

EnviRights

Module psychologique et sociologique

Dimensions psychologiques et sociologiques de l'engagement citoyen

D3.1 – Programme de formation



Co-funded by the European Union

Co-financé par l'Union européenne dans le cadre du programme CERV-2024-CHAR-LITI-CIVIC (projet n° 101214893 - EnviRights).

Les points de vue et opinions exprimés sont toutefois ceux des auteur·rice·s uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA), en tant qu'autorité chargée de l'octroi du financement. Ni l'Union européenne ni l'autorité chargée de l'octroi ne peuvent être tenues responsables de ces opinions.

Dimensions psychologiques et sociologiques de l'action citoyenne

Programme de formation

PROJET ENVIRIGHTS

Manuel du/de la facilitateur·rice

Conçu pour être animé par des psychologues et des facilitateur·rice·s formé·e·s

Programme complet — Une session unique de 3 heures — Quatre modules

COMMENT UTILISER CE MANUEL

Ce manuel s'adresse à des facilitateur·rice·s ayant une formation en psychologie ou dans un domaine connexe. Le texte principal présente chaque activité de manière synthétique (objectifs, matériel, durée, déroulement et pistes pour le débriefing), afin de permettre aux personnes expérimentées d'adapter l'animation aux caractéristiques du groupe sans devoir suivre un script prédéfini.

Tout au long du document, vous trouverez deux types d'indications clairement distingués sur le plan visuel:

- **Descriptions des activités:** il s'agit du texte de travail principal. Il est destiné aux facilitateur·rice·s pouvant s'appuyer sur leur propre expertise clinique et leur expérience de l'animation de groupes.
- **Guide détaillé étape par étape:** encadrés facultatifs proposant un déroulement très précis, minute par minute. Ils sont particulièrement utiles pour les facilitateur·rice·s en formation, les personnes découvrant les contextes militants ou celles qui préfèrent disposer d'un cadre d'animation plus structuré.

Les contenus théoriques ont été volontairement synthétisés afin de privilégier une approche opérationnelle. Les références bibliographiques complètes figurent dans la section Ressources complémentaires. Les annexes contiennent des outils directement utilisables (cartes de rôle, grille d'observation, matrice d'analyse des tactiques, fiche de travail pour les réunions) pouvant être photocopiés.

REMARQUE SUR LES LIMITES DU CADRE PROFESSIONNEL
Bien que cette formation s'appuie sur des concepts issus de la psychologie, elle constitue un programme d'éducation citoyenne et non une intervention clinique. Certaines activités peuvent faire émerger des contenus émotionnellement sensibles (en particulier dans le Module 03). Les facilitateur·rice·s sont invité·e·s à accueillir ces situations dans les limites de leur champ de compétences et, lorsque cela est nécessaire, à orienter les participant·e·s vers des dispositifs de soutien adaptés. La réflexion finale comprend des éléments visant à favoriser la mise à distance émotionnelle (*containment*); il est important de les utiliser.

VUE D'ENSEMBLE DE LA SESSION

La formation est composée de quatre modules proposés au cours d'une session unique d'environ trois heures. Chaque module associe un bref apport théorique à une activité pratique ciblée. Le programme est conçu pour des groupes de 10 à 25 participant·e·s.

Déroulement indicatif

Section	**Durée**
Introduction	5 min
Module 01 — Lire la dynamique du groupe	40 min
Module 02 — Penser l'engagement sur le long terme	45 min
Pause	5 min
Module 03 — Tenir dans la durée	40 min
Module 04 — Connaître son cadre d'action	40 min
Conclusion — Réflexion finale, retour sur les objectifs et questions	15 min
TOTAL	**190 min (environ 3 heures)**

Matériel nécessaire pour l'ensemble de la session

- Cartes de scénarios (jeux A et B): un jeu par groupe de 4 à 6 personnes
- Cartes de rôle (activist·e, personne de liaison, observateur·rice, représentant·e institutionnel·le): une par participant·e
- Document « Carte des ressources »: un exemplaire par participant·e
- Matrice d'évaluation des tactiques: une par groupe
- Fiches récapitulatives du cadre juridique (adaptables au contexte national): une par participant·e

- Grille d'observation (Annexe C): une par observateur·rice
- Notes autocollantes de deux couleurs, marqueurs, paperboard ou tableau blanc, minuteur visible

PRINCIPES DE PRÉPARATION

- **Préparez l'ensemble du matériel avant la session**. Chaque module comprend une activité principale; les éléments théoriques servent à préparer le débriefing et ne constituent pas un script de présentation.
- **Privilégiez toujours l'activité pratique par rapport à l'apport théorique**. Les participant·e·s apprennent avant tout par l'expérience.
- **Ne distribuez pas aux participant·e·s les encadrés réservés aux facilitateur·rice·s**. Ils constituent uniquement un support de préparation.

IMPORTANT — CHOIX DES ACTIVITÉS ET TEMPS CONSACRÉ AU DÉBRIEFING

Une activité est proposée pour chaque module. Les facilitateur·rice·s ne sont pas tenu·e·s de réaliser toutes les activités. En fonction du temps réellement disponible, ils et elles peuvent choisir les activités les plus adaptées et il n'est pas nécessaire de mener les quatre modules dans leur intégralité. Le programme est conçu pour être flexible: il est possible de traiter un module de manière approfondie tout en raccourcissant un autre, ou encore de parcourir les quatre modules à un rythme plus soutenu.

En revanche, un élément ne doit jamais être réduit: le temps consacré au débriefing en séance plénière à la fin de chaque activité. C'est durant cette phase que les apprentissages sont consolidés; c'est pourquoi le manuel prévoit systématiquement environ 10 à 15 minutes de débriefing pour chaque module. Si le temps est limité, il est préférable de raccourcir l'activité elle-même, le guide détaillé étape par étape ou les apports théoriques, mais jamais le débriefing. Ce rappel figure également au début de chaque activité dans le manuel.

MODULE 01 — COMPRENDRE LA SITUATION

Dynamiques de conflit entre les mouvements citoyens et les forces de l'ordre

Présentation du module

Sans une compréhension des mécanismes d'escalade dans les interactions entre une foule et les forces de l'ordre, les activist·e·s ont tendance à adopter des réactions instinctives (crier, se figer, se replier sur leur groupe) qui accélèrent précisément la confrontation qu'ils cherchent à éviter. Les mouvements procéduraux sont interprétés comme des actes d'agression; la spontanéité des activist·e·s est perçue comme une provocation préméditée. Il en résulte une escalade mutuelle qui nuit aux participant·e·s, dégrade l'image publique du mouvement et fournit aux autorités un prétexte pour imposer des restrictions.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de ce module, les participant·e·s seront capables de:

- Identifier les différentes étapes du cycle d'escalade dans une interaction entre une foule et les forces de l'ordre et repérer, pour chacune d'elles, le moment où une intervention est possible.
- Mettre en œuvre au moins une technique de désescalade dans un scénario simulé.
- Faire la distinction entre l'affirmation de ses droits et la provocation de la confrontation.
- Coordonner une réponse de désescalade au sein d'un petit groupe sans responsable désigné.

Repères théoriques (version synthétique)

Cycle d'escalade — Contact → Friction → Seuil → Incident. Chaque étape présente une dynamique spécifique ainsi qu'une possibilité d'interrompre l'escalade. Le contact correspond à une première rencontre neutre; la friction apparaît lorsque de petites frustrations s'accumulent de part et d'autre; le seuil est atteint lorsque chaque partie commence à interpréter le comportement de l'autre comme une intention hostile plutôt que comme une réaction liée à la situation; l'incident correspond à la confrontation ouverte. Il est toujours plus facile d'intervenir au début du cycle que de tenter une désescalade après l'incident.

Justice procédurale (Tyler & Huo, 2002) — La coopération avec les autorités dépend moins du résultat obtenu que du sentiment d'avoir été écouté, traité avec dignité et d'avoir reçu des explications. Demander une procédure équitable constitue un levier stratégique, et non un acte de soumission. On distingue généralement quatre composantes: la possibilité de s'exprimer (*voice*), la neutralité (une justification transparente et cohérente), le respect (un traitement digne, quel que soit le résultat) et la confiance dans les intentions de l'autorité (la conviction qu'elle agit de bonne foi). Demander les raisons d'un ordre est une manière simple et peu coûteuse de mobiliser simultanément ces quatre dimensions. *Pour approfondir, voir Tyler & Huo (2002), référence complète dans la section Ressources complémentaires.*

Identité sociale et dynamique des « flashpoints » (Tajfel & Turner, 1979; Stott & Drury, 2000) — Au sein d'une foule, les individus passent progressivement d'une identité individuelle à une identité collective. Le recours à la force contre un sous-groupe conduit l'ensemble de la foule à se percevoir comme menacé. Les « flashpoints » sont déterminés par les dynamiques identitaires, davantage que par le niveau réel de danger. Une fois le passage à une identité collective effectué, toute intervention coercitive contre un sous-groupe est vécue comme une attaque contre le « nous », ce qui peut amener des personnes jusque-là non impliquées à rejoindre la confrontation. *Pour approfondir, voir Tajfel & Turner (1979) et Stott & Drury (2000), références complètes dans la section Ressources complémentaires.*

Théorie réaliste des conflits intergroupes (Sherif, 1966) — Les conflits entre groupes s'intensifient lorsque ceux-ci se perçoivent en compétition pour des ressources limitées (espace, légitimité, autorité). Nommer ce cadre structurel aide les participant·e·s à comprendre que l'hostilité est liée à la situation et qu'elle peut donc être interrompue. Les célèbres études de terrain de Sherif ont également montré que la coopération autour d'un objectif commun supérieur réduisait de manière fiable cette même hostilité: c'est la compétition, et non le groupe lui-même, qui constitue le moteur du conflit. *Pour approfondir, voir Sherif, référence complète dans la section Ressources complémentaires.*

Le rôle de liaison (Stott, Hoggett & Pearson, 2012; Allport, 1954; Pettigrew & Tropp, 2006) — Des contacts structurés entre représentants de groupes opposés, placés sur un pied d'égalité, réduisent l'hostilité intergroupe. La personne chargée de la liaison interrompt la boucle de rétroaction qui conduit une foule à devenir ce que les autorités supposent qu'elle est. L'hypothèse du contact formulée par Allport précise les conditions nécessaires: une égalité de statut dans l'interaction, un objectif commun, une coopération active plutôt qu'une simple coexistence, ainsi que le soutien d'une autorité ou d'une institution. *Pour approfondir, voir Allport (1954), Pettigrew & Tropp (2006) et Stott, Hoggett & Pearson (2012), références complètes dans la section Ressources complémentaires.*

RAPPEL AU FACILITATEUR — CHOIX DES ACTIVITÉS ET TEMPS DE DÉBRIEFING
Une activité est proposée pour ce module. Vous n'êtes pas tenu·e de la mettre en œuvre dans son intégralité, ni même de la réaliser si le temps disponible est limité: choisissez ce qui correspond au temps dont vous disposez réellement. Quel que soit votre choix, veillez à préserver le temps consacré au débriefing en plénière, car c'est à ce moment que les apprentissages issus de la simulation sont consolidés.

Activité: Simulation de liaison

SIMULATION DE LIAISON	
Durée	30 minutes
Format	Groupes de 6: 3 activist·e·s, 2 représentant·e·s des forces de l'ordre, 1 observateur·rice
Matériel	Cartes de rôle (Annexe B, série 1), Scénarios – Série B, fiche d'observation (Annexe C)
Objectif	Permettre aux participant·e·s de repérer et de nommer les moments où la tension augmente ou diminue lors d'une interaction entre une foule et les forces de l'ordre, ainsi que d'identifier ce qu'une personne chargée de la liaison peut faire, sur le plan structurel, pour interrompre le processus d'escalade.
Scénario	Un·e responsable des forces de l'ordre s'adresse à un groupe de activist·e·s: une rue adjacente doit être libérée dans les dix minutes afin de permettre le passage de véhicules de secours. Les activist·e·s soupçonnent qu'il s'agit d'un prétexte. L'observateur·rice prend des notes sans intervenir.
Cadre de travail	Répartissez les rôles, lancez la simulation, puis commencez le débriefing en donnant d'abord la parole à l'observateur·rice. Pendant le débriefing, le rôle du facilitateur consiste à aider les participant·e·s à distinguer ce qu'ils ont fait de manière automatique de ce qu'ils ont fait de manière intentionnelle.

Questions pour le débriefing	1. À quel moment la tension est-elle montée et qu'est-ce qui a précisément provoqué ce changement? 2. Dans quelles situations réelles avez-vous déjà observé ce type d'escalade? 3. Quelle est la principale chose que votre groupe ferait différemment lors d'une véritable interaction entre une foule et les forces de l'ordre?

GUIDE DÉTAILLÉ ÉTAPE PAR ÉTAPE — PARCOURS OPTIONNEL POUR LES FACILITATEURS EN FORMATION

Utilisez cette structure minutée si vous préférez une animation plus guidée. Les facilitateurs expérimentés peuvent regrouper, raccourcir ou réorganiser les différentes étapes.

1. Distribuez les cartes de rôle, expliquez les trois rôles et installez l'espace: deux rangées de chaises se faisant face; l'observateur·rice est assis·e sur le côté avec la fiche d'observation — **5 min**
2. Lancez la simulation. Les activist·e·s doivent préserver l'action sans recourir à une escalade physique; les forces de l'ordre doivent dégager la rue sans procéder à des arrestations; l'observateur·rice note chaque moment où la tension augmente ainsi que les éléments qui contribuent à la faire redescendre. Interrompez ou réorientez la simulation si le jeu de rôle se transforme en caricature des personnages — **15 min**
3. Débriefing en plénière à partir des questions proposées ci-dessus — **10 min**. Préservez intégralement ce temps: c'est à ce moment que les participant·e·s transforment l'expérience vécue en apprentissages transférables.

Points de vigilance: groupes qui jouent des stéréotypes (ralentissez le rythme et demandez davantage de précision); observateur·rice qui porte des jugements au lieu de décrire les faits (réorientez vers une observation factuelle); participant·e·s manifestement déstabilisé·e·s par le scénario (proposez-leur d'endosser le rôle d'observateur·rice).

Complément facultatif — Dynamiques de groupe fréquemment observées dans ce module

Ces situations apparaissent fréquemment lors de la simulation de liaison. Les identifier peut être particulièrement utile aux facilitateurs ayant moins d'expérience dans les contextes de mobilisation.

- **Désescalade prématurée** — Le groupe cherche à apaiser la situation avant d'avoir identifié ce qui a fait monter la tension. Invitez-le à ralentir: c'est cette étape de diagnostic qui produit l'apprentissage.
- **La liaison comme simple performance** — La personne chargée de la liaison récite un discours sans adapter son ton ou son attitude. Invitez le groupe à réfléchir au langage corporel, et pas seulement aux mots employés.
- **Surcompensation dans le rôle des forces de l'ordre** — Les participant·e·s jouant les policiers caricaturent leur rôle ou cherchent au contraire à s'en excuser. Recadrez: l'intérêt pédagogique du jeu de rôle repose sur un interlocuteur crédible.

Complément facultatif — Exemples d'ouvertures pour le débriefing

Si le groupe tarde à entrer dans la discussion, vous pouvez utiliser l'une des questions suivantes:

- « Observateur·rice, quel a été le premier moment où vous avez remarqué un changement dans le langage corporel de l'un des deux groupes? »
- « Pour la personne chargée de la liaison: quelle a été la remarque la plus utile formulée par les forces de l'ordre, même si vous n'étiez pas d'accord avec elle? »
- « Pour les activist·e·s qui n'assuraient pas le rôle de liaison: qu'aviez-vous envie de faire, et qu'est-ce qui vous en a empêché? »

Synthèse du facilitateur

Mettez en évidence les moments précis où les groupes ont pris conscience de leurs réactions automatiques, ainsi que ceux où une personne est parvenue à interrompre le cycle d'escalade. Reliez ensuite l'expérience vécue aux concepts de justice procédurale et d'identité sociale. Concluez par cette idée: la fonction de liaison n'est pas une concession; c'est une stratégie.

Points clés à retenir

- Les conflits entre activist·e·s et forces de l'ordre sont généralement d'abord structurels avant d'être personnels; ils peuvent donc être interrompus par des interventions structurelles.
- Demander une procédure équitable est une démarche tactique, non morale.
- La désignation d'une seule personne chargée de la liaison modifie la dynamique de toute une interaction entre une foule et les forces de l'ordre.
- Savoir à quelle étape du cycle d'escalade on se trouve est la première étape pour choisir une autre direction.

Une action concrète

Avant votre prochaine mobilisation, désignez une personne chargée de la liaison. Donnez-lui une consigne simple: expliquer, sans se justifier; rester calme, sans se soumettre.

MODULE 02 — JOUER SUR LE LONG TERME

Le dialogue stratégique avec les autorités

Présentation du module

Sans compétences en matière de dialogue institutionnel, les activist·e·s ont tendance soit à éviter tout engagement formel (en laissant ainsi le terrain libre), soit à y entrer de manière naïve pour en ressortir désillusionné·e·s. Les mouvements oscillent alors entre exclusion et récupération, sans parvenir à occuper cet espace intermédiaire, plus exigeant, où se déroulent les véritables négociations.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de ce module, les participant·e·s seront capables de:

- Identifier les asymétries structurelles qui caractérisent le dialogue entre les activist·e·s et les autorités (information, légitimité, temps) et citer au moins deux stratégies permettant de les contrebalancer.
- Appliquer les principes de la négociation fondée sur les intérêts (BATNA; intérêts vs positions) à un scénario réaliste de réunion.
- Distinguer un dialogue institutionnel légitime d'une situation de récupération.
- Préparer collectivement une stratégie de réunion en moins de trente minutes.

Repères théoriques (version synthétique)

BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) (Fisher, Ury & Patton, 1991) — Il s'agit de la meilleure solution de rechange en cas d'échec des négociations. Elle doit être préparée explicitement avant chaque réunion importante. Un groupe qui n'a pas défini son BATNA à l'avance tend à surestimer ce qui lui est proposé pendant la réunion, simplement parce qu'il ne dispose d'aucun point de comparaison. Le formaliser par écrit permet de disposer d'un critère objectif pour évaluer toute proposition. *Pour approfondir, voir Fisher, Ury & Patton (1991), référence complète dans la section Ressources complémentaires.*

Intérêts vs positions — Les positions correspondent aux revendications; les intérêts sont les besoins qui les sous-tendent. Travailler à partir des intérêts élargit les possibilités de solution sans affaiblir les revendications. Demander « Pourquoi avez-vous besoin de cela? » plutôt que seulement « Que voulez-vous? » ouvre un espace de négociation que la confrontation des seules positions tend à fermer.

Les trois sources du pouvoir (VeneKlasen & Miller, 2002) — Pouvoir formel (autorité institutionnelle), pouvoir relationnel (coalitions, réseaux, accès) et pouvoir narratif (capacité à imposer le récit). Cartographier ces trois dimensions constitue le meilleur antidote au sentiment d'impuissance. Les groupes militants pensent souvent ne disposer d'aucune de ces ressources; les identifier concrètement — qui connaissons-nous? qui nous observe? quel récit proposons-nous? — permet précisément de dépasser cette perception. *Pour approfondir, voir VeneKlasen & Miller (2002), référence complète dans la section Ressources complémentaires.*

Récupération vs engagement légitime — L'engagement est légitime lorsque le mouvement conserve à la fois sa capacité à intensifier son action et sa responsabilité envers les personnes qu'il représente. La récupération se reconnaît moins à ses intentions qu'à ses effets: un mouvement renonce progressivement à l'une de ces deux dimensions et ne s'aperçoit de leur disparition qu'une fois sa capacité d'action et sa responsabilité déjà affaiblies.

Pluralisme agonistique (Mouffe, 2000) — Le dialogue et la capacité d'escalade ne sont pas opposés, mais constituent deux leviers complémentaires. Un mouvement qui ne fait que monter en puissance ou, à l'inverse, qui ne privilégie que le dialogue, perd progressivement de son influence. C'est leur combinaison qui est la plus efficace. *Pour approfondir, voir Mouffe (2000), référence complète dans la section Ressources complémentaires.*

RAPPEL AU FACILITATEUR — CHOIX DES ACTIVITÉS ET TEMPS DE DÉBRIEFING
Une activité est proposée pour ce module. Vous n'êtes pas tenu·e de la mettre en œuvre dans son intégralité, ni même de la réaliser si le temps disponible est limité: choisissez ce qui correspond au temps dont vous disposez réellement. Quel que soit votre choix, veillez à préserver le temps consacré au débriefing en plénière, car c'est à ce moment que les apprentissages issus de la réunion simulée sont consolidés.

Activité: La réunion de vingt minutes

LA RÉUNION DE VINGT MINUTES	
Durée	35 minutes
Format	Groupes de 4: 2 activist·e·s, 1 représentant·e de l'autorité, 1 observateur·rice
Matériel	Cartes de rôle (Annexe B, série 2), fiche de préparation de réunion (Annexe E)
Objectif	S'exercer au dialogue institutionnel dans un contexte d'asymétries réalistes et mettre en évidence la différence entre positions et intérêts.
Scénario	Une coalition environnementale dispose de vingt minutes de réunion avec un·e responsable de l'autorité chargée des transports afin d'obtenir l'arrêt ou la modification d'un projet d'infrastructure. Cette personne est soumise à des contraintes de temps et dispose d'une marge de manœuvre limitée. Les activist·e·s arrivent avec des données, des propositions et des témoignages.
Cadre de travail	Accordez un court temps de préparation aux groupes à l'aide de la fiche prévue à cet effet (Annexe E) avant de lancer la simulation. Lors du débriefing, concentrez-vous sur ce dont chaque partie avait réellement besoin, au-delà de ce qu'elle a exprimé.

Questions pour le débriefing	1. À quel moment la position de votre groupe s'est-elle distinguée de son véritable intérêt, et qu'est-ce qui aurait changé si vous aviez commencé par exprimer cet intérêt? 2. Quel était l'intérêt réel du représentant de l'autorité derrière la position qu'il ou elle défendait? 3. Où se situait la zone d'accord potentielle que les deux parties n'ont pas atteinte, et qu'est-ce qui l'a empêché?

GUIDE DÉTAILLÉ ÉTAPE PAR ÉTAPE — PARCOURS OPTIONNEL POUR LES FACILITATEURS EN FORMATION

Utilisez cette structure comme guide; les facilitateurs expérimentés peuvent la raccourcir ou la réorganiser.

- Distribuez les cartes de rôle et la fiche de préparation. Les activist·e·s se réunissent séparément pour compléter la fiche: objectif, intérêts, BATNA, ligne rouge, répartition des rôles. — **5 min**
- La réunion de vingt minutes se déroule en temps réel. L'observateur·rice note les moments charnières ainsi que les évolutions qui rapprochent ou éloignent les participant·e·s des intérêts en jeu. — **20 min**
- Débriefing en plénière — **10 min**. Les observateur·rice·s présentent d'abord les principaux moments charnières qu'ils ont relevés, puis le débriefing se poursuit à partir des questions proposées ci-dessus. Préservez intégralement ce temps; ne le réduisez pas pour gagner du temps ailleurs.

Points de vigilance: groupes qui montent trop rapidement en confrontation (invitez-les à reformuler l'intérêt qui sous-tend leur position); groupes qui cèdent trop facilement (demandez quel était leur BATNA); représentant·e·s de l'autorité qui refusent toute évolution (reconnaissez les contraintes réalistes de leur fonction et explorez les marges de manœuvre dont ils disposent malgré tout).

Complément facultatif — Identifier les asymétries

Si le groupe a besoin d'aide pour repérer les dynamiques structurelles, trois asymétries peuvent être explicitement mises en évidence:

- **Information** — Le représentant de l'autorité dispose d'un accès aux dossiers depuis plusieurs années; les activist·e·s maîtrisent un ou deux enjeux de manière approfondie.
- **Légitimité** — Le cadre institutionnel confère d'emblée une autorité présumée au représentant de l'institution.
- **Temps** — La réunion est limitée dans le temps; la journée du représentant de l'autorité se poursuit ensuite.

À chacune de ces asymétries correspond une stratégie de compensation: des dossiers préparés à l'avance (information), la présence des médias ou d'une coalition (légitimité), des engagements écrits de suivi (temps).

Complément facultatif — Reconnaître la récupération en temps réel

La récupération se manifeste généralement sous la forme d'invitations à participer à des consultations sans véritable pouvoir décisionnel, de demandes visant à modérer le discours public en échange d'un accès privilégié, ou encore d'engagements informels à ne pas intensifier les actions. Il est plus utile d'identifier ces situations lors du débriefing que d'en parler uniquement de manière théorique.

Synthèse du facilitateur

Soulignez l'écart entre ce que chaque partie a exprimé et ce dont elle avait réellement besoin. Revenez ensuite sur les notions de BATNA, d'intérêts versus positions et de récupération comme autant de concepts permettant d'interpréter l'expérience vécue. Concluez avec l'idée suivante: **le dialogue institutionnel n'est pas l'opposé de la pression; c'est l'un des moyens par lesquels la pression produit des résultats.**

Points clés à retenir

- L'asymétrie de la réunion est inhérente à sa conception. La reconnaître constitue déjà une première stratégie de réponse.
- Le BATNA renforce la position avant même le début de la discussion.
- Ce sont les intérêts, et non les positions, qui ouvrent la voie à une zone d'accord.
- La récupération se reconnaît à ses effets: la perte de capacité d'escalade et de responsabilité envers le mouvement.

Une action concrète

Avant votre prochaine réunion avec une institution, préparez une fiche synthétique comprenant: les objectifs, le BATNA, les intérêts qui sous-tendent les positions et les personnes présentes les plus susceptibles de faire évoluer la situation.

MODULE 03 — RESTER ENGAGÉ·E DANS LA DURÉE

Construire et maintenir la résilience des activist·e·s

Présentation du module

Sans pratiques visant à renforcer la résilience, les groupes militants ont tendance à considérer l'épuisement comme un échec individuel plutôt que comme un problème structurel. Il en résulte un fort renouvellement des membres, une perte de la mémoire collective et une réduction progressive du nombre de personnes capables de maintenir leur engagement dans la durée. La véritable question stratégique n'est donc pas de savoir pourquoi les personnes s'épuisent, mais où les ressources sont mobilisées et comment elles peuvent être renouvelées.

NOTE CLINIQUE

Ce module peut faire émerger des témoignages émotionnellement sensibles. Le rôle du ou de la facilitateur·rice est de maintenir le cadre d'une réflexion collective structurée sur les pratiques militantes, et non d'animer une thérapie de groupe. Si un·e participant·e révèle une situation de crise aiguë, un accompagnement individuel doit être proposé immédiatement et la personne ne doit pas poursuivre l'activité.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de ce module, les participant·e·s seront capables de:

- Identifier au moins trois facteurs de risque psychologiques et sociaux propres à l'épuisement militant et les distinguer de la fatigue ordinaire.
- Utiliser un protocole structuré d'auto-évaluation afin d'analyser leurs propres indicateurs de résilience.
- Identifier au moins deux pratiques collectives permettant de renforcer durablement la résilience d'un groupe.
- Réagir de manière constructive lorsqu'un·e collègue présente des signes d'épuisement, sans pathologiser ni minimiser la situation.

Repères théoriques (synthèse)

Burnout (Chen & Gorski, 2015; Lord et al., 2025; Maslach, 2003) — état d'épuisement chronique, marqué par le cynisme et une diminution du sentiment d'efficacité, qui se distingue de la fatigue aiguë par sa persistance et par l'altération du sens donné à l'engagement. Une personne militante épuisée mais qui continue à croire en la cause est fatiguée; une personne en burnout commence à douter que son engagement ait encore du sens. Ce qui distingue le burnout n'est donc pas seulement la perte d'énergie, mais aussi l'érosion du sens. *Pour approfondir, voir Chen & Gorski (2015), Lord et al. (2025) et Maslach (2003), références complètes dans la section* ***Ressources complémentaires****.*

Théorie de la conservation des ressources (*Conservation of Resources Theory*) (Hobfoll, 1989; 2011) — le stress apparaît lorsque les ressources d'une personne (énergie, relations, statut, conditions matérielles ou sens) sont perdues ou menacées. Les contextes militants épuisent souvent plusieurs catégories de ressources simultanément, créant des « spirales de perte » où chaque ressource affaiblie réduit la capacité à protéger les autres. Les campagnes militantes sont particulièrement propices à ce phénomène, car elles sollicitent simultanément plusieurs dimensions de la vie des personnes engagées. *Pour approfondir, voir Hobfoll (1989, 2011), références complètes dans la section Ressources complémentaires.*

Blessure morale (*Moral injury*) (Shay, 1994; VanderWeele, 2025) — atteinte portée au sens et aux valeurs plutôt qu'à l'énergie. Elle survient lorsqu'une personne agit à l'encontre de ses convictions profondes ou est confrontée à une injustice qu'elle ne peut empêcher. Sa réparation ne repose pas uniquement sur le repos, mais exige une reconnaissance, une réparation morale et le soutien de la communauté. *Pour approfondir, voir Shay (1994), référence complète dans la section Ressources complémentaires.*

Croissance post-traumatique (*Post-traumatic growth*) (Tedeschi & Calhoun, 1996; Henson et al., 2021) — dans certaines conditions, notamment grâce au soutien social, à l'élaboration du vécu et à l'existence d'un cadre de sens, les expériences difficiles peuvent favoriser un développement personnel et collectif. Ces conditions ne sont pas automatiques: la culture d'un mouvement peut les encourager ou, au contraire, les empêcher en considérant que les difficultés doivent être supportées en silence. *Pour approfondir, voir Tedeschi & Calhoun (1996), référence complète dans la section Ressources complémentaires.*

Résilience collective (*Collective resilience*) (Masten, 2001; Norris et al., 2008) — propriété émergente d'un collectif qui se construit grâce à des pratiques délibérées plutôt qu'à la seule robustesse individuelle. La résilience d'un groupe dépend de choix organisationnels tels que la rotation des responsabilités, la protection des temps de repos ou la mise en place de temps réguliers d'échange, indépendamment des caractéristiques personnelles de ses membres. *Pour approfondir, voir Masten (2001) et Norris et al. (2008), références complètes dans la section Ressources complémentaires.*

RAPPEL AU·À LA FACILITATEUR·RICE — CHOIX DE L'ACTIVITÉ ET TEMPS DE DÉBRIEFING

Une activité est proposée pour ce module. Il n'est pas nécessaire de la réaliser dans son intégralité, ni même de la proposer si le temps disponible est limité: choisissez ce qui correspond le mieux au temps dont vous disposez. En revanche, veillez à préserver le temps consacré au débriefing collectif. Dans ce module, celui-ci joue également un rôle de contenant émotionnel et ne doit pas être écourté.

Activité: Concevoir des pratiques de soutien collectif

CONCEVOIR DES PRATIQUES DE SOUTIEN COLLECTIF	
Durée	30 minutes
Format	Groupes de 4 à 5 personnes, travaillant à partir de leur propre organisation.
Matériel	Support « Cartographie des ressources » (Énergie / Relations / Sens / Temps / Ressources financières / Santé), cartes de pratiques de soutien collectif, grandes feuilles de papier, feutres.
Objectif	Faire passer la résilience d'une approche individuelle à une approche organisationnelle et produire, dans chaque groupe, une pratique concrète pouvant être mise en œuvre.
Scénario	Une organisation militante vient d'achever une campagne particulièrement exigeante. Trois personnes ont réduit leur engagement, sans que cela n'ait jamais été reconnu collectivement. Le groupe s'apprête maintenant à préparer une nouvelle campagne.
Cadre de travail	Commencez par une cartographie individuelle silencieuse, dans le respect de la confidentialité. Poursuivez ensuite par un travail de conception en petits groupes, fondé sur leur contexte organisationnel réel. Le débriefing permettra d'identifier les représentations qu'il a fallu remettre en question pour élaborer une pratique réellement applicable.
Questions pour le débriefing	1. Quelle pratique votre groupe a-t-il conçue et quelle hypothèse concernant votre organisation avez-vous dû remettre en question pour qu'elle soit réaliste? 2. Dans quels groupes militants avez-vous déjà observé que la résilience était renforcée — ou au contraire fragilisée? 3. Quelle mesure concrète proposerez-vous à votre organisation au cours des deux prochaines semaines?

GUIDE DÉTAILLÉ ÉTAPE PAR ÉTAPE — PARCOURS OPTIONNEL POUR LES FACILITATEUR·RICE·S EN FORMATION

Utilisez cette structure si l'exercice de cartographie des ressources vous est peu familier.

1. Présentez le cadre de travail en expliquant que la résilience est un choix organisationnel. Distribuez ensuite les cartes de ressources et expliquez les six catégories de ressources. Chaque participant·e réalise individuellement une

cartographie silencieuse en coloriant chaque cercle selon le niveau de ressources qu'il ou elle estime disposer actuellement dans sa vie militante. Insistez sur le fait que cette cartographie reste confidentielle et qu'elle ne sera partagée que si la personne le souhaite. — **5 min**

2. Distribuez ensuite les cartes présentant différentes pratiques de soutien collectif (rotation des responsabilités, périodes de repos obligatoires, temps réguliers d'échange, rituels de célébration, protocoles d'analyse des échecs, etc.). Chaque groupe conçoit une pratique concrète adaptée à son propre contexte organisationnel: qui fait quoi, à quel moment, à quelle fréquence et qui en garantit le suivi. — **10 min**
3. Chaque groupe présente ensuite sa proposition avant le débriefing collectif. Compte tenu de la dimension émotionnelle potentielle de ce module, ce temps est indispensable: il permet à la fois de consolider les apprentissages et d'assurer une fonction de régulation émotionnelle. — **15 min**

Points de vigilance: personnes qui remplissent tous les cercles au maximum sans réelle réflexion (invitez-les à préciser ce que l'engagement militant mobilise dans chacune des catégories de ressources); participant·e·s manifestement en difficulté émotionnelle (proposez-leur de poursuivre individuellement ou de s'isoler quelques instants); groupes qui confient toute la responsabilité d'une pratique à une seule personne (encouragez une responsabilité partagée).

Complément optionnel — Distinguer le burnout, la blessure morale et le stress aigu

Pour les facilitateur·rice·s moins expérimenté·e·s, les repères suivants peuvent être utiles:

- Le **stress aigu** est lié à une menace immédiate et tend à disparaître lorsque cette menace cesse.
- Le **burnout** est chronique: le repos seul ne suffit pas à le faire disparaître; le cynisme et la diminution du sentiment d'efficacité en sont des indicateurs caractéristiques.
- La **blessure morale** touche avant tout le sens donné à l'engagement plutôt que le niveau d'énergie. Elle s'exprime souvent par un sentiment de désillusion, d'hypocrisie ou de trahison.

Ces distinctions servent uniquement de repères d'orientation et non d'outils diagnostiques. L'objectif de l'activité n'est pas d'attribuer des étiquettes aux participant·e·s, mais d'aider à reconnaître les mécanismes décrits.

Complément optionnel — Accueillir les témoignages personnels

Si un·e participant·e partage une expérience particulièrement sensible au cours de la cartographie des ressources ou des échanges en binôme:

- accueillez ce témoignage de manière brève et concrète;
- n'encouragez pas un développement prolongé devant l'ensemble du groupe;
- proposez à la personne de poursuivre l'activité en silence ou de s'isoler quelques instants si elle le souhaite;
- prévoyez un temps d'échange individuel pendant la pause;
- identifiez avant la formation les ressources d'orientation disponibles localement et notez-les à l'avance.

Synthèse du ou de la facilitateur·rice

Mettez en évidence ce qui est ressorti de la cartographie des ressources et du travail de conception: les déséquilibres observés, les résistances exprimées et les moments de prise de conscience. Reliez ensuite ces observations aux concepts de **conservation des ressources** et de **blessure morale**, qui permettent de comprendre les mécanismes décrits par les participant·e·s. Concluez en rappelant que les pratiques conçues aujourd'hui sont aussi des actes politiques: elles déterminent qui peut rester engagé dans un mouvement et pendant combien de temps.

Points clés à retenir

- Le burnout résulte d'un épuisement systémique des ressources: il est structurel, non individuel, et peut être prévenu.
- La blessure morale atteint le sens donné à l'engagement plutôt que le niveau d'énergie et nécessite une réponse différente de celle apportée à la simple fatigue.
- La résilience collective se construit grâce à des pratiques délibérées et non par la seule capacité individuelle à « tenir bon ».
- Un engagement militant durable est un choix politique.

Une action concrète

Choisissez une pratique de soutien collectif issue de cette séance, engagez-vous à la mettre en œuvre et identifiez la personne ou le groupe qui en assurera le suivi.

MODULE 04 — CONNAÎTRE SON CADRE D'ACTION

Les limites juridiques et stratégiques de la contestation pacifique

Présentation du Module

Sans cadre commun pour comprendre les limites de la contestation pacifique, les groupes militants ont tendance soit à s'autocensurer par crainte, faute d'une bonne connaissance du droit, soit à intensifier leurs actions sans véritable stratégie. Dans les deux cas, ces dynamiques servent les intérêts de celles et ceux qui cherchent à restreindre l'espace civique. Avant une action, les hésitations ne sont souvent pas dues à de réels désaccords stratégiques, mais à l'absence d'un outil commun d'analyse.

NOTE IMPORTANTE
Les décisions juridiques doivent toujours être prises avec l'appui d'un conseil juridique compétent. Les fiches récapitulatives du cadre juridique utilisées dans cette activité sont des outils pédagogiques simplifiés et ne constituent en aucun cas un avis juridique. Ce point doit être clairement rappelé aux participant·e·s au début de l'activité.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de ce module, les participant·e·s seront capables de:

- Distinguer la définition juridique de la liberté de réunion pacifique des définitions politiques et médiatiques, et expliquer pourquoi elles diffèrent.
- Identifier les conditions dans lesquelles la désobéissance civile a historiquement permis d'obtenir des changements sans provoquer une répression disproportionnée.
- Utiliser une grille d'analyse tactique pour évaluer les dimensions juridiques, stratégiques et réputationnelles de différentes formes d'action militante.
- Identifier et contrer les mécanismes psychologiques d'autocensure au sein des groupes militants.

Repères Théoriques (synthèse)

Réunion pacifique — Au sens juridique, il s'agit d'une expression collective qui n'implique pas de violence contre les personnes. En vertu de l'article 21 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques (PIDCP) et de l'article 11 de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH), certaines perturbations matérielles ou actes de désobéissance civile peuvent néanmoins relever de la protection accordée aux réunions pacifiques. Cette distinction est importante, car les définitions politiques et médiatiques de ce qui est « pacifique » sont souvent plus restrictives que la définition juridique. Les groupes qui intériorisent cette vision médiatique risquent ainsi de s'autocensurer au-delà de ce qu'exige réellement le droit.

Désobéissance civile (Rawls, 1971) — Violation délibérée, publique et non violente de la loi, assumée ouvertement par ses auteur·rice·s, qui acceptent les conséquences juridiques de leurs actes. Elle se distingue de l'infraction ordinaire précisément par son caractère public et fondé sur des principes: l'objectif n'est pas d'échapper à la sanction, mais de rendre visible une injustice en acceptant publiquement les conséquences de son action. *Pour approfondir, voir Rawls (1971), référence complète dans la section Ressources Complémentaires.*

Non-violence stratégique (Sharp, 1973; Chenoweth & Stephan, 2011) — Les mouvements non violents fragilisent les piliers institutionnels d'un système injuste en retirant stratégiquement leur coopération. Les travaux empiriques montrent que les campagnes non violentes réussissent environ deux fois plus souvent que les campagnes violentes. Cette conclusion repose sur des considérations stratégiques autant que morales. La base de données constituée par Chenoweth et Stephan sur les mouvements de résistance du XXe siècle montre notamment que les campagnes non violentes mobilisent un éventail beaucoup plus large de participant·e·s. *Pour approfondir, voir Sharp (1973) et Chenoweth (2023), références complètes dans la section Ressources complémentaires.*

Autocensure et réactance psychologique (Noelle-Neumann, 1974; Brehm, 1966; Earl & Soule, 2010) — Deux mécanismes opposés peuvent se manifester simultanément: d'un côté, l'autocensure préventive; de l'autre, une radicalisation en réaction à une menace perçue contre la liberté d'agir. La matrice proposée dans cette activité permet de remplacer ces réactions automatiques par une analyse réfléchie. La « spirale du silence » décrite par Noelle-Neumann explique comment la peur de l'isolement conduit certaines personnes à se censurer elles-mêmes, tandis que la théorie de la réactance psychologique de Brehm montre qu'une menace contre la liberté peut, au contraire, renforcer la volonté de résister, parfois de manière plus conflictuelle. Un processus de planification qui ignore ces deux dynamiques risque de laisser la décision aux voix les plus dominantes du groupe. *Pour*

approfondir, voir Noelle-Neumann (1974) et Brehm (1966), références complètes dans la section Ressources complémentaires.

Concurrence des cadrages (*Framing contest*) (Entman, 1993; Snow et al., 1986; Boykoff, 2006) — La qualification d'une action comme « violente » ou « pacifique » ne dépend pas uniquement du droit: elle fait également l'objet d'une lutte politique et médiatique. La stratégie de communication fait donc partie intégrante de la planification tactique. Selon Entman, le cadrage consiste à sélectionner certains aspects d'un événement et à les mettre en avant afin de promouvoir une interprétation particulière. La communication ne doit donc pas être pensée après le choix tactique, mais en parallèle de celui-ci. *Pour approfondir, voir Entman (1993) et Boykoff (2006), références complètes dans la section Ressources complémentaires.*

RAPPEL AU·À LA FACILITATEUR·RICE — CHOIX DE L'ACTIVITÉ ET TEMPS DE DÉBRIEFING
Une activité est proposée pour ce module. Il n'est pas nécessaire de la réaliser dans son intégralité, ni même de la proposer si le temps disponible est limité: choisissez ce qui correspond le mieux au temps dont vous disposez. En revanche, veillez à préserver le temps consacré au débriefing collectif, car c'est à ce moment que les désaccords révélés par la matrice deviennent des apprentissages partagés.

Activité: La Matrice d'Évaluation des Tactiques

LA MATRICE D'ÉVALUATION DES TACTIQUES	
Durée	30 minutes
Format	Groupes de 5 personnes, travaillant à partir d'un scénario fictif.
Matériel	Matrice d'évaluation des tactiques (Annexe D), fiche scénario, fiches récapitulatives du cadre juridique (adaptables selon la juridiction), paperboard.
Objectif	Remplacer les discussions tactiques réactives par une procédure d'analyse structurée et mettre en évidence les mécanismes d'autocensure.
Scénario	Une coalition de défense des droits des locataires prépare une action contre un promoteur immobilier. Quatre options sont envisagées: une manifestation autorisée; un flash mob non autorisé; le blocage des bureaux de l'entreprise pendant deux heures; une campagne sur les réseaux sociaux visant à dénoncer les investisseurs. Le groupe dispose de trois jours pour prendre une décision.

Cadre de travail	La matrice doit être remplie avant toute discussion. Les divergences entre les différentes rubriques constituent des informations utiles et ne doivent pas être considérées comme des conflits à résoudre. La recommandation finale est le résultat attendu; le véritable apprentissage réside dans la procédure d'analyse.
Questions pour le débriefing	1. Dans quelle partie de votre évaluation la matrice s'est-elle le plus éloignée de votre intuition initiale et qu'est-ce que cela révèle de la manière dont votre groupe prend actuellement ses décisions tactiques? 2. Dans quels groupes militants avez-vous observé des mécanismes d'autocensure et quelles conséquences cela a-t-il eues sur la campagne? 3. Que devrait changer votre organisation pour prendre collectivement de meilleures décisions tactiques?

GUIDE DÉTAILLÉ ÉTAPE PAR ÉTAPE — PARCOURS OPTIONNEL POUR LES FACILITATEUR·RICE·S EN FORMATION

Utilisez cette structure comme cadre de référence.

1. Distribuez les fiches récapitulatives du cadre juridique. Présentez les cinq colonnes de la matrice: exposition juridique, risque d'escalade, risque de cadrage médiatique, capacité à mobiliser des acteurs tiers et réversibilité. — **5 min**
2. Les groupes remplissent ensuite la matrice pour les quatre tactiques proposées, élaborent une recommandation et préparent une courte justification. Si un groupe parvient trop rapidement à un consensus, posez la question suivante: « Qui est le moins à l'aise avec cette recommandation, et pourquoi? » — **10 min**
3. Organisez ensuite une discussion croisée entre les groupes, suivie du débriefing en séance plénière. C'est à ce moment que les divergences révélées par la matrice deviennent une source d'apprentissage collectif; ce temps ne doit pas être réduit pour terminer plus rapidement la séance. — **15 min**

Points de vigilance: groupes qui choisissent spontanément la tactique qui leur est la plus familière; groupes qui utilisent la matrice uniquement pour justifier une décision déjà prise; réactions émotionnelles liées à des actions militantes passées (les reconnaître, puis recentrer le groupe sur la tâche d'analyse).

Complément optionnel — Identifier les mécanismes d'autocensure

L'autocensure est souvent plus visible pour une personne extérieure qu'au sein du groupe lui-même. Les questions suivantes peuvent aider à la faire émerger:

- « Quelle option votre groupe a-t-il écartée dans les trente premières secondes, et pour quelles raisons? »
- « Existe-t-il une tactique qui aurait dû figurer dans la liste mais que personne n'a évoquée? »

- « Dans votre organisation, qui remettrait probablement en question cette recommandation et quels arguments avancerait cette personne? »

Synthèse du ou de la facilitateur·rice

Soulignez les désaccords apparus au cours de l'exercice ainsi que les moments où le groupe est parvenu à construire un terrain d'entente malgré ces divergences. Reprenez ensuite les concepts de **non-violence stratégique** et de **concurrence des cadrages**, en montrant comment ils peuvent être mobilisés immédiatement dans la pratique. Concluez par cette idée: l'espace de la contestation légitime est toujours un espace disputé. L'objectif n'est pas d'y trouver une position totalement sûre, mais de savoir précisément où l'on se situe et pourquoi.

Points clés à retenir

- La définition juridique de la réunion pacifique est plus large que ne le pensent la plupart des activist·e·s, mais aussi plus étroite que celle appliquée dans la pratique par de nombreuses autorités.
- L'autocensure réduit l'efficacité des mouvements bien au-delà de ce qu'exige réellement le droit.
- La non-violence stratégique est un outil, et non une simple position morale; elle est efficace lorsqu'elle élargit les coalitions tout en limitant les possibilités de répression.
- Le cadrage fait partie intégrante de l'action: la stratégie de communication est indissociable de la stratégie tactique.

Une action concrète

Avant votre prochaine action, utilisez collectivement la matrice d'évaluation des tactiques. Considérez les désaccords comme des informations utiles, et non comme des conflits à résoudre.

RÉFLEXION FINALE (10 MINUTES)

Une synthèse, et non une discussion ouverte. L’objectif est que chaque participant·e reparte avec quatre engagements concrets, un pour chaque module.

Question d’ouverture

Parmi les quatre modules abordés aujourd’hui, quel concept allez-vous nommer différemment dans votre propre organisation dès la semaine prochaine?

Synthèse du/de la facilitateur·rice

Identifiez des moments précis où les groupes ont pris conscience de leurs schémas automatiques et ont fait un choix délibéré à la place. Faites ressortir le fil conducteur de la session: les quatre modules abordent une même question fondamentale — comment les activist·e·s peuvent-ils développer une conscience stratégique suffisante pour agir de manière intentionnelle plutôt que réagir sous la pression, que ce soit dans l’espace public, dans une salle de réunion, au sein de leur propre organisation ou dans la construction des récits autour de leur action. La maîtrise stratégique n’est pas de la passivité; c’est ce qui

distingue un mouvement capable d'influencer le cours des événements d'un mouvement qui se contente d'y répondre.

Synthèse des actions concrètes

Module 01 — Désigner une personne de liaison avant votre prochaine action. La préparer: expliquer, ne pas se justifier; rester calme, sans se soumettre.

Module 02 — Préparer une fiche stratégique avant votre prochaine rencontre institutionnelle: objectifs, BATNA (meilleure solution de rechange en cas d'absence d'accord), intérêts derrière les positions exprimées et identification des personnes les plus susceptibles d'évoluer dans la discussion.

Module 03 — Identifier et mettre en place une pratique de soin collectif, puis déterminer qui, au sein de votre organisation, sera responsable de son suivi.

Module 04 — Utiliser la matrice d'évaluation des tactiques en groupe avant votre prochaine action planifiée. Considérez les désaccords comme des informations utiles.

Message de clôture aux participant·e·s

La conscience stratégique est une compétence collective: elle se développe par la pratique, la réflexion et la construction d'un langage commun. Les concepts abordés aujourd'hui ne sont pas des notions abstraites. Ce sont des outils pour soutenir le travail que vous réalisez déjà. Utilisez-les

CONTENANCE
Si la session a fait émerger des éléments émotionnellement importants (notamment dans le Module 03), utilisez la clôture pour consolider, et non pour rouvrir ces sujets. Limitez les retours en un mot à un seul tour de parole. Préparez un temps d'échange individuel pour toute personne qui en ressent le besoin après la session.

CONCLUSION FINALE — RETOUR SUR LES OBJECTIFS ET QUESTIONS (10 MINUTES)

Il s'agit du dernier temps prévu de la session: une conclusion courte et structurée avant de terminer, et non d'un cinquième module. Présentez (à l'oral ou à l'écran) les objectifs ci-dessous, demandez aux participant·e·s lesquels leur semblent les plus acquis et lesquels nécessitent encore d'être approfondis, puis laissez un temps réel pour les questions ouvertes. Les objectifs spécifiques de chaque module présentés plus haut dans ce manuel décrivent les compétences visées par chaque activité. Pris ensemble, et en tenant compte des modules effectivement réalisés (voir la note sur le choix des activités au début du manuel), les participant·e·s devraient désormais être capables de:

- Reconnaître les dynamiques psychologiques communes aux quatre domaines abordés — l'escalade dans les interactions collectives, la négociation institutionnelle,

la résilience des groupes et la prise de décision stratégique — comme différentes manifestations d'un même schéma fondamental: des réactions automatiques sous pression, opposées à des choix délibérés et stratégiques.

- Passer d'un registre de l'action citoyenne à un autre: l'espace public (Module 01), la salle de négociation (Module 02), l'organisation qui prend soin de ses membres (Module 03) et l'espace de planification stratégique et juridique (Module 04), en comprenant qu'une compétence développée dans un domaine ne se transfère pas automatiquement aux autres.
- Appliquer au moins un outil structuré dans chacun des domaines abordés (une technique d'escalade/désescalade ou de liaison, une préparation de négociation fondée sur les intérêts, une pratique de soin collectif et une procédure d'évaluation des tactiques) à une situation réelle dans leur propre contexte militant au cours des semaines suivantes.
- Faire la différence entre maîtrise stratégique et passivité, en comprenant que désamorcer un conflit, négocier, prendre du recul ou choisir une tactique moins conflictuelle sont des choix stratégiques actifs, et non des concessions ou des signes de faiblesse.
- Identifier leurs propres schémas de réaction automatique et ceux de leur groupe, au point de pouvoir nommer au moins un moment de la session où un choix réfléchi a remplacé une réaction instinctive.
- Repartir avec des engagements concrets et personnels, un par module effectivement réalisé, reliant les contenus de la session à leur propre organisation et à leurs campagnes en cours, conformément à la synthèse des actions concrètes présentée dans la réflexion finale.

Ces objectifs sont cumulatifs et non additionnels: si seulement deux ou trois modules ont été réalisés, adaptez cette liste au contenu effectivement proposé. Terminez en ouvrant l'espace aux questions: qu'est-ce qui reste encore peu clair et quels éléments les participant·e·s souhaiteraient-ils approfondir avant de partir?

ACTIVITÉS OPTIONNELLES

Cinq activités supplémentaires destinées aux facilitateur·rice·s disposant de plus de temps, souhaitant approfondir certains modules ou proposer une formation sur une journée complète. Chaque activité est autonome. Durée supplémentaire totale si toutes les activités sont utilisées: environ deux heures. Combinaisons suggérées:

- **+1 heure:** ajouter les activités optionnelles 01 et 03;
- **+2 heures:** ajouter les cinq activités.

Activité optionnelle 01 — L'échelle de l'escalade

Module 01 · 25 min · Groupes de 4, puis restitution collective

Une activité introductive avant la simulation de la personne de liaison. Les groupes positionnent un scénario de manifestation tendue sur une échelle d'escalade affichée, notent sur un post-it une intervention possible à ce stade et la présentent ensuite au groupe entier. Le/la facilitateur·rice identifie le niveau atteint et la fenêtre d'intervention possible. Cette activité est particulièrement utile pour les groupes qui arrivent sans cadre conceptuel préalable.

Matériel: affiche de l'échelle d'escalade, cartes de scénario (Série A), post-it de deux couleurs.

Points d'attention:

- Groupes qui cherchent immédiatement à « désamorcer » sans identifier le stade d'escalade: les inviter à préciser où ils se situent sur l'échelle;
- groupes qui placent toutes les situations au sommet de l'échelle: demander des éléments concrets permettant de justifier ce choix.

Activité optionnelle 02 — Cartographie du pouvoir

Module 02 · 20 min · Travail en binômes, puis partage collectif

Les binômes cartographient les différentes formes de pouvoir (formel, relationnel et narratif) autour d'un scénario lié aux droits au logement, identifient leur meilleur point d'entrée stratégique et présentent leur analyse. Cette activité est particulièrement utile pour les groupes qui surestiment le pouvoir institutionnel formel et sous-estiment leur propre capacité relationnelle et narrative.

Matériel: feuilles A3, marqueurs, fiche de référence sur les sources de pouvoir.

Points d'attention:

- Binômes qui identifient uniquement le pouvoir institutionnel formel.
- Binômes qui réalisent la carte sans en tirer de conclusions stratégiques.

Activité optionnelle 03 — Cartographie individuelle des ressources

Module 03 · 20 min · Réflexion individuelle, puis travail en binômes

Une cartographie individuelle et silencieuse de six catégories de ressources (énergie, relations, sens donné à l'action, temps, finances, santé), réalisée avant l'exercice de conception collective. Cette activité peut également être utilisée seule comme exercice d'introduction au début d'une session militante.

Matériel: fiche de cartographie des ressources, marqueurs de couleur. Le respect de la vie privée doit être explicite: personne ne voit la carte d'une autre personne, sauf si celle-ci choisit volontairement de la partager.

Points d'attention:

- Participant·e·s qui remplissent toutes les catégories au maximum sans réflexion: inviter à approfondir.

- Participant·e·s qui manifestent une détresse émotionnelle: proposer la possibilité de sortir momentanément de l'exercice.

Activité optionnelle 04 — La chronologie des récits

Module 04 · 25 min · Groupes de 4 avec dossiers d'études de cas historiques

Les groupes reçoivent quatre récits différents d'une même action collective (communication du mouvement, couverture médiatique dominante, déclaration gouvernementale, document juridique) concernant un cas historique (par exemple: la Marche du Sel, le boycott des bus de Montgomery, Extinction Rebellion, Standing Rock).

Ils identifient:

- ce qui est présenté comme « violent »;
- ce qui est présenté comme « pacifique »;
- ce qui est absent du récit;
- ce que le mouvement aurait pu faire pour mieux maîtriser son propre cadrage narratif.

Matériel: fiches d'études de cas historiques, grille d'analyse du cadrage.

Points d'attention: Groupes qui analysent uniquement les récits sans identifier les implications stratégiques en matière de communication: les inviter à formuler des conséquences concrètes.

Activité optionnelle 05 — Approfondissement conceptuel

Tout module · 15 min · Débat structuré entre deux groupes

À utiliser lorsqu'un concept a suscité un intérêt particulier ou un désaccord important lors du débriefing. Divisez le groupe en deux: un groupe défend la pertinence du concept dans le contexte des participant·e·s; l'autre identifie ses limites ou ses angles morts. Temps proposé: 5 minutes de préparation; 5 minutes de présentation par groupe; 5 minutes de synthèse par le/la facilitateur·rice.

Concepts susceptibles de générer des échanges constructifs:

- Justice procédurale (Module 01):
  Demander un traitement équitable revient-il à accorder trop de légitimité aux autorités?
- Cooptation versus engagement légitime (Module 02):
  Où se situe exactement la limite et qui décide lorsqu'elle est franchie?
- Blessure morale versus épuisement militant (Module 03):
  Cette distinction est-elle réellement utile ou complexifie-t-elle un problème qui relève essentiellement de la surcharge de travail?
- Non-violence stratégique (Module 04):
  Les preuves historiques peuvent-elles être appliquées aux contextes contemporains ou sont-elles liées à des périodes et situations spécifiques?

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

Des points de départ, et non une liste de lectures exhaustive. Toutes les sources académiques citées dans ce manuel sont indiquées avec suffisamment de détails pour pouvoir être retrouvées facilement.

- Boykoff, J. (2006a). Beyond bullets: The suppression of dissent in the United States. AK Press.
- Boykoff, J. (2006b). Framing dissent: Mass-media coverage of the global justice movement. New Political Science, 28(2), 201–228. https://doi.org/10.1080/07393140600679967
- Boykoff, J. (2007). The suppression of dissent: How the state and mass media squelch USAmerican social movements. Routledge.
- Brehm, J. W. (1966). A theory of psychological reactance. Academic Press.
- Brehm, J. W. (2000). Reactance. In A. E. Kazdin (Ed.), Encyclopedia of psychology (Vol. 7, pp. 10–13). American Psychological Association.
- Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (1981). Psychological reactance: A theory of freedom and control. Academic Press.
- Celikates, R. (2014). Civil disobedience as a practice of civic freedom. In J. Tully (Ed.), On global citizenship: James Tully in dialogue (pp. 207–228). Bloomsbury Academic.
- Celikates, R. (2016a). Democratizing civil disobedience. Philosophy and Social Criticism, 42(10), 982–994. https://doi.org/10.1177/0191453716638562
- Celikates, R. (2016b). Rethinking civil disobedience as a practice of contestation: Beyond the liberal paradigm. Constellations, 23(1), 37–45. https://doi.org/10.1111/1467-8675.12216
- Chen, C. W., & Gorski, P. C. (2015). Burnout in social justice and human rights activists: Symptoms, causes and implications. *Journal of Human Rights Practice*, 7(3), 366–390. https://doi.org/10.1093/jhuman/huv011
- Chenoweth, E. (2023). The role of violence in nonviolent resistance. Annual Review of Political Science, 26, 55–77.
- Chong, D., & Druckman, J. N. (2007). Framing theory. Annual Review of Political Science, 10, 103–126. https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.10.072805.103054
- Drury, J. (2012). Collective resilience in mass emergencies and disasters: A social identity model. In J. Jetten, C. Haslam, & S. A. Haslam (Eds.), The social cure: Identity, health and well-being (pp. 195–215). Psychology Press.
- Drury, J., Carter, H., Cocking, C., Ntontis, E., Tekin Guven, S., & Amlôt, R. (2019). Facilitating collective psychosocial resilience in the public in emergencies: Twelve recommendations based on the social identity approach. Frontiers in Public Health, 7, Article 141. https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00141
- Earl, J., & Soule, S. A. (2010). The impacts of repression: The effect of police presence and action on subsequent protest rates. In P. G. Coy (Ed.), Research in social movements, conflicts and change (Vol. 30, pp. 75–113). Emerald Group Publishing.

- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. Journal of Communication, 43(4), 51–58. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (2nd ed.). Penguin Books.
- Henson, C., Truchot, D., & Canevello, A. (2021). What promotes post traumatic growth? A systematic review. European Journal of Trauma & Dissociation, 5(4), Article 100195. https://doi.org/10.1016/j.ejtd.2020.100195
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), The Oxford handbook of stress, health, and coping (pp. 127–147). Oxford University Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640
- Jackson, J. W. (1993). Realistic group conflict theory: A review and evaluation of the theoretical and empirical literature. The Psychological Record, 43(3), 395–413.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. American Journal of Sociology, 82(5), 965–990. https://doi.org/10.1086/226425
- Lord, G., Reilly, H., & Löffler-Stastka, H. (2025). Activist burnout among climate justice activists in Austria: An interpretative phenomenological analysis. *Healthcare*, 13(16), Article 2045. https://doi.org/10.3390/healthcare13162045
- Maslach, C. (2003). Burnout: The Cost of Caring; Malor Books: San Jose, CA, USA.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. American Psychologist, 56(3), 227–238. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227
- Mouffe, C. (2000). The democratic paradox. Verso.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. Journal of Communication, 24(2), 43–51. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x
- Noelle-Neumann, E. (1993). The spiral of silence: Public opinion, our social skin (2nd ed.). University of Chicago Press.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. American Journal of Community Psychology, 41(1–2), 127–150. https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6
- Populism Studies / European Center for Populism Studies. (2025). On Chantal Mouffe's 'democratic agonism' and EU democratic deficit.
- Rawls, J. (1971). A theory of justice. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Sharp, G. (1973). The politics of nonviolent action. Porter Sargent.
- Sherif, M. (2015). Group conflict and co-operation: Their social psychology. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781315717005 (Original work published 1967)
- Snow, D. A., & Benford, R. D. (1988). Ideology, frame resonance, and participant mobilization. International Social Movement Research, 1, 197–217.
- Snow, D. A., Rochford, E. B., Jr., Worden, S. K., & Benford, R. D. (1986). Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. American Sociological Review, 51(4), 464–481. https://doi.org/10.2307/2095581

- Stott, C., & Drury, J. (2000). Crowds, context and identity: Dynamic categorization processes in the 'poll tax riot'. Human Relations, 53(2), 247–273. https://doi.org/10.1177/a010563
- Stott, C., & Drury, J. (2013). Crowds in the 21st century: Perspectives from contemporary social science. Academy of Social Sciences / Routledge.
- Stott, C., Hoggett, J., & Pearson, G. (2012). 'Keeping the peace': Social identity, procedural justice and the policing of football crowds. The British Journal of Criminology, 52(2), 381–399. https://doi.org/10.1093/bjc/azr076
- Tajfel, H. (1981). Human groups and social categories: Studies in social psychology. Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Tyler, T. R. (2006). Restorative justice and procedural justice: Dealing with rule breaking. Journal of Social Issues, 62(2), 307–326. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2006.00452.x
- VanderWeele, T. J., Wortham, J. S., Carey, L. B., Case, B. W., Cowden, R. G., Duffee, C., Jackson-Meyer, K., Lu, F., Mattson, S. A., Padgett, R. N., Peteet, J. R., Rutledge, J., Symons, X., & Koenig, H. G. (2025). Moral trauma, moral distress, moral injury, and moral injury disorder: Definitions and assessments. Frontiers in Psychology, 16, Article 1422441. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1422441
- VeneKlasen, L., & Miller, V. (2002). A new weave of power, people & politics: The action guide for advocacy and citizen participation. World Neighbors.
- Wright, S. C., & Taylor, D. M. (1998). Responding to tokenism: Individual action in the face of collective injustice. European Journal of Social Psychology, 28(4), 647–667. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199807/08)28:4<647::AID-EJSP883>3.0.CO;2-0
- Wright, S. C., & Taylor, D. M. (1999). Success under tokenism: Co-option of the newcomer and the prevention of collective protest. British Journal of Social Psychology, 38(4), 369–396. https://doi.org/10.1348/014466699164220
- Wright, S. C., Taylor, D. M., & Moghaddam, F. M. (1990). Responding to membership in a disadvantaged group: From acceptance to collective protest. Journal of Personality and Social Psychology, 58(6), 994–1003.

ANNEXE A — RÉFÉRENCE RAPIDE DES CONCEPTS

À l'usage du facilitateur pendant les débriefings. Ne pas distribuer aux participants.

Module 01 — Lire la situation

Cycle d'escalade	**Contact → Friction → Seuil → Incident.** Le modèle considère l'escalade comme une succession de seuils pouvant être franchis, plutôt que comme un événement soudain, de sorte que chaque transition constitue une fenêtre d'intervention où il est encore possible de réorienter la dynamique. Comme les premières frictions proviennent généralement de facteurs structurels (espace, attente, manque d'informations, perception d'injustice) plutôt que d'une hostilité individuelle, les interventions les plus efficaces sont elles aussi structurelles et deviennent progressivement plus difficiles une fois que le conflit s'est personnalisé.
Justice procédurale	Les personnes acceptent plus facilement des décisions difficiles lorsqu'elles estiment que la procédure a été équitable: elles ont été écoutées, ont reçu une explication et ont été traitées avec dignité. Les recherches de Tyler montrent que la légitimité perçue et l'adhésion volontaire dépendent davantage de l'équité de la procédure que du résultat lui-même. Les éléments essentiels sont la possibilité de s'exprimer (*voice*), la neutralité, le respect et la confiance dans les intentions de l'autorité. C'est pourquoi une décision défavorable, expliquée avec respect, est souvent mieux acceptée qu'une décision favorable communiquée de manière méprisante, qui risque malgré tout de détériorer la coopération.
Identité sociale / point de bascule (*flashpoint*)	Face à une menace, une foule passe d'une identité individuelle à une identité collective, de sorte que lorsqu'une personne est prise pour cible, l'ensemble du groupe se sent visé. Cette approche s'appuie sur le modèle des *flashpoints* de Waddington: un incident devient un point de bascule non pas en raison de sa gravité intrinsèque, mais parce qu'il confirme symboliquement un grief plus large et fusionne des individus jusque-là distincts en un groupe réactif. En pratique, cela signifie que la signification attribuée à une action compte davantage que l'action elle-même.
ESIM	Le **Modèle élaboré de l'identité sociale (ESIM)** (Reicher, Drury & Stott) montre que le recours à la force contre une partie d'une foule conduit le reste du groupe à se percevoir comme une communauté unifiée et menacée. Les foules étant hétérogènes, une intervention indiscriminée ou disproportionnée traite de la même manière les personnes modérées et les plus radicales, validant ainsi le récit

	militant et favorisant une confrontation généralisée. À l'inverse, des réponses différenciées, fondées sur la légitimité, maintiennent la diversité interne du groupe et préservent la majorité modérée.
Rôle de liaison	La désignation d'un·e interlocuteur·rice dédié·e dissocie la transmission des messages de la dynamique émotionnelle de la foule, transformant ainsi l'ensemble de l'interaction. Inspiré des pratiques de maintien de l'ordre fondées sur l'ESIM (travaux de Stott et de ses collègues sur le dialogue et les équipes de liaison), ce rôle crée un canal de communication à faible niveau de menace qui favorise la désescalade en montrant que les revendications peuvent être exprimées sans confrontation. Un·e interlocuteur·rice unique et constant·e stabilise les attentes et évite que chaque échange soit interprété comme une nouvelle menace.

Module 02 — Jouer le long terme

BATNA	(*Best Alternative to a Negotiated Agreement* — meilleure alternative à un accord négocié; Fisher & Ury, *Getting to Yes*) désigne la solution que l'on adoptera si aucun accord n'est trouvé. Il protège contre les accords que l'on risque de regretter en fournissant un critère concret permettant de décider de quitter la négociation. La partie disposant de la meilleure alternative, clairement définie, négocie à partir d'un véritable rapport de force plutôt que d'un pouvoir supposé. Renforcer son propre BATNA et évaluer de manière réaliste celui de l'autre partie influence souvent davantage l'issue de la négociation que n'importe quelle tactique utilisée autour de la table.
Intérêts et positions	Les **positions** correspondent aux demandes exprimées, tandis que les **intérêts** renvoient aux besoins, préoccupations et priorités qui les sous-tendent (Fisher & Ury). Les positions sont généralement uniques et opposées, alors que les intérêts sont multiples et souvent compatibles. Les rendre explicites ouvre des possibilités de solution que la négociation fondée uniquement sur les positions tend à fermer. La question essentielle est donc: *pourquoi cette personne veut-elle ce qu'elle demande?*
Les trois formes de pouvoir	Le modèle de VeneKlasen et Miller distingue trois formes complémentaires de pouvoir: le pouvoir formel (autorité institutionnelle), le pouvoir relationnel (alliances, réseaux et accès) et le pouvoir narratif (capacité à définir le récit public). Cartographier ces trois dimensions permet aux groupes militants de reconnaître les ressources dont ils disposent réellement, au lieu de considérer uniquement le pouvoir institutionnel comme déterminant.
Cooptation	La **cooptation** désigne une forme de participation qui intègre des représentants sans modifier les conditions fondamentales (analyse classique de Selznick sur l'absorption de la contestation afin de

	stabiliser une organisation). Elle se distingue d'une véritable inclusion par deux indicateurs: la perte de la capacité autonome d'escalade et la perte de responsabilité envers la base du mouvement. Obtenir une place à la table des négociations tout en perdant progressivement sa capacité d'action ne constitue pas une victoire, mais une cooptation.
Pluralisme agonistique	Selon Chantal Mouffe, le conflit n'est pas un problème à éliminer mais une réalité permanente qu'il convient d'organiser, en considérant les opposants comme des adversaires légitimes plutôt que comme des ennemis à détruire. Le dialogue et la capacité d'escalade ne sont donc pas des stratégies opposées, mais des leviers complémentaires: une pression durable donne du poids aux négociations, tandis que des espaces de confrontation démocratique empêchent le conflit de devenir purement destructeur.

Module 03 — Tenir dans la durée

Burn-out	Le **burn-out** associe trois dimensions décrites par Maslach: épuisement chronique, cynisme (ou dépersonnalisation) et diminution du sentiment d'efficacité personnelle. Il s'agit d'un syndrome d'épuisement des ressources provoqué par un déséquilibre durable entre les exigences et les conditions de travail, et non d'une faiblesse individuelle. C'est pourquoi il se traite en agissant sur la charge de travail, l'autonomie et le soutien, plutôt qu'en demandant davantage de volonté personnelle.
Conservation des ressources	Le modèle de Hobfoll considère le stress comme résultant de la perte, de la menace de perte ou de l'incapacité à acquérir des ressources importantes (énergie, relations, sens, temps, argent, santé). Les pertes ont tendance à peser davantage que les gains et à s'accumuler, entraînant des spirales qui réduisent progressivement la capacité à faire face. La protection et la restauration des ressources constituent donc la première stratégie de prévention.
Blessure morale (*Moral injury*)	La **blessure morale** concerne une atteinte au sens plutôt qu'à l'énergie: elle survient lorsqu'une personne agit contre ses valeurs profondes ou assiste à une injustice qu'elle ne peut empêcher (Litz et collègues; travaux antérieurs de Shay). Elle se manifeste par la culpabilité, la honte ou la perte de confiance, plutôt que par l'épuisement, et nécessite une réparation fondée sur la reconstruction du sens moral, la reconnaissance de l'expérience vécue et le rétablissement de l'intégrité personnelle.
Croissance post-traumatique	Tedeschi et Calhoun montrent que l'adversité peut conduire à une croissance personnelle (relations plus profondes, nouvelles priorités, sentiment accru de force), mais uniquement lorsque certaines conditions sont réunies: soutien social, possibilité de raconter et d'élaborer l'expérience, et cadre de sens permettant de l'intégrer.

	Cette croissance est une possibilité, non une conséquence automatique du traumatisme, et ne justifie jamais l'absence de soutien.
Résilience collective	La résilience n'est pas seulement une caractéristique individuelle, mais une propriété émergente du groupe (travaux de Drury sur l'identité partagée en situation de crise). Elle se construit grâce à des pratiques collectives délibérées — rotation des responsabilités, périodes de repos, célébration des réussites, analyse honnête des échecs — qui répartissent les efforts et reconstruisent un sens commun. Intégrées au fonctionnement quotidien, ces pratiques rendent un groupe durable; laissées au hasard, elles apparaissent rarement lorsqu'elles sont le plus nécessaires.

Module 04 — Connaître son terrain

Rassemblement pacifique	Le critère juridique essentiel est l'absence de violence envers les personnes: en vertu de l'article 21 du PIDCP et de l'article 11 de la CEDH, des perturbations matérielles ou des actes de désobéissance civile peuvent néanmoins relever de la protection accordée aux rassemblements pacifiques. L'Observation générale n° 37 (2020) du Comité des droits de l'homme précise que la notion de« pacifique » doit être interprétée largement, que des actes isolés de violence commis par certains participants ne privent pas automatiquement les autres de cette protection, et que toute restriction doit être nécessaire et proportionnée. Une simple perturbation ne rend donc pas une manifestation illégale.
Désobéissance civile	La désobéissance civile consiste en une violation délibérée, non violente et publiquement assumée de la loi, accompagnée de l'acceptation des conséquences juridiques, conformément à la définition classique proposée par Rawls. Le caractère public de l'action et l'acceptation de ses conséquences la distinguent d'une simple infraction et témoignent de la sincérité de l'appel lancé à la justice.
Non-violence stratégique	Les travaux de Chenoweth et Stephan montrent que les campagnes non violentes ont environ deux fois plus de chances d'atteindre leurs objectifs que les campagnes violentes, principalement pour deux raisons structurelles: elles abaissent les barrières à la participation, élargissant ainsi la mobilisation, et la répression exercée contre des acteurs manifestement non violents favorise davantage les défections au sein des soutiens de l'adversaire (dans la logique développée par Sharp, selon laquelle le pouvoir dépend de la coopération). La non-violence est donc ici envisagée avant tout comme un choix stratégique, et non uniquement moral.
Autocensure	L'**autocensure** désigne la limitation anticipée d'actions pourtant légales, fondée sur des risques perçus plutôt que réels (l'« effet

	dissuasif » ou *chilling effect*, par lequel l'anticipation des conséquences produit les mêmes effets qu'une interdiction formelle). Elle réduit systématiquement l'efficacité de l'action au-delà de ce qu'exige réellement le droit. Une bonne connaissance des limites juridiques constitue donc en elle-même une protection contre les restrictions que l'on s'impose inutilement.
Conflit de cadrage (*Framing contest*)	Le fait qu'une action soit perçue comme« violente » ou« pacifique » se décide autant dans les sphères politique et médiatique que sur le plan juridique. Selon la théorie du cadrage (*framing*) de Snow et Benford, différents récits entrent en concurrence pour interpréter un même événement. La communication ne constitue donc pas un simple commentaire de l'action: elle fait partie intégrante de l'action elle-même. Perdre la bataille du cadrage peut ainsi annuler les effets de ce qui s'est produit sur le terrain.

ANNEXE B — CARTES DE RÔLES

Pour la Simulation de liaison (Module 01) et la Réunion de vingt minutes (Module 02). Photocopiez et découpez les cartes. Une carte par participant. Ne distribuez pas les cartes des autres rôles.

Ensemble 1 — Simulation de liaison (Module 01)

CARTE DE RÔLE: AGENT·E DE LIAISON DES ACTIVIST·ES

Votre objectif:
Protéger l'action sans provoquer d'arrestation ni de confrontation physique. Vous êtes le ou la porte-parole désigné·e; les autres activist·es doivent prendre du recul et vous laisser parler.

Vos contraintes:
Vous ne devez pas accepter de disperser le groupe sans explication. Vous n'êtes pas autorisé·e à engager le groupe à quitter les lieux; votre rôle est uniquement de transmettre les informations. Vous soupçonnez que l'argument du véhicule de secours pourrait être un prétexte.

Votre phrase d'ouverture:
« Je suis la personne de liaison de ce groupe. J'aimerais comprendre ce dont vous avez besoin et pourquoi, puis je transmettrai ces informations au groupe. »

CARTE DE RÔLE: ACTIVIST·E (NON LIAISON)

Votre objectif:
Rester calme et visible. Être présent·e sans faire monter la tension. Ne prenez pas la parole sauf si l'on s'adresse directement à vous.

Votre état intérieur (ne l'annoncez pas, laissez-le guider votre langage corporel):
Vous êtes en colère. Vous pensez qu'il s'agit d'un prétexte. Vous avez déjà été contraint·e de partir sans raison auparavant. Vous faites confiance à la personne de liaison, mais vous observez attentivement les policiers et vos mains sont crispées.

Si la tension augmente:
Reculez d'un pas. N'élevez pas la voix. Laissez la personne de liaison parler.

CARTE DE RÔLE: RESPONSABLE DE POLICE

Votre objectif:
Libérer la rue latérale dans un délai de dix minutes. Vous avez reçu un appel radio annonçant le passage d'un véhicule de secours. Vous souhaitez éviter les arrestations, qui entraînent des démarches administratives et attirent l'attention des médias.

Vos contraintes:
Vous n'avez pas vérifié vous-même l'information concernant le véhicule de secours. Vous êtes sous pression temporelle. Vous préféreriez un déplacement volontaire à une confrontation.

Votre phrase d'ouverture:
« Cette rue doit être dégagée dans dix minutes. Accès réservé aux véhicules de secours. J'ai besoin que vous vous déplaciez immédiatement. »

CARTE DE RÔLE: OBSERVATEUR· RICE

Votre objectif:
Observer et prendre des notes. Vous n'intervenez pas. Repérez les moments où la tension augmente, ceux où elle diminue, ainsi que les paroles ou les actions qui provoquent ces changements.

À noter:
1. À quel moment précis la tension a-t-elle augmenté? Que s'est-il passé?
2. À quel moment précis la tension a-t-elle diminué? Que s'est-il passé?
3. Une recommandation concrète sur ce que la personne de liaison pourrait faire différemment.

Après la simulation:
Vous prenez la parole en premier lors du débriefing de votre groupe. Soyez précis·e et factuel·le, sans porter de jugement.

Ensemble 2 — La Réunion de vingt minutes (Module 02)

CARTE DE RÔLE: RESPONSABLE DU GROUPE ACTIVIST

Votre position:
Vous demandez une nouvelle évaluation officielle de l'impact environnemental ainsi qu'un processus de consultation de la communauté avant la poursuite des travaux.
Vos intérêts (sous-jacents):
Trois familles vont perdre leur logement. La qualité de l'air va se dégrader dans un quartier déjà fortement pollué. Vous souhaitez que ces impacts soient reconnus et que les personnes concernées puissent faire entendre leur voix.
Votre BATNA:
Un recours juridique est en préparation. Les médias s'intéressent déjà à l'affaire. Le cabinet du maire a demandé un briefing. Ne mentionnez ces éléments que si la discussion s'enlise.
Votre ligne rouge:
Vous ne signerez rien aujourd'hui. Vous ne vous engagerez pas à retirer le recours juridique en échange de cette réunion.

CARTE DE RÔLE: SOUTIEN DU GROUPE ACTIVIST

Votre rôle:
Soutenir la personne responsable. Lorsqu'elle parle, écoutez et prenez des notes. Intervenez uniquement pour apporter des éléments de preuve, illustrer l'impact humain ou poser une question de clarification.
Ce que vous apportez:
Vous avez rencontré personnellement deux des trois familles qui seront déplacées. Vous pouvez décrire concrètement leur situation. Vous disposez également de données sur la qualité de l'air des cinq dernières années.
Votre tension intérieure:
Vous êtes moins patient·e que la personne responsable. Vous avez déjà participé à ce type de réunion avec d'autres responsables institutionnels. Vous êtes convaincu·e que le fonctionnaire en sait plus qu'il ne le dit. Résistez à la tentation de l'exprimer à voix haute.

CARTE DE RÔLE: RESPONSABLE DE L'AUTORITÉ DES TRANSPORTS

Votre mandat:
Maintenir le calendrier du projet. Le contrat de construction est déjà signé. Une nouvelle évaluation retarderait le projet de dix-huit mois et risquerait d'entraîner des pénalités contractuelles.
Vos intérêts (sous-jacents):
Vous souhaitez éviter un recours juridique, une mauvaise couverture médiatique ou une interpellation au conseil municipal. À titre personnel, vous êtes mal à l'aise face au déplacement des trois familles. Vous disposez d'une certaine marge de manœuvre concernant le processus de consultation, mais pas concernant le calendrier du projet.
Votre position d'ouverture:
Une nouvelle évaluation n'est pas envisageable. En revanche, un processus de consultation peut être discuté. Vous n'êtes pas autorisé·e à faire des propositions aujourd'hui; votre rôle est d'écouter et de faire un compte rendu.

CARTE DE RÔLE: SOUTIEN DU RESPONSABLE / OBSERVATEUR·RICE

Votre rôle:
Prendre des notes pour le responsable et observer la dynamique de la réunion. Vous rédigerez ensuite un résumé d'un paragraphe qui sera versé au dossier.
Ce que vous observez:
• Vers quel engagement éventuel le responsable semble-t-il s'orienter?
• De quoi le groupe activist a-t-il réellement besoin, au-delà de ce qu'il exprime?
• Où se situe la possible zone d'accord?
Après la simulation:
Présentez vos observations lors du débriefing. Que voulait réellement chaque partie? Existait-il une zone d'accord qu'aucune des deux parties n'a réussi à atteindre?

ANNEXE C — FICHE D'OBSERVATION

À utiliser pour la Simulation de liaison (Module 01) et la Réunion de vingt minutes (Module 02). Photocopiez un exemplaire par observateur·rice. Les observateur·rices prennent la parole en premier lors du débriefing. Soyez factuel·le et précis·e: décrivez ce qui s'est passé, et non ce que vous en avez pensé.

Heure approximative	**Ce qui s'est passé — paroles ou actions précises**	**Effet (la tension a augmenté / diminué / est restée stable)**

Synthèse de l'observateur·rice

- À compléter après la simulation, avant le débriefing.
- Le moment décisif le plus important a été:
- La parole ou l'action qui a le plus efficacement réduit la tension a été:
- Une chose que je recommanderais à la personne de liaison ou au/à la activist·e responsable de faire différemment:
- Une chose qui a bien fonctionné et qu'il faudrait conserver:

ANNEXE D — MATRICE D'ÉVALUATION DES TACTIQUES

À utiliser dans le Module 04 — Connaître son terrain. Photocopiez un exemplaire par groupe de 4 à 5 personnes. Complétez la matrice avant de discuter de votre recommandation. Remplissez toutes les cases: un point d'interrogation est plus utile qu'une case vide. Les désaccords au sein du groupe sur l'évaluation d'une case constituent des informations utiles: notez-les.

Échelle d'évaluation pour chaque case: Faible / Moyen / Élevé — ou une échelle de 1 à 5 si le groupe le préfère.

Tactique	Exposition juridique	Risque d'escalade	Risque de cadrage médiatique	Mobilisation de tiers	Réversibilité
Manifestation autorisée					
Flash mob non autorisé					
Blocage de bureaux pendant deux heures					
Campagne sur les réseaux sociaux dénonçant les investisseurs					

Définition des colonnes

Exposition juridique	Conséquences juridiques probables pour les participant·es (arrestation, amende, responsabilité civile ou aucune). Utilisez les fiches récapitulatives du cadre juridique et adaptez-les au droit national.
Risque d'escalade	Probabilité que cette tactique provoque une réponse répressive susceptible de nuire à la capacité d'action ou à l'image publique du mouvement.
Risque de cadrage médiatique	Facilité avec laquelle cette tactique pourrait être présentée comme« violente » ou« criminelle », indépendamment des intentions des participant·es.
Mobilisation de tiers	Probabilité que cette tactique attire de nouveaux soutiens, des témoins sympathisants ou des organisations alliées.

Réversibilité	Le mouvement peut-il revenir sur cette tactique si les circonstances changent? Une réversibilité élevée signifie que cette option ne ferme pas les possibilités d'action futures.

Notes de délibération du groupe

Notre recommandation:

- L'argument le plus fort en faveur de notre recommandation:
- L'argument le plus fort contre cette recommandation (au sein de notre groupe):
- Quelle hypothèse devrait s'avérer fausse pour que nous changions notre recommandation?

ANNEXE E — FICHE DE PRÉPARATION D'UNE RÉUNION

À utiliser dans le Module 02 — ainsi que pour de véritables réunions avec des représentants institutionnels. À compléter collectivement avant toute réunion importante avec des représentants d'institutions. Cet exercice prend entre 15 et 30 minutes et améliore systématiquement la qualité des résultats. Photocopiez un exemplaire par équipe militante.

Partie 1 — Avant d'entrer dans la salle

Objectif de la réunion (une seule phrase: à quoi ressemble une réunion réussie?)	
Notre position (ce que nous demandons)	
Nos intérêts (pourquoi nous le demandons — à quel besoin cela répond-il?)	
Leur position probable (ce qu'ils diront pouvoir ou ne pas pouvoir faire)	
Leurs intérêts probables (ce dont ils ont réellement besoin: respect du calendrier, réputation, protection juridique, couverture politique, etc.)	
Notre BATNA (ce que nous ferons si cette réunion n'aboutit à rien)	
Notre ligne rouge (ce que nous n'accepterons pas, quelle que soit la pression exercée)	

Partie 2 — Répartition des rôles pendant la réunion

Porte-parole principal·e	
Prise de notes	
Qui peut accepter quoi (niveaux de délégation)	
Signal pour dire« faisons une pause » (ex.: une main levée)	

Signal pour dire« nous devons nous retirer » (ex.: « nous devons consulter notre équipe… »)	

Partie 3 — Après la réunion

Qu'est-ce qui a été convenu (le cas échéant)?	
Qu'est-ce qui n'a pas été convenu — et qu'est-ce que cela nous apprend?	