

Université de Lille

Faculté de Sciences juridiques, politiques et sociales

*

Première année de Master Science Politique

Année Universitaire 2020-2021

MÉMOIRE DE RECHERCHE

ANTENNES JEUNES D'AMNESTY INTERNATIONAL :
Survie d'un militantisme entre collectif, individualité et
entreprise

Présenté et Soutenu par M. Auguste OLIVIER

Encadré par M. Thomas ALAM

Remerciements

Je tiens à saluer l'ensemble de l'équipe pédagogique pour son encadrement et sa bienveillance ; plus particulièrement, je remercie mon directeur de mémoire, Mr Thomas Alam, pour les conseils et le suivi attentif qu'il a fourni à l'égard de ce travail.

J'adresse également un remerciement spécial aux personnes figurant dans ce mémoire, pour leur temps et leurs précieux témoignages.

Enfin, je tiens à louer mes proches et mes collègues de promotion pour le soutien moral et intellectuel qu'ils ont su m'apporter tout au long de cette année.

J'ai bien pris connaissance des dispositions concernant le plagiat et je m'engage à ce que mon travail de mémoire en soit exempt.

INTRODUCTION	5
CHAPITRE 1 : Terrain en Ébullition	12
1.1 UNE QUESTION CENTRALE DE COMMUNICATION.....	12
<i>A) La vitrine institutionnelle</i>	12
<i>B) De l'autre côté de la glace</i>	17
1.2 À L'ÉPREUVE DE LA PANDÉMIE ?.....	23
<i>A) Un militantisme qui subit</i>	23
<i>B) Un militantisme qui s'adapte et anticipe</i>	27
1.3 MODÈLE D'ORGANISATION EN MUTATION.....	33
<i>A) Organisations souples et différenciées</i>	33
<i>B) L'import de nouveaux modèles</i>	37
CHAPITRE 2: La Chape Institutionnelle	42
2.1 THÈMES, SUJETS, CAUSES.....	42
<i>A) Improvisation délibérative</i>	42
<i>B) Choix sous perfusion</i>	45
2.2 L'ENCADREMENT EN CASCADE.....	51
<i>A) Investissements à la source</i>	51
<i>B) Suivi ou traçabilité ?</i>	54
2.3 LA GESTION HUMANITAIRE.....	63
<i>A) Outillage entrepreneurial</i>	63
<i>B) Regard Interne</i>	68
CHAPITRE 3 : Un Collectif Personnalisé	73
3.1 RÉSISTANCE ET RÉAPPROPRIATION.....	73
<i>A) Critique ouverte</i>	74
<i>B) Des réappropriations participatives ?</i>	79
3.2 LA CRÉATION ET MAINTIEN DU GROUPEMENT.....	85
<i>A) L'entrée dans l'engagement</i>	85
<i>B) La mobilisation individuelle</i>	87

3.3 UNE « FIN DES MILITANTS » ?	92
<i>A) Électron libre dans le groupe</i>	92
<i>B) Le Nouveau Militant</i>	95
CONCLUSION _____	100
BIBLIOGRAPHIE _____	102

INTRODUCTION

L'organisation Amnesty International, créée en 1961 par Peter Benenson à Londres, est une Organisation Non Gouvernementale, à but non lucratif, qui milite pour la défense des droits humains. Possédant des secrétariats nationaux sur tous les continents du globe, elle est forte de plusieurs millions de « sympathisants »¹. En France, où elle est implantée depuis 1971, ce ne sont pas moins de 90 000 personnes qui chaque jour, militent de manières diverses et variées pour les causes telles que la liberté d'expression, de presse, le droit à la justice et la reconnaissance des minorités. Amnesty International France (AIF) adopte, afin d'étendre son action à l'ensemble de l'Hexagone, un fonctionnement en « groupes » et « antennes »: son dernier rapport financier de 2019 fait lieu de 119 000 membres, répartis au sein de 466 structures militantes. Parmi elles, les Antennes Jeunes (AJ) représentent un peu plus d'un tiers de ces structures, mais ont le mérite de rassembler en moyenne une quinzaine de membres par antenne. C'est de par leurs actions de rue, tenue de stands éducatifs et sensibilisations scolaires que chaque année, plusieurs centaines de milliers de signatures pour la libération et le soutien de personnes à travers le monde sont récoltées². Ce corps militant est également le synonyme d'une manne financière, dont la gestion est quelque peu désarçonnante : outre les 250 000 donateurs actifs, les rapports financiers les plus récents évoquent une ressource financière annuelle de 17 millions d'euros en 2015, et 26 millions en 2019 pour la section Française - et 95 millions à l'internationale. En guise de point comparatif, il y a environ 1,5 millions d'associations françaises, dont 12% consacrés à la défense d'une cause, et moins d'un tiers ayant un capital de plus de 7,500€ par an. Au regard de ces données, Amnesty International France, emblème d'une institution humanitaire mondiale, incarne à la fois un géant humain et financier dans le paysage social français.

¹ Les nombreux rapports émis par Amnesty International évoquent le chiffre de 7 millions de membres à travers le monde. Ce chiffre est néanmoins questionnable de par la frontière parfois floue entre militants, adhérents et personnes impliqués occasionnellement dans les actions menées.

² Il y a eu un total de 970 000 signatures en 2019, contre 569 000 en 2015 (source: *Rapports Financiers Amnesty International France*)

Étant récemment arrivé sur la ville de Lille à l'occasion de mes études universitaires, il m'a été permis de rejoindre et de participer à la vie d'une des structures de AIF. Le département du Nord, qui compte en 2021 dix groupes locaux, est aussi un lieu de mobilisation pour les jeunes de 15 à 25 ans: on dénombre dans la métropole Lilloise cinq Antennes Jeunes. Celles-ci sont toutes rattachés à une instance académique, et suivent un fonctionnement atypique: elles ne rentrent pas dans le cadre de la loi de 1901 relative au contrat d'association. De la sorte, les statuts de ces agréments de militants sont tenus par leur « référent adulte », autrement dit un groupe adulte d'AIF, qui se porte alors responsable de sa représentation légale et de sa gestion financière. Une Antenne Jeune ne peut ainsi, en théorie, mobiliser de capital économique, et seulement se consacrer à la défense des droits humains de manière bénévole, en suivant des stratégies que nous serons amenés à détailler ensuite. Une focale plus serrée sur la ville de Lille ainsi que ses alentours permet d'approcher et d'analyser ces structures. C'est par une démarche exploratoire que ce travail de recherche est guidé, de telle sorte à ce que les questionnements qui s'en suivront seront le fruit d'une certaine sérendipité. De fait, les quelques derniers mois d'engagement au sein d'une Antenne Jeune m'ont fait bénéficier de données tout autant quantitatives - données sur la communication et les « résultats » des antennes - que qualitatives - accès aux informations internes et à un vivier de jeunes militants. Entre autres, c'est au détour des différentes rencontres et découvertes par le biais d'éléments rendus accessibles que j'ai pu apprécier une volonté certaine de la part des relais régionaux et nationaux de mener un suivi des antennes jeunes à l'échelle nationale. C'est également au détour de certains emails et documents internes qu'ont émergé des questionnements et problématiques profondes des méthodes d'Amnesty International: pour cause, une série d'accusations de « managérialisation » et de professionnalisation ont récemment encouragé la démission collective de la commission Education aux Droits Humains de AIF. Sans faire de cet évènement le sujet central de ce travail de recherche, il n'en reste pas moins témoins de possibles orientations du militantisme de nos jours ; il en ressort alors comme point crucial d'en aborder les aspects, les effets et d'y confronter la réalité d'un terrain qui, comme il sera évoqué, n'est pas uniquement impacté par la situation sanitaire de cette année passée.

Les frontières floues entre militantisme bénévole et management de l'humanitaire, telles qu'exprimés à travers les plaintes de la commission Education aux Droits Humains, appellent des réponses : en quoi peut-on expliquer les assomptions ici-exprimées au coeur d'Amnesty International France ? Quels arguments sont mobilisables pour qualifier le militantisme à Amnesty? Ce dernier est-il traversé de logiques qui le dépassent et si oui, peut on en attester la provenance, et/ou en estimer une trajectoire ? La recherche qui suit s'attèlera par conséquent à rendre visible les problématiques charnières dans la mobilisation au sein de AIF, à Lille est en France ; c'est plus particulièrement à travers le prisme de l'individu, du groupe mais aussi de l'ensemble de l'organisation que nous serons amenés à remettre en question la bien-pensance courante de l'engagement - souvent perçu comme « quelque chose de bien », de spontané, autonome et philanthropique. La visée de ce travail sera non seulement d'illustrer les éléments de « professionnalisation », mais d'enrichir la littérature en apportant un regard plus spécifié sur la localité.

Nous ne nous engageons pas sur ce terrain dépourvus d'alliés : un corpus conséquent d'ouvrages et d'articles se consacre déjà, depuis une vingtaine d'années, à revisiter le concept d'organisation humanitaire. Les organisations non gouvernementales dédiées à la cause humanitaires parcourent l'oeuvre de plusieurs auteurs : le travail de recherche se construit notamment autour des nombreuses précisions apportés par l'ouvrage collectif sous la direction de Annie Collovald, intitulé *L'humanitaire ou le management des dévouements*. On y rend compte des éléments de la professionnalisation d'entreprises humanitaires, et certaines logiques managériales qui s'appliquent autant au niveau du recrutement que dans le suivi des actions humanitaires. Ces questionnements d'expertise, de productivité, des volontés de maximisation du rendement se retrouvent également de manière plus synthétique dans les ouvrages de Johanna Siméant et Pascal Dauvin (*Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG, du siège au terrain*, paru en 2002) et de Sandrine Nicourd, qui dans son ouvrage collectif paru en 2009 évoquera explicitement le *Travail Militant*. Plus récemment encore, *Le Management des ONGs* de Bruno Cazenave, Emmanuelle Garbe et Jérémy Morales donnera un point d'orgue à nombreuses de nos observations.

Un deuxième corps de littérature rassemble des ouvrages plus généraux et théoriques qui fournissent les éléments indispensables à toute approche comparative des mouvements sociaux dans leur ensemble. En ouvrage de référence, on note le livre de Cécile Péchu et Olivier Fillieule intitulé *Lutter ensemble, les théories de l'action collective*, qui dresse un panorama historique complet et détaillé des causes sociologiques et politiques de l'action collective. Ce travail est immédiatement épaulé par deux contributions majeures : *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines* (sous la direction de Éric Agrikoliansky, Isabelle Sommier et Olivier Fillieule, 2010), et *Sociologie des mouvements sociaux* (Érik Neveu, première édition 1996). Ces multiples écrits fournissent en effet d'importants contenus relatifs aux notions historiques du mouvement social et de l'action collective - en tant que comportement collectif d'individus qui se mobilisent dans l'objectif d'atteindre leur buts communs.

Enfin, la littérature plus proche de la question du militant ne peut pas nous échapper. On peut commencer par évoquer ici certaines approches de la participation de l'individu aux mouvements sociaux: théorisée par plusieurs auteurs depuis la seconde moitié du vingtième siècle, celle-ci est notamment décrite par certains comme une variable en perpétuelle évolution, victime de constantes ré-évaluations et renégociations parfois rationnellement calculées³. Une des interrogations évidentes et brûlantes de l'activisme humanitaire est le rapport au politique: Dominique Mehl évoque dès les années 1980 que « le mouvement associatif se révèle éminemment politique »⁴. En prétendant à un droit de parole et à une place dans le dispositif politique, ces associations prennent des rôles et fonctions variés occupant un place particulière dans le système politico-social. La paradoxe qui se présentera ici concernera la revendication des associations à s'éloigner des héritages politisés de certains militants, et leur quête d'influence directe sur le système politique. A défaut d'obéir à une logique politisée uniforme, l'ensemble des cultures politiques compose la « galaxie idéologique »⁵ des associations : le recours à l'action locale, le multi-positionnement, le recrutement des classes moyennes en majorité en sont quelques

³ David Snow, Burke E. Rochford, Steven Worden et Robert Benford, « Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation », *American Sociological Review* n° 51, 1986, pp. 464-481.

⁴ Dominique Mehl, « Culture et action associatives », *Sociologie du travail*, 1, 1982, p. 36

⁵ *Ibid.* , p.25

composantes. La notion de « militant intermédiaire »⁶ semble pareillement qualifier cet engagement hérité d'une socialisation politisée mais inscrit dans une carrière personnelle tenue à l'écart des objectifs politiques. La question de la carrière militante est ainsi évoquée comme partie-prenante de l'engagement, obéissant à une corrélation non linéaire entre expériences socialisantes et professionnelles de la biographie des individus. En approchant le sujet des militants de la Ligue des Droits de l'Homme, Agrikoliansky ici encore articule le cadre de l'association et la trajectoire biographique des militants, et y constate un dualisme, un « Engagement en retrait » qui fait valoir des intérêts politiquement désintéressés mais postérieurement cultivés au sein de sphères d'opinion⁷. La théorie des rétributions du militantisme telle que défendue par Daniel Gaxie est également à considérer avec attention, pour la juste raison que ses conclusions entraînent le militantisme sur la voie du rationalisme⁸ ; c'est ici Jacques Ion qui restera comme auteur de référence sur le sujet de cette course à la raison au sein des groupes de l'action collective⁹.

Si cette littérature présente les ONGs humanitaires sous le regard de l'institution totale, elle ne met pas que peu en avant la petite échelle, et la place de la localité dans de telles descriptions. Les terrains étudiés sont souvent ceux de l'engagement dans des missions humanitaires, à l'étranger, de la part d'individus en rapport avec une sphère professionnelle donnée ou ayant fait partie d'un corps de métier spécifique - ce qui n'est nullement le cas d'étudiants inscrits en Antenne Jeune. Afin de mettre donc à l'épreuve ce corpus et d'aborder ce questionnement aussi multiple que large, j'ai mené une recherche exploratoire auprès des structures jeunes d'Amnesty International à Lille et dans ses environs. La ville de Lille comporte deux Antennes Jeunes: d'un côté, une antenne historiquement rattachée à l'Université de Lille 2 (Campus Moulins), et de l'autre une antenne réservée aux étudiants de l'école ESPOL (*European School of Political and Social Science*), rattachée à l'Université Catholique de Lille. Dans le périmètre de la Métropole

⁶ Agrikoliansky, Éric. « Carrières militantes et vocation à la morale : les militants de la LDH dans les années 1980. » *Revue française de science politique*, vol. 51, no. 1/2, Presses de Sciences Po, Feb. 2001, pp. 27-46

⁷ *Ibid.* p.38.

⁸ Daniel Gaxie. « Économie des partis et rétributions du militantisme ». dans *Revue française de science politique*, 27^e année, n°1, 1977. pp. 123-154.

⁹ Ion, Jacques. *La fin des Militants ?* Éditions de l'Atelier, 1997.

Européenne de Lille, ce sont également deux autres AJ émergentes que ce travail sera amené à détailler, même si elles gardent une place secondaire par rapport à leurs homologues Lilloises. Ces structures se caractérisent par l'absence d'une hiérarchisation formelle: le rôle de « responsable » rassemble les fonctions les triptyque commun d'une association, c'est-à-dire un secrétariat, un président et un trésorier, non formalisées dans l'AJ. Cette disposition s'avère être particulièrement favorable au dynamisme et à la fluidité d'entrée et de sortie de ses membres, sans obligation d'assiduité ou de prise de responsabilité majeure. La seule contrainte légale est le paiement d'une cotisation de 12€ à l'année par un des responsables, au nom du collectif. Les AJ possèdent un espace militant dédié sur le site internet d'Amnesty, donnant accès à des outils de contact, d'action et de commande de matériel semblables à ceux mis à disposition des groupes adultes.

Faisant moi-même partie d'une Antenne Jeune depuis la rentrée de septembre 2020, ma démarche s'approche de l'ethnographie, puisqu'elle consiste à une immersion dans le milieu militant, à des observations et des entretiens. En guise d'observation, et à défaut de pouvoir m'intéresser aux actions de rues et manifestations menées par les militants, je mené une analyse quantitative sur les outils de communications des différentes Antennes Jeunes, particulièrement leurs réseaux sociaux. Dans la veine des travaux scientifiques visant à qualifier au mieux une population militante, j'ai également pu mener un total de treize entretiens avec des individus sensibles à AIF, en grande majorité de jeunes militants, mais également un salarié d'Amnesty International France qui a gardé à rester dans l'anonymat¹⁰. De plus, des ressources inattendues se sont offertes à moi lorsque, par conviction toute, j'ai pris une place de plus en plus importante au sein de l'AJ Uni: la responsable et moi avons entretenus des liens amicaux, de la sorte que le rôle de responsable de l'AJ m'a progressivement été attribué par intérim. De manière inespérée donc, j'ai pu accéder à la boîte mail de l'antenne et en tirer un nombre important de documents internes à AIF qui figureront au centre de certaines parties de cette recherche.

Le travail qui suit se découpera ainsi en trois chapitres: le premier partira d'une étude poussée du terrain lillois - grâce notamment à de l'observation ethnographique - et de

¹⁰ Le terme « sensible » vise à englober l'ensemble des bénévoles, militants et salariés d'Amnesty International France.

ce que des éléments plus ou moins évidents inculquent dans les groupements jeunes. Ensuite, une attention tout particulière se portera sur les efforts de management mis en place par AIF, ainsi que sur leurs retombées. En partant du constat des phénomènes de résistance enfin, notre ultime chapitre replacera la figure plus générale du jeune militant en son centre, avec pour tentative d'en discerner les « saveurs » constituantes connues, oubliées et nouvelles.

CHAPITRE 1 : Terrain en Ébullition

La démarche qui nous concerne dans ce premier temps est celle de l'observateur, de la personne extérieure - « lambda » - qui est amenée à découvrir le sujet d'étude de la même manière que nous l'avons fait. En considérant les représentations numériques des AJs, leur organisation et l'impact des restrictions sanitaires, nous viserons à composer un premier panorama de ce que les groupements jeunes peuvent signifier, ainsi que de l'originalité de leur existence.

1.1 UNE QUESTION CENTRALE DE COMMUNICATION

Au sein de la métropole Lilloise, les différentes Antennes Jeunes d'Amnesty International sont particulièrement visibles par le biais de leur communication. C'est sur les réseaux sociaux, et tout particulièrement Instagram, que les collectifs jeunes rendent visibles leurs actions. Il convient d'entamer ce travail de recherche par un détour sur ce sujet qu'est la communication des Antennes Jeunes : ayant été le premier terrain d'enquête approché, il s'avère que leur importance est centrale puisque c'est le premier élément à caractère durable, à l'écart de l'éphémère des actions de rues menés par les militants. Les réseaux sociaux habillent l'image du collectif, et permettent au spectateur de discerner rapidement le travail de l'Antenne Jeune (AJ). Sur les quatre AJ figurantes au centre de ce travail, trois d'entre elles possèdent en effet une page Instagram dédiée, gérée par certains des membres et accessible à tous. En s'attardant sur ces contenus, on peut d'ores-et-déjà discerner un certain nombre de particularités et distinctions qui croquent la particularité du terrain et la communication des causes qui y est exercée.

A) La vitrine institutionnelle

Les réseaux sociaux constituent un élément central du militantisme d'Amnesty International, et non seulement à Lille: à l'échelle de la France, l'association collecte plus de 59,000 comptes abonnées sur Instagram, 620,000 sur Facebook et 150,000 sur Twitter.

Avec une fréquence de publication qui environne les 2 « posts » par jour, l'association est très visible; cependant, elle ne récolte qu'un nombre relativement bas de « likes », symbole de ce qu'on peut qualifier d'intentionnalité basse des comptes abonnés¹¹. Loin de tenter de s'attarder sur ces chiffres quelques peu colossaux à analyser, ceux-ci suscitent une intrigue particulière autour de la place des réseaux sociaux dans la cause militante, et inversement. Il est ici souhaitable, afin de posséder un schéma complet du terrain d'étude de ce mémoire, d'analyser les données numériques du terrain Lillois. Les comptes Instagram des deux AJ Lilloises présentent des différences non négligeables. D'un côté, le compte « @amnesty.lilleaj » rassemble environ 300 abonnés pour une cinquantaine de publications; de l'autre, le compte « @aj_amnesty_espol » en compte plus de 800, avec un total de quasiment 200 publications. Les deux comptes ont été créés en 2019, avec quelques mois de différence; ils reprennent à quelques détails près les chartes graphiques d'Amnesty International, et la traditionnelle union des couleurs jaune et noir (à l'exception peut-être d'ESPOL, dont le compte Instagram est traversé de thèmes colorés comme nous le verrons ultérieurement). L'analyse qui en découle rassemble les données des deux AJ principale de la métropole de Lille, c'est-à-dire l'AJ Université (AJ Uni) et l'AJ ESPOL. A l'aide des données mises à disposition par le réseau social Instagram, et sans aucun autre outil d'analyse que l'on pourrait qualifier d'« interne », une comptabilité peut être établie sur la totalité des publications de chaque AJ.

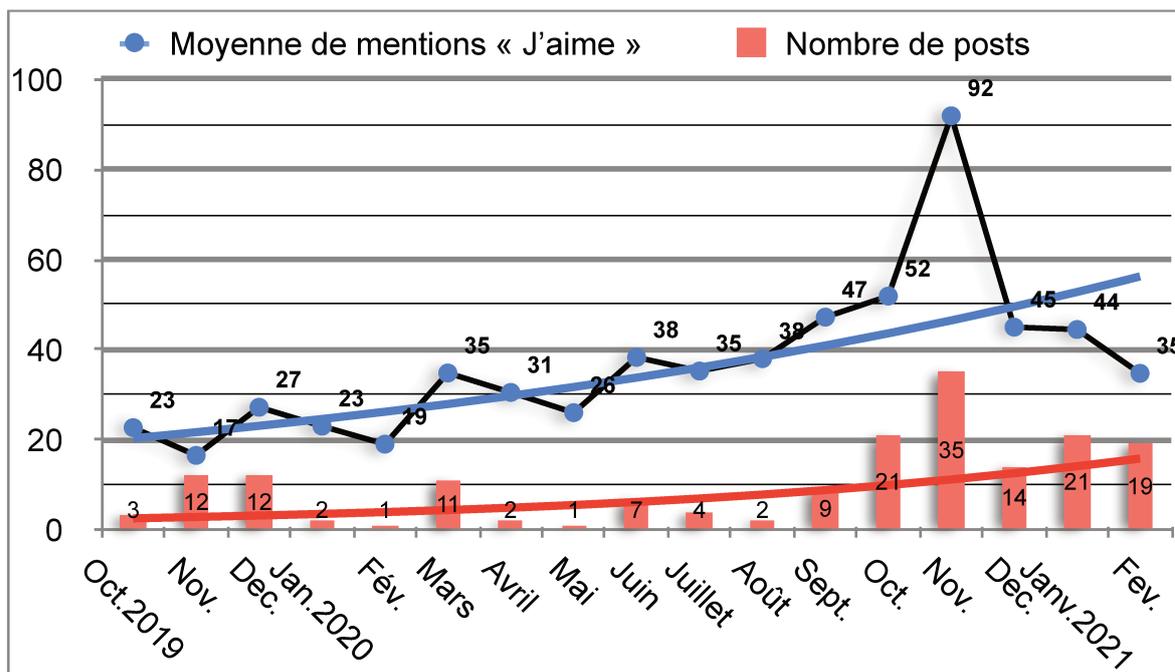
Méthode de récolte des données et de comptabilité.

La récolte quantitative des données qui suivent a été réalisée en Février 2021, sur une période allant d'Avril 2019 à Février 2021. Celle-ci s'appuie uniquement sur les données de publication visibles des comptes Instagram des deux AJ. Le travail ici réalisé a consisté à relever le nombre de mentions « J'aime » par publication, puis d'en faire une moyenne mensuelle en fonction du nombre de publications. Cette comptabilité ne s'attarde ni sur l'Antenne Jeune de Marcq-en-Baroeul (trop récente et pas assez exploitable), ni sur les données du mois de Mars et d'Avril 2021 (par souci de temps). Les contenus vidéos, nommés « IGTV », ne sont ici pas non plus pris en compte, car ceux-ci recensent un nombre de vues dont il est difficile de connaître les causes.

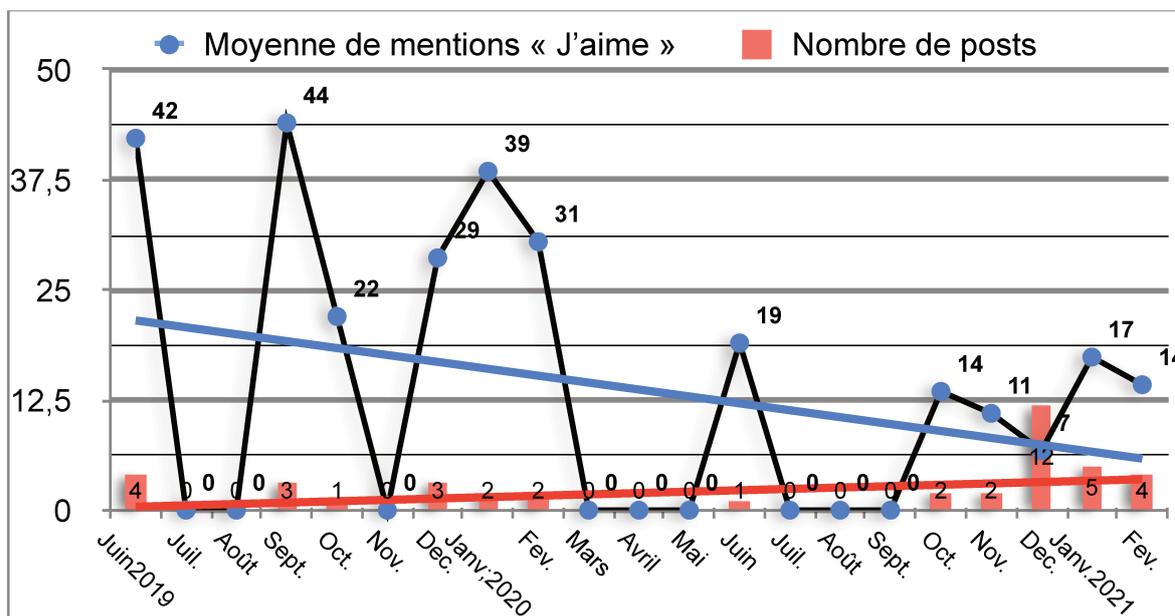
Pour ce qui est du calcul du rapport entre Abonnés et Mentions « J'aime », nous avons procédé de la manière suivante :

$$\frac{(100 * \textit{mentionsj'aime})}{\textit{abonnes}}$$

¹¹ En effet, une brève étude quantitative des comptes de réseaux sociaux évoqués atteste de cette tendance: par exemple, le compte français d'Amnesty International récolte en moyenne 1.200 mentions « J'aime » par publication durant le mois de Mars 2021, soit un ratio de 2% de ses comptes abonnés (voir encadré)



Graphique 1: Évolution mensuelle des mentions « J'aime » et du nombre de posts à l'AJ ESPOL .

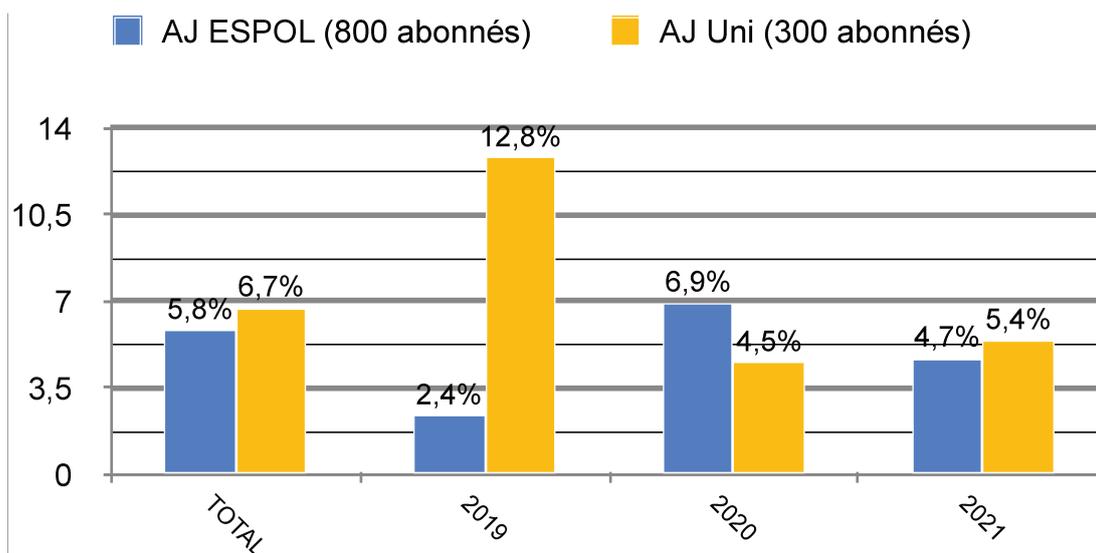
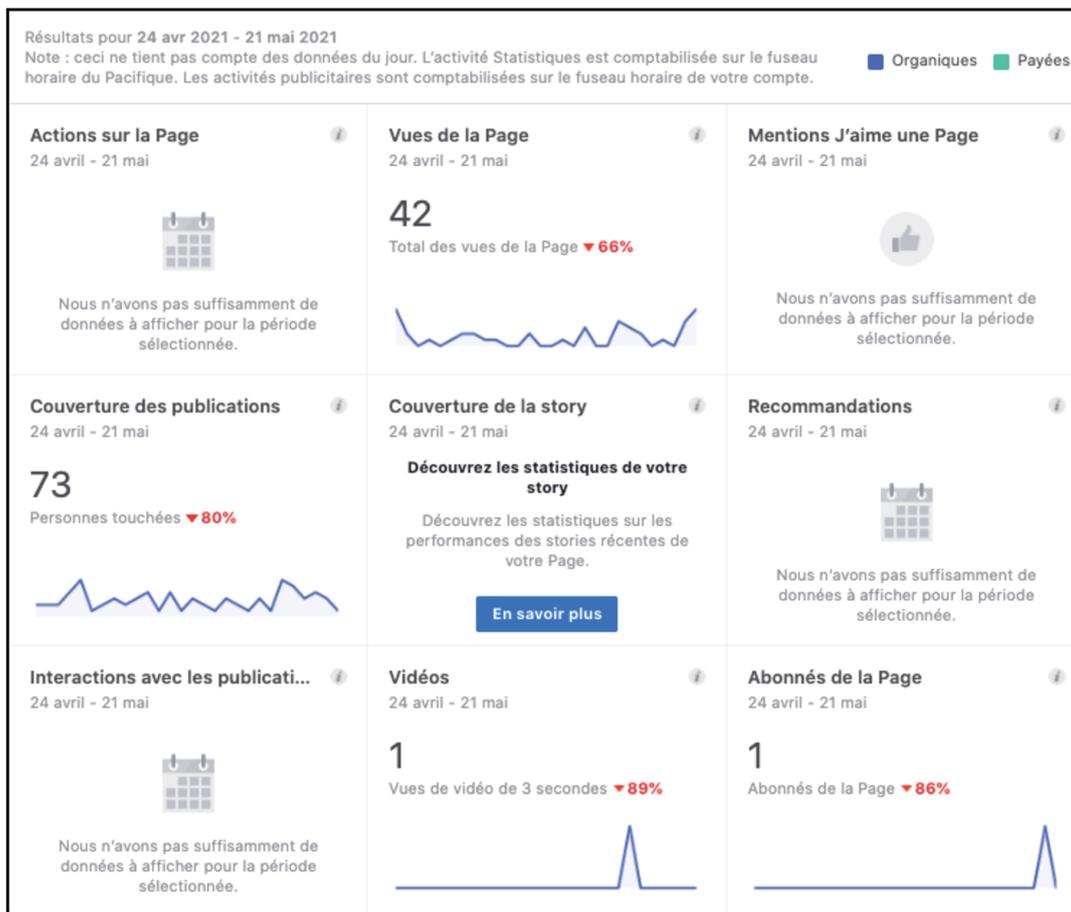


Graphique 2: Évolution mensuelle des mentions « J'aime » et du nombre de posts à l'AJ Uni.

L'observation de ces données permet de constater un certain nombre d'éléments qui ne mettent pas les deux AJ de Lille sur le même pied d'égalité. Au premier regard, la présence numérique des deux AJ est très inégale. Alors que l'AJ ESPOL publie en

moyenne tous les trois jours (moyenne de dix publications par mois), l'AJ Uni a pour volonté de tenir la cadence d'une publication par semaine au minimum (en réalité, c'est moins de trois publications par mois sur les douze mois d'activité recensés). De la même manière, les moyennes mensuelles du nombre de mentions « J'aime » ne suivent pas les mêmes tendances: entre Octobre 2019 et Septembre 2020 par exemple, on constate que l'intentionnalité est très variable et discontinue dans le second graphique, mais qu'elle est en constante augmentation dans le premier. De fait, les tendances globales des deux séries de données sont quelque peu inversées, avec une AJ ESPOL qui connaît un essor de sa communication et des interactions qu'elle suscite, et une AJ Uni qui elle souffre d'une décroissance de ces dernières, même lorsque le nombre de publications augmente. En somme, les moyennes totales du nombre de « likes » mettent un point d'orgue à cette divergence, puisque l'AJ ESPOL atteint quarante-neuf « likes » en moyenne par post, et l'AJ Uni uniquement dix-neuf. Il apparaît donc que les deux Antennes ne bénéficient ni d'une visibilité ni d'une audience identique, du moins sur le plan quantitatif.

Si ces quelques données quantitatives semblent superficielles, elles se doivent cependant être enrichies et nuancées. Pour ce qui est de l'AJ Uni, la tendance de faible visibilité et interaction avec les internautes est également vérifiable sur les données statistiques émises par le réseau social Facebook. La page dédiée à l'AJ Uni recense en effet l'ensemble des données statistiques d'interactions, de commentaires et d'abonnements de profils Facebook à la page.



Graphique 3: Ratio entre nombres d'abonnés et moyenne de « mentions j'aime » pour les deux antennes Lilloises.

Ces quelques données statistiques valident l'hypothèse d'une AJ Uni qui souffre d'une audience moindre et peu active sur les réseaux sociaux. Une seconde nuance quantitative peut ici être apportée. Une augmentation des pourcentages affichés ci-contre signifie une part plus importante des abonnés qui interagissent avec les publications, calculée par la méthode figurant dans l'encadré. Au vu de ses 800 abonnés et de la moyenne de mentions « J'aime » que l'AJ ESPOL suscite, et en supposant que chaque abonné a la possibilité de déposer une unique mention à n'importe quelle publication, le nombre de mentions ne représente que seulement 5,8 % de ses abonnés. Au contraire, l'AJ Uni atteint les 6,7 %, et on peut voir ci contre que les publications de 2021 suscitent une plus grande intentionnalité par rapport à son homologue Espolien¹². Ces données permettent de questionner fortement la prévalence d'une AJ par rapport à l'autre sur les réseaux sociaux : l'AJ ESPOL récolte un nombre plus important d'interactions, mais l'AJ Uni mobilise une plus grande part de son audience. De plus, l'utilisation des mentions « J'aime » comme unique témoin de la vitrine institutionnelle des AJs limite la véracité des hypothèses ici émises: le corps d'abonnés n'est pas totalement homogène, et il ne faut pas assimiler leur intentionnalité et interactions à une manoeuvre motivée exclusivement par une cause politique. Les écrits de Franck Babeau au sujet de la participation des internautes sur les réseaux au travers des outils tels que le « like » viennent appuyer cette nuance¹³. L'obstacle ici rencontré est de ne pas avoir accès ni à l'intégralité des données quantitatives des mentions « J'aime », ni à des informations qualitatives relatives au profil et motivation de leurs auteurs. La « vitrine institutionnelle » est ici incomplète; nous avons tout de même démontré l'existence d'une forte asymétrie de la présence et de l'interaction des deux AJ sur le réseau social qu'est Instagram.

B) De l'autre côté de la glace

Dans le but de dépeindre cette vitrine institutionnelle de la plus fidèle des manières, et de tenter de l'expliquer, il est tout naturel d'essayer de passer de l'autre côté de la glace,

¹² Annexe, graphique 3.

¹³ L'auteur distingue le « like numéral » et « like calculatoire ». Franck Babeau, « La participation politique des citoyens « ordinaires » sur l'Internet. La plateforme Youtube comme lieu d'observation », *Politiques de communication*, vol. 3, no. 2, 2014, p. 140.

au sein même des différentes AJs, au plus près des méthodes de communication et des militants qui en ont la responsabilité. Cette démarche permet également, comme nous allons nous en rendre compte, d'établir un croquis des profils du militant qui sont mis en avant, ainsi que des causes plus ou moins abordées par les AJs de Lille et de sa métropole. Avantage par ma position au sein même de l'AJ Uni, j'ai tout d'abord pu observer les méthodes et habitudes militantes quand il s'agit de communication sur les réseaux sociaux. La structure dont je fais partie accorde une place modérée à la communication, puisque c'est un peu moins d'une dizaine de membres (soit un quart de l'effectif officiel total) qui est intégré à un groupe de discussion en ligne, par l'application Messenger, consacré à la gestion de la communication. N'ayant pas eu l'occasion d'intégrer cette discussion, c'est au travers d'entretiens individuels qu'il m'a été possible de mieux analyser le comportement de ce micro-collectif responsable de l'image de l'AJ. Un des éléments les plus saillants de ces entretiens est l'absence de hiérarchie et de cadre formel; sous réserve d'une approbation finale et souvent informelle de la part du responsable de l'AJ, chacun des membres de la discussion demeure libre de proposer une publication concernant un sujet. Les quelques entretiens menés permettent cependant d'observer un certain nombre de limites à ce fonctionnement.

Essoufflement de la communication

« Au début pour Instagram on était vraiment au taquet, il devait y avoir une publication chaque vendredi ... Aujourd'hui il y en a eu une, mais ça faisait trois semaines qu'il n'y en avait pas eue, c'est la débrouille. Avant on avait le planning pourri de la veille, mais c'était toujours en mode "Bon qui fait quoi ?". Le tableur n'a pas fonctionné, on l'a donc laissé tomber sans vraiment s'organiser autrement, et c'était souvent en fonction de celui qui y pensait le mercredi ou jeudi [pour le vendredi]. Une fois je me suis même rendue compte qu'il n'y avait pas eu de post un vendredi à 17heures ! Je l'ai fait vite fait, mais j'aimerais bien que ça soit hyper réglo, mais je ne peux pas m'y tenir seule. Récemment, j'ai relancé au sujet de faire un post, et on m'a dit "Oh tu sais tranquille, ça fait 3 semaines qu'on ne l'a pas fait, ne t'embête pas". Il faut qu'on essaye au maximum d'être réguliers, mais c'est super compliqué en plus là avec les cours, et au fur et à mesure on est en réalité que trois ou quatre sur le groupe Facebook. » (Julia, étudiante en Licence 3 Science Politique à l'Université de Lille, membre de l'AJ Uni, 22 ans).

La communication externe de l'AJ Uni souffre de plus que d'un simple manque de hiérarchie: s'y ajoute l'absence d'échéancier relatif au nombre et à la fréquence de publications, ainsi qu'une décroissance progressive des membres et des motivations. En

septembre 2020 pourtant, le tout nouveau groupe communications avait créé un dossier excel dans lequel devraient être répertoriées les dates de publications à venir, les sujets abordés et les militants en charge des différentes publications. Également évoquée par d'autres militants interviewés, cette initiative n'a pas porté ses fruits en terme de régularité; ceci est quelque peu déploré de la part de certains, qui placent cependant la communication comme élément central de leur implication à l'AJ. Lucas, nouveau membre depuis Octobre 2020, souhaitait par exemple « plus de continuité et de suivi dans le travail et la publication sur les réseaux sociaux ».

En ce qui concerne l'AJ ESPOL, déjà singulière de par sa présence et son audience renforcée sur Instagram, il s'agit de tout autre chose. Au premier regard, les contenus publiés sont variés, et comprennent un certain nombre de vidéos, qui pour certaines d'entre elles rassemblent plus de 500 mentions « J'aime » et plus de 10,000 vues. Les quelques entretiens menés avec les membres de cette AJ, qui sont également scolarisés à l'université catholique de Lille, confirment les tendances chiffrées précédemment évoqués: la communication a pris une place croissante et centrale dans l'activité militante. A contrario de l'AJ Uni, le « pole communication » est particulièrement complexe et organisé, sans forcément mobiliser un nombre plus important de militants. Avec une douzaine de membres, la communication se divise en trois sous groupe: les responsables, les chargés de réseaux sociaux et la rédaction¹⁴. Ces trois sous-groupes ne sont pas reliés par quelque relation hiérarchique, et seule une personne y prend le rôle de responsable. L'entretien mené avec la chargée des réseaux, qui est par ailleurs également la responsable générale de l'Antenne, détaille cette organisation et apporte un certain nombre d'éléments qui pourraient expliquer la meilleure « réussite » des méthodes de communication de l'Antenne Espolienne par rapport à son homologue universitaire. Premièrement, l'entretien a permis de mettre à jour des semblants de division organisationnelle du travail: en gardant pour unique tâche de mettre en forme les publications, la chargée des réseaux sociaux s'épargne la production écrite des contenus, chose que certains membres de l'AJ Uni semblent avoir du mal à faire. Un bref détour par la page Instagram de l'AJ permet ensuite d'observer la mise en avant de thématiques mensuelles, ou bien récurrentes, qui sont anticipées au travers d'un calendrier interne relatif à l'ordre et à la date des différentes

¹⁴ Annexe, document 2.

publications à venir. La présence d'un panel varié de thèmes et de sujets récurrents est expliqué par certains entretiens menés, notamment au près d'un membre du groupe en charge de produire les publications « Culture » :

Q. - Au niveau de la production de contenus, comment ça se passe en ce moment ?

« Tous les vendredi on postait un article culturel sur le thème du mois, mais là c'est un peu en baisse de régime depuis Mars, on pas mal de partiels et des dossiers de recherche [...] Je trouve ça sympa de pouvoir lier un engagement militant qui est parfois un peu lourd, notamment avec les burn-outs militants; là ça permet d'amener un peu de souffle et de sensibiliser... en donnant un autre angle, si c'est pas forcément des mots d'experts, les gens acceptent plus facilement ... c'est pas le grand méchant militant qui parle que de son sujet tout le temps, ça montre qu'on est un peu plus humains et qu'on fait pas que ça, et ça permet de toucher sans que ça soit agressif. » (Zoé, membre de l'AJ ESPOL, Licence 3 Relations Internationales, 20 ans).

Il apparaît ainsi que la communication faite par l'AJ ESPOL, et l'image qu'elle cherche à renvoyer, est singulière par sa diversité: les jeunes militants varient leurs moyen d'action dans le but apparent de toucher leur audience d'une manière nouvelle. Pour faire référence aux travaux de Bruno Cazenave au sujet de la communication des ONGs, cette démarche de la part de l'AJ ESPOL est visiblement un moyen de solliciter un intérêt nouveau, de sensibiliser voire de mobiliser l'audience. La diversité des thèmes abordés et des angles d'approche rattachent l'hypothèse émise par l'auteur d'une multidimensionnalité de la communication, sans que celle si en soit traversée d'ambiguïtés attribuables à une communication visant à la levée de fonds par exemple. Cette dernière est ici possiblement assimilable à une volonté « de se démarquer des autres organisations, perçues comme des “concurrentes”, et d'affirmer ses spécificités, c'est-à-dire de se constituer en “marque”. »¹⁵. Pour exemple, on peut brièvement citer la légère modification graphique apporté par l'AJ ESPOL au logo d'Amnesty International: les jeunes militants ont remplacé la flamme de l'organisation par le signe grec « Ω » (oméga), directe référence à leur institution universitaire - non sans susciter les remarques d'autres militants. Figurant ainsi sur l'ensemble des réseaux sociaux, cette discrète modification apporte à l'AJ un gage de distinction, sans tout du moins la déclarer en concurrence ouverte avec les autres Antennes Lilloises.

¹⁵ Bruno Cazenave (éd.), Emmanuelle Garbe, et Jérémy Morales, *Le management des ONG*. La Découverte, 2020, p. 58.

*

Bien que soulevant des points de questionnement sur la vitrine institutionnelle des AJ et les objectifs qu'elles dépeignent, il apparaît ici prématuré de qualifier les réseaux sociaux de ces antennes comme outils de marketing. Le rapprochement entre ce dernier et les outils de communication, qui est synthétisé par l'ouvrage de Bruno Cazenave, n'est pas explicite au sein des AJ. On n'atteste ici ni d'opérations publicitaires, ni de sollicitations par publipostage, pour sans doute la raison centrale qu'une AJ ne peut et ne doit avoir d'activité financière. De même, il n'est ici pas question de fidéliser un corps de donateurs à travers la communication. En revanche, on peut noter que les AJ reprennent facilement les logiques d'ONG sur la communication de leurs causes: c'est notamment la technique de « la victime écran » que l'on retrouve à travers les publications Lilloises. La mise en spectacle du malheur des victimes est par ailleurs décrite par certains auteurs comme vectrice de nouvelles logiques de représentation, et plus précisément la « représentation victimaire » telle que l'évoque Pierre Mesnard¹⁶. Cette technique des ONGs, bien connue d'associations telles que AIDES et au coeur des opérations d'Amnesty depuis ses débuts il y a 50 ans, prend une place prépondérante dans la représentation des AJ en ligne, et se substitue progressivement au reste, de sorte à invisibiliser les militants eux-mêmes¹⁷. En croisant ce premier constat avec l'oeuvre de Annie Collovald, cette promotion du malheur des autres constitue le déclencheur discret d'un processus complexe de redéfinition de l'objet humanitaire, tout comme de l'ensemble des valeurs qui s'y réfèrent : les causes à défendre sont mises en compétition selon leur ordre de visibilité, entraînant alors un classement qualitatif des valeurs morales qui s'y associent. En consacrant sa communication sur le sujet des violences faites aux femmes, l'AJ ESPOL va par exemple

¹⁶ « [...] il n'y a plus de temps pour le jugement, c'est-à-dire de temps vacant, non investi par la surtextualité de la représentation. La représentation de la "victime humanitaire" exerce sur le spectateur un violent mode d'assignation symbolique qui ne lui laisse d'autre choix que l'argument moral du bien ou du mal. Elle enjoint le spectateur d'adhérer *de facto* à une *doxa* qui court-circuite le jugement et donc la faculté de mise à distance et de critique, supprimant par là même, avec le temps du jugement, la possibilité que celui-ci soit articulé à une expérience et mémorisé comme tel. » Mesnard, Pierre, *La Victime écran. La représentation humanitaire en question*, Paris, Textuel, 2002, p.201.

¹⁷ Concernant le sujet de AIDES, voir entretien avec Philippe Mangeot, Président d'Act-Up Paris dans *Revue de critique du temps*, n° 1, 1998, pp. 13-14.

orienter son audience vers un sujet, et l'écartier d'autres - il est d'ailleurs frappant de constater la similitude qui s'opère entre les modes de communication de cette antenne et ceux utilisés par certains groupes et blogs défenseurs de la cause féministe¹⁸. L'AJ Uni fera de même lorsqu'elle choisira de se focaliser sur la communauté Ouïgour. Bien qu'ayant le mérite de fournir au grand public des informations sur des manquements aux droits humains, la communication numérique comme principal vecteur des causes semble encourager la création de ce que certains qualifient de « marché humanitaire »¹⁹.

¹⁸ L'AJ Espol utilise le partage d'expériences, la diffusion de contenus féministes et l'éducation au féminisme. Voir Armelle Weil « Vers un militantisme virtuel ? Pratiques et engagement féministe sur Internet », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 36, no. 2, 2017. p. 74.

¹⁹ À ce sujet, voir Collovald, Annie (dir.) Marie-Hélène Lechien, Sabine Rozier et Laurent Willemez, *L'humanitaire ou le management des dévouements : enquête sur un militantisme de "solidarité internationale" en faveur du Tiers-Monde*. Presses universitaires de Rennes, 2002 pp.30-33.

1.2 À L'ÉPREUVE DE LA PANDÉMIE ?

Il va sans dire que la pandémie de Covid-19 qui sévit depuis Mars 2020 prend un effet direct sur les activités des Antennes Jeunes de Lille et de ses environs. Par les nombreux décrets et arrêts préfectoraux émis depuis un an, le rassemblement sur la voie publique et la manifestation sont fortement limités, et cela à l'échelle nationale. L'article 3 du Décret n° 2020-1310 du 29 octobre 2020 fait effectivement lieu d'une interdiction de rassemblement spontané en public, et soumet à l'autorité préfectorale la tenue de toute manifestation déclarée²⁰. Pour les personnalités du monde militant tels que Patrick Canin (membre du Bureau national de la LDH), « la liberté de manifester, droit fondamental mais dont l'exercice est déjà sous surveillance en temps normal, est l'objet de restrictions additionnelles lorsque surviennent des circonstances particulières. »²¹. Ainsi, les méthodes traditionnelles du militantisme sont bouleversées par la situation sanitaire, et obligent le corps militant à s'adapter et activer de nouvelles ressources. Dans le but de saisir les particularités actuelles de l'objet d'étude de ce travail, il est ici primordial de détailler et d'analyser les répercussions d'une telle crises à l'échelle de Lille et de ses alentours.

A) Un militantisme qui subit

En référence directe aux travaux de Charles Tilly, les Antenne Jeunes d'Amnesty International suivent un répertoire d'actions précis, aisément identifiable. Elles appartiennent au répertoire dit « moderne » tel que définit par le politiste américain ; plus précisément, leur mobilisations peuvent faire écho aux Nouveaux Mouvements Sociaux de Alain Touraine. En effet, leur action se focalise sur des revendications qui ne découlent pas des besoins naturels immédiats, et recourent en certains points - que nous aborderont

²⁰ Décret n° 2020-1310 du 29 octobre 2020 « prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire ». *Journal Officiel de la République Française*, n°0264 du 30 Octobre 2020.

²¹ Patrick Canin, « Le droit de manifester à l'heure de la Covid-19 » *Hommes & Libertés* n°191, Septembre 2020. p.46.

ultérieurement - une visée politique²². N'ayant moi-même pas participé à ces différentes mobilisations de par mon arrivée récente à Lille, il m'a été possible de retrouver de nombreuses preuves de ce répertoire d'action à travers les outils de communication que la précédente partie a mise au jour. Par exemple, on trouve sur la page Instagram de l'AJ Uni des publications relatives aux manifestations du 4 juin 2019, qui portaient la cause de communautés LGBTQ; l'AJ ESPOL a pareillement publié des clichés relatifs à la tenue de stands d'informations en décembre 2019. De plus, les entretiens menés avec certains des anciens membres de l'AJ Uni témoignent d'une absence quasi-totale de l'enjeu numérique au sein des collectifs militants : Pierre, ancien responsable, n'évoquera à aucun moment la gestion de réseaux sociaux. C'est la responsable actuelle, Alice, qui a décidé de promouvoir l'AJ par ce biais, pour des raisons qui n'ont malheureusement pas pu être explicitées. Tout du moins, il apparaît que l'utilisation des outils en ligne n'était qu'une continuité de l'action de rue, notamment au regard du faible nombre de publications avant le début de la pandémie de covid-19 et le second confinement²³. On peut retrouver ce dualisme entre militantisme en ligne et militantisme hors ligne dans l'oeuvre d'Anaïs Thieiot, et particulièrement son bref article paru en Avril 2019 faisant écho à la situation à l'instant évoquée par l'entretien : en temps normal, l'activisme numérique ne constitue pas la volonté première des jeunes militants, ni ne vient se substituer au travail du terrain. Au contraire, « l'usage du web permet de mettre en scène et de promouvoir l'activité militante de terrain », et dotent les militants « d'un nouvel outil pour partager leurs actions sans être obligés de passer par l'intermédiaire des médias »²⁴. C'est un moyen intelligent de se dissocier du message formel d'une ONG et de tenir un carnet de bord de son engagement et de ses actions, accessible à tous.

Le répertoire d'action traditionnel des AJs, ainsi que son rapport à l'outil numérique, sont alors subitement altérés par la crise sanitaire. Comme évoqué dans la courte introduction à cette partie, les dispositions légales relatives à la manifestation de rue sont modifiés, et coupent les jeunes militants de leur terrain, de leur répertoire. Les récents rapports de l'Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP)

²² Concernant les répertoires d'action collective et les nouveaux mouvements sociaux, on peut se référer à Fllillieule, Olivier et Péchu, Cécile, *Lutter ensemble*, Paris, l'Harmattan, 1993.

²³ Annexe, graphiques 1 & 2.

²⁴ Anaïs Thieiot « Le militantisme, cinquante ans après Mai 68 », *Revue Projet*, vol. 371, no. 4, 2019, p.41.

expriment une tendance régionale de la vie associative impacté par le Covid-19: 86% d'entre elles ont été obligés d'annuler au moins un évènement, et 66% ont stoppé leur activité dans les Hauts-de-France²⁵. L'utilisation des réseaux devient le moindre mal, l'engagement par « défaut ». Ceci est attesté par une des membres de l'AJ Uni, qui affirme lors d'un entretien que « Il n'y a plus grand chose qui s'anime, c'est pour cela que je suis partie sur Insta, j'ai vu que la responsable avait demandé si quelqu'un voulait faire des articles...je me suis dit que je n'avais pas grand chose à faire, donc autant y aller. » (étudiante en Licence 3 Science Politique à l'Université de Lille, membre de l'AJ Uni, 22 ans). Le militantisme à distance devient alors primordial pour la survie des AJs; c'est par ce biais que les structures possèdent le seul moyen de se rendre visibles. Bien qu'il devienne plus aisé pour les militants comme pour le grand public de vaincre leur « timidité sociale »²⁶, les entretiens menés, mais également certains échanges de mails entre les responsables locaux et régionaux, sont les témoins du désarroi latent qui s'est emparé des collectifs voyant leurs actions annulées.

Structures creuses

« Sur le papier, on est une vingtaine, vingt-cinq un truc comme ça. Dans la catégorie "actifs", actuellement [rires] ils sont deux, et j'en fais même plus partie. Lorsqu'on était semi-confinés, dans les actifs on était une petite quinzaine. C'est surtout le Covid, le fait que l'université soit fermée, la vie étudiante n'existe plus. C'est compliqué de mobiliser pour faire des trucs sur Zoom, déjà qu'on y est tout le temps, ça saoule. Aussi, les pauvres L1 qui sont la majorité des nouvelles recrues et des gens qui sont là, ils se sont peu rencontrés, ils ont pas forcément formé de liens, on a jamais pu faire une réunion avec tout le monde, les gens ne se sont vus que par Zoom. Donc les liens de camaraderie basiques n'ont pas pu se former du tout, et du coup le sentiment d'appartenir à une asso, d'être ensemble et d'appartenir à un projet a été plus difficile à développer, même si je trouve qu'on s'en est bien sortis au premier semestre notamment. » (Naomi, membre de l'AJ ESPOL, étudiante en Licence 3 de Relations Internationales, 20 ans).

Le souci de visibilité brièvement évoqué durant cet entretien est également présent dans l'ensemble des effectifs de militants rencontrés lors de l'élaboration de cette recherche. En amont de l'Assemblée Générale Régionale du 10 Avril 2021, à laquelle j'ai participé en tant qu'intervenant jeune, les organisateurs de la réunion en ligne ont eu à coeur de préparer les

²⁵ Rapport « Les Associations dans les Hauts-de-France » 13e édition, Octobre 2020, <<https://injep.fr/wp-content/uploads/2020/11/HDF-2020.pdf>>, consulté le 22 Mai 2021)

²⁶ Collovald *et al.* (2002) p.69.

éléments qui allaient être mis en avant, de sorte à attirer une audience extérieure à ladite réunion. Parmi eux, des membres d'Antennes adultes de la région, qui témoignaient alors de leur faible mobilisation sur le terrain: une membre de l'Antenne de Lens utilisa le terme de « manifestation en veilleuse » pour illustrer cette situation, véritable gage d'essoufflement de la cause en ce moment. À Armentières également, la structure locale témoigne « continuer comme on peut », et être impuissante face à l'absence de nouveaux membres - et ce malgré la distribution de quelques 5,000 flyers. C'est en effet au sein même des structures militantes que le vivier, adulte comme adolescent, est considérablement impacté par la pandémie, tout autant sur le plan de la motivation que sur celui de la mobilisation. A l'échelle du secteur local des Hauts-de-France, quatre AJs ont disparu été supposément dissoutes ; en France, ce sont également cinq structures locales qui ont été fermées en 2020²⁷.

Déracinement au terrain

« Ça a été très dur de faire des projets pendant la Covid. C'était dur de penser à beaucoup de choses [...] La motivation des membres a pécché, et personnellement le confinement a été dur, mon implication dans l'AJ était moindre. Ça me déplaît parce que avec tous les cours j'ai un peu délaissé l'asso, et je pense que tout ça se résume au covid: ça affecte en soi toute l'organisation de l'Asso, et toute la création de la visibilité pour l'asso. Les conférences et projets qu'on menait en "live" en soi, ils aident à nous faire connaître et à montrer qu'il y a des causes qui nécessitent de l'attention. Sans ça, ça plombe un peu l'importance de l'AJ au sein d'ESPOL, en nous mettant de côté. Je pense que c'est ça qui est la principale difficulté même si on a essayé de persévérer. » (Chim, membre de l'AJ ESPOL, étudiant en Licence 2 de Relations Internationales, 20 ans).

Les dispositions ici décrites possèdent un effet direct sur le corps social des militants, ainsi que sur la manière dont les messages et causes sont véhiculés. Il devient très compliqué pour de jeunes individus de se structurer socialement lorsque des communications distanciées - formelles, brèves et solitaires - se substituent à la création de lien en communauté. S'ils sont un moindre mal pour permettre la continuité des échanges et des mobilisations, ces nouveaux outils modifient considérablement la fonction du militant, qui lui-même se place en victime d'une situation qui l'empêche d'agir, le tient

²⁷ Rapport Moral 2020 Secteur Nord Pas de Calais Somme d'Avril 2021 (Annexe, document 3), et le *Rapport 2020 « Une Année d'Engagement Militant »* : <https://amnestyfr.cdn.prismic.io/amnestyfr/e4352f29-6a87-4274-a895-8eb0e3a279ea_2020-RAPPORT-P2E.pdf> (consulté le 20 Mai 2021)

à distance de son répertoire d'action, et modifie sa fonction au sein de la société dans son ensemble. Pour cause, plusieurs mois passés au sein d'une structure locale d'Amnesty International ont notamment mis en exergue la mutation des tâches quotidiennes du militant: la boîte mail devient particulièrement centrale pour le responsable de l'AJ, puisque sa gestion permet de répondre à de nouvelles demandes d'adhésion, de tenir informé les autres structures de la tenue du collectif, et de recevoir des recommandations pour l'organisation d'actions. Mais au regard des plus de cinq cents mails non lus, ce changement d'outils dans le collectif a semblé, du moins à l'AJ Uni, connaître des limites.

B) Un militantisme qui s'adapte et anticipe

Dans le contexte actuel de pandémie, l'action militante se déplace et se cantonne principalement au monde virtuel ; en étant un « moindre mal », celui-ci va permettre la mise en place de nouvelles actions utilisant seulement les outils numériques : en premier lieu, l'élaboration d'une Newsletter, ensuite, une conférence en ligne portant sur la situation des droits humains en Égypte. Ces deux éléments sont remarquables en plusieurs points. De par mon ressenti personnel, la tenue d'une activité régulière autour de la newsletter permet tout d'abord de maintenir le collectif dans un lien continu, en encourageant la conversation voire la rencontre lorsque les conditions sanitaires le permettaient. Il en va de même pour le montage de projets plus importants : préparer la conférence en ligne suppose en amont des échanges fréquents d'informations et de contacts. En élargissant le regard sur l'activité plus globale d'AIF en période de pandémie, les militants se sont quelque peu appropriés les outils du distanciel, auquel ils ont greffé de nouveaux modes d'action, de nouvelles performances²⁸. En avril 2020 par exemple, un mail envoyé aux équipes région par le Comité de Soutien d'AIF appelait à une « e-manifestation » pour la libération de l'iranienne Fariba Adelkhah : par le biais d'un lien hypertexte, il devenait possible aux militants d'attester leur soutien par le simple visionnage d'une vidéo, de sorte à ce que « Les "cliqueurs" [soient] ainsi comptabilisés

²⁸ Les performances désignent des « séquences d'interaction réglées ». Voir Olivier Fillieule, « 4. Tombeau pour Charles Tilly. Répertoires, performances et stratégies d'action », dans Agrikoliansky, Éric, Isabelle Sommier, et Olivier Fillieule. *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*. La Découverte, 2010. pp. 77-99.

comme manifestants. »²⁹. Alors que ce genre d'initiative atteste de la capacité d'adaptation des collectifs militants aux outils qui leur sont accessibles, il porte tout autant des valeurs nouvelles, des rapports à la cause et aux autres militants qui sortent de l'ordinaire et rompent avec le militantisme de rue. C'est ce que Armelle Weil n'hésite pas à attribuer au « pouvoir mobilisateur d'Internet », puisque le militantisme virtuel permet dans ce cas précis de créer une communauté instantanée, mobilisable à tout moment, à l'exception ici que ce monde virtuel peine à favoriser un fort sentiment d'appartenance au groupe³⁰.

La situation pandémique liée au Covid-19, ainsi que les restrictions qui en découlent, deviennent partie prenante de la construction et de l'évolution des AJs de la Métropole Européenne de Lille. C'est particulièrement le cas pour l'AJ Lille 3, dont la genèse et les objectifs sortent de l'ordinaire. Tout d'abord, sa fondatrice et responsable actuelle, Ellen, n'est ni plus ni moins qu'une vacataire d'anglais qui, ayant choisi de consacrer une année de césure à enseigner sa langue natale, a décidé de monter une Antenne Jeune propre à l'université et aux étudiants qu'elle enseigne. On discerne ici une relation tout autre au militantisme et à l'engagement : Ellen considère la création d'une Antenne comme un outil au sein de son enseignement, résolument dévoué à la création de liens de socialisation.

Engagement utilitaire ?

« Je suis venue à Lille cette année pour enseigner l'anglais à l'Université de Lille, mais avec la pandémie c'est difficile pour les étudiants de faire quelque chose en « extra-curriculaire ». Moi-même j'ai terminé mes études en période de crise sanitaire, je comprends que c'est difficile de garder la motivation. Donc j'ai créé des entraînements en ligne, de 45 minutes de sport avec mes étudiants, mais je me suis rendue compte que il y avait des étudiants qui ne participaient pas. Donc j'ai décidé de faire quelque chose de différent pour eux, notamment sur le Black Lives Matter. Ça a bien marché, et j'ai eu l'idée de créer le groupe. » (Ellen, Responsable AJ Lille 3)

En suivant l'analyse croisée effectuée par Anne-Marie Dieu, il est frappant de constater que cette manœuvre s'apparente à une volonté de combler les besoins de l'acteur social avant toute chose. Il n'est ni question de motivation par le fait d'émotions ou de valeurs, ni d'une

²⁹ La vidéo est disponible à l'adresse suivante: <<https://faribaroland.hypotheses.org/8352>>. Consulté le 9 Mai 2021.

³⁰ Voir Weil (2017).

volonté de défendre des intérêts, mais alors de ce que Maslow attribue à la troisième strate de sa pyramide des besoins, autrement dit la quête d'amitié et d'interaction sociale³¹. De ce point de vue, l'AJ s'apparente à un outil dans l'arsenal affectif de l'étudiant, mais aussi de l'enseignante : il s'y s'opère un changement du groupe militant, qui va alors d'avantage se rattacher à un ordre d'appartenance naturelle³². Ne possédant pas de compte sur les réseaux sociaux, et donc pas de vitrine institutionnelle comparable aux autres AJs, ce rattachement quasi-émotionnel comme seul liant du collectif recalibre les préceptes du fonctionnement de l'AJ, et dépasse ceux induits par le militantisme virtuel auparavant décrits. La structure est alimentée au bon vouloir d'étudiants venus tout d'abord chercher du lien social, et l'engagement se fait de manière distanciée, dans la lignée de ce que Jacques Ion décrit comme étant un « usage à la carte »³³.

Ce n'est pas uniquement sur cet aspect que le Covid-19 est à retrouver au fondement de véritables réformes du militantisme jeune d'Amnesty. L'absence de mobilisation de rue a notamment permis l'émergence de nouvelles formes d'action, de manière à combler le vide créé par les restrictions sanitaires. C'est ainsi depuis derrière leur écran que les AJs ont fait passer leurs messages. Bien que ces actions aient eu des résultats mitigés, difficilement qualifiables et sans visibilité majeure sur le terrain Lillois, elles ont été encouragées par les responsables adultes et les différents référents nationaux. Cette institutionnalisation du militantisme en ligne en réponse à la situation pandémique est rendue compte par une série de documents produits par AIF, publics ou non, qui s'adressent au grand public la plupart du temps, mais également aux militants eux-mêmes. Ainsi, le rapport public de 2020 dédie 7 pages sur 28 à la mise en avant des outils numériques utilisés, les difficultés que ceux-ci essayent de combler, mais aussi les événements et campagnes qui ont particulièrement fonctionné alors que la cause ne pouvait se rendre visible sur la voie publique. En affirmant que « le niveau de “connexion” du réseau des structures locales d'Amnesty est plutôt rassurant », le rapport dresse le portrait, au travers de plusieurs graphiques et d'analyse quantitative, d'un militantisme qui n'a pas

³¹ La pyramide de Maslow divise en 5 catégories les différents besoins de l'être humain, en partant des besoins physiologiques à la base pour atteindre les besoins d'accomplissement au sommet. Concernant la théorie des besoins de l'acteur social, voir Dieu, Anne-Marie *Valeurs et associations : entre changement et continuité*. L'Harmattan, 1999. pp.17-28.

³² On peut distinguer les groupes primaires (famille, voisins, collègues) et groupes secondaires (qui partagent des valeurs communes) comme groupes d'appartenance. Voir Ion (1997) p.27.

³³ *Ibid.* p.77.

totale­ment pâti des confinements, et a su s'adapter³⁴. D'autres documents dressent également le tableau d'une association qui anticipe les situations à venir et les potentielles difficultés, en mettant à disposition de ses militants des formations que l'on peut suivre à distance. C'est le cas du catalogue des formations militantes de 2021, document de 27 pages qui détaille un calendrier de formations en ligne, établit un répertoire de contacts et résume le contenu d'une trentaine d'évènements en ligne ayant lieu de Janvier à Novembre 2021. Certaines de ces formations, telles que « Techniques de plaidoyer local » sont notamment réservées exclusivement aux structures d'AIF, parfois reprenant l'intitulé de formations « à la carte », et se limitant à une audience réduite. Cette volonté de toucher ses militants, particulière­ment en période où les rassemblements et actions collectives sont des plus délicates, se manifeste à travers l'existence d'autres productions écrites, plus restreintes aux AJs et groupes locaux. Ce sont par exemple des fiches pratiques, introduisant de nouveaux concepts de mobilisations (manifestations à vélo, décorer son masque,...), les outils nécessaires à leur mise en place et les précautions qu'ils supposent, que l'on peut retrouver au sein des boites email de structures telles que l'AJ Uni³⁵. On pourra encore citer diverses formes de tutoriels envoyés aux différentes structures : très récemment encore, l'AJ Uni recevait des fichiers numériques destinés à expliquer l'utilisation de logiciels de communication instantanée, mais également de questionnaires en ligne utilisés pour la représentation des antennes et groupes en ligne. Ce corpus de documents, qui figurent pour certains d'entre eux en annexe, est un vecteur de nouvelles pratiques et habitudes pour le militant, qui voit alors se greffer à son activité un ensemble de pré-requis techniques.

*

³⁴ Voir *Rapport 2020 « Une Année d'Engagement Militant »*, Amnesty International. *op. cit* (consulté le 20 Mai 2021)

³⁵ Le document est disponible à l'adresse suivante : <https://amnestyfr.cdn.prismic.io/amnestyfr/7fd222fe-e5af-48bf-ad43-47b8c54b0836_Moblab+confin%C3%A9.pdf> (consulté le 15 Mai 2021).

Le militant ayant vu la pandémie de covid-19 bouleverser ses actions a alors connu un changement soudain et important de ses rapports et pratiques. En premier lieu, la diminution voire la disparition des expériences communautaires est exacerbée par la mise en place des outils numériques de la communication, devenus seuls remèdes à la distanciation sanitaire imposée. La perte de résonance physique, des échanges de regards directs, ainsi que l'absence de rencontres directes lors de réunions et le brouillage des repères du travail à distance ont été analysés comme de véritables « risques d'augmenter dramatiquement le sentiment d'incompréhension dans les équipes, la fatigue au travail et la solitude »³⁶. En second lieu, et cela dès la mise en place du premier confinement, les différents structures d'AIF ont pensé et produit de nouvelles performances face à l'enrayement de leurs répertoires d'action habituels : les appels-vidéos, les actions par le biais du numérique ou la mise en place des e-manifestations en sont quelques exemples. C'est ici Jacques Ion qui en fait une analyse des plus fidèles : « [...] les compétences techniques s'affirment comme qualité spécifique : savoir négocier, disposer d'un carnet d'adresses, pouvoir mobiliser des réseaux, monter des dossiers s'avèrent comme un ensemble de ressources indispensables à la bonne efficacité du groupement »³⁷. Il est notoire de remarquer que cette aptitude à modifier son comportement collectif s'accompagne d'une forme de pragmatisme, de rationalité nécessaire à la survie du groupe, spécialement lorsque le refus d'enfreindre la loi et de ne pas se rendre aux manifestations prévaut à la défense de la cause³⁸. Le développement de telles pratiques numériques a enfin mis en lumière, particulièrement en fonction des générations de militants, des inégalités quant à la connaissance technique des outils. Alors que certains militants possèdent une aisance à utiliser les canaux de discussion et les logiciels de montage, ils laissent sur la touche un certain nombre de leurs collègues, moins dotés en matériel ou en réflexes. La situation pandémique est en tout point une refonte du rapport du militant Lillois avec son public, avec son répertoire d'action et avec ses semblables, direct écho aux thèses de

³⁶ Serge Tisseron. « Facilités et pièges de la communication à distance : les leçons du confinement », *Droit, Santé et Société*, vol. 2, no. 2, 2020, p.40.

³⁷ Ion (1997) chapitre IV.

³⁸ En Novembre 2020, la responsable de l'AJ émet un avis défavorable concernant la présence de militants de l'AJ Uni à une manifestation contre le projet de loi dite « Sécurité Globale ». Cette situation fait à certains égards une référence directe au paradoxe d'Olson, qui illustre la prévalence de la rationalité individuelle au sein du groupe militant : devant une situation qui en appelle à une prise de risque personnelle, chacun est tenté de « regarder les autres se mobiliser ». Voir Neveu, Érik *Sociologie des mouvements sociaux*. La Découverte, 2019 (1ere ed.1996) pp.40-42.

Charles Tilly³⁹. Jacques Ion sera ici à l'origine d'un concept des plus adéquats pour qualifier la situation, en évoquant notamment l'existence d'un « pragmatisme idéaliste »⁴⁰.

³⁹ Olivier Fillieule dans Agrikoliansky (2010) p.88.

⁴⁰ Ion (1997) chapitre IV.

1.3 MODÈLE D'ORGANISATION EN MUTATION

Il est maintenant judicieux, afin de conclure ce premier chapitre très descriptif, de s'attarder enfin sur les diversités organisationnelles des différentes antennes. Intervenants à la fin de ce premier chapitre, des éléments permettent de cerner d'ores-et-déjà quelques unes de particularités et asymétries entre les structures Lilloises. Nous avons vu en première partie que la mise en place d'une communication sur les réseaux sociaux aiguille la répartition des membres ainsi que leurs tâches ; la situation pandémique en a également modifié les dispositions en restreignant les répertoires d'action à du militantisme en ligne. Plus ou moins impactées par ces changements, les AJs ont appris à re-calibrer leur organisation interne ; mais des éléments exogènes à la pandémie semblent aussi agir en faveur d'une diversification de la forme de ses structures. Les rapports annuels de 2020 et de 2019 effectués par le Pole « Engagement et Education aux Droits Humains » ne faisant pas état de modèles d'organisation invariables, il en devient ici intéressant de comparer cette présentation avec la réalité du terrain, et d'essayer d'en discerner causes et conséquences⁴¹.

A) Organisations souples et différenciées

La particularité des Antennes Jeunes Lilloise est d'abord que nulle ne se ressemble sur le plan organisationnel. L'AJ Uni dont je fais partie cette année n'intègre que la fonction de « responsable » en unique garant et témoin d'une relation hiérarchique : à plus grande échelle, c'est cette figure qui prend la charge d'approuver et d'aiguiller les membres de l'AJ dans leurs initiatives, et possède le quasi-monopole de l'échange avec les autres structures locales et nationales. Selon les mots de l'actuelle responsable, cette absence de compartimentation stricte est garante de la convivialité et de la fluidité des échanges au sein de l'antenne. Cette fonction ne se caractérise pas par sa formalité, puisqu'il est fréquent que un autre membre vienne appuyer le responsable au moment voulu. Ce rôle de responsable scinde en une seule personne le triptyque commun des

⁴¹ Rapport 2020 « Une année d'engagement Militant » *op. cit.*

tenants juridiques d'une association, c'est-à-dire un secrétariat, une présidence et une trésorerie, sans que cela ne soit rendu formel. Par sa seule cotisation annuelle de 12€, le responsable d'une AJ représente l'ensemble du collectif auprès des autres groupes locaux et institutions nationales. De plus, l'AJ ne doit exercer d'activité financière, et donc théoriquement ne doit pas disposer de trésorerie : c'est une particularité notoire des antennes jeunes en France, à savoir des associations bénévoles qui ne peuvent posséder de capital économique propre. Ce modèle de responsabilité relativement centralisée est répandu dans d'autres AJ de la Métropole Européenne de Lille, avec par exemple l'AJ du lycée de Marcq en Baroeul, dont la responsable occupe un poste à la fois administratif et communicationnel. Un des homologues directs de ces deux structures est, comme déjà maintes fois évoqués, l'AJ ESPOL.

Tradition hiérarchique

« Le système des pôles comme ça, dans ESPOL, c'est un classique. Au début on s'est posé la question si l'on voulait calquer ça, mais on ne voulait pas à l'origine, et faire quelque chose de beaucoup plus horizontal, le responsable on s'en foutait. On visait quelque chose de vraiment organique, mais comme on était assez peu, seulement 5, c'était facile de décider : avec l'arrivée de nouveaux membres, on s'est vite rendu compte que c'était difficile pour certains de se sentir légitimes à prendre certaines initiatives, ils attendaient un peu qu'on leur dise quoi faire... donc cette année on a décidé d'instaurer des pôles pour formaliser le truc. Parce que quelqu'un aimait bien s'occuper du graphisme, ou qu'un autre aimait bien écrire, ça a évolué dans ce sens. Dans la pratique cependant, on fonctionnait par projet. » (Naomi, Ancienne responsable AJ ESPOL, Licence 3 de Relations Internationales, 20 ans).

On peut remarquer que cette antenne suit une structuration singulière, délimitée, diversifiée et quelque peu nouvelle, qui place chaque individu dans un groupe bien précis qu'il convient d'appeler « pôle ». Cette terminaison désignant un ensemble de personnes dédiés à un type d'activité intervient en mimétisme de la structure nationale d'AIF, qui elle compte en compte six (pôle action, communication, ressources, ressources humaines, éducation au droit humains et développement, chacun étant sous-divisés en spécialisations).

**Organisation de l'AJ
BUREAU
-Reentrée 2020-**

BUREAU "OFFICIEL"

- **Président.e.s** : *Président.e.s de l'asso d'ESPOL & Responsable AJ: Responsable officiel de l'antenne vis à vis d'AIF (A priori le même poste)*
LAURA & CHIM
- **Trésorier.e** : *Gère les fonds de l'AJ - Titulaire du compte en banque et dossier de subventions espoliennes*
VALENTINE
- **Secrétaires (officiels)** : *Responsable de la bonne gestion de l'emploi du temps, rappel des postes de chacun quand cela est nécessaire et compte rendu de chaque réunion*
L'un monitoring du Pôle d'intra-ESPOL et l'autre du pôle extérieurs
Yolène

Pôle COM

- **Responsable du pôle com** : *Responsable de l'image d'Amnesty auprès d'ESPOL / élaboration et impression d'affiches pour les évènements / Passe les commandes de matériel, stickers & goodies correspondant aux thématiques* **MARIE**
Maëla
Inès
Anais
Clara
- **Chargés des réseaux sociaux** : *Responsable de l'image "numérique" de l'AJ*
Laura
- **Rédaction** : *Gère les projets de rédaction d'article, tribunes, posts, scripts de vidéos*
CLÉMENCE
Irène
Chloé
Agathe
Laura
Natalia
Marius
Caroline
Delphine

Pôles intra-ESPOL

Pôle Extérieurs

Pôle Event - Juliette

-**Responsable du pôle Event** : *Organisation des évènements dans ESPOL et dans la Catho, mise en relation avec les autres associations d'ESPOL*
Laura
Maëlla
Laura

Pôle Culture Zoé

-**Responsable du pôle culture** : *Gère les projets culturels de l'AJ (choix films, expo, artistes..) pour les articles du vendredi "conseils culturels", Se tient au courant des évènements artistiques salués par AIF ou Amnesty International → Recherche parmi les thèmes que nous travaillons*
Joris
Juliette
Camille
Antonin
Philomène

Pôle Militant - Erine

- **Responsable du pôle militant** : *Organisation d'actions de rue (sensibilisation, manif etc) avec d'autres AJ, assos, personnalités, etc. Matériel. Suivre l'agenda des manifestations..*

Camille
Mathilde
Julie
Camille
Sephora
Noémie
Blanche

Pôle Relations (publiques) Naomi

-**Responsable du pôle relations**: *Recherche de profils/associations avec qui l'AJ pourrait travailler selon les thématiques et mise en contact (gestion de l'adresse e-mail Amnesty), pour faire des interview ou conférences*
Juliette
Anaëlle
Fannie

Pôle Espoliens sans frontières Yanis

Faire découvrir comment AJ fonctionne à l'étranger. Récap de l'actu, point de vue sur la situation du pays
Fannie
Natalia

A classer : Ewan

Des éléments font écho à plusieurs analyses théoriques. Ici, la création de pôles répond à la nécessité et au besoin de cadrage des militants qui, en grand nombre, avaient du mal à porter l'initiative par eux-mêmes. L'organisation, parfois théorisée comme un antonyme de la mobilisation, est indéniablement porteuse d'ordre et de régularité dans l'accomplissement des actions, particulièrement au regard de l'AJ ESPOL, active et tout à fait visible. De plus, l'existence de la sous-compartmentation des membres cherche à canaliser les aptitudes et capacités des membres. L'AJ rentre en somme dans le cadre théorique organisationnel de la structure informelle, constitué de « cellules autonomes » en constant échange et communication par le biais des outils qui leur sont mis à disposition. L'analyse qui semble alors la plus fidèle est celle effectuée par Elizabeth Clemens : cette dernière soulève la notion de « organizational frame », autrement dit une articulation des identités au sein de structures, qui deviennent des « canevas culturels »⁴².

⁴² Emmanuel Pierru « 1. Organisations et ressources », dans Agrikoliandsky (2010) pp.19-33.

Ces différents points d'analyses peuvent brièvement faire dériver notre réflexion sur la question de la hiérarchie « douce » mais non informelle au sein des Antennes. Non sans raccorder ces dernières à l'incarnation de la « loi de fer » néo-marxiste, elles importent à la sphère militante de nouvelles structurations, plus discrètes mais pas moins singulières⁴³. N'offrant aucune distinction économique (aucun salaire), le rôle de responsable de l'antenne jeune est intéressant à cerner en ce qu'il fournit de symbolique aux membres qui l'incarnent, et cela pour l'ensemble des antennes françaises. Acteur omniprésent dans l'ensemble des activités des AJs, sa notoriété va dépendre du degré d'implication, de l'initiative et de la présence de l'individu ; en échange, il bénéficiera d'une estime, de contacts, de prestige et autant d'éléments placés au centre de l'analyse des rétributions symboliques par Daniel Gaxie⁴⁴. Le « rendement symbolique » évoqué par l'auteur est très présent au sein des AJs, puisque l'existence de différents pôles permet la multiplication de niveaux de responsabilités, et donc l'attachement des militants pour l'organisation et l'intérêt symbolique qu'elle leur procure. On assiste donc à une relation d'échange entre le militant qui importe son estime subjective envers d'autres postes à responsabilité de l'antenne, et l'organisation en elle-même porteuse de capital symbolique lorsqu'elle devient un outil de la distinction entre les militants.

Loin d'être séparatiste, l'existence de telles symboliques est parfaitement intériorisée par les membres de l'AJ ESPOL, qui n'hésitent pas à qualifier la responsable de « cheffe », plaçant ainsi une relation de dominant-dominé au coeur de leur conception symbolique du groupe. L'existence de ce qui s'apparente à une ascension au sein de l'AJ, autrement dit l'arrivée de nouveaux responsables et membres de groupe en charge de différentes spécificités, limite la hiérarchie stricte ; au contraire, elle permet la mise en place d'une micro société et l'intégration sociale des membres autour de la production d'actions et de contenus variés, tout en ayant un effet limité sur la structure de l'organisation qui s'est montrée en mesure de se repenser. En outre, nous sommes en présence de structures aiguillées par des modèles de l'organisation flexible, modifiable et vectrice de nouvelles valeurs. Le militant est déterminant dans la manière dont est définie l'antenne, puisque c'est lui seul qui autorise l'émergence de capitaux symboliques en

⁴³ Piven et Cloward (1997) ont analysé la mise en place d'organisations bureaucratisées comme vectrices d'exclusion des plus démunis à l'extérieur des sphères de l'action envers l'ordre établi. *Ibid.* pp. 22-23.

⁴⁴ Voir Gaxie (1977).

créant un certain nombres de postes à responsabilité - assumés et portés par l'ensemble du groupe de manière fluide et alternée.

B) L'import de nouveaux modèles

Un échange avec un responsable national d'AIF a mis au jour une tendance particulière portée par certaines associations de nos jours, et reproduite notamment par l'AJ de Nice : la présentation formelle des membres d'une organisation par le biais des réseaux sociaux⁴⁵. Plus qu'une simple question de mise en visibilité de la structure, cette tendance en appelle à une approche comparative avec ce qui vient d'être évoqué, mais également avec des logiques issues directement du monde professionnel et politique. La figure du militant, qui comme nous l'avons montré se place au centre de l'organisation, est détentrice d'une signification polymorphe, porteuse de hiérarchies et valeurs qui viennent remettre en question les conceptions traditionnelles du travail bénévole.

Un des points les plus saillant de ce changement de paradigme est la mise en place d'entretiens de « recrutement » lors de l'arrivée de nouveaux membres au sein des structures. Uniquement visible au sein de l'AJ ESPOL, ces entretiens ont eu pour la première fois lieu en septembre 2020. Les questions qui y sont posées concernent principalement la formation de l'étudiant, sa vision d'Amnesty International, son engagement antérieur, le rôle souhaité au sein de l'Antenne, et d'éventuelles idées d'action qui pourraient être menées durant l'année. Pleinement assumés dans le rôle de cadrage et d'organisation qu'ils portaient, ces entretiens peuvent être dressés en parallèles de phénomènes extérieurs au monde du militantisme, mais dont certains auteurs démontrent la place croissante dans les processus organisationnels d'ONGs. Annie Collovald peut ici constituer la majeure partie de ce rapprochement, en décrivant la tenue d'entrevues comme étant un recrutement personnalisé, voire de véritables « épreuves » qui vise à « contrôler la "sincérité" de leur disposition à la solidarité, leur efficacité potentielle et la possibilité

⁴⁵ Sur le compte Instagram « @amenstyajnice » on peut remarquer une série de 7 publications, allant du 20 au 26 Mars 2021, qui dressent le bref portrait des personnes ayant un poste à responsabilité dans l'AJ.

d'une intégration réussie au groupe »⁴⁶. Phénomène répandu dans les processus de recrutement des ONGs, cette imbrication d'une volonté de contrôle et d'un droit de regard au sein de la cause humanitaire illustre une redéfinition de l'organisation, dès lors que cette dernière assume sa volonté de préparer son action, d'anticiper de potentielles défaillances, et de cerner le champ de compétences que les militants pourront atteindre⁴⁷. Dans le cadre de l'AJ ESPOL, cette course à la gestion est allé jusqu'à causer le refus d'un candidat, jugé trop volatile est risquant de ne pas s'impliquer dans le groupe. Mais cette rigidité ne fait pas foi dans le paysage Lillois.

Hybridation et Projet

« Au début, il n'y avait pas de président ou de présidente, de secrétaire, on se partageait les tâches. [...] On a créé ses fameux pôles parce que on s'est rendu compte que c'était vachement décousu comme organisation, et qu'il fallait un minimum de structure ; on avait une vraie volonté de communiquer, parce que c'est ce qui péchait le plus selon nous, donc on a créé un pôle communication, un pôle administratif, et un pôle éducation au droits humains. Il y avait une hybridation entre pôles dédiés, mais aussi lorsqu'un projet était en train de naître, on créait une conversation et on laissait gérer avec quand même quelqu'un pour essayer de canaliser, de centrer et d'orienter [...] » (Pierre, Ancien responsable de l'AJ Uni, doctorant en droit public, 26 ans).

La structure interne, aiguillée et constamment repensée en fonction des besoins de cadrage, l'est tout autant par une notion qui est plus centrale qu'on ne le croit : le projet. Les entretiens avec des membres (actuels et anciens) de différentes AJs confirment à l'unanimité que c'est cette unité d'action, qui connaît des périodes d'essor et des périodes moins active, qui va permettre aux militants de s'impliquer et d'organiser leur activité en fonction de leurs objectifs et savoir faire. De la sorte, les structures et rapports entre les membres sont partiellement refondés, parfois totalement lorsqu'on se place dans une antenne telle que l'AJ Uni qui ne possède pas d'organigramme fixe. De la même manière que certains militants de l'AJ Uni ont témoigné s'être impliqué dans la communication à défaut de pouvoir monter des actions, des militants de l'AJ ESPOL ont rapporté s'être positionnés sur des thématiques extérieures que celles fixées par leur pôle. Cette notion de projet permet de sortir du schéma descendant d'un responsable à l'initiative des actions, puisque tout le monde au sein de l'organisation - peu importe la fonction-type dans

⁴⁶ Laurent Willemez « De l'expertise à l'enchantement du dévouement » dans Collovald *et al.* (2002) p.61.

⁴⁷ Au sujet des processus formels de recrutement et d'entrée dans une ONG, voir Cazenave *et al.* (2020). pp.14-19.

laquelle il se positionne - est en mesure de proposer un élément, et de rassembler un corps d'autres militants animés par des motivations similaires. L'organisation par projet est enfin une promesse de fluidité des savoirs-faire entre les militants impliqués : ayant moi même pris part à des projets de l'AJ Uni, j'ai pu diffuser une certaine capacité à gérer les échéances et relancer le collectif, en échange d'une amélioration de mes capacités à produire des contenus écrits et de les mettre en page. De manière plus formelle encore, l'AJ Lille 3 est à l'origine d'un projet à part entière, mené autour du sujet des inégalités hommes-femmes. Une telle situation est une allusion directe aux remarques de Annie Collovald concernant les écrits de Boltanski et Chiapiello : « ces actions correspondent aussi à la logique du "management par projets" qui tend à faire du "projet" particulier d'un groupe d'individus constitué en "réseau" la véritable unité opérationnelle »⁴⁸.

L'opérationnalité de l'AJ ESPOL s'attache à des éléments qui nous permettent de pousser notre analyse plus loin encore. Le bureau de l'AJ est divisé en sous catégorie typiques de l'association telle qu'invoqué par la loi de 1901 : on y trouve une présidence, un secrétariat et une trésorerie. L'existence de cette dernière, qui vient enfreindre les statuts initiaux des AJs telles que voulues par AIF, est en charge de tenir les « comptes » de l'association, qui n'a pas eu d'autre activité financière que la récolte de fonds destinés à l'aide humanitaire⁴⁹. Bien que légalement concevable, la création de cette campagne et de cette fonction organisationnelle traduit une volonté interne, devenue nécessité, d'enfreindre le règlement pour assurer l'efficacité des actions, ici devenue une collecte de fonds. En possédant ainsi un poids financier, l'AJ ESPOL peut se rapprocher d'une conception hiérarchique pyramidale, où certaines fonctions deviennent symboliquement plus importantes que d'autres.

Le tri des compétences, des motivations et des visions de l'engagement des nouveaux membres caractérise une AJ ESPOL soucieuse de fournir des résultats qui lui sont propres, uniquement dus à sa capacité de gestion efficace. On peut néanmoins voir à travers l'organisation une volonté secondaire, celle de créer une singularité, une marque de distinction : ce sentiment est visible à travers les entretiens menés avec certains militants,

⁴⁸ Collovald *et al.* (2002) p.53. Voir également Boltanski (L.) et Chiapello (E.), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

⁴⁹ Du 3 Février au 3 Mars 2021, l'AJ ESPOL a réussi à lever un total de 704€ dans le cadre du projet « Act For Yemen », ensuite reversés à l'association « Pulse for Social Justice Organisation ».

qui pour certains ne faisaient pas partie de l'antenne Espolienne⁵⁰. De même, certains échanges plus informels ont témoigné d'une tension entre les deux organisations jeunes de Lille, émergeant notamment lors de la création de l'AJ ESPOL mais toujours bien présentes dans les consciences des associations. Deux hypothèses sont dès lors mobilisables. Premièrement, celle d'une volonté de distinction qui, étant ternée par la présence d'une organisation semblable dans le proche immédiat, serait à l'origine d'une hostilité mutuelle entre les structures - et par la même occasion potentielle carburant de la création de schémas organisationnels innovants et différenciés. Deuxièmement, une hostilité peut être liée à une lutte pour la survie matérielle : le risque étant de diviser les audiences d'une même cause, les structures pourraient tenter de dépasser leur homologue en terme d'activité, d'audience et de prestige.

*

On assiste donc, au sein de la ville de Lille principalement, à la création et à l'évolution asymétrique des structures des antennes jeunes, souvent au gré d'intrants qui les dépassent. Celles-ci se positionnent à mi-chemin entre la formalité et la spontanéité de leur organisation hiérarchique, avec d'un côté une AJ ESPOL très délimitée et attachée à la production d'éléments de gestion, et de l'autre une AJ Uni moins formelle et dépendante de l'hybridation de ses actions et de ses membres. Un terme adéquat pour décrire cette situation pourrait être celui de « réseau », fournisseur et facilitateur du sens. Alors que le maintien de ces antennes ne dépend pas de la formalité de leur structures, elles sont les vectrices de nouveaux systèmes de valeurs extérieurs au monde militant et se rapprochant plus du monde professionnel. Le mode d'action par projet, le recrutement par entretien, la gestion financière et la sous-division en pôles spécialisés en sont quelques exemples. A noter ici que pour ce qu'il en est du recrutement, Amnesty elle-même fait acte d'un tri sur

⁵⁰ Une ancienne responsable de l'AJ Uni a témoigné d'une certaine volonté de distinction en faisant notamment part de son incompréhension quant au refus administratif de création d'une Antenne Jeune propre à l'Institut d'Études Politiques de Lille, pourtant dans la lignée de l'AJ ESPOL.

le volet des individus qui intègrent les postes à responsabilité⁵¹. Dès lors, l'idée logique selon laquelle ce changement rapproche l'AJ plus d'une organisation traditionnelle - politique par exemple - que d'autre chose est à considérer avec prudence : bien que les délégués aux différents postes soient amenés à changer au fil des années, cette rotation n'est pas le fruit d'un processus démocratique entre membres du groupe. La notion de mandat, chère aux associations syndicales et politiques, se présente ici que sous la forme d'un simple PV de passation ne concernant uniquement le poste du responsable de l'AJ. La légitimité qui découle de cette passation est d'ailleurs particulièrement intériorisée par les responsables avec qui les entretiens ont été menés : ils y associent une notion de « devoir », et apparaissent embarrassés lorsqu'ils s'estiment n'ayant pas été assez impliqué dans leur fonction. Pour cause, les causes d'une « démission » se rattachent exclusivement à l'existence de membres plus impliqués, gage d'une survie de la structure. En outre, le système organisationnel de ces antennes se situe à mi-chemin entre un modèle vertical (échelonnement des responsabilités, quête de distinction et compétition au sein de la localité) et horizontal (interchangeabilité des membres, absence de hiérarchie autoritaire et initiative diffuse).

⁵¹ L'agence privée Odgers Berndson a été récemment choisie pour accompagner Amnesty International dans son processus de recrutement.

CHAPITRE 2: La Chape Institutionnelle

L'asymétrie de ces structures jeunes n'est pourtant pas le fruit unique de la nécessité du terrain et des contraintes qu'il impose : les Antennes Jeunes sont des groupements à part, n'obéissant pas à un *modus operandi* unique et déterminé à l'avance, mais dont l'orientation dépend activement de l'ONG. Ce qui semble découler seulement de l'inconscient collectif peut trouver son origine dans des manoeuvres beaucoup plus formelles et institutionnalisés venant « d'en haut ». En tant que militant, il nous a été possible de rassembler des éléments et documents internes qui habillent ce cadrage national, provenant des instances françaises mais aussi internationales. Comme nous serons amenés à le démontrer, ce sont autant d'éléments qui situent notre sujet d'étude dans un cadre scientifique du management des dévouements et de la professionnalisation de l'humanitaire.

2.1 THÈMES, SUJETS, CAUSES

Dans le chapitre précédent, notre attention a été portée sur les caractéristiques biologiques, quasi-physiques des AJs, et de la manière dont des événements tels que le Covid-19 ont changé la donne sur le plan de la communication, de l'action et de la structure de notre sujet. À ces domaines viennent se greffer un cortège de valeurs qui, à l'insu parfois des militants, agissent en véritable déterminants dans les comportements collectifs - et en produisent une singularité : l'instauration de la logique de la « victime écran », la priorité donnée à l'adaptabilité des actions ou encore l'importance donnée au recrutement en sont quelques exemples. L'exemple précis de l'AJ ESPOLE aura notamment soulevé des hypothèses sur la volonté d'une distinction militante, voire d'une concurrence à l'échelle même de la ville. Cependant, une question restant centrale est le *choix* qui anime ces évolutions.

A) Improvisation délibérative

Pour entrer dans l'analyse, il est intéressant de se pencher en premier lieu sur les thèmes et sujets que les différentes AJs mettent au centre de leur activité. Avec son quasi-monopole sur la scène militante, le phénomène de représentation victimaire agit en potentiel brouilleur des barrières entre ce qui ressort de la communication des AJ, et potentiellement une volonté de marketing à proprement parler. Bien que cela ne soit à aucun moment pensé sciemment par les militants, (du moins pas à travers les entretiens), il devient indéniable que mettre en avant la situation d'une population en particulier, notamment en fournissant des images choc, vise l'empathie de l'audience.

Le processus de choix des thèmes et actions menées au sein des AJs de Lille est pluriel : il obéit certes à une rhétorique pragmatique lorsque les militants sont limités par leur dotations techniques et stratégiques, mais est aussi défini par des processus internes de choix, le tout facilité par des processus de délibération qui diffèrent selon chaque antenne. Anaïs Thievot, dont nous avons déjà évoqué les travaux, associe à cette délibération la preuve d'une nouveauté des formes d'organisations collectives, tout autant porteuse de nouvelles thématiques ; sous différents angles, il est possible de vérifier ici l'exactitude de ses propos⁵².

Le choix dans l'urgence

« Ça peut être un sujet d'actualité, souvent lorsque [la publication] est réalisée au dernier moment et qu'il nous faut quelque chose. Le coup d'état en Birmanie, c'était il n'y a pas trop longtemps, je me suis dite "c'est parti! ». Et sinon, c'est par rapport à des trucs que je connais : le post sur la traite infantile était par rapport à la conférence que j'avais vue, et le fait que j'en avais parlée à une pote qui m'avait répondu qu'elle n'était pas du tout au courant de cela. J'essaye d'y penser un peu en avance, en me demandant ce qui est peu connu, qui a un rapport avec Amnesty et qui pourrait être intéressant de développer. » (Membre de l'AJ Uni, étudiante en L2 de Science Politique à l'Université de Lille, 22 ans).

La spontanéité dans le choix des thèmes est un phénomène que les entretiens, mais aussi mon immersion au sein de l'AJ Uni, ont mis à jour de manière centrale. Elle réside dans la capacité des membres à orienter le sujet de leur publication vers un thème qui le plus souvent découle de l'actualité du moment.

⁵² Voir Thievot (2019).

Le choix spécifié

« En général, on avait une réunion au début du mois pour décider du thème, donc avec tout le monde. Souvent les gens lisaient le compte rendu s'ils n'avaient pas pu être là, et après on discutait avec ceux qui sont dans mon pôle, on est cinq en tout, et on a un calendrier pour les posts qui est sur notre drive, du coup en général on essayait de trouver ensemble un thème ; si quelqu'un avait une idée, on en discutait ... c'était pas particulièrement un vote, mais on essayait de compléter les idées pour voir si ça tombait vraiment dans le thème [du mois] ou si on pouvait le mettre à un autre moment. Si on a vu sur le site d'Amnesty un film dont ils ont parlé, on va essayer de le mettre en avant même si la priorité restait les décisions entre nous. » (membre de l'AJ ESPOL, étudiante en L3 de Science Politique, 20 ans).

L'absence de délibération formelle (par le vote notamment) quant au choix des thèmes à aborder se cantonne à l'AJ Uni. Bien que la situation pandémique ait actuellement cantonné la direction donnée aux publications au seul responsable de l'antenne, l'AJ ESPOL met en place des réunions plénières avant le lancement d'un thème, qui comme nous l'avons rapporté s'étale alors sur une période indicative d'un mois. Durant la mise en oeuvre cependant, la production des contenus se restreint au domaine de compétences déterminés par les pôles : ceux-ci opèrent également une seconde sous-délibération concernant leur activité concrète au sein du thème discuté.

Le choix consensuel

« On fait des réunions toutes les semaines ou toutes les deux semaines ; on a choisit trois thématiques, c'est les élèves qui ont choisi les thématiques qui leur plaisaient le plus. Cette année on a discrimination, peine de mort et torture, et responsabilité des grandes entreprises. [...] Ces trois thèmes me conviennent, mais je ne pensais pas que la responsabilité des grandes entreprises intéresserait autant les élèves, et ça m'énerve un peu de prendre autant part à un sujet pour au final quand même bafouer les droits de l'homme en utilisant les commandes en ligne. [...] Je sais que le thème des migrants avait intéressé certains mais ils ne savaient pas vraiment quoi faire à notre échelle. » (Responsable de l'AJ Marcq en Baroeul, en Terminale spécialité Hist-Geo-SciencePolitique-SES).

L'Antenne Lycéenne de Marcq-en-Baroeul suit ce même modèle délibératif, puisque c'est l'ensemble des militants, soit une trentaine de personnes, qui a initié le lancement de thèmes pour leur actions, qui se limitent au cadre de leur lycée. Malgré l'avis personnel de l'enquêté, l'avis de la majorité prévaut.

Ces différents extraits d'entretiens mettent au jour de nouveaux éléments d'analyse. La question du refus d'aborder certains sujets est un premier point intéressant : fruit d'une délibération et donc d'une garantie d'approbation démocratiquement fondée, elle permet aux antennes de s'inscrire dans une démarche nouvelle, à contre pied de certaines analyses théoriques de l'action collective, en la dissociant notamment d'une définition syndicale⁵³. On peut ensuite attribuer au choix des thèmes une rhétorique du « supply and demand », puisqu'il apparaît que les sujets s'orientent en réponse à une nécessité de produire un contenu qui convient aux militants comme au public, du moins supposément. Cette relation quasi-mercantile est au centre des écrits de McCarthy et Zald, qui rapprochent le mouvement social à l'idée d'une firme disposant d'offres de revendication en réponse à une demande de changement social⁵⁴. En suivant ces dires, le choix des thèmes serait orienté par une estimation de rendement, de rétribution et d'intérêt porté à l'antenne en retour. C'est cependant un axe d'analyse que peu d'entretiens permettent de vérifier à l'échelle Lilloise ; au contraire, certains militants ont témoigné s'opposer à cette conception de leur engagement.

Thèmes égaux ?

« Personnellement je ne pense pas que...[hésitation]...Il y a un problème quand on commence à hiérarchiser des thèmes. Parce que je trouve que ça enlève déjà l'importance du thème, et ça accorde parfois trop d'importance à un autre thème. Donner trop de pouvoir à une chose, ça rend difficile d'avoir des idées pour autre chose, et se dire que ça c'est plus important par rapport au reste, cela diminue en soi [la perception que l'on a des problématiques, ndlr]. Pour moi, c'est un peu bizarre de dire que la cause des femmes est plus importante que la cause des handicapés ou des LGBT... je sais que cela reste compliqué de dire qu'ils sont "tous égaux", dans la réalité y'a pas vraiment d'égalité, mais c'est important de traiter tous les sujets et thèmes de la même manière, comme si ils étaient aussi importants l'un l'autre. » (Membre de l'AJ ESPOL, étudiant en L2 de Relations Internationales, 20 ans).

B) Choix sous perfusion

⁵³ Marie-Hélène Lechien associe par exemple le mouvement syndical à une priorité donnée aux thèmes et actions en direction de personnes nomables et identifiables : cette tendance ne se reproduit pas au sein de l'AJ Marcq en Baroeul. Voir Collovald et al. (2002) p.115.

⁵⁴ Voir Neveu (2019), pp 48-49.

Les entretiens le montrent de manière limpide : le choix des sujets, à l'échelle des structures locales de Lille, est le fruit d'un compromis entre nécessité et démocratie. Orientés par la capacité de leur organisation et de leur membres - le capital collectif - les Antennes Jeunes passent par la délibération collective pour déterminer l'orientation stratégique et thématique qu'ils donnent à leurs activités. Le compromis nécessité-démocratie oriente ensuite le répertoire d'action, parfois de manière improvisée telle que le soulève Tilly⁵⁵. Ce modèle est quelque peu immuable, puisque reposant sur la formalité moindre des structures, il serait mal venu d'y importer un fonctionnement plus autoritaire et fondé uniquement sur le vote. Il manque ici à notre analyse un point important dans la détermination des thèmes abordés au sein d'une antenne, qui n'est autre que la sociologie individuelle des militants. Ne possédant pas les outils nécessaires à la récolte et à l'analyse de données empiriques, il a néanmoins été permis d'observer que ce facteur est quelque chose de central, particulièrement aux yeux des structures nationales d'Amnesty International. Pour cause, il existe un nombre important de documents transmis aux antennes jeunes qui font la « promotion » de thèmes et d'actions à mener.

En premier lieu, on peut trouver un document transmis tous les vendredis, intitulé l'Hebdo, qui rassemble un total régulier de 6 rubriques relatives à des sujets de défense du droit humain, et renvoyant sur le site officiel d'AIF. L'exemple type de ce courriel comporte également un lien direct vers une page de soutien au mouvement, sur laquelle il est possible de faire un don au montant libre (nous en reparlerons ultérieurement). En remontant jusqu'à Février 2020, il est possible de remarquer la primauté des sujets abordés par ce courriel : sur un total de 65 éditions, on retrouve en tête le sujet de la vente d'Armes Françaises au Yémen (mentionné plus de 15 fois), suivi de très près par les soutiens divers apportés à des personnalités dans le monde (environ 15 fois).

⁵⁵ « Tilly précise sa métaphore en évoquant le jazz, où l'existence d'un répertoire de standards n'est jamais exclusive d'improvisations sur les thèmes disponibles. » *Ibid.* p.18.

THÈME	NOMBRE DE PUBLICATIONS
Thème mensuel Ouighours	19
Thème Conflits et Populations	18
Thème Liberté d'expression	17
Thème récurrent « Sunday Recap »	16
Thème de la semaine « Orange Week »	16
Thème mensuel Droit des Femmes	14
Thème récurrent « Culture »	13
Thème des 10 jours pour signer	11

Ces données traduisent aussi la faible visibilité données à des sujets tels qu'Amazon (mentionné 2 fois). Une seconde série de documents, cette fois exclusivement destinée aux militants, traduit la volonté affirmée d'orienter les structures militantes sur des sujets particuliers. Portant le nom de « Mon Actu Engagé - Chaque mois, l'info essentielle pour les membres », cette édition mensuelle se subdivise en six sous-rubriques ; par souci de synthèse, notre réflexion se basera principalement sur les deux premières, respectivement intitulés « l'Action du Mois » et « La Vie du Mouvement ». Dans la première rubrique, le lecteur est rapidement briefé sur une situation précise, le plus souvent en rapport avec une personnalité médiatisée, pour laquelle une mobilisation existe déjà en France, mais qui ne va pas en s'améliorant⁵⁶. Dans la seconde rubrique sont mises en valeur les thématiques abordées à travers l'Hexagone, et de manière plus discrète des suggestions à l'action pour les structures locales à partir de réussites diverses : la diffusion de ces exemples ne peut qu'évoquer certaines conclusions de Bruno Cazenave - notamment lorsqu'il montre que la « réussite d'une mission » devient la mesure de performance essentielle au maintien des bailleurs de fonds dans les ONGs de plus grande envergure⁵⁷. Outre la garantie de soutien financier, ce sont le refus d'aveu de faiblesse, de manque de performance ou d'opérationnalité qui transpirent de la mise en lumière de ces actions, érigées en modèle du succès de l'association. Enfin, une ultime production amnestienne, appelée « Action

⁵⁶ Pour exemple, les dernières actions du mois ont mis en lumière les profils de Rocky Myers, Ramy Shaath et Alexi Navalny. Voir les différentes fiches de « Mon Actu Engagée », disponibles sur <<https://www.amnesty.fr/search?keywords=mon+actu+engag%C3%A9e&page=1>> (consulté le 20 Mai 2021)

⁵⁷ Cazenave *et al.* (2020), chapitre II.

Urgente », consacre d'autre similitudes avec les modèles entreprenariaux de gestion d'ONG et de la cause humanitaire. Reçu à une fréquence d'environ 2 courriels par semaine, ce sont des documents d'une à deux pages dans lesquels figurent un exemple type de lettre à adresser à l'autorité responsable de la détention d'un individu, accompagné d'informations sommaires sur la situation. Cette valorisation de l'urgence est un aussi héritage direct de modèles issus d'autres ONGs humanitaires, telles que Médecin sans Frontières : dans ce cas précis, cette documentation préconise similairement une « micro-action » sous la forme d'une « prise de parole dans l'espace public au nom de cet engagement »⁵⁸.



AMNESTY INTERNATIONAL
Service des Actions Urgentes
31000 Toulouse
Tel. 05 61 23 53 73
Fax. 05 61 23 53 90
atoulouse@amnesty.fr

ACTION URGENTE

Traduction : Amnesty International Editions Francophones (EFA)

AMNESTY INTERNATIONAL FRANCE
Service des Actions Urgentes
rue René Aspin
31000 Toulouse
Tel. 05 61 23 53 73
Fax. 05 61 23 53 90
atoulouse@amnesty.fr

EXTERNE **SF 21 U 77 – MDE 21/3981/21**

ACTION URGENTE COMPLEMENTAIRE 21/19 **Toulouse, le 20 avril 2021**

ARABIE SAOUDITE : IL FAUT LIBÉRER LA MILITANTE DES DROITS HUMAINS NASSIMA AL SADA

En mars 2021, la cour d'appel de Riyadh a confirmé la décision de justice à l'encontre de la défenseure saoudienne des droits humains Nassima al Sada, rendant définitive sa condamnation à une peine de cinq ans d'emprisonnement suivie d'une interdiction de voyager de cinq ans. Nassima al Sada avait fait appel de sa condamnation en date du 25 novembre 2020, qui reposait sur la législation relative à la cybercriminalité mais ne précisait pas les infractions que la militante était censée avoir commises. Nassima al Sada est détenue uniquement pour avoir milité pacifiquement en faveur des droits civils et politiques, et pour avoir plaidé en faveur des droits des femmes et de la suppression du système répressif de tutelle masculine.

PASSEZ À L'ACTION : ENVOYEZ UN APPEL EN UTILISANT VOS PROPRES MOTS OU EN VOUS INSPIRANT DU MODÈLE DE LETTRE CI-DESSOUS

Si vous souhaitez intervenir par email, vous pouvez tenter d'envoyer vos courriels à l'Ambassade en leur demandant de transmettre au Roi.

(Pour envoyer des fax de son ordinateur : <https://www.fax.plus/fr/free-fax/>)

Roi d'Arabie saoudite
His Majesty the King
Office of His Majesty the King
Royal Court, Riyadh, Arabie saoudite
Fax : +966 11 403 3125 (merci de faire preuve de persévérance)
Twitter : @KingSalman

<p>Ambassade d'Arabie saoudite 92, rue de Courcelles 75008 Paris Tel : 01 56 79 40 00 Fax : 01 56 79 40 01 Courriel : amsaudi@hotmail.fr fremb@mofa.gov.sa frcon@mofa.gov.sa</p>	<p>Tarifs postaux pour l'Arabie saoudite : Lettre internationale (20 g) : 1,50€</p>
---	--

Secrétariat National
76 boulevard de La Villette
75040 Paris Cedex 19
Tel. 01 53 38 65 65
Fax. 01 53 38 65 00
www.amnesty.fr

Sire,

En mars 2021, la cour d'appel de Riyadh a confirmé la décision de justice à l'encontre de la défenseure saoudienne des droits humains Nassima al Sada, rendant sa condamnation définitive, ce qui signifie que les voies de recours ouvertes à cette militante sont désormais épuisées. Cette condamnation, prononcée par le tribunal pénal de Riyadh le 25 novembre 2020, consistait en une peine de cinq ans d'emprisonnement (assortie d'un sursis partiel de deux ans), suivie d'une interdiction de voyager de cinq ans. Le jugement avait été rendu à l'issue d'un procès entaché de graves violations du droit de Nassima al Sada à une procédure régulière, notamment le maintien prolongé de cette femme à l'isolement, assimilable à une forme de torture.

Prix Nobel de la Paix 1977
Association reconnue d'utilité publique,
mouvement international,
impartial et indépendant
pour la défense des droits humains
énoncés dans la Déclaration
Universelle des Droits de l'Homme.
SIRET 308 238 401 00084
APE 913 E

Secrétariat National
76, boulevard de La Villette
75040 Paris Cedex 19
Tel. 01 53 38 65 65
Fax. 01 53 38 65 00
www.amnesty.fr

Prix Nobel de la Paix 1977
Association reconnue d'utilité publique,
mouvement international,
impartial et indépendant
pour la défense des droits humains
énoncés dans la Déclaration
Universelle des Droits de l'Homme.
SIRET 308 238 401 00084
APE 913 E

Langue(s) à privilégier pour la rédaction de vos appels : anglais, arabe ou dans votre propre langue.

Merci d'agir dans les plus brefs délais et avant le : 9 Juin 2021.

NOM : Nassima al Sada (elle)

Lien vers l'au précédente : <https://www.amnesty.org/fr/documents/mde23/9874/2019/fr/>

⁵⁸ Voir Johanna Siméant « Entrer, rester en humanitaire : des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises », *Revue française de science politique*, vol. vol. 51, no. 1-2, 2001, p. 55.

Les efforts consacrés par AIF semblent néanmoins avoir des retombées moindres au sein des groupes de jeunes militants Lillois. Plus frappant encore, l'apparition d'un véritable décalage entre militants et structures nationales à l'initiative des documents évoqués est attestée par certains entretiens menés.

Décalage centre-périphérie

« Ils [les personnes du secrétariat national] laissent...il faut les solliciter pour qu'ils s'intéressent un peu avec nous. Dans ce sens là à Amnesty, à part les relais régions avec M.-G. qui est vraiment super, et qui demande des nouvelles très souvent etc, au niveau du siège à Paris, ils s'en foutent un peu. Je trouve que le travail militant en région, à part si on est en région parisienne, et peut être si on est à Strasbourg parce que il y a un des représentants national jeune, je trouve que voilà quoi, c'est pas trop leur problème. Ils font leurs campagnes de plaidoyer, ils font leurs trucs. On existe pour qu'ils puissent dire "Nous avons plus de 3 millions de sympathisants", pour pouvoir le caler. » (Naomi, ancienne responsable de l'AJ ESPOL, étudiante en L3 Relations Internationales, 20 ans).

Cette situation - que l'on retrouve dans d'autres entretiens et dans la réalité de l'action de l'AJ Uni cette année - montre de manière imparable que les documents énumérés ci-dessus ne participent pas du tout à la construction des Antennes Jeunes et de leur actions.

*

En diffusant un certain modèle de réussite, il semblerait que les structures dites « supérieures » aux antennes jeunes exercent une volonté d'orienter le message de leurs militants à travers l'Hexagone. Sylvain Lefevre, en évoquant la figure du chef d'équipe travaillant pour GreenPeace, montre en quoi ce rôle d'exemple du travail et de l'engagement est transposé par la voie numérique chez Amnesty International. Les différents documents exposés dans cette partie reprennent les arguments évoqués par l'auteur : le briefing, l'innovation dans formes d'action ou encore l'adaptation à des contraintes imprévues sont tout autant visible dans le comportement de ces chefs d'équipe que dans les courriels transmis aux membres d'Amnesty, tout particulièrement dans « Mon

Actu Engagée »⁵⁹. Cette documentation est tout autant vectrice de calques militants - notamment sur la question de la participation à des rassemblements en période de pandémie - que d'éléments qui ne s'apparentent pas aux objectifs premiers des ONGs humanitaires, telles que la vente de matériel et de produits dérivés à l'effigie de l'association. Nous l'avons évoqué, l'appel au travail dans l'urgence est récurrent : cette tendance notamment mise en place au sein d'ONGs telles que Médecins sans frontières en appelle à la mise en opérabilité de petits réseaux de compétences, aussitôt dissociables une fois l'action menée à terme. Mais les entretiens ont dressé le portrait d'AJs très peu sensibles à ces différents documents qui leur sont transmis ; pour cause, le désir d'autonomie et la mutation des systèmes de délibération, qui sont au cœur de l'analyse contemporaine du militantisme. L'absence du vote formel pour décider du thème doit ici être regardé en témoin d'un souci de ne pas exclure les minorités, et de préserver la cohésion d'un groupe qui se construit alors sur le consensus. L'affranchissement des militants par rapport aux communications internes d'AIF est quant à lui appréciable par le prisme d'une préférence pour l'action directe, construite et tenue à l'écart de volontés de cadrage⁶⁰.

⁵⁹ Lefèvre, Sylvain *ONG & Cie : mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris; Presses universitaires de France Le Monde, 2011. pp.166-167.

⁶⁰ Voir Collovald *et al.* (2002) p.53 ;179. Ion (1997) chapitre IV.

2.2 L'ENCADREMENT EN CASCADE

Le choix - orienté ou non - de sujets et thèmes au sein des antennes ne constitue que la partie introductive aux développements et analyses que ce chapitre propose. En s'entretenant avec des militants, et en récoltant des données externes et internes d'AIF, de plus en plus d'éléments tendent à embrasser l'existence d'une partie immergée de l'iceberg militant, une partie qui reprend des éléments chers à la littérature du management de ONGs. Nous n'aborderons pas ici la question de la gestion économique de manière centrale, ni l'import de stratégies de *fundraising* : ne plaçant pas la récolte de fonds au centre de leur activité, les AJs ne sont ni vectrices ni victimes des phénomènes détaillés par l'oeuvre de Sylvain Lefèvre notamment⁶¹. Cependant, les éléments discutés ci-dessous mettent en exergue le cadrage diffus et normatif porté par les instances nationales d'AIF.

A) Investissements à la source

Les rapports annuels « Une année d'engagement militant » de 2018, 2019 et 2020 constituent une entrée en matière fort intéressante. Le premier d'entre eux fait figurer dans ses dernières pages une série de six témoignages, qui reprennent la tendance déjà discutée lors de la précédente partie : la mise en avant de thèmes et de moyens d'action qui ont eu un « succès notoire » - en écho direct aux observations de Sabine Rozier sur la mise en narration de l'action humanitaire⁶². Dans l'édition suivante de 2019, ce sont douze témoignages, sous la forme de citations de membres et de bénévoles, qui retracent des moments forts de leur engagement lors de l'année passée. La dissémination de ces écrits au fil du document (en page 16-17, puis 30-31) est notoire, ainsi que le choix de messages courts et appelant à la mobilisation ou à l'émotion⁶³. Enfin, la dernière édition de 2020 diversifie ce schéma en faisant apparaître dès la page 4 une rubrique intitulée « Profil des

⁶¹ Voir Lefèvre (2011).

⁶² « Le récit se concentre donc moins sur la description des populations aidées que sur la narration minutieuse des actes accomplis par les salariés pour venir en aide aux intéressés. » dans Collovald *et al.* (2002) p.140.

⁶³ Rapport 2019 « Une année d'engagement militant » <https://amnestyfr.cdn.prismic.io/amnestyfr/06f21da5-3bdf-470d-935b-cf3b5747c849_2019-RAPPORT-P2E.pdf> (consulté le 25 Mai 2021).

Militants ». Sans faire disparaître les témoignages du rapport, elle met en avant huit membres (et non pas bénévoles) d'AIF, ayant entre 22 et 70 ans, auxquels elle associe une courte phrase représentant leur engagement, ainsi qu'une date de leur entrée dans l'organisation. On assiste ici à une évolution de la place du militant dans les rapports officiels et publics de l'ONG, et à une mise en visibilité de profils-types qui font le mouvement. Cette représentation particulière de militants appartenant à toutes les générations est un moyen discret de montrer la diversité du public, et le champ des possibles pour une personne qui se considérerait hors-catégorie pour prétendre à ce genre d'activité associative. Ces huit personnalités sont également présentées par le site internet d'Amnesty International France⁶⁴. On ne peut ici qu'établir des liens directs entre cette situation et les remarques diverses effectués par les auteurs abordant le sujet du « management » des ONGs - ici principalement Bruno Cazenave et Annie Collovald. La participation de profils « ordinaires », qui ne se distinguent ni par leur âge ni par leur ancienneté, est un héritage de la quête des ONGs pour des profils généralistes et facilement mobilisables sur des missions peu compliqués telles que décrites par certains témoignages du rapport. Leur mise en avant est analysée comme quelque chose de commun aux énoncés humanitaires, qui obéissent à des énoncés visant à favoriser la mobilisation - humaine comme financière. Si cette volonté d'encourager le don n'est pas explicite, il ressort de ces techniques tous les éléments qui s'y assimilent⁶⁵. De plus, les rapports annuels permettent à tout lecteur d'apprécier les outils et instruments du militantisme, ici dépeints comme étant en bonne harmonie avec les incontournables numériques du moment que sont par exemple Zoom. Cette maîtrise technique a été démontrée comme étant au centre de la consolidation du statut de certaines catégories professionnelles ; au même titre, une représentation comptable (schémas, graphiques et courbes) illustre les contenus écrits, et renforce la légitimité de l'action par la mise en place d'instruments de comptabilité, témoin d'une action efficace. Ces deux tendances sont à plusieurs égards vus comme des imports directs du monde professionnel et gestionnaire au sein de la sphère militante⁶⁶.

⁶⁴ <<https://www.amnesty.fr/vie-militante-benevoles-amnesty-international-france>> (consulté le 22 mai 2021)

⁶⁵ Juhem et Lefèvre démontrent que la mise en avant de certains profils participe à l'optimisation de l'appel au don, ainsi que sa représentation tangible et efficace. Voir Cazenave *et al.* (2020) p.74.

⁶⁶ Voir Collovald *et al.* (2002) p.86 ; 175.

D'autres éléments font état d'une volonté de représenter, mais aussi de façonner ce que signifie être un militant à Amnesty International. Le Secrétariat National (SN) est par exemple à l'initiative de la tenue de « Week-ends Antennes Jeunes », communément appelés « WEAJ », ou encore d'évènements plus généraux, appelés « Journées Campus » :

Q. - Du coup, est ce que tu pourrais me parler de ces journées Campus ?

« En gros, on s'inscrit sur un week end, il y a un nombre limité de places. Il y avait un atelier le matin et deux l'après-midi. C'était soit des ateliers soit des conférences ; moi j'ai surtout fait les conférences, parce que tous les sujets m'intéressaient. On était dans un petit amphithéâtre, il y avait quatre intervenants dont certains d'Amnesty, des journalistes, des membres d'autres associations. Il y avait une conférence sur les violences policières, avec David Dufresne ; un autre sur la traite et la prostitution infantile qui m'a marquée, avec des avocats notamment spécialisé sur l'esclavage et la traite en France, et une autre intervenante sur la traite d'un point de vue mondial et sur les tentatives de stopper les réseaux venant d'utilisateurs Français. Il y avait aussi une conférence sur le délit de solidarité, je ne me souviens plus très bien...Je les ai noté chez moi, quelque part. Ces conférences duraient 2-3 heures, au début c'était eux qui parlaient et ensuite il y avait des échanges et des ateliers auxquels je n'ai pas participé. Je préférais apprendre que participer à des ateliers sur « comment manifester » (Julia, Membre de l'AJ Uni, Licence 2 de Science Politique à l'Université de Lille, 22 ans).

Lors de ces périodes dites « d'intégration », le jeune militant va donc être sensibilisé à des questions qui sont centrales pour le mouvement, ainsi qu'amené à s'intégrer au sein du réseau national. De la même manière que ces WEAJ cadrent l'action des militants dans des bornes techniques et pédagogiques, les nombreuses formations proposées tout au long de l'année permettent de pérenniser cette volonté au delà de l'évènement. Le « catalogue formations des militants 2021 » - nom quelque peu évocateur d'un état d'esprit néo-mercantile - fait figurer un total de 31 formations, dont plus de la moitié se réfèrent au thème « Acquérir ou renforcer des compétences ». Si la lecture de ce document est rébarbative, elle est traversée du champ lexical bien spécifique du monde professionnel : les mots « technique », « outils », « communication interpersonnelle », « coordination » et « méthodes » nous renvoient l'idée d'une mise en vente d'une maîtrise des causes comme d'un savoir faire militant. Il est tentant de comparer cette documentation avec les

observations faites autre part, notamment sur la question d'une soit-disante « excellence professionnelle » situé à mi-chemin entre prouesse technique et défi commercial⁶⁷.



Après une année 2020 évidemment très particulière, nous n'avons pu réaliser toutes les formations prévues initialement, compte tenu du contexte de crise sanitaire. Nous vous proposons donc, pour cette nouvelle année qui, nous l'espérons, sera bien plus sereine, un **plan de formation assez similaire** à celui de l'année passée avec **quelques nouveautés** toutefois du côté des **formations en ligne** (introduction d'un nouveau module sur la *Protection des populations civiles dans les conflits armés*) et des **formations en région** (développement des formations à la carte et introduction de deux nouveaux modules déployés par notre super équipe de formatrices et formateurs régionaux). Cette année, comme les années précédentes, nous avons à cœur de vous **accompagner du mieux que nous le pouvons dans vos actions militantes** en faveur d'un monde plus juste, plus digne et plus humain ! À très vite et au plaisir de vous retrouver !

Toute l'équipe dédiée à la formation des militants.

■ Présentation des dispositifs de formation	4
■ Coordonnées des formatrices et formateurs régionaux	6
■ Centre de ressources	7
■ Qui fait quoi ?	8
■ Calendrier des formations nationales	9

CONNAÎTRE AMNESTY INTERNATIONAL

■ Amnesty International vous donne le pouvoir d'agir	12
■ Les structures d'Amnesty International : qui décide et fait quoi ?	13
■ La mission d'Amnesty International	14
■ L'action d'Amnesty International	15
■ Connaître Amnesty International : sa mission, ses structures, son action	16
■ Les finances d'Amnesty International France	17
■ Amnesty, un mouvement mondial	18

DÉCOUVRIR & APPROFONDIR DES THÉMATIQUES

■ Diversifier ses formes d'action militante : l'exemple de l'opération <i>10 JPS</i>	22
■ L'action d'Amnesty International en direction des réfugiés et demandeurs d'asile	23
■ S'approprier et faire vivre la campagne <i>Silence, on arme</i>	24
■ Abolition de la peine de mort	25
■ Entreprises et violations des droits humains	26
■ Protection des civils dans les conflits armés	27
■ Les MOOCs du Secrétariat international	28

ACQUÉRIR OU RENFORCER DES COMPÉTENCES

■ Quelques outils pour militer	32
■ Agir contre les discours toxiques en ligne	33
■ Intervenir en Éducation aux droits humains : outils et méthodes	34
■ Techniques de plaidoyer local	35
■ Procédure d'asile en France – Niveau 1	36
■ Développer l'animation et la coordination de son groupe local	37
■ Faire face aux propos toxiques	38
■ Diversifier ses lieux d'intervention en Éducation aux droits humains	39
■ Mieux communiquer autour de ses activités militantes	40
■ Défendre les personnes	41
■ Techniques d'approche du public	42
■ Prendre la parole en public	43
■ L'éducation aux droits humains par et pour les jeunes	44
■ Diversifier ses formes d'action militante	45
■ Favoriser la communication interpersonnelle	46
■ Agir sur une situation conflictuelle	47
■ Attirer, accueillir et intégrer de nouveaux militants	48

■ Bulletin d'inscription	49
■ Informations pratiques	51

SOMMAIRE

B) Suivi ou traçabilité ?

La promotion d'un certain profil militant n'appartenant pas à une génération restreinte, capable de mobiliser un panel d'outils partagés par l'ensemble du réseau militant, est comme nous l'avons remarqué le fruit de processus formel de mise en devanture et de formation du public. Mais la production de pareils documents, gavés de

⁶⁷ Marie-Hélène Lechien analyse comment des salariés d'EDF engagés dans l'action humanitaire voient leur profil glisser vers une définition commerciale ; leur professionnalisation dépend de leur aptitudes techniques, mais aussi de leur capacité à commercialiser leur savoir-faire. Dans cette continuité, on propose au jeune militant amnesty une formation technique par laquelle il apprendra à partir à la pêche au potentiel nouveau client. Voir Collovald *et al.* (2002) pp. 87-90.

témoins comptables, doit avant tout être considéré comme le résultat d'un important travail de suivi et d'assistantat des structures locales.

Les structures locales du secteur Nord Pas-de-Calais Somme sont elles-aussi à l'origine de documents annuels, intitulés « Rapport Moral », qui fait un état des lieux de l'organisation, des réalisations et des particularités rencontrées par les différents groupes et antennes qui maillent l'échelle locale.

**AMNESTY INTERNATIONAL
RAPPORT MORAL 2020 SECTEUR NORD PAS DE CALAIS SOMME**

**Anne Savinel Barras
RR
Avril 2021**

C'est un rapport moral particulier pour cette année 2020 tant la crise sanitaire a impacté nos fonctionnements et nos projets d'actions.

Nous nous sommes retrouvés à quelques reprises par visio-conférence, l'équipe de région a pu se réunir quelques fois en réunion physique, mais il nous semble loin le temps où nous pouvions profiter réellement d'un moment de partages, d'échanges et de construction.

Néanmoins nous avons eu l'occasion de réfléchir ensemble en visio conférence, au mois de novembre dernier à propos de la santé, des enjeux et de l'avenir pour chacune de nos structures locales, groupes et antennes jeunes.

Où en sommes nous en cette première moitié de l'année 2021 ?

Le bilan que nous avons effectué ensemble en novembre est toujours d'actualité : la santé de nos groupes pourrait être meilleure... mais nos AJ se multiplient et nous donnent un bel exemple de mobilisation et d'engagement

Nous comptons à ce jour :

- 10 groupes pour nos 3 départements :

- o Amiens avec 6 membres, Martial est réélu secrétaire
- o Armentières avec 4 membres, Pierre est réélu secrétaire
- o Calais dont Guillaume est le secrétaire, ne comptait que 2 membres depuis un certain temps ; le groupe vient d'accueillir 3 nouvelles personnes recrutées grâce à une soirée de l'engagement organisée par Guillaume et Daniel Renambatz du SN
- o Dunkerque est en veilleuse après la démission de ses 2 derniers membres en 2020 ; Jean Marc Bruneel se tiendrait prêt à redémarrer le groupe si nous parvenons à recruter de nouveaux membres. Une soirée de l'engagement avait été préparée pour l'automne dernier, par Claudine et Daniel mais elle a dû être annulée en raison de la crise sanitaire.
- o Douai compte toujours 4 membres mais se tient en retrait en raison notamment de l'indisponibilité des membres toujours en activité professionnelle
- o Lens -Liévin comprend 11 membres, Claudine a été élue secrétaire suite à mon souhait de me retirer de ce mandat. Le groupe compte essentiellement sur 4 personnes actives.
- o Lille compte 10 personnes, Laura est réélue secrétaire
- o Roubaix ne comptait plus que 2 ou 3 personnes fin 2020 ; malgré les sollicitations, nous n'avons aucune nouvelle du groupe
- o Valenciennes comprend 5 membres, Dominique est toujours le secrétaire
- o Villeneuve d'Ascq compte 9 personnes et Isabelle est réélue secrétaire

- 5 AJ pour notre secteur :

- o AJ ESPOL dont la responsable est Laura Masson; cette AJ compte environ 40 jeunes organisés en pôles
- o AJ Fac de Lille dont la responsable est Alice Roignan,
- o AJ du Lycée Kernanec de Marcq en Baroeul dont la responsable est Juliette Burzlaff
- o AJ d'Amiens Universités dont la responsable est Cécile François ; cette AJ vient de démarrer.
- o AJ Lille III à Villeneuve d'Ascq vient d'être créée par Ellen Ince avec quelques uns de ses étudiants de master.
- o Et enfin, notons un Club des DH qui a été créé au lycée St Paul de Lille, animé par Zoé Alizier

Depuis l'AG 2020, des AJ se sont arrêtées, nous n'avons plus de nouvelles: du lycée Thuillier à Amiens, du lycée de Beaucamp Ligny, du lycée Ribot à St Omer et de la fac de Valenciennes.

Que retenir de 2020 pour oublier un peu cet abominable virus qui a bouleversé nos vies et nos combats ?

Et bien d'abord, félicitons nous de l'adoption de notre **résolution lors de l'AG virtuelle d'octobre 2020** ! Nous nous sommes battus pour que les **droits fondamentaux des personnes déracinées présentes sur le littoral** continent à être prioritaires dans nos combats AIF et nous avons été entendus puisque la résolution a été adoptée sans controverse. Nous avons par ailleurs eu la sensation que les choses avaient bougé depuis le dépôt de cette résolution et que le pôle du SN concerné par le sujet avait eu une oreille bien plus attentive à nos demandes et réactions...

Nous pouvons évoquer également l'adoption de la **résolution portée par le groupe de Lille** qui ouvre la voix à une actualisation et simplification de la mise en ligne des informations importantes pour nos actions

Les moments importants pour l'année 2020 à l'échelon régional sont malheureusement moins nombreux que d'habitude, nous avons dû renoncer à des moments phares telles nos actions auprès du public notamment dans le cadre des 10JPS ou les Marches des Fiertés.

Nous pouvons néanmoins souligner nos contributions suivantes :

- **Nous nous sommes bien mobilisés pour les personnes exilées à Calais, grâce au dynamisme et à la ténacité de Claire.**

Claire a intégré le CA de la PSM et participe aux travaux menés par le collectif d'associations d'aide et de soutien aux migrants à Calais et Grande Synthe

Nous avons réalisé une observation sur Calais, notamment pour objectiver les manquements au respect des droits fondamentaux des exilés. Nous avons rédigé un rapport qui a été utilisé par AIF, et récemment confié à la CNCNDH en préparation de sa mission sur la situation des exilés à Calais et Grande Synthe.

Nous avons réalisé une action de plaidoyer auprès des députés et sénateurs de la région et obtenu de certains d'entre eux, une visite sur place et un soutien dans nos revendications.

Ce document a pour habitude et fonction de mettre à jour le Secrétariat National au sujet des actions qui ont été menés, des membres qui occupent les positions clés, de l'existence ou non de groupes en difficulté, en émergence ou en voie d'extinction. Suite à l'Assemblée Générale de Région du 10 Avril 2021, ont été envoyé ce document ainsi qu'une demi-douzaine d'autres, tous relatant de la situation humaine, financière et stratégique de la

région - et constituant un outil central de la traçabilité de la structure. Parmi les documents évoqués, deux peuvent retenir notre attention. Le premier, créé par le chargé de missions « mobilisation et territoires » du Secrétariat National, est un powerpoint dans lequel sont retranscrits un état des lieux de la Région et des perspectives de développement futur. Ne pouvant pas figurer dans son intégralité au sein de cette recherche, nous pouvons néanmoins relever la figure du diagnostique, ainsi que les différents « Axes de Collaboration » : ceux-ci mettent par exemple en avant la nécessité de « travailler sur les messages en interne & en externe », « organiser la solidarité et la complémentarité », « positiver notre discours commun » ou encore « penser l'appel à bénévolat ponctuel ». Ce vocabulaire bien particulier n'est autre que celui se référant à la « rhétorique managériale »⁶⁸. Le second document notoire n'est pas le bilan financier de la région - pourtant bien présent - mais un bilan des relais jeunes concernant les AJs. En plus de faire figurer l'ensemble des contacts personnels des responsables, y sont notées les informations relatives à l'activité, au départ de membres et aux difficultés rencontrées.

⁶⁸ Laurent Willemez « De l'expertise à l'enchantement du dévouement » dans Collovald *et al.* (2002), p.49.

Région Nord – Pas de Calais – Somme - Bilan de l'équipe des relais jeunes – mars 2021.

Depuis la dernière AG régionale, le 28 mars 2020, tout s'est fait en visio ou par téléphone, échange de mails... drôle d'année... Les AJ se sont adaptées et ont été très dynamiques! Elles sont à ce jour au nombre de 5: 1 AJ lycéenne à Marcq, 4 AJ étudiantes à Lille et Amiens. Notre suivi s'est limité à un suivi de loin, à l'envoi d'une liste d'idées d'actions au démarrage, au rappel des dates, à l'envoi de « Mon actu engagée », des liens vers des formations... Nous avons essayé aussi de créer un lien (virtuel) entre les AJ. Il n'a pas été utile de relancer la motivation ! Nous avons aussi participé aux réunions en visio avec le responsable national des relais jeunes les 16 décembre et 11 mars: Claire Hochard vient d'être remplacée par Guillaume Muller.

Depuis l'AG 2020, des AJ se sont arrêtées, nous n'avons plus de nouvelles: celle du lycée Thuillier à Amiens (3251), celle d'Enora Léon à Beaucamp Ligny (3315), celle de Sarah Milamon à St Omer (3274), et celle de Johann à Valenciennes (3291). D'autres ont continué ou sont nées, parfois de la volonté de donner du sens à une année ressentie comme vide, sans contacts humains, en s'engageant pour les DH.

Leurs actions : Il n'y a pas eu cette année de WEAJ au SN, certains se sont connectés au WEAJ en webinaire.

- L'AJ fac's Lille (3045), dont la responsable est Alice Roignan, alimente une page facebook, un compte Instagram, et publie chaque quinzaine une newsletter. Dossiers nombreux : loi « sécurité globale », G20 et Loujain, IVG en Argentine et en Amérique du Sud, droit de manifester, violences policières, droits de l'enfant, etc. Conférence et EDH en visio (droit des femmes en Inde notamment). Des membres ont participé aux manifestations à Lille contre la loi « sécurité globale » (<https://fr-r.facebook.com/amnestyajlille>)

- L'AJ ESPOL Lille (3307), dont la responsable est Laura Masson, est très structurée en 3 pôles : communication/ actions à l'interne/ actions extérieures. Eux aussi misent sur les actions en ligne: « on bombarde sur les réseaux, principalement sur insta (@aj_amnesty_espol) »... Thèmes : Ouighours, violences sexistes, JT sur la peine de mort, liberté d'expression, violences policières... et projet « Brave » à Calais. Des membres ont participé aux manifestations à Lille contre la loi « sécurité globale ».

- L'AJ Amiens Universités (3001) vient de redémarrer, la responsable est Cécile François.

- L'AJ lycéenne Kernanec à Marcq (3350), dont la responsable est Juliette Burzlaff, a créé une page instagram : @amnestykernanec et constitué un groupe d'une vingtaine de Terminales qui interviennent dans les classes de 2nde et 1^{ère}, sur 3 thèmes : Peine de mort et torture/ Responsabilité des grandes entreprises / Discriminations. Après sensibilisation, un « temps fort » est prévu sur une journée banalisée en mai.

Autre projets : petites vidéos tournées en partenariat avec la section cinéma du lycée (option CAV), exposition sur les discriminations au CDI. D'autre part une vente de pulls au nom du lycée a rapporté plus de 1000€ (gestion par le trésorier du lycée) qui seront versés à AIF sous forme de don !

- AJ Lille III (3364) : Ellen Ince a décidé de créer une AJ avec quelques uns de ses étudiants de master. Projet : réaliser une vidéo qui mette en lumière les discriminations et les inégalités auxquelles les femmes sont confrontées dans le monde entier.

+ Club des DH au lycée St Paul Lille, animé par Zoé Alizier: projet d'affichage et de projections dans des classes de certaines vidéos de la chaîne youtube d'Amnesty international, suivies d'un débat

Le responsable des relais jeunes au SN, Guillaume Muller, nous conseille d'organiser une réunion en chair et en os, à prévoir après la pandémie...

Contacts : amnestylille.aj@gmail.com, ajespollille@amnestyfrance.fr, incee@tcd.ie, cecile.francois@u-picardie.fr, juliette.burzlaff@gmail.com, zoe.alizier@gmail.com

Relais : Guillaume calais@amnestyfrance.fr et Marie-Gilles xmg1951@sfr.fr

Par souci de ne pas systématiquement venir panser les plaies créées par un possible manque d'organisation, de mobilisation ou de participants, les structures nationales sont aussi amenés depuis plusieurs années à générer des éléments normatifs, tels que l'idée très présente de la « bonne pratique » : c'est le cas d'un autre document powerpoint datant de

2006, intitulé « Jeunes – militantisme – engagement – participation. Être efficace : bonnes pratiques et stratégies de base ».

Jeunes – militantisme – engagement – participation. Être efficace : bonnes pratiques et stratégies de base *ACT 76/003/2006 –ÉFAI –*

Pourquoi Amnesty International publie-t-elle un document sur le travail Jeunes ?

Amnesty International

Amnesty International (AI) est la plus importante organisation de défense des droits humains au monde. AI comprend plus de 1,8 million de membres, organisés de façon démocratique dans plus de 70 sections nationales, avec des milliers de groupes locaux, groupes de jeunes et d'étudiants.

La place faite aux jeunes d'Amnesty International

Les jeunes âgés de 14 à 25 ans représentent près de 50 p. cent des membres d'AI. Cependant, sauf exception, la tâche qui consiste à établir le contact avec les jeunes et faire qu'ils s'engagent est considérée comme une des faiblesses de l'organisation. Mais voyons cette réalité d'un œil optimiste : si AI n'est pas spécialement « attirante » pour les jeunes et que près d'un million de jeunes en font quand même partie, alors on peut espérer une croissance et un impact formidables si l'organisation accepte de considérer le travail Jeunes comme une priorité et de s'inspirer des meilleures façons de faire en la matière.

Une nouvelle stratégie internationale pour les jeunes

Pour faire suite à une résolution du Conseil International (CI) d'août 2003, le Comité exécutif international (CEI) d'AI a mis sur pied un Comité chargé du développement de la stratégie internationale en direction des jeunes, avec pour mission d'élaborer un projet en ce sens. Le projet en question a été adopté par le CI de 2005. Il propose des objectifs et des recommandations afin d'encourager l'engagement des jeunes et des organisations de jeunesse, de stimuler la participation des jeunes à la vie du mouvement et de favoriser la direction par les jeunes d'actions efficaces de défense des droits humains.

Des outils librement choisis plutôt qu'un cadre trop rigide

De manière générale, la stratégie en direction des jeunes n'impose pas aux sections ou au Secrétariat international (SI) d'entreprendre telle ou telle action. Elle indique plutôt les grands types d'action qui permettent d'améliorer l'efficacité du travail accompli par AI avec et pour les jeunes. En fait, les sections sont encouragées à élaborer leurs propres stratégies en direction des jeunes, dans le cadre des objectifs globaux de l'organisation.

Le présent document

Ce document est un complément à la stratégie internationale en direction des jeunes. Il présente et analyse des initiatives intéressantes et fructueuses, élaborées par AI ou d'autres organisations. Il y a, par exemple, les efforts de la section britannique pour remodeler son image et la rendre plus attrayante pour les jeunes ; les projets d'envois de SMS de la section néerlandaise ; et plus de 50 exemples d'activités dans différents domaines (vidéokonférences, cursus scolaire, sites web, forums de jeunes, conseils à voix consultative, manifestations, programmes de collecte de fonds et collaboration). Dit plus simplement, il y a « *ce qui marche* » du point de vue de l'engagement, du militantisme et de la participation des jeunes – et une tentative d'expliquer pourquoi ça marche.

Grâce à ces exemples pratiques, qui peuvent être repris et organisés autour des objectifs de la stratégie Jeunes d'AI, nous espérons donner vie à cette stratégie, en donnant aux coordonnateurs Jeunes et Étudiants, aux dirigeants d'AI et à nos jeunes membres un aperçu des réelles capacités des jeunes à innover pour faire croître l'organisation et accroître son impact.

- 3 -

Ce document de 81 pages s'attèle à dresser un panorama complet des nombreuses associations militantes existantes pour montrer « "ce qui marche" du point de vue de l'engagement, du militantisme et de la participation des jeunes – et une tentative d'expliquer pourquoi ça marche. ». La fin de chaque paragraphe consacré à une association présente une série de « Bonnes Pratiques » : on retrouve notamment l'idée de structure interne, de communication efficace et de coopération jeune horizontale. Bien que daté, c'est un document qui matérialise la portée normative qu'Amnesty International envisage par son action, et à laquelle plusieurs auteurs y associent une manœuvre professionnelle destinée à la confiance du public, attestée chez de nombreuses ONGs⁶⁹. Au travers des techniques de « benchmarking » - importées quelques années avant la production de ce

⁶⁹ Bruno Cazenave se réfère à la création du label « Don en confiance » en 1991 comme gage d'une « conformité à un référentiel de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion financière et d'efficacité », qui légitime le terme dans le milieu associatif. Voir Cazenave *et al.* (2020) p.45.

document, en 2003 par Bill Bradley - à celles de l'accountability, nombreux sont les rapprochements établis entre le militantisme et la vision commerciale des ONGs. Les auteurs Everett et Friesen, tout comme Krause ont notamment soulevé de remarques qui prennent tout leur sens après la lecture de ce document : sur le long terme, l'import de ces techniques professionnelles aurait pour conséquence la standardisation de l'humanitaire, fruit d'une « conformité calculée » des performances⁷⁰.

Jeunes – militantisme – engagement – participation. Être efficace : bonnes pratiques et stratégies de base

ACT 76/003/2006 –ÉFAI –

Faire participer les jeunes à l'élaboration des projets

La meilleure façon de garantir la réussite d'un programme destiné aux jeunes est de les faire participer au processus d'élaboration, par exemple en leur demandant de réagir aux thèmes abordés, au cadrage des messages clés et à la nature de l'appel lancé. Inversement, une stratégie condamnée à échouer est celle qui consiste à raccrocher une « action jeunes » *a posteriori*, ou lorsqu'un jeune demande « *Qu'est-ce que je peux faire ?* » Le fait d'impliquer les jeunes dans un processus de consultation peut les pousser à s'engager personnellement dans une cause et s'en faire les meilleurs défenseurs auprès des autres jeunes.

AI Canada (anglophone)

Intégration des jeunes dans la campagne Halte à la violence contre les femmes

Cheryl Hotchkiss, responsable de la campagne pour les droits des femmes, et Shauna Maclean, coordonnatrice pour les jeunes et les étudiants, toutes deux d'AI Canada, ont au fil des ans développé une étroite collaboration entre elles. Lorsqu'il s'est agi d'élaborer une approche canadienne de la campagne mondiale *Halte à la violence contre les femmes* (HVCF), elles ont uni leurs forces. Au lieu de faire deux campagnes séparées, une « ordinaire » et une « spéciale jeunes », la section canadienne d'AI a produit une série unique de matériels HVCF à l'attention de l'ensemble des membres, tout en faisant particulièrement attention à les rendre attrayants pour les jeunes. Quand il a fallu concevoir le logo, les affiches et les visuels pour la campagne, AI Canada a choisi une entreprise connue pour avoir travaillé dans le domaine des sports et avec des jeunes, plutôt qu'une société à but non lucratif, comme cela se faisait traditionnellement. Un sondage effectué par AI Canada a révélé que les jeunes avaient une image positive de la campagne. D'une manière générale, les personnes impliquées soulignent qu'il est précieux d'avoir un adjoint de campagne qui comprend l'importance d'impliquer les jeunes.

« Chacun a besoin de sentir que le processus, et le résultat, lui appartient. »

Ashok Regmi, directeur de programme,
International Youth Foundation

- 38 -

Un ultime point que cette partie se doit d'apparaître dans les éléments déjà évoqués pour qualifier le cadrage biographique, technique et indéniablement normatif : l'appel à projet. Dès 2005 et le document que nous venons de discuter, la notion de projet est omniprésente, et vue comme « La meilleure façon de garantir la réussite d'un programme destiné aux jeunes ».

⁷⁰ Ibid p.43.

Très récemment donc, deux appels à projet issus de la fondation Amnesty International ont été transmis aux différents groupements militants, ayant pour but « de développer en France des projets innovants en matière d'éducation aux droits humains selon les priorités d'Amnesty International et de contribuer à améliorer les pratiques d'Amnesty International France. ».

APPEL A PROJETS n°10 mars 2021

1. NOTE DE PRESENTATION de l'APPEL à PROJETS

Contexte : l'appel à projets n°10 est lancé en mars et fait suite à l'appel à projets n°9 d'octobre 2020. Nous envisageons de lancer 3 appels à projets sur l'année. Néanmoins, si un projet était prêt en dehors de la période de l'appel et nécessitait une réponse rapide, il sera possible de demander une dérogation pour un traitement hors période d'appel. Cette demande devra être adressée par mail à l'adresse de la Fondation (fondation@amnesty.fr).

Présentation de la Fondation Amnesty International France

Créée fin 2016, la Fondation Amnesty International France (FAIF), sous égide de la Fondation Université de Paris, a pour mission de sensibiliser et éduquer les générations actuelles et futures aux droits humains.

Convaincue qu'une société plus juste et respectueuse des droits humains passe en priorité par l'éducation et l'appropriation par tous de valeurs communes, la fondation a pour objectif de **remettre les droits humains au cœur de la conscience collective**.

La mission de la fondation est de développer en France des projets innovants en matière d'éducation aux droits humains selon les priorités d'Amnesty International et de contribuer à améliorer les pratiques d'Amnesty International France. Elle collecte des fonds afin de financer des projets d'analyse, de recherche, de sensibilisation et de formation à la défense des droits humains.

L'ambition de la fondation est de développer une culture aux droits humains auprès de tous, que ce soit au sein de l'espace scolaire ou dans la société en général, notamment auprès de personnes en risque d'être atteintes dans leur droits (personnes victimes de discrimination, demandeurs d'asile, réfugiés ...).

Pour plus d'informations : <https://www.amnesty.fr/soutenir/fondation-amnesty-international>

Contexte des appels à projet

Les projets soutenus par la Fondation sous égide sont présentés par des ONG, associations ou fondations autres ainsi que par les membres d'Amnesty International France (AIF), le Secrétariat National et les structures locales. Afin d'ouvrir les perspectives et d'étendre les capacités d'action, nous invitons chacun, lorsque cela a du sens, à chercher des partenariats pertinents entre entités d'AIF ou avec des organismes ou acteurs extérieurs.

FONDATION AMNESTY INTERNATIONAL FRANCE
Secrétariat administratif • 76, boulevard de la Villette 75940 Paris Cedex 19 • Tél. 01 53 38 65 65 • Fax 01 53 38 55 00 •
[amnesty.fr/fondation](https://www.amnesty.fr/fondation)

Destiné de manière séparée aux AJs et aux régions et SN, il en appelle à la créativité des différentes structures sur le sujet de l'éducation aux droits humains, avec une promesse de financement à hauteur maximale de 50.000 euros sur 2 ans, baillés à un certain nombre de conditions détaillées dans l'appel. Parmi elles ont peu noter la capacité « à généraliser ou à reproduire le projet », à « devenir un projet autonome, autofinancé » ou encore « à évaluer le projet en quantitatif et qualitatif ». Ce mode de financement par le projet s'inscrit alors dans la lignée des ré-orientations économiques effectuées par les différentes institutions en direction des ONG depuis une trentaine d'année : celles-ci répondent au besoin de sélection d'un projet viable aux retombées concrètes avant tout. Si l'idée d'un montant comme appât financier n'est ici pas fondée - AIF avait en 2020 un budget de 25 millions d'euros - ce dernier incarne la mise en concurrence des structures, ainsi que la forte conditionnalité de nouvelles clauses dans l'action. Nombreux sont ici les auteurs qui soulèvent et critiquent la vision court-termiste de ce genre de gestion financière, bien que celle-ci puisse en définitive s'avérer porteuse d'une « vision alternative du politique »⁷¹.

*

Le lecteur comprend donc aisément que l'on est en présence d'une structure nationale qui dirige des éléments du secteur professionnel vers ses militants de deux manières. La première, une sorte de *soft power*, représente, construit et façonne l'image du militant. Celui-ci est incorporé à une image de marque qui rebat les cartes des pré-notions sur l'engagement militant, et participe à la mise en récit de la cause amnestienne. Le cadrage informel, déjà visible à travers certains points antérieurs, se transforme progressivement en orientation formelle par la mise en place de formations ainsi que de séjours d'intégration, durant lesquels le militant se construit un réseau. Une fois intégré au groupe, le militant est placé au centre de l'analyse comptable des rapports, qui participent ensuite à la construction de l'image de marque - alimentant ainsi une boucle éternelle de récolte de données et de communication pseudo-publicitaire. C'est, selon les mots du salarié d'AIF avec qui nous nous sommes entretenus, « la bonne formule, ludique et avec

⁷¹ Voir Cazenave *et al.* (2020) chapitre II.

des éléments assez descendants ». Au fil des formations et documents transmis seront également diffusés des modèles de « bonne pratiques », à partir desquelles les différentes structures sont encouragées à développer ou renforcer leurs compétences et visions du militantisme. La mise en place de cette série d'éléments d'influence et d'indicateurs trahit le dualisme *monitoring* et *outcome*, cher aux entreprises privées⁷². En poussant nos recherches, il a également été possible de mettre au jour des documents bien plus formels, qualifiables de *hard power* : l'appel à projet, bien que n'ayant pas témoigné d'un succès équivoque lorsqu'il est issu d'une institution officielle, incarne par excellence cette volonté de contrôle des plus total que peuvent envisager certaines firmes⁷³. Les quelques éléments de littérature du management d'AIF semblent alors trouver leur place dans la première partie de l'ouvrage référence de Boltanski et Chiapello : « liant de manière indissoluble intérêt économique et orientation morale, ils sont destinés à garantir la mobilisation et l'adhésion des personnels de l'entreprise au capitalisme. »⁷⁴.

⁷² Voir Cazenave *et al.* (2020) p.40.

⁷³ L'obsession qualité du « zero défaut » peut agir en prétexte de l'instauration de nouvelles procédures dans le milieu des entreprises, voir Collovald *et al.* (2002) p.52.

⁷⁴ Frégné Cédric. Boltanski Luc, Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*. Dans *Revue française de sociologie*, 2001, 42-1. p. 172.

2.3 LA GESTION HUMANITAIRE

Les pratiques et habitudes que nous venons d'évoquer se dressent en autant de gages d'une managerialisation croissante de l'activité militante à Amnesty. Dans la lignée de l'entreprise de Annie Collovald pour son ouvrage déjà maintes fois cité, l'issue de ce chapitre est de comprendre les modalités de la formation d'un tel emprunt d'objectifs du management par une ONG comme AIF - avec un regard tout particulier pour ses structures locales jeunes. Pour ce faire, nous basons notre approche sur un nouveau corpus, quelque peu imposant et formel, de documents officiels intitulés « stratégies ». Après une brève analyse de ces derniers, un regard critique sur les éléments plus ethnographiques de leur élaboration pourrait faciliter la mise en évidence concise des liens concrets entre militantisme et management.

A) Outillage entrepreneurial

La littérature bien plus formelle et institutionnalisée que représente les documents dits de « stratégie » portent sur des sujets divers ; étymologiquement parlant, l'utilisation de ce terme sous-tend la conduite d'un groupe armé. Le corpus de textes revêt donc l'idée formelle de la stratégie comme moyen pour un groupe doté d'une force d'arriver à ses fins, qu'elles soient ici politiques, syndicales ou entrepreneuriales. On retrouve dans les documents qui suivront l'aspect de la jeunesse à Amnesty, de l'orientation des campagnes, du choix des thèmes et des objectifs, et inévitablement des ressources financières qui alimentent le tout. Cette mise en place de stratégies « institutionnelles », vue par des auteurs comme Staggenborg comme une garantie de survie de la cause, est alors progressivement investie par les techniques qui constituent le monde du travail de nos jours⁷⁵.

C'est tout d'abord le cas des documents répondants à l'appellation « Stratégie Jeune », lancés en 2005 et généralement couvrant une période pluriannuelle (2005-2011, 2011-2016, 2017-2020). L'édition pour l'année 2021 n'étant pas encore sortie, seulement les éléments visibles sur les éditions antérieures seront observables. L'année 2005, déjà décrite comme charnière dans le processus de création de documents relatifs à l'activité

⁷⁵ Agrikoliansky *et al.* (2010) pp.13-14.

des antennes jeunes, initie la création de documents d'une trentaine de pages pour la plupart, et « donne les directions principales à l'ensemble du mouvement, ainsi qu'un cadre de mise en œuvre aux niveaux mondial, régional et national »⁷⁶. Le document 2017-2020 est parsemé des éléments que nous avons déjà mis en reliefs, à savoir la promotion de l'idée de projet, de compétences, et ni plus ni moins d' « optimiser nos ressources et nos engagements » - qui fait partie des cinq objectifs stratégiques principaux au sein du sommaire. Tout au long du document figurent des phrases nominales qui évoquent le milieu de l'entreprise : aux pages 32 et 33 tout particulièrement, les notions de dirigeants, partenariat et durabilité introduisent une vision particulière de ce que signifie être jeune militant à Amnesty. Cette dernière est immédiatement abordée aux pages suivantes, et constitue une formalisation directe des éléments que ce travail de recherche ont déjà mis en avant. Premièrement, les jeunes militants sont dépeints comme étant au centre de l'attention, mieux intégrés qu'avant aux processus de décision et d'action, et en parfaite maîtrise des outils et compétences nécessaires à la mobilisation. Deuxièmement, sont mis en avant les aspects du groupe dynamique, organisé, et aidé par le panel de modes de gouvernance qui leur sont destinés, notamment le projet. Enfin, les pages 50 et 51 prennent explicitement acte du vivier mobilisateur que représentent ces jeunes, en y associant « un parcours qui est une source d'inspiration et profitable pour devenir des défenseurs des droits humains. »⁷⁷. Au fil de ces trois axes sont disséminés de courts paragraphes évoquant plus directement ce que Amnesty met en œuvre au nom des militants : couplé à l'image positiviste de l'engagement jeune, cela vise à renforcer la légitimité de la stratégie mondiale et de l'association. On peut y voir une manœuvre de communication « dans l'espace public [pour] faire valoir sa pratique, faire reconnaître sa légitimité », et cela tout autant auprès des militants que des personnes extérieures au mouvement qui seraient amenés à parcourir ce document⁷⁸.

La quête de légitimité, assumée ou non, n'est pas exclusive aux entreprises - elle l'est tout autant pour un parti politique, un groupe religieux ou un mouvement syndical ; en revanche, mettre à disposition des salariés les outils d'une prise de décision efficace et rentable est une pratique beaucoup moins répandue, et qui semble ne pas correspondre à la

⁷⁶ *Stratégie Internationale Jeune 2017-2020*, Amnesty International. <<https://www.amnesty.org/download/Documents/ACT1053682016FRENCH.PDF>> (consulté le 20 Mai 2021) p.4

⁷⁷ Ibid, p.51.

⁷⁸ Voir Pierre Mesnard « La visibilité des victimes à partir de la représentation humanitaire », in Siméant J. et Dauvin P. (dir.), *O.N.G. et humanitaire*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 189-211.

lutte idéologique menée par les ONGs. Le « Manuel pour l'élaboration de votre stratégie nationale jeunes » va à contre-sens de cette pré-notion. Au fil des 38 pages qui le composent, on retrouve par exemple la nécessité affichée de mettre en place un suivi et une évaluation des actions. Plus que d'être la validation de l'hypothèse du *monitoring* auparavant évoqué, c'est un élément que l'on retrouve dans les milieux professionnels comme EDF, et qui est considéré comme vertueux pour les ONGs dans le début des années 2000⁷⁹. Plus bas encore, on découvre l'énumération pure et simple d'outils venant tout droit des sphères de gestion privée. En tête de file, l'analyse FFPM (Forces-Faiblesse-Possibilités-Menaces) ou SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats*), inventé en 1965 à Harvard et appartenant au domaine de la gestion marketing : dans le contexte du manuel, on en vante le caractère « essentiel de votre stratégie », ainsi que sa capacité à « identifier les possibilités d'expansion des activités de votre section »⁸⁰. D'autres schémas se succèdent ensuite, tels que la méthode dite « de l'arbre » et « de l'iceberg » - appuyés par des liens hypertextes⁸¹ - pour être complétés de résumés de l'Échelle de la participation de Roger Hart ou encore la Théorie du Changement. On retrouve même au sein de ce document une adaptation de l'« Approche des Trois Angles » issue directement de la Banque Mondiale⁸². Ces innombrables exemples - qui font de ce document un élément passionnant dans le cadre de cette recherche - incarnent explicitement l'utilisation formelle de techniques de gestion privée par les ONGs telles qu'AIF.

Cette gestion qui relève de l'entreprise se cristallise enfin au travers de l'outil financier d'AIF. Dans un premier temps, le SN est en mesure d'établir une comptabilité complète et précise de ses activités locales et jeunes. Lors des Assemblées Régionales par exemple sont produits des tableurs où figurent les budget et dépenses annuelles des groupes locaux - dont les antennes jeunes dépendent.

⁷⁹ Laurent Willemez montre que les salariés des clubs Coopération-Développement de l'entreprise EDF priorisent le suivi de leurs actions une fois celles-ci menées. Voir Collovald *et al.* (2002) p.55. Concernant la promesse de capacité supplémentaire par l'import de modèles de management privé, voir Bradley B., Jansen P. et Silverman L. [2003], « The nonprofit sector's \$100 billion opportunity », Harvard Business Review, vol. 81, n 5, p. 94-103.

⁸⁰ *Manuel pour l'élaboration de votre stratégie nationale jeunes*, Amnesty International <<https://www.amnesty.org/download/Documents/ACT1080262018FRENCH.PDF>>
Le SWOT est notamment présent dans des ouvrages équivoques comme *La boîte à outils du Chef de projet*. par Maes, Jérôme, et François Debois, paru aux éditions Dunod, 2019.

⁸¹ Voir <<https://mobilisationlab.org/wp-content/uploads/2019/03/CA-define-final.pdf>> (consulté le 22 Mai 2021)

⁸² Ici réadapté aux objectifs de pratiques participatives de la jeunesse, ce modèle répond aux urgences économiques telles que celles occasionnées par la crise du covid-19.

AMNESTY INTERNATIONAL
Section Française

REGION : Nord Pas-de-Calais Somme
BUDGET 2021

répartition par nature de frais	TOTAL	fournitures	locations salle	déplacements	Mission Réception	Evenement	poste Télécom	honoraires	abonnement	divers	ACHATS prom/public A I autres	
FONCTIONNEMENT												
FONCTIONNEMENT/ANIMATION												
RR/RRA	170,00	20,00		150,00								
Equipe de région	220,00	50,00		150,00			20,00					
- relais antenne jeunes	320,00	20,00	200,00	100,00								
- relais LGBTI	40,00	10,00		0,00		0,00	10,00		20,00			
- relais peine de mort	125,00	30,00	25,00	70,00								
- relais personnes déracinées	1 010,00			1 000,00					10,00			
- relais femmes	150,00			75,00		75,00						
- relais formation	250,00	30,00		150,00		50,00	20,00					
- Relais EDH	300,00		200,00						100,00			
- Relais syndicats	30,00						30,00					
- fonctionnement	100,00								100,00			
- campagne	0,00											
Assemblée et réunions de région	0,00											
PROJET DE REGION (1)	400,00	100,00		100,00		200,00						
TOTAUX	3 115,00	260,00	425,00	1 795,00	0,00	325,00	80,00	0,00	230,00	0,00	0,00	0,00

(1) Action régionale autour des 10 jours pour signer

Dans la même veine, les Assemblées Générales d'AIF produisent annuellement des rapports financiers, qui permettent de cerner les constantes de financement, mais aussi de rendre compte des faiblesses et opportunités économiques de la structure. Présenté à l'AG des 10 et 11 octobre 2020, la réalisation de ce véritable SWOT sur les activités 2019 permet brièvement de dégager des éléments intéressants pour notre recherche. Sans faire ici figurer l'état complet des comptes et des thématiques financièrement dotés ou non, nous pouvons relever que sur un total de 27 millions d'euros de budget, environ 911.000 € sont issus des « produits » des groupes, et 962.000€ en sont les « charges » (soit un peu plus de 3,5%). Derrière cette situation déficitaire de structures locales qui coutent plus qu'elles ne récoltent, se montre l'aspect mercantile du militantisme, qui dans ce cas précis a vendu pour 452.000€ de produits dérivés lors de l'année 2019. De plus, le document insiste sur la baisse de trésorerie des groupes locaux, particulièrement depuis la baisse des prix de cotisation de groupe.



De : Alain Lesturgez, trésorier
A : Assemblée générale 2020

Interne

SF 20 N 85

Paris, le 8 septembre 2020

RAPPORT FINANCIER
Exercice 2019 et événements postclôture
A l'Assemblée générale d'Amnesty International France
(10-11 octobre 2020)

Sommaire

Préambule du trésorier	2
La collecte de dons y compris La Lettre d'Amnesty et adhésions en prélèvement automatique.....	4
Les opérations de recrutement de membres	5
Les opérations de fidélisation des donateurs	6
Les legs et donations	6
Les autres cotisations et abonnements à La Chronique	7
Les ventes de produits	7
Les partenariats et dons en nature.....	7
Les charges de personnel	8
Les produits financiers	9
Les fonds dédiés.....	9
Affectation du résultat de l'exercice	10
La comptabilité des groupes locaux	10
Les comptes internationaux	12
Événements postclôture.....	12

Les réserves d'AIF s'élèvent à **10 407 094 euros** et permettent d'assurer une situation financière saine pour poursuivre le financement du plan de développement de la programmation 2016-2020. Ce montant correspond à 7,1 mois du total des charges de l'exercice.

La comptabilité des groupes locaux

La totalité de la comptabilité des groupes locaux a pu être intégrée dans la combinaison des comptes en 2019 réalisée pour la 8^e année. La combinaison porte sur les 276 groupes ayant eu une activité en 2019 et qui sont donc intégrés dans le périmètre de la certification des comptes par le commissaire aux comptes.

L'exercice 2019 avec la mise en place de la nouvelle plate-forme de comptabilité confirme les compétences des trésoriers et trésorières de groupes et la progression de l'entraide entre eux.

Sur l'exercice, les comptes combinés affichent un déficit de **-177 617 euros**, dont 60 424 euros représentant le résultat déficitaire retraité des comptabilités des groupes.

Les produits des groupes s'élèvent à 911 933 euros, répartis de la façon suivante :

- Ventes de produits AI et hors AI pour 452 462 euros ;
- Recettes de manifestations pour 246 174 euros ;
- Dons reçus de particuliers ou d'autres groupes pour 103 417 euros ;
- Fonds reçus du fonds Projets d'animation et de visibilité des régions pour 57 775 euros ;
- Subventions reçues pour 23 027 euros ;
- Autres produits pour 29 138 euros.

Parmi ces produits, 302 578 euros ont été retraités dans le cadre de la réciprocité, car ils constituent des charges dans les comptes du SN, soit un total net de ressources de 609 355 euros.

Les charges des groupes s'élèvent à 962 141 euros :

- Achats groupes pour 201 864 euros, soit 21% du total ;
- Mission sociale pour 760 277 euros, soit 79% du total.

Parmi ces charges, 292 361 euros ont été retraités dans le cadre de la réciprocité car constituant des produits dans les comptes du SN, soit un total net de charges de 669 780 euros.

Suivi de la trésorerie des groupes

La trésorerie totale des groupes est en baisse. Elle est passée de 906 975 € en 2018 à 866 979 € en 2019. Elle ne cesse de baisser depuis la modification de la cotisation des groupes qui est passée de 750 € à 250 € érodant la motivation des groupes à rechercher des fonds pour leur fonctionnement.

Dans un second temps, et pour clore cette sous-partie, la gestion financière de AIF témoigne d'une capacité d'anticipation mûrement pensée en fonction d'opportunités et de ressources disponibles, tout en obéissant aux orientations stratégiques. La « Stratégie Mondiale d'Amnesty International 2021-2028 » inclut un document de modèle financier, long de 11 pages : les rubriques d'évaluation chiffrée des coûts, de prévisions financières, tentent d'accorder les niveaux attendu de collecte de fonds aux priorités stratégiques que sont notamment la retour sur investissement, la concurrence avec des plateformes de mobilisation émergentes et la valorisation des outils numériques. Ces priorités stratégiques sont d'ailleurs annoncées comme bénéficiant d'une hausse de leur dotation à hauteur de 13 millions d'euros.

B) Regard Interne

Les ressources conséquentes dont dispose le SN ne font pas cependant l'unique fer de lance de leur action : nous l'avons vu, les militants sont présentés comme étant essentiels au mouvement, car porteurs de compétences, d'influence et de participation financière. De même, un rapprochement entre entreprise et organisation humanitaire ne peut être vérifié que par la mise en place de chapes institutionnelles, normatives et financières à l'encontre des militants ; leur place en tant qu'acteurs de l'organisation est aussi à prendre en compte dans cette fin de chapitre.

Une pièce maîtresse de l'action sur le long terme d'Amnesty International est son cadre stratégique mondial, qui s'étend de 2022 à 2030 pour la prochaine période. Document pour le moment non rendu public, on peut y retrouver un compte-rendu de l'ensemble des éléments de planification, gestion financière et humaine que nous avons évoqué jusqu'ici. Outre les éléments faisant encore une fois référence directe à l'esprit de management de l'organisation, sa deuxième version du 5 Février 2021 est le résultat d'un travail qui ne ressort pas uniquement des cadres ou structures nationaux⁸³. Alors qu'une première version est élaborée en novembre 2019 par deux groupes de travail - l'un thématique, l'autre organisationnel, tous deux rassemblants des membres du personnel et des bénévoles - il est donné la possibilité aux structures nationales et aux groupes jeunes d'émettre un avis sur cette production. C'est par la mise en circulation d'un questionnaire visant à recueillir les commentaires sur les valeurs partagées, les objectifs en matière de droits humains et la pérennité financière que les avis de milliers de militants remontent au SN, puis aux bureaux internationaux de Londres. En retour, celui-ci produit un certain nombre de remarques qu'il incorpore à la seconde version : c'est l'analyse de la forme, et non du fond de ce document, qu'il faut voir comme central pour notre recherche. Parmi ces remarques, certaines soulèvent des questionnements concernant la « fonction de surveillance » évoquée par la première version du cadre stratégique, qui sera redéfini alors en garantie « qu'Amnesty continue d'obtenir un impact dans des domaines importants de

⁸³ Parmi les éléments faisant référence directe aux résultats de la présente recherche, on peut noter un passage en page 2 : « [...] notre cadre stratégique 2022- 20301 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. » ; *Cadre Stratégique Mondial 2022-2030*, Amnesty International (POL 50/3639/2021)

droits humains et de tirer parti de ses compétences actuelles au SI et dans les sections. ». Preuve de structures qui se soucient de ce que le mot « surveillance » pourrait impliquer, celles-ci encouragent tout de même des actions plus poussées en faveur d'une influence sur les entreprises. Il faut donc considérer le prochain cadre stratégique comme le résultat indiscutable du management participatif : « Le rôle attendu du personnel se modifie fondamentalement : on n'entend plus considérer le travailleur comme un simple exécutant mais bien comme un partenaire associé aux défis de "son" entreprise »⁸⁴.

<p><i>diabolisation</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Troisièmement, les résultats mondiaux suggérés tiennent désormais compte du lien entre genre et identité et chaque changement lié aux droits humains que nous cherchons à réaliser. Cela a des significations différentes selon le contexte culturel et socio-politique, donc chaque région et pays sera invité-e et aidé-e à mettre en œuvre, de façon adaptée, l'égalité des genres et l'intersectionnalité dans ses activités. <p>Notre travail futur en matière d'I&D restera politiquement neutre en gardant l'axe des droits humains tout au long de notre analyse. En substance, Amnesty dénoncera les politiques économiques et fiscales qui alimentent les violations et atteintes relatives aux droits humains, ou empêchent les États de respecter, protéger et réaliser ces droits. Notre travail dans ce domaine ne reposera sur aucune idéologie politique mais plutôt sur : i) la législation et les normes internationales élaborées et acceptées en matière de droits humains ; et ii) les recherches et analyses qui démontrent que ces politiques sont contraires aux droits humains ou les menacent. Afin de mieux traiter ce point, nous effectuerons une analyse des risques sur ce sujet. Il a également été proposé d'animer un atelier lors de l'AM de 2020 pour évoquer l'impartialité dans le contexte de la nouvelle stratégie. Enfin, une version révisée de la note d'orientation sur l'impartialité et ce qu'elle implique est en cours de rédaction et abordera la question des DESC, entre autres. Elle sera diffusée en mars 2020 pour consultation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plaidoyer auprès d'entreprises Les sections se sont montrées favorables à l'idée, contenue dans la stratégie, d'investir dans notre capacité à influencer les entreprises, mais certaines se sont demandé avec inquiétude si cela signifierait qu'Amnesty cesse de se concentrer sur les États en tant que sujets principaux du droit international relatif aux droits humains. Plusieurs sections ont recommandé de veiller à renforcer notre aptitude à cibler en particulier des acteurs étatiques de plus en plus puissants (en raison d'un changement de dynamique géopolitique ou d'organisations intergouvernementales et/ou d'espaces de pouvoir à l'influence croissante). <p>Par conséquent, la partie sur la capacité de plaidoyer auprès d'entreprises dans la stratégie provisoire a été reformulée pour évoquer l'investissement dans notre travail de plaidoyer de façon plus large, afin de garantir une infrastructure plus forte pour s'intéresser aux acteurs nouveaux (dont des entreprises, tout en tenant compte d'un ordre mondial géopolitique en évolution, qui laisse une place à la Chine et d'autres pays).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir citoyen La consultation du mouvement a fait émerger une volonté claire de renforcer le pouvoir citoyen de deux façons : 1) établir et soutenir un travail de campagne citoyen et local, et donner aux militant-e-s les moyens de mener un travail de campagne, des activités d'éducation aux droits humains (EDH) et des initiatives de plaidoyer au niveau local ; et 2) devenir une organisation qui met en relation, soutient et amplifie les mouvements citoyens de protection des droits humains. 	<p>son personnel et des sections.</p> <p>Les sections devraient initialement consacrer 70 % (avant de passer petit à petit à 80 %) de leur budget dédié aux activités relatives aux droits humains aux priorités mondiales, en travaillant sur des sujets dans leur pays et/ou en soutenant le travail mondial/régional. En outre, chaque section aura la flexibilité nécessaire pour se concentrer sur les éléments des deux priorités qui leur semblent les plus pertinents et choisir l'équilibre le plus adapté entre la liberté d'expression et les inégalités dans la fourchette de 70-80 %. Nous avons hâte de discuter avec les sections pour déterminer si le budget des activités constitue le meilleur cadre pour évaluer le classement de notre travail par priorités.</p> <p>---</p> <p>La fonction de surveillance des autres questions de droits humains garantira qu'Amnesty continue d'obtenir un impact dans des domaines importants de droits humains et de tirer parti de ses compétences actuelles au SI et dans les sections. Comme détaillé dans la stratégie, ces domaines sont la peine de mort, les conflits, le commerce des armes, les questions de justice pénale (ex : torture, exécutions extrajudiciaires, procès iniques, détention), et les points relatifs aux réfugié-e-s et aux migrant-e-s non couverts par les deux priorités. Cela devrait d'abord représenter 30 % de l'ensemble de notre travail – collectif et dans les sections – avant de passer progressivement à 20 %.</p> <p>Dans le cadre de cette fonction, le SI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • surveillera proactivement la situation des droits humains dans des pays/régions clés, diffusera des actions urgentes et des communications, et mènera des recherches, des campagnes et un travail de plaidoyer réactifs, lorsque cela sera nécessaire ; • continuera de donner des conseils spécialisés en termes législatifs, politiques et thématiques, si besoin est ; • élaborera au besoin des campagnes de réaction rapide. <p>Les sections devraient consacrer 20-30 % de leur budget dédié aux activités de droits humains pour réaliser ou appuyer les efforts sur ces sujets, soit en travaillant dessus dans leur pays et/ou en soutenant le travail mondial/régional.</p> <p>---</p> <p>Les équipes mondiales au SI se concentreront <i>principalement</i> sur les deux priorités tout en conservant des capacités et compétences sur les autres sujets de droits humains. L'Équipe de réaction aux crises, dont les activités sont particulièrement adaptées à une approche de <i>surveillance</i>, poursuivra son travail sur les conflits et la liberté de réunion, et élargira son mandat pour davantage soutenir les interventions de crise en vertu de nos autres priorités. Enfin, les bureaux régionaux pourront mieux équilibrer les priorités et la fonction de surveillance, bénéficiant ainsi d'une reconnaissance de leur rôle unique dans la surveillance proactive de la situation des droits humains dans les pays/la région dont ils s'occupent.</p> <p>Il faut préciser que la stratégie ne suggère pas déprioriser soudainement les sujets couverts par la fonction de surveillance. Par exemple, les efforts sur la peine de mort ne représentent</p>
---	--

Par souci d'apporter des compléments et possiblement de nuancer la mise en place de tels modes de management dans les plus hautes structures du SN, il a paru nécessaire de s'entretenir avec un salarié d'AIF. Suite à sa demande, son identité et poste précis ne seront

⁸⁴ Nathalie Delbrassinne, « Nouveaux modes de gestion sociale, implications syndicales », *FEC*, avril 1991, pp.10-11.

pas dévoilés dans ce travail ; il a néanmoins été possible de discuter de la structuration

Q. - Et du coup il n'y a pas spécialement de hiérarchie au sein du pôle ? Au niveau de la hiérarchie interne à votre poste, comment cela s'organise-t-il ?

« Il y a juste G. qui est responsable du P2E. Le CA est un organe indépendant du SN, c'est lui qui est au dessus de tout. Au SN il y a une directrice générale, qui est la plus haute salariée du SN ; en dessous il y a des responsables de pôle, et de service dans chaque pôle. Avant moi [au même poste] c'était C. qui est restée 5 ans, avant elle c'était une dame qui s'appelait P. et qui est restée plus longtemps encore, 7 ans je crois. Ça tourne pas tant que ça. »

Q. - Y a-t-il des échanges entre les différents services ?

« On a tout le temps des réunions avec le pôle action, je peux pas travailler tout seul parce que c'est pas moi qui fait la communication, je m'occupe juste de [fonction] avec les gens de mon service, et du coup si on a pas de ressources ni d'outil spot mobiliser les gens c'est pas possible. On est en frontal tout le temps avec le pôle action, c'est ce pôle-la qui crée les campagnes et qui en contact avec le Secrétariat International à Londres et les chercheurs. On est obligé de passer par le pôle communication aussi : si au niveau de la communication je veux des affiches [...], on est obligé de passer par eux. J'ai des réunions tout le temps avec des collègues. »

interne du Secrétariat National.

Sans mettre au jour une présence hiérarchique implacable, on discerne les semblants d'une division du travail stable, précise et tout à fait capable de s'articuler en fonction des nécessités. Aussi, la place des bénévoles est évoquée comme non-négligeable dans la réalisation des travaux du SN ; cette présence de non salariés est retrouvée dans l'existence de rapports virtuels ascendant entre les structures locales et l'institution centrale.

Q. - Est ce que il vous arrive de faire remonter certains initiatives du terrain au sein du pole Action ?

« Ce n'est pas rare du tout que je fasse remonter les éléments surtout quand il y a des problèmes, mais quand les AJs se saisissent de thématiques et en font des actions, ce que je pense qu'elle font majoritairement, il est fréquent que les infos remontent. Mais c'est particulier en ce moment avec la période sanitaire, qui a empêché la tenue des Week-Ends Antennes Jeunes cette année. C'est pendant ces week-ends qu'on explique un peu le fonctionnement d'Amnesty, comment ça marche les campagnes, le poids d'avoir l'image d'Amnesty, ce que tu dois faire et ce que tu ne peux pas faire, toutes ces choses-là on a pas pu les expliquer. Du coup je t'avouerais que c'est un peu compliqué, je reprends un peu un truc avec pleins d'AJs qui ont pas cette notion de ce qu'on peut faire ou non, et du coup elles s'emparent de beaucoup de thématiques, parfois beaucoup trop vite, sans en parler avant, et du coup ça créé des situations compliqués, sur les ouïgours où c'était assez chaud notamment »

L'entretien ne pouvait omettre d'aborder la question pure et simple de la « professionnalisation » des militants à Amnesty ; il a donc été possible d'obtenir un retour de la part du salarié ici interrogé.

Q. - Est ce que la « professionnalisation » des Antennes Jeunes est quelque chose dont vous pouvez attester l'existence ?

« Je pense que ça dépend vraiment des régions, mais au niveau de la professionnalisation et tout ça, je ne sais pas. Il faut ... tu vas me poser tes questions, mais il n'y a pas de réelle volonté d'Amnesty que les AJ soient professionnalisées. Il n'y a pas de dynamiques particulière et de demandes, les AJ pour le coup ne sont même pas des associations, c'est des branches des groupes locaux, leurs membres ne sont pas forcément adhérents. Il n'y a ni trésorier ni statuts. Donc déjà qu'il y ait ça en association ça serait un gros truc...ce n'est pas du tout quelque chose d'influencé par Amnesty. Sur le plan national c'est principalement des AJs lycéennes, donc la logique est différente en fonction des membres principalement. Même dans les AJ universitaire je ne pense pas qu'il y a it tant de pôles développement etc...c'est surtout dans les Antennes Jeunes des grandes écoles. » (Salarié à Amnesty International, entre 20 et 30 ans).

*

Le lecteur l'aura donc compris : les structures locales, et particulièrement jeunes, constituent un élément primordial dans la construction d'ensemble d'Amnesty International. Mais l'autonomie supposée des Antennes Jeunes, qui comme nous l'avons soulevé délibèrent en interne à leur manière, est traversée d'outils et de dispositifs formels comme informels visant à canaliser les énergies militantes dans un sens donné à l'échelle internationale. En interne, la mise en urgence des situations et la nécessité de cadre rendent acceptable les outils de management que transposent les fiches d'orientation de l'action voire l'appel à projet ; en externe, ce sont la participation des membres aux processus délibératifs qui légitime la perception de la cause juste, en constante considération de son vivier militant. Au dessus de ces deux évènements qui, comme nous l'avons prouvé, héritent des théories basiques de gestion d'entreprise, c'est l'ensemble du système de valeur du jeune militant qui est recalibré. La priorité apparente donnée à la mobilisation de compétences est couplée d'une image de jeunes capables d'utiliser les outils efficaces dans l'élaboration d'actions - et de stratégies. Inscrit dans la filiation du courant théorique de la mobilisation des ressources, cela peut aussi constituer une allusion discrète aux théories de la « black box », c'est à dire la capacité d'une institution à intégrer à son fonctionnement des éléments pour en faire des avantages et des performances⁸⁵. Si ce rapprochement est peut être prématuré, un bref regard à l'intérieur de la « boîte gestionnaire » sera une autre nuance de cette hypothèse, en y associant plutôt une logique individuelle, à l'échelle des groupes, avec laquelle le Secrétariat National n'a aucun rapport. Néanmoins, le même entretien attire l'attention sur l'existence d'impératifs aisément assimilables au monde professionnel : une division du travail, mais aussi une fluidité des échanges qui permet de signaler les déviances et d'en limiter la nuisance.

⁸⁵ Sur la théorie de la mobilisations des ressources, voir Neveu (2019) p.54.

CHAPITRE 3 : Un Collectif Personnalisé

Il est donc deux composantes essentielles à la qualification d'une Antenne Jeune d'Amnesty : son rapport au terrain, asymétrique et variable, et son imprégnation des outils que l'ONG fournit, si constructifs ou contraignants soient-ils. Il nous reste dès lors à approcher l'élément central de ce rapport entre terrain et volontés institutionnelles ; dans une approche comparative, il est crucial de rapporter l'objet d'étude tel qu'envisagé par les théories de l'action collective, en soulevant similitudes, limites et compléments. Cet ultime chapitre sera une occasion de placer le groupement étudié dans ce que l'auteur Hans Georg Gadamer qualifie de « cercle herméneutique ». Autrement dit, nous aurons l'occasion de considérer l'objet munis des outils d'analyse mis en avant par la littérature, d'en considérer les aspects, et possiblement de revoir la conception du groupement tel qu'elle est avancée ; sous réserve de sa pertinence, cette analyse ouvrira la voie à des reconsidérations du champ des mouvements sociaux.

3.1 RÉSISTANCE ET RÉAPPROPRIATION

Les Antennes Jeunes de Lille se situent sur un double axe de variables : l'adaptation (au terrain, aux nécessités du groupe et à la situation pandémique), et l'encadrement (par rapport aux thématiques abordés, aux orientations données par le SN, aux transferts normatifs descendants). Ces deux variables se complètent plus qu'elles ne s'opposent car même si leurs résultats propres ne sont pas transposés à l'identique dans l'ensemble de ce schéma interprétatif, il reste certains que les compétences, les pratiques et les valeurs qui s'y associent se diffusent aux différents niveaux de l'organisation. Une image peut ici être des plus équivoques : celle d'une cocotte-minute - prise entre la composition variable du terrain et la chape plus ou moins hermétique de l'institution humanitaire - dans laquelle se mélangent les composants de la mobilisation locale. Dans ce dernier chapitre, notre objectif n'est autre que de « goûter » ce mélange et d'en dégager les saveurs connues que mettent possiblement au jour des éléments de la sociologie des mobilisations. Cet ultime

effort sera potentiellement porteur d'observations nouvelles, venues démentir, confirmer ou enrichir la littérature.

A) Critique ouverte

L'image de la cocotte-minute n'est pas anodine ici : la force de pression créée par la réaction chimique et la soupape sont en constante résistance l'une à l'autre. Nous l'avons vu, les outils de gestion qu'utilise Amnesty International tentent de contrôler le déroulement des mobilisations en interne - se référant métaphoriquement au couvercle. Bien que l'implosion de ce dernier soit rare voire impossible, il ne faut pas occulter de l'analyse l'existence d'éléments qui viennent lui résister. Dans le cas précis d'Amnesty International, cette résistance s'apparente plus à une contestation qui, comme nous serons amenés à le démontrer, ne fait pas seule figure d'adversaire inconsolable.

Brièvement abordés dans l'introduction, les événements de Mars 2021 sont transmis dans les différentes boîtes email des structures locales de la manière suivante :

« Chères et chers membres d'Amnesty International France,
Depuis plus de 15 ans, la Commission Education aux Droits Humains, composée de militants conduit la politique anime l'EDH d'AIF. Elle a entre autre, rédigé une somme d'outils pédagogiques et formé des centaines de membres.
Après un constat d'entrave de leur travail de la part du SN, après des tentatives d'efforts et constatant le mutisme du Conseil d'Administration d'AIF, les membres de la Commission sont aujourd'hui poussés à démissionner collectivement.
La lettre jointe vous éclairera sur la situation rencontrée. Individuellement, nous continuerons à nous engager pour l'EDH et à nous rendre disponibles pour vous aider dans vos démarches de militantes et de militants intervenant en EDH.
Nous vous laissons juges de l'écho que vous voudrez bien donner (ou pas) à ce mail et à la lettre qui l'accompagne, dans vos groupes, vos régions, vos AJ.
Solidairement à vous.

Les membres émus de la Commission Education aux Droits Humains d'Amnesty International France »

Ce message de démission collective est accompagné d'un document de deux pages comprenant les justifications détaillées de cette décision.

La commission Éducation aux Droits Humains démissionne (est démissionnée) collectivement.

Motifs

La Commission constate que son travail, son expérience collective de plusieurs années sont, malgré les déclarations, ignorés, traités comme négligeables ou comme si rien n'avait été fait en EDH avant le recrutement des salariées.

Ainsi, par exemple, les nombreux outils pédagogiques pour les actions en EDH, que des membres de la commission ont produits depuis des années et s'emploient à mettre à jour régulièrement, sont méconnus ; des freins sont opposés à leur diffusion.

Autre exemple, une enquête a été envoyée à certains membres sur l'EDH à AIF. Cette enquête a été émise par le SN sans consulter en amont la Commission EDH, ni même l'en informer. Ceux qui ont reçu cette enquête ont pu constater l'absence totale de références aux documents, outils et actions de la Commission

De même, une formation en EDH intitulée « diversifier les lieux d'intervention » a été lancée sans même en informer la commission ni lui proposer de contribuer à son contenu.

Question de « professionnalisation » ?

La commission considère comme légitime le souci d'efficacité et d'organisation dans le mouvement. Elle reconnaît l'importance d'un haut niveau de compétences et d'exigences, la nécessité de la rigueur, de la cohérence entre les finalités, les stratégies, les programmations, feuilles de route, etc ...

Dans cet esprit, et parce que de nouvelles personnes ont été recrutées au SN pour constituer un service EDH à la hauteur des ambitions, les membres de la Commission EDH ont participé à de multiples réunions du pôle PEE sur l'articulation entre celle-ci et le service. Conscients de la nécessité d'une bonne coordination et d'une définition claire des tâches et des responsabilités avec le service EDH, qui leur permettent d'exercer leurs missions, les membres de la commission se sont efforcés de répondre aux attentes du CA et du SN en termes de planification et de formalisation, afin de faire correspondre ses projets avec les objectifs stratégiques d'AIF. Ces efforts se sont concrétisés par la proposition d'une feuille de route remise au PEE le 24/02/21.

Absence d'accord

Malgré ces efforts, le service et la commission n'ont pas trouvé de terrain d'entente sur la définition des responsabilités concernant la validation des documents qu'elle produit et la formation annuelle des intervenants en EDH (qu'elle construisait et exerçait depuis plus de 15 ans).

Plus généralement, les membres militants (« bénévoles ») de cette commission ressentent que leurs initiatives, leur créativité, leur dynamisme sont entravés par une bureaucratisation croissante, des procédures, « process », mises en grilles, etc. (outils de travail utiles aux salariés) qui prennent le pas sur les activités d'EDH — la raison d'être de la commission. Les méthodes d'organisation du travail sont louables à condition d'être menées à bien avec discernement et de consommer l'énergie juste nécessaire.

1

Pour mémoire, à l'actif de la commission, on peut citer :

- des formations au SN et en région (entre 800 et 1000 militants ont été formés en EDH par la commission) avec des retours très favorables.
- des documents sur les fondamentaux et campagnes d'AI publiés, téléchargés, appréciés par les intervenants comme par les enseignants sur le terrain.
- des projets qui ont donné lieu à diverses actions pédagogiques nationales et manifestations (expositions, chansons, saynètes, affiches...).

Les membres de la commission ont l'impression qu'ils ne peuvent agir qu'à condition de perdre toute autonomie en tant que commission, et éventuellement de se proposer de manière individuelle et ponctuelle sur des projets émanant du SN. D'autres modes de collaboration entre les militants et les salariés sont pourtant possibles.

La commission, en la personne de son dernier responsable élu par ses membres pendant plusieurs mois (Pierre Mitrano), s'est adressée au CA, instance politique du mouvement, pour lui exposer la situation et lui demander de se prononcer.

Quel mouvement voulons-nous ?

Nous attirons l'attention sur le fait qu'il ne s'agit pas de problèmes de relations interpersonnelles. D'ailleurs, cette démission collective vient après d'autres, de commissions et de salarié.e.s, avec certain.e.s desquel.le.s nous avons très bien collaboré.

Il s'agit plus largement de la manière dont le mouvement, qui est une association de militants (telle que définie dans ses statuts) conçoit la place et le rôle respectifs de ces derniers (notamment lorsqu'ils sont organisés en commissions) et des salariés, et les relations entre eux.

Si les tâches ne peuvent être les mêmes, si les positions sont différentes, « bénévole » n'est pas pour autant synonyme d'amateur. Les militants ont également des compétences et peuvent contribuer aux combats d'Amnesty, d'autant que certains sont anciens et ont une longue expérience, de l'EDH entre autres. Tout cela doit-il être balayé au nom d'une « professionnalisation » au sens d'un remplacement par des « professionnels » salariés ?

Nous avons l'impression que les « bénévoles » sont tolérés individuellement, au service des besoins ponctuels d'un service administratif, dans le rôle d'exécutants, que les membres d'Amnesty sont sollicités pour des dons (lourdement) ou pour faire nombre lors de manifestations et non comme les forces vives du mouvement. AIF devient un organisme de professionnels de l'action, une "association de salariés".

Alors même que l'Éducation aux Droits Humains est considérée comme un axe prioritaire dans les orientations d'Amnesty, au point que depuis 2016, trois salariées sont venues renforcer le service qui lui est consacré ; alors que le projet éducatif d'AIF, rédigé par la commission puis affiné en bonne collaboration avec le service EDH, doit être soumis aux instances politiques du mouvement, il est révélateur que cette commission en vienne à conclure qu'elle ne peut plus exercer sa mission.

les signataires par ordre alphabétique : Caroline Bonnot, Anne-Marie Gérardot, Hannah Lynn, Christine Massé, Pierre Mitrano, Claire Plateaux, Gabrielle Simonet, Catherine Yelnik

2

On y trouve la dénonciation directe d'une « bureaucratisation croissante, des procédures, "process", mises en grilles, etc. », érigés en rupture avec le rôle historique de la Commission - incarnation directe de la division du travail qui traduit le durcissement de la structure des associations ainsi que la routinisation de leurs activités⁸⁶. La lettre, qui insiste sur les résultats attestés de son travail jusqu'ici et exprime les craintes de voir son pouvoir perdre en autonomie et en initiative, exprime aussi son opinion sur les moyens de résolution, et émet de sérieuses remarques concernant l'orientation « professionnalisante »

⁸⁶ Voir Collovald *et al.* (2002) p.65.

qu'ils tirent de leurs expériences. Quelques jours plus tard, un second document de soutien est envoyé à l'ensemble des militants : ce ne sont pas moins de 20 courts témoignages, issus de positions différentes au sein d'AIF (militants, bénévoles, salariés, membres de commission), qui vont alors soutenir les arguments avancés par le groupe démissionnaire.

RÉACTIONS DE MILITANTS À L'ANNONCE DE LA DÉMISSION DE LA COMMISSION ÉDUCATION AUX DROITS HUMAINS

Membres d'autres commissions

Une première démission : J'ai fait partie pendant longtemps d'une équipe au SN chaleureuse jusqu'à ce que des "professionnels" marketing etc ... viennent tout chambouler. ... Nous avons fini aussi par tous démissionner. J'espère qu'entre les débats sur le plan stratégique et la finance, quelqu'un évoquera votre démission à l'AG.

Une seconde démission : Je suis très émue à la lecture de votre lettre de démission, et ce que je ressens est bien plus qu'un simple pincement au cœur. Je crois revivre ce que nous – ex-commission xxxxxx – avons vécu pendant quatre ans – avant de démissionner en bloc, à bout de force, à bout de nerfs, à bout de tout. Vous avez fait un travail remarquable ! Merci ! Quelle désolation ! Quel gâchis ! Je vous embrasse très chaleureusement.

Une autre démission : Oui cette démission me rappelle de bien mauvais souvenirs, la mienne il y a 4 ans après avoir essayé à maintes fois de proposer des solutions pour un travail de collaboration efficace en tenant compte des compétences et des faiblesses de chacun. J'adhère à tout ce dit cette lettre, ce n'est pas une surprise, j'ai vu des dizaines de responsables de com et de coo lâcher prise par lassitude, dégoût et incompréhension.

(...)

La liste est longue de ces petites humiliations quotidiennes qui ont fini par me fatiguer (...). Je pense qu'à terme les bénévoles du SN ne seront que des toutes petites mains. Et pourquoi pas ? Qu'AI devienne gérée uniquement par des salariés ne me gêne pas sur le principe, c'est une évolution que l'on voit un peu partout dans les associations. Ce qui est profondément désagréable et qui m'a définitivement poussé dehors, c'est l'hypocrisie de certains salariés et de la direction dans son entier et surtout des membres du CA (...).

On a l'impression de méthodes du monde de l'entreprise quand on veut licencier sans indemnités et que cela aboutit à une mise au placard pour que le salarié parte de lui-même. Les spécialistes des ressources humaines appellent cela le « job vacuum » : faire en sorte de faire partir un salarié en vidant son poste de tout intérêt, en lui mettant des bâtons dans les roues, en imposant des procédures de plus en plus complexes, en l'humiliant par de petites vexations quotidiennes ... Alors, qu'AI ne soit que gérée par des salariés encore une fois pourquoi pas. Mais stop à cette hypocrisie malsaine et que les postes de chacun soient parfaitement définis. (...)

Quand j'ai écrit ma lettre de démission (...) j'ai reçu une bonne dizaine de réponses de salariés (avec lesquels j'avais de très bonnes relations de travail) exprimant leur tristesse de me voir partir et leur ras le bol de devoir continuer à travailler dans un climat délétère dont ils souffraient mais ne pouvaient pas parler. Devant la gravité des mots employés dans ces courriers j'ai alerté le CA en transférant les mails anonymement et après avoir demandé l'autorisation aux auteurs.

Je l'ai fait en tant que militant mais aussi que médecin habitué à gérer des crises dans les institutions médico-sociales. On m'a alors proposé de participer à des réunions d'une commission de travail sur la réorganisation d'AI, j'ai dit oui, (...) et j'attends toujours les dates et les horaires ...

Au niveau des militants il ne faut pas oublier que nous sommes là d'abord et avant toutes choses pour défendre des valeurs auxquelles nous sommes profondément attachés ; donc merde au bouillonnement marécageux du SN, ne nous laissons pas impacter et continuons nos actions dans notre entourage en se servant du nom d'AI pour ouvrir les portes.

Les bénévoles et les salariés :

. Je crains que la situation pandémique facilite cette dérive par le manque de présence des bénévoles et des élus au sein du SN. Il faut surtout réaffirmer que ce sont les élus qui font la politique du mouvement et non le personnel salarié qui eux mettent en œuvre une politique. Les bénévoles des commissions font partie de ces membres qui définissent une politique ils doivent être écoutés.

. Je suis assez scandalisée de voir cette accumulation d'incompréhensions ! Triste je le suis aussi car il s'agit d'EDH, le mot "éducation" ne peut être "entendu" que dans le respect des rôles de chacun et les bénévoles ont largement leur part dans cette action, les services n'ont de raison d'être que si des bénévoles agissent, et si nous sommes les maillons de la chaîne nous sommes aussi employeurs ! Ce que font sur le terrain les bénévoles, membres d'AI depuis xxx années, ne peut pas se faire par les salariés en place au SN et réciproquement. **La complémentarité prend tout son sens et elle devrait pouvoir s'exercer en laissant la place à chacun.** J'aimerais croire que votre démission suscitera des réactions positives.

. Il est vrai que je suis assez atterré de constater qu'une équipe motivée qui s'est donnée à fond est contrainte de démissionner à cause d'une conception et appréciation erronée de la différence entre militantisme et professionnalisme, même si pouvoir compter sur une équipe permanente est rassurant pour les relais que nous sommes (docs /réflexion /...). J'ose croire que l'intelligence dans de futurs échanges entre SN et vous permettra d'apporter clarté et humanité de partage. Je suis de tout cœur avec vous et merci pour votre courage qui va faire avancer j'en suis sûr la reconnaissance du travail des bénévoles militants car sans eux sur le terrain : il ne se passerait rien aussi documentés soient ils!!!

. Ma réaction "à chaud" : il me semble que les salariés devraient être au service des bénévoles et non l'inverse. C'est le principe même d'AI. Avec mes encouragements.

. Cet état de choses est consternant en effet, et je comprends parfaitement la réaction et la décision de la commission. Le malaise n'en finit pas de persister, et j'ai bien peur moi aussi que ce mouvement y perde une bonne partie de son âme. Peut-être est-ce dans le cours naturel de l'histoire d'un mouvement de voir une nouvelle génération arriver et s'emparer des questions, dommage si on ne réussit pas à faire le passage de relais essentiel entre générations, et que les plus anciens aient cette désagréable impression qu'ils n'ont jamais été à la hauteur et que tout est à jeter aux oubliettes... C'est dingue ! Je suis solidaire avec vous et je partage votre désarroi et votre déception. Je fais circuler dans toute la région. Il faut en parler à l'AG.

. J'ai repris votre courrier et je suis allée regarder le 2ème projet pour le cadre stratégique mondial et l'impression que j'avais s'est un peu mieux confirmée lorsque j'ai vu que la répartition des fonds pour les droits humains faisait des questions de droits humains "les domaines de travail flexibles" soit 20 % des fonds et lorsque nous regardons la liste, cela donne l'impression qu'AI se désengage des questions qui ont fait son ADN à moins que l'on considère que l'action des bénévoles est tellement gratuite qu'il n'y a pas lieu de prévoir des financements. Pourquoi pas ? mais cela supposerait que le travail de fond est fait par des salariés ? (...)

Je pense qu'AI devient une organisation qui sous l'angle du terme professionnalisation oublie

En suggérant à plusieurs reprises leur propre démission, les signataires anonymes de ce document font part de leurs inquiétudes sur la « bureaucratie », la « dérive » et l'émergence d'une « grosse machine dont les membres [ne sont] plus que de vagues serviteurs ». Un bref détour par les réponses apportées à cette lettre permettra notamment de constater l'absence de remise en question des instances supérieures de AIF, qui se contentent de renvoyer la responsabilité de cette démission au manque de rationalité des démissionnaires. Premier à réagir à la démission de la Commission, le Conseil d'Administration fournit un document de quatre pages, dans lequel il s'applique à démentir systématiquement les propos tenus. Il y souligne premièrement la récurrente obstination de la Commission à

maintenir d'anciennes techniques de gestion, mais ne relève à aucun endroit le terme de bureaucratisation pourtant reproché dans la lettre. En occultant la mise en place possible de solutions ou de remédiations à cette situation de protestation interne, il fait l'aveu d'un manque de remise en question sur les normes professionnelles que son fonctionnement induit.



Nos références : 18 N 21

Paris, le 26 mars 2021

Réponse au courrier de la Commission EDH du 22 mars 2021 (adressée également aux relais EDH, aux membres du Conseil national et au Secrétariat national)

Chers amis,

A la suite de la démission collective des membres de la commission EDH et du courrier que celle-ci a diffusé largement le 22 mars, le Conseil d'administration d'Amnesty International France a décidé de répondre à la fois à la Commission et aux personnes qui ont reçu cette lettre. Avant de reprendre point par point ce qui y est affirmé, nous avons également choisi de saisir cette occasion pour rappeler avec force notre attachement à l'identité militante de notre mouvement, notre vision de la place des bénévoles et des salariés au Secrétariat national et de la nécessaire évolution de notre section.

Rappelons avant tout que le mandat confié au Conseil d'administration par les membres qui l'ont élu est de garantir le bon fonctionnement de la section, dans toutes ses composantes, dans le respect des valeurs fondatrices d'Amnesty International, notamment l'impartialité.

À ce titre, nous souhaitons rappeler, avec la même force, qu'une organisation comptant aujourd'hui près de 120 000 membres, près de 100 salariés et 250 bénévoles au Secrétariat national, ne saurait accomplir sa mission sans que des règles de fonctionnement soient clairement définies, partagées par tous et toutes et réellement appliquées. Au sein d'Amnesty International France comme des autres sections du mouvement, tout le travail de défense et de promotion des droits humains repose sur une collaboration fructueuse et sereine entre les diverses composantes, ainsi que sur l'obligation de rendre des comptes (ce qui est à distinguer d'un contrôle) et sur le respect de la programmation de l'action validée par le Conseil d'administration.

La question de la professionnalisation et de la collaboration entre les bénévoles du Secrétariat national et les salariés est loin d'être nouvelle et a fait l'objet de toutes les attentions. En septembre 2016, a été créé un groupe de travail réunissant des personnes représentant toutes les parties concernées. Ce groupe a travaillé deux ans pour élaborer un plan d'action visant à clarifier les missions de chacun et à faciliter la collaboration. Ce plan d'action, validé par le CA fin juin 2018, comprend diverses recommandations dans 4 volets différents : 1) Organiser le travail des campagnes et projets en équipes mixtes bénévoles et salariées ; 2) Clarifier les rôles, responsabilités et missions ; 3) Formaliser et s'approprier un cadre commun : processus de décision, consultation des équipes ; 4) Créer un environnement favorable à l'intégration, la relation, l'échange et la confiance mutuelle.

Notre constat est que la mise en œuvre de ces recommandations au sein du Secrétariat national a eu des résultats positifs sur notre travail commun, y compris au pôle Action où les difficultés étaient pourtant les plus nombreuses. Au pôle Engagement et Éducation aux droits humains (P2E), la collaboration entre l'équipe bénévole de formation et les salariés est une réussite. Certes, toute organisation du travail suppose de renoncer à une certaine autonomie, voire une certaine spontanéité dans les initiatives puisqu'il faut se coordonner, planifier et donc accepter d'entrer dans un cadre commun. Des progrès sont bien entendus toujours possibles, et le CA suit de près la mise en œuvre de ce plan d'action. Mais aujourd'hui, la majorité des personnes au Secrétariat national parvient à travailler de façon harmonieuse et complémentaire.

Bien entendu, la même démarche a été entreprise entre le service et la Commission EDH, sous la responsabilité de la directrice du Pôle, afin que la feuille de route de la commission intègre ces principes. Force est de constater que malgré tous les efforts fournis pour faire comprendre et faire accepter la nécessité de travailler autrement aujourd'hui, dans ce cas précis, la situation reste bloquée. Les membres de la commission n'acceptent pas de changer de fonctionnement et remettent en cause celui qui est proposé, au nom de leur longue expérience et de leur expertise, que par ailleurs tout le monde, y compris le CA, le P2E, reconnaît.

À présent, nous allons répondre plus en détail à la lettre envoyée par la Commission car elle contient un certain nombre de contre-vérités et de procès d'intention qui ne peuvent que nous interpellent.

Tout d'abord, la Commission EDH laisse entendre que le Conseil d'administration a ignoré ses interpellations, récentes ou plus anciennes. Or, loin d'être resté dans le « mutisme » ou dans l'inaction (comme cela a été écrit dans un mail du responsable pressenti, qui a depuis retiré sa candidature), le CA a accompagné du mieux qu'il le pouvait le processus depuis le mois d'octobre à travers plusieurs entretiens (dont l'un avec la présidente et les deux vice-présidents), réunions et échanges par mail. Indéniablement, un temps considérable a été passé à tenter de régler ce conflit, en vain.

Par ailleurs, nous trouvons tout à fait inappropriée la tentative de faire croire que la Commission EDH a été « démissionnée ». Le P2E, la directrice générale et le CA ont tout essayé pour convaincre les membres de cette Commission de dépasser les conflits et de se tourner vers l'avenir en se focalisant avant tout sur la poursuite de notre mission à travers le développement de l'EDH.

Les griefs exprimés par la Commission EDH vis-à-vis des équipes du P2E s'inscrivent dans un cycle de critiques et de reproches qui se sont intensifiés avec le lancement de la Programmation 2016-2020. C'est d'autant plus dommage que l'une des ambitions de cette programmation était de développer la mission d'EDH en renforçant les moyens accordés à celle-ci. Les personnes salariées recrutées dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan de développement, en particulier l'actuelle responsable du service EDH, tout comme celle qui l'a précédée, ont toujours consacré le temps nécessaire pour répondre aux questions, définir les articulations, lever les malentendus, informer et associer à leurs travaux les personnes qu'elles sont loin de considérer comme des « amateurs » ou des « exécutants ». S'il est vrai que ces discussions ont souvent été difficiles ou tendues, elles ne se sont pas traduites que par des désaccords, loin de là.

De plus, les membres de la Commission affirment que « des freins auraient été opposés à la diffusion » des outils pédagogiques qu'elle produit. Loin de bloquer la diffusion de ressources, dont l'utilité n'a jamais été mise en cause, les équipes du P2E, pôle auquel est rattachée la Commission, ont simplement manifesté le souhait que la liste des documents disponibles leur soit communiquée et que toute demande de publication sur le site fasse l'objet d'une information préalable et qu'elle soit anticipée. Et ce, afin d'organiser au mieux le travail avec l'équipe de la Communication numérique, en charge des publications sur le site amnesty.fr

Les membres de la Commission EDH affirment également qu'une enquête sur l'EDH aurait été envoyée à certains membres « sans consulter la Commission en amont, ni même l'en informer ». Cette enquête, qui s'inscrit dans le cadre d'un projet de refonte des pages « Éduquer aux droits humains » sur le site amnesty.fr, a pourtant fait l'objet de différentes informations dès le mois de décembre 2020. Une proposition de participation au projet a même été adressée fin février par le service EDH au responsable de la Commission, mais cette proposition n'a fait l'objet d'aucune réponse. Sur ce même sujet, les membres de la Commission EDH pointent le fait que cette enquête ne fait aucunement référence « aux documents, outils et actions de la Commission ». Mais c'est oublier que cette enquête ne fait pas davantage référence aux documents produits par le service EDH. En effet, plutôt que d'organiser les ressources par auteur, l'enjeu du projet est surtout d'améliorer l'accès des utilisateurs aux ressources disponibles, par thématique et format.

Les membres de la Commission EDH indiquent qu'une formation sur la diversification des lieux d'intervention en EDH aurait été lancée sans qu'ils y soient associés ou en soient informés. La Commission en a pourtant bien été informée et ce, dès octobre 2019. Mais force est de constater que, malgré les nombreux échanges qui ont eu lieu pour expliquer le choix de recourir à un intervenant extérieur, les membres de la Commission restent sur leur position.

Enfin, la commission EDH indique qu'aucun terrain d'entente n'a été trouvé avec le service EDH concernant la validation des documents qu'elle produit. Or, malgré les propositions du service pour qu'une discussion ait lieu sur ce sujet spécifique, aucune suite concrète n'y a été donnée. La formation annuelle des intervenants en EDH a fait l'objet quant à elle de très nombreuses discussions. Mais il ressort de celles-ci que la Commission rejette tout simplement la proposition que cette formation fasse l'objet d'une préparation et d'une animation conjointes entre bénévoles et salariés, alors que c'est l'une des responsabilités du service EDH de former les militants à cette mission.

Au vu de tous ces éléments, nous devons aujourd'hui nous résoudre à acter la démission des membres de la commission EDH. C'est avec grand regret mais aussi avec le sentiment que lorsqu'une situation est à ce point sans issue, que tout a été tenté en vain pour réparer les liens, il vaut peut-être mieux savoir en rester là. Ceci n'altère en rien notre profonde reconnaissance pour le travail accompli pendant de nombreuses années avec une compétence et une expertise incontestables.

Nous restons bien évidemment déterminés à poursuivre et développer l'éducation aux droits humains, qui est l'une des missions majeures de notre mouvement et sera au cœur de la prochaine stratégie mondiale.

Le Conseil d'administration

Cc : Relais EDH, membres du Conseil national, et Secrétariat national

Pareillement, la réponse officielle de la part de Cécile Coudriou écarte toute remise en question de la part des instances supérieures de AIF : elle place le manque de constructivité dans les échanges au centre de sa rhétorique, et implore au calme par souci de « tourner la page ».

AMNESTY INTERNATIONAL 

Nos références : 19 N 21

Objet : réponse au courriel de la commission EDH démissionnaire daté du 3 avril 2021

Paris, le 16 avril 2021

Bonjour à tous et toutes,

A la suite du dernier courriel de la commission EDH démissionnaire, envoyé le 3 avril à une liste de destinataires de nouveau en copie cachée, je me vois dans l'obligation de réagir en m'adressant à tous les membres du Secrétariat national et des diverses instances, ainsi qu'aux relais EDH, et les membres du Conseil national pourront diffuser ce message comme ils l'entendent dans leur région.

Je dois tout d'abord réaffirmer que le 20 octobre 2020 à 14h, j'ai bel et bien participé à une réunion en visioconférence avec Anne-Marie Gérardot, responsable démissionnaire de la commission, en présence des deux vice-présidents d'AIF. Je n'apprécie donc vraiment pas d'avoir été personnellement mise en cause dans ce dernier mail sous-entendant que cette réunion n'aurait pas eu lieu et que j'aurais donc menti. J'ai depuis reçu un message d'excuses de la part d'Anne-Marie, à qui la mémoire est revenue, mais j'attends toujours que ce rectificatif soit envoyé, comme je le lui avais demandé, à toute la liste des destinataires...

Je dirai sans détour que certaines méthodes ne correspondent pas à l'idée que je me fais de nos valeurs amnestiennes : d'une part, il est bien regrettable que tous les membres de la commission aient signé ce message sans même vérifier auprès de moi ce qui leur avait été dit par Anne-Marie. D'autre part, outre la liste en copie cachée - procédé déjà discutable car nous ne savons pas à qui répondre - une autre étape a été franchie avec l'envoi de ce soi-disant « florilège » de messages de soutiens « anonymisés ». J'avoue ne pas comprendre ce qui peut justifier un tel choix de l'anonymat, ni cette façon de s'exprimer, tellement critique et méprisante vis-à-vis des salariés et des élus. À part jeter le trouble dans toutes les régions sans réel débat, quel peut être l'impact d'une telle démarche ?

Méthode peu amnestienne également du point de vue de l'impartialité : s'il est assez facile de diffuser quelques messages de personnes qui pensent comme vous, il est plus difficile de se remettre en cause et de confronter des points de vue différents. Comment le CA est-il censé répondre à ces réactions ? Envoyer à notre tour un « florilège » de commentaires positifs sur la façon dont les choses ont évolué au SN (notamment grâce à la mise en œuvre, depuis deux ans, de notre plan d'action sur la collaboration entre salariés et bénévoles du SN) et sur notre implication totale pour continuer de progresser ensemble ? Envoyer le compte rendu de la dernière réunion bénévoles / salariés du Pôle Action dont voici un extrait : « L'exercice de mettre en avant les bonnes pratiques est intéressant. Il est souligné la bonne collaboration avec les équipes du pôle action mais aussi des autres services du SN, les capacités d'adaptation des équipes bénévoles au travail à distance et la détermination à faire avancer les droits humains dans le monde. » ? Évoquer le témoignage d'un membre de l'équipe bénévole Formation - entendu lors d'une Assemblée régionale à laquelle j'ai récemment été conviée – qui se disait tellement heureux de l'ambiance qui y règne et de la bonne entente avec les salariés du pôle Engagement et EDH ?

Il est vraiment temps de tourner la page car tout a été tenté pour trouver une solution avec la commission EDH. Mais cela ne veut pas dire que le CA et l'équipe de direction pensent que tout est parfait et qu'il n'est plus nécessaire de poursuivre le travail sur la question des relations entre bénévoles et salariés. Nous souhaitons donc proposer, avant l'Assemblée générale, la tenue d'un webinaire consacré à cet enjeu d'une collaboration fructueuse et sereine entre bénévoles et salariés. Tous ceux et celles qui le souhaitent pourront s'exprimer en toute transparence, de manière respectueuse et constructive. Je reviendrai vers vous avec des propositions de date.

À bientôt.

Cécile Coudriou
Présidente d'Amnesty International France

Soucieux de dépasser ces échanges relevant quasiment de l'invective, il a semblé nécessaire de stimuler une réflexion sur les critiques que le jeune militant Lillois pourrait émettre à l'encontre d'AIF.

« Le problème d'Amnesty, paradoxalement, c'est son spectre trop large de thèmes abordés, de combats. Finalement on s'y perd un peu, et lorsque les militants viennent en premier lieu ils se disent qu'ils ont faire des manifs, qu'ils vont aller jeter du sang sur la préfecture ! Je schématise mais c'est vraiment ça, mais ils déchantent rapidement car ce n'est pas assez pro-actif, et finalement c'est passif, avec beaucoup de communication et d'éducation. Les gens préfèrent aller à se raccrocher à une cause qui leur tient à coeur, et non pas des causes » (Pierre, ancien responsable de l'AJ Uni, doctorant, 26 ans)

Alors que le sujet n'était pourtant pas amené, il a été possible d'observer des remarques critiques à l'encontre de la gestion effectuée par AIF auprès des antennes jeunes :

Q. - Tu m'as parlé d'un « fonctionnement d'entreprise », est-ce-que tu pourrais revenir sur ça ?

« Je le vois dans l'Antenne Jeune, c'est incroyable ! Quand j'ai vu le spot qu'ils ont fait pour Noël, je me suis dite « on dirait un film ». Ils ont fait un spot avec je ne sais plus quelle musique, plein d'images partout, sur Youtube. Je me suis dite « d'accord, c'est joli », mais nous quand on demande 80 euros pour faire venir quelqu'un, pour payer un billet de train, on nous explique que c'est tendu. J'ai appris que le groupe local n'a même pas de compte propre, que c'est rattaché au siège. Je veux dire, ils [les salariés du siège] ont fait le « Z event », ils ont ramassé 5 millions ; d'accord on reçoit de la documentation gratuite en on est remboursés si on se rend au siège, mais je veux dire...on est quand même très dépendants. Comme on a pas le droit d'avoir d'argent, et bien on ne peut quasiment rien faire, et le contrôle il vient de la principalement. Je trouve que c'est par la bourse, mais ça le devient même sur le choix des thèmes : quand je vois ce qui se passe par rapport aux ouïgours, on ne peut rien dire, si il y a des risques il ne faut pas attendre 8 mois pour nous le dire. Je ne comprends pas pourquoi lorsqu'il y avait les violences policières tous l'été, on nous a envoyé un message pour nous expliquer quoi dire ou ne pas dire. Et encore c'est des documents qui sont perdus dans le grand flou des messages, que personne n'a. Je trouve que vraiment il y a beaucoup de manque de communication, et de liberté de pouvoir modifier la ligne. » (Naomi, ancienne responsable de l'AJ ESPOL, L3 Relations Internationales à ESPOL, 20 ans)

Un court extrait comme celui-ci illustre l'idée soulevée par la lettre de démission d'une résistance discrète mais diffuse, qui ne mâche pas ses mots pour dénoncer les effets du management précédemment détaillé. Quelque peu confuses, les remarques de l'ancienne responsable de l'AJ restent fondées : en effet, plusieurs courriels demandent explicitement aux groupes locaux de ne pas mener certaines actions qui pourraient avoir un caractère nocif pour Amnesty et ses salariés. De tels témoignages, provenant d'horizons et de générations hétérogènes, incarnent la résistance aux normes gestionnaires que tant de documents et observations ont mis au jour.

B) Des réappropriations participatives ?

Le point d'analyse que cherche à développer cette partie ne se trouve pas seulement dans l'existence de phénomènes de résistance, ni dans la seule aptitude des militants à exprimer un regard critique sur la gestion associative, et encore moins dans les réponses

verbales et immédiates qui y sont apportées. Dans l'idée posée par Michel Offerlé, les supposés adversaires d'une action collective en sont autant des protagonistes que les alliés déclarés : par souci de construire un mouvement viable, il devient dans l'intérêt de AIF de se réapproprier les critiques qui lui sont destinées⁸⁷.

Les réponses du Secrétariat National et des pôles qui le composent sont multiples, et portent toutes en elle les marques d'une structure qui se soucie de son vivier militant - la question récurrente étant les fins concrètes de ces préoccupations. Suite à la démission de la Commission EDH et aux nombreuses voix qui se sont élevées pour soutenir cette décision, la présidence de AIF a convoqué la tenue d'échanges formels entre les différentes structures, pour discuter notamment de la relation conflictuelle qui anime le dualisme bénévoles et salariés. Cette gestion du conflit et des crises par des techniques de procédures participatives et d'expression directe ont été analysées comme une régression dans la dénonciation d'injustices au travail : le dysfonctionnement d'un élément au sein du groupe est diagnostiqué comme un évènement individuel. L'organisation y faisant face va prioriser la recherche des blocages individuels, des carences communicatives et minimiser par la même occasion le facteur émotionnel en encourageant l'individu à entamer une réflexion rétrospective sur ses propres pratiques⁸⁸. C'est ce qu'il semble se dérouler du moins lorsque la présidente Cécile Coudriou en appelle aux membres démissionnaires à revoir leur façon de dénoncer les choses.

Le phénomène de résolution de conflit par l'identification de carences communicatives est également visible dans une démarche récente, menée par un nouveau membre du SN, au niveau de la communication interne des AJs. Rappelons-le, les remarques adressées par les militants telles que Naomi, ancienne responsable de l'AJ ESPOL, sont portées notamment sur le manque d'échanges entre les structures locales et parisiennes. Pour y pallier, il a été décidé de créer un canal de communication sur l'application Discord, en remplacement de la conversation WhatsApp qui existait auparavant. Tenu par un salarié d'AIF, c'est une démarche qui entre dans le cadre connu du management participatif, tout particulièrement au regard du rôle d'animateur que le

⁸⁷ Offerlé, Michel. "Associations, groupes d'intérêts, mouvements sociaux : mêmes concepts ? même combat ? » Dans Danielle Tartakowsky et Françoise Tétard (dir.) : *Syndicats et associations : Concurrence ou complémentarité ?* Presses universitaires de Rennes; 2006.

⁸⁸ Voir Collovald *et al.* (2002) pp. 98-100 ; 130.

responsable du groupe acquiert par rapport au reste des jeunes militants⁸⁹. Ironiquement, les retombées sur le terrain seront décrites comme moindres lors des entretiens :

Q. - Tu as vu la création du Discord des AJs ?

« Je ne comprends pas pourquoi le WhatsApp doit disparaître en fait. Il peut y avoir Discord, mais pourquoi le faire disparaître ? Discord est une autre plateforme, qui n'est pas utilisée par tout le monde, c'est un truc de gamers, de communauté, maintenant tout le monde va sur Discord parce que tout le monde est sur Twitch, mais c'est pas WhatsApp, qui est beaucoup plus simple. Tout le monde ne peut pas rentrer sur Discord, l'intérêt serait de garder les deux. Je me suis mise sur Discord parce que l'école met déjà en place des outils de discussion libre avec les enseignants et l'administration, mais aussi pour des raisons personnelles. Mais c'est pas une plateforme où je ne me rend pas plus d'une fois par semaine, cela n'a rien à voir avec le contact facile de WhatsApp. Je l'avais signalé dans la conversation, mais j'en ai assez de passer pour une trouble-fête. » (Naomi, Ancienne responsable AJ ESPOL, étudiante en L3 Relations Internationales, 20 ans).

Un dernier point d'analyse des réappropriations des résistances et crises par le SN - non pas des moindres - doit nous amener sur la question de la psychologie militante. Les récentes démissions et la situation pandémique ont mis en lumière un phénomène latent des sphères militantes contemporaines, le *burn-out*. Atteignant un tristement célèbre paroxysme lors du suicide du chercheur Gaëtan Mootoo dans les locaux d'AIF en Mai 2018, c'est une notion qui trouve encore de l'écho au sein des groupes militants et du SN. Dans l'immédiate continuité, AIF avait fait produire une étude sur le bien-être de ses membres par le Groupe Konterra : dans ce document de 30 pages figure une série de recommandations, qui si elles sont compliquées à analyser pour un individu étranger aux théories du management des ressources humaines, laissent sous-entendre l'existence de problématiques qui méritent d'être traitées. Avec l'émergence de la situation pandémique sur le paysage militant, et la récurrence de nouvelles accablantes pour les droits humains dans le monde, de nouvelles détresses psychologiques ont également émergé. À noter que cette détresse psychologique a été attribuée aux situations accablantes auxquelles les militants sont confrontés - plus qu'à l'existence d'une pression institutionnelle - des documents d'encadrement psychologique répondants à l'appellation « Fanzine » ont été transférés aux différents groupes locaux.

⁸⁹ *Ibid.* p.151.



Avant de vous lancer... nous aimerions que vous gardiez quelques idées en tête lorsque vous utiliserez ce manuel :

• Le présent manuel appartient à la série « Sauver le monde sans s'effondrer ». Elle a été créée par des Jeunes de la région des Amériques, qui ont développé et mis en forme son premier volume : « Fanzine pour les militant·e·s et les bénévoles ».

Tout au long de ce manuel, vous retrouverez des histoires et des illustrations qui ont déjà été publiées dans le fanzine.

• Le livret que vous tenez entre vos mains est un manuel, mais nous espérons qu'il ne sera pas trop scolaire.

• Ce manuel s'appuie sur des situations vécues à travers le monde par des militant·e·s Jeunes d'Amnesty International qui les ont racontées au cours d'ateliers et d'enquêtes réalisés en 2019 et 2020. D'autre part, les chapitres théoriques s'appuient sur des sources externes que vous pourrez retrouver dans la bibliographie.

• Nous avons créé ce manuel pour les militant·e·s Jeunes d'Amnesty International, mais il pourrait également être utile aux militant·e·s Jeunes d'autres mouvements.

• Ce manuel comprend plusieurs exercices. Certains fonctionneront peut-être mieux que d'autres pour vous. C'est normal ! Cela dépend de votre situation personnelle. La plupart des exercices peuvent être réalisés seuls, mais il y en a quelques-uns qui pourraient être faits en groupes. Il y a aussi la Bibliothèque de bien-être, à la fin du manuel, qui recense beaucoup d'outils qui pourraient vous être utiles.

• Nous voudrions souligner qu'Amnesty International n'est pas une organisation parfaite. En tant que mouvement, nous n'avons parfois pas réussi à créer des espaces où les personnes originaires de communautés marginalisées puissent être accueillies et écoutées. Ce manuel fait partie intégrante d'un processus plus large visant à réparer ces erreurs.

• Les histoires figurant dans ce manuel sont représentatives de notre vécu collectif. Bien qu'elles s'appuient sur des situations réelles, les personnages et les noms utilisés sont fictionnels.

• Ce manuel est particulièrement axé sur la couleur de peau, l'âge et l'identité de genre lorsqu'il traite de l'oppression. Nous reconnaissons l'existence de nombreux autres facteurs de diversité et d'identités intersectionnelles, mais il nous est impossible de tous les traiter dans le présent manuel.

• Ce manuel aborde des questions délicates qui pourraient déclencher des réactions émotionnelles négatives. Référez-vous à la table des matières de la page suivante pour vous orienter dans chaque chapitre, afin que vous puissiez éventuellement décider d'en sauter quelques-uns.

• Ce manuel ne remplace pas un soutien psychologique professionnel. Vous trouverez à la fin une liste de permanences téléphoniques qui pourrait vous être utile.

• Les histoires comptent trois types de bulles. En voici des exemples :

pensée

dialogue

point clé



4

COMMENT UTILISER VOTRE MANUEL

Ce manuel traite d'un certain nombre de thèmes. Nous avons conscience de la complexité de sujets tels que la santé mentale, le bien-être, le fait de prendre soin de soi et le surmenage (burn-out). Il n'y a pas de solution universelle, et notre objectif n'est pas de vous en proposer une. En revanche, nous pouvons vous donner des idées, des outils et des exercices. Nous espérons que ce manuel vous incitera à considérer votre bien-être comme une partie intégrante de votre activité militante.

Vous pouvez faire les activités une par une, ou bien vous pouvez choisir un thème particulier au moment qui vous semble opportun. Chaque chapitre de ce manuel est divisé en trois types de contenu :



Choisissez l'approche qui fonctionne le mieux pour vous !
Voici ce que vous trouverez dans votre manuel :

	Page
Les cultures militantes	8
• Non, je ne suis pas une super-héroïne	
• Comprendre les cultures militantes	
• Entraînez-vous à tenir votre calendrier militant	
Les notions d'oppression et de privilège	14
• L'oppression au sein d'Amnesty International	
• Comprendre les notions d'oppression et de privilège	
• Entraînez-vous à contenir et à résoudre les situations de microagressions	
Face à une résistance	31
• Tu parles toujours de la Palestine	
• Comprendre comment réagir face à une résistance	
• Entraînez-vous à réagir face à une résistance	
Les relations de pouvoir entre générations	38
• La coopération intergénérationnelle dans la création d'actions	
• Comprendre l'adultisme, l'âgisme et l'utilisation des jeunes comme faire-valoir	
• Entraînez-vous à créer ensemble des espaces intergénérationnels	
Le vocabulaire inclusif	45
• Les pronoms, ça ne se devine pas !	
• Le vocabulaire inclusif et l'importance des mots	
• Entraînez-vous à utiliser un vocabulaire inclusif	

5

Page

Introduction	56
• Parfois, il faut prendre un peu de recul	
• Le stress, le surmenage, l'anxiété et la dépression : comment protéger votre santé mentale et votre bien-être ?	
Le stress	61
• Comprendre le stress	
• Entraînez-vous à mieux stresser	
Le surmenage (burn-out)	68
• Comprendre le surmenage	
• Entraînez-vous à gérer votre réservoir de stress	
L'anxiété	74
• Comprendre l'anxiété	
• Entraînez-vous à réduire votre anxiété	
La dépression	82
• Comprendre la dépression	
• Entraînez-vous à mieux gérer la dépression	

Page

Prendre soin de soi	87
• Ton masque à oxygène, tu mettras	
• Comprendre les fondamentaux du bien-être personnel	
• Entraînez-vous à suivre un rituel pour prendre soin de vous	
Prendre soin de soi au sein d'un groupe	93
• Vous pouvez dire « non »	
• Comprendre les différences de rôles et de situations	
• Entraînez-vous à repérer les signes du surmenage	

Page

Permanences téléphoniques : pour les moments où vous avez besoin d'un coup de pouce !	99
Glossaire : pour tous les termes compliqués !	102
Bibliothèque du bien-être : pour voir en un coup d'œil un grand nombre de ressources disponibles !	103
Références : pour consulter toutes les sources qui ont servi à la rédaction de ce manuel ! (en anglais)	105

6

En assumant brièvement la part de responsabilité des institutions dans le possible mal-être de membres, de tels documents entendent « réparer ces erreurs. ». Une telle réappropriation des enjeux psychologiques du militantisme est ici un outil à plusieurs facettes : les traités de psychologie du travail sont des alliés précieux dans leur analyse. Ces nouvelles préoccupations ont pour mérite de structurer une organisation qui devient quasi thérapeutique, dans laquelle l'individu adopte un chemin constructiviste au long duquel il sera encouragé à « produire des solutions qui impliquent sa propre évolution, et souvent aussi celles de ses partenaires et de son environnement »⁹⁰. Tout en ouvrant la voie vers de possibles dérives plurielles que sont l'utilisation d'outils psychologiques aux seules fins de l'action notamment, un tel accompagnement du militant constitue une hypothétique diminution des phénomènes de résistance rencontrés⁹¹.

*

Une première gustation des phénomènes de résistance et de leur réappropriation dispense notre analyse d'une meilleure considération des phénomènes relationnels entre le militant et l'organisation. En opposant premièrement une résistance aux outils et valeurs de gestion, l'individu montre son indépendance et sa capacité à prendre acte de certaines pratiques devenues problématiques pour lui. Le phénomène de résistance devient pareillement une partie-prenante de la construction interne de l'organisation dans son ensemble. Par l'acte de sécession, les démissionnaires incarnent la prévalence de leur besoins individuels sur la cohésion du groupe. Cette sécession est cognitivement permise par la miniaturisation des relations, qui comme souligné par Éric Neveu ou Marie-Hélène Lechien compense le manque d'outils de la revendication collective - syndicale notamment⁹². C'est un manque que certains voient comme nocif au mouvement, et y

⁹⁰ François, Pierre-Henri. « Orientation, vie professionnelle et conseil individuel », dans Jean-Luc Bernaud éd., *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Dunod, 2012, p.86.

⁹¹ À ce sujet, voir Jean-Luc Bernaud éd., *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Dunod, 2012. chapitres 1, 5 et 12.

⁹² Voir Collovald *et al.* (2002) p.100 ; 130.

relient la fuite du public vers d'autres causes plus incisives et se focalisant sur un thème unique; les événements de Mars 2021 permettent de suggérer au lecteur le paradoxe qui s'impose à une organisation telle que AIF, à savoir un souci de l'action efficace mais qui, lorsqu'elle devient trop englobante, affaiblit - voir révolte - le vivier de la mobilisation. Mais les réponses abruptes de la part des instances nationales de l'organisation n'enlèvent rien au travail rétrospectif mené ensuite autour de la relation bénévoles / salariés⁹³. Ainsi devenu individuellement capable de faire valoir ses idées envers les plus hauts échelons de l'organisation, le militant est également traversé d'une inflexion psychologique de son rapport à l'autorité, et à lui-même. Par la création de liens communicationnels plus directs dans un premier temps, il opère une rétrospective, qui dans le cas de Naomi a montré la tendance à l'autocontrôle auquel il conduisait. Dans un second temps, l'émergence d'une organisation désirant cadrer - si ce n'est orienter - le bien-être psychologique fournit aux militants un outil constructiviste : poussé à l'extrême, on pourrait y voir la place croissante d'une réflexivité des différentes échelles de l'organisation. Une certaine littérature de la psychologie du travail et des organisations pourrait presque nous amener à louer le management participatif : en intervenant psychologiquement auprès des individus, l'organisation participe à l'émancipation intellectuelle et l'autonomisation de l'individu, qui peut ensuite être amené à interagir plus consciencieusement avec la gestion qui est faite de son activité. Les deux entités que sont l'individu et l'organisation semblent plus reliées qu'on ne le croit, puisque l'un ne peut fondamentalement exister sans l'autre.

⁹³ Après la démission en question, le SN a mis en place des lieux d'échange entre militants et salariés dans le but de clarifier les plaintes du terrain, et d'éviter sur le long terme des crises semblables.

3.2 LA CRÉATION ET MAINTIEN DU GROUPEMENT

Nous l'avons vu, la psychologie militante à AIF est en prise directe avec les phénomènes de résistance et de réappropriation qui sont transposés par des situations telles que la démission de la Commission EDH, ou encore la production de contenus visant au « bien-être » militant. Dans la démarche d'homologuer les origines de la mobilisation jeune, il nous faut désormais approcher, inévitablement, la question de la sociologie militante des AJs de AIF. Les motivations collectives de l'entrée ou de la création d'une association humanitaire, mais surtout le maintien de cette dernière, sont autant de phénomènes qui sous-tendent cette dernière : des ouvrages de référence, tels que *Sociologie des Mouvements Sociaux* par Éric Neveu, *Penser les Mouvements Sociaux* de Éric Agrikoliansky, mais aussi des articles scientifiques autour de notions importées des États-Unis notamment concentrent l'essentiel de ces théories. La littérature existante pose donc de multiples questionnements, parmi lesquels il faut effectuer un choix dans le souci de réellement en tirer des conclusions pertinentes au sujet des liens de la structure du groupe militant.

A) L'entrée dans l'engagement

Dans un souci de clarté, le développement qui s'ensuit dresse un parallèle continu entre les éléments théoriques, empiriquement vérifiés, et les résultats biographiques et pratiques que ce travail est en mesure d'avancer. Les travaux de McAdam constituent un excellent point d'entrée à une analyse comparative entre les différentes antennes jeunes⁹⁴, et mettent en évidence une triple variable de facilitateurs de l'entrée dans le milieu militant : « [...] plus un individu est déjà au contact de personnes engagées dans l'action militante, plus sa situation personnelle minimise les contraintes professionnelles et familiales, plus ses projets d'engagement reçoivent l'aval de ceux dont il est affectivement proche, plus la probabilité de le voir militer s'accroît. »⁹⁵. Ce sont ici des éléments que l'on retrouve au centre des entretiens menés avec les différents militants étudiants :

⁹⁴ dans *Freedom Summer*, (Oxford University Press, Oxford, 1988), Doug McAdam se concentre sur le mouvement étudiant autour de la cause des *Civil Rights*, en particulier durant la période estivale de 1964.

⁹⁵ Voir Neveu (2019) p.71.

Q. - Comment avez vous été amené à entrer à Amnesty ?

« J'ai créé l'AJ avec une collègue, mais ce n'est pas le début de mon engagement à Amnesty. J'ai commencé au lycée, j'ai créé une antenne jeune également même si c'était difficile. Ça m'a lancé même si mon lien à Amnesty est avant tout familial : ma mère quand elle était étudiante y était, et elle est toujours encartée même si elle ne fait plus rien de spécial, juste des dons. J'ai toujours vu ça à la maison, elle nous a parlé d'actions menées quand elle était jeune. Donc ce sont des valeurs qui sont chères et qui font partie de mon éducation. » (Naomi, ancienne responsable de l'AJ ESPOL, étudiante en L3 Relations Internationales, 20 ans).

« Amnesty ça date de il y a quatre ans, quand j'ai reçu la petite revue dans la boîte aux lettres de chez mes parents. Mon père m'a dit : "tu devrais lire, ça devrait te plaire" et effectivement je me retrouvais pas mal dans le fait que je voulais faire médecine humanitaire et dans les combats qu'ils menaient. [...] Le racisme est quelque chose qui me révolte, l'injustice et le concept pourri de race, ça m'a toujours interloqué, je ne comprends pas comment on peut penser ça...mon père qui me dit toujours d'arrêter de m'énerver, que ça ne sert à rien, m'a encouragé à apprendre au gens qui pensent de la sorte en quoi ils ont tort, ce qui était beaucoup plus efficace que de m'énerver. » (Julia, membre de l'AJ Uni, L2 de Science Politique, 22 ans).

À ces facilités sont additionnées des éléments déclencheurs, également évoqués par McAdam, qui orientent l'engagement du jeune étudiant vers une cause - le plus souvent après avoir traversé une étape marquante dans sa perception du monde. Là où les étudiants américains ont découvert les conditions de vie des communautés noires et les violences racistes auxquelles ils étaient confrontés, le jeune militant français se heurte à des équivalents plus contemporains :

Q. - Pourquoi Amnesty en particulier ? Pourquoi la défense des droits humains ?

« Au tout début, je crois que l'action qui m'a fait commencer Amnesty, ça devrait être les Pussy Riot, en 2011 ou 2012, lorsqu'elles ont été jugées en Russie et placées en détention, cela m'avait marqué et c'est pour ça que j'ai rejoint Amnesty, l'Antenne Jeune de Nancy plus précisément. » (Salarié à Amnesty International, entre 20 et 30 ans).

Cet engagement comme prolongement de l'émotion est ce que nous pouvons rattacher à une définition de l'altruisme. C'est un sujet abordé plus en profondeur par Sabine Rozier lorsqu'elle évoque les justifications de l'engagement : l'obligation morale ou les

expériences marquantes en sont selon elles les deux principales raisons⁹⁶. Devenu l'occasion d'une « avancée spirituelle », un tel prolongement émotionnel devient le garant d'un engagement pour des enjeux allant au-delà des projets et bonheurs individuels.

Résolument tourné vers les autres, le jeune militant qui s'engage au sein d'une Antenne Jeune a l'opportunité de rentrer dans un nouveau cadrage sociologique : par le « Travail Militant » notamment, les agents mobilisés favorisent progressivement la primauté de l'esprit du groupe et de la loyauté à la communauté par rapport aux préoccupations individuelles⁹⁷. Le travail de Dominique Mehl insiste également sur la disparition des frontières entre sociologie militante et sociologie du travail. Il y montre aussi que les membres de telles associations sont généralement issus des classes moyennes - créant un parallèle avec les jeunes étudiants lillois qui ont une appétence à les intégrer plus tard. Par ailleurs, son ouvrage évoque une socialisation collective qui s'effectue par un phénomène de « trop plein » : il n'est pas sujet de s'engager pour combler des manques matériels et politiques, mais au contraire d'utiliser une dotation importante en capital divers (social, symbolique et économique)⁹⁸. Notons ici que de telles descriptions rapprochent également le public jeune du courant sociologique du *collective behaviour*, particulièrement lorsqu'il devient possible, par la désignation d'un adversaire, d'appeler à un changement social. À l'opposée, les approches sociologiques de la contagion, du mécontentement et de leur potentiel destructeur ne sont pas admissibles dans ce domaine⁹⁹.

B) La mobilisation individuelle

Le terrain Lillois a été explicitement décrit comme complexe, alliant l'existence de plusieurs antennes jeunes ayant chacun leur modèle organisationnel, leur communication, leur vision de l'engagement et leur relation aux instances d'Amnesty International. Ces antennes et militants sont tenus, si l'on reprend la métaphore de la cocotte-minute, entre un terrain et une chape dont elles dépendent autant qu'elles répondent. Au milieu de cet

⁹⁶ Voir Collovald *et al.* (2002) pp.136-138.

⁹⁷ Ce second courant sociologique est impulsé par la notion de « travail militant ». Voir Nicourd S., *Le Travail militant*, PUR, Rennes, 2009.

⁹⁸ Dominique Mehl, « Culture et action associatives », *Sociologie du travail*, 1, 1982, pp. 24-42.

⁹⁹ Voir Neveu (2019) pp.36-37.

ensemble de nécessités, de contraintes et de déterminants sociologiques, la question de leur maintien dans le paysage Lillois reste en suspens. Nous sommes donc tenus de tenter de répondre à cette interrogation nouvelle sur les moyens du maintien de l'activité militante ; par capillarité, cet axe de réponse nous fournira des éléments permettant de mieux comprendre les différences entre les AJs de Lille.

Sans grand suspens, le courant théorique de la mobilisation des ressources est celui qui suscite ici le plus grand intérêt. Les autres théories telles que celle la *Libido* comme liant émotionnel sont limitées, car elles reprennent l'assomption de l'existence d'un leader charismatique que l'on a du mal à imaginer dans la figure du responsable d'antenne, non hiérarchisé et interchangeable. Conscient de ces lacunes, il ne s'agit ici pas d'embrasser l'ensemble d'une théorie de la mobilisation des ressources - qui aurait tendance à répéter certaines conclusions du deuxième chapitre - mais de n'en utiliser que le versant pouvant répondre à la question suivante : *comment* une AJ et ses militant se maintiennent-ils à une échelle locale donnée, ici Lille ? Les analyses fondatrices d'Obershall font premièrement état d'un poids du groupe ou mouvement social fixé par des ressources : ce terme étant large, des précisions littéraires ont su définir cet élément comme étant une multitude d'éléments dits « tangibles » et « immatériels »¹⁰⁰. Du florilège d'analyses découlant de cette théorie, seules quelques-unes demeureront intéressantes ici. A rebrousse chemin du développement effectué dans la précédente partie, les ressources sont imputables au premier regard à l'individu. C'est lui qui sera en mesure d'apporter des compétences, des liens de sociabilité et des initiatives bénéfiques au mouvement. Mais ce critère, placé au centre de l'analyse du *Catnet* de Tilly, est compliqué à appliquer étant donné le contexte sanitaire qui gangrène les rapports entre militants. Dépourvue de ce capital social, l'organisation doit se reposer sur d'autres éléments pour en tirer des ressources. Les conclusions dressées par Obershall sont ici des plus pertinentes, particulièrement lorsqu'est pointée la différence entre groupes intégrés et segmentés. L'écho au terrain lillois est fidèle à cette hypothèse : d'une part une AJ ESPOL qui dispose des « connexions stables lui

¹⁰⁰ « McCarthy et Edwards distinguent ainsi les ressources matérielles, culturelles, humaines, informationnelles ou bien encore ressources morales ou socio-organisationnelles » Agrikoliansky *et al.* (2010) p.35.

donnant des chances d'être entendue des autorités supérieures », et de l'autre une AJ Uni plus autonome, et plus facilement détachée des instances amnestiennes¹⁰¹.

Valorisation universitaire

« Cela a été hyper bien accueilli. A Espol ils adorent les associations, c'est vraiment hyper valorisé. Quand je suis entré à l'école, tous les jeudis étaient banalisés pour tout le monde, toute l'année : c'est un temps dédié pour qu'on puisse se consacrer à la vie étudiante de l'école. L'administration était hyper contente de notre projet, comme un peu tous les autres, et ils soutiennent. Ça s'est fait un peu rapidement, je suis allée dans le bureau de la responsable de la vie étudiante, qui m'a demandé de lui expliquer sur un papier, et puis c'était tout, c'était accepté. [...] On a vu que il y avait peu d'associations qui prenaient position pour quoi que ce soit dans l'école, mais depuis ça a changé. Je pense que mon année a été plus virulente que les précédentes, et l'école a besoin de se construire vu qu'elle est assez jeune. » (Naomi, ancienne responsable de l'AJ ESPOL, étudiante en L3 Relations Internationales, 20 ans).

La théorie de la mobilisation des ressources apporte un élément de précision non négligeable sur la survie d'une structure jeune à Lille - ici aidée par l'existence d'une institution qui encourage l'initiative étudiante et lui fournit un soutien. A l'extérieur même de l'AJ EPSOL, la proximité d'une institution universitaire est perçue comme bénéfique :

« Quand je suis rentrée à Sciences Po j'avais envie de m'investir plus dans [Amnesty] ; j'avais vu qu'il y avait une antenne spécifique à Sciences Po avant, qu'ils ont en fait arrêtée pour créer une antenne au niveau de la ville, en fédérant les Universités. Et du coup on a pas pu créer d'antenne à l'échelle de notre école, dans le sens de donner un côté "événement" et pour rendre les choses plus simples. On nous a dit que c'était pas possible. » (Prune, Ancienne responsable de l'AJ Uni, étudiante en L3 à Sciences Po, 20 ans).

Ce bref passage d'entretien nous mène sur une hypothèse nouvelle, celle de la mobilisation de ressources détenues par une poignée d'individus et mobilisés à leur seule et unique fin. Bien qu'il soit tentant d'opposer les ressources individuelles aux ressources collectives, il faut garder à l'esprit qu'il est seulement question d'une émergence d'un « mode personnel » : l'individu se réapproprie les capitaux collectifs après en avoir saisi les

¹⁰¹ Neveu (2019) p.51.

opportunités¹⁰². La notion du « militant moral » - qui selon la littérature apporte au mouvement les ressources nécessaires tout en restant dans une optique d'investissement rentable pour le groupe - est nuancée, voire enrichie par l'existence de préoccupations égoïstes. Ayant pris acte des cadres existants bénéfiques au maintien de son groupe, l'étudiant préfère y placer une confiance nouvelle : assuré de la portée de son « investissement », il encourage une mobilisation des ressources exclusive dont les rendements seront rentables à un cercle restreint de militants et porteurs d'un sentiment que l'on peut qualifier de corporatiste.

*

L'addition de capitaux sociaux individuels à un ensemble de ressources mobilisables apparaît en somme être au centre de la question de l'émergence et du maintien du groupe. La socialisation primaire fournit une ouverture au soutien de nouvelles causes, lorsque l'expérience marquante encourage une partie des militants à franchir le pas. Il nous faut noter ici que ce franchissement du « cap » n'est pas biologiquement attribuable à cette seule expérience marquante que beaucoup d'auteurs érigent comme centrale¹⁰³. Le maintien du groupe en tant qu'entité se raccroche de son côté à la théorie de la mobilisation des ressources, puisque ce ne sont ni plus ni moins que les capitaux qui déterminent la trajectoire du groupe. Néanmoins, des nuances sont apportées par plusieurs éléments du terrain, à commencer par ce qui s'apparente à une importance grandissante de la place de l'individu au centre de la mobilisation des ressources. L'idée du « militant moral », replace paradoxalement l'individu au centre de l'équation : il apporte au mouvement les ressources nécessaires, tout en restant dans une optique d'investissement rentable pour son groupe. Mais l'augmentation présagée de motivations égocentrées dénature la trajectoire de cet investissement lorsque celui-ci devient subjectivement promesse de retombées

¹⁰² Collovald *et al.* (2002) p.194.

¹⁰³ Isabelle Sommier reprend les analyses antérieures et appuie sur la distinction entre « choc moral » et sensibilisation progressive. Sommier, Isabelle. « 9. Les états affectifs ou la dimension affectuelle des mouvements sociaux », Éric Agrikoliansky *et al.* (2010) pp. 185-202.

personnelles. En restant vigilant de ne pas assimiler cela à la disparition des ressources collectives, c'est une hypothèse qui vient ébranler l'assomption d'un altruisme comme clé et résultat de l'engagement. Déjà décrit par certains comme limité, cette unique motivation psychologique devient questionnable en son essence : des auteurs comme Singletown en ont montré le caractère créancier et l'instrumentalisation dont elle peut être victime¹⁰⁴. De fait, ces multiples observations entraînent notre objet vers une définition Oslonienne lorsque les entretiens mettent à jour la présence de comportements relevant certains point clés de la *Rational Action Theory*¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Voir Dieu (1999) pp.30-31.

¹⁰⁵ Les RATs appliquent un modèle de l'homo oeconomicus à tous les faits sociaux, allant de paire avec le postulat économique « d'une possible interprétation de tous les phénomènes par la référence à des acteurs rationnels pour lesquels la participation à l'action collective est une pure démarche de calcul du rendement des énergies et ressources investies ». Voir Neveu (2019) p.43.

3.3 UNE « FIN DES MILITANTS » ?

Les sociologies militantes des jeunes présentent des critères atypiques, relativement uniformes et tenants de particularités collectives. La gestion individualisée des crises et leur réappropriation avait déjà mis en exergue le constructivisme de la place du militant ; le glissement sociologique de son engagement d'un entrain collectif vers la figure de l'*homo oeconomicus* aura fait foi de l'origine changeante des desseins militants. Pour achever ce travail, il faut effectuer un dernier saut dans la cocotte-minute, dans le but d'apprécier les particularités et nouveautés propres du jeune militant Lillois et du militantisme qu'il construit. La question directrice de ce dernier axe d'étude, clé de voute de la recherche, sera celle du maintien du groupe non pas en tant qu'institution, mais en tant qu'assemblage d'individualités pourtant porteuses de volontés souvent rationnelles et autocentrées. En faisant acte des spécificités biographiques des militants et en dépassant le seul facteur des ressources, seront approchés les liants idéologiques et sociaux de ces groupements jeunes. Jacques Ion consacrera immanquablement une référence ultime de cette partie en ce qu'il nous permettra de confronter à son assomption éponyme d'une « Fin des Militants ».

A) Électron libre dans le groupe

Les entretiens menés avec les jeunes militants des Antennes Jeunes Lilloise laissent apparaître une déviation des caractéristiques traditionnelles du maintien en milieu militant : le rapport à son groupe, les liens d'affinité, la relation au politique méritent d'être évoqués ici comme fondements de l'identité militante, avec l'aide de nombreuses publications qui se sont attachées à les disséquer. En suivant les conseils de Becker - fervent défenseur d'une analyse biographique comme ingrédient nécessaire à l'analyse des logiques du militantisme - une tentative de qualifier ces différentes caractéristiques des relations militantes est de mise.

La logique des choses veut que l'on s'intéresse en priorité aux liens affectifs, essence de la construction d'une identité sociale au sein du groupe. Les composantes

nécessaires à celle-ci sont particulièrement discrètes dans le corps militant jeune auprès duquel les entretiens ont été menés :

Q. - Avez-vous fait des rencontres amicales au sein de l'Antenne Jeune ?

« Je n'irai peut-être pas jusqu'à "ami", mais du moins des gens avec qui je m'entends bien, oui. Il y a eu un peu de distance avec le covid, donc je n'ai vu personne de l'AJ depuis Mars 2020. Mais il y avait une bonne entente générale, on ne se sentait pas mal à l'aise lorsqu'on croisait les gens. Ce n'était pas un club dans lequel on ne se regardait pas une fois à l'extérieur des réunions. » (Zoé, membre de l'AJ ESPOL, étudiante en L3 Relations Internationales, 20 ans).

« Non, je n'ai aucun lien. En fait, c'est juste pour l'activité de l'antenne, je parle un petit peu avec Alice, pour organiser les réunions, mais c'est vraiment tout. Je ne suis pas de Lille, je n'ai fait aucune rencontre importante au sein du collectif. » (Julia, membre de l'AJ Uni, étudiante en L2 Science Politique à l'Université de Lille, 22 ans).

Tandis que des liens amicaux semblent avoir été impactés par la pandémie, d'autres ont souligné au contraire l'importance de l'amitié dans la dynamique du groupe. Avancée par les écrits de Éric Neveu, « La capacité d'un groupe à se doter d'une identité forte et valorisante — fût-elle imaginée » est mise à mal la situation pandémique de manière indéniable ; c'est pourtant un élément d'une importance cruciale, sans lequel l'expression du collectif dans l'espace public est vouée à l'échec¹⁰⁶. Le triptyque nécessaire à l'action selon Melucci est alors mis à mal dans ses volets de la disposition à l'action et du rapport à l'environnement¹⁰⁷. De plus, les conclusions tirées par K.Marx relient la déconstruction du groupe à un manque de lutte politique concrète et physique¹⁰⁸.

Cette notion d'expression de causes, et la revendication d'une appartenance donnent logiquement un écho à la question du politique au sein des collectifs jeunes. Un regard extérieur des actions humanitaires dresse effectivement une relation atypique entre le politique et le militant, puisque ce dernier cultive originellement le but de peser sur le

¹⁰⁶ Neveu (2019) p.79.

¹⁰⁷ Voir Michaël Voegtli « Identité collective », Olivier Fillieule éd., *Dictionnaire des mouvements sociaux*. 2e édition mise à jour et augmentée. Presses de Sciences Po, 2020, p.309.

¹⁰⁸ Voegtli, Michaël. « 10. « Quatre pattes oui, deux pattes, non ! » L'identité collective comme mode d'analyse des entreprises de mouvement social », dans Agrikoliansky *et al.* (2019) p.209.

politique au travers d'un langage délibérément non politique. N'ayant effectivement aucune revendication explicite de cause politique - à prendre ici dans le sens de ce qui « relève des normes de la vie en société »¹⁰⁹ - les collectifs lillois se sont avérés habillés de profils sensibles à la question politique : la littérature constitue un important point d'entrée à ce sujet, et établit au préalable une relation atypique du militant à la question politique au sein de la cause qu'il défend. Un soutien aux propos de Sabine Rozier est contenu dans les propos de jeunes militants : de la même manière qu'une minorité des travailleurs engagés dans une activité humanitaire témoignent associer leur activité à une visée politique, les jeunes militants ne présentent pas d'affiliation politique formelle qui justifierait leur engagement pour la cause amnestienne¹¹⁰. En témoignant généralement d'une sensibilité certaine aux idées de gauche - modérée ou radicale - certains entretiens ont laissé supposer une pensée écologiste forte, voire pour certain une affirmation d'anticapitalisme indéniable.. L'engagement tel que décrit par le militant n'est pas revendiqué comme apolitique, mais se limite à la défense de la cause des droits humains et au prisme de l'association à laquelle il participe. Apparemment apolitique, l'engagement du militant peut tout de même découler d'une prise de conscience individuelle, à l'exemple de cet ancien responsable d'antenne ayant traversé un changement radical dans son rapport à la société :

« C'est un changement de paradigme dans ma tête, avant je n'étais absolument pas comme ça. J'étais plutôt extrême-droite pour être tout à fait transparent, du fait de mon milieu familial et de l'influence que ça a pu avoir sur moi. Les études de droit m'ont complètement ouvert l'esprit et j'ai rencontré certaines personnes qui étaient engagées dans des associations. Je me suis juste ouvert au monde. » (Pierre, ancien responsable AJ Uni, doctorant, 26 ans).

On peut penser qu'il existe un lien de causalité entre les liens amicaux et l'activation de nouvelles revendications et principes de l'engagement.

Le rapport à ce dernier est également, en lui-même, particulier chez la plupart des jeunes membres d'antennes. La participation associative de ces derniers ne se restreint que très rarement à une activité unique : membres d'autres collectifs, ils parcourent donc un panel varié d'activités et de relations avec des individus et sphères culturelles.

¹⁰⁹ Neveu (2019) p.10.

¹¹⁰ Voir Collovald *et al.* (2002) p.155.

Q; - Êtes-vous dans une autre associations que l'antenne jeune ?

« En ce moment je suis au Bureau des Arts de l'école, j'étais au Bureau des Étudiants avant, que j'ai quitté [rires]. L'année dernière j'étais dans Espomund, qui est l'association des simulations des Nations Unies, parce que j'en avais fait au lycée. J'ai quitté ces différentes associations parce que je n'avais plus le temps, aussi parce que on devait partir à l'étranger avec l'une d'entre elles et que le covid a annulé ce projet. Le BDE n'était plus en ligne avec mes convictions personnelles, donc j'ai aussi décidé de quitter. » (Chim, co-responsable de l'AJ ESPOL, étudiant en L2 Relations Internationales, 20 ans).

Ce que Lilian Mathieu qualifie de multipositionnalité est donc l'aboutissant d'un déplacement des militants entre les différents liens qu'ils entretiennent avec les éléments politiques, mais aussi affectif et culturels¹¹¹. En tant que cause attestée de l'attachement et du désengagement des militants à la cause, c'est une définition fidèle au terrain Lillois. La *niche overlap hypothesis* est celle qui qualifie le mieux ce processus de défection : la « multi-inscription » entraîne l'individu à être pris entre plusieurs « sphères de vies » qui sur le long terme ne peuvent plus cohabiter et s'éliminent en fonction des phénomènes sociaux multiples qui s'y déroulent¹¹².

B) Le Nouveau Militant

Les conséquences de tels changement de paradigmes (politique, culturel et affectif), vus plus généralement sous l'enseigne des « Nouveaux Mouvements Sociaux », ont suscité un nouveau regard de la part de plusieurs auteurs. Né de la postérité des mouvements ouvriers et d'une émergence de revendications dites post-matérialistes, les courants de pensée rationnelle renforcent l'antagonisme supposé entre individu et action collective. Cependant, les paradigmes changeants qui influent sur les groupes tels que les antennes jeunes de Lille doivent être regardés sous l'oeil de la nouveauté, voire de l'innovation.

L'affaiblissement des constantes traditionnelles de l'engagement dans un groupe, du maintien dans le collectif et de la mobilisation des ressources pour le mouvement figurent depuis ces vingt dernières années au centre du courant théorique de la fin des

¹¹¹ Lilian Mathieu dans Agrikolansky *et al.* (2010) p.52

¹¹² Agrikolansky *et al.* (2010) p.182.

militants. C'est en effet un rebattement total des préceptes de l'engagement et des théories qui s'acharnent à l'expliquer auquel on assiste. Jacques Ion, pionnier sur le sujet, établit les parallèles adéquates entre le terrain lillois et ce qu'il a nommé être un « dépérissement du Nous organisé ». La disparition de liens affectifs évoquée précédemment constitue la première étape d'une déconstruction du modèle associatif traditionnel, lorsque la disparition de célébrations publiques et/ou de force symbolique débouche sur la perte d'affiliation commune¹¹³. Ce phénomène est ici d'autant plus envisageable que les liants du « réseau localisé de type constellation » - le « nous » nationalement structuré - n'est ni socialement inné, ni explicitement encouragé par la structure nationale de AIF.

Les vocations individuelles portées par les militants à travers l'action trouvent elles-mêmes une limite en ce qu'elles promettent en terme de rétributions, pour reprendre le terme de Daniel Gaxie. Rappelons-le, l'auteur relie militantisme et émergence de retours symboliques comme matériels pour les membres du mouvement, renforcées lorsque sont mis en place des systèmes hiérarchiques et des promesses salariales. Dans le cas précis des AJs ou aucun de ces deux possibles ne se présente, un paradoxe se dresse autour de la question du dévouement des individus : plus celui-ci est important, plus les rétributions seront estimables. Or, la perte de vitesse de l'activité des antennes jeunes ferait logiquement défaut aux quêtes individuelles de ce genre de rendement. Si tenté est que le jeune militant obéisse à la lettre aux préceptes de l'*homo oeconomicus*, il ne trouve en aucun point son bonheur dans une association dont les liens affectifs et les valorisations personnelles sont au point mort.

Ces nombreux éléments perturbateurs, qui invoquent la fin du militant, encouragent l'effondrement de la notion d'identité collective, et se traduisent par moments en un désengagement des jeunes Lillois - et cela non seulement dans le cadre de la localité :

¹¹³ Dans son ouvrage, Ion rappelle les composantes essentielles du groupement, à savoir une relation une horizontalité d'expériences locales communes et une verticalité des éléments du collectif participant à une action plus globale : le point d'intersection de ses deux lignes de force en composerait l'émergence du « nous ». Ion (1997) p.53.

Q. - T'es-tu réengagée dans une activité associative après avoir quitté l'Antenne?

« Non, car comme j'effectuais mon stage à l'étranger au premier semestre, et comme je suis à Madrid pour pas très très longtemps je me suis dit que je n'allais pas me ré-inscrire dans une association ici, car c'est une expérience différente. Mais quand je vais rentrer à Lille je pense que j'aimerai bien retourner à l'Antenne si on arrive à bien l'organiser ; je me dis que si ça marche bien à ESPOL et qu'ils arrivent à faire des choses, il serait limite préférable d'avoir une Antenne à l'IEP » (Prune, ancienne responsable de l'AJ Uni, 3e année en IEP, 20 ans).

Si cet extrait ne reprend pas à l'identique le syndrome du *free-rider*, il témoigne de la discontinuité de l'engagement de certains : ici, c'est la promesse d'une autre expérience qui fait se détacher le militant de la cause. Dans la même veine, l'entretien précédent ayant mis au jour l'importance du multi positionnement avait appuyé l'idée selon laquelle le prisme individualisé prend une place de plus en plus importante, à partir duquel on est amené à faire une sélection parmi ces engagements¹¹⁴. En outre, cet ensemble non exhaustif d'éléments nous entraîne sur le chemin de l'argument d'un « engagement distancié ». C'est à l'écart des principes cardinaux de l'adhésion, de l'engagement irréversible et de la priorisation du groupe que Jacques Ion décrit ce modèle. La nouveauté centrale de ce concept est le caractère résiliable qu'il endosse : avec la situation sanitaire notamment, la fluctuation du nombre de membres et le phénomène de *free-rider* est quelque chose rendu banal, devenu aux yeux des jeunes interrogés moins inquiétant que l'inefficacité du groupe en lui-même¹¹⁵.

Cette tolérance à l'engagement distancié s'inscrit dans la trame d'une autre nouveauté dans le champ des mobilisations collectives, témoin explicite de la fin d'une légitimité par le nombre. Forts de compétences techniques qui les distinguent dans leur individualité et non plus dans leur groupe, les militants ne ressentent plus le besoin cardinal de mobiliser un ensemble important de gens : une poignée de jeunes dotés de compétences et de capital prometteur de ressources suffit. C'est une véritable économie de moyens et d'efforts, couplé d'une notion d'empowerment - les individus prennent

¹¹⁴ Situation pareillement visible chez l'actuelle responsable de l'AJ ESPOL, impliquée dans d'autres associations de petites tailles, affectivement plus porteuses et culturellement proches.

¹¹⁵ Sur « l'engagement distancié », voir Ion (1997) chapitre V.

conscience de leur force individuelle supérieure à celle du groupement. Enfin, la notion de « carrière militante » s'impose comme nouvelle valeur transversale à la jeunesse engagée. Éric Agrikolansky accroche à cette notion celle de « militant intermédiaire », qui ne s'encombre pas de responsabilités au profit d'une distinction par et dans l'action. De nombreux points de similitudes entre les « Ligueurs » des années 1980 qu'il étudie et les points mis en avant dans cette partie sont notables : le rapport distancié au politique, la rupture biographique dans lequel l'engagement peut être amené à surgir, et l'appétence à la redéfinition de l'identité en sont quelques exemples¹¹⁶. L'exemple très concret de concours (photographiques, d'écriture) entre les membres de l'AJ ESPOL incarne ce que Olivier Filleuille et Bernard Pudal appellent les « interrelations concurrentielles » au sein d'une structure associative¹¹⁷. De même, on retiendra d'un entretien l'exposition d'une présence d'esprit concernant la valeur carriériste de l'engagement personnel :

« Je suis d'accord qu'il y a peut-être coté professionnalisant dans cette antenne, voire une question d'opportunisme, de se dire qu'on va faire de l'associatif et du bénévolat dans un objectif après de le mettre dans le CV ; mais ça reste quand même hyper efficace et tout. Il y a peut être une recherche de ça derrière, mais il veut mieux cette opportunisme et que ça permette aux choses de marcher. Sinon c'est perdant-perdant. » (Prune, ancienne responsable de l'AJ Uni, troisième année à l'IEP de Lille, 20 ans).

*

Le « Nouveau Militant » tel qu'incarné par les membres des Antennes Jeunes de Lille est donc le suivant : un individu multi-usage, détaché de toute visée politisée (mais pas politique), et conscient que son capital technique lui autorise un multi positionnement perpétuel. Sa confiance ne repose pas dans le groupe, mais en lui-même : loin de porter un jugement de valeur péjoratif sur cet aspect, ceci est marque d'une nouveauté que Jacques Ion a contribué à cerner. Sa notion « engagement distancié » se retrouve dans la mise en

¹¹⁶ Agrikoliansky (2001). , Éric. « Carrières militantes et vocation à la morale : les militants de la LDH dans les années 1980 ». *Revue française de science politique* Vol. 51, n° 1 (2001): 27-46.

¹¹⁷ Voir Agrikoliansky et al. (2010) pp.170-173.

opérabilité d'un groupement qui ne nécessite ni la création de liens affectifs, ni de capitaux collectifs importants. Cette mise en danger du « nous » comme fondement de l'identité collective - particulièrement en période de pandémie - encourage le pragmatisme des parcours militants. En s'attachant et se détachant du groupement, l'individu se dresse certes en antonyme des mouvements collectifs, mais n'empêche pas l'émergence d'un militantisme dit « post-it », supposant un fonctionnement souple, léger et à moyenne durée dans un souci d'efficacité. Mais contre toute attente, on peut voir dans ces changements une force indéniable, qui permet aux individus d'aller et de venir entre les groupements, y diffusant des valeurs extérieures et décroissant les causes et les répertoires d'action. La notion de carrière qui découle de ces va-et-vient en appelle aux théories rationnelles du militantisme, et le marché d'offre et de demande auquel il semble obéir¹¹⁸. A ce titre, Marie-Hélène Lechien évoque également une « carrière comme voie de salut », lorsque l'humanitaire « propose un ajustement pratique aux comportements requis pour une trajectoire professionnelle réussie »¹¹⁹. De manière plus fiable, on pourrait invoquer le « personnalisme ordinaire » en tenant central de cette progression vers un militantisme renouvelé¹²⁰.

¹¹⁸ Collovald *et al.* (2002) pp.30-33.

¹¹⁹ *Ibid.* (2002) p.96

¹²⁰ Sur le « personnalisme ordinaire », voir Berlivet (L.) et Sawicki (F.), « La foi dans l'engagement. Les militants syndicalistes CFTC de Bretagne dans l'après-guerre », *Politix*, 27, 1994.

CONCLUSION

Si ce travail de recherche n'est pas en mesure de proposer avec certitude un modèle fixe de l'engagement des jeunes amnésiens à grande échelle, il n'en reste pas moins révélateur des éléments qui dépassent le cadre Lillois. La figure du « nouveau militant », dressé en complément des analyses de Jacques Ion, est traversée par un grand nombre d'éléments résultants autant des nécessités du terrain que des exigences d'Amnesty International France. Nous l'avons montré, il s'agit d'abord d'un assemblage de facteurs locaux qui complexifie la monographie des structures locales. La situation pandémique bien évidemment, mais aussi l'importance accordée à la représentation des groupements sur internet, sont déterminants pour l'organisation interne des Antennes Jeunes. Il en découle en conséquent une classification difficile à établir, puisque ces structures ne sont ni des associations, ni à l'initiative de mouvement social, ni structurées de manière invariable. C'est en ces plusieurs points qu'il semble se présenter un certain « challenge » à leur administration. Le second chapitre de ce travail en a montré les aspects d'ordre idéologique, humain et financier : c'est particulièrement l'idée du projet qui fait basculer ce chapitre vers une démonstration des logiques entrepreneuriales que mets en place AIF. Ce basculement, parfois inconsciemment mobilisé par les acteurs du terrain, est à titre anecdotique un parallèle intéressant à dresser avec les travaux de Luc Boltanski et Eve Chiapello ; la hiérarchie formelle est écartée au profit d'une forme de néo-management¹²¹. Celui-ci dilue l'engagement dans un arsenal de bonnes pratiques, d'outils gestionnaires et de nouvelles normes. Sans verser en direction de théories plus radicales telles que celles levées par Krause¹²², on peut noter que les systèmes de remise de comptes ascendantes et de management participatif ont trouvé leur place de choix dans le fonctionnement de telles entreprises - au sens premier du terme. Appliqués à l'individu, elles enclenchent des phénomènes de résistance de la part des collectifs locaux qui n'hésitent pas à démissionner

¹²¹ Voir Frétygné (2001).

¹²² Monica Krause suppose que les ONG « lèvent des fonds pour réaliser des projets, mais elles peuvent aussi faire des projets pour lever des fonds ». Voir Krause, Monica *The Good Project. Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*, Chicago, University of Chicago Press, 2014.

de leur fonctions. Nous établissons ici un lien concret entre ces actes de protestation - si ce n'est de sécession - et les capacités techniques et dispositions biographiques que les individus placent au centre de leur engagement. Si l'engagement dans le groupe obéit aux analyses traditionnelles que sont l'expérience marquante, la théorie de la mobilisation de ces ressources est elle revisitée en ce point : le « militant moral » s'active en fonction du rendement de sa participation, et associe son activité à une opportunité individuelle mais inscrite dans le collectif. Pris entre les réalités d'un terrain de plus en plus distancié et les exigences de l'humanitaire, le jeune militant doit composer avec son besoin du groupe et sa quête personnelle. Ce balancier que décrit le débat entre rationalité instrumentale et rationalité axiologique est ici des plus inscrits dans le terrain¹²³. Néanmoins, est même si les éléments relevant d'une gestion de l'humanitaire apportent des visions peu encourageantes, des pistes attirent l'attention sur le futur de l'engagement. Ce travail de recherche, solidement épaulé par les écrits de Jacques Ion, appelle à un militantisme qui replace la singularité individuelle au centre de son fonctionnement : le syndrome de l'engagement « post-it », la fin de la légitimité par le nombre ou encore l'interchangeabilité des acteurs sont autant d'innovations qui fournissent une chance de relance aux mouvements sociaux.

Cette définition englobante, qui déborde du cadre Lillois et laisse imaginer des similitudes dans l'ensemble du territoire français, présente des limites dans son analyse dont nous devons faire état. Tout en reposant de manière fiable sur les écrits de nombre d'auteurs, ce travail n'est pas en mesure de proposer une définition invariable et universelle de ce que signifie être un membre d'une antenne jeune à Amnesty International France. Pour cause, le manque d'empirisme et d'approche dans le temps long : n'ayant pu ni comptabiliser un panel statistique de personnes, ni étudier en profondeur les « avant » et « après » de l'activité au sein de l'AJ, l'hypothèse d'un « nouveau militant » au seul regard des données lilloise peut être prématuré. Ce travail de recherche en appelle également au développement plus poussée de la notion du personnalisme.

¹²³ Voir Cazenave *et al.* (2020) p.10.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- AGRIKOLIANSKY, Éric, Isabelle SOMMIER, et Olivier FILLIEULE. *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*. La Découverte, 2010.
- BERNAUD, Jean-Luc (éd.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Dunod, 2012.
- CAZENAVE, Bruno, Emmanuelle GARBE, et Jérémy MORALES. *Le management des ONG*. Repères. Paris: La Découverte. 2020.
- COLER, Patricia, Marie-Catherine HENRY, et Jean-Louis LAVILLE. *Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie ?* Érès, 2021.
- COLLOVALD Annie, Marie-Hélène LECHIEN, Sabine ROZIER et Laurent WILLEMEZ *L'humanitaire ou le management des dévouements : enquête sur un militantisme de "solidarité internationale" en faveur du Tiers-Monde*. Presses universitaires de Rennes, 2002.
- DAUVIN, Pascal, et Johanna SIMÉANT.. *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG, du siège au terrain*. Académique. Paris: Presses de Sciences Po. 2002.
- DIEU, Anne-Marie. *Valeurs et associations : entre changement et continuité*. L'Harmattan, 1999.
- FILLIEULE, Olivier, Cécile PÉCHU, *Lutter ensemble*, Paris, l'Harmattan, 1993.
- FILLIEULE, Olivier, éd., *Dictionnaire des mouvements sociaux*. 2e édition mise à jour et augmentée. Presses de Sciences Po, 2020.
- ION, Jacques. *La fin des Militants ?* Éditions de l'Atelier, 1997.
- KRAUSE, Monica *The Good Project. Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*, Chicago, University of Chicago Press, 2014.
- LEFÈVRE, Sylvain *ONG & Cie : mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris; Presses universitaires de France Le Monde, 2011.
- MESNARD, Pierre, *La Victime écran. La représentation humanitaire en question*, Paris, Textuel, 2002

- NEVEU, Érik. *Sociologie des mouvements sociaux*. Vol. 7e éd. (1ère édition 1996) Repères. Paris: La Découverte. 2019.
- NICOURD, Sandrine, *Le Travail militant*, PUR, Rennes, 2009.

Articles et Contributions

- AGRIKOLIANSKY, Éric. “Carrières militantes et vocation à la morale : les militants de la LDH dans les années 1980.” *Revue française de science politique*, vol. 51, no. 1/2, Presses de Sciences Po, Feb. 2001, pp. 27–46,
- BABEAU, Franck. « La participation politique des citoyens « ordinaires » sur l'Internet. La plateforme Youtube comme lieu d'observation », *Politiques de communication*, vol. 3, no. 2, 2014, pp. 125-150.
- BARBONI, Thierry, et Éric TREILLE. « L'engagement 2.0. Les nouveaux liens militants au sein de l'e-parti socialiste », *Revue française de science politique*, vol. 60, no. 6, 2010, pp. 1137-1157.
- BRADLEY, Bill, Paul Jansen et Les Silverman, « The nonprofit sector's \$100 billion opportunity », *Harvard Business Review*, vol. 81, n 5, 2003, p. 94-103.
- CONTAMIN, Jean-Gabriel. « 3. Cadres et luttes de sens », dans Éric Agrikoliansky éd., *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*. La Découverte, 2010, pp. 55-75.
- DAUVIN, Pascal, et Siméant Johanna, « Travailler sur l'humanitaire par entretiens. Retour sur une “méthode” », *Mots-Les langages du politique*, 65, mars 2001, p. 117-133.
- DELBRASSINNE, Nathalie, « Nouveaux modes de gestion sociale, implications syndicales », *FEC*, avril 1991, pp.10-11.
- FILLIEULE, Olivier, et Bernard Pudal, « 8. Sociologie du militantisme. Problématisations et déplacement des méthodes d'enquête », dans Éric Agrikoliansky éd., *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*. La Découverte, 2010, pp. 163-184.
- FILLIEULE, Olivier. « 4. Tombeau pour Charles Tilly. Répertoires, performances et stratégies d'action », dans Éric Agrikoliansky éd., *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*. La Découverte, 2010, pp. 77-99.

- FRÉTIGNÉ, Cédric. « Boltanski Luc, Chiapello Eve, Le nouvel esprit du capitalisme ». Dans *Revue française de sociologie*, 2001, 42-1. pp. 171-176.
- GAXIE Daniel. Économie des partis et rétributions du militantisme. In: *Revue française de science politique*, 27^e année, n°1, 1977. pp. 123-154.
- GRANJON, Fabien. « Inégalités numériques et reconnaissance sociale. Des usages populaires de l'informatique connectée », *Les Cahiers du numérique*, vol. vol. 5, no. 1, 2009, pp. 19-44.
- HORMAN, Denis. « Syndicalisme et management participatif », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 1342-1343, no. 37-38, 1991, pp. 1-47.
- MATHIEU, Lilian. « 2. Contexte politique et opportunités », dans Éric Agrikoliansky éd., *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*. La Découverte, 2010, pp. 39-54.
- MEHL, Dominique, « Culture et action associatives », *Sociologie du travail*, 1, 1982, p. 24-42.
- OFFERLÉ, Michel. « Associations, groupes d'intérêts, mouvements sociaux : mêmes concepts ? même combat ? » Dans Danielle Tartakowsky et Françoise Tétard (dir.) : *Syndicats et associations : Concurrence ou complémentarité ?* Presses universitaires de Rennes; 2006.
- PIERRU, Emmanuel. « 1. Organisations et ressources », dans Éric Agrikoliansky éd., *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*. La Découverte, 2010, pp. 19-38.
- ROSSIER, Fillieule. “Devenir(s) militants.” *Revue française de science politique*, vol. 69, no. 4, Presses de Sciences Po, 2019, pp. 631–83
- SIMÉANT, Johanna. « Entrer, rester en humanitaire : des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises », *Revue française de science politique*, vol. vol. 51, no. 1-2, 2001, pp. 47-72.
- SIMÉANT, Johanna. « 6. La transnationalisation de l'action collective », dans Éric Agrikoliansky éd., *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*. La Découverte, 2010, pp. 121-144.
- SOMMIER, Isabelle. « 5. Diffusion et circulation des mouvements sociaux », dans Éric Agrikoliansky éd., *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*. La Découverte, 2010, pp. 101-120.
- SOMMIER, Isabelle. « 9. Les états affectifs ou la dimension affectuelle des mouvements sociaux », dans Éric Agrikoliansky éd., *Penser les mouvements*

sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines. La Découverte, 2010, pp. 185-202.

- THEVIOT, Anaïs. « Le militantisme, cinquante ans après Mai 68 », *Revue Projet*, vol. 371, no. 4, 2019, pp. 37-43.
- TISSERON, Serge. « Facilités et pièges de la communication à distance : les leçons du confinement », *Droit, Santé et Société*, vol. 2, no. 2, 2020, pp. 35-40.
- VOEGTLI, Michaël. « 10. « Quatre pattes oui, deux pattes, non ! » L'identité collective comme mode d'analyse des entreprises de mouvement social », dans Éric Agrikoliansky éd., *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*. La Découverte, 2010, pp. 203-223.
- WEIL, Armelle. « Vers un militantisme virtuel ? Pratiques et engagement féministe sur Internet », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. vol. 36, no. 2, 2017, pp. 66-84.

Sitographie :

- Site Internet d'Amnesty International France : <<https://www.amnesty.fr/>>
- Site Internet du média *Le Monde* : <<https://www.lemonde.fr/>>
- Site Internet du Journal Officiel de la République Française : <<https://www.journal-officiel.gouv.fr/>>

Acte Officiel

- *Décret n° 2020-1310 du 29 octobre 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire*. 2020. 2020-1310.