ukraine: High Level Secretary General Mission to Ukraine: End of mission statement](#)
- May 22, explainer video, [Video interview on Danish national TV explaining how the Evidence Lab conducts digital investigations](#)
- June 9, press release, [Ukraine/Russia: "Death sentences" against three foreign members of Ukrainian forces by separatists' "courts" a blatant violation of international law](#)
- June 13, press release, [Ukraine: Hundreds killed in relentless Russian shelling of Kharkiv – new investigation](#)
- June 13, briefing, [Ukraine: "Anyone can die at any time": Indiscriminate attacks by Russian forces in Kharkiv, Ukraine](#)
- June 13, video, [3D reconstruction of Akademika Pavlova + video situating testimonies in the 3D model for "Anyone can die at any time"](#)
- June 13, story page, [Anyone can die at any time: Indiscriminate attacks by Russian forces in Kharkiv, Ukraine](#)
- June 20, press release, [Ukraine: "Historic victory for women's rights" as Istanbul Convention ratified](#)
- June 23, feature video, [Crimes de guerre, avec les enquêteurs en Ukraine](#)
- June 30, press release, [Deadly Mariupol theatre strike 'a clear war crime'](#)

- June 30, report, [Ukraine: “Children”: The attack on the Donetsk Regional Academic Drama Theatre in Mariupol, Ukraine](#)
- June 30, explainer video, [Detailed Investigation Into Russian Air Strikes on the Mariupol Theatre](#)
- July 7, press release, [Ukraine: Civilians killed by ‘reckless’ Russian attacks on Serhiivka apartment block and beach resort](#)
- July 29, quote, [Ukraine: Russian soldiers filmed viciously attacking Ukrainian POW must face justice](#)
- August 4, press release, [Ukraine: Ukrainian fighting tactics endanger civilians](#)
- August 11, press release, [UN Security Council must prioritize accountability for Russian war crimes in Ukraine](#)
- August 26, press release, [Ukraine: Russian sham trials of prisoners of war in Mariupol ‘illegal and unacceptable’](#)
- September 30, press release, [Ukraine: Missile attack on humanitarian convoy in Zaporizhzhia further proof of Russia's ‘utter disregard for civilian lives’](#)
- October 20 press release, [Ukraine: Russian attacks on critical energy infrastructure amount to war crimes](#)
- November 10, press release, [Ukraine: Russia’s unlawful transfer of civilians a war crime and likely a crime against humanity – new report](#)
- November 10, report, [Ukraine: "Like A Prison Convoy": Russia's Unlawful Transfer And Abuse of Civilians In Ukraine During 'Filtration'](#)
- November 11, press release, [Ukraine: Preserving evidence of war crimes as Ukraine retakes its territory key for victims of war crimes](#)
- December 6, press release, [Ukraine: Older people face heightened risks, unable to access housing in displacement following Russian invasion – new report](#)
- December 6, report, ["I Used To Have A Home": Older People's Experience of War, Displacement, And Access To Housing in Ukraine](#)
- December 6, report summary, [Investigation: Older people's experience of war in Ukraine - Amnesty International](#)
- December 14, report, [Violence against women in Eastern Europe and Central Asia: Protect women from violence during crisis and beyond](#)
- December 14, press release, [Eastern Europe and Central Asia: Lack of protection against domestic violence exacerbated by crises and ‘traditional values’](#)
- December 21, press release, [Ukraine: Devastating power cuts undermining civilian life as Christmas approaches](#)

2023

- February 22, press release, [Ukraine: One year after full-scale Russian invasion, victims’ rights must be at the heart of all justice efforts](#)
- March 8, press release, [Ukraine: Women face grave risks as Russia's full-scale invasion enters its second year](#)
- March 10, press release, [Ukraine: Prisoners of war ‘sentenced’ to prison following sham trials in Russian-occupied territories](#)
- April 28, press release, [Ukraine: Truth, justice and reparations for victims of Russian aggression in Ukraine ever more paramount following latest attacks](#)

Fédération de Russie

2022

- 22 February, press release [Russia/Ukraine: Amnesty International calls for respect for international humanitarian and human rights law as prospect for expanded armed conflict escalates](#)
- 24 February, press release [Soaring concern for human rights and human lives as Russia invades Ukraine](#)
- 25 February, press release [Russian military commits indiscriminate attacks during the invasion of Ukraine](#)
- 28 February, public statement [Russian Federation: Authorities impose censorship on media and crush peaceful anti-war protests following invasion of Ukraine](#)
- 28 February, press release [Russia: Kremlin censors media and disperses protesters opposed to Ukraine invasion](#)
- March 1, press release, [Russia/Ukraine: Invasion of Ukraine is an act of aggression and human rights catastrophe](#)
- March 2, public statement, [Russian Federation: The Human Rights Council should take urgent action to address the dire human rights situation in Russia. Joint letter to Permanent Representatives of Member and Observer States of the UN Human Rights Council](#)
- March 7, press release, [Russia/Ukraine: Prisoners of war must be protected from public curiosity under Geneva Convention](#)
- March 10, press release, [Russia: Kremlin's ruthless crackdown stifles independent journalism and anti-war movement](#)
- March 11, press release, [Russia: Authorities block Amnesty International's Russian-language website](#)
- March 11, public statement, [Russia: Fraud charges against Aleksei Navalny are arbitrary and politically motivated](#)
- March 14, press release, [Russian Federation: End censorship on voices against the war](#)
- March 15, press release, [Russia: Protesting live on TV is an act of great courage, not a crime](#)
- March 15, press release, [Russia's withdrawal from Council of Europe a tragedy for victims of Kremlin's abuses](#)
- March 22, press release, [Russia: Opposition leader Aleksei Navalny sentenced to 9 years in prison in cynical deprivation of his human right](#)
- March, 24, blog, ["Everything is on fire": One month since the Russian invasion of Ukraine](#)
- March 30, press release, [Russia: Authorities launch witch-hunt to catch anyone sharing anti-war views](#)
- March 30, action, [Russia's war on Ukraine](#)
- April 8, public statement, [Russian Federation: in the Absence of a Fair Trial Release Ivan Safronov Immediately](#)

- April 8, press release, [Russia: Authorities close down Amnesty International's Moscow Office - Amnesty International](#)
- April 13, press release, [Russia: Artist detained amid clampdown on anti-war feminists - Amnesty International](#)
- April 14, press release, [Russia: Release journalists detained over critical coverage of Ukraine invasion - Amnesty International](#)
- April 26, public statement, [Russia: Schoolteacher faces 10 years in prison for telling students about a strike on a Ukrainian hospital](#)
- May 10, public statement, [Russia: Political activist Vladimir Kara-Murza is a prisoner of conscience who must be released immediately and unconditionally](#)
- May 12, press release, [Russia: Educators fired, students indoctrinated — academia is the latest victim of the ongoing crackdown](#)
- May 27, press release, [Russia: Activist Mikhail Iosilevich jailed for collaborating with so called 'undesirable' organization](#)
- June 1, press release, [Russia: Release municipal councilor put on trial for criticizing Russian aggression in Ukraine](#)
- July 4, public statement, [Russia: Release prisoner of conscience Dmitry Talantov](#)
- July 8, press release, [Russia: Municipal councillor sentenced to seven years in jail for opposing the Ukraine war](#)
- July 13, joint public statement, [EU leadership for a Special Rapporteur on Russia at the UN Human Rights Council](#)
- July 13, press release, [Russia: Authorities must drop case against Ilya Yashin - latest victim of clampdown on war critics](#)
- July 15, press release, [Russia: Feminist activist acquitted of absurd 'pornography' charges - Amnesty International](#)
- July 15, press release, [Russia: Opposition activist sentenced to four years in prison under repressive 'undesirable organization' law](#)
- July 22, press release, [Russia: Prosecutors relaunch vicious campaign against artist Yulia Tsvetkova](#)
- July 25, press release, [Russia: Charging 92 members of Ukraine's military with 'crimes against humanity' brazenly undermines fair trial rights](#)
- August 11, press release, [UN Security Council must prioritize accountability for Russian war crimes in Ukraine](#)
- September 2, public statement, [Russia: Authorities deploy new criminal laws to silence criticism of Russia's war in Ukraine](#)
- September 5, press release, [Russia: Former journalist sentenced to 22 years in prison on trumped-up treason charges](#)
- September 8, press release, [Russia: 'Filtration' of Ukrainian civilians a 'shocking violation' of people forced to flee war](#)
- September 16, press release, [Russia: Prison administration imposes harsh conditions on Aleksei Navalny](#)
- September 22, press release, [Russia: More than 1,300 protesters detained after Putin's partial military draft](#)
- September 23, press release, [Russia/Ukraine: So-called referenda in the occupied territories are in blatant breach of international law](#)

- September 27, press release, [Russia: Activist allegedly beaten and raped for reciting anti-war poem online](#)
- September 28, press release, [Russia/Ukraine: Illegitimate results of sham ‘referenda’ must not enable illegal annexation of occupied areas](#)
- September 29, Write for Rights, [Aleksandra Skochilenko, Russia, Write for Rights 2022 Case Card](#)
- October 7, press release, [Russia: UNHRC’s monitoring mechanism on Russia a ‘long overdue breakthrough’](#)
- October 10, press release, [Russia: Vladimir Kara-Murza, jailed prisoner of conscience, awarded Václav Havel Prize](#)
- October 10, press release, [Russian attacks on Kyiv and cities across Ukraine are an escalation of aggression and apparent violations of laws of war](#)
- October 25, press release, [Russia: Court upholds lengthy prison sentences for Chechen LGBTI siblings](#)
- October 27, press release, [First approval of anti-LGBTI bill ramps up state-sanctioned homophobia](#)
- November 4, press release, [COP27: Accounts of climate crisis victims underscore urgency of action](#)
- November 22, press release, [Russia: Court upholds acquittal of feminist artist on trial for ‘pornography’](#)
- November 24, press release, [Russian journalists are being silenced to stifle reporting of protests](#)
- November 24, report, [Russia: “You Will Be Arrested Anyway”: Reprisals Against Monitors and Media Workers Reporting from Protests](#)
- December 9, press release, [Russia: Opposition politician Ilya Yashin sentenced to eight and half years in jail for denouncing Russia’s war crimes in Ukraine](#)
- December 16, press release, [Russia: Proposed bill that removes criminal liability for war crimes is ‘impunity made law’](#)

2023

- January 20, press release, [Russia: Authorities poised to wield new legislation to ban films featuring LGBTI characters](#)
- January 23, press release, [Russia: Two years after Aleksei Navalny’s arrest, Russian opposition figures suppressed, jailed or exiled](#)
- January 26, press release, [Russia: Court order to liquidate Moscow Helsinki Group human rights organization unlawful](#)
- February 15, press release, [Russia: Journalist Maria Ponomarenko sentenced to six years in penal colony over Ukraine bombing post](#)
- February 17, press release, [Russia: Disclose whereabouts of imprisoned activist Andrei Pivovarov disappeared one month ago](#)
- February 27, joint public statement, [Russia: Man “disappeared”, apparently for his sexual orientation. Chechen Authorities Should Immediately Free Idris Arsamikov](#)
- March 7, press release, [Russia: Student blogger sentenced to long imprisonment in brutal repression of anti-war dissent](#)

- March 17, press release, [Russia: ICC's arrest warrant against Putin a step towards justice for victims of war crimes in Ukraine](#)
- March 21, press release, [Russia: Authorities step up activist 'witch-hunt' by searching homes of Memorial members](#)
- April 17, press release, [Russia: Anti-war political activist and prisoner of conscience Vladimir Kara-Murza sentenced to 25 years in jail](#)
- May 3, UPR submission, [Russian Federation: Dark times for human rights. Amnesty International submission to the 44th Session of the UPR Working Group, 13 November 2023](#)
- May 5, public statement, [Russia: Authorities must ensure Aleksei Navalny's health and safety, and unconditionally release him](#)

Bélarus

2022

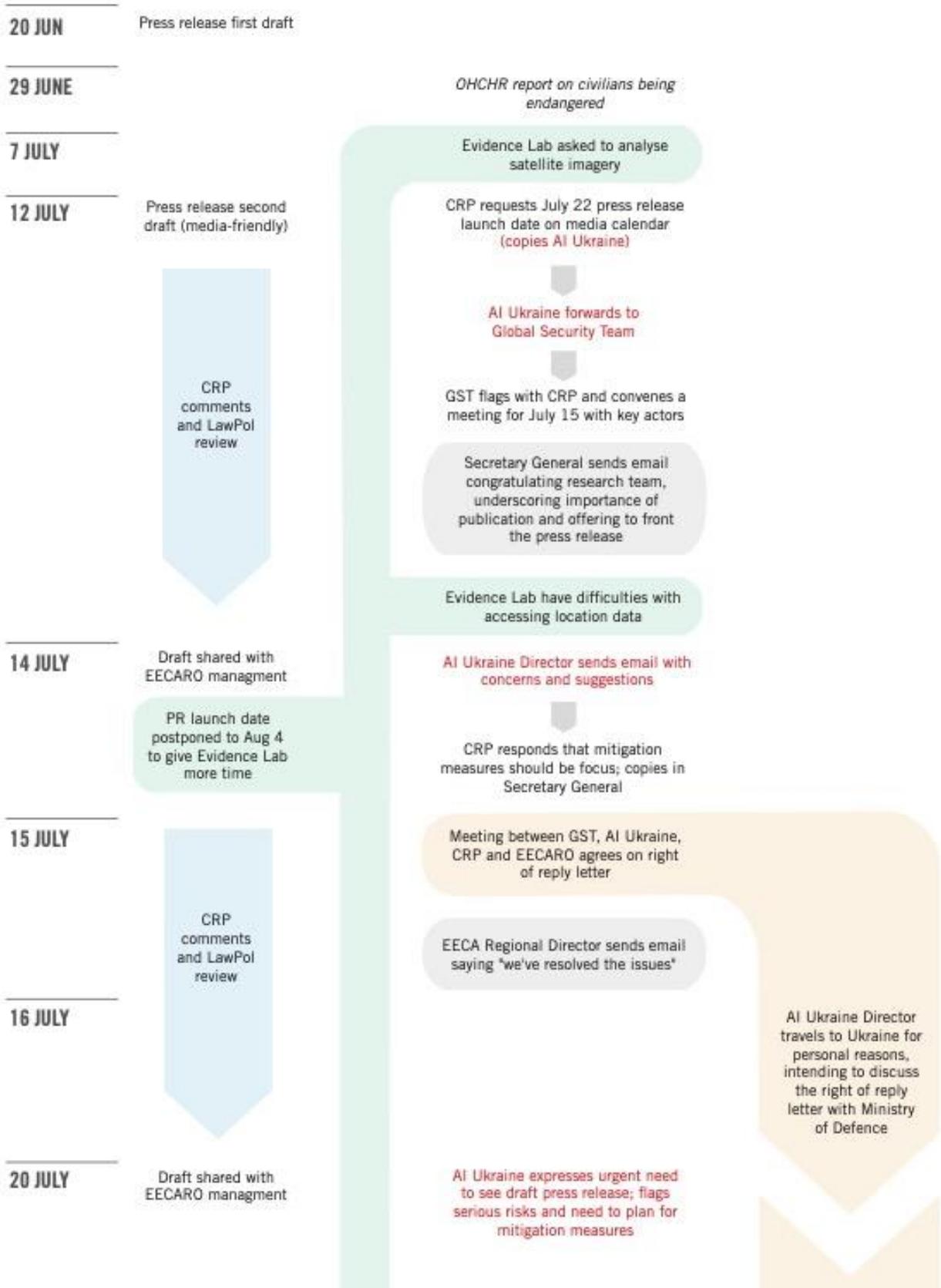
- February 22, [Joint NGO letter on Belarus to the Human Rights Council \(HRC 49\)](#)
- April 21, press release, [Belarus: Disclose whereabouts of detained trade union leaders](#)
- April 25, press release, [Belarus: Immediately release human rights defenders Marfa Rabkova and Andrei Chapyuk](#)
- May 19, press release, [Belarus: New death penalty law is the ultimate attack on human rights](#)
- June 6, press release, [Belarus: Sham trial against BelaPAN news agency highlights stifling of independent media](#)
- July 6, press release, [Belarus: Free student jailed for 6.5 years for reposting criticism of Ukraine war and Lukashenka](#)
- July 13, press release, [Belarus: Immediately release journalist sentenced to eight years on bogus "state treason" charges](#)
- July 29, press release, [Belarus: Sham "conspiracy to seize power" trial against prominent political activists starts](#)
- September 6, press release, [Belarus: Harsh sentences for Rabkova and co-defendants illustrate crushing of civil society](#)
- October 7, press release, [Human rights defenders from Belarus, Russia and Ukraine win the Nobel Peace Prize](#)
- November 30, press release, [Belarus: Whereabouts of prisoner of conscience Mariya Kalesnikava must be disclosed amid reports of hospitalization](#)

2023

- January 5, press release, [Belarus: Trial against Nobel Peace Prize laureate Ales Bialiatski a 'shameful pretense' of justice](#)
- March 3, press release, [Belarus: Sentencing of human rights defenders a 'blatant retaliation' for their work](#)

ANNEX 2: UKRAINE PRESS RELEASE PREPARATION

Overview of Timeline



21 JULY

Human Rights Watch output: Russian and Ukrainian bases endangering civilians

22 JULY

Draft shared with Secretary General and AI Ukraine

First time AI Ukraine see the press release

26 JULY

Secretary General comments on draft press release

Evidence Lab conveys results of satellite imagery analyst to CRP

27 JULY

Right of reply letter is emailed to Ministry of Defence

28 JULY

Decision to keep sentence regarding satellite imagery in the press release

1 AUGUST

Q&A developed (first draft by News & Media; revised by CRP; reviewed by LawPol)

Ukrainian translator raises risk of irrevocably damaging AI Ukraine's reputation and feeding into Russian propaganda

Europe Translation Coordinator passes on message to CRP and EECARO

2 AUGUST

Press release shared with Sections under embargo (time agreed with AI Ukraine)

Ministry of Defence conveys that response prior to Aug 3 is not possible due to work relating to Olenivka attack

3 AUGUST

Q&A shared with Sections

AI Ukraine informs CRP that the Ministry of Defence will not respond on Aug 3 and to go ahead with the press release

4 AUGUST

Press release is published

ANNEX 3: IMMEDIATE AFTERMATH OF UKRAINE PRESS RELEASE PUBLICATION

Overview of Timeline

4 AUGUST

Press release is posted to AI website at 00.01 BST

Press release reportedly picked up on Russian Telegram channels and then on Ukrainian Telegram channels

AI Ukraine staff begin to receive extreme negative reactions

Press release is posted to AI Twitter account at 9.06 BST

Ukrainian public relations agency cut off ties with AI Ukraine

Urgent meeting to discuss backlash from press release. Participants include AI Ukraine, EECARO, CRP, GST and MarComms. AI Ukraine staff describe extent of backlash, loss of partners and threats received, and advocate strongly for issuing a statement distancing themselves from the press release. GST advises that such a statement would not necessarily improve security posture.

Secretary General tweets: "Ukrainian and Russian social media mobs and trolls: they are all at it today attacking @amnesty investigations. This is called war propaganda, disinformation, misinformation. This won't dent our impartiality and won't change the facts."

AI Ukraine Director posts a statement by the AI Ukraine team on Facebook asserting that the press release was produced by foreign researchers in the Crisis Team and AI Ukraine staff were not involved and tried to stop it.

5 AUGUST

First set of lines of response (LORs) sent to Sections

Lively discussion among Section Directors and Secretary General, with some sections receiving intense backlash and needing urgent communications guidance/support.

Meeting with Section Directors.

AI Ukraine Director posts a statement on Facebook announcing her resignation.

6 AUGUST

Emergency meeting of International Board, Coalition Leadership Team (SLT) and relevant IS staff.

International Board meets separately to discuss the situation.

Discussion about the need to bring on a public relations firm to advise on crisis communications.

7 AUGUST

Amnesty posts an "apology statement" on its website. The first sentence reads: "Amnesty International deeply regrets the distress and anger that our press release on the Ukrainian military's fighting tactics has caused."

Senior Crisis Advisor tweets that she was the principal researcher and author of two Amnesty reports on Russia's war crimes in Ukraine, and that the August 4 PR was effort of three researchers (including her) and several other colleagues.

8 AUGUST

MarComms Director forms a Media Crisis Response Group assigning distinct roles and responsibilities to members. The group met twice daily to review requests and draft new lines of responses in reaction to developing news stories as needed.

9 AUGUST

Global Board Chairs call.

10 AUGUST

Secretary General and International Board Chair write to the Amnesty movement to announce an in-depth independent review of the process leading up to the press release and the backlash against it, and a separate legal review panel to review legal arguments and methodology used.

13 AUGUST

Former AI Ukraine Director publishes op-ed in the Washington Post entitled "What Amnesty got wrong in Ukraine and why I had to resign."

