

# Alter'Actions Face à l'Autocratisation

## Stratégie de Résilience et d'Engagement pour l'Économie Sociale et Solidaire

**Rapport stratégique consolidé — Décembre 2025**

*À destination du Conseil d'Administration et de la Direction*

---

### Introduction : Le Temps de l'Anticipation

La France traverse un moment de bascule historique. En décembre 2025, CIVICUS Monitor a rétrogradé l'espace civique français de « rétréci » (narrowed) à « obstrué » (obstructed), plaçant la France dans la même catégorie que la Hongrie, le Brésil et l'Afrique du Sud. Ce déclassement — impensable il y a dix ans pour un pays fondateur de la Déclaration des Droits de l'Homme — n'est pas un accident : il sanctionne une décennie de dégradation systémique des libertés associatives, de la liberté de manifester et de l'indépendance de la société civile.

Pour Alter'Actions, ce contexte impose une question existentielle : **comment préparer nos partenaires — et nous-mêmes — à un environnement politique potentiellement hostile ?**

L'hypothèse de travail n'est pas celle d'un coup d'État brutal, mais d'une **autocratisation incrémentale** — ce que la science politique nomme *democratic backsliding*. Un processus légaliste, utilisant la loi, l'administration et la fiscalité pour restreindre progressivement l'espace d'action de la société civile. Ce scénario est désormais documenté : il s'est déployé en Hongrie depuis 2010, en Pologne entre 2015 et 2023, aux États-Unis sous Trump, au Brésil sous Bolsonaro, et en Russie sous Poutine depuis deux décennies.

L'histoire des transitions autoritaires enseigne une leçon constante : **il est infiniment plus facile de prévenir la dégradation démocratique que de la renverser une fois installée.**

La France de 2025 n'est pas encore la Hongrie de 2025. L'espace civique est obstrué, pas fermé. Les institutions fonctionnent encore. Les contre-pouvoirs existent encore. Mais l'hypothèse d'une accession au pouvoir du Rassemblement National ne doit plus être traitée comme une variable lointaine. Elle doit devenir le paramètre central de la réorganisation du secteur associatif.

**Nous disposons d'environ 18 mois pour nous préparer.**

Ce rapport propose un cadre d'analyse et d'action articulé autour de trois objectifs stratégiques :

1. **PROTÉGER** les populations et structures vulnérables face aux politiques discriminatoires
2. **CONTENIR** la durée de l'épisode autocratique en contribuant aux conditions de son échec
3. **PRÉPARER** le meilleur régime successeur possible en préservant les capacités de reconstruction démocratique

Ces trois piliers — protection, résistance, reconstruction — structurent l'ensemble de la réflexion qui suit.

---

## Partie 1 : La situation française — Un espace civique déjà menacé

### 1.1 Le déclassement CIVICUS : une alerte historique

Le classement « obstrué » (obstructed) repose sur une méthodologie rigoureuse appliquée à 198 pays. Pour la France, il sanctionne plusieurs constats convergents.

#### Violences policières systémiques

Human Rights Watch et le Comité des Nations Unies contre la torture (mai 2025) ont documenté un usage disproportionné de la force lors des manifestations :

- Recours aux grenades de désencerclement et au LBD
- Arrestations massives préventives
- Ciblage disproportionné des minorités

Les chiffres des mobilisations de septembre 2025 contre l'austérité illustrent cette tendance :

- 80 000 policiers déployés sur deux journées nationales
- 540 interpellations et 415 gardes à vue le 10 septembre
- 309 interpellations et 134 gardes à vue le 18 septembre

#### Restrictions de la liberté d'association

La loi « Séparatisme » de 2021 a introduit deux outils qui restreignent structurellement l'espace civique :

**Le Contrat d'Engagement Républicain (CER)** — Toute association souhaitant accéder à des financements publics ou des agréments doit s'engager à « ne pas remettre en cause l'ordre public ». Cette formulation vague permet des interprétations extensives. Le Comité des droits de l'Homme de l'ONU s'est dit « préoccupé » par le fait que les associations peuvent se voir retirer des subventions pour ne pas s'être conformées à une « définition juridiquement vague de l'engagement républicain ».

Les sanctions prévues sont lourdes : retrait des subventions, restitution des fonds versés, retrait d'agrément, dissolution administrative. Coordination SUD et le Mouvement associatif appellent à son abrogation, le qualifiant d'« attentatoire à la liberté d'association ». **Mais entre les mains d'un ministre de l'Intérieur issu du RN, cet outil deviendrait une arme redoutable pour purger le paysage associatif.**

**La dissolution administrative facilitée** — L'article L212-1 du Code de la sécurité intérieure confère au gouvernement le pouvoir de dissoudre toute association par simple décret en Conseil des ministres, sans passage par un tribunal. Bien que le Conseil d'État exerce un contrôle (comme illustré par l'annulation de la dissolution des Soulèvements de la Terre), l'existence de ce pouvoir crée une insécurité permanente.

#### Cas documentés de répression associative

- **2020** : Dissolution du CCIF (Collectif contre l'Islamophobie en France)
- **2023** : Tentative de dissolution des Soulèvements de la Terre (annulée par le Conseil d'État)
- **2023** : Refus de subvention à une compagnie de théâtre de Bordeaux pour « engagements militants »
- **2025** : Arrestation des dirigeants du CCIE (Collectif contre l'Islamophobie en Europe), organisation belge légalement indépendante
- Ciblage systématique des associations de solidarité avec la Palestine

#### 1.2 L'asphyxie financière en cours

Au-delà des atteintes aux libertés, le budget 2025 constitue une attaque économique contre le tissu associatif.

##### Impact global (source : Mouvement Associatif, UDES)

<b>Mesure</b>	<b>Impact</b>
Coupes affectant directement ou indirectement l'ESS	8,26 milliards €
Emplois associatifs menacés	186 000
Réduction budget écosystèmes locaux	-25%
Crédits programme 305 (développement ESS)	-19%
Centres de santé associatifs fermés en 2024	~50
Structures d'aide à domicile en difficulté économique	70%

Coupes dans l'accueil des migrants (source : La Cimade)

Le Budget 2025 constitue « une saignée sans précédent » :

- Baisse de 71 millions d'euros pour l'accueil des demandeurs d'asile
- Suppression de 7 588 places d'hébergement d'urgence

**Cette dimension économique est cruciale : même sans attaque politique directe, l'affaiblissement financier réduit les capacités de résistance.**

### 1.3 Le laboratoire des municipalités RN

Plusieurs communes gouvernées par le Rassemblement National depuis 2014 offrent un aperçu des politiques à anticiper.

#### **Hayange (Moselle) — Fabien Engelmann, maire depuis 2014**

- Expulsion du Secours populaire de ses locaux municipaux, accusé d'être « politisé et pro-migrants » — alors qu'il comptait 1 000 bénéficiaires locaux
- Suppression des subventions aux associations « non alignées »
- Fermeture du centre social
- Instrumentalisation des fêtes locales à des fins identitaires

#### **Hénin-Beaumont (Pas-de-Calais) — Steeve Briois, maire depuis 2014**

- Fin de la mise à disposition gratuite de locaux à la Ligue des droits de l'Homme
- Contrôle renforcé des attributions de subventions
- Pression sur les associations d'aide aux migrants
- Communication municipale omniprésente

#### **Béziers (Hérault) — Robert Ménard, maire depuis 2014**

- Suppression des subventions aux associations des quartiers sensibles
- Polémiques récurrentes sur les crèches de Noël (instrumentalisation de la laïcité)
- Refus de participer au dispositif d'accueil des réfugiés
- Fichage controversé des enfants musulmans (censuré par la justice)

**Le schéma récurrent :**

1. Coupes budgétaires ciblées
2. Expulsion des locaux municipaux
3. Harcèlement administratif
4. Disqualification rhétorique (« politisation », « pro-migrants »)
5. Substitution par des associations « amies »

**Enseignement clé : Les municipalités RN utilisent principalement l'arme budgétaire, le contrôle symbolique de l'espace public et la pression administrative plutôt que la répression directe.**

## 1.4 Les populations fragiles : premières cibles

L'analyse comparative internationale confirme que les régimes autoritaires ciblent en priorité certaines populations — celles qui disposent du moins de ressources pour se défendre. Les régimes illibéraux procèdent par cercles concentriques.

### Personnes migrantes et demandeurs d'asile

- Durcissement continu des conditions d'accueil
- Multiplication des contrôles d'identité discriminatoires
- Précarisation administrative (délais OFPRA, renouvellements)

Le programme du RN est explicite : expulsion systématique des « clandestins, délinquants et criminels étrangers », suppression du droit du sol, fin du regroupement familial, remplacement de l'AME par une aide minimale, « préférence nationale » excluant les étrangers des aides sociales.

### Femmes et droits reproductifs

L'expérience internationale montre que **les droits des femmes sont systématiquement attaqués par les régimes illibéraux**, souvent parmi les premières cibles :

**Aux États-Unis**, l'arrêt *Dobbs v. Jackson* (juin 2022) a renversé *Roe v. Wade*, supprimant la protection fédérale du droit à l'avortement. En deux ans :

- 21 États ont interdit ou sévèrement restreint l'avortement
- Des femmes sont poursuivies pénalement pour fausse couche
- Les réseaux d'entraide pour accéder aux soins dans d'autres États sont criminalisés
- Les données de santé reproductive sont utilisées à des fins de surveillance

**En Pologne**, la quasi-interdiction de l'avortement (2020) — n'autorisant plus que les cas de viol ou de danger pour la vie de la mère — a provoqué les plus grandes manifestations depuis 1989 (« Strajk Kobiet »). Des femmes sont mortes faute de soins, les médecins craignant des poursuites.

**En France**, les signaux d'alerte existent :

- Le RN a historiquement défendu des positions hostiles à l'IVG (votes contre l'allongement des délais)
- La constitutionnalisation de l'IVG (2024) protège partiellement, mais le diable est dans les moyens : fermeture de centres IVG, délais allongés, clause de conscience élargie
- Remise en cause du Planning Familial (coupes budgétaires, campagnes de diffamation)
- Discours natalistes et « familialistes » qui préparent le terrain idéologique

**Associations vulnérables** : Planning Familial, centres IVG associatifs, associations féministes (Nous Toutes, Fondation des Femmes, collectifs locaux)

### Personnes sans-abri

- Criminalisation de la mendicité dans certaines communes
- Démantèlement régulier des campements
- Insuffisance structurelle de l'hébergement d'urgence

### Communauté LGBTQI+

- Augmentation des actes de violence (+28% en 2023)
- Remise en cause du droit à la PMA
- Discours politiques hostiles (« théorie du genre »)
- En Pologne, les « zones sans idéologie LGBT » ont servi de laboratoire

### Communautés musulmanes

- Fermetures de lieux de culte et d'associations cultuelles
- Suspicion généralisée et contrôles renforcés
- Dissolution d'organisations de défense des droits (CCIF)

### Militants et associations environnementales

Les mouvements écologistes font l'objet d'un **ciblage spécifique et croissant**, qui mérite une analyse approfondie (voir section 1.5).

### Associations de solidarité internationale

- Pression accrue sur les organisations d'aide aux migrants
- Poursuites pour « aide à l'entrée irrégulière »
- Campagnes de diffamation (« complices des passeurs »)
- Menaces, intrusions et parfois violences physiques de groupuscules d'extrême droite (SOS Méditerranée, Utopia 56, Timmy)

## 1.5 Le ciblage spécifique des mouvements environnementaux

Les mouvements écologistes occupent une place particulière dans la stratégie des régimes illibéraux. L'analyse mérite un développement spécifique car elle révèle des mécanismes et des enjeux distincts.

### Le lien structurel entre autoritarisme et anti-écologie

Les régimes illibéraux contemporains partagent une **hostilité structurelle à l'écologie politique**, pour plusieurs raisons :

1. **Alliances économiques** — Ces régimes s'appuient sur des secteurs extractivistes (pétrole, gaz, charbon, agro-industrie) dont les intérêts sont frontalement opposés à la transition écologique. Trump et les énergies fossiles, Bolsonaro et l'agrobusiness, Poutine et Gazprom.
2. **Rejet des « contraintes »** — L'écologie est présentée comme une idéologie de la contrainte, du renoncement, de la culpabilisation — à l'opposé du discours de « libération » et de « bon sens » des populismes.

3. **Dimension internationale** — Les accords climatiques (Paris, COP) incarnent le multilatéralisme et la « gouvernance mondiale » que ces régimes rejettent. L'écologie est assimilée à une ingérence étrangère.
4. **Contestation de l'ordre économique** — Les mouvements écologistes remettent en cause le modèle de croissance, le consumérisme, les inégalités — une critique systémique intolérable pour des régimes défendant l'ordre établi.

### **Le RN et l'écologie :**

- Votes systématiques contre les textes environnementaux au Parlement européen
- Opposition à l'éolien, aux ZFE, aux « contraintes » sur l'automobile
- Discours climatosceptique ou relativiste (« la France ne représente que 1% des émissions »)
- Hostilité affichée aux « ayatollahs verts » et à l'« écologie punitive »

### La criminalisation croissante en France

La France a développé ces dernières années un arsenal répressif spécifiquement dirigé contre les militants écologistes :

### **Tentative de dissolution des Soulèvements de la Terre (2023)**

- Accusation d'« incitation à la violence » et de « sabotage »
- Annulée par le Conseil d'État (novembre 2023), mais le signal politique est envoyé
- Le ministre de l'Intérieur a explicitement ciblé l'« éco-terrorisme »

### **Criminalisation de la désobéissance civile**

- Comparutions immédiates pour des actions non-violentes
- Peines de prison ferme pour des militants (Lafarge, bassines de Sainte-Soline)
- Interdictions de manifester, contrôles judiciaires restrictifs
- Fichage des militants (fichiers FSPRT étendus)

### **Répression des manifestations**

- Sainte-Soline (mars 2023) : 200 blessés, dont des traumatismes crâniens graves, utilisation massive de grenades
- Déploiement de moyens militaires (blindés, hélicoptères) contre des manifestants

### **Rhétorique de la menace intérieure**

- Assimilation à l'« ultra-gauche » et au terrorisme
- Le terme « éco-terrorisme » s'installe dans le débat public
- Parallèle avec les qualifications de « terroristes » appliquées aux ONG russes

### Associations environnementales vulnérables

### **Première ligne (désobéissance civile) :**

- Les Soulèvements de la Terre
- Extinction Rebellion France
- ANV-COP21 (Action Non-Violente)
- Dernière Rénovation
- Scientifiques en Rébellion

**Organisations établies (risque de délégitimation/coups) :**

- Greenpeace France
- Les Amis de la Terre
- France Nature Environnement
- Alternatiba
- Réseau Action Climat

**Structures locales :**

- Collectifs anti-bassines, anti-autoroutes, anti-projets extractifs
  - Associations de défense de l'environnement locales (souvent isolées et fragiles)
- 

## Partie 2 : Leçons internationales — Ce qui a fonctionné ailleurs

Pour construire une stratégie robuste, il faut sortir du franco-centrisme et tirer les leçons des sociétés civiles qui ont déjà affronté ce type de régime.

### 2.1 La mécanique de l'autocratisation : une guerre d'usure

Les régimes illibéraux modernes ne procèdent pas par coups d'État spectaculaires. Ils avancent par étapes, accumulant des micro-ruptures qui, prises isolément, semblent techniques et justifiables, mais qui agrégées constituent un changement de régime.

**Les quatre phases récurrentes :**

1. **La capture des ressources** — L'État ne supprime pas les subventions : il les réoriente vers des organisations « compatibles » tandis que les structures critiques sont asséchées sous couvert de rigueur budgétaire.
2. **La surcharge administrative** — Les associations ciblées ne sont pas interdites : elles sont épisées par la multiplication des contrôles, des audits inopinés, des exigences de reporting asymétriques.
3. **La délégitimation rhétorique** — Les ONG ne sont plus des acteurs légitimes du débat démocratique mais des « agents de l'étranger », des « idéologues », des « éco-terroristes » ou des « menaces pour l'identité nationale ».

4. **L'effet de gel** — Face à la menace diffuse de sanctions, les acteurs associatifs finissent par s'autocensurer, renonçant d'eux-mêmes à certaines actions.

## 2.2 La Russie sous Poutine : le modèle achevé de l'étouffement

La Russie représente le cas le plus abouti de destruction méthodique de la société civile. Depuis 2012, le régime de Vladimir Poutine a déployé un arsenal législatif visant à asphyxier toute forme d'opposition organisée.

### L'arsenal juridique de la répression

La loi sur les « agents étrangers » (иностранный агент), adoptée en 2012, constitue la pierre angulaire du dispositif. Le terme, hérité de la Guerre froide, porte une charge symbolique délibérément infamante : il assimile toute ONG recevant des financements internationaux à un réseau d'espionnage. En 2024, la Cour européenne des droits de l'homme a jugé que cette loi « présente les caractéristiques d'un régime totalitaire » en créant « un environnement de suspicion et de méfiance envers les acteurs de la société civile ».

### Les étapes de l'écrasement :

- **2012** : Loi sur les « agents de l'étranger » obligeant les ONG recevant des fonds étrangers à s'enregistrer et à apposer cette mention stigmatisante sur toutes leurs publications
- **2015** : Loi sur les « organisations indésirables » permettant l'interdiction pure et simple d'ONG étrangères
- **2021** : Extension massive — journalistes individuels, médias indépendants peuvent être déclarés « agents de l'étranger »
- **2022** : Dissolution de Memorial, organisation historique de défense des droits humains fondée en 1989 par Andreï Sakharov

### Les chiffres témoignent de l'ampleur de l'éradication :

- 901 individus et entités désignés « agents étrangers » fin 2024
- 285 organisations internationales déclarées « indésirables » en décembre 2025
- 1 024 prisonniers politiques recensés par Memorial en août 2025 (contre 776 un an plus tôt)
- 72 nouvelles poursuites pénales pour violation du statut d'« agent étranger » entre janvier et juillet 2025

La dissolution de Memorial en décembre 2021 symbolise l'aboutissement de ce processus. Son co-président Oleg Orlov a été condamné en février 2024 à deux ans et demi de prison pour s'être opposé à la guerre en Ukraine.

### Les mécanismes utilisés par le Kremlin

1. **L'étiquetage infamant** — Le label « agent de l'étranger » crée une suspicion permanente sans interdire formellement
2. **L'asphyxie bureaucratique** — Obligations de reporting massives, audits répétés, amendes pour non-conformité

3. **La criminalisation progressive** — D'abord des amendes, puis des poursuites pénales contre les dirigeants
4. **L'isolement social** — Pression sur les donateurs, les partenaires, les propriétaires de locaux

Les stratégies de survie de la société civile russe

Face à cette répression, les organisations russes ont développé plusieurs stratégies, dont certaines offrent des enseignements cruciaux :

### **1. Le boycott collectif (2012-2014)**

Pendant deux ans, les principales ONG russes ont refusé en bloc de s'enregistrer comme « agents étrangers », qualifiant la loi d'« injuste et diffamatoire ». Cette résistance symbolique, bien que finalement brisée, a retardé l'application du dispositif et démontré qu'une action collective était possible.

### **2. L'abandon des financements étrangers**

Plus de 20 organisations ont fait retirer leur label d'« agent étranger » en cessant d'accepter des fonds internationaux. Cette stratégie de repli — coûteuse mais viable — suppose une base de financement domestique préalablement diversifiée.

### **3. La dissolution préventive et reconstitution**

Sur 200 organisations labellisées entre 2012 et 2021, 56 se sont volontairement dissoutes plutôt que de porter le stigmate. **Certaines ont reconstitué leurs activités sous d'autres formes** — preuve que la dissolution n'est pas nécessairement une fin.

### **4. L'exil structuré**

Depuis 2022, un écosystème de la société civile russe en exil s'est constitué en Lituanie, Géorgie, Arménie et Allemagne. **OVD-Info** illustre cette capacité de résilience remarquable : cette organisation de monitoring des répressions, née en 2011, continue d'opérer depuis l'étranger tout en maintenant des relais internes. Elle a survécu en :

- Externalisant ses serveurs hors de Russie
- Formant ses équipes à la sécurité numérique
- Documentant méticuleusement chaque cas pour l'histoire
- Maintenant une visibilité médiatique internationale

### **5. Le passage aux réseaux informels**

Les réseaux informels ont remplacé les structures formelles — groupes Telegram cryptés, collectifs sans existence légale. La solidarité internationale a permis de maintenir des financements et une visibilité.

### **6. Le recours juridique international**

L'appel systématique à la Cour européenne des droits de l'homme a permis d'obtenir plusieurs condamnations symboliques de la Russie, documentant les violations pour l'avenir.

## Leçon russe

Le cas russe démontre que **la fenêtre d'action se situe avant l'installation d'un régime répressif**. Une fois le dispositif en place, les options se réduisent dramatiquement. Les organisations qui ont survécu sont celles qui avaient :

- Diversifié leurs sources de financement **avant** la crise
- Construit des réseaux de solidarité nationaux et internationaux
- Documenté méticuleusement leurs activités et leur impact
- Préparé des plans de continuité (y compris l'exil)

**Quand l'espace se ferme complètement, la résistance devient souterraine et prépare l'après.** Memorial, dissous en 2022, a immédiatement reconstitué ses archives à l'étranger et poursuit son travail de documentation.

## 2.3 La Hongrie d'Orbán : l'autocratisation par la loi

Depuis 2010, Viktor Orbán a théorisé et mis en œuvre ce qu'il nomme lui-même la « démocratie illibérale ». Le modèle hongrois est particulièrement instructif car il opère dans le cadre de l'Union européenne, démontrant que les garde-fous communautaires sont insuffisants face à une volonté politique déterminée.

### Le dispositif de contrôle

La loi hongroise sur la transparence (2017), directement inspirée du modèle russe, imposait aux ONG recevant plus de 24 000 euros de l'étranger de s'enregistrer et d'afficher leur statut de « organisation financée de l'étranger ». Bien que censurée par la Cour de justice de l'UE en 2020, **elle a produit ses effets pendant trois ans**, contraignant plusieurs organisations à fermer.

Le régime a également :

- Pris le contrôle des médias publics et privés (90% des médias sous influence gouvernementale)
- Réformé le système judiciaire pour neutraliser les contre-pouvoirs
- Utilisé les marchés publics pour récompenser les alliés et punir les critiques
- Instrumentalisé le discours anti-immigration pour délégitimer les ONG humanitaires
- Forcé la fermeture de l'Université d'Europe Centrale
- Exclu les ONG critiques des financements publics

### La réponse de la société civile : le Constituency Building

Face à ces attaques, les ONG hongroises ont développé une stratégie remarquable : **le renforcement de leur base sociale** (constituency building). Le programme « Stronger Roots » du Hungarian Environmental Partnership Foundation (NIOK) a aidé des dizaines d'ONG à opérer une transition radicale : passer d'un modèle dépendant des subventions à un modèle basé sur les dons individuels de citoyens.

### Les principes du Constituency Building :

1. **Élargir au-delà des militants** — Toucher le grand public, pas seulement les convaincus. Sortir de l'entre-soi militant.
2. **Créer des liens concrets** — Impliquer les sympathisants dans des actions tangibles : micro-dons mensuels, bénévolat ponctuel, relais sur les réseaux sociaux, signature de pétitions.
3. **Rendre visible le soutien** — Pétitions publiques, lettres ouvertes, présence physique aux événements. Le soutien doit se voir.
4. **Communiquer sur l'impact quotidien** — Montrer comment l'action associative améliore la vie des gens ordinaires, pas seulement défendre des principes abstraits.
5. **Diversifier les profils de soutiens** — Une base sociale hétérogène (âge, profession, territoire, sensibilité politique) est plus résiliente qu'une base homogène.
6. **Nouer des alliances inattendues** — Les ONG hongroises ont appris à collaborer avec des acteurs improbables : enseignants, syndicats, églises, entreprises locales. Ces alliances brisent l'isolement et élargissent la légitimité sociale.

**L'objectif stratégique : construire une base massive de petits donateurs locaux, incensurables par l'État.**

Leçon hongroise

Cette stratégie repose sur un constat fondamental : **un régime autocratique hésite à attaquer des organisations bénéficiant d'un soutien populaire visible**. La légitimité sociale devient un bouclier politique. Attaquer une association soutenue par des milliers de citoyens ordinaires a un coût politique que même Orbán préfère éviter.

## 2.4 La Pologne (2015-2023) : le lawfare défensif et la résistance des femmes

Le cas polonais offre un contre-exemple encourageant : après huit ans de gouvernement PiS (Droit et Justice), la société civile polonaise a joué un rôle déterminant dans l'alternance démocratique de 2023.

Les attaques subies

Le gouvernement PiS a :

- Politisé le Tribunal constitutionnel et la Cour suprême
- Restreint le droit à l'avortement (quasi-interdiction en 2020)
- Attaqué les droits LGBTQI+ (« zones sans idéologie LGBT »)
- Menacé les financements des ONG critiques
- Politisé l'aide juridictionnelle d'État

La mobilisation massive des femmes (Strajk Kobiet)

La quasi-interdiction de l'avortement en octobre 2020 a déclenché les **plus grandes manifestations en Pologne depuis 1989**. Le mouvement « Strajk Kobiet » (Grève des Femmes) a mobilisé des centaines de milliers de personnes dans tout le pays, y compris dans des petites villes conservatrices.

**Ce qui a fonctionné :**

- **Symboles forts** : l'éclair rouge sur fond noir, devenu viral
- **Décentralisation** : pas de leader unique à « décapiter », des collectifs locaux autonomes
- **Transgression assumée** : slogans provocateurs, occupation d'églises, refus de la respectabilité
- **Alliance large** : le mouvement a débordé la cause féministe pour devenir un rejet global du régime
- **Durée** : la mobilisation s'est maintenue pendant des mois malgré la répression

**La leçon polonaise sur les droits des femmes** : l'attaque sur l'avortement, pensée comme un sujet « de niche » par le PiS, est devenue le catalyseur d'une mobilisation générale qui a contribué à la défaite du régime en 2023.

La résistance organisée : l'utilisation du droit comme arme

La société civile polonaise a également développé une stratégie de **lawfare défensif** — l'utilisation du droit comme arme de résistance :

#### **1. Cliniques juridiques pro bono**

Le Centrum Pro Bono a mobilisé des avocats pour défendre gratuitement les organisations attaquées et les citoyens victimes de discriminations. Le modèle : mettre en relation des ONG locales menacées avec de grands cabinets d'avocats internationaux qui fournissent une défense pro bono de haute qualité sur des dossiers sensibles.

#### **2. Cliniques juridiques universitaires**

Face à la politisation de l'aide juridictionnelle d'État, des étudiants en droit supervisés par des professeurs ont assuré l'accès au droit pour les groupes ciblés.

#### **3. Contentieux stratégique**

Des recours systématiques devant les juridictions européennes ont permis d'obtenir des condamnations de la Pologne, délégitimant le régime sur la scène internationale.

#### **4. Documentation des violations**

Les ONG ont méticuleusement archivé chaque atteinte aux droits, préparant le terrain pour d'éventuelles poursuites futures et la mémoire collective.

#### **5. La conformité défensive**

Au lieu d'attendre les sanctions, les associations ont « blindé » préventivement leurs statuts, leurs procédures financières et leur gouvernance, **rendant les audits hostiles inopérants**.

## **6. Coalition large**

Les organisations féministes, LGBTQI+, environnementales et de défense des droits ont surmonté leurs divergences pour former un front commun.

Leçon polonaise

**La résistance polonaise démontre qu'un régime illibéral peut être vaincu** si la société civile maintient sa capacité d'organisation, de mobilisation et de documentation pendant la traversée. La victoire de l'opposition en 2023 a montré que les associations ayant survécu étaient prêtes à participer à la reconstruction démocratique.

## 2.5 Les États-Unis sous Trump : résistance décentralisée et attaque sur les droits des femmes

Le retour de Donald Trump à la Maison Blanche en janvier 2025 a déclenché une campagne d'expulsions d'une ampleur inédite, mais s'inscrit aussi dans la continuité de l'assaut sur les droits reproductifs.

L'assaut sur les droits reproductifs (depuis 2022)

L'arrêt *Dobbs v. Jackson Women's Health Organization* (juin 2022) a renversé *Roe v. Wade*, supprimant la protection constitutionnelle fédérale du droit à l'avortement après 49 ans.

**L'ampleur des restrictions :**

- 21 États ont interdit ou sévèrement restreint l'avortement
- 14 États ont des interdictions quasi-totales
- Des femmes sont poursuivies pénalement pour fausse couche suspecte
- Des médecins refusent des soins d'urgence par crainte de poursuites, entraînant des morts évitables

**La résistance qui s'est organisée :**

1. **Réseaux d'entraide inter-États** — Des organisations aident les femmes à voyager vers des États où l'avortement reste légal (transport, hébergement, financement). Exemples : Abortion Funds, Planned Parenthood.
2. **Télémédecine et pilules par courrier** — Des médecins dans des États « refuges » prescrivent des pilules abortives envoyées par la poste. Bataille juridique en cours sur l'envoi inter-États.
3. **Protection des données** — Campagnes pour sensibiliser aux risques de surveillance (applications de suivi de règles, historiques de recherche, données de géolocalisation).
4. **Référendums populaires** — Stratégie de contournement des législatures hostiles : plusieurs États ont inscrit le droit à l'avortement dans leur constitution par référendum (Kansas, Michigan, Ohio), y compris des États conservateurs.

5. **Sanctuarisation** — Certains États (Californie, New York, Illinois) ont renforcé leurs protections et refusent de coopérer avec les poursuites d'autres États.

L'ampleur de la répression migratoire (2025)

- Dès l'investiture : suppression des « zones sensibles » protégées (églises, écoles, hôpitaux)
- 200 000 personnes expulsées en 7 mois
- Raids à domicile, contrôles de rue, arrestations aux sorties de tribunaux

Les stratégies de résistance qui ont fonctionné

### **1. Les Rapid Response Networks**

Des réseaux communautaires capables de mobiliser des citoyens en quelques minutes lorsqu'une opération de l'ICE est détectée.

Le modèle « **Sanctuary in the Streets** » au Massachusetts :

- Hotline 24h/24
- 2 000 membres formés
- 20 congrégations religieuses offrant refuge
- 800 « Rapid Responders » documentant pacifiquement les opérations

**Principes opérationnels :**

- Réseau d'alerte : système de communication (Signal, Telegram) permettant de prévenir rapidement les bénévoles
- Accompagnement physique : présence de témoins lors des interpellations ou contrôles
- Documentation : enregistrement vidéo, prise de notes, collecte de témoignages
- Connexion juridique : mise en relation immédiate avec des avocats
- Suivi : accompagnement dans la durée des personnes concernées

### **2. Know Your Rights**

Des campagnes massives d'éducation aux droits, diffusées en **17 langues** :

- Droit de garder le silence
- Droit de ne pas ouvrir sa porte sans mandat judiciaire
- Droit de filmer les interventions
- Procédures en cas d'arrestation

### **3. Les Sanctuary Cities**

Plus de **500 villes et comtés** ont adopté des politiques limitant la coopération avec les autorités fédérales d'immigration, créant des « zones refuges » de fait. Un juge a confirmé en juillet 2025 que ces politiques sont protégées par le 10e Amendement.

#### **4. La mobilisation des avocats**

Des centaines d'avocats fournissant des services gratuits, des syndicats publient des manuels de 200 pages pour défendre leurs membres immigrés.

#### **5. Data Rescue**

Des scientifiques et bibliothécaires ont organisé des « hackathons » pour sauvegarder les données climatiques et environnementales menacées de suppression par l'administration.  
**Préserver l'information est un acte de résistance.**

#### **6. Boycotts économiques**

La Tech Workers Coalition a mobilisé les employés des grandes entreprises technologiques contre les contrats avec l'administration.

Limite importante

La résistance ne peut pas tout empêcher. Les villes-refuges ralentissent mais n'arrêtent pas les expulsions. **C'est une stratégie d'attrition, pas de victoire totale.** Mais elle protège certains, documente tout, et maintient la pression politique.

Leçon américaine

L'efficacité d'une **stratégie décentralisée et multi-niveaux**, combinant action locale (villes-refuges, États sanctuaires), mobilisation professionnelle (Tech Workers, scientifiques, avocats, médecins), et préservation de l'information (Data Rescue).

### **2.6 Le Brésil de Bolsonaro : internationalisation et contre-données**

Le gouvernement Bolsonaro (2019-2022) a attaqué frontalement les ONG environnementales et de défense des droits des peuples autochtones. Ce cas est particulièrement instructif pour les mouvements écologistes.

La stratégie anti-environnementale de Bolsonaro

- Démantèlement des agences de protection environnementale (IBAMA)
- Ouverture de l'Amazonie aux exploitants forestiers et miniers
- Falsification des statistiques officielles de déforestation
- Criminalisation des défenseurs de l'environnement et des peuples autochtones
- Discours de délégitimation des ONG (« agents de l'étranger », « obstacles au développement »)

Stratégies brésiliennes

#### **1. Production de contre-données : la souveraineté de l'information**

C'est l'apport stratégique majeur du cas brésilien. Des organisations comme **l'Instituto Socioambiental (ISA)** et **MapBiomas** ont développé leurs propres systèmes de monitoring de la déforestation, utilisant des **données satellitaires indépendantes**.

## **Comment ça fonctionne :**

- Accès aux images satellites publiques (Landsat, Sentinel)
- Algorithmes de détection des changements de couverture forestière
- Publication régulière de données vérifiables et sourcées
- Diffusion via des plateformes accessibles au public et aux médias

**Résultat :** Quand le gouvernement Bolsonaro affirmait que la déforestation diminuait, les ONG produisaient des preuves irréfutables du contraire. **Le régime a perdu la bataille de la vérité** — au moins auprès de la communauté internationale et d'une partie de l'opinion brésilienne.

## **2. Internationalisation du plaidoyer**

Face à un gouvernement hostile et à des institutions nationales paralysées, les ONG brésiliennes ont porté leurs combats sur la scène internationale :

- Interventions aux COP et forums onusiens
- Témoignages devant le Parlement européen
- Campagnes médiatiques dans la presse internationale
- Plaintes devant la Cour pénale internationale pour écocide

Cette stratégie a créé une **pression externe** que le gouvernement national ne pouvait ignorer, notamment via les négociations commerciales (accord UE-Mercosur conditionné à des engagements environnementaux).

## **3. Alliances avec le secteur privé international**

Des entreprises européennes soucieuses de leur chaîne d'approvisionnement ont fait pression sur leurs partenaires brésiliens :

- Menaces de boycott des importations de soja, bœuf, bois
- Exigences de traçabilité et de certification
- Désinvestissement de fonds liés à la déforestation

**La menace de boycott des importations a pesé plus lourd que les discours officiels.** Les intérêts économiques de l'agrobusiness brésilien ont fini par diverger de ceux du gouvernement.

## **4. Alliance avec les peuples autochtones**

Les peuples autochtones, premières victimes de la déforestation, sont devenus les porte-voix les plus audibles de la cause environnementale. Leur légitimité morale et leur connaissance du terrain ont renforcé le mouvement.

## Leçon brésilienne

**La souveraineté de la donnée et l'internationalisation créent des contre-pouvoirs que le régime national ne peut pas contrôler.** Quand l'État ment, la société civile doit être capable de produire sa propre vérité — documentée, sourcée, diffusée.

Pour les mouvements environnementaux français, cela signifie :

- Développer des capacités de monitoring indépendant (qualité de l'air, biodiversité, artificialisation des sols)
  - S'appuyer sur la communauté scientifique comme alliée
  - Utiliser les leviers européens et internationaux
  - Chercher des alliances avec des acteurs économiques ayant intérêt à la transition
- 

## Partie 3 : Cadre stratégique — Fondements théoriques

### 3.1 La révolution empirique d'Erica Chenoweth

Jusqu'aux années 2000, l'idée dominante était que la résistance armée constituait le moyen le plus efficace de renverser un régime autoritaire. Les travaux d'Erica Chenoweth et Maria Stephan ont renversé cette intuition par une démonstration empirique massive.

L'étude fondatrice (2011)

Dans *Why Civil Resistance Works*, Chenoweth et Stephan ont analysé **323 campagnes de résistance entre 1900 et 2006**, en distinguant rigoureusement les campagnes violentes des campagnes non-violentes. Leurs résultats sont sans appel :

Type de campagne	Taux de succès
Campagnes non-violentes	<b>53%</b>
Campagnes violentes	26%

Ce différentiel de 2 contre 1 se maintient même lorsqu'on contrôle pour le type de régime, la région, la période historique ou l'objectif visé.

Les quatre mécanismes explicatifs

#### 1. L'avantage de participation

Les mouvements non-violents mobilisent en moyenne **quatre fois plus de participants** que les mouvements armés. La raison est mécanique : la barrière à l'entrée est radicalement différente. Participer à une manifestation, signer une pétition, faire grève ou afficher un symbole ne requiert ni entraînement militaire, ni disposition à tuer ou mourir. Cette accessibilité ouvre la participation à des populations entières — femmes, personnes âgées,

enfants, personnes handicapées, professionnels — qui sont de facto exclues de la lutte armée.

## 2. La diversité tactique

Les mouvements non-violents disposent d'un répertoire d'action beaucoup plus large. Là où la guérilla se limite essentiellement à l'embuscade, au sabotage et à l'attentat, la résistance civile peut mobiliser **des centaines de tactiques différentes** (Sharp en recense 198), adaptables aux contextes et aux compétences des participants. Cette diversité rend le mouvement imprévisible et difficile à réprimer.

## 3. La résilience organisationnelle

Les mouvements non-violents sont structurellement plus décentralisés. L'arrestation ou l'élimination des leaders ne détruit pas le mouvement, car les compétences et l'autorité sont distribuées. À l'inverse, les organisations armées, par nécessité de sécurité opérationnelle, tendent vers des structures hiérarchiques vulnérables à la décapitation.

## 4. L'érosion des piliers de soutien

C'est le mécanisme le plus important. La résistance non-violente est significativement plus efficace pour **provoquer des défections** au sein des piliers de soutien du régime.

Le seuil des 3,5% : une loi empirique

L'analyse de Chenoweth révèle un seuil remarquable : **aucune campagne n'a échoué après avoir mobilisé activement au moins 3,5% de la population**. Ce n'est pas un seuil magique mais un indicateur robuste : au-delà de ce niveau de mobilisation, le régime ne peut plus fonctionner normalement.

**En France, 3,5% représente environ 2,3 millions de personnes mobilisées activement** (pas simplement sympathisantes, mais participant régulièrement à des actions).

Campagnes ayant atteint ou dépassé 3,5% (toutes réussies dans le dataset original 1900-2006)

Pays	Année	Participation pic	% population	Résultat
Philippines (People Power)	1986	2 millions	~4%	Chute Marcos ✓
Serbie (Otpor!)	2000	~500 000	~5%	Chute Milošević ✓
Pologne (Solidarność)	1980-89	~10 millions	~26%	Transition démocratique ✓

Pays	Année	Participation pic	% population	Résultat
<b>Estonie</b> (Révolution chantante)	1987-91	~300 000	~20%	Indépendance ✓
<b>Liban</b> (Révolution du Cèdre)	2005	~1 million	~25%	Retrait syrien ✓
<b>Népal</b>	2006	~4 millions	~15%	Fin monarchie absolue ✓
<b>Tchécoslovaquie</b> (Révolution de velours)	1989	500 000	~3,2%	Chute régime ✓
<b>Allemagne de l'Est</b>	1989	~500 000	~3%	Chute du Mur ✓
<b>Géorgie</b> (Révolution des roses)	2003	~100 000	~2,3%	Chute Chevardnadze ✓
<b>Ukraine</b> (Révolution orange)	2004	~1 million	~2%	Annulation élection fraudée ✓
<b>Brésil</b> (Diretas Já)	1984-85	1 million	~0,7%	Transition démocratique ✓

Cas d'échec malgré forte mobilisation (mises à jour post-2011)

Pays	Année	% population	Résultat	Facteurs explicatifs
<b>Brunei</b>	1962	~4%	Échec	Monarchie + intervention militaire britannique + population très réduite
<b>Bahreïn</b>	2011-14	~6%	Échec	Monarchie + intervention militaire saoudienne +

Pays	Année	% population	Résultat	Facteurs explicatifs
				population très réduite

Ces deux cas partagent des caractéristiques communes : monarchies avec fort soutien extérieur, populations très réduites (moins de 500 000 habitants pour Brunei en 1962), et durée de mobilisation limitée.

### 3.2 Gene Sharp et l'anatomie du pouvoir politique

Gene Sharp, fondateur de l'Albert Einstein Institution, a développé le cadre théorique le plus influent sur la résistance non-violente. Son apport décisif est d'avoir **renversé la conception traditionnelle du pouvoir**.

#### La théorie du consentement

La vision classique conçoit le pouvoir comme une propriété : le dirigeant « possède » le pouvoir et l'exerce sur des sujets passifs. Sharp propose une **vision relationnelle** : le pouvoir politique dépend de la coopération des gouvernés. Un dictateur sans armée qui lui obéit, sans administration qui exécute ses ordres, sans population qui paie ses impôts, n'a aucun pouvoir réel.

Cette inversion a une conséquence stratégique majeure : **retirer son consentement, c'est retirer du pouvoir au régime.**

#### Les six sources du pouvoir politique

Sharp identifie six sources sur lesquelles repose tout pouvoir politique :

Source	Description	Exemple de retrait
<b>Autorité</b>	Légitimité perçue du pouvoir	Refus de reconnaître les élections truquées
<b>Ressources humaines</b>	Personnes qui obéissent et coopèrent	Grèves, démissions, désobéissance
<b>Compétences et savoirs</b>	Expertise technique nécessaire au fonctionnement	Refus des ingénieurs de maintenir les infrastructures
<b>Facteurs psychologiques</b>	Habitudes d'obéissance, peur	Briser la peur par l'action collective
<b>Ressources matérielles</b>	Contrôle des moyens économiques	Boycotts, refus de payer les impôts

Source	Description	Exemple de retrait
<b>Sanctions</b>	Capacité à punir la désobéissance	Submerger le système répressif par le nombre

Les 198 méthodes d'action non-violente

Sharp a catalogué 198 méthodes concrètes, regroupées en trois catégories de pression croissante :

**Protestation et persuasion (54 méthodes)** — Exprimer une opposition et influencer l'opinion : déclarations publiques, pétitions, manifestations, veillées, théâtre de rue, symboles visuels, funérailles politiques, « die-ins ».

**Non-coopération (103 méthodes)** — Retirer le consentement et les ressources : boycotts de consommateurs, grèves ouvrières, boycotts fiscaux, refus de reconnaître la légitimité, « grève du zèle » administrative, désobéissance civile sélective.

**Intervention non-violente (41 méthodes)** — Perturber directement le fonctionnement du régime : sit-ins, blocages, occupations, grèves de la faim, création d'institutions parallèles, gouvernement parallèle.

**L'efficacité vient souvent de la combinaison de méthodes issues des trois catégories,** créant une pression multi-directionnelle.

### 3.3 Les Piliers de Soutien : où se situent les élites ?

La notion de « piliers de soutien » est centrale pour comprendre le rôle potentiel d'une organisation comme Alter'Actions.

Cartographie des piliers dans un régime contemporain

Pilier	Fonction	Vulnérabilité à la défection
Forces armées	Monopole de la violence légitime	Variable selon professionnalisation
Police et services de sécurité	Contrôle intérieur, renseignement	Loyauté souvent plus forte
Administration publique	Exécution des politiques	<b>Élevée si ordres illégaux</b>
Système judiciaire	Légitimation juridique	Variable selon indépendance
Médias	Contrôle de l'information	<b>Élevée si pluralisme résiduel</b>

Pilier	Fonction	Vulnérabilité à la défection
Milieux économiques	Ressources financières, emploi	Élevée si intérêts menacés
Professions intellectuelles	Expertise, légitimation symbolique	Élevée si valeurs professionnelles violées
Institutions religieuses	Légitimation morale	Variable selon tradition

### Le cas particulier des élites économiques et professionnelles

Les recherches récentes (Brancati 2016, Dahlum & Knutsen 2017) montrent que les défections des élites économiques et professionnelles sont **particulièrement déstabilisantes** pour les régimes autoritaires, pour trois raisons :

1. **Ressources** — Elles contrôlent des ressources financières, logistiques et médiatiques considérables.
2. **Légitimité** — Leur soutien au régime signale que celui-ci est « raisonnable » et compatible avec la prospérité. **Leur défection signale l'inverse.**
3. **Compétences critiques** — Les régimes modernes dépendent de compétences techniques (finance, technologie, droit, communication) concentrées dans ces groupes. Leur non-coopération crée des dysfonctionnements immédiats.

### Le paradoxe des « cols blancs »

Le sociologue C. Wright Mills, dans *White Collar* (1951), analysait déjà la « cheerful robot » attitude des cadres : une conformité confortable, une délégation de la responsabilité politique aux « experts », une focalisation sur la carrière individuelle.

Historiquement, les cadres et professions intellectuelles ont été politiquement passifs face aux dérives autoritaires. **Pourtant, les mêmes études montrent que lorsque ces groupes basculent, leur impact est disproportionné.**

Les exemples historiques abondent :

- **Révolution des Œillets (Portugal, 1974)** — Défection des officiers moyens, pas des généraux
- **Chute du Mur (Allemagne, 1989)** — Manifestations massives de la classe moyenne est-allemande
- **Révolution Orange (Ukraine, 2004)** — Mobilisation des professionnels urbains de Kiev
- **Printemps arabe (Tunisie, 2011)** — Rôle crucial des avocats, médecins, ingénieurs

Les conditions de la défection des élites

Les recherches de Kathleen Gallagher Cunningham et d'Emily Beaulieu identifient les conditions qui favorisent la défection des élites :

### **1. La perception que le régime menace leurs intérêts propres**

Les élites économiques tolèrent l'autoritarisme tant qu'il garantit la stabilité et la prospérité. Mais les régimes illibéraux modernes (Hongrie, Turquie, Russie) finissent souvent par s'attaquer aux intérêts économiques : nationalisation de secteurs, favoritisme pour les oligarques loyaux, corruption systémique qui fausse la concurrence.

### **2. La perception que le régime viole les normes professionnelles**

Les professions organisées (avocats, médecins, universitaires, journalistes) ont des codes déontologiques qui entrent en conflit avec les exigences du régime. Un juge à qui on demande de rendre des verdicts politiques, un médecin à qui on demande de refuser des soins, un universitaire à qui on demande de falsifier des recherches, vivent une **dissonance cognitive** qui peut conduire à la rupture.

### **3. L'existence de « focal points » de coordination**

Les défections individuelles sont risquées et peu efficaces. Les élites ont besoin de **mécanismes de coordination** pour agir collectivement : ordres professionnels, associations, réseaux d'anciens élèves, clubs. Ces structures permettent de tester les opinions des pairs, de construire une position commune, et de se protéger mutuellement.

### **4. La perception que la défection peut réussir**

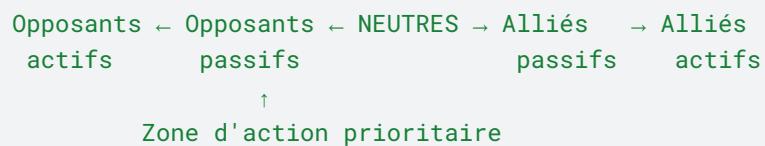
Les élites sont averses au risque. Elles ne basculent que si elles perçoivent que le mouvement a des chances de succès. D'où l'importance des **signaux de momentum** : grandes manifestations, sondages, défections précoce de figures symboliques.

#### **3.4 Le Spectrum of Allies : au-delà du clivage ami/ennemi**

Un outil stratégique développé par les formateurs de la résistance non-violente (notamment Training for Change) est le « Spectrum of Allies » — le spectre des alliés.

L'erreur classique des mouvements est de se focaliser sur les opposants actifs (qu'on ne convaincra pas) ou sur les alliés actifs (qui sont déjà acquis). **La stratégie efficace cible les neutres et les alliés passifs :**

None



- **Convertir les neutres en alliés passifs** — par l'information, la sensibilisation, l'exposition à la réalité
- **Convertir les alliés passifs en alliés actifs** — par des demandes d'action concrètes, progressives, adaptées

### 3.5 La participation différenciée : chacun selon ses compétences

Un apport important des travaux récents (Nepstad 2011, Schock 2015) est la notion de **participation différenciée** : un mouvement efficace ne demande pas à tout le monde de faire la même chose. Il propose des niveaux d'engagement gradués et des rôles adaptés aux compétences.

Profil	Compétence distinctive	Rôle possible	Niveau de risque
Étudiant grande école	Temps, énergie, compétences en formation	Exécution des missions, documentation	Faible
Mentor consultant	Expertise technique, crédibilité	Supervision, légitimation, conseil stratégique	Faible
Alumni en poste	Accès aux ressources, influence interne	Plaidoyer interne, mécénat, signalement	Variable
Dirigeant associatif	Connaissance du terrain, réseaux militants	Orientation des priorités, mobilisation	Élevé
Expert pro bono (avocat, cyber)	Compétence rare et critique	Intervention ciblée en situation de crise	Variable

Cette différenciation permet de **mobiliser un spectre large de participants**, chacun contribuant selon ses moyens et sa tolérance au risque.

---

## Partie 4 : Position stratégique d'Alter'Actions

### 4.1 Le triangle Alter'Actions : trois points d'entrée dans les piliers de soutien

Alter'Actions opère à l'intersection de trois populations qui constituent, dans le cadre théorique de Sharp et Chenoweth, des **piliers de soutien potentiels du régime — ou des vecteurs de défection** :

Les étudiants des grandes écoles : les élites de demain

Les étudiants d'Alter'Actions proviennent de Sciences Po, ESSEC, ESCP, Dauphine, Polytechnique, AgroParisTech. Dans 5 à 15 ans, ils occuperont des postes de direction dans les entreprises, l'administration, les cabinets ministériels, les médias.

**Mécanisme d'impact :** Former ces futurs décideurs à la réalité du terrain associatif, aux mécanismes de l'autocratisation, à l'éthique de l'engagement, c'est **pré-positionner des alliés au sein des piliers de soutien du régime**. C'est créer une « infrastructure de dissidence » dormante qui pourra s'activer le moment venu.

C'est exactement ce que décrivent McAdam, Tarrow et Tilly (2001) comme la constitution de « réseaux de mobilisation latents » (*latent mobilization networks*).

Les professionnels en entreprise : les élites actuelles

Les mentors proviennent de cabinets de conseil, de grandes entreprises, de structures RSE. Ils occupent déjà des positions d'influence.

**Mécanisme d'impact :** Leur engagement auprès d'associations stigmatisées par le pouvoir opère un **transfert de légitimité**. Quand un partenaire d'un grand cabinet accompagne bénévolement une association d'aide aux migrants, il signale que cette cause est respectable, rationnelle, soutenue par l'establishment économique. Cela augmente le coût politique de l'attaque contre cette association.

C'est le mécanisme de « certification » décrit par Tilly (2006) : l'appui d'acteurs légitimes « certifie » un mouvement et le protège partiellement de la répression.

Les associations de l'ESS : la société civile organisée

Les associations accompagnées couvrent l'insertion, l'éducation, l'environnement, la lutte contre la précarité. Elles constituent le tissu de la société civile.

**Mécanisme d'impact :** Renforcer leur résilience organisationnelle — gouvernance, finances, documentation d'impact — c'est **consolider l'infrastructure de la résistance**. Des associations solides peuvent absorber les chocs, maintenir leurs opérations, documenter les abus, et servir de base logistique à la mobilisation.

C'est ce que Tarrow (1998) appelle les « structures de mobilisation » (*mobilizing structures*) : les organisations préexistantes qui peuvent être converties en véhicules de contestation.

## 4.2 Quatre fonctions stratégiques en contexte illibéral

Fonction 1 : Fabrique de défecteurs potentiels (« Elite Cultivation »)

**Objectif :** Créer les conditions de la défection future des élites économiques.

**Mécanisme :** L'immersion de 4 mois auprès d'une association crée une expérience transformatrice. L'étudiant de grande école découvre une réalité sociale qu'il ignorait, noue des liens personnels avec des militants et des bénéficiaires, développe une conscience des

enjeux. Cette expérience ne s'efface pas : elle constitue un « script » cognitif qui pourra être réactivé.

**Indicateur d'impact** : Proportion d'alumni qui, 10 ans après, occupent des postes d'influence ET maintiennent un engagement (don, bénévolat, plaidoyer interne en entreprise).

**Levier d'amplification** : Créer un réseau d'alumni structuré, avec des rendez-vous réguliers, une communication ciblée sur les enjeux démocratiques, des sollicitations ponctuelles pour des actions de solidarité.

Fonction 2 : Bouclier de légitimité (« Certification Shield »)

**Objectif** : Protéger les associations vulnérables par l'association symbolique avec des acteurs légitimes.

**Mécanisme** : Une association accompagnée par des étudiants de Sciences Po et des consultants d'Accenture n'est plus une « officine militante » : elle est une structure « sérieuse » reconnue par l'establishment. Cette certification n'empêche pas les attaques mais **en augmente le coût politique et médiatique**.

**Indicateur d'impact** : Proportion d'associations accompagnées qui mentionnent le partenariat Alter'Actions dans leur communication institutionnelle et leurs demandes de financement.

**Levier d'amplification** : Formaliser et publiciser les partenariats. Créer un « label » ou une reconnaissance visible. Encourager les entreprises partenaires à communiquer sur leur engagement.

Fonction 3 : Renforcement des structures de mobilisation (« Organizational Hardening »)

**Objectif** : Augmenter la capacité de survie et d'action des associations en contexte hostile.

**Mécanisme** : Les missions de conseil classiques (stratégie, organisation, finances) prennent une dimension nouvelle en contexte illibéral. Une gouvernance solide résiste mieux aux audits hostiles. Des finances diversifiées résistent mieux aux coupes ciblées. Une documentation d'impact fournit des arguments contre la délégitimation.

**Indicateur d'impact** : « Score de résilience » des associations accompagnées (à construire : % financement privé, mois de trésorerie, formalisation des procédures, existence d'un PCA).

**Levier d'amplification** : Créer des missions spécifiquement conçues pour le contexte (diagnostic de vulnérabilité, conformité défensive, cartographie des alliés).

Fonction 4 : Nœud de coordination inter-piliers (« Cross-Pillar Connector »)

**Objectif** : Créer des liens entre des groupes qui ne se parlent pas spontanément.

**Mécanisme** : La position d'Alter'Actions à l'interface de trois mondes (étudiants, entreprises, ESS) en fait un « broker » potentiel — un acteur capable de mettre en relation des réseaux déconnectés. Or, la littérature sur les mouvements sociaux (Diani 2015) montre que ces « brokers » jouent un rôle crucial dans la formation de coalitions larges.

**Indicateur d'impact** : Nombre et diversité des connexions créées entre acteurs qui ne se connaissaient pas avant l'intervention d'Alter'Actions.

**Levier d'amplification** : Organiser des événements transversaux (pas seulement des restitutions de mission, mais des rencontres thématiques réunissant associations, étudiants, professionnels, peut-être élus locaux ou journalistes). Jouer explicitement le rôle de « passeur ».

#### 4.3 Vulnérabilités à adresser

Vulnérabilité	Piste de mitigation
Dépendance aux subventions publiques	Diversification vers mécénat et dons citoyens
Partenariats grandes écoles fragilisables sous pression	Diversification des partenaires académiques
Faible visibilité grand public	Stratégie de constituency building propre
Documentation d'impact insuffisante	Missions SROI défensives
Concentration géographique (IDF)	Essaimage territorial

---

## Partie 5 : Feuille de route opérationnelle

### 5.1 Construire l'argumentaire de défense des associations

Dans un contexte où les associations seront attaquées comme « inutiles », « politisées » ou « coûteuses », la préparation des arguments de défense est une priorité stratégique.

L'argument du coût évité : parler le langage de l'adversaire

Chaque association qui accompagne des personnes en difficulté évite des coûts à la collectivité. Cet argument « économique » est stratégiquement important car **il utilise le langage même de ceux qui veulent couper les budgets.**

Intervention associative	Coût	Alternative si suppression	Coût
Nuit en hébergement d'urgence	~25€	Hospitalisation hypothermie	~800€/jour
Accompagnement vers l'emploi (6 mois)	~3 000€	RSA pendant 5 ans	~30 000€
Médiation familiale	~500€	Placement ASE d'un enfant	~50 000€/an
Accompagnement juridique demandeur d'asile	~1 500€	Contentieux administratif non accompagné	Coût système judiciaire + échec intégration
Consultation Planning Familial	~50€	Grossesse non désirée non accompagnée	Coûts sanitaires et sociaux multiples
Sensibilisation environnementale	~10€/personne	Coûts sanitaires pollution, inondations	Milliards (externalités non comptabilisées)

Ces chiffres, documentés et sourcés, constituent des **armes rhétoriques** face aux discours de coupes budgétaires. Ils permettent aussi de défendre une association devant un tribunal administratif ou une commission budgétaire.

#### L'argument de l'ancre territorial

Les associations sont souvent le dernier lien social dans les territoires abandonnés. Le Secours populaire, les Restos du Cœur, les centres sociaux sont parfois les seules présences humaines dans des quartiers ou zones rurales délaissés.

#### Données à collecter :

- Cartographie des « déserts associatifs » corrélée avec les « déserts de services publics »
- Témoignages d'élus locaux (y compris de droite) sur le rôle des associations dans leur commune
- Mesure du « capital social » généré (liens créés, confiance restaurée)

Cet argument peut **toucher au-delà des clivages partisans** et mobiliser des élus locaux qui, même proches du RN, ont besoin des associations pour maintenir une cohésion sociale minimale.

L'argument des témoignages : l'humain contre l'abstraction

Les chiffres sont nécessaires mais pas suffisants. Les histoires individuelles touchent émotionnellement et rendent les coupes concrètement scandaleuses.

#### **Méthodologie de collecte :**

- Recueil systématique de « parcours » anonymisés lors des missions
- Construction d'une base de témoignages mobilisables
- Formation des associations à la communication narrative

L'argument démocratique

Une démocratie saine a besoin de contre-pouvoirs. Les associations jouent ce rôle en alertant, documentant, accompagnant ceux que l'État oublie. Cet argument est plus politique mais peut être mobilisé dans certains contextes (médias, contentieux européen, plaidoyer international).

L'argument scientifique (pour l'environnement)

Pour les associations environnementales, l'alliance avec la communauté scientifique est cruciale :

- Production de données indépendantes (sur le modèle brésilien)
- Validation des alertes par des chercheurs
- Publications dans des revues à comité de lecture
- Tribunes de scientifiques en soutien

### **5.2 Cartographie des partenaires : une approche différenciée**

Avant de définir les missions, il est essentiel de segmenter les associations partenaires selon leur profil de risque et leurs besoins. Cette cartographie s'inscrit dans le triptyque stratégique : Protéger, Contenir, Préparer.

Catégorie 1 : Les Piliers (structures nationales à consolider)

Structures puissantes, légitimes, mais vulnérables financièrement. **Priorité : renforcer leur résilience.**

<b>Organisation type</b>	<b>Forces</b>	<b>Vulnérabilité</b>	<b>Mission Alter'Actions adaptée</b>
Gestionnaires d'hébergement (FTDA, Forum Réfugiés)	Expertise, implantation	Dépendance aux marchés publics (>80%)	Diagnostic de dépendance financière + prospection mécénat

<b>Organisation type</b>	<b>Forces</b>	<b>Vulnérabilité</b>	<b>Mission Alter'Actions adaptée</b>
Fédérations sectorielles (FAS, Coordination SUD)	Capacité de mobilisation	Coordination complexe	Outils de pilotage et reporting mutualisé
Associations historiques (Secours Populaire, Emmaüs)	Base militante large	Risque de coupes ciblées locales	Cartographie des alliés locaux
Grandes associations féministes (Planning Familial, Fondation des Femmes)	Légitimité, réseau national	Cible idéologique, dépendance subventions	Diversification financière + documentation d'impact
ONG environnementales nationales (Greenpeace, FNE, RAC)	Expertise, visibilité médiatique	Délégitimation rhétorique, coupes	Stratégie de contre-données + alliances scientifiques

Catégorie 2 : Les Nœuds (têtes de réseau, leviers de mutualisation)

Agir sur elles = effet démultiplicateur. **Priorité : outiller pour la coordination.**

<b>Organisation type</b>	<b>Fonction</b>	<b>Mission Alter'Actions adaptée</b>
Collectifs de coordination (CFDA, Collectif ALERTE)	Stratégie commune, plaidoyer	Kits argumentaires partagés, benchmark juridique
Observatoires (CNDH Romeurope, Observatoire des expulsions)	Production de données	Méthodologie de collecte, outils de suivi
Bailleurs associatifs (Fondation des Femmes, Fondation de France)	Financement du secteur	Reporting d'impact pour sécuriser les donateurs
Réseaux féministes (Collectif NousToutes, coordination IVG)	Mobilisation, alerte	Protocoles de coordination inter-structures

<b>Organisation type</b>	<b>Fonction</b>	<b>Mission Alter'Actions adaptée</b>
Coalitions environnementales (Réseau Action Climat, Alternatiba)	Coordination des luttes	Outils de plaidoyer mutualisés, cartographie des alliés

### Catégorie 3 : Les Vulnérables (petites structures exposées)

Structures radicales, intersectionnelles, ou d'urgence. Peu de réserves. **Priorité : survie et professionnalisation minimale.**

<b>Organisation type</b>	<b>Facteur de vulnérabilité</b>	<b>Mission Alter'Actions adaptée</b>
Urgence humanitaire (Utopia 56, Médecins du Monde terrain)	Épuisement bénévoles, harcèlement policier	Organisation des plannings, fidélisation bénévoles
Intersectionnelles (Acceptess-T, ARDHIS)	Publics multi-stigmatisés, précarité financière	Modèle économique hybride, prospection fondations
Féminismes minoritaires (Lallab, Afro-Fem)	Attaques médiatiques, exclusion CER	Stratégie de communication, mesure d'impact narratif
Structures locales isolées (associations de quartier)	Fragilité des financements locaux	Partenariats de proximité, mécénat local
Collectifs environnementaux locaux (anti-bassines, anti-projets)	Criminalisation, pas de structure juridique	Conformité défensive, documentation des actions
Centres IVG associatifs	Fermetures silencieuses, pression	Diagnostic de vulnérabilité, réseaux d'entraide
Mouvements de désobéissance civile (XR, ANV-COP21, Dernière Rénovation)	Répression judiciaire, stigmatisation	Réseau juridique, documentation pour l'histoire

Priorisation stratégique

Cette segmentation permet de prioriser les interventions :

1. **Court terme (0-6 mois)** : Focus sur les **Vulnérables** les plus exposés — ceux qui risquent de disparaître en premier si l'espace civique se ferme davantage.

2. **Moyen terme (6-18 mois)** : Renforcement des **Piliers** — leur survie conditionne celle de tout l'écosystème.
3. **En continu** : Outilage des **Nœuds** — chaque intervention sur une tête de réseau bénéficie à des dizaines de structures membres.

### 5.3 Adapter les modèles de résistance au contexte français

Différences structurelles avec les États-Unis

Caractéristique	États-Unis	France	Implication
Structure de l'État	Fédérale, décentralisée	Unitaire, centralisée	Moins d'autonomie locale pour résister
Base constitutionnelle de la non-coopération	10e Amendement	Inexistante	Villes-refuges juridiquement fragiles
Culture de la philanthropie	Très développée	Plus faible	Diversification financière plus difficile
Tradition de community organizing	Forte (Alinsky, Obama)	Émergente	Besoin de formation et d'adaptation
Réseaux existants	À construire	Déjà présents (RESF, Cimade, LDH)	Base de départ disponible

Ce qui est transposable

**Les Rapid Response Networks** — Des réseaux d'alerte communautaires peuvent être adaptés au contexte français. La technologie (Signal, Telegram) est la même. Les associations comme RESF ou La Cimade ont déjà des embryons de tels réseaux.

**Know Your Rights** — Des campagnes d'éducation aux droits face aux contrôles, aux expulsions, aux audits administratifs. Le Gisti produit déjà ce type de documentation mais sa diffusion pourrait être amplifiée.

**La documentation systématique** — Filmer les interventions, archiver les procès-verbaux, tenir des registres. Cette documentation alimente les recours juridiques et la pression médiatique.

**Les réseaux d'entraide inter-territoires** — Sur le modèle des réseaux d'accès à l'IVG aux US, des solidarités entre territoires (régions protectrices / régions hostiles) peuvent s'organiser.

**La production de contre-données** — Sur le modèle brésilien, les associations environnementales peuvent développer des outils de monitoring indépendant.

Ce qui doit être adapté

**Le modèle des « villes-refuges »** — En France, la non-coopération d'une commune avec les services de l'État serait juridiquement fragile. Mais des formes de résistance institutionnelle locale sont possibles : refus de voter des délibérations hostiles aux associations, maintien des subventions malgré les pressions, mise à disposition de locaux.

**La mobilisation des ordres professionnels** — En France, les barreaux, l'Ordre des médecins, l'Ordre des experts-comptables ont une légitimité institutionnelle forte. Leur mobilisation publique aurait un impact symbolique considérable.

Les « piliers de soutien » mobilisables en France

Pilier	Acteurs clés	Levier de mobilisation	Rôle possible d'Alter'Actions
Milieux économiques	Grandes entreprises, ETI, fédérations patronales	Risque réputationnel ESG, pression des investisseurs	Maintenir les partenariats mécénat, activer les alumni en poste
Professions juridiques	Barreaux, SAF, cliniques universitaires	Défense de l'État de droit, déontologie	Constituer la Réserve Pro Bono, partenariats cliniques
Professions de santé	Ordre des médecins, syndicats, soignants	Éthique médicale, refus de discrimination dans les soins	Partenariats avec associations de santé
Professions intellectuelles	Universitaires, chercheurs, experts	Production de contre-expertise, légitimation scientifique	Mobiliser les mentors académiques
Collectivités locales	Mairies, départements, régions non-RN	Autonomie locale, besoins de terrain	Cartographier les alliés institutionnels
Communautés religieuses	Églises, mosquées, synagogues	Tradition d'asile, légitimité morale	Identifier les lieux de « sanctuaire » potentiels
Syndicats	Confédérations, syndicats de cadres	Défense des libertés, solidarité interprofessionnelle	Partenariats avec CFDT, CFE-CGC

## 5.4 Le « Track Résilience » — Nouvelles missions

Ces missions sont conçues pour être réalisables par des équipes d'étudiants généralistes encadrées par des mentors.

---

Mission Type A : Diagnostic de vulnérabilité financière

**Objectif :** Aider l'association à comprendre sa dépendance aux financements publics et à anticiper les chocs.

**Livrables :**

- Analyse de la structure des recettes (% État/Région/Ville, % mécénat, % ressources propres)
- Calcul du « runway » : combien de mois de fonctionnement sans subvention publique ?
- Stress-tests : que se passe-t-il si on perd 20%, 50%, 100% des subventions ?
- Benchmark des alternatives : fondations, mécènes, appels européens
- Fiche « Argumentaire utilité sociale » : chiffres clés, témoignages, coût évité (2 pages)

**Cibles prioritaires :** France Terre d'Asile, Forum Réfugiés, gestionnaires de CADA/CHRS, Planning Familial, associations environnementales locales

---

Mission Type B : Stratégie de diversification financière

**Objectif :** Réduire la dépendance aux subventions publiques.

**Livrables :**

- Étude de faisabilité crowdfunding (benchmark, potentiel, plan de campagne)
- Stratégie de fidélisation donateurs (segmentation, parcours, outils)
- Prospection mécénat entreprises (liste qualifiée, argumentaire RSE)
- Exploration de modèles hybrides (activités génératrices de revenus)

**Cibles prioritaires :** SINGA, La Cimade, Greenpeace France, associations souhaitant leur autonomie financière

---

Mission Type C : Documentation d'impact (Preuve d'utilité sociale)

**Objectif :** Produire des données probantes pour défendre l'utilité sociale face aux critiques.

**Livrables :**

- Collecte de données d'activité (bénéficiaires, heures d'accompagnement, taux de résolution)
- Recueil de témoignages structurés
- Rapport d'impact illustré (infographies, verbatims, chiffres clés)
- Argumentaire pour les bailleurs
- Calcul simplifié du « coût évité » (SROI)

**Cibles prioritaires :** Associations d'aide alimentaire, structures d'insertion, hébergements d'urgence, Planning Familial, centres IVG associatifs

---

Mission Type D : Cartographie des alliés

**Objectif :** Identifier et mobiliser un réseau de soutiens locaux.

**Livrables :**

- Mapping des parties prenantes locales (élus, entreprises, associations, médias, personnalités)
- Identification des « piliers de soutien » potentiels
- Plan de prospection partenariaux
- Protocole de mobilisation d'urgence (annuaire de crise)

**Cibles prioritaires :** Associations locales isolées, structures en territoire rural, collectifs environnementaux locaux

---

Mission Type E : Amélioration de la gouvernance (Conformité défensive)

**Objectif :** Renforcer la solidité organisationnelle pour résister aux audits hostiles.

**Livrables :**

- Formalisation des procédures clés
- Tableau de bord de pilotage
- Plan de continuité simplifié
- Revue des statuts et documents officiels
- Check-list de conformité CER

**Cibles prioritaires :** Associations en croissance rapide, structures avec turnover de direction

---

Mission Type F : Stratégie de contre-données (spécifique environnement)

**Objectif :** Développer des capacités de monitoring indépendant pour contrer la désinformation officielle.

## Livrables :

- Audit des données disponibles (satellites, capteurs, bases publiques)
- Identification des indicateurs clés à suivre
- Protocole de collecte et de vérification
- Stratégie de diffusion (médias, réseaux, institutions européennes)
- Partenariats avec chercheurs et universités

**Cibles prioritaires** : Associations environnementales nationales et locales, collectifs citoyens de surveillance

---

## 5.5 Formats courts et interventions rapides

Le format classique de 4 mois est trop lent pour certaines situations urgentes.

Action Day « Diagnostic Express » (1 journée)

Mobiliser 8-10 étudiants + 2-3 mentors seniors pour répondre à une question stratégique urgente.

Situation	Livrable
« On perd 30% de notre budget »	Note de recommandations : priorités, alternatives
« Appel à projet dans 2 semaines »	Structure du dossier, argumentaire clé
« Notre directeur part dans 1 mois »	Plan de transition
« Contrôle administratif imminent »	Check-list de préparation

Sprint inter-associatif (2 jours, week-end)

Réunir plusieurs associations d'un même secteur pour produire un outil commun.

Secteur	Livrable commun
Aide aux migrants	Kit argumentaire « Pourquoi l'accueil est utile »
Hébergement d'urgence	Benchmark des fondations finançant le secteur
Associations de quartier	Modèle de convention avec entreprises locales

Secteur	Livrable commun
Droits des femmes	Cartographie des ressources et réseaux d'entraide
Environnement	Protocole de documentation et d'alerte

## 5.6 La Réserve Pro Bono

Pour les compétences dépassant les équipes étudiantes, Alter'Actions joue un rôle d'intermédiaire.

Besoins nécessitant des experts

Besoin	Profil requis	Partenaires potentiels
Formation juridique « droits »	Avocats droit des étrangers, droit des femmes	Gisti, SAF, cliniques juridiques, Fondation des Femmes
Contentieux stratégique	Avocats spécialisés	Barreaux solidaires
Communication de crise	Communicants seniors	Agences partenaires, alumni
Cybersécurité	Experts sécurité numérique	ESN partenaires
Expertise comptable défensive	Experts-comptables	Ordre, cabinets partenaires
Expertise scientifique (environnement)	Chercheurs, data scientists	Universités, CNRS, collectifs (Scientifiques en Rébellion)

Le modèle « Clearinghouse »

Sur le modèle du Centrum Pro Bono de Varsovie, Alter'Actions peut :

1. Identifier les besoins lors des missions classiques
2. Qualifier la demande dans un brief clair
3. Mettre en relation avec le bon expert
4. Suivre et capitaliser les bonnes pratiques

Plaidoyer discret via RSE/ESG

Les cadres engagés peuvent également agir au sein de leurs entreprises :

- Orientation des budgets mécénat vers l'ESS menacée
- Intégration de critères ESG exigeants
- Prise de parole collective en cas d'atteinte grave aux libertés
- Refus de collaborer avec des politiques discriminatoires

## 5.7 Formation enrichie

Module « Contexte civique » (à intégrer à la formation)

- L'ESS dans l'histoire des mouvements sociaux
- Le cadre juridique des associations (CER, dissolution administrative)
- Les menaces sur l'espace civique (CIVICUS, backsliding)
- Les stratégies de résilience observées à l'international
- Les droits des femmes comme indicateur démocratique
- La question environnementale et la criminalisation des militants
- Études de cas : mairies RN, expériences de terrain

Éthique du consultant solidaire

- Minimisation des données collectées (Privacy by Design)
- Confidentialité des informations sensibles
- Conscience des enjeux politiques du conseil
- Responsabilité envers les bénéficiaires

Ateliers de terrain

- Visites d'associations accompagnant migrants, sans-abri, femmes en difficulté
- Rencontre avec des militants environnementaux
- Témoignages de militants ayant vécu des contextes de pression
- Simulation de scénarios de crise
- Exercices de prise de décision collective
- Confrontation à des dilemmes éthiques

## 5.8 Calendrier stratégique : les 18 prochains mois

Phase 1 : 0-6 mois (maintenant → juin 2026)

- Audit de vulnérabilité du portefeuille : identifier les 10-15 associations partenaires les plus exposées (incluant droits des femmes et environnement)
- Module « Contexte civique » intégré au séminaire d'octobre
- Création des fiches missions Track Résilience (Types A-F)
- Recrutement de 5-10 experts pour la Réserve Pro Bono
- Premier Action Day « Diagnostic Express »
- Lancement d'un pilote (ex : avec L'Ascenseur ou un collectif d'associations)
- Prise de contact avec associations environnementales et féministes

Phase 2 : 6-18 mois (juin 2026 → juin 2027)

- Déploiement Track Résilience avec 10-15 associations
- Premier Sprint inter-associatif (secteur migrants, hébergement, ou droits des femmes)
- Partenariats formalisés avec cliniques juridiques
- Lancement pilote territorial hors IDF (ex : Auvergne-Rhône-Alpes avec CoCoShaker)
- Mission pilote « contre-données » avec une association environnementale

- Documentation et capitalisation des bonnes pratiques
- Activation du réseau alumni pour le plaidoyer interne

## 5.9 Indicateurs de suivi

Indicateur	Cible 2026	Cible 2027
Missions Track Résilience	5	15
dont missions environnement/droits des femmes	1	4
Action Days organisés	2	6
Associations avec diagnostic de vulnérabilité	15	40
% missions intégrant le module « Contexte »	50%	100%
Experts Réserve Pro Bono actifs	10	25
% financement hors subventions publiques (Alter'Actions)	Baseline à établir	+10 points

## Conclusion : Le temps de l'anticipation

### Ce que l'histoire nous apprend

L'histoire des résistances enseigne une leçon constante : **ceux qui se préparent avant la tempête traversent mieux que ceux qui improvisent quand elle frappe.**

En Pologne, après huit années de gouvernement illibéral, la société civile a tenu. Les associations qui avaient survécu, « blindé » leur gouvernance, diversifié leurs ressources, tissé des alliances larges, étaient prêtes quand le vent a tourné en 2023. Les femmes qui s'étaient mobilisées contre l'interdiction de l'avortement ont été le fer de lance de l'alternance démocratique.

Aux États-Unis, face aux rafles de l'ICE et à l'assaut sur les droits reproductifs, des communautés entières se sont organisées. Elles n'ont pas tout empêché — mais elles ont ralenti, documenté, protégé certains, maintenu l'espoir. Les réseaux d'entraide pour l'accès à l'IVG continuent de fonctionner malgré la répression.

Au Brésil, les ONG environnementales ont gagné la bataille de la vérité en produisant leurs propres données, forçant le monde entier à voir ce que Bolsonaro tentait de cacher.

En Hongrie, malgré quinze ans d'Orbán, des ONG tiennent encore. Elles ont appris à vivre sans l'État, à mobiliser des citoyens ordinaires, à construire des coalitions improbables. Elles préparent l'après.

## Le rôle singulier d'Alter'Actions

Alter'Actions n'est pas une organisation militante. Elle ne descendra pas dans la rue, ne signera pas de tribunes enflammées, ne se lancera pas dans la bataille politique. Ce n'est pas son rôle, et ce serait une erreur stratégique.

Mais Alter'Actions occupe une position unique : à l'intersection des grandes écoles et de l'ESS, du monde de l'entreprise et du secteur solidaire, des cadres de demain et des structures qui les forment. Cette position lui confère une mission singulière : **tisser les liens invisibles qui font tenir une société démocratique.**

Chaque mission de Conseil Solidaire est un fil de plus dans ce tissu. Chaque étudiant sensibilisé est un relais potentiel dans les institutions de demain. Chaque cadre engagé est un pilier de soutien qui pourrait, le moment venu, faire la différence.

## L'urgence de l'anticipation

Le temps de l'anticipation, c'est maintenant. Pas quand les premières associations seront dissoutes. Pas quand les subventions seront coupées. Pas quand les contrôles fiscaux ciblés auront commencé. Pas quand les centres IVG fermeront. Pas quand les militants écologistes seront incarcérés. **Maintenant.**

Anticiper, ce n'est pas céder à la panique. C'est regarder lucidement ce qui s'est passé ailleurs et se donner les moyens d'y résister. C'est transformer l'inquiétude en préparation, l'angoisse en organisation.

## Chaos et opportunité

« *Chaos is a ladder* », dit un personnage de fiction célèbre. La formule est cynique, mais elle contient une vérité que nous pouvons retourner.

Les périodes de turbulence sont aussi des périodes de recomposition. Les certitudes s'effondrent, les lignes bougent, des alliances improbables deviennent possibles. Dans le chaos qui vient, de nouvelles solidarités peuvent naître, de nouvelles pratiques peuvent émerger, un nouveau rapport de force peut se construire.

## Ce qui dépend de nous

Nous ne pouvons pas promettre que tout ira bien. Nous ne pouvons pas garantir que les libertés seront préservées, que les associations seront protégées, que les populations vulnérables seront défendues.

Mais nous pouvons promettre ceci : **nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour que l'ESS française soit prête.**

Accompagner une association à diversifier ses ressources, c'est de la bonne gestion — et c'est aussi un acte de résistance.

Former des étudiants à comprendre les mécanismes de l'autocratisation, c'est de la pédagogie — et c'est aussi préparer l'avenir.

Documenter l'impact des associations, c'est du reporting — et c'est aussi armer le plaidoyer.

Soutenir les associations qui défendent les droits des femmes et l'environnement, c'est défendre des causes — et c'est aussi défendre la démocratie elle-même.

---

### **Nous avons 18 mois.**

La France de 2025 n'est pas encore la Hongrie de 2025. L'espace civique est obstrué, pas fermé. Les institutions fonctionnent encore. Les contre-pouvoirs existent encore.

### **C'est maintenant qu'il faut agir.**

L'avenir n'est pas écrit. Écrivons-le ensemble.

---

## Annexe : Sources et références

### Rapports et études

- CIVICUS Monitor, *Global Findings 2025*, décembre 2025
- Human Rights Watch, *World Report 2025: Russia*, janvier 2025
- Human Rights Watch, *Rule of Law Backsliding in France*, décembre 2025
- European Parliament, 'Foreign Agents' and 'Undesirables': *Russian Civil Society in Danger of Extinction?*, 2022
- Civic Space Watch, *France: Political Instability, Mass Protests, and New Restrictive Measures Against Civil Society*, 2025
- Stiftung Wissenschaft und Politik, *Russian Civil Society Actors in Exile*, mai 2023
- European Council on Foreign Relations, *Life in Exile: A New Approach to Russian Democrats in Europe*, 2024
- PONARS Eurasia, *One Step Ahead of the Dictator: OVD-Info and the Rebuilding of Russian Civil Society*, 2024
- Guttmacher Institute, *State Abortion Policy Landscape*, 2025
- Center for Reproductive Rights, *After Roe Fell: Abortion Laws by State*, 2025

## Ouvrages de référence

- Sharp, Gene, *From Dictatorship to Democracy*, 1993
- Chenoweth, Erica & Stephan, Maria, *Why Civil Resistance Works*, 2011
- Alinsky, Saul, *Rules for Radicals*, 1971
- Levitsky, Steven & Ziblatt, Daniel, *How Democracies Die*, 2018
- Mills, C. Wright, *White Collar*, 1951
- McAdam, Doug, Tarrow, Sidney & Tilly, Charles, *Dynamics of Contention*, 2001
- Tarrow, Sidney, *Power in Movement*, 1998

## Organisations citées

- CIVICUS — <https://monitor.civicus.org>
- Human Rights Watch — <https://www.hrw.org>
- Memorial — <https://memorialinternational.org>
- OVD-Info — <https://ovd.info>
- NIOK Foundation (Hungary) — Programme « Stronger Roots »
- Centrum Pro Bono (Poland)
- Instituto Socioambiental (Brazil) — <https://www.socioambiental.org>
- MapBiomas (Brazil) — <https://mapbiomas.org>
- Sanctuary in the Streets (USA)
- Strajk Kobiet (Poland)
- Planning Familial (France) — <https://www.planning-familial.org>
- Les Soulèvements de la Terre (France)

---

*Rapport rédigé en décembre 2025*

*Alter'Actions — [www.alter-actions.org](http://www.alter-actions.org)*

**Développer l'engagement, la coopération et l'action pour une société plus solidaire et durable.**