



AMNESTY INTERNATIONAL : CADRE STRATÉGIQUE MONDIAL (2022-2030)

Sommaire

I.	INTRODUCTION.....	1
II.	RÉSUMÉ : LE CADRE STRATÉGIQUE 2022-2030 D'AMNESTY	4
III.	NOTRE VISION ET NOTRE MISSION.....	5
IV.	VIVRE NOS VALEURS PARTAGÉES.....	5
V.	NOS PRIORITÉS MONDIALES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS	6
VI.	NOS DOMAINES DE TRAVAIL FLEXIBLES.....	8
VII.	NOS ANGLES COMMUNS	9
VIII.	APPLICATION DU CADRE STRATÉGIQUE.....	9
A.	Investir dans les Priorités mondiales	10
B.	Investir dans les domaines de travail flexibles.....	10
IX.	RENFORCER NOTRE CAPACITÉ DE CHANGEMENT EN FAVEUR DES DROITS HUMAINS...	11
A.	Renforcement de nos domaines de compétences principaux.....	11
B.	Renforcer Amnesty en tant que mouvement citoyen.....	12
C.	Renforcer notre travail avec nos partenaires et d'autres mouvements d'initiative citoyenne.	14
D.	Augmenter nos ressources et nos revenus.....	15
X.	METTRE EN ŒUVRE LE CADRE STRATÉGIQUE	16
A.	Calendrier	16
B.	Planification opérationnelle.....	17
C.	Suivi des progrès, évaluation de l'impact et reddition de comptes.....	17

I. INTRODUCTION

Pendant la décennie à venir, Amnesty International devra défendre les droits humains dans un monde d'une complexité croissante, dominé par la tourmente et l'incertitude. Les défis qui se présentent sont à la fois des questions de fond et des questions d'échelle. Certains d'entre eux relèvent de la survie de l'humanité. Le changement climatique a déjà des répercussions climatiques désastreuses ; il touche de manière disproportionnée les personnes les plus précaires à travers le monde, met en danger leur accès à l'eau, à la terre et à la nourriture et menace l'existence de populations et de cultures entières. Les technologies numériques et biologiques ont ouvert d'immenses voies dans de nombreux domaines d'activités humaines, mais elles sont utilisées pour détourner les libertés civiles et politiques et pour saper la démocratie.



La mondialisation a généré à la fois des revenus sans précédent et des inégalités d'une plus grande ampleur, davantage ancrées au sein même des États comme à travers leurs frontières et renforcées par la pandémie de COVID-19. Les pays du Sud concentrent la plus large génération de jeunes jamais enregistrée malgré leur pauvreté relative endémique, tandis que les pays du Nord, bien plus riches, voient leur population vieillir à un rythme inédit. L'exercice des responsabilités étatiques reposant sur l'idée de « l'homme fort » favorise les discriminations et l'intolérance, en diabolisant les minorités et en divisant les populations. L'autoritarisme prospère, écrasant les voix d'opposition et restreignant l'espace civique.

Le système interétatique se modifie également ; il devient principalement défini par le conflit de plus en plus tendu entre les pays et à l'intérieur même de ces pays et il se modèle par certains aspects cruciaux en fonction, entre autres, du pouvoir et de l'influence croissants de la Chine à l'international ainsi que des multinationales. Le système international et le multilatéralisme lui-même, hérités de l'après-guerre, sont mis en danger par des institutions intergouvernementales qui ne parviennent plus à jouer leur rôle de forces stabilisatrices.

C'est dans ce contexte que les droits humains sont fragilisés comme idéaux et comme normes, comme la perspective d'une humanité commune, comme un système et comme la réalité de millions de personnes. Quelques responsables aiment que l'on parle d'eux et semblent n'avoir aucune honte. Cela n'empêche pas des citoyens de se battre. Dans le monde entier, des mouvements prennent de l'ampleur contre les abus de pouvoir et contre les formes convergentes d'exclusion politique, économique et sociale qui en découlent. Nombre de ces mouvements sont dirigés par des jeunes militant·e·s, et la majorité de ces personnes est la cible de harcèlement, d'intimidations et de violences. Du « Printemps arabe » aux manifestations à Hong Kong, des grèves *Fridays for Future* pour défendre le climat aux mouvements *Black Lives Matter* et *MeToo* à l'international, des événements nés en réaction à des phénomènes ou politiques spécifiques se sont transformés en protestations mondiales beaucoup plus larges contre des inégalités structurelles favorisant les puissants au détriment des gens ordinaires. Les manifestations sont l'un des moyens efficaces de réclamer un avenir différent, mais, au-delà de ce qui se passe dans la rue, les gens s'organisent en ligne pour créer de nouveaux modèles de communauté, de solidarité et de reddition de comptes. Les mouvements populaires qui réclament la justice sociale, « raciale » et climatique, de même que la soif d'un avenir plus équitable et d'une plus grande obligation de rendre des comptes, ne se dissiperont pas de sitôt. Amnesty International luttera à leurs côtés.

AMNESTY INTERNATIONAL – CADRE STRATÉGIQUE 2022-2030

En s'appuyant sur nos atouts, notamment la recherche factuelle et le travail de plaidoyer, et sur nos succès pionniers en matière de normes et d'institutions internationales, notre cadre stratégique 2022-2030 revitalisera notre mouvement en tant que force de campagne unifiant nos implantations locales, notre portée mondiale et notre rigueur et il renforcera la marque Amnesty International.

Nous défendrons, revendiquerons et aiderons l'évolution des normes, des règlements et des pratiques en matière de droits humains, afin qu'ils soient réellement adaptés à ce monde en plein changement et aux défis à venir. Nous utiliserons nos ressources et donnerons les moyens à notre base militante de jeter des ponts solides entre les personnes qui défendent les droits humains et la pluralité de



mouvements qui se battent pour la justice. Nous écouterons, mobiliserons et amplifierons les voix qui luttent pour les droits humains.

Nous défendrons la liberté d'expression, d'association et de réunion, en cherchant à maintenir ouvert et à élargir l'espace pour l'engagement civique – hors ligne et en ligne. Nous défendrons la justice économique, sociale et de genre, en cherchant à réduire les inégalités, à combattre les discriminations et à favoriser les participations.

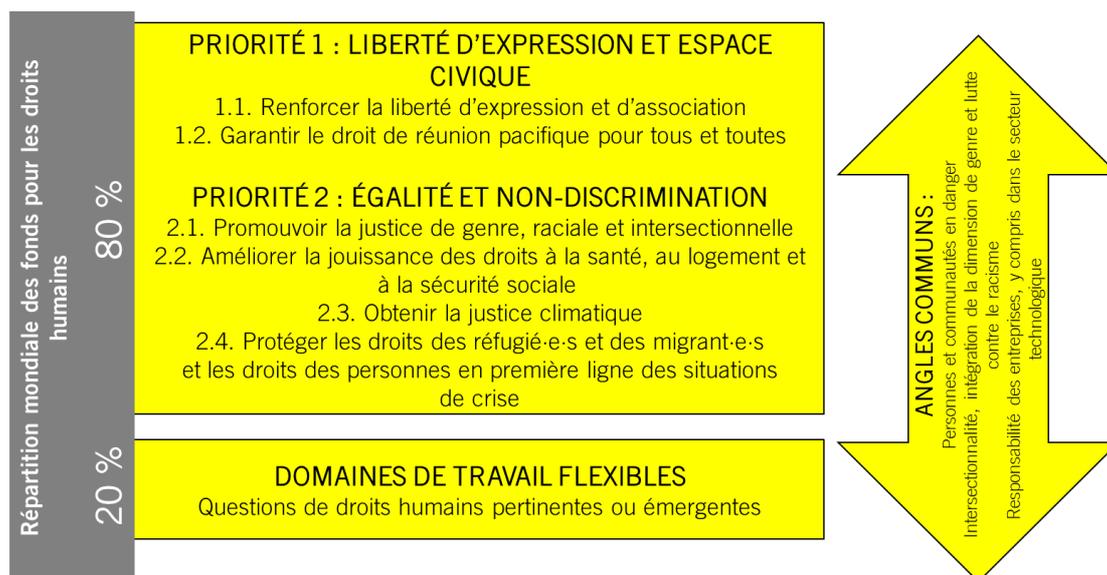
En travaillant avec des populations plurielles et tout en reconnaissant la complexité des défis à relever, nous concevrons et promouvoir efficacement des solutions réalistes et fondées sur les grands principes des droits humains qui seront concrètement efficaces. Nous plaiderons pour des politiques et des actions des gouvernements et des entreprises qui soient axées sur les droits humains, et nous exercerons notre influence sur d'autres systèmes de pouvoir et d'autres acteurs non étatiques afin de les pousser à respecter leurs engagements en matière de droits humains.



II. RÉSUMÉ : LE CADRE STRATÉGIQUE 2022-2030 D'AMNESTY

D'ici 2030, dans un monde dominé par l'incertitude, Amnesty International s'élèvera comme un vaste mouvement mondial qui aura conservé sa pertinence locale. En s'appuyant sur les atouts d'Amnesty International, notre stratégie revitalisera Amnesty en tant que force de campagne unifiant nos implantations locales et notre portée mondiale. Nous utiliserons nos ressources et notre base militante pour jeter des ponts entre les mouvements et les personnes qui défendent les droits humains, en vue d'écouter et d'amplifier leurs voix.

Nous nous concentrerons sur :



Nous renforcerons nos capacités à faire progresser les droits humains en investissant dans :

- nos compétences principales : la recherche, l'éducation aux droits humains (EDH) et le plaidoyer ;
- notre mouvement citoyen ;
- nos partenariats.

Afin de permettre la réalisation de notre Cadre stratégique mondial, nous **augmenterons nos ressources** en nous appuyant sur le succès de nos précédentes activités de génération de revenus et en élargissant notre portefeuille d'activités afin d'augmenter et de distribuer nos ressources conformément à nos valeurs.

Pour compléter celles qui sont exprimées dans nos statuts, les **valeurs partagées** suivantes nous aideront à déterminer qui nous sommes en tant que mouvement et le type de communauté organisationnelle que nous voulons bâtir ensemble au cours des prochaines années.

- Équité et inclusion ;
- Audace et innovation ;
- Transparence et obligation de rendre des comptes.



III. NOTRE VISION ET NOTRE MISSION

La vision d'Amnesty International est celle d'un monde où chaque personne peut se prévaloir de tous les droits énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et les autres instruments internationaux de défense des droits humains. Pour concrétiser sa vision, Amnesty International se donne pour mission de mener des recherches et des actions visant à prévenir et faire cesser les atteintes graves à l'ensemble de ces droits (Statuts d'Amnesty International, POL 20/1045/2019, septembre 2019).

IV. VIVRE NOS VALEURS PARTAGÉES

Au cours de la prochaine décennie, nous privilégierons également la mise en place d'une culture organisationnelle cohérente avec nos valeurs partagées et avec la transformation positive du mouvement d'Amnesty International. Nous augmenterons notre diversité et notre inclusion, nous renforcerons l'égalité de genre et la lutte contre le racisme dans l'ensemble de nos activités et nous nous engagerons à créer et à maintenir des environnements de travail positifs pour les membres du personnel comme pour les bénévoles.

Nous sommes Amnesty, un seul mouvement ; afin de concrétiser nos valeurs fondamentales entre 2022 et 2030, nous travaillerons pour :

L'égalité et l'inclusion – Pour célébrer la grande diversité de notre mouvement, nous mettrons en place une culture organisationnelle et des systèmes afin de devenir une organisation totalement inclusive et antiraciste :

- Nous approfondirons nos connaissances et renforcerons nos actions afin que l'inclusion, la justice « raciale » et une réelle équité (qui prenne en compte les différences des besoins, plutôt que d'imposer les mêmes objectifs à tout le monde) soient ancrées dans nos opérations principales ainsi que dans les valeurs de notre gestion et de notre direction.
- Nous investirons dans le leadership féministe¹ et bâtirons des relations de confiance et de partage de pouvoirs entre les générations et au sein d'une même génération.
- Nous nous concentrerons sur le sentiment d'appartenance et sur le bien-être de nos militant·e·s, partenaires et personnel, ainsi que sur les liens entre eux, et nous traiterons chaque personne avec dignité, respect, empathie et compassion.
- Nous remettrons en question nos structures formelles et informelles de pouvoir afin de veiller à ce qu'elles soutiennent l'autonomisation et la participation de tout le monde.

L'audace et l'innovation – Nous avons conscience des changements sans précédent qui agitent le monde, et nous nous adapterons et nous innoverons en conséquence pour augmenter les effets de notre lutte pour les droits humains :

- Nous serons courageux ; nous prendrons des risques calculés, nous concevrons et testerons de nouvelles approches et nous développerons des partenariats novateurs.
- Nous appliquerons l'apprentissage factuel afin de reconnaître et de célébrer nos réussites et de reconnaître et d'étudier nos échecs, de manière plus ouverte et plus rapide.

¹ Conformément à la Décision 2021/11 de l'Assemblée mondiale.



La transparence et l'obligation de rendre des comptes – La conscience des points forts de notre mouvement interdépendant dépend de la confiance mutuelle qui régira nos relations :

- Nous collaborerons à l'échelle locale, régionale et mondiale afin de veiller à ce que notre travail soit toujours guidé par l'efficacité sur les droits humains, soit toujours ancré dans des analyses savantes, factuelles et impartiales, et soit toujours durable en termes de ressources.
- Nous surveillerons, signalerons, évaluerons et concevrons les modifications nécessaires ensemble, avec transparence et sincérité, et nous prendrons nos décisions en conséquence.
- À l'intérieur comme à l'extérieur du mouvement, nous nous conformerons aux normes les plus exigeantes en matière de reddition de comptes pour nos décisions et nos actions.

V. NOS PRIORITÉS MONDIALES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS

D'ici 2030, dans un monde dominé par l'incertitude, qui verra l'aggravation de la crise climatique et le développement accru des technologies numériques et de l'intelligence artificielle amplifier les inégalités et les injustices, Amnesty International s'élèvera comme un vaste mouvement mondial qui aura conservé sa pertinence locale. En travaillant main dans la main avec des personnes et des mouvements qui réclament l'application de leurs droits humains, nous parviendrons à influencer des acteurs étatiques et non étatiques afin qu'ils reconnaissent et appliquent les normes, la législation et les pratiques en matière de droits humains à l'échelle locale, nationale, régionale et mondiale. Cela permettra la mise en place de politiques publiques, de législations et de réglementations pertinentes, crédibles et efficaces, ainsi que leur application en faveur des personnes détentrices des droits par des moyens déjà existants et novateurs, sur des thématiques fondamentales comme périphériques.

À ces fins, Amnesty investira une proportion importante de ses ressources et de sa force d'action dans les domaines prioritaires mondiaux suivants :

La liberté d'expression et l'espace civique (Priorité 1)
L'égalité et la non-discrimination (Priorité 2)

PRIORITÉ 1 : LIBERTÉ D'EXPRESSION ET ESPACE CIVIQUE

D'ici 2030, grâce à l'agrandissement de l'espace civique, davantage de personnes dans davantage de lieux et davantage de circonstances, en ligne et hors ligne, exerceront leur liberté d'expression en toute sécurité, protégées des violences, du harcèlement et des traitements injustes par des législations et des réglementations.

Résultat 1.1. Renforcer la liberté d'expression et d'association : Les États et les entreprises, notamment les géants technologiques, auront mis en place des législations, des politiques et/ou des pratiques afin de garantir et de protéger la liberté d'expression et la liberté d'association, en ligne et hors ligne. Les tentatives des États et des entreprises de déroger aux obligations en matière de droits humains qui y seront associées seront contrées avec succès, et les réglementations liées aux logiciels espions, à l'intelligence artificielle, à la protection des données, à la surveillance et à l'accès aux informations seront mises en conformité avec les normes en matière de droits humains.

Résultat 1.2. Garantir le droit de réunion pacifique pour tous : Les États auront étendu et protégé le droit des personnes à se réunir pacifiquement, y compris dans l'espace numérique, conformément aux



normes en matière de droits humains et notamment aux cadres juridiques et politiques qui régissent les pratiques d'application des lois et de reddition de comptes. Ils protégeront également les personnes des détentions arbitraires, des procès iniques et des actes de torture.

PRIORITÉ 2 : ÉGALITÉ ET NON-DISCRIMINATION

D'ici 2030, les États et les entreprises auront adopté et appliqué des législations, des politiques et des pratiques conformes aux droits humains qui abordent et luttent contre les causes premières de l'inégalité. Ils combattront efficacement toute forme de discrimination et accorderont une protection aux personnes touchées par l'urgence climatique en vertu du respect des droits humains.

Résultat 2.1. Promouvoir la justice de genre, raciale² et intersectionnelle³ : Les États auront mis en place des législations, des politiques et des pratiques qui feront progresser l'égalité concrète et la participation publique pour les personnes victimes de formes multiples et intersectionnelles de discrimination, et auront démantelé les systèmes d'oppression et œuvré en faveur de la justice pour les personnes qui en ont été victimes par le passé. L'accès non discriminatoire et les droits à la santé sexuelle et reproductive auront avancé, la prévention du racisme, des violences liées au genre et d'autres crimes motivés par la haine sera renforcée, de même que la protection contre ces violations, et des mesures conformes aux droits humains seront adoptées afin d'encourager la participation publique des groupes marginalisés. Une attention particulière sera portée aux femmes et aux filles, notamment aux femmes et aux filles racialisées, autochtones, en situation de handicap ou victimes de discrimination liées à leur orientation sexuelle ou leur identité de genre.

Résultat 2.2. Améliorer la jouissance des droits à la santé, au logement et à la sécurité sociale : Les États auront pris des mesures concrètes pour faire respecter les droits de chacune et chacun, sans discrimination, à la santé, au logement et à la sécurité sociale et les auront désignés comme des facteurs cruciaux de l'égalité. Pour ce faire, ils auront maximisé l'investissement des ressources disponibles, abattu les obstacles discriminants, protégé les droits des personnes vis-à-vis des pratiques délétères des agents du secteur privé et adopté des mesures fiscales conformes à leurs obligations en matière de droits humains.

Résultat 2.3. Obtenir la justice climatique : Les États auront progressivement abandonné leurs politiques et pratiques polluantes et intenable du point de vue environnemental qui ont des répercussions négatives sur les droits humains, et ils auront imposé aux entreprises de faire de même. Ils auront adopté des politiques favorisant les énergies propres et conformes aux droits humains, et ils auront veillé à mettre en place une « transition climatique juste » qui garantisse la justice « raciale » et la justice de genre, ainsi que les droits de tous les groupes désavantagés.

Résultat 2.4. Protéger les droits des réfugié-e-s et des migrant-e-s, et les droits des personnes en première ligne des situations de crise : Les États auront adopté des mesures qui protègent les

² Le terme « race » doit être compris de façon très large et inclusive, conformément à la définition de la discrimination raciale figurant dans les normes internationales.

³ Le principe d'intersectionnalité consiste à reconnaître qu'une discrimination structurelle, fondée par exemple sur le sexe, le genre, les origines, la classe, la caste, ou encore le handicap, n'est pas un phénomène autonome et isolé. Certaines personnes peuvent être victimes d'un ensemble de formes de discrimination qui s'ajoutent les unes aux autres. Pour plus d'informations, voir le document interne d'Amnesty International intitulé *Décoder l'intersectionnalité : les bénéfices d'une approche intersectionnelle pour notre action en faveur des droits humains* (index AI : POL 40/4019/2021).



personnes contre les formes extrêmes de marginalisation résultant de persécutions et de crises, y compris des situations qui découlent de l'urgence climatique ou qui sont aggravées par elle. Dans le cadre de cette protection, les États protégeront les droits des personnes réfugiées et migrantes afin de garantir un accès équitable et non discriminatoire aux droits dans les pays de transit et de destination, et ils proposeront des voies sûres et légales, notamment des procédures de réinstallation et de parrainage citoyen.

VI. NOS DOMAINES DE TRAVAIL FLEXIBLES

Outre l'avancée sur les Priorités mondiales 1 et 2, les entités d'Amnesty International pourraient travailler sur des thématiques de droits humains choisies parmi la liste ci-dessous et/ou en réponse à d'autres préoccupations locales urgentes en matière de droits humains, mais en respectant toujours les politiques d'Amnesty International.

Abolition de la peine de mort : Amnesty International continuera de travailler pour faire cesser la peine de mort aux endroits où elle est toujours appliquée, par exemple en organisant des actions sur des affaires individuelles, en luttant contre des tendances régressives et en promouvant l'interdiction comme norme du droit international coutumier.

Accès à la justice et aux recours : Amnesty International continuera de suivre les violations des droits humains et du droit humanitaire dans les conflits armés et de veiller à ce que les victimes d'infractions pénalisées par le droit international aient accès à la justice et aux recours.

Prévention des violations des droits humains au sein du système judiciaire pénal : En complément de sa lutte pour réformer le système judiciaire pénal, inscrite dans ses Priorités mondiales, Amnesty International travaillera sur des réformes conformes aux droits humains sur des sujets tels que les conditions de vie carcérales, l'application des lois et les mesures antiterroristes.

Lutte contre les discriminations à l'encontre de certains groupes : En complément de son combat intersectionnel, inscrit dans ses Priorités mondiales, Amnesty International travaillera sur la lutte contre les discriminations auxquelles certains groupes sont confrontés en raison de leur identité. Cela comprendra, par exemple, le travail pour la protection de minorités religieuses ou ethniques face à la violence, la criminalisation et le harcèlement systémiques.

Promotion des droits économiques, sociaux et culturels (DESC) : En matière de DESC, Amnesty International entreprendra des travaux supplémentaires et spécifiques de chaque pays qui ne sont pas traités par les Priorités mondiales.

Protection des populations dans le contexte du commerce mondial des armes : Amnesty International continuera de travailler pour protéger les populations des répercussions du commerce irresponsable des armes sur les droits humains.



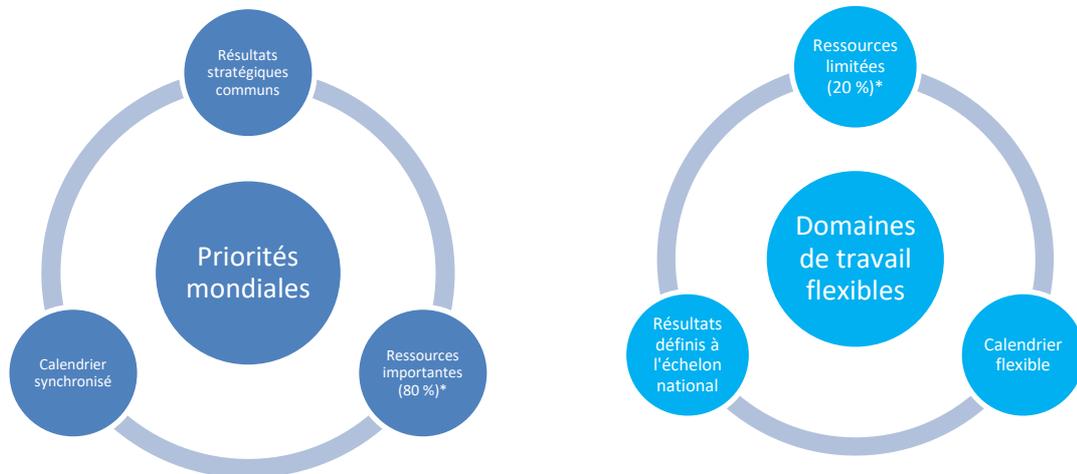
VII. NOS ANGLES COMMUNS

Dans chacune de nos activités, qu'elles relèvent des Priorités mondiales, des domaines de travail flexibles ou de préoccupations locales, nous analyserons, préviendrons et évaluerons notre travail en matière de droits humains à partir des angles suivants :

- **Personnes et communautés en danger** : Le travail pour et avec les personnes et les communautés qui courent un danger direct de subir des violations de leurs droits humains restera un élément clé dans l'ensemble de nos activités. Nous organiserons des actions pour protéger les personnes (notamment par le biais du programme de secours), les défenseur-e-s des droits humains et les communautés dans les zones de conflits, celles qui risquent de subir des atrocités de masse ainsi que celles qui sont attaquées ou qui vivent dans la crainte de représailles. Nous nous ferons l'écho de leurs voix, par exemple en mettant nos plateformes à la disposition des militant-e-s sur le terrain, des militant-e-s Jeunes et des organisations locales qui luttent pour protéger les droits humains.
- **Intersectionnalité, intégration de la dimension de genre et lutte contre le racisme** : Dans toutes ses activités, Amnesty International portera une attention particulière aux personnes qui subissent des discriminations structurelles pour des raisons multiples et intersectionnelles, telles que leur identité de genre, la couleur de leur peau, leur appartenance ethnique, leur classe sociale et d'autres représentations de l'origine sociale, leur caste, leur appartenance aux Premières nations ou à une communauté autochtone et leur orientation sexuelle, entre autres. Nous étudierons les répercussions de ces discriminations en termes de droits humains et nous intégrerons clairement nos conclusions à nos documents, à nos recommandations et à nos revendications.
- **Responsabilité des entreprises, y compris dans le secteur technologique** : Dans le cadre de chaque Priorité mondiale et de tous nos domaines de travail flexibles, nous analyserons le rôle des agents du secteur privé et nous nous appuierons sur ces études, si nécessaire, pour veiller à ce que les États adoptent des textes législatifs sur les obligations relatives au devoir de vigilance des entreprises en matière de droits humains, que les entreprises doivent rendre des comptes pour leur participation à des violations de droits humains et qu'elles fournissent des réparations à leurs victimes. À cette fin, Amnesty International approfondira son expertise sur l'influence croissante des multinationales, ce qui lui permettra de se concentrer davantage sur les secteurs liés à la technologie et à l'intelligence artificielle.

VIII. APPLICATION DU CADRE STRATÉGIQUE

Amnesty International adoptera une approche bipartite dans son application du Cadre stratégique 2022-2030 :



A. INVESTIR DANS LES PRIORITES MONDIALES

L'ensemble du mouvement d'Amnesty International (les entités nationales et le Secrétariat international) s'engagera à travailler sur les deux priorités mondiales. Chaque entité consacra 80 % de ses ressources destinées à la lutte pour les droits humains aux deux priorités mondiales, par exemple en maintenant et en développant les capacités dans des domaines comme les actions, le plaidoyer, la communication et l'éducation aux droits humains, ou expliquera pourquoi elle ne le fait pas et donnera un calendrier clair concernant la période pendant laquelle elle n'appliquera pas cette répartition des ressources (la procédure à ce sujet doit être gérable pour les entités aux ressources très limitées).

Le Secrétariat international soutiendra les Priorités mondiales en développant, entre autres, des campagnes phares, des recherches, des politiques et des activités liées à l'éducation aux droits humains, et en participant au rassemblement des capacités nécessaires au mouvement afin d'avoir des répercussions concrètes sur les droits humains.

B. INVESTIR DANS LES DOMAINES DE TRAVAIL FLEXIBLES

D'autre part :

- Chaque entité consacra jusqu'à 20 % de ses ressources allouées à la lutte pour les droits humains aux domaines de travail flexibles et aux questions urgentes les plus pertinentes dans leur situation, en respectant toujours les politiques d'Amnesty.
- Le Secrétariat international fournira des expertises et des recherches juridiques, politiques et thématiques, à l'échelle régionale comme à l'échelle mondiale, afin de soutenir les domaines de travail flexibles sans excéder 20 % de ses ressources disponibles.

Dans le cadre de cette répartition à 80 et 20 %, le SI poursuivra sa fonction d'assurance qualité en examinant les produits et en conseillant les entités nationales qui viennent le consulter.



Les revenus réservés viseront à s'inscrire dans cette approche bipartite à 80 et 20 %. La priorité ira à la levée de revenus réservés qui correspondent aux priorités mondiales. Les entités qui ne respecteront pas cet engagement devront en expliquer les raisons et fournir un calendrier clair concernant la période pendant laquelle elles n'appliqueront pas cette mesure (la procédure à ce sujet doit être gérable pour les entités aux ressources très limitées).

IX. RENFORCER NOTRE CAPACITÉ DE CHANGEMENT EN FAVEUR DES DROITS HUMAINS

La théorie du changement global d'Amnesty International est qu'en publiant les résultats de recherches systématiques et impartiales dans les faits des affaires individuelles et dans les schémas plus généraux des violations des droits humains, nous serons en mesure de donner les informations nécessaires à nos membres, à nos sympathisant-e-s, à notre personnel, à nos bénévoles et à nos militant-e-s pour exercer des pressions publiques sur les gouvernements et les agents du secteur privé, entre autres, afin de prendre les mesures nécessaires en matière de droits humains pour empêcher les violations et encourager la jouissance universelle de tous les droits humains.

Pendant la période délimitée par le Cadre stratégique 2022-2030 et afin de soutenir ses priorités en matière de droits humains, Amnesty renforcera et fera évoluer les capacités sur lesquelles repose l'application de sa théorie du changement, et ce de la manière suivante :

A. RENFORCEMENT DE NOS DOMAINES DE COMPETENCES PRINCIPAUX

Améliorer les recherches sur les droits humains

Les recherches impartiales et de haute qualité sur les atteintes aux droits humains sont l'une des composantes essentielles de la théorie du changement d'Amnesty. Avec le Cadre stratégique 2022-2030 :

- Nous innoverons, nous maintiendrons et nous renforcerons nos capacités afin de conduire des enquêtes réactives et en temps réel, notamment dans les situations de crises, au sujet des actions immédiates et des corpus de preuves approfondies qui pourraient aider à établir des changements pérennes.
- Nous produirons des conclusions de recherches de haute qualité, rapides, originales et qui pourront servir de base à des actions, avec des résultats accessibles et attractifs pour un large public, notamment les jeunes.
- Nous renforcerons progressivement nos capacités, nos outils et nos méthodes de recherche sur les agents du secteur privé, sur les droits socioéconomiques et sur de nouveaux thèmes tels que la justice raciale, les technologies numériques, l'intelligence artificielle et l'urgence climatique.
- Nous réaliserons des évaluations critiques de nos méthodes de recherche, de nos outils et de notre assurance qualité et nous les ajusterons si nécessaire afin de veiller à respecter entièrement nos engagements en matière d'intersectionnalité, d'intégration de la dimension de genre et de lutte contre le racisme.



Mobiliser l'éducation aux droits humains (EDH)⁴

Tandis que de nombreux pays tournent le dos à l'idée même des droits humains, nous devons plus que jamais investir dans la mise en place des fondements nécessaires à une société respectueuse des droits. Afin de réaliser cet objectif et de concrétiser notre vision des droits humains :

- Nous donnerons à nos militant-e-s, à nos sympathisant-e-s et à nos partenaires, notamment aux Jeunes, les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour participer à des actions et à des campagnes de lutte pour les droits humains et pour créer les leurs, ce qui contribue à diffuser des discours publics respectueux des droits et à renforcer les sociétés respectueuses des droits.
- Nous éduquerons nos publics clés afin de les inclure dans notre mouvement de droits humains, de les faire passer par le militantisme et la mobilisation et de les conserver comme sympathisant-e-s.
- Nous veillerons à intégrer l'EDH dans nos calendriers dès le début, afin d'augmenter les répercussions sur les droits humains.

Mener un plaidoyer convaincant

Afin de répondre efficacement à l'évolution des relations de pouvoir à l'échelle mondiale, aux défis posés au multilatéralisme et à l'influence croissante des entreprises et d'autres acteurs non étatiques :

- Nous déploierons des efforts coordonnés et stratégiques en matière de plaidoyer afin d'influencer des systèmes liés aux droits humains tels que les Nations unies afin de faire progresser nos priorités en matière de droits humains.
- Nous renforcerons notre capacité à influencer de manière plus stratégique les espaces multilatéraux (comme les forums pour le climat), les agents étatiques (comme la Chine) et les agents du secteur privé (comme les géants technologiques), c'est-à-dire des domaines où notre efficacité est particulièrement nécessaire mais où nous manquons d'expérience ou de personnel.

B. RENFORCER AMNESTY EN TANT QUE MOUVEMENT CITOYEN⁵

Avec le Cadre stratégique 2022-2030 :

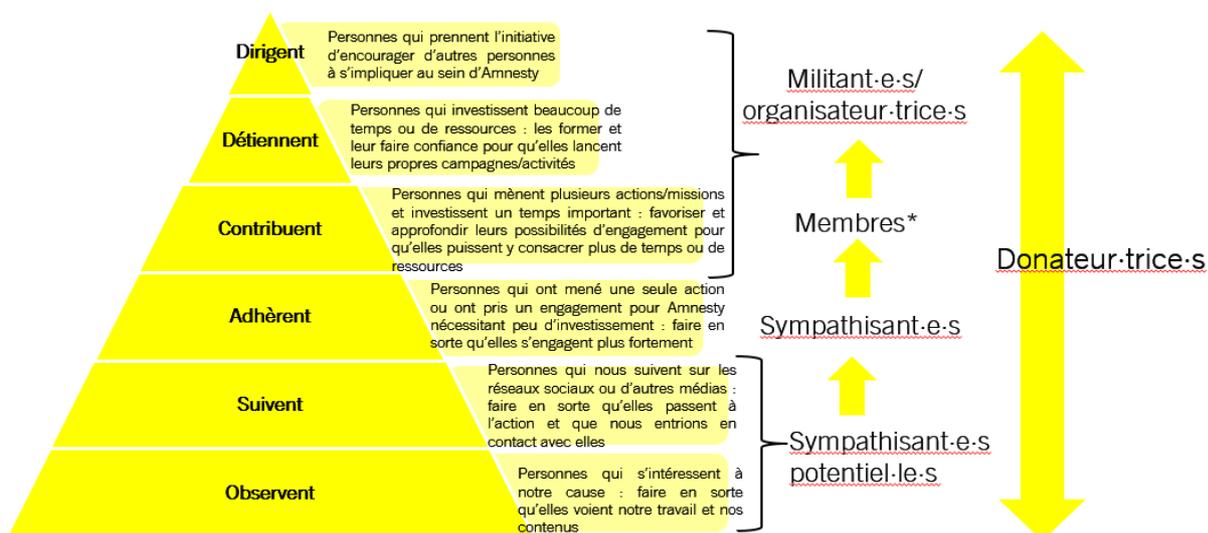
⁴La définition suivante de l'éducation aux droits humains repose sur la Déclaration des Nations unies sur l'éducation et la formation aux droits de l'homme : L'éducation aux droits humains peut être définie comme l'ensemble des activités d'apprentissage, d'éducation, de formation et d'efforts d'information visant à inculquer une culture universelle des droits humains. L'éducation aux droits humains englobe :
_ le savoir et les connaissances – apprentissage des droits humains et des mécanismes en la matière et acquisition de compétences pour les appliquer de manière concrète dans la vie quotidienne ;
_ les valeurs, attitudes et comportements – développement des valeurs et renforcement des attitudes et comportements favorables aux droits humains ;
_ l'action – activités de défense et de promotion des droits humains.

⁵ Une définition d'un « mouvement citoyen » est donnée par le Groupe mondial sur le militantisme, un groupe consultatif composé de spécialistes du militantisme issus de l'ensemble du mouvement. Le pouvoir citoyen pour Amnesty International est défini comme le pouvoir inhérent à un grand nombre de personnes qui agissent à l'échelle locale, nationale et/ou mondiale afin de créer des changements en matière de droits humains en influençant les gouvernements, les entreprises et la société en général. Il est bâti et déployé par des personnes avec les compétences et les comportements nécessaires pour inspirer, soutenir, organiser et mobiliser stratégiquement d'autres personnes. Un mouvement citoyen compte toutes les caractéristiques suivantes, ou certaines d'entre elles : une structure citoyenne non hiérarchisée à tous les niveaux du mouvement, la création d'un espace dédié pour que les personnes développent et utilisent leurs compétences (Amnesty encourage ce processus en mettant à disposition des formations, des ressources, des soutiens opérationnels, etc.), une autonomie locale afin de développer et d'appliquer des stratégies et des tactiques à l'échelle locale, un encouragement et un soutien à la communication et à la



- Nous donnerons à nos membres, à nos militant-e-s et à nos sympathisant-e-s les moyens de se rapprocher d'actions locales, d'acquérir des compétences, d'axer davantage leur travail sur les répercussions sur les droits humains et de gagner en autonomie au sein des politiques d'Amnesty International et du Cadre stratégique.
- Nous créerons une culture inclusive et un mouvement qui lutte durablement contre le racisme, en augmentant notre diversité par l'appel à des groupes sous-représentés parmi les membres d'Amnesty.
- Nous prendrons des mesures pour encourager le sentiment d'appartenance, le bien-être et le maintien des liens entre nos militant-e-s, nos membres du personnel et nos partenaires, ainsi que le traitement de l'autre avec respect, empathie et dignité et l'évaluation de nos relations afin de mieux remplir notre obligation de rendre des comptes vis-à-vis de nos valeurs fondamentales.

La pyramide de l'engagement mondial ci-dessous présente une vision commune de ce qu'Amnesty peut proposer à ses membres.



*Le modèle de membres payant une cotisation n'est pas forcément adapté à toutes les sections. Certaines peuvent choisir de convertir directement les sympathisant-e-s en militant-e-s ou organisateur-trice-s plus investis

D'ici 2030, les membres d'Amnesty auront :

coopération directes entre militant-e-s, détentrices et détenteurs de droits, partenaires et sympathisant-e-s, une priorité accordée aux formations et aux ressources à destination des militant-e-s, des détentrices et détenteurs des droits, des responsables et des partenaires à l'échelle locale et une mise à disposition de ces éléments, une coopération avec des communautés de détentrices et détenteurs des droits et d'autres organisations et mouvements, et une mise en lumière du rôle des détentrices et détenteurs des droits, des militant-e-s, des partenaires et des sympathisant-e-s.



GRANDI EN NOMBRE ET EN DIVERSITÉ

- Augmentation du nombre de sympathisant·e·s dans le monde et conversion d'un pourcentage (à déterminer) en membres, donateur·trice·s, militant·e·s ou chargé·e·s d'organisation d'activités.
- Augmentation de la fidélisation et de l'engagement des sympathisant·e·s actuel·le·s (notamment des membres Jeunes).
- Augmentation de la diversité de nos membres et sympathisant·e·s – en particulier celles et ceux qui sont les plus touché·e·s par les questions de droits humains sur lesquelles travaille Amnesty.

GRANDI EN COMPÉTENCES ET EN PORTÉE

- Augmentation du développement des compétences de nos militant·e·s et de leur capacité à assumer des responsabilités.
- Les militant·e·s mettent au point et dirigent des campagnes, des plaidoyers et des initiatives d'EDH qui contribuent au changement en matière de droits humains.
- Les militant·e·s contribuent à des actions locales dans le cadre des campagnes d'Amnesty.

GRANDI EN PUISSANCE ET EN INFLUENCE

- Augmentation de la diversité de nos formes de militantisme.
- Augmentation de la mobilisation des sympathisant·e·s/membres/militant·e·s d'Amnesty à une échelle permettant de contribuer à l'impact sur les droits humains.
- Augmentation du temps consacré aux actions, à leur ampleur et à leurs effets, en ligne comme hors ligne.
- Renforcement des liens avec la société civile en encourageant la présence de membres dans tout le mouvement et le militantisme.

C. RENFORCER NOTRE TRAVAIL AVEC NOS PARTENAIRES ET D'AUTRES MOUVEMENTS D'INITIATIVE CITOYENNE

Entre 2022 et 2030, Amnesty International s'engage à soutenir et à mettre en relation des mouvements locaux et citoyens de lutte pour la protection des droits humains, au moyen :

De la co-crédation : Nous augmenterons nos capacités à nous allier avec d'autres mouvements citoyens de lutte pour la protection des droits humains, en coopérant davantage dans les domaines de la recherche, des actions et du plaidoyer par le biais de partenariats équitables et mutuellement profitables.

Du partage de notre pouvoir : Nous partagerons davantage nos plateformes médiatiques et de campagne pour mieux faire entendre les voix et les causes de nos partenaires et nous leur apporterons un soutien et une formation efficaces, adaptés à leurs capacités et besoins.



De la diversité : Nous encouragerons l'échange mutuel d'outils et méthodologies et nous augmenterons le nombre et la qualité des actions communes avec d'autres mouvements et communautés œuvrant contre les discriminations et en faveur de l'égalité et de la justice de genre, raciale, sociale, climatique et intersectionnelle.

Dans le cadre de ce travail, nous donnerons surtout la priorité aux partenaires et mouvements axés sur les jeunes et/ou dirigés par des personnes directement touchées par les questions de droits humains que nous voulons traiter.

D. AUGMENTER NOS RESSOURCES ET NOS REVENUS

Afin de permettre la réalisation de notre Cadre stratégique mondial, nous nous appuierons sur le succès de nos précédentes activités de génération de revenus pour augmenter nos ressources financières et pour les distribuer conformément à nos valeurs.

- Nous augmenterons nos ressources, conserverons notre indépendance et veillerons à ce que nos financements soient pérennes en garantissant que notre stratégie de génération de revenus continuera de reposer sur des dons non plafonnés de sympathisant-e-s individuel-le-s.
- Nous bâtirons des relations solides avec ces donateurs et donatrices individuel-le-s, nous travaillerons à augmenter la « valeur à vie » et à encourager un plus grand nombre d'entre eux à faire des dons dans leur testament, ce qui augmentera les revenus provenant des legs.

Néanmoins, il ne suffira pas de nous contenter de répéter nos actions passées. Pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie, nous devons diversifier nos chaînes de collecte de fonds ainsi que les marchés de collecte qui nous fournissent des ressources considérables. Nos objectifs principaux seront de :

- Accroître de manière significative la capacité du mouvement à accéder à des revenus réservés en développant une approche plus nuancée et plus sophistiquée visant à entretenir des relations pérennes avec des donateurs de fonds affectés, notamment les organismes de mécénat, les fondations, les Grands donateurs et les sources multilatérales. Le potentiel de croissance des revenus réservés est important, mais il demande une évolution de la culture et des méthodes de travail d'Amnesty International, notamment parce que l'accès à ces financements exigerait de renforcer le suivi de l'impact.
- Accroître de manière significative les revenus collectés hors des marchés les plus importants en augmentant le volume d'investissements dans des collectes de fonds organisées par des mouvements, afin de donner les moyens à des entités des marchés émergents de devenir financièrement pérennes.

Ces entités disposeraient :

- d'un portefeuille de revenus diversifié
- de sources fiables de revenus réservés et/ou non affectés
- de réserves suffisantes pour anticiper les périodes creuses
- de relations solides avec des donatrices et donateurs



- Donner également à des entités des marchés émergents les moyens d'exploiter des possibilités de collectes de fonds qui seraient autrement ignorées et qui génèrent une augmentation du revenu net.

Nous veillerons à ce que les entités soient encouragées à investir dans des activités génératrices de revenus qui entraînent une augmentation du revenu net, et qu'elles aient les moyens de le faire, afin que des contributions soient créées dans des marchés établis et des marchés émergents.

Nous coopérerons en tant que mouvement, nous développerons nos compétences et nous diversifierons notre portefeuille de collectes de fonds afin d'optimiser nos répercussions sur les droits humains.

X. METTRE EN ŒUVRE LE CADRE STRATÉGIQUE

Cet ambitieux Cadre stratégique mondial demande à Amnesty de maintenir son expertise en matière de droits humains tout en la réalignant, et ce au cours d'une période particulièrement incertaine à l'échelle mondiale, afin que l'organisation aboutisse à une reprise financière. Pour cette raison, Amnesty appliquera le nouveau Cadre stratégique de manière progressive, en commençant par mettre l'accent sur nos expertises et nos ressources actuelles (au sein du SI et à travers l'ensemble du mouvement), puis en développant systématiquement nos capacités et notre expertise sur les autres thèmes.

A. CALENDRIER

Les Priorités mondiales seront concrétisées grâce à une approche progressive, dont la première période est détaillée ci-dessous.

	Phase 1 (2022-2025)
<p>Disponibilité de capacités adaptées Réalisation du travail à l'échelle mondiale en s'appuyant sur nos ressources et nos expertises actuelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liberté d'expression et espace civique • Droit à la santé et au logement • Non-discrimination et justice de genre • Personnes et communautés à risque, dont les réfugié-e-s et les personnes en première ligne des situations de crise
<p>Capacités en développement (pas encore disponibles, ou uniquement au SI ou dans certaines entités)</p> <p>Développer des expertises, des politiques et des compétences ; possibilité de devoir soit remplacer d'autres domaines de travail, soit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Climat • Travail lié aux entreprises et aux technologies • Sécurité sociale • Migration • Lutte contre le racisme, intersectionnalité, intégration de la dimension de genre • Leadership féministe • Bien-être et respect mutuel des militant·e-s et du personnel



allouer des ressources supplémentaires au niveau des entités nationales et du SI	
--	--

B. PLANIFICATION OPERATIONNELLE

Amnesty doit être prête à prendre des décisions difficiles concernant l'application de ce Cadre, en fonction des ressources disponibles. Cela pourrait impliquer la réallocation de ressources existantes ou de reporter des travaux jusqu'à la mise à disposition de ressources supplémentaires.

Les plans opérationnels joueront ici un rôle crucial.

- Afin d'aider à concrétiser le Cadre stratégique mondial, toutes les entités, y compris le Secrétariat international à l'échelle régionale et mondiale, développeront des Plans Opérationnels qui comprendront des objectifs mesurables et des prévisions financières fiables.
- Notre planification opérationnelle suivra une approche ascendante, c'est-à-dire que l'application mondiale du Cadre stratégique s'appuiera sur des angles nationaux et régionaux préalablement déterminés.
- Nous adopterons une approche de planification coopérative : les équipes des entités nationales et du Secrétariat international travailleront ensemble.
- Nous adopterons également une approche participative qui permettra l'implication de nos partenaires de la société civile à ces procédures internes.
- Enfin, dans les processus de planification et d'application du Cadre, nous adopterons une approche de développement des capacités afin de renforcer nos méthodologies de gestion de projets et de prises de décisions fondées sur les faits.

C. SUIVI DES PROGRES, EVALUATION DE L'IMPACT ET REDDITION DE COMPTES⁶

La mise en œuvre du Cadre stratégique mondial 2022-2030 (CSM) en 2025 et 2028.

Ces examens se feront sur la base de rapports d'évaluation de la mise en œuvre, qui seront fournis dans les délais requis à l'Assemblée mondiale par le Bureau exécutif international et qui couvriront respectivement les périodes allant de 2022 à 2024 et de 2025 à 2027.

Les rapports d'évaluation de la mise en œuvre porteront entre autres sur les points suivants :

- évaluation de l'avancement concernant les résultats prévus au titre des objectifs prioritaires du CSM ;
- évaluation de l'avancement dans les secteurs de travail flexibles mentionnés dans le CSM ;
- rapport de situation concernant le renforcement des capacités de base telles qu'identifiées dans le CSM ;
- grandes ou nouvelles tendances et évolutions externes et internes débouchant sur de nouvelles perspectives ou menaces pour la poursuite de la mise en œuvre du CSM ;

⁶ Conformément à la Décision 2021/11 de l'Assemblée mondiale : Évaluation de la mise en œuvre du prochain cadre stratégique mondial



- recommandations à l'Assemblée mondiale sur d'éventuelles adaptations du CSM, y compris les objectifs prioritaires et les secteurs de travail flexibles, ainsi que leurs conséquences budgétaires et leur application.

Les rapports d'évaluation de la mise en œuvre feront, dans toute la mesure du possible, une distinction entre les progrès réalisés par le mouvement dans son ensemble et les progrès enregistrés par le SI.