# MANUEL DE RÉSISTANCE CLIMATIQUE

Ou, j'ai pris part à une action pour le climat.
*Et maintenant ?*

**Par Daniel Hunter**
**Préface de Greta Thunberg**

# Manuel de Résistance Climatique

Ou, j'ai pris part à une action pour le climat. Et maintenant ?

Publié par Daniel Hunter. © 2019 Daniel Hunter. Version FR. Toutes les images sont utilisées avec permission, © 2019 350.org. Images première et quatrième de couverture par Daphne Philippoussis. Les dessins internes sont de J'ziah Cook (instagram @virgo_artistry) et de Daphne Philippoussis (instagram @killed- mykactus)

Tous les contenus et images sont sous licence Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License : https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/. En bref, cela signifie que vous pouvez partager des sections ou la totalité de cette ressource originale sous réserve d'inclusion des crédits d'attribution et de non utilisation de l'oeuvre à des fins commerciales.https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

*350.org est un mouvement international de personnes ordinaires œuvrant à mettre un terme à l'ère des combustibles fossiles et à construire un monde où l'énergie renouvelable soutenue par les populations locales est accessible à tous. Voici comment nous comptons y arriver :*

*1. Une transition rapide et juste vers une énergie 100% renouvelable pour tous. Accélérer la transition vers une nouvelle économie basée sur une énergie propre et juste, en soutenant des solutions énergétiques locales.*

*2. Aucun nouveau projet de combustibles fossiles, en aucun lieu dans le monde. Bloquer et faire interdire les projets d'exploitation du pétrole, du charbon et du gaz grâce à des résolutions locales et à la résistance communautaire.*

*3. Pas un centime de plus pour les énergies polluantes. Priver l'industrie fossile de sa légitimité sociale et de ses financements — désinvestir, renoncer au parrainage, cesser de financer.*

*Rejoignez-nous à 350.org*

# Table des matières

*Avant-Propos* 3
*Introduction* 6

Chapitre 1 - Mouvements 9
Chapitre 2 - Campagnes 28
Chapitre 3 - Croissance 51
Chapitre 4 - Tactiques 74
Chapitre 5 - Clôture 96

# Avant-Propos

**Par Greta Thunberg**

*(Greta mène une grève de l'école tous les vendredis. Elle se tient devant le bâtiment du parlement suédois et exige plus d'actions de la part de son gouvernement. Son action a touché une corde sensible à travers le monde. Des centaines de milliers d'étudiants de plus de 100 pays ont maintenant rejoint la grève mondiale des jeunes pour le climat.)*

Je ne veux pas de votre espoir. Je ne veux pas que vous ayez de l'espoir. Je veux que vous paniquiez. Je veux que vous ressentiez la peur que je ressens chaque jour. Et ensuite, je veux que vous passiez à l'action.

Vers 2030, nous serons dans une situation où nous déclencherons une réaction en chaîne irréversible échappant au contrôle de l'homme, qui conduira très probablement à la fin de notre civilisation telle que nous la connaissons. À moins qu'au cours de cette période, des changements permanents et sans précédent se produisent dans tous les domaines de la société, y compris une réduction des émissions de CO2 d'au moins 50%.

Ces calculs dépendent d'inventions qui n'ont pas encore été réalisées à l'échelle ; des inventions qui sont censées débarrasser l'atmosphère de quantités astronomiques de dioxyde de carbone.

Ces calculs scientifiques n'incluent pas non plus le réchauffement déjà immobilisé et caché par la pollution atmosphérique toxique. Ni l'aspect de l'équité – ou de la justice climatique – clairement affirmé tout au long de l'Accord de Paris, qui est absolument nécessaire pour faire de cela une réalité à l'échelle mondiale.

Nous devons également garder à l'esprit que ce ne sont que des calculs. Des estimations. Ce qui signifie que ces « points de non-retour » peuvent être atteints un peu avant ou après 2030. Personne ne peut le savoir avec certitude. Cependant, nous pouvons être certains que cela se produira approximativement dans ces délais, car ces calculs ne sont pas des opinions ou des suppositions folles.

Les gens me disent toujours, ainsi qu'aux autres millions de jeunes qui ont pris part à la grève scolaire, que nous devons être fiers de nous-mêmes pour ce que nous avons accompli. Mais, la seule chose qui doit attirer notre attention, c'est la courbe des émissions. Et je suis désolée, mais elle continue de monter. Cette courbe est la seule chose qui devrait attirer notre attention.

Chaque fois que nous prenons une décision, nous devons nous demander : comment cette décision affectera-t-elle cette courbe? Nous ne devrions plus mesurer notre richesse et notre réussite dans le graphique d'analyse de la croissance économique, mais plutôt en fonction de la courbe des émissions de gaz à effet de serre. Nous ne devons plus seulement nous demander : « Avons-nous assez d'argent pour faire face à cela ? » mais devons aussi nous demander : « Avons-nous

suffisamment de budget carbone à dépenser pour faire face à cela? » Tel devrait et doit devenir le centre de notre nouvelle monnaie.

La crise climatique est à la fois le problème le plus simple et le plus difficile auquel nous ayons été confrontés. Elle est le plus simple car nous savons ce nous devons faire. Nous devons mettre fin aux émissions de gaz à effet de serre. Elle est le problème le plus difficile parce que nos économies sont encore totalement dépendantes des combustibles fossiles, et détruisent ainsi les écosystèmes afin de créer une croissance économique 'éternelle'.

Le problème fondamental est le même partout. Et le problème fondamental est que, au fond, rien n'est fait pour stopper – ou même ralentir – l'effondrement climatique et écologique, malgré toutes les belles paroles et promesses.

*J'espère que vous vous joindrez à moi dans cette lutte. J'espère que ce livre vous aidera à trouver un point de départ et à poursuivre votre action.*

Car, une 'réflexion cathédrale' est nécessaire pour éviter l'effondrement climatique. Nous devons poser les fondements même quand nous ne savons pas exactement comment faire le plafond. Nous ne savons pas exactement ce que nous devons faire.

***Mais nous devons passer à l'étape suivante. Nous devons passer à l'action pour changer la politique qui permet la poursuite de cette destruction. Nous devons agir de toute urgence, car il nous faut trouver une solution.***

# Introduction

J'ai organisé ma première action dans ma paisible ville natale. Nous avons organisé une marche en groupe au centre-ville. Nous avons chanté. Nous avons scandé. Nous sommes arrivés à l'Hôtel de ville. Je n'avais pas pensé à ce à quoi ressemblerait la confrontation avec notre maire. Nous nous sommes donc présentés et avons improvisé des messages. Nous sommes rentrés triomphalement chez nous, après avoir transmis notre message.

Etant donné que personne ne fait du militantisme dans ma ville natale, cette action a donc fait la une des journaux. Tout excité, j'ai tressailli en lisant mes citations dans le journal de la ville.

Les jours qui ont suivi, j'ai éprouvé deux sentiments — forts et — différents

Le premier était le sentiment d'excitation et de fierté. J'ai eu une montée d'adrénaline à cause des risques que nous avions pris. J'étais fier de nos animateurs de chants. De nos intervenants. Aucun de nous n'avait rien fait de tel auparavant. J'étais fier de nous tous qui avions renoncé à passer du temps avec des amis ou à rattraper notre retard scolaire pour participer à l'action.

Au cours des jours qui suivirent, la lueur de l'action s'est éteinte. J'ai pris conscience d'un deuxième sentiment. Il ressemblait à un sentiment d'inquiétude qui me brulait l'estomac. Je craignais que ce ne soit pas suffisant ou que l'action n'ait pas fonctionné aussi bien que nous l'avions espéré. J'ai remarqué que rien n'avait changé immédiatement après, même si nous nous sentions si puissants. Je me suis demandé si cela en valait la peine. Le doute s'installa.

J'avais deux sentiments différents qui m'animaient : le sentiment de réussite et la crainte que nous n'ayons pas vraiment apporté de changement. J'aurais pu céder à l'un ou l'autre. Mais au lieu de cela, j'ai commencé à me demander: *Qu'est-ce qui est stratégique ici ? Comment mes actions au niveau local se traduisent-elles en réels changements ? Comment passer d'actions ponctuelles à un mouvement global, où des personnes de toutes les couches de la société sont réunies pour une cause commune ?*

Ce livre est destiné à ceux ou celles d'entre vous qui, comme moi, ont participé à une action et se sont demandés : *Et maintenant ? Comment pourrai-je non seulement me sentir — mais également être — plus puissant ?*

Le sentiment d'urgence climatique n'a jamais été aussi fort qu'aujourd'hui. Nous sommes dans une crise grave. Si nous, les humains, voulons préserver cette planète dans laquelle nous vivons depuis des millions d'années en bon état, nous devons nous adapter. Nous devons changer. Nous devons le faire rapidement.

Heureusement, nous avons un tas d'ainés de qui nous pouvons apprendre. Des gens ordinaires ont changé le cours de l'histoire. Ils ont renversé des gouvernements à la poigne de fer, se sont battus pour l'inclusion, pour des systèmes plus démocratiques et plus justes. Pendant que ceux qui étaient au

pouvoir résistaient, ceux qui avaient moins de pouvoir utilisaient les mouvements sociaux pour forcer le changement.

Nous pouvons apprendre d'eux que le changement ne se produit pas simplement parce qu'un problème est considéré important. Les gens doivent se battre pour défendre le climat de la Terre. En effet, le climat a une multitude d'ennemis: les gouvernements, les entreprises, les médias et parfois notre propre consommation et notre comportement.

Nous devons donc nous unir pour créer le mouvement le plus fort possible. Les mouvements gagnent parce qu'ils canalisent les sentiments d'urgence, de colère, de peur — et notre sentiment que cela est faux — en une force de changement. *Si vous êtes avec moi, ce livre vous est donc destiné. Commençons !*

# Chapitre 1: Mouvements

HASHBAT HULAN ÉTAIT DÉGOUTÉE PAR son gouvernement. La situation en Mongolie dans les années 80 était difficile. Les Mongols étaient dirigés par un gouvernement très autoritaire et dur. Le gouvernement avait écrasé toute dissidence, laissant un seul parti politique — *leur* parti.

En tant qu'étudiante, Hashbat a décidé de changer les choses. Elle s'est réunie en secret avec d'autres jeunes. Ils ont discuté de la nécessité d'un changement de gouvernement. Certains ont dit que cela ne pouvait pas se faire. Mais Hashbat et d'autres ont continué.

Les jeunes prenaient un risque énorme. Ils savaient que le gouvernement utiliserait la force pour les arrêter. Le gouvernement avait éliminé presque toute la communauté bouddhiste. Il avait tué un moine sur cinq ; la plupart du reste avait fui. Mais Hashbat savait aussi que les gens avaient marre de la situation qui prévalait. Ils n'en avaient pas seulement marre — Ils étaient en colère et frustrés. Cette colère n'avait aucun exutoire jusqu'à ce que Hashbat et ses amis proposent une action publique.

Lors de la Journée internationale des droits de l'homme en 1989, les jeunes ont pris le risque de manifester. Le gou-

vernement avait soigneusement planifié une série de discours et de défilés militaires. C'était sur la grande place, dans la capitale d'Ulaanbaatar.

Les jeunes se sont mobilisés en un groupe d'environ 200 personnes. Avec des bannières, les manifestants se sont levés pour dire non au gouvernement. Ils scandaient plus fort que les groupes de rock que le gouvernement avait payés.

Ils attirèrent l'attention des gens. Les manifestants n'étaient pas les premiers à avoir ce sentiment. A la différence des autres, ils l'ont exprimé à haute voix. Ils ont exprimé un sentiment que la peur avait gardé silencieux. À l'époque, la plupart des adultes se contentaient de murmurer au sujet des manifestations. A travers le pays, les jeunes les ont copiés en organisant leurs propres marches.

Hashbat a ensuite été confrontée à la question à laquelle dont tout mouvement est confronté encore et encore: *Et maintenant ?*

Les jeunes ont rapidement adopté deux décisions. La première était de créer une structure organisationnelle qui leur permettra de prendre des décisions et de définir leurs objectifs. Ils devaient également choisir des tactiques — des actions qui, selon eux, les aideraient à atteindre leur but. Ils choisirent un nom — l'Union démocratique mongole (UDM). Ils créèrent un manifeste citoyen, avec des objectifs tels que des élections démocratiques auxquelles tous les partis seraient libres de se présenter.

Ils prirent une telle ampleur qu'ils ont eu besoin d'un comité de coordination. Ils ne voulaient pas fonctionner comme le gouvernement, avec des réunions secrètes. L'UDM a donc décidé de tenir des réunions ouvertes — avec la participation de plus de 1 000 membres.

La deuxième décision consistait à changer de tactique et de monter en puissance. Recourir aux mêmes tactiques conduit à la *routine.* Ils ne voulaient pas se complaire dans la routine — ils voulaient rendre possible ce qui n'était pas possible auparavant. Et ils voulaient des tactiques qui feraient pression sur le gouvernement pour qu'il cède à leurs revendications.

C'est comme le jeu de tir à la corde. Ils devaient continuer à appliquer de plus en plus de force pour gagner.

Les jeunes savaient qu'ils se trouvaient dans une position unique. La plupart des dirigeants du groupe étaient instruit — certains étaient même des fils ou des filles de responsables du gouvernement. Hashbat était la fille d'un diplomate du gouvernement. Cela offrait un certain niveau de protection. Mais ils savaient que pour avoir gain de cause, il fallait faire des sacrifices. Le sacrifice c'était de prendre des risques personnels.

Leur tactique: Faire une grève de la faim jusqu'à ce que leurs revendications soient satisfaites.

Nombre de ces jeunes militants avaient étudié l'Inde, la Russie et la Chine, où les grèves de la faim étaient parfois couronnées de succès, parfois non. Cela ne peut fonctionner si les gens n'en sont pas informés. Ils ont donc organisé une grève de la faim sur la place publique — où tout le monde pouvait les voir.

Hashbat et d'autres jeunes entamèrent la grève de la faim le 7 mars 1990, à 14 heures, alors que la température sur la place était de -15 degrés Celsius. Cette action a énormément attiré l'attention des gens.

Ils étaient également conscients qu'il leur fallait recruter des alliés. Ils ont pris contact avec de nombreux groupes de la société civile. Cinq cents travailleurs d'une mine voisine

ont arrêté leur travail pendant une heure par solidarité. Les moines se sont joints à eux et leur ont offert leur soutien. Les enseignants ont entamé leur propre grève.

Un vent de changement soufflait. La pression était montée sur le gouvernement, qui tentait des négociations et proposait de faibles compromis pour stopper cette énergie. Mais les jeunes — et y compris maintenant les autres groupes — refusèrent d'accepter autre chose que leurs objectifs fondamentaux. Ce qui a attira plus d'alliés et ouvrit la voie à plus de tactiques.

Et ils ont gagné. Le gouvernement a annoncé à contre-cœur la tenue d'élections démocratiques auxquelles tous les partis politiques pourraient participer. Le combat n'était pas fini, mais les jeunes avaient remporté une énorme victoire.[i]

## LES MOUVEMENTS SOCIAUX SONT COMME UNE VAGUE

Il y a beaucoup de leçons à tirer sur la façon dont les mouvements sociaux gagnent dans cette histoire. *Vous gagnez grâce à un ensemble de tactiques. Vous montez en puissance de manière à ce que votre opposition demeure forte. Vous gagnez en ignorant les personnes qui disent que vous ne pouvez pas gagner. Vous mobilisez des alliés, vous vous sacrifiez et vous restez actifs.*

L'une des leçons à retenir est qu'ils ont contribué à la naissance d'un *mouvement*.

*Les mouvements* sont des forces d'énergie collective, porteuses d'émotions profondes comme la colère et l'amour et animés par les espoirs et les rêves de changement à grande

échelle. Vous savez que c'est un mouvement grâce à l'élan et à l'énergie croissante.

Les mouvements sont comme une vague. Ils sont une boule d'énergie composée de nombreuses pièces. Le mouvement n'est pas constitué d'un seul groupe ou d'une seule organisation. Des enseignants, des ouvriers et des moines ont rejoint l'UDM. Chaque groupe avait sa partition à jouer, ses propres méthodes, ses propres tactiques. Mais le sentiment général est ce qui en a fait un mouvement.

Les mouvements sont parfois plus faciles à voir de loin (c'est pourquoi, dans ce livre, je raconte à la fois des histoires de mouvements pour la justice climatique et d'autres mouvements sociaux). Quand on est au milieu d'un mouvement, on peut avoir l'impression qu'il est chaotique et désordonné. Les mouvements ne sont pas propres. Ils sont désordonnés. Et lorsqu'on est à l'intérieur d'un mouvement, on est malheureusement conscients de leurs manquements.

La plupart des gens ne remarquent pas les mouvements quand ils sont petits. Personne en Mongolie ne savait à quel point cette première manifestation allait prendre de l'ampleur. Les gens ne remarquent les mouvements que lorsque la vague est devenue assez grande.

Ce fait est important car il donne un sens à l'humble travail que chacun d'entre nous fait, quelle que soit sa contribution, quand nous sommes en contact avec l'énergie du mouvement.

Comprendre les mouvements nous aide à comprendre comment nos actions font partie d'un tout plus grand.

## MYTHES SUR LES MOUVEMENTS SOCIAUX

Lorsque nous étudions les mouvements, nous sommes confrontés à un problème : On nous a menti sur la façon dont le changement se produit.

*Mythe: Les mouvements prennent feu comme des allumettes.*
Les mouvements ne sortent pas du néant. Les jeunes mongols ont eu des rencontres secrètes pendant des mois. Avant cela, d'autres avaient essayé des expériences qui n'ont pas abouti. Les jeunes ont passé du temps à apprendre de ces expériences (et d'autres en dehors de la Mongolie). Pourtant, un manuel d'histoire pourrait passer outre tout cela et commencer l'histoire avec des milliers de personnes soutenant les grévistes. Le mythe selon lequel les mouvements « apparaissent soudainement » ne tient pas compte des premières étapes. Il ne tienne pas compte de la manière dont nous devons constituer de petits réseaux. Il donne l'impression que les *grandes* actions sont plus importantes que les premières petites actions. Et il néglige l'acquisition de compétences et l'étude d'autres mouvements.

*Mythe: Les mouvements sont construits par des leaders héroïques.*
Lors que nous pensons aux mouvements célèbres, nous ne pensons peut-être qu'à Martin Luther King Jr., Mohandas Gandhi ou à Nelson Mandela. Mais les mouvements sont plus que des leaders héroïques. Certains mouvements en ont. Certains n'en ont pas. Mais tous les mouvements sont construits par des organisations, des groupes et des réseaux peu struc-

turés qui se mobilisent et décident de passer à l'action ensemble pour le changement. Aucune organisation, action ou individu ne parle au nom de tout un mouvement.

*Mythe: Les mouvements nécessitent une unité totale au niveau interne.*
Les gens agissent comme si les mouvements passés avaient une vision claire, un plan bien défini et que tout le monde était d'accord sur tout. Mais cela n'a jamais été le cas. Les jeunes militants mongols se disputaient et n'étaient pas toujours d'accord sur tout. Ils avaient des divergences internes sur les tactiques et les politiques. Les mouvements qui réussissent connaissent toujours des désaccords et des divisions en interne. Œuvrer pour l'unité est une chose formidable — tout comme le fait d'accepter la réalité que nous ne verrons pas tous les choses de la même façon.

*Mythe: Les pétitions (ou toute action isolée) constituent un mouvement.*
Ce mythe se présente comme suit : Vous voulez mettre fin à l'industrie des combustibles fossiles? Recevez une grande pétition ! Ou demandez à tout le monde d'en partager sur les médias sociaux ! Ou une grande marche ! Mais en réalité, aucune tactique ne constitue un mouvement à elle seule. Un mouvement nécessite un ensemble de tactiques différentes. Certaines tactiques peuvent être appliquées par tout le monde. D'autres nécessiteront un risque personnel plus élevé que celui que la plupart des gens sont prêts à prendre. Certaines tactiques ne peuvent être appliquées que par certaines personnes, par exemple un avocat intentant une action en justice ou des mineurs qui se mettent en grève. Les mouvements nécessitent différents types de tactiques — et s'appuyer sur une seule action n'entraînera pas de changement.

*Mythe: Les mouvements réussissent lorsqu'ils mobilisent des actions de masse de grande envergure.*
Ce refrain est entendu d'innombrables fois : « Nous avons juste besoin d'une marche géante ». Cependant, les mouvements ne gagnent pas à cause d'actions singulières, aussi grandes soient-elles. Cela peut nous amener à toujours essayer d'organiser de grandes actions. Nous écartons alors les petites actions, comme celles qui sont menées dans les zones rurales, les communautés qui viennent de nous rejoindre, ou les tactiques puissantes mais expérimentales. Et nous ne pouvons pas continuer à nous mobiliser pour une seule grande action. Les mouvements ont besoin d'une résistance permanente — sinon les gens qui sont au pouvoir attendront la fin de l'événement pour continuer à ignorer les demandes des mouvements. Les mouvements demandent une pression soutenue en faveur du changement à de nombreux niveaux. Cela prend du temps mais sans résistance continue les mouvements n'atteignent pas leurs objectifs.

*Mythe: Les mouvements ne fonctionnent que dans les pays démocratiques, ou dans ceux où il n'y a pas de répression policière.*
Les mouvements sociaux non violents ont renversé des régimes puissants et oppressifs aux Philippines, au Chili, en Bolivie, à Madagascar, au Népal, en Tchécoslovaquie, en Indonésie, en Serbie, au Mali et en Ukraine, pour n'en citer que quelques-uns. De puissants mouvements sociaux sont fréquents dans les pays répressifs. Dans les régimes démocratiques, les gens peuvent s'appuyer sur les canaux traditionnels pour plaider en faveur du changement social (tribunaux, élections, etc.). Mais dans les endroits où les dirigeants sont durs, un pas a été fait en avant : les gens savent déjà que ces

institutions ne nous sauveront pas. Nous devons nous organiser nous-même. Bien que l'organisation soit très différente de celle des pays démocratiques, les groupes ont trouvé des moyens de créer des mouvements même dans les pays les plus répressifs.

*Mythe: Mythe : les mouvements ont besoin d'une couverture médiatique pour gagner.*
Ce mythe est courant. Et il est vrai que les médias peuvent contribuer à influencer l'opinion publique. Mais il n'est pas sain pour un mouvement d'associer la santé du mouvement à l'importance de la couverture médiatique dont il bénéficie. Les mongols auraient été très frustrés s'ils avaient dû compter sur les médias publics pour gagner. C'est la raison pour laquelle ils ont fait leur grève de la faim sur une place publique. Si nous pensons que nous sommes efficaces parce que les médias nous couvrent, alors que se passe-t-il lorsque les médias s'ennuient et décident d'arrêter de nous couvrir ? Les mouvements sont liés aux gens — et les médias ne sont qu'un moyen qui permet de leur parler.

Chacun de ces mythes nous fait regarder autour de nous. Nous cherchons le leader héroïque, les bonnes circonstances ou ce que les journaux disent de nous. Ce n'est pas ça le pouvoir. Les mouvements sont plus efficaces lorsque nous faisons un examen interne et que nous trouvons de la force en nous-mêmes et dans nos relations.

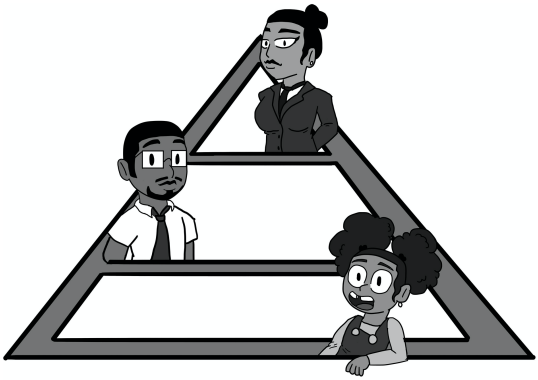
Ces mythes nous aident à concevoir le pouvoir de la mauvaise façon. Pour le concevoir de la bonne façon, nous devons comprendre le *triangle inversé*.

## LE TRIANGLE INVERSE

La conception dominante du pouvoir est qu'il s'exerce du haut vers le bas.

L'élève fait ce que son enseignant lui dit de faire. L'enseignant reçoit des ordres du directeur. Le directeur reçoit les ordres de son administrateur. Et ainsi de suite, jusqu'au chef de l'État, en remontant la pyramide.

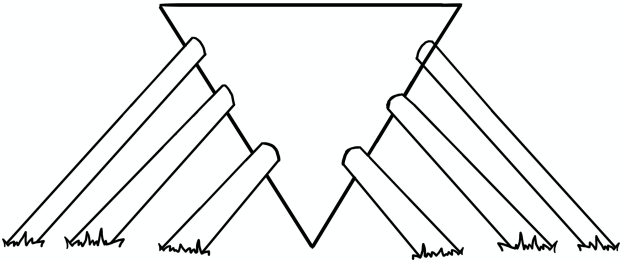
LA VIEILLE CONCEPTION DU POUVOIR



En ce qui concerne le changement climatique, les entreprises de combustibles fossiles pourraient être en tête. Elles achètent nos chefs d'État et nos dirigeants politiques. Ces politiciens contrôlent les commissions gouvernementales qui sont censées régir les activités des entreprises, mais au lieu de cela, violent les droits fonciers et les droits des travailleurs. Ces commissions approuvent ensuite les plans des patrons, qui à leur tour ordonnent aux ouvriers de défricher la terre et d'extraire le pétrole du sol. Et ainsi de suite. Dans cette vision de la société, chaque individu se trouvant en bas suit les ordres de quelqu'un se trouvant au sommet.

Mais il existe une autre façon d'aider les groupes à voir le pouvoir: le triangle inversé.[ii]

LE TRIANGLE INVERSE



Un triangle inversé sera toujours instable. Un système oppressif qui repose sur la destruction de notre planète est instable. Il n'est pas naturel de brûler autant de dioxyde de carbone ($CO_2$) et d'autres gaz à effet de serre. Le système doit être soutenu par des piliers.

Les piliers donnent à la structure une apparence légitime et juste. Les piliers peuvent être les lois, les tribunaux, les médias et les écoles qui nous apprennent à obéir. D'autres piliers incluent des personnes qui peuvent s'opposer au système mais qui contribuent tout de même à le faire fonctionner — notamment les administrateurs, les organes de réglementation, les universitaires et les enseignants — qui refusent de s'exprimer sur ce qui ne va pas.

Cette vision révèle le *pouvoir* dont nous disposons. Le gouvernement mongol le plus répressif est obligé de s'asseoir à la table de négociation si ses plus jeunes citoyens refusent de manger. Si nous ne nous conformons pas, le système ne peut pas subsister.

Les groupes peuvent utiliser cet outil pour examiner leur travail et développer une compréhension plus complexe et

plus précise du pouvoir. Être capable de voir les *piliers* qui maintiennent les mauvaises politiques en place peut aider à élargir notre perception de la façon dont nous pouvons apporter des changements.

Un groupe de jeunes serbes a mené une lutte non-violente contre leur dictateur puissant et impitoyable en Serbie. Ils ont exigé à chaque personne qui rejoignait leur mouvement d'apprendre le triangle inversé. Ils organisèrent des formations pour expliquer le concept et leur plan pour éliminer les piliers qu'ils voyaient. Ils l'ont expliqué de cette façon :

> *À eux seuls, les dirigeants ne peuvent pas percevoir d'impôts, appliquer des lois et des règlements répressifs, faire circuler les trains à l'heure, préparer des budgets nationaux, diriger la circulation, gérer les ports, imprimer de l'argent, réparer les routes, approvisionner les marchés en nourriture, fabriquer de l'acier, construire des fusées, former la police et l'armée, émettre des timbres-poste ou même traire une vache. Les gens fournissent ces services au dirigeant par le biais de diverses organisations et institutions. Si les gens cessent de fournir ces compétences, le dirigeant ne peut pas gouverner.*[iii]

Cette approche a été un ingrédient clé de leur mouvement. Et ils ont réussi à renverser le brutal dictateur serbe.

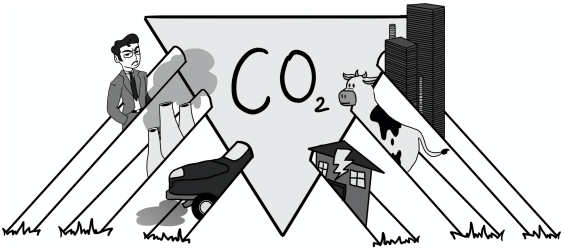
C'est l'un des enseignements clés de l'action directe non violente. Nous portons en nous d'énormes quantités de pouvoir. Nous pouvons apporter le changement en supprimant les piliers qui leur servent d'appui. Lorsque nous nous désengageant, les systèmes injustes deviennent plus instables. Et nous pouvons les faire tomber.

## ANALYSE DES PILIERS

Examinons le triangle inversé d'émissions de dioxyde de carbone ($CO_2$) et d'autres gaz à effet de serre. Nous pouvons examiner plusieurs piliers.

En voici quelques-uns :

### EXEMPLE DE PILIER DANS LES EMISSIONS DE $CO_2$ ET D'AUTRES GAZ À EFFET DE SERRE




*Le secteur agricole.* L'agriculture contribue à environ 15% des émissions mondiales de gaz à effet de serre. L'industrie agroalimentaire ne cesse de lutter pour une révision à la baisse des normes environnementales et des normes applicables aux travailleurs. La déforestation est souvent causée par la pression de l'agriculture et contribue à 10% des émissions de gaz à effet de serre.

*Les voitures et le secteur des transports.* Le secteur des transports produit environ 14% des émissions de gaz à effet de serre dans le monde. Ceci peut également être un enjeu stratégique. Si les gens ne voient pas le $CO_2$ (ou d'autres gaz à effet de serre), ils voient, sentent et goûtent la pollution causée par les voitures et les bus.

*L'industrie des combustibles fossiles.* La combustion des combustibles fossiles est la principale cause du changement climatique : Elle est à l'origine de la majorité des émissions mondiales.

*Les gouvernements qui en tirent profit.* Ils réduisent ou abolissent les lois environnementales ou permettent aux entreprises de les enfreindre. Ils ont le pouvoir de faire changer de grands systèmes mais continuent de renoncer à ce pouvoir.

La liste peut s'allonger rapidement.

Le nombre d'opposants peut nous donner le sentiment d'être submergés, voire désespérés. Et là aussi, il y a une vision stratégique.

Plutôt que de vous concentrer sur *tous* les piliers à la fois, vous pouvez lancer une campagne — où vous consacrerez votre énergie à faire bouger l'*un* d'eux. Les campagnes ont l'avantage d'être ciblées. En Serbie, les étudiants d'Otpor avaient mené des campagnes pour faire bouger les principaux piliers qu'ils avaient ciblés, notamment d'autres jeunes, les politiciens de l'opposition et la police (!).

La focalisation est le fruit de la stratégie. Elle nous aide à apporter notre contribution, tout en sachant que les autres en font de même.

Par exemple, 350.org se focalise principalement sur le pilier de l'industrie des combustibles fossiles. Cette focalisation s'explique par le fait que l'industrie possède déjà plus de 2 795 gigatonnes de dioxyde de carbone dans ses réserves ! Soit cinq fois plus que le nombre estimé par les scientifiques les plus conservateurs sur ce que nous pouvons émettre dans l'atmosphère (565 gigatonnes) afin de maintenir un climat semblable à celui auquel nous sommes habitués[iv]

S'ils brûlent ce qu'ils ont déjà, nous anéantirons tout espoir de reprise du climat. Et leurs rapports sur les stocks ne cessent de montrer que c'est leur plan. Et pire encore, ils dépensent des milliards dans la recherche de plus de pétrole et de gaz. En d'autres termes, ils constituent une menace pour toute vie.

Nous avons donc ciblé l'industrie des combustibles fossiles. Nous avons fait notre propre analyse de leurs piliers. Qu'est-ce qui maintient cette industrie à flot ?

Nous avons identifié quelques piliers que nous pensions pouvoir influer : légitimité sociale, l'accès, l'aval politique et le financement. Notre travail s'est organisé en grande partie autour du *désinvestissement* — une tactique visant à amener les écoles, les lieux de culte et même les grandes banques, les villes et les pays à se désinvestir des projets de combustibles fossiles. Personne ne devrait profiter de leur exploitation. C'est donc une question de finance.

Mais la campagne de désinvestissement porte également sur la légitimité sociale — retirer l'approbation du public en changeant la façon dont l'industrie des combustibles fossiles est perçue. Au lieu de les considérer comme des entreprises à la recherche de profits, le public commencera à les voir comme des monstres destructeurs à l'échelle mondiale.

Nous luttons également pour le maintien des combustibles fossiles sous terre, en nous alliant aux communautés de première ligne à travers le monde qui protègent leurs terres. Et puis nous continuons à travailler d'arrache-pied à faire perdre à l'industrie des combustibles fossiles toute légitimité sociale.  Ce ne sont pas des entreprises raisonnables. Ce sont des entités prêtes à tout tuer pour le gain. On devrait les considérer comme des marchands d'esclaves et des pirates —

sauf qu'aucun de ces derniers n'a menacé toute forme de vie sur la planète.

Et ce qui est bien dans la focalisation, c'est qu'en gagnant un pilier, vous pouvez facilement atteindre d'autres. Les entreprises de combustibles fossiles *achètent* les gouvernements — et donc dans de nombreux pays, nous avons mené des campagnes pour empêcher les politiciens d'accepter des fonds de leur part. Lorsque nous affaiblissons l'industrie des combustibles fossiles, nous affaiblissons sa capacité à acheter des terres et à polluer l'eau dont des générations de peuples autochtones ont pris soin. Gagner un pilier peut faciliter la tâche pour atteindre d'autres.

*Se focaliser* sur un pilier signifie que vous pouvez toujours parler de l'ensemble du système. Mais la focalisation signifie qu'au lieu de simplement demander « à tous les piliers de se retirer », vous choisissez un pilier à supprimer complètement.

Les militants mongols n'auraient pas gagné s'ils avaient ciblé tout le monde à la fois. Les militants serbes n'ont pas essayé de faire bouger *tous* les secteurs de la société en même temps — cela les aurait énormément dispersés.

C'est là que c'est formidable d'être conscient que les mouvements sont un écosystème. *Nous* avons l'occasion de jouer notre humble rôle dans tout cela.

Une histoire de jeunes au Canada l'illustrera de manière encore plus claire.

## LE POUVOIR VENANT D'EN BAS AU CANADA

Une entreprise appelée TransCanada tentait de construire l'oléoduc Énergie Est. La proposition était de pomper plus de

1,1 million de barils *par jour* à partir des sables bitumineux, l'une des sources de pétrole les plus sales. S'il était construit, il serait long de 4 000 kilomètres traversant six provinces du Canada.

En 2014, le gouvernement a accéléré le processus d'approbation. Le dernier grand obstacle était l'Office national de l'énergie (ONÉ), un organisme gouvernemental qui était *censé* réglementer les oléoducs. Mais très souvent, l'ONE donne le feu vert à tout mauvais projet.

Si les gens avaient accepté l'analyse du pouvoir selon laquelle c'était l'ONE qui dirigeait — alors ç'aurait été fini.

Mais il y avait une autre façon de concevoir la campagne : C'est la décision du peuple, et c'est nous qui décidons si le projet doit continuer ou non.

Un groupe de jeunes a élaboré une stratégie et lancé une campagne appelée *People's Intervention.*

La demande était simple : L'ONE doit tenir compte des impacts *climatiques de l'oléoduc*.

La stratégie était facile à comprendre, aussi : *Si* l'Office national de l'énergie ne prenait pas compte les impacts climatiques du projet, *il* (le peuple) serait contraint d'intensifier l'action avec une injonction populaire et d'*empêcher* la poursuite des audiences.

La simplicité de la demande et la clarté de la stratégie ont facilité l'adhésion des gens. Très vite, des milliers de personnes ont écrit à l'ONE pour exiger la prise en compte des impacts climatiques dans sa décision.

Nous appelons cela une stratégie « si ceci, alors cela ».

C'est différent de simplement demander à quelqu'un d'autre de faire ce qu'il faut. Et différent d'attendre qu'ils

fassent la mauvaise chose. Il s'agit de prendre en main le calendrier — et d'expliquer à tout le monde quelles seront les conséquences si la mauvaise politique est mise en œuvre.

L'organisation était bonne, car les gens qui étaient cyniques à l'égard du gouvernement pouvaient signer l'injonction. Toutefois, ceux ou celles qui avaient confiance au gouvernement et qui croyaient qu'il prendrait la bonne décision pouvaient aussi y adhérer. Et (ceci important) ils s'engageaient à mener une action plus risquée *si* l'ONE ne faisait pas ce qui est juste.

Et cette action devait être menée à bien — car l'ONE avait pris la mauvaise décision.

L'ONE avait refusé de prendre en compte les avis de la population. Il a rejeté plus de 2 000 commentaires sur les impacts climatiques.

Beaucoup de nouvelles personnes étaient en colère. La colère, c'est bien. Et elle a besoin d'un canal.

Ainsi, lors de l'audience suivante de l'ONE au Québec, des militants prirent le contrôle de la réunion pour plaider en faveur la justice climatique. Au lieu de laisser l'ONE dire aux gens quand ils pouvaient prendre la parole, les manifestants se sont levés et ont commencé à crier pour faire entendre leur voix. Ils étaient en colère. Un militant s'est même jeté sur la table pour interrompre la réunion.

C'était, après tout, *leur* gouvernement, et donc *leur* réunion.

L'ONE paniqua. Il mit fin à la réunion. Il refusa de tenir d'autres audiences.

Cela suscita encore plus d'indignation — et d'autres piliers s'effondrèrent. Les journalistes découvrirent des preuves de corruption. Les dirigeants autochtones qui ont été

les premiers à s'opposer au projet de construction de l'oléoduc signèrent un traité à l'échelle continentale contre l'expansion des sables bitumineux sur leur territoire traditionnel.

La mort de l'oléoduc était imminente. Peu de temps après, l'ONE s'est effondré sous la pression. Il annonça qu'il prendrait en compte les impacts climatiques sur l'Energie Est.

Il était impossible de dire qu'un gigantesque oléoduc tel que celui-ci était bon pour le climat. Et TransCanada le savait. Trois mois plus tard, TransCanada déclara alors avoir changé d'avis en raison de "nouvelles circonstances"

(Non, ils n'ont pas admis avoir changé d'avis en raison de manifestations. Ils le font rarement.)

Les militants ont remporté la victoire — en supprimant les piliers porteurs et en voyant comment leurs actions pouvaient déposséder les forces (apparemment) les plus puissantes au Canada de leur pouvoir.[v]

Ce qu'ils ont fait, en substance, c'est mener une campagne ciblant un pilier spécifique (l'ONE) Et cela nous permet de mieux comprendre le pouvoir des campagnes.

## PROCHAINES ÉTAPES

*Obtenez des ressources de formation sur les piliers et le triangle inversé à fr.trainings.350.org.*

*Pour en savoir plus sur ces concepts, consultez la formation en ligne «Comment les mouvements sociaux triomphent» à trainings.350.org/formations-en-ligne*

# Chapitre 2: Campagnes

J'AVAIS HUIT ANS QUAND J'ai remporté ma première campagne pour l'environnement.

C'était dans l'église où j'ai grandi. Après le service, nous avons eu un moment de convivialité. Les gens buvaient du jus, du café ou du thé et mangeaient des pâtisseries. Ils buvaient dans des gobelets en polystyrène. Puis les jetaient.

C'était du gaspillage. Pendant quelques semaines, j'apportais ma propre tasse en verre réutilisable. Je voulais sauver l'environnement.

Mais c'était un *changement* personnel. Chaque dimanche, nous jetions peut-être une centaine de gobelets en polystyrène. Je voulais apporter un changement plus important. Un *changement* structurel.

J'ai donc obtenu des informations. J'ai trouvé des alliés dans l'église. Un ancien m'a montré que nous possédions déjà des tasses en verre. Quelqu'un m'a fait comprendre que c'était les responsables de l'église (les diacres) qui avaient le pouvoir de prendre ce genre de décision. Ces personnes m'ont convaincu de préparer une présentation et de m'adresser aux diacres. J'ai refait des recherches sur la façon dont la mousse de polystyrène met des siècles à se décomposer et le nombre de gobelets jetés chaque année.

Un après-midi, je me suis retrouvé devant les diacres. Mes genoux tremblaient. Je tremblais et j'avais fait tomber plusieurs de mes fiches. Je bégayais.

Je me souviens qu'à mi-chemin, un des diacres m'a fait signe de m'arrêter. Je me souviens encore que mon estomac se serrait.

« Vous nous avez convaincus » dit-il brusquement. Il s'est tourné vers les autres diacres. « Pouvons-nous déjà passer au vote ? »

Ils ont voté oui à ma proposition et sont passés à d'autres points de l'ordre du jour.

Au début, j'étais en fait *déçu*. Je voulais terminer ma présentation sur laquelle j'avais travaillé si dur. Mais c'était juste ma peur qui parlait. Une fois le choc passé, j'ai réalisé que : C'était une victoire ! L'église a cessé d'utiliser des gobelets en polystyrène et est passée au verre !

Ce que j'avais fait était une campagne basique. Les étapes étaient toutes là :

LA RECHERCHE • J'ai découvert le problème et les changements à apporter. Il était important de comprendre certains faits. Mais ne vous vous embourbez pas en essayant de tout apprendre — soyez prêts à passer à l'action!

TROUVER D'AUTRES PERSONNES • Je n'aurais pas pu le faire tout seul. Je n'en savais tout simplement pas assez. J'avais donc besoin d'autres sympathisants. Comme il s'agissait d'une petite campagne, c'était un petit groupe — seulement quatre personnes.

FIXER DES OBJECTIFS • Si j'avais juste dit : « Sauvez la planète », les diacres n'auraient pas su quoi faire. Les diacres avaient besoin que je leur montre ce qu'il fallait faire. Ils

avaient besoin que je leur dise exactement quel changement ils devraient apporter. Les objectifs sont très importants.

FAIRE PRESSION SUR UNE INSTITUTION PLUS GRANDE • J'ai eu de la chance que personne ne se soit opposé à ce que je disais. Cette campagne était exceptionnellement facile — en partie parce que mon objectif était si petit. Mais même dans ce cas, l'impact structurel est bien plus important que l'impact personnel. Cette église continue d'utiliser des gobelets en verre. Ce petit geste a permis d'éviter le gaspillage de plus de 150 000 gobelets en polystyrène. *Le changement structurel* est presque toujours bien plus efficace que le *changement personnel* — du genre j'avais simplement réussi à changer de place avec quelques amis !

IDENTIFIER LA CIBLE • Je ne me suis pas simplement contenter de dire que « l'église » devrait opérer un changement. Notre petite équipe a découvert qui étaient les décideurs — les diacres. Même ayant dit aux autres à quel point la campagne était importante, nous savions que c'était aux diacres de décider. Dans le jargon de l'organisation, nous appelons cela une « cible » — la ou les personnes qui peuvent vous donner ce que vous voulez. Connaître votre cible vous aide à concevoir une campagne pour les persuader, faire pression ou les forcer à faire ce qu'il faut.

PASSER A L'ACTION ! • J'ai fait quelque chose qui m'a fait peur ! C'est également assez courant dans toutes les campagnes. Il n'y a pas de changement social sans risque.

## LES CAMPAGNES SONT DES EXPRESSIONS D'AMOUR

Beaucoup de gens veulent faire changer les choses mais ne savent pas comment s'y prendre. Ils consacrent donc beaucoup d'énergie à une série d'événements éducatifs interminables ou à des actions isolées qui n'aboutissent à rien.

J'aurais pu organiser des ateliers sur la façon dont nos actions nuisent à l'environnement. Nous aurions pu regarder des films tous les après-midi. Ou peut-être même organisé une veillée sur « la préservation de l'environnement ». Mais ces choses ne créent pas, à elles seules, le changement.

Nous avons besoin de formation. *Mais la formation sans action, c'est comme planter une graine sans l'arroser. Nous devons passer à l'action pour changer les choses.*

Les campagnes utilisent beaucoup d'actions. Elles canalisent l'énergie en se focalisant sur un objectif concret.

Les campagnes commencent donc par un problème de société. Mais elles ne s'arrêtent pas là. Dans les campagnes, vous identifiez un aspect de ce que nous voulons accomplir dans le monde et travaillez à sa concrétisation. Le fait de disposer d'un tel objectif donne plus de poids aux actions de sensibilisation et aux manifestations.

Il se trouve que mon objectif de campagne était assez modeste. Et il existe de très grandes organisations, dites puissantes, qui ne croient qu'en des campagnes étaient des objectifs modestes. Parfois, ils trouvent des excuses en disant qu'ils sont « réalistes ».

Cependant, accepter la réalité politique actuelle de notre temps est une condamnation à mort. Les objectifs de campagne ne doivent pas nécessairement être modestes, et ils ne

doivent certainement pas être acceptés comme étant politiquement réalistes.

C'est un autre mythe du mouvement qui a été enseigné. Les campagnes ne sont pas basées sur le « réalisme » mais sur les émotions des personnes qui les dirigent et leur capacité à se connecter aux autres et à les convaincre.

C'était vrai pour les militants serbes. Quand ils ont commencé, beaucoup d'entre eux étaient au lycée. La presse se moquait d'eux pour avoir prétendu qu'ils pouvaient renverser Slobodan Milosevic, le leader du pays.

C'était vrai pour les étudiants noirs de Soweto, en Afrique du Sud, dans les années 1970. Les principaux responsables gouvernementaux ont déclaré que "les autochtones (les noirs) doivent apprendre dès leur plus jeune âge que l'égalité avec les Européens (les blancs) n'est pas pour eux"[vi] Ceci devint une politique en vertu de la loi sur l'éducation bantoue. Ils étaient confrontés à des oppresseurs blancs brutaux, cruels et puissants. Et pourtant, ils ont fait la grève. Ils ont donné les premiers coups de couteau aux piliers jusqu'à ce que, quelques décennies plus tard, l'apartheid tombe.

Ces dynamiques sont tout aussi réelles aujourd'hui pour les millions d'étudiants grévistes du monde entier. Beaucoup plaident pour un New Deal vert ou des changements radicaux, tandis que les réalistes politiques sont certains que cela n'arrivera pas.

Les campagnes changent cette dynamique de trois façons. Premièrement, plutôt que de juste affirmer que « des changements radicaux sont nécessaires », les campagnes fixent des objectifs pour définir les étapes à suivre pour aller de l'avant. La société a besoin d'un plan directeur, même si elle ne peut pas le mettre en œuvre exactement comme les militants le souhaitent.

Deuxièmement, les campagnes utilisent des actions soutenues pour maintenir la pression. Elles font bouger des segments de la société en recourant à diverses actions. Aucune action ne convaincra les gens. Ils essaient donc une variété d'actions pour faire attirer plus de gens dans leur camp.

Troisièmement, les campagnes donnent aux gens un moyen d'exprimer leurs sentiments. Le changement climatique suscite une grande anxiété dans le monde entier. La plupart des gens ne descendent pas dans la rue pour juste exprimer leurs sentiments. Les campagnes réussies puisent dans ces sentiments. L'objectif est de donner aux gens le sentiment que leurs actions auront un sens.

Cela signifie que nous restons en contact avec nos sentiments les plus radicaux et les plus sincères. Comme l'a décrit un militant d'Otpor : « Nous avons gagné parce que nous aimons plus la vie. »

Les campagnes sont donc plus que de simples slogans ou des événements éducatifs. Ils utilisent le pouvoir d'un but fixé pour faire pression sur quelqu'un afin qu'il apporte des changements.

## REMPLACER LES ACTIONS INTERMINABLES PAR DES OBJECTIFS

Je faisais partie d'un groupe qui essayait d'arrêter la guerre américaine en Irak. Nous avions réussi à organiser une marche de 2 000 personnes dans ma ville. C'est un important taux de participation. Et nous avons eu une bonne couverture médiatique.

Nous l'avons répétée.

Cette fois, nous avons eu *10.000* personnes dans les rues. J'étais l'un des animateurs du rassemblement et je n'ai pas pu voir la fin de la marche. À l'époque, c'était la plus grande marche à laquelle je n'avais jamais pris part en tant qu'organisateur. Le sentiment était incroyable.

Qu'avons-nous fait en suite?

Nous n'avions pas diversifié nos tactiques. Nous l'avons refait *une fois de plus*. Cette fois, nous n'avions atteint que 1 500 manifestants. Et moins de couverture médiatique.

Alors, comment nous sommes-nous sentis ? Plutôt mal.

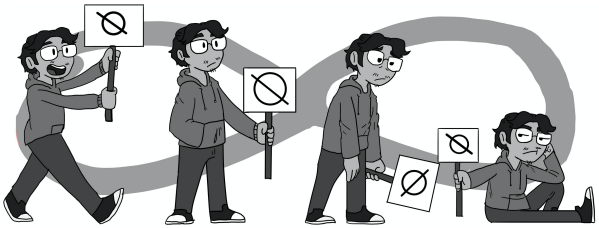
Qu'avons-nous fait en suite ?

*Une autre* marche. Seulement quelques centaines de personnes sont venues cette fois — et pratiquement aucune presse.

Le problème, c'est que nous n'avions pas vraiment de plan. Nous avions juste une *tactique*. Nous avons donc continué à utiliser la tactique parce que c'est ce que nous savions faire.

Nous menions des *actions interminables.*

ACTIONS INTERMINABLES



Imaginez que vous êtes un politicien, et que vous êtes la cible d'une campagne. Les gens se sont mobilisés à l'extérieur de vos bureaux et exigent que vous fassiez quelque chose. Vous

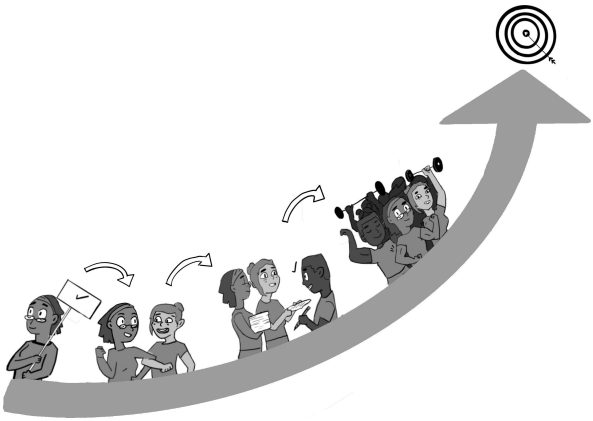
avez dû vous faufiler par la porte de l'arrière pour ne pas avoir à les affronter. Vous ressentez la pression.

Mais seront-ils là le lendemain ? Vont-ils maintenir la pression ?

*Si vous attendez jusqu'à ce que la pression se dissipe,* il est peu probable que vous apportiez le changement.

Les responsables gouvernementaux (et la plupart des cibles) attendent régulièrement que les gens terminent leur grande action. Si les militants ont de la chance, le responsable gouvernemental a mauvaise presse pendant quelques jours. Mais la pression ne reste pas. Ils attendent que la pression se dissipe. Ensuite, ils vont répéter la même mauvaise chose.

CAMPAGNES



Les campagnes varient en fonction des actions. Elles recrutent de nouveaux adhérents. Elles ont parfois recours à des actions de masse — où de nombreuses personnes sont impliquées. Et d'autres fois, elles choisissent des actions très ris-

quées auxquelles seul un petit nombre de personnes participera. Chaque pas est orienté vers leur objectif et atteint leur objectif. Vont-ils maintenir la pression ?

Les campagnes évaluent : Notre capacité augmente-elle ? Il ne s'agit pas seulement d'un nombre plus important d'adhérents, mais aussi des gens plus forts — des personnes avec plus de compétences, des relations plus solides, plus grande volonté de faire des choses plus risquées — *et* plus de personnes.

Avec un problème comme le changement climatique — par où commencer ? Nous avons besoin de nombreuses solutions — et pas d'une seule. En forçant les acteurs puissants à faire ce qu'il faut, nous gagnons de nouveaux alliés et renforçons notre mouvement pour des victoires de plus en plus importantes. Nous devons renforcer nos capacités pour apporter des changements aussi rapidement que possible.

Exemples d'autres campagnes :

- Les militants néo-zélandais ont fait pression sur leur Premier ministre (la cible) pour qu'il arrête tout nouveau projet d'exploitation pétrolière off-shore (l'objectif).
- 350 Georgia a mené des campagnes au niveau de la ville. Leur première victoire a été acquise lorsque le maire de Kutaisi (la cible) s'est engagé à faire de leur ville une ville 100% renouvelable d'ici à 2050 (l'objectif).
- Au Kenya, un groupe d'étudiants a découvert un projet de charbon de 1 050 mégawatts sur la côte et s'est mobilisé pour l'arrêter (l'objectif) en faisant pression sur le président, le secrétaire du gouvernement et le ministère de l'Éducation (les cibles).

- Mothers Out Front aux États-Unis voulait une « planète vivable » pour leurs enfants, mais se demandait comment transformer cela en une campagne. Elles ont décidé de faire pression sur les districts scolaires (l'objectif) pour qu'ils passent aux bus scolaires électriques (l'objectif).

Les campagnes utilisent des tactiques. Il peut s'agir d'un mélange de petits et grands événements, d'actions répétées ou ponctuelles. Contrairement aux actions sans fin, les campagnes ont un objectif et une cible.

Ce qui est génial avec une campagne, c'est qu'elle peut commencer petit — mais faire partie d'un ensemble plus vaste. Mothers Out Front est un groupe assez restreint. Elles ont réussi à faire transformer quelques bus en bus électriques. Mais leur campagne porte explicitement sur le changement climatique, les effets néfastes du carburant diesel. Et elles plaident à la fois pour l'*abandon* du diesel et pour le *recours aux* énergies renouvelables.

Les petites victoires créent une dynamique qui permet de maintenir l'engagement, afin de pouvoir passer à des victoires plus importantes.

En ce sens, les campagnes sont plus que l'objectif et la cible. *Elles sont l'aspiration des gens à quelque chose de meilleur.*

Les gens s'habituent à l'oppression et à des aspirations modestes. Les campagnes nous font sortir de là. Quand les gens se battent pour quelque chose, ils commencent à croire qu'ils le méritent vraiment.

Lorsque nous faisons campagne, nous commençons à rêver plus grand. Nous commençons à voir que nous pouvons agir dans notre monde. Nous commençons à nous attendre à

un meilleur comportement de la part de ceux qui nous entourent.

Même lorsque nous perdons une campagne, cette énergie dure. C'est en partie pour cela que c'est un moyen si puissant de structurer notre organisation. Il est facile de dire: « Sauvez le climat ». Il est plus difficile d'aller au bureau du ministère de l'Éducation et de dire: « Vous devez arrêter le projet de centrale à charbon de Lamu, car elle (la centrale) tuera mes enfants. » Le but des campagnes est de nous habituer, nous, nos amis et nos collègues, à demander plus de changement, un changement plus rapide — et d'en faire une habitude.

Alors que des actions sans fin pourraient nous procurer un sentiment de bien-être, les campagnes nous aident à nous sentir bien *et* ont un plus grand impact.

## COMMENT CRÉER UNE CAMPAGNE

Certains d'entre nous trouvent des campagnes parce qu'ils font partie d'un mouvement national. Mais quand il n'y a pas de campagne nationale à laquelle se rallier, c'est aux groupes locaux d'expérimenter et d'essayer des choses. Comment commencer ?

Prenons comme exemple une campagne de Jordanie. Elle a commencé avec deux jeunes : Omar et Hiba. Bien qu'ils avaient quelques idées, ils n'étaient pas certains de la manière dont deux personnes pouvaient influencer un problème aussi important que le changement climatique.

Ils voulaient mettre sur pied une campagne climatique susceptible de toucher de très nombreuses personnes. Ils ont cherché un moyen d'établir un lien avec les problématiques les plus importantes aux yeux de la population. La décision

fut donc prise de cibler l'un des principaux secteurs à l'origine des émissions de gaz à effet de serre : les transports.

La Jordanie souffre d'un manque criard en infrastructures de transport public. Ce qui signifie que de nombreux Jordaniens achètent leur propre voiture. Par conséquent, les villes sont congestionnées et engorgées. Cela fait perdre du temps, de l'argent et de l'énergie aux populations. Et cela cause d'énormes problèmes environnementaux et sanitaires, avec tout l'air pollué.

Il s'agit du changement climatique. Mais ils pouvaient aussi impliquer d'autres acteurs en raison des dimensions sociale, sanitaire et économique. Ils ont choisi une campagne aux valeurs largement partagées pour attirer de nouvelles personnes.

Ils avaient le sentiment d'avoir un objectif de campagne (de meilleures infrastructure pour toute la Jordanie), mais ce n'était pas détaillé.

Ils ont donc commencé des recherches. Ils ont lu tout ce qu'ils pouvaient trouver sur les transports publics. Et ils ont commencé à en parler à des amis et à tous ceux qu'ils rencontraient. Petit à petit, ils ont créé un groupe de campagne, *We Get Together: Nous avons tous droit au transport public* (جميعا حقنا العام النقل – نصل ًمعا ًمعا). Ils n'étaient plus seulement une ou deux personnes. Leurs réunions hebdomadaires réunissaient une douzaine de personnes autour du thé et du café.

Ils passaient du temps aux arrêts de bus et dans d'autres espaces publics à écouter les expériences des gens. Ils recrutèrent des conducteurs de bus frustrés pour qu'ils participent à la campagne. Et ce qu'ils ont entendu maintes reprises, c'était la nécessité d'avoir des cartes qui permettraient de voir comment les lignes de bus se croisent et des

horaires de bus pour avoir une idée nette de l'heure à laquelle les bus pourraient arriver.

Cela leur a permis d'affiner leurs objectifs. Ils ont décidé de focaliser leur campagne sur Amman, la capitale, dans un premier temps. Et parmi leurs objectifs figuraient la création d'une carte, d'une application et la mise en place d'un horaire régulier pour les lignes de bus. Ils ont découvert quelles étaient les agences gouvernementales qui *auraient* dû mettre en place ces choses. Ces agences étaient leurs cibles.

La victoire n'était pas entendue garantie. Mais dans toute campagne, vous arriverez à un point où, même s'il vous manque encore des informations, vous prenez le risque d'expliquer courageusement votre plan aux gens, même si tout n'a pas encore été planifié.

Le choix d'un objectif de campagne est également un moment délicat. Il peut sembler plus facile de « plaire à tout le monde » en essayant de travailler sur tout et de parler de tout. D'après mon expérience, les groupes qui font cela peuvent assurer la cohésion à court terme. Mais avec le temps, les gens deviennent frustrés de ne rien voir accomplir. Ils finissent par partir. Et très vite, le groupe devient minuscule et sans importance.

Ils ont lancé la campagne de manière ludique. Ils ont tenu une conférence de presse publique, intelligemment organisée avec des gens se rendant à vélo au bâtiment municipal de la ville, symbolisant ainsi les objectifs.

Il leur a fallu bien d'autres tactiques pour remporter des victoires (ils ont organisé des événements publics et des activités de sensibilisation, co-lancé un institut de recherche, créé leurs *propres* cartes…). Mais récemment, ils ont remporté quelques victoires : La ville apporte son appui financier aux transports publics, crée des cartes et des applications

pour le trafic d'autobus pour montrer les itinéraires des bus ; et améliore la coordination dans les transports publics. Le groupe continue à se battre pour obtenir encore plus.

Les étapes qu'ils ont suivies pour bâtir leur campagne correspondent à la plupart des campagnes auxquelles j'ai pris part.

1. Rassembler quelques personnes
2. Décider d'un problème auquel vous voulez vous attaquer (et recruter des adhérents supplémentaires)
3. Faire des recherches sur le problème
4. Élaborer un objectif de campagne, et déterminer la cible et comment comptez les faire boucher (et recruter des adhérents supplémentaires)
5. Lancer la campagne (de préférence de manière ludique)

## UTILISER LE BAROMETRE DES ALLIÉS

Aucun d'entre nous n'a encore trouvé comment éviter et arrêter les effets dévastateurs du changement climatique. Mais nous pouvons tirer des leçons des campagnes qui ont enregistré quelques victoires importantes.

Au Brésil, les gens face à un gouvernement corrompu. Le gouvernement s'efforçait d'ouvrir la forêt amazonienne à l'exploitation pétrolière, en utilisant une technique appelée « fracturation hydraulique ».

Faisons une pause. L'Amazonie est le poumon de notre Terre. Plus de 20% de l'oxygène du globe est produit dans la forêt amazonienne. C'est donc une très, très mauvaise idée de fracturer l'Amazonie.

Mais cela rapporte de l'argent aux entreprises. Et cela rapporte de l'argent aux membres du gouvernement qui les accompagnent. Et avec cet argent, ils peuvent aussi acheter beaucoup de gens.

Ainsi, en 2015, le gouvernement national avait prévu mettre aux enchères les droits de fracturation de certaines parties de l'Amazonie.

Les militants qui résistaient n'avaient que de petits groupes de personnes prêtes à agir — pour la plupart des chefs de communautés autochtones. Ils avaient besoin d'une stratégie de campagne.

Les organisateurs ont formé une coalition de partis, Não Fracking Brasil. Ils se mobilisèrent à travers le pays. Ils savaient que l'éducation était la clé. Mais l'éducation sans action ne construit pas le pouvoir d'un mouvement. *Leur objectif de campagne était donc d'accompagner chaque action éducative : amener les municipalités locales (villes, communes, états) à adopter des interdictions pour mettre fin à la fracturation hydraulique.*

Leur *cible*: conseils municipaux locaux, qui peuvent adopter les résolutions. Les militants n'avaient pas assez de pouvoir pour gagner au niveau national. Mais ils pouvaient gagner au niveau local. Et ils pensaient que le fait que les gens entendent parler des victoires des autres crée une dynamique.

Leur *objectif*: mettre fin à la fracturation hydraulique en la rendant illégale, trop chère et trop malvenue au Brésil. Les interdictions étaient créatives et juridiquement exécutoires. Ils ont établi des règles telle que : « Aucun camion transportant du pétrole, de l'eau, des déchets ou du matériel de fracturation ne peut circuler sur les routes de notre ville. » Ces

interdictions ont augmenté les coûts des entreprises de fracturation hydraulique — et ce, de manière rapide.

L'approche adoptée dans le cadre de cette campagne a permis d'augmenter la capacité. Elle a permis de personnaliser la problématique aux yeux de la population. Elle a incité la population à se demander: « Voulez-vous de la fracturation hydraulique dans votre quartier ? ». Ils ont accumulé des dizaines de victoires au niveau local. Après la victoire d'une ville, les militants s'organisaient pour passer au niveau de l'État.

Mais certaines villes étaient très résistantes.

La ville d'Umuarama était l'une d'entre elles. Les villes voisines avaient déjà adopté des lois sur les interdictions. Cependant, un des membres du Congrès local était très profracturation hydraulique. Deux membres du conseil avaient rédigé un projet de loi sur l'interdiction de la fracturation hydraulique. Mais le projet de loi n'a jamais été adopté.

Les mois passèrent, et ils ne purent pas avancer d'un pas. Puis, la situation s'est empirée. L'un des membres du conseil de soutien a été dénoncé dans le cadre d'un scandale de corruption (distinct).

Les militants se sont sentis coincés. Ils ont continué à rencontrer les membres du conseil de l'opposition. Rien n'avait changé. Et ils ont continué à rallier leur base de sympathisants. Rien n'avait changé.

*Dans ce combat pour l'adoption des restrictions au niveau local, comment gagner?*

Ils ont réalisé une avancée majeure. C'est une leçon illustrée par le baromètre des alliés.[vii]

## BAROMETRE DES ALLIÉS

Le baromètre des alliés commence par une idée simple. Il y a des gens qui sont avec vous de manière active. Ce sont vos gens (votre base, votre équipage, votre groupe, vos alliés actifs).

Ensuite, il y a les gens qui s'opposent activement à vous. Pour Não Fracking Brasil, ce sont les membres du conseil, l'industrie de la fracturation hydraulique et le gouvernement national les plus réticents.

L'erreur que commettent les campagnes c'est se focaliser uniquement sur leurs alliés actifs et leur opposition active.

Car *la plupart des* gens n'appartiennent à aucune de ces catégories ! Le reste de la population pourrait être considéré comme « le public ». Cet outil permet d'aller au-delà de la simple idée de « public » et de vraiment voir où réside notre soutien.

Sur le côté gauche, ce sont nos alliés actifs. Les adversaires actifs sont à droite.

Entre les deux, il peut y avoir des *alliés passifs* or des *opposants actifs* — des gens qui peuvent être d'accord ou non

avec vous mais qui ne font rien pour y remédier. Ou bien ils peuvent être *neutres* — vraiment indécis, mal informés ou vraiment apathiques.

Cet outil apporte de bonnes nouvelles. Ce n'est pas en mettant tout le monde d'accord que les campagnes réussissent !

La plupart des campagnes réussies ne parviennent jamais à faire changer d'avis leur opposition *active*. Alors laissez-les partir. Au contraire, ils perdent du soutien si nous attirant les *passifs* et les *neutres* dans notre direction (par exemple, en déplaçant *neutres* pour qu'ils deviennent des *alliés passifs*).

Quel soulagement ! Nous n'avons pas à tout faire.

Les militants ont dû regarder au-delà de qui était actif sur cette question. Ils ont eu une idée claire de ce qui devrait être fait.

Les militants ont vu que de nombreux chefs religieux étaient restés à l'écart. Ils n'avaient rien fait. Não Fracking Brasil encourait ces neutres à travers des exposés et en les invitant à des audiences publiques. Ils se sont également rendus dans les écoles et à manifestations communautaires.

Les militants avaient tissé des liens avec quelques alliés passifs — quelques échevins, archevêques, prêtres, le président de l'Union rurale et un évêque catholique très respecté. Ils les ont rencontrés en tête-à-tête et leur ont dit: « C'est le moment de devenir actif! »

Ils ont fait bouger des gens qui étaient neutres et des alliés passifs. Par la suite, ils ont donné une occasion publique à ces personnes d'apporter leur soutien.

Ils ont organisé une marche de la Praça da Bíblia à l'hôtel de ville. Ils l'ont chronométrée avec le jour de vote de la loi

sur l'interdiction. Des milliers de personnes avaient rempli l'hôtel de ville.

Le nombre était important. Tout comme l'optique d'avoir un évêque catholique à la tête de la marche. Tout comme le fait de voir des membres qui ne s'étaient jamais présentés auparavant.

Le conseil était submergé. Les membres du conseil a voté en faveur de l'interdiction — à l'unanimité ! Personne ne voulait être mis à l'écart.

Cette campagne réaffirme le pouvoir du baromètre des alliés.

Cette campagne réaffirme le pouvoir de l'éventail des alliés. Les groupes perdent souvent beaucoup de temps à être obsédés par l'o*pposition active*, même si elle bouge difficile.

L'outil baromètre des alliés peut être utilisé lors de réunions pour réfléchir sur la position des personnes et des groupes sur une question donnée. Des débats sains peuvent émerger au cours de ce processus, et cela peut révéler notre besoin de recherche. Par exemple, « *Quelle est la position de la section locale de ce syndicat sur cette question?* » Des débats pourront porter sur les personnes à toucher pour persuader d'autres groupes.

Lorsque vous utilisez cet outil, il est important de rappeler aux gens d'être précis. Au lieu de nommer de grands groupes comme « travail » ou « groupes de soutien aux enfants », il est préférable de nommer des groupes ou organisations spécifiques. En effet, le baromètre des alliés est un *outil* d'organisation — il permet de déterminer les gens que vous allez atteindre. Cela signifie que les groupes doivent être répertoriés avec les noms des personnes contacts afin que vous puissiez les contacter et interagir avec eux.

La bonne nouvelle mentionnée plus haut mérite d'être répétée. Nous n'avons pas besoin de convaincre tout le monde de devenir des alliés actifs pour atteindre nos objectifs. Prenez par exemple le mouvement abolitionniste pour la lutte contre l'esclavage aux États-Unis. Si vous additionnez toutes les pétitions signées, toutes les réunions, toutes les actions publiques — pas même 1 % de la population constituait des *alliés actifs*. Pourtant, le mouvement a été couronné de succès.

Nous n'avons donc pas besoin de devenir hyper-focalisés sur comment faire boucher nos *adversaires actifs*. Notre travail consiste à faire basculer graduellement nos *alliés passifs, les neutres,* et *les adversaires passifs* dans notre camp. Nous gardons nos *alliés actifs* engagés.

Au moment où nous écrivons ces lignes, la coalition brésilienne a réussi à amener 400 municipalités à adopter une interdiction visant à mettre fin à la fracturation hydraulique.[viii] Les États adoptent à présent des interdictions. Et le soutien à la fracturation hydraulique au niveau national se fissure.

## DÉPLACER LE ROCHER

Parfois, lorsque des groupes décident de choisir les gouvernements comme cibles, ils tombent dans le piège de penser comme des lobbyistes. *Les lobbyistes* ne se concentrent pas sur ce que veut le public. Ils organisent des réunions privées, des dîners coûteux et des événements fantaisistes pour persuader les responsables gouvernementaux. En cas d'échec, ils

se contentent de remplir les poches de ces responsables gouvernementaux.

Les entreprises de combustibles fossiles ont dépensé des millions en lobbying. Elles ont une *grande* expérience dans ce domaine. C'est *leur domaine*.

Alors comment le mouvement peut-il faire changer les mentalités des gouvernements?

C'est en considérant les politiciens comme un ballon.

Un ballon flotte dans l'air. Si vous soufflez dessus, il peut être poussé dans un sens ou dans l'autre. Il *suit* le mouvement du vent, tout comme les politiciens qui peuvent facilement changer d'avis et de position.

Mais les politiciens sont attachés à un rocher. Si nous les frappons, ils peuvent basculer vers la gauche ou vers la droite. Mais, attachés, ils ne peuvent pas aller plus loin. Au lieu de les frapper, nous devrions déplacer le rocher: les valeurs sociales activées de la population.

En fonction du gouvernement, le fil peut être plus ou moins long. Mais les politiciens savent qu'ils ne peuvent pas aller plus loin dans un sens ou dans l'autre. S'ils violent les normes sociales, ils sont en difficulté.

C'est crucial.

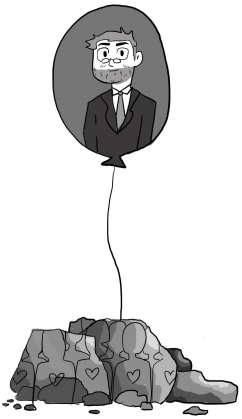
Par exemple, je ne pensais pas beaucoup aux changements climatiques il y a quelques années. Je me *souciais* de l'environnement. Et si vous me posiez la question, je vous dirais que je *me soucie* du changement climatique. J'avais donc la valeur — *mais elle n'était pas activée.*

Je n'avais pas vraiment besoin qu'on m'enseigne à ce sujet. J'avais besoin de quelqu'un pour m'*activer,* pour que je mobilise les politiciens, mes voisins, collègues, amis. Quand un ami m'a demandé si je voulais les aider à rejoindre une campagne sur le changement climatique, j'ai dit oui. Je me

suis activé. Notre objectif, en déplaçant le rocher, est de créer des campagnes qui encouragent les gens à *agir* selon leurs valeurs.

Lorsque nous déplaçons le rocher, il tire tous les politiciens vers nous — sans avoir à faire pression sur chacun d'eux séparément.

## LES POLITICIENS SONT COMME UN BALLON



Si vous arrivez à voir les politiciens ainsi, deux choses changent.

La première est que vous vous rendez compte qu'ils ne sont pas, même sous le système le plus autocratique, tout-puissants. Ils ont une circonscription qu'ils doivent préserver — des gens dont ils ont besoin. (C'est un rappel sur les piliers.)

La deuxième est que nous pourrions dépenser toute notre énergie à frapper les politiciens. *Mais* la leçon que nous donne

d'Umuarama est la suivante: les militants avaient arrêté d'essayer de frapper les politiciens, le ballon. Ils devaient déplacer le rocher — et cela signifie *activer* les valeurs que les gens ont.

Les gens peuvent croire en une cause. Mais s'ils ne passent pas à l'action, les politiciens s'en ficheront.

Le principe est le suivant : Si votre cible est un politicien, ne passez pas tout votre temps à essayer de le *convaincre* de changer d'avis. N'hésitez pas à essayer pendant une courte période. Mais si vous êtes toujours bloqué, rappelez-vous que le moyen le plus *efficace* de les faire bouger — et de faire bouger d'autres politiciens aussi — est d'utiliser la campagne pour changer la conception des politiciens de ce que sont les risques et possibilités politiques. Pour ce, il faut déplacer la pierre.

C'est de cette façon que les mouvements gagnent. Nous amenons de plus en plus de gens de notre côté. En menant des campagnes réussies, nous renforçons l'énergie de l'ensemble du mouvement — en suscitant plus d'intérêt, plus d'enthousiasme. Ensuite, nous devons résoudre un autre problème qui sera abordé dans le chapitre suivant : la croissance.

**PROCHAINES ÉTAPES**

*Obtenez des documents sur le baromètre des alliés et comment construire une campagne à fr.trainings.350.org*

*Pour en savoir plus sur ces concepts, veuillez consulter la formation en ligne « Comment les mouvements sociaux triomphent » à fr.trainings.350.org/formations-en-ligne*

# Chapitre 3: Croissance

LES ORGANISATEURS ONT PRESQUE TOUJOURS UNE LISTE interminable de choses à faire. Il nous faut suivre tellement de choses. *Qui sera le prochain sur la liste d'appel. Quand annoncer la prochaine campagne. Le site internet doit être mis à niveau. Il y a un conflit dans le groupe et il faut le résoudre.*

Et tout un ensemble de choses qui rendent la liste encore plus longue qu'une action réussie. Une fois que l'action a été menée, il faut encore planifier une tonne d'autres choses. *Davantage* de personnes veulent donner un coup de main. *Davantage* d'exigences sont imposées à l'organisateur.

Un bon organisateur *n'est pas* celui qui a accompli toutes les tâches inscrites dans sa liste des choses à faire. Il s'agit plutôt de celui qui parvient à le faire avec sagacité. Il s'agit de celui qui articule bien les prochaines tâches à accomplir.

Enfin, être un bon organisateur c'est celui qui sait chercher des personnes susceptibles de l'aider à accomplir lesdites taches.

Cela veut dire que nous devons pouvoir développer notre structure pour garantir sa *croissance. Nous* devons trouver le moyen de canaliser ces énergies et en faire une force de propulsion.

Que votre groupe soit une organisation formelle bien structurée, avec un conseil et des bailleurs (à l'instar de la Campagne du Brésil); Qu'il s'agisse d'un réseau moins structuré (à l'instar de l'organisation des jeunes de Mongolie); Ou

encore juste constitué d'un groupe d'amis (à l'instar de ma campagne de lutte contre le polystyrène),

Il faut bien trouver le moyen de gérer sa croissance.

Tenez, par exemple: le Mouvement américain des droits civiques qui a vu le jour au lendemain du lancement des sit-in de février 1960. La campagne a été lancé lors que quatre jeunes ont décidé de s'asseoir à des comptoirs réservés aux blancs, où la ségrégation raciale était de mise. Ils ont essuyé un refus d'être servis, et de manière violente.

En l'espace de quelques semaines, le mouvement estudiantin des sit-in s'était propagé à travers le pays comme une trainée de poudre. Certains groupes ont enregistré des succès. Alors que certains autres ont essuyé des échecs face à des foules faisant usage de brutalité. Cependant, des centaines de jeunes personnes, des blancs et des noirs, ont rejoint les campagnes des sit-in en s'inspirant du même modèle.

Cette déferlante a attiré l'attention des leaders du Mouvement national des droits civiques, à l'instar de Ella Baker. En effet, Ella Baker était une organisatrice chevronnée à l'écoute de ce qui se passait depuis la base. Elle avait su bâtir sa propre réputation, en organisant des campagnes aussi bien pour la réforme du système éducatif que pour les droits des femmes à travers les États-Unis. Elle était une bonne organisatrice, dans le sens strict du terme: elle accompagnait les efforts de la population, façonnait des leaders et solidement attachée à sa philosophie selon laquelle: « si nous avons des personnes fortes, nous n'avons pas besoin d'organisations fortes. »

A l'époque, elle travaillait au sein de l'organisation du Dr Martin Luther King Jr, dénommée Southern Christian Leadership Conference (SCLC). Elle a attiré l'attention du Dr King relativement aux mouvements des sit-in.

La jeunesse incarnait cette énergie nouvelle et apportait du sang neuf. Ils étaient disciplinés et non-violents, dotées de techniques de montée en puissance. Ils n'avaient pas un seul leader, donc à chaque fois ils décidaient de qui d'autre allait animer leurs réunions. Ils avaient du courage. Ils étaient inspirants et ont fait des vagues. Ils ont apporté du sang neuf et une énergie nouvelle au mouvement.

Ils étaient aussi désordonnés et bruyants. Ils savaient peu sur l'orientation à suivre et ne se connaissaient que trop peu les uns les autres.

Ainsi, lors que Ella Baker a convaincu le Dr King de convoquer une réunion à l'échelle nationale réunissant les leaders des mouvements de sit-in, certains d'entre eux étaient retissants. Ils craignaient que leur mouvement serait récupéré par les groupes plus anciens et mieux organisés. Ils savaient que les principaux groupes méritaient d'être respectés.

Le Dr King devait donc être convaincu, car ayant ses propres préoccupations. Les jeunes leaders des mouvements de sit-in ont tiré grand profit du travail déjà abattu par lui et les autres. Ces leaders et ceux du Mouvement des droits civiques avaient préparé le terrain pour la graine que les leaders des mouvements des sit-ins venait de planter. Dr King avait consenti à d'énormes sacrifices personnels et fait des incursions dans des territoires jadis hostiles. Il savait fort bien que le mouvement des sit-in n'aurait pas pu prendre corps sans la couverture médiatique dont elle a fait l'objet, ainsi que de l'appui des alliés qu'il a eu à connaitre à la faveur de ses campagnes précédentes. En effet, les sit-in qui avaient eu lieu dans le pays des années auparavant avaient fait long feu.

Bon nombre des leaders des sit-in idolâtraient le Dr King. Alors les autres s'en moquaient. Ils le surnommèrent « Da Lawd » (Le Seigneur) et d'autres se moquait de lui pour sa méthode jugée trop prudente. Le Dr King s'inquiétait et s'interrogeait si à leur avis, avoir toutes les réponses signifiait que l'on de travaillera plus avec les autres.

Ces conflits de générations font partie intégrante de toute dynamique de groupe. Nous n'avons donc pas à nous inquiéter. Cela arrive. Si de tels conflits ne se transforment pas en attaues personnelles ou en bassesse, ils peuvent servir de tremplin pour la croissance.

La réunion eut lieu. Le Dr King parla. D'autres leaders du mouvement ont aussi pris la parole. L'objectif sous-jacent était d'attirer ces jeunes leaders afin qu'ils rejoignent le mouvement du Dr King, à savoir le SCLC.

Ella Baker est allée bien au-delà de son rôle en tant qu'organisatrice. Elle a discrètement demandé aux étudiants de développer leur propre organisation. Elle a justement compris que leurs énergies seront dispersées s'ils rejoignaient le SCLC qui était plus moribond.

Elle s'est attelée à organiser les jeunes au sein des antennes locales du SCLC pour mobiliser les fonds au profit des leaders des sit-in tout en leur apportant un appui officiel (et officieux aussi, parfois). Elle le faisait en passant de longues heures jours et nuits parlant avec les leaders à propos du type de structure qu'ils voulaient donner à leur mouvement.

Les leaders des sit-in ont donc décidé de donner à leur mouvement un nom et une structure. Ils ont décidé de pas opter pour l'organisation verticale de haut en bas comme l'était le SCLC du Dr King. Au contraire, ils ont décidé d'une rotation du rôle de leader et permettre à chaque personne de faire une présentation lors des réunions (ce qui fait que les

réunions trainaient jusque tard dans la nuit!). Ils se sont doté d'un nom, à savoir « Student Nonviolent Coordinating Committee » (Comité estudiantin de coordination non-violent). Aujourd'hui ce groupe est connu pour avoir fait promulguer la législation favorisant le vote des noirs et abolissant les tactiques de répression .[ix]

## LES MOUVEMENTS DOIVENT ETRE STRUCTURÉS

Ella Baker a montré au groupe quelques astuces sur comment se comporter en allié. Elle ne dirigeait pas, mais elle ne se *contentait pas* que de suivre. Ses actions n'étaient pas motivées par *son* rôle en tant qu'organisatrice, mais plutôt elle était à l'écoute de ce que *ce groupe* de jeunes voulaient faire. Elle se *projetait* dans l'avenir et savait d'avance ce dont ils auront besoin pour la suite. Elle leur a donné la chance de se réunir, d'éviter que leur mouvement fasse l'objet d'une récupération, leur a apporté des ressources et un encadrement nécessaires sur certains détails. (En effet, elle a aussitôt démissionné du SCLC pour adhérer au SNCC.)

Mais cette nécessité de créer une *structure* revêt une importance particulière pour chaque groupe qui veut s'inscrire dans la durée.

Le groupe baptisé « Fossil Fuel Divestment Student Network aux États-Unis était confronté aux mêmes défis que connaissaient le mouvement des sit-in. Il avait besoin d'une structure organisationnelle.

Les campagnes organisées à l'échelle locale afin d'encourager les campus à renoncer à l'utilisation des carburants fossiles avaient le vent en poupe. Certains abattaient un travail

formidable. D'autres étaient tout simplement impressionnants. D'autres encore étaient moyennes. Pourtant d'autres tiraient le diable par la queue.

Mais il n'était pas possible pour les membres du mouvement d'apprendre les uns des autres. Pas moyen d'instituer leurs propres courbes d'apprentissage et effectuer les réglages nécessaires concernant leur stratégie globale.

Comme l'explique Becca Rast, l'une des organisatrices de ces jeunes, « Il nous fallait créer une organisation au sein de laquelle les *étudiants* pouvaient apprendre, grandir et former d'autres en retour. » Pour ce faire, ils ont dû mettre sur pied la *National Coordinating Body* du Mouvement « Divestment Student Network » constitué d'étudiants actifs. Grâce à cette instance de coordination, ce mouvement dirigé par des jeunes a pu rester entièrement sous la gestion des jeunes.

Les rôles étaient bien répartis afin d'éviter toute amalgame. Une instance nationale ne devait pas déterminer la stratégie ou la structure à mettre en place à l'échelle locale. Elle devait plutôt définir les actions à portée nationale. Elle devait identifier les porte-parole. Elle devait organiser des rencontres nationales et mettre sur pied des formations, et les membres des antennes locales étaient libres d'y prendre part ou pas.

Selon leurs propres pratiques. La tradition américaine de désinvestissement n'aurait pu se pérenniser avec une structure verticale de haut en bas. Il fallait au contraire qu'elle soit suffisamment claire pour pouvoir contribuer à faire avancer les choses.

Et c'est ainsi que cette organisation structurelle a porté des fruits.

Au cours de la première année les étudiants ont pris part à une marche à l'échelle nationale. Laquelle faisait partie

d'une coalition plus large. Mais le taux de participation était impressionnant: 50 000 personnes y ont pris part. Les instances locales étaient dirigées par leurs propres leaders, lors de leurs différentes campagnes locales. Mais l'instance de coordination nationale était à pied d'œuvre en prélude à cet événement.

La veille de la marche, ses membres ont organisé des ateliers sur le désinvestissement dans le cadre d'une rencontre de jeunes. Elles ont encouragé l'inscription d'autant de jeunes que possible, en vue de leur adhésion au mouvement national (ainsi que de leur participation aux campagnes locales). Ils ont poursuivi par l'organisation, aussitôt après, de huit sessions de formation organisées à travers le pays sur des sujets tels que l'organisation hiérarchique sous forme de triangle inversé; comment s'organiser; le meilleur cadre de transition; et enfin des séminaires de lutte contre le racisme.

L'impulsion ainsi insufflée dans le cadre des rencontres nationales a été répercutée au sein des mouvements locaux. C'est ainsi qu'au fur et mesure que le temps passait, le nombre de mouvements locaux croissait. Ils ont dont dû introduire un autre niveau dans la chaine. Il s'agissait de l'instance régionale, qui devait donc être entre l'organe national et les instances régionales. Certaines personnes décrivent ce type de structure comme « le*modèle flacon de neige »*, en raison de son ossature.

Peu importe la structure organisationnelle pour laquelle l'on opte, ces récits comportent des leçons dont chaque groupe peut s'inspirer pour se consolider et attirer davantage de membres.

## PASSER A L'ACTION-RECRUTER-FORMER

L'un des modèles que l'on peut mettre au crédit du Divestment Student Network est le modèle « Agir-Recruter-Former.[x]

Nous réalisons une action (et nous en reparlerons dans le prochain chapitre). Et la suite? Nous avons un nombre important de personnes qui veulent être plus impliquées.

Donc tout de suite après (et pendant) la mise en œuvre d'une action d'envergure, nous procédons à leur recrutement. Le recrutement est une tâche qu'il faut accomplir soi-même et non la déléguer. Alors ne dites pas aux gens d'adhérer, passer quelques coups de fil et les admettre. Il faut faire circuler des fiches d'adhésion à chaque étape et après chaque action et demander à quelqu'un d'inscrire ces noms dans votre liste de contacts. Veiller à installer des ordinateurs à un endroit où des personnes peuvent volontairement accomplir certaines tâches.

Tout juste après la « Marche des peuples pour le climat », les étudiants avaient déjà un plan pour encadrer les milliers de personnes qui ont répondu présents. L'une des principales antennes du Swarthmore College, par exemple, a réussi l'exploit de convier 200 personnes à participer à ladite Marche. A bord des bus sur le chemin du retour, les organisateurs ont distribué des prospectus invitant les participant ayant pris opart à la grande marche de suivre leurs différentes formations tout juste *quatre jours* après la tenue de celle-ci.

Pourquoi ce modèle?

Un adage populaire dit qu'il faut « battre le fer quand il est encore chaud ». Il s'agit là de l'un des meilleurs conseils pour une bonne organisation d'événements.

Les gens adhèrent à des mouvements quand leur enthousiasme est encore au top. Si vous les contactez deux semaines après vous verrez qu'ils déjà d'autres choses en tête. Il vous faut dont mettre à profit leur énergie et leur donner une occasion de le déployer tout de suite. En le faisant, vous savez pertinemment que certains n'iront pas jusqu'au bout. Mais vous vous efforcerez de garder le plus grand nombre de personnes possibles suite à l'action, autrement ils vont tout simplement retourner dans leur train-train quotidien au lieu de rejoindre la campagne.

Sur les 200 participants de la délégation de Swarthmore ayant pris part à la Marche de New York, 50 personnes ont répondu présents pendant la formation. Et par la suite 3 d'entre eux ont rejoint l'instance dirigeante du mouvement local.

L'une des raisons pour lesquelles la formation est très importante est la suivante: La formation est une occasion d'enseignement et d'apprentissage. Il s'agit d'un moyen de transmettre des connaissances et le mode de fonctionnement des cadres politiques, de développer les compétences des leaders et de partager les tâches de manière plus équitable. Sans formation, la courbe d'apprentissage de notre mouvement serait très basse. Et il ne pourra pas s'adapter à l'évolution du contexte politique et faire efficacement face aux tactiques de nos adversaires.

Si vous envisager de mettre sur pied une action (ou une formation ou une stratégie de recrutement), il est toujours important de se projeter dans l'avenir et s'assurer d'avoir bien planifié le cycle du modèle Agir-Recruter-Former. Si vous le faites, vous pourrez aisément attirer de nouveaux membres.

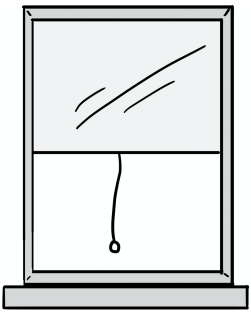
## THÉORIE DE LEADERSHIP: LA RATIONALISATION BUREAUCRATIQUE

La précision des rôles des uns et des autres, qui fait quoi, est très utile. Pour ce qui est du Divestment Student Network, ses membres ont mis sur pied une instance nationale avec un champ d'actions bien clair. *Elle gérait les questions à portée nationale. Elle ne définissait pas la stratégie à mettre en place à l'échelle locale. Ainsi de suite.*

Cette façon de faire peut se réaliser à l'aide de la rationalisation bureaucratique.

Supposons que vous êtes recrutés comme volontaire au sein d'un groupe dans votre localité. La partie de l'organisation hiérarchique à laquelle vous n'avez pas accès représente la limite de ce que vous pouvez faire sans permission. Par exemple, vous ne pouvez pas transmettre des correspondances de levée de fonds sans vous en référer à votre leader. Le reste du champ d'action, comme la partie de la fenêtre pas couverte par le store, représente le champ des actions que vous pouvez mettre sur pied sans autorisation préalable. Par exemple, vous pouvez collecter les signatures pour les pétitions et faire des publications sur Facebook.

## THÉORIE DE LEADERSHIP: LA RATIONALISATION BUREAUCRATIQUE



Dans la plupart des groupes, ce store de fenêtre n'a pas encore été clairement définie. Dans ce cas, selon le bon vouloir du leader, le champ de compétences des niveaux inférieurs peut être élargi ou réduit. Disons si le leader est ouvert, le champ de compétence peut s'élargir. Ainsi, des volontaires peuvent faire beaucoup de choses de leur propre chef.

Parfois cela peut résulter du fait que l'action n'a pas été bien menée par le passé, poussant le leader à être désormais plus regardant. Ainsi, ils vont réduire le champ d'action des niveaux inférieurs.

Si vous voulez épuiser les volontaires au plus vite, il suffit d'élargir et réduire le champ d'action des niveaux inférieurs de manière sporadique.

Qu'il s'agisse d'une organisation nationale ou un leader local, c'est toujours important de préciser clairement quelles actions peuvent être entreprises sans solliciter au préalable l'autorisation de la hiérarchie. Une fois que c'est fait, laisser couler.

## IDENTIFIER LES VALEURS CENTRALES DU « NOUS »

La structure des mouvements n'est pas toujours claire. Cela résulte du fait que nous nous attelons sur les valeurs et non l'adhésion payante, ou l'intitulé de poste ou la structure formelle.

*Qui a le droit de s'identifier comme faisant partie de votre groupe? Qui peut, au nom du groupe, s'adresser aux médias ? Aux politiciens? Aux bailleurs de fonds?*

La réside la question clé: « Qui sommes-nous ? »

Je me souviens d'une réunion organisée par « Earth Quaker Action Team », un groupe local de la région où je vivais. Lors ladite réunion, l'une des membres s'est écrié, les mains en l'air: « Suis-je un membre de Earth Quaker Action Team ou pas? » Des scènes pareilles sont légion dans beaucoup de mouvements.

Qui sommes-*nous.*

A l'époque, j'ai simplement répondu en ces termes: « oui, si vous allez soutenir le but recherché par notre campagne et nous aider le réaliser, alors vous faites partie de *nous*. » Dit de cette façon, la réponse était incomplète. J'aurai dû prendre plus de temps pour lui expliquer quelles étaient nos valeurs. Nous croyions en l'action directe non-violente (et cela veut dire que nous n'étions pas impliquées dans les actions relatives aux élections). Nous n'étions pas tous des Quakers, mais nous croyions en sa philosophie. Ainsi de suite…

En d'autres termes, je devrais prendre du temps afin mieux répondre à la question de savoir qui nous sommes et quelles sont les valeurs que nous défendons. Quels sont les rapports que nous entretenons avec les communautés de premier rang? Comment traitons-nous les questions de justice et d'égalité?

M'inspirant des nombreux processus auxquels j'ai pu prendre part, je peux aisément répondre à ces questions. En effet, la démarche qui semble la plus efficace consiste à organiser de nombreuses séances de travail en face-à-face pour y répondre.

Certaines personnes procèdent par l'élaboration d'une déclaration de mission pour mieux expliquer ces concepts aux gens. D'autres s'appuient uniquement sur les canaux informels et oraux. En tout état de cause, vous devez aider les gens à comprendre les implications de leur adhésion au mouvement, afin qu'ils puissent convenablement vous accompagner.

## L'ÉCHELLE D'ENGAGEMENT

Les groupes en pleine croissance font face à de nombreux défis. *En effet, les organisateurs sont ceux sur qui repose la plus grande responsabilité et ils s'épuisent très vite, à force de devoir tout faire.*

Ils doivent donc déployer le modèle Agir-Recruter-Former. Ils tiennent également compte de la rationalisation bureaucratique pour les nouvelles recrues. Et ils doivent partager leurs valeurs clés avec les membres.

L'une des raisons qui explique l'épuisement des organisateurs et qu'ils font des sacrifices encore et encore. Ils dorment peu. Ils sacrifient les études et le travail. Ils se détachent des activités sociales, car toute rencontre doit converger vers leur militantisme.

Pour la plupart des gens, c'est tout simplement insoutenable.

Quelle alternative donc dans ce cas?

Il faut impliquer de nouvelles personnes dans la chaine du leadership.

Un récit de Ferrial Adam, en Afrique du Sud, en est donne une illustration claire.[xi] En effet, elle était membre d'une organisation de promotion de la justice environnementale travaillant pour les populations à la base. Majoritairement gérée par des femmes, cette organisation remettait en cause une politique gouvernementale portant sur le « libre accès à l'électricité de base ». Cette politique visait à garantir que le gouvernement prenne en charge une certaine proportion des factures d'électricité pour les ménages les plus défavorisés (actuellement tournant autour de 50kWh, soit 5% de la consommation moyenne par ménage aux États-Unis).

Il s'agit là d'une question assez préoccupante, car le manque d'accès à l'électricité, la plupart du temps, condamne de nombreuses communautés à demeurer dans la pauvreté. Par exemple, ceux qui n'ont pas accès à l'énergie électrique se tournent vers des combustibles à forte concentration de charbon, des bougies, ou l'abattage des arbres. Cela conduit à une kyrielle d'impacts néfastes aussi bien pour l'environnement que pour la santé humaine.

Cette politique a reçu l'assentiment de la majorité, comme étant une bonne politique de justice sociale. Cependant, ceux qui étaient le plus affectés par celle-ci n'étaient pas impliqués dans les débats. C'est ainsi que Ferrial a entamé des recherches pour en savoir davantage sur les réels impacts de cette politique sur les ménages, ce qui impliquait de faire des descentes dans les ménages défavorisés de Johannesbourg.

Elle est donc allée à la rencontre des populations à la base. Elle a commencé par identifier un groupe de femmes dynamiques et qui œuvraient déjà sur des questions d'électricité.

Il était important d'expliquer l'intention et le bien-fondé de cette activité. Elle a d'abord demande aux gens de contrôler leur usage de l'énergie électrique. Elle a continuellement renforcé les liens avec les femmes pour la plupart, qui géraient leurs propres ménages. Il a fallu organiser de nombreux ateliers hebdomadaires sur plusieurs mois pour expliquer aux gens comment calculer la consommation électrique de chaque appareil électroménager.

Elle a élaboré son rapport à cet effet. Et elle aurait pu être celle qui présenterait ce rapport auprès des instances nationales. Mais au moment où devaient avoir lieu les audiences publiques, les personnes avec lesquelles Ferrial avait travaillé en voulaient plus. Elle a demandé si ces femmes pouvaient témoigner en leurs propres noms. Elles ont bondi sur l'occasion. Selon Ferrial, « c'était tout simplement génial et puissant de voir des gens prendre la parole en tant que collectif dans le sens d'empêcher le gouvernement de revoir les prix de l'énergie électrique à la hausse. »

Elles ont ainsi intégré l'organisation et ont pu assuré leur propre leadership. Ferrial n'avait plus à calculer la consommation électrique des gens à leur *et* rédigeant des rapports y relatifs *ou encore* prenant la parole devant les instances nationales à la place de ces communautés. Au contraire, elle s'occupait de l'organisation. Elle n'accomplissait pas les tâches que les gens pouvaient accomplir d'eux-mêmes.

Les femmes ont bénéficié d'un accompagnement à chaque étape du processus pendant des mois. De cette façon, elles ont acquis de l'expérience sur leur consommation de l'énergie électrique et ont été sensibilisées sur les politiques nationales ainsi que les effets des changements climatiques. A

chaque étape elles gagnaient en confiance pour non seulement témoigner, mais devenir par la même occasion de puissantes militantes.
Ce concept est appelé « Échelle d'engagement ».

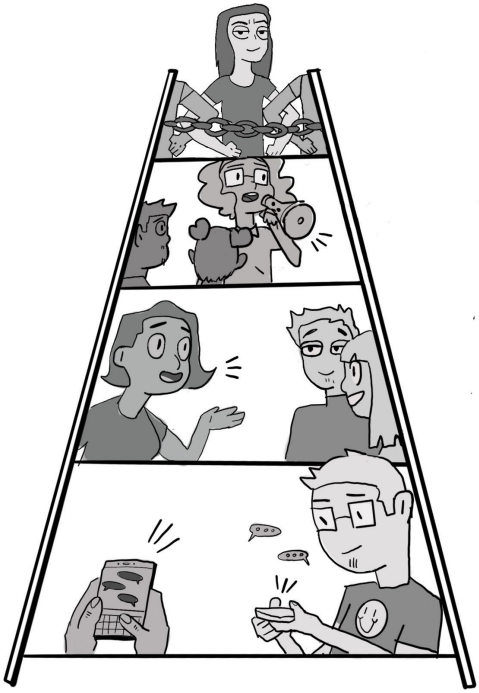
Ces femmes n'auraient pas pu témoigner *d'entrée de jeu*. Au contraire, elles avaient besoin d'en savoir davantage sur leur propre situation. Et par la suite elles devaient apprendre des témoignages des autres pour savoir qu'elles n'étaient pas les seules dans cette situation.

L'échelle nous permet de penser à ce que nous devons faire lorsque, par exemple, les gens nous disent: *« Ce que vous faites est magnifique. Que pouvons-nous faire pour vous aider? »*

Nous avons à l'esprit notre liste des choses à faire et des choses que nous voulons voir faites. Mais il ne faut pas commencer par là. Nous devons réfléchir en nous mettant dans la perspective de cette personne. Pour ce faire, nous devons probablement commencer par répondre en disant: « Parlons de ce que vous êtes en mesure de faire. » Et c'est ainsi que nous saurons la liste des tâches que ces personnes sont prêtes à accomplir pour nous aider. Il s'agira de celles qui correspondent à *leurs* centres d'intérêt, et non celles inscrites dans notre liste de choses à faire.

Ce n'est pas une science et chaque personne est unique. Certaines personnes détestent passer des appels mais se livreraient volontiers à la désobéissance civile. Il est donc important de discuter avec les gens, pour connaitre les centres d'intérêt des uns et des autres.

## L'ÉCHELLE D'ENGAGEMENT



Penser à faire adhérer de nouveaux militants dans notre groupe en nous inspirant du modèle de l'échelle d'engagement nous permettra d'anticiper sur les prochaines tâches à leur confier. Et comme l'avait fait Ferial, nous pouvons créer des étapes visant à renforcer davantage leur engagement et leur implication. Cette démarche permet de renforcer les liens et aide les gens à progresser sur l'échelle d'engagement et c'est exactement de la même manière que vous-mêmes parviendrez à renforcer le niveau d'implication de votre groupe.[xii]

## RECRUTER DES PERSONNES EN DEHORS DE VOTRE CERCLE

Bien entendu, pour relever le nombre de personnes dans la chaine du leadership, il faut bien tenir de nombreuses conversations avec elles, notamment sur les objectifs de la campagne et le travail que vous êtes en train d'accomplir. Vous devez renforcer la confiance.

*Et vous devez les trouver!*

Parfois il est difficile de recruter de nouvelles personnes, car nous nous retrouvons à parler de la même façon de certaines questions. Vous pouvez vous retrouver en train de parler des changements climatiques d'une manière dont vous êtes habitués.

Mais une personne que vous souhaitez recruter pourrait ne pas en parler de la même manière.

Ils pourraient ne pas avoir tellement d'inquiétudes sur les changements climatiques, mais pourraient être préoccupés par le sort des chats. Vous pourrez ainsi leur dire que le changement climatique augmente l'étendue du milieu naturel des puces, tiques et des moustiques. C'est une mauvaise nouvelle pour les animaux de compagnie. Cela les expose à de nouvelles maladies telles que le virus du Nil occidental, la maladie de Lyme et la dilofilariose.

Peut-être que leur centre d'intérêt réside dans le football. Bien que le changement climatique ne va pas occasionner l'arrêt des matches de foot, il va considérablement changer la pratique de ce sport. En raison de certains phénomènes climatiques, il ne sera pas impossible de vivre des situations bizarres à l'instar du match qualificatif pour la coupe du monde qui opposait les États-Unis au Costa Rica et qui s'est joué dans

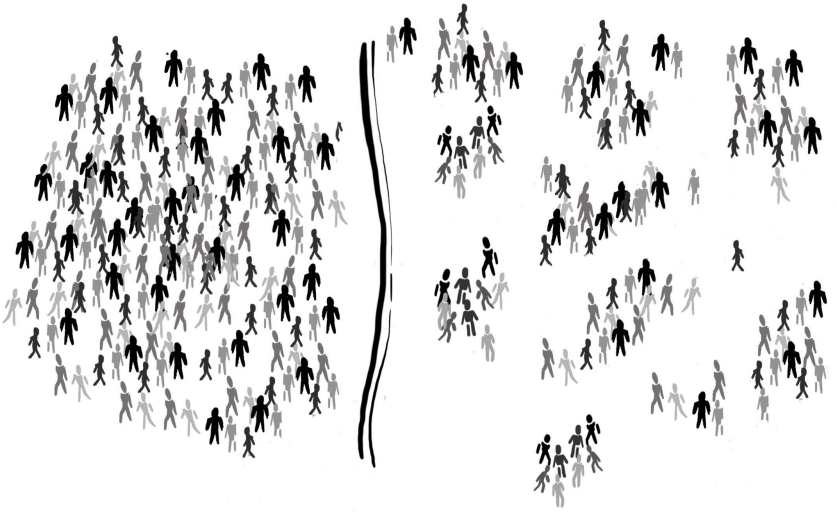
la neige. Ce fut un désastre. Ou encore, compte tenu du fait que les maladies telles que le Zika (et bien d'autres maladies) se propagent avec la montée des températures, les températures du Brésil devenues plus chaudes ont failli perturber les jeux olympiques de Rio en 2016.

Peut-être qu'ils n'aiment pas tout simplement être en colère! Une étude sur le climat a révélé que les températures plus chaudes augmentent le taux de conflits personnels (de l'ordre de 2% entre amis et de 11% en dehors de leur cercle social). Ainsi, plus il fait chaud, plus l'on est susceptible de se mettre en colère.

Par ailleurs, même si nous abordons la question des changements climatiques avec tant de perspectives, beaucoup de personnes pensent très souvent — et à tort — qu'elles ont réunis l'ensemble des personnes acquises à leurs causes. *« Personne dans mon école n'a aucun souci avec les changements climatiques ».* Le problème ne vient pas souvent du fait que nous avons exploré la question sous tous les angles mais plutc147t de notre façon de nous organiser.

Lorsqu'il s'agit de recrutement, beaucoup de nous ne voyons en ces potentielles recrues que des individus. Nous imaginons qu'il y a une pléiade de personnes dehors parmi lesquelles nous trouveront nos recrues.

## VOIR LA SOCIÉTÉ COMME UNE CONSTELLATION D'INDIVIDUS OU DE CERCLES SOCIAUX



La réalité est toute autre. La plupart des gens ne voient pas en des groupes que des individus. Renseignez-vous autour de vous, vous constaterez que très peu de personnes s'impliquent dans une cause parce qu'elles ont reçu un prospectus, un courriel ou lu une publication sur Facebook. La plupart des gens adhèrent à un mouvement parce qu'ils ont personnellement invités par une connaissance. C'est ainsi parce que la société est perçue plutôt comme un ensemble de « groupes sociaux » (voir image à droite).

Les cercles sociaux peuvent être organisés sous forme de groupes formels ou informels, les communautés religieuses, des gangs, les relations de bon voisinage, etc. Les réseaux sociaux peuvent nous montrer les différents amis des amis ainsi de suite.

Le meilleur moyen de développer un groupe consiste à faire adhérer les membres de vos réseaux d'amis et membres de famille. Ces personnes sont les plus à même de vous dire oui. Mais un groupe arrête de grandir quand il atteint le plafond de personnes relevant des cercles sociaux des membres fondateurs du groupe. En continuant se mouvoir au sein dudit cercle, l'on ne peut attirer de nouveaux membres. Le secret c'est de sortir de votre cercle social pour trouver des personnes qui viennent d'autres cercles sociaux.

Pour le faire, vous pouvez par exemple:

- *Participer aux événements et réunions organisés par les personnes en dehors de vos cercles.* Ce sera une très belle occasion de rencontrer de nouvelles personnes, voir leur façon de faire, et identifier les points de convergence entre leurs mouvements et le vôtre.
- *Arrêter de continuer à utiliser les mêmes stratégies auxquelles vous êtes habitués et essayer de nouvelles qui pourraient intéresser de nouveaux publics.* Si votre tactique consiste en de marches, grèves ou des actions directes de grande foule et créant des perturbations sociales, il est grand temps de s'adapter à la nouvelle donne. Faisant de nos actions des rituels nous rend prévisibles et ennuyeux. Les gens veulent adhérer aux groupes nouveaux et dynamiques.
- *Il faut observer lorsque les autres groupes vous tendent la main. Rejoignez-les et faites de même*. Par exemple, si nous observons une réticence de la part des alliés du gouvernement et du monde des affaires quand il s'agit de prendre des mesures en notre faveur, alors

peut-être que nous pouvons penser à nouer avec certains d'entre eux des relations qui permettraient de donner un coup d'accélérateur à de telles actions.

- *Effectuer des tonnes d'entretien en tête-à-tête avec les leaders d'autres mouvements ou groupes.* Rencontrer d'autres personnes, non pas pour les recruter, mais simplement pour apprendre d'elles. *Quelles sont les valeurs qu'elles défendent? Qu'est ce qui les motive? Quelles sont les stratégies mises en place pour recruter de telles personnes?*
- *Avoir des échanges directs.* Gandhi fut un véritable défenseur de ce qu'il appelait un « programme constructif », ce qui implique non seulement de faire campagne contre ce que nous n'aimons pas, mais aussi de construire l'alternative dont nous avons besoin. Les catastrophes liées à l'environnement nous donnent des opportunités à petite et à grande échelle d'y jouer un rôle. Apporter un service direct aux survivants de catastrophes naturelles et autres projets communautaires nous permet d'entrer en contact avec d'autres personnes qui veulent faire mieux. Qui est le candidat idéal auprès de qui il faut battre campagne pour les inviter à rejoindre notre campagne?

Grandir en dehors de nos cercles sociaux prend du temps, mais si l'on veut construire des groupes qui réussissent, ça en vaut la peine.

## PROCHAINES ÉTAPES

*Accédez aux publications sur l'échelle d'engagement, comment recruter en dehors de votre cercle et comment construire sa base au moyen des entretiens en tête-à-tête sur le site fr.trainings.350.org.*

*Pour en savoir plus sur ces concepts, bien vouloir consulter les formations en ligne sur le renforcement des capacités, notamment « Comment parler du changement climatique » et « Intro aux campagnes 101 » à fr.trainings.350.org/formations-en-ligne*

# Chapitre 4 : Tactiques

J'AIME PENSER AUX TACTIQUES. Les tactiques sont des actions ou événements que nous organisons, comme des marches, des grèves ou des sit-in. Ici, j'emploierai les termes « actions » ou « tactiques » pour désigner la même chose.

Contrairement à ceux qui considèrent les tactiques comme des éléments de base des campagnes, je crois que les relations sont les éléments de base des campagnes.

Les tactiques viennent donner une expression aux sentiments que nous véhiculons dans ces relations. Les tactiques portent en elles un ton. Sommes-nous en colère ? Sommes-nous joyeux ? Sommes-nous préoccupés et sérieux ?

Les tactiques sont en fait une sorte de communication générale. Elles permettent de communiquer avec un public plus large, c'est-à-dire avec des personnes appartenant à différentes catégories d'alliés. Elles permettent de passer d'une simple réflexion ou croyance à l'exécution d'une action. Elles sont donc aussi une question de pouvoir. Les tactiques nous permettent de montrer notre pouvoir et, de cette façon, d'essayer de faire pression sur nos adversaires pour qu'ils fassent ce qui est juste.

Yotam Marom a beaucoup d'expérience en matière d'organisation et a été l'un des chefs de file du mouvement Occupy, qui a débuté par une occupation du quartier financier de

Wall Street à New York. Le mouvement Occupy a révélé le mécontentement envers le système économique actuel et a rejeté la faute sur le 1 % qui possède et contrôle les leviers de la politique et des systèmes économiques.

Il a écrit sur certaines des faiblesses de ce mouvement, notamment des réflexions importantes sur les tactiques :

> *L'occupation est en grande partie à l'origine de la réussite du mouvement Occupy Wall Street. Elle a permis de saisir notre colère et notre vision, a rassemblé les gens et leur a donné une raison d'apprendre à s'organiser. Elle a pointé du doigt notre adversaire et a enfreint les règles du statu quo. En outre, elle pouvait être reproduite, de sorte que n'importe qui pouvait faire partie du mouvement, du moins en théorie.*
>
> *Cela nous a cependant aussi desservis. En effet, nous étions guidés par une seule tactique, ce qui nous rendait moins flexibles. Elle était difficile à maintenir, demandait une énergie énorme et ne correspondait pas toujours au contexte local. L'occupation que nous avons faite à quelques pâtés de maisons du taureau sur Wall Street illustre une histoire particulière, mais que représente l'occupation d'un parking devant une épicerie dans l'Indiana ?*
>
> *Étant donné que nous avions trop compté sur cette tactique, nous n'avions pas développé d'autres moyens efficaces pour recruter et organiser les gens. Autrement dit, la tactique est devenue le mouvement. Elle a perdu son sens aux yeux du public, et elle a aussi donné à notre adversaire un moyen clair de nous démanteler. Quand la tactique devient le mouvement, tout ce que vous avez à faire est d'en finir avec la tactique et le mouvement va avec.*

Les mouvements qui sont trop liés à une seule tactique perdent leur capacité d'improvisation. Les gens peuvent s'habituer à ce que nous faisons déjà et essayer quelque chose d'autre paraît

risqué. Si nous entreprenons une action différente, nous risquons de ne pas être bien vus ou de perdre des personnes qui aimaient l'ancienne action.

Toutefois, l'utilisation répétée des mêmes tactiques nous donne généralement des résultats similaires (ou moins importants). Le changement exige de bouleverser les choses. J'ai travaillé avec un groupe dans lequel nous avons fait le vœu de ne jamais faire de marche ou de rassemblement. Pourquoi ? Parce que nous voulions rester frais. Nous voulions nous assurer que nos adversaires n'avaient jamais rien vu de semblable à nous auparavant. Nous voulions qu'ils soient déséquilibrés et qu'ils ne sachent jamais à quoi s'attendre venant de nous. Nous avons donc créé des dizaines de nouvelles actions (et, en vérité, nous avons fait quelques marches et rassemblements).

Voici donc quelques exemples de tactiques dont vous n'avez peut-être pas encore entendu parler :

LE HONK-IN • Au Liban, les citoyens klaxonnent les membres du parlement pour leur dire : « Votre temps est révolu ». Cette tactique s'est développée jusqu'à ce que les députés soient klaxonnés partout où ils allaient. Certains ont changé de plaque d'immatriculation pour éviter d'être klaxonnés partout.

STRIPPING NAKED • Dans le nord de l'Ouganda, les conflits fonciers se poursuivent depuis l'époque de la colonisation. Un riche homme d'affaires a illégalement revendiqué la propriété de certaines terres. Des manifestations ont éclaté. La police a été appelée, elle s'est rangée du côté de l'homme d'affaires. La communauté locale a fait un barrage routier. La police et l'armée ont essayé de passer. C'est alors que plusieurs femmes âgées se sont déshabillées. C'est une puissante malédiction culturelle, une chose honteuse à voir. À la vue de la

scène, le ministre impliqué dans l'affaire a fondu en larmes et a plaidé. Peu après, la communauté a récupéré le titre de propriété de ses terres (et certains des soldats se sont excusés).[xiii]

PICKETING POLICE HOUSES • En Serbie, Les membres de l'organisation derrière le mouvement Otpor qui ont été régulièrement battus par la police dans leur mouvement visant à chasser le dictateur Milosevic. Comme tactique pour essayer de rallier la police à leur cause, ils ont agrandi les photos des blessures faites par la police. Ils portaient ces photos devant le domicile des policiers responsables, afin que leurs voisins puissent voir ce qu'ils avaient fait.

Otpor a même intensifié cette tactique. Ils trouvaient l'école que fréquentaient les enfants des policiers les plus brutaux. Ils y vont avec des pancartes et demandent aux écoliers : « Ils battent des jeunes comme nous, est-ce bien ? »
Cela a exercé une pression sociale et a conduit la police à désobéir aux ordres et à accélérer le renversement du dictateur Milosevic.[xiv]

DÉBAT TWITTER • Au Kenya, un groupe qui lutte contre la centrale à charbon de Lamu a organisé un « débat sur Twitter ». À une heure convenue, les organisateurs proposaient un sujet. Ensuite, leurs membres débattaient du sujet sur Twitter. Ainsi, des étudiants de différentes universités pouvaient participer en même temps. On pouvait ainsi lire les arguments des uns et des autres. Les membres ont ainsi pu approfondir leurs connaissances et se préparer à intégrer de nouvelles personnes au mouvement.[xv]

FRACKING MAGIC • Au Brésil, lorsque le gouvernement a essayé de mettre aux enchères une partie des terres pour la fracturation, une campagne cette initiative a été lancée. Les organisateurs ont trouvé une idée folle. À savoir, demander à des magiciens de réaliser des tours de magie impossibles. Ils considéraient que les responsables gouvernementaux se faisaient passer pour des magiciens en disant qu'il était possible de détruire la forêt amazonienne sans détruire l'environnement. Ils ont donc décidé d'interrompre la vente aux enchères, de faire des tours de magie et de jeter des éclats magiques sur la procédure. (Ayant eu vent de cela, le gouvernement a négocié un accord avant qu'ils n'aient mis en œuvre leur initiative). Les organisateurs ont jugé que cette campagne était un grand succès.[xvi]

## LES ACTIONS ONT UN CERTAIN TON

Toutes ces actions ont un ton.

Tandis que les militants anti-fracturation au Brésil se montrent sarcastiques et drôles, les militants ougandais pour le droit à la terre ont une attitude très sérieuse. Pouvez-vous vous imaginer à la place d'un des militants d'Otpor qui se sont placés devant les maisons des policiers qui les avaient tabassés ? Il leur fallait être très courageux — et ils l'ont fait d'une manière très sérieuse, voire provocante et colérique.

En développant une tactique, vous pouvez choisir votre ton. Les mouvements expriment ainsi les sentiments des populations.

Prenez par exemple une simple marche. C'est une tactique qui consiste à aller d'un endroit à un autre.

Mais le ton peut être très différent :

L'EAU, C'EST LA VIE • Au Canada, les manifestants ont décidé de faire pression sur leur Premier ministre nouvellement élu, Justin Trudeau. Ceci quelques jours seulement après son élection. Ils ne voulaient pas perdre de temps. Ils voulaient lui mettre la pression immédiatement. Pendant plusieurs jours, ils se sont donc rassemblés devant sa résidence, lui demandant de devenir un champion du climat.

Avec des prières, les dirigeants indigènes menaient chaque jour les protestations. Au troisième jour, les manifestants ont apporté de l'eau. Elle provenait de zones vulnérables où les industries fossiles entendaient exploiter la terre. Des prières larmoyantes et des histoires émouvantes sur l'eau ont résonné alors que les manifestants se dirigeaient vers la résidence de M. Trudeau.

Le ton était sombre.[xvii]

RAISE THE HEAT • En Australie, un combat majeur a été mené pour arrêter l'exploitation de neuf nouvelles centrales à charbon dans le bassin de Galilée. Compte tenu de l'hostilité du gouvernement et de l'existence de sociétés d'exploitation du charbon bien implantées, il était difficile de mettre un terme à leurs activités. Pour faire arrêter les centrales, les manifestants ont décidé de s'en prendre aux banques qui financent leurs activités.

L'une des plus importantes était CommBank. Pendant une semaine de manifestations « Raise the Heat », les manifestants de la ville de Canberra ont revêtu des vêtements de cérémonie noirs et des écharpes ou des chapeaux jaunes. Ils ont apporté des instruments de percussion pour une marche animée vers les bureaux de CommBank. Ils ont également apporté un cercueil rempli de faux charbon — pour symboliser cet investissement mort.

L'action était accompagnée de musique et était un mélange de sérieux, mais aussi d'espoir. Le ton était tourné vers l'avenir et affirmait la vision positive d'un monde sans charbon.[xviii]

STRATÉGIE DRACULA • En France, la pression s'accentuait pour que soient abandonnés tous les nouveaux projets d'énergie fossile. Les manifestants venaient de mener une campagne sur plusieurs années pour mettre fin à la fracturation hydraulique et étaient prêts à aller plus loin. Les militants ont donc saisi l'occasion d'un grand sommet sur le forage en mer organisé par les compagnies d'énergie fossile. Toutes les grandes entreprises d'énergie fossile y participeraient, comme Total, Shell, BP et Exxon Mobil.

Nicolas Haeringer, l'organisateur du 350e sommet, décrit leur stratégie comme suit : « Exposés à la lumière, les vampires meurent ». Ils ont décidé d'être très agressifs afin de donner une plus grande visibilité à toutes ces entreprises vicieuses qui se réunissaient. Les militants ont planifié des sit-in et placé des barricades importantes. À cela s'ajoutent des marches, dont certains participants se regroupent pour tenter de passer les barrières policières et d'entrer dans les salles de réunion.

Dans ce contexte, les marches ont été empreintes de confrontation, voire de colère. Le ton était à la défiance et à la colère.[xix]

THE THREATENING THANK YOU – J'ai participé à une campagne où notre conseil municipal réfractaire avait fait (presque) tout ce que nous lui demandions. Cela était

étrange, car ils n'étaient certainement pas des alliés. Cependant, ils ont ressenti notre pression et ont donc cédé à nos exigences.

En fin d'année, nous avons voulu organiser une manifestation pour leur montrer que la pression était toujours forte. Toutefois, ils n'étaient pas une cible hostile. Alors, qu'avons-nous fait ?

Nous avons créé des prix en carton « Aux côtés du peuple ». Nous en avons fait un pour chaque membre du conseil municipal. Nous sommes sortis de l'hôtel de ville, puis nous sommes entrés dans la salle du Conseil municipal pendant ses travaux ordinaires. Nous avons interrompu la séance en interpellant le chef du conseil. Nous leur avons annoncé que nous leur accordions des prix ! Nous avons rapidement remis à chaque membre du conseil son prix, avant que la police ne nous escorte tous vers la sortie.

Il s'agissait d'un message d'encouragement et d'une menace. Le ton était doux, mêlé de mise en garde.

*Vous pouvez voir que la même tactique peut facilement prendre des tons très variés.*

Vous pouvez choisir le ton à travers les symboles, les manifestations, les orateurs et le format de la manifestation. Ainsi, vous pouvez vous rapprocher des sentiments des personnes que vous mobilisez, car les manifestations sont l'expression de ce qui se trouve à l'intérieur de celles-ci.

Ceci est important, car la question des catastrophes climatiques suscite toujours un sentiment de désespoir. Les gens s'inquiètent qu'il soit « trop tard » pour sauver notre planète. Nous devons adopter le ton qui convient à la situation de nos concitoyens.

Un ton d'espoir imposé, par exemple, peut amener les gens à se sentir encore plus mal. Si nous déclarons « Nous

pouvons gagner » et que nous ignorons les appréhensions des gens quant à la possibilité que nous ne gagnions pas, nous risquons de les laisser dans un état pire.

Dans ce domaine, les « guerriers climatiques du Pacifique » ont été une source d'inspiration pour moi. Nombre d'entre eux vivent sur des îles qui sont menacées de disparaître avec la montée du niveau de la mer. Ils ont trouvé la phrase suivante : « Nous ne nous noyons pas, nous nous battons ». C'est un ton de défi — qui rejette la victimisation.

Plutôt que d'adopter un ton de défiance parce que c'est ce que vous voyez les autres faire, connectez-vous à votre population et à ses sentiments. Que le ton reflète ce qu'il y a à l'intérieur de votre population.

## ADAPTER LES TACTIQUES AUX ÉVÉNEMENTS EXTERNES

En voyant à notre marge de manœuvre quant au ton, nous voyons que nous pouvons adapter les tactiques à nos besoins. La même tactique peut être appliquée de nombreuses façons différentes.

Lorsque nous saisissons cela, nous avons beaucoup plus de flexibilité — même si nous formons un petit groupe local.

J'ai grandi dans une petite ville. Je croyais que les grandes décisions stratégiques venaient de loin. Il me semblait que les grandes villes urbaines ou les réseaux lointains décidaient de ce que nous devions faire (de grandes journées mondiales d'action ou des mobilisations de masse).

Mais quand nous apprenons à adapter nos tactiques, nous pouvons être plus flexibles. Nous pouvons faire correspondre

les besoins des campagnes locales avec ce qui se passe au niveau national ou mondial.

Par exemple, je suis membre d'une organisation locale de justice climatique, Earth Quaker Action Team. Il y a eu un engagement national de tenter d'arrêter l'oléoduc Keystone XL — un énorme oléoduc aux États-Unis qui transporterait jusqu'à 700 000 barils de pétrole par jour !

Cet engagement était une brillante idée : Amener les gens à s'engager à recourir à la désobéissance civile avant l'approbation des plans de l'oléoduc. Les organisateurs nationaux ont encouragé les gens à s'engager et à se mobiliser pour un grand sit-in à Washington, DC.

Notre groupe local voulait appuyer ces efforts. Nous ne voulions pas être laissés pour compte dans une grande et passionnante campagne nationale. Par ailleurs, nous étions collègues et amis avec ceux qui dirigeaient la formidable campagne contre Keystone XL.

Mais... nous ne voulions pas non plus interrompre notre campagne locale. Nous étions très occupés à empêcher une banque locale d'investir dans l'extraction du charbon au sommet des montagnes. Nous avions récemment fait quelques progrès vers notre objectif. La campagne venait de gagner de nouveaux membres, il était alors nécessaire de maintenir cette dynamique.

Que faire ? Il nous fallait trouver un moyen de conjuguer notre action locale avec l'action nationale. Nous l'avons trouvé en nous tournant vers le cycle Act-Recruit-Train (« Agir, recruter, former »).

Nous devions « former » les nouvelles recrues. Nous avons donc associé la sollicitation pour la campagne nationale (l'engagement à recourir à la désobéissance civile) à une formation destinée aux membres de notre campagne.

Nous avons demandé aux gens de signer publiquement leur engagement, puis nous avons organisé une action de désobéissance civile pratique ciblant le bureau local de la cible Keystone XL (le Département d'État américain). Nous avons balayé leurs bureaux (pour essayer d'en extirper la corruption) jusqu'à ce que la police nous escorte hors du bâtiment. Nous avons couplé l'action à un long débriefing pour enseigner aux gens la théorie de la non-violence et pourquoi nous menions une campagne d'action directe non violente.

C'était du gagnant/gagnant.

Les groupes nationaux ont obtenu plus de signatures, plus d'attention et avaient à disposition plus de personnes compétentes en matière d'action directe. Notre campagne locale a également bénéficié du soutien de nouvelles personnes qui se sont jointes à nous simplement parce que nous faisions quelque chose contre Keystone et nous avons profité de ce moment pour développer de nouvelles compétences chez les nouveaux membres de nos groupes.

Il y a rarement des marches parfaites où tout se passe bien. Parfois, il est normal de décider de ne pas participer à toutes les actions nationales ou de laisser tomber certaines actions dans le cadre de vos activités locales. Ce sont parfois aussi les bons choix !

Dans le cadre d'Occupy, des groupes locaux ont expérimenté le changement de lieu. Quand Occupy a été lancé aux États-Unis, certaines villes comme Minneapolis et Atlanta ont lancé des variantes. Elles occupaient des maisons sous le coup d'une procédure de saisie immobilière menée par une grande banque. Cette tactique est devenue un moyen pratique pour aider les gens à conserver leur logement.

Le concept est ici important : appropriez-vous les actions. Adaptez-les à vos besoins et à votre situation locale.

Cela est particulièrement important dans la mesure où les catastrophes climatiques locales se produisent et exigent une adaptation.

Apprendre cette compétence nous aide à organiser des actions plus efficaces. Et cela présente ses propres défis.

## PROGRAMMER DEUX ACTIONS A L'AVANCE

La question la plus fréquente que je reçois après une action réussie est la suivante : « Alors, quelle est la prochaine action ? »

En tant qu'organisateur, je déteste ne pas avoir de réponse à cette question. Ce serait une occasion perdue de devoir répondre : « Nous vous le ferons savoir. Restez en contact avec nous sur Facebook ».

Il vaut mieux avoir cette réponse : « Prenez-rendez-vous vendredi prochain pour une autre action ! » (Ou, au moins, « Venez à notre réunion la semaine prochaine pour nous aider à trouver une solution »).

Par conséquent, je recommande aux groupes d'essayer de programmer deux actions à l'avance. De cette façon, après la première, la seconde est déjà planifiée.

La puissance des tactiques dans le cadre d'une stratégie se révèle réellement lorsque nous les associons. Chaque tactique peut s'appuyer sur l'autre pour en accroître la puissance.

Les actions qui sont annoncées suffisamment à l'avance donnent également le temps à nos adversaires de s'inquiéter. Comme le disait l'organisateur Saul Alinsky : « La menace est généralement plus terrifiante que le danger lui-même. »

Voici un exemple de la façon dont ces deux éléments fonctionnent ensemble.

Il y a quelques années, j'ai travaillé sur une campagne inhabituellement planifiée. Elle montre les éléments dont nous avons parlé : le spectre des alliés, le recrutement en dehors de votre cercle, le triangle inversé. Ce plan a été repris par plusieurs générations d'organisateurs, dont le stratège canadien partisan de la non-violence, Philippe Duhamel. Il a été repris et adapté par d'autres campagnes (peut-être la vôtre l'utilisera-t-elle !).

Les autorités locales envisageaient d'autoriser l'installation de deux grands casinos indésirables, dans notre ville. La communauté était exclue à toutes les étapes des discussions. Le public n'a pas été consulté. Aucun dialogue. On attendait de nous que nous abandonnions.

Nous voulions plus qu'un simple rassemblement. Nous voulions un moyen d'ancrer les valeurs de notre mouvement dans notre action.

Nous avons choisi notre cible : les hommes politiques qui avaient approuvé les casinos. Nous avons ensuite examiné les principaux piliers de soutien. En gros, les casinos avaient tout le monde de leur côté : les fonctionnaires municipaux, les responsables gouvernementaux, les médias, les juges, les universitaires... à peu près tous ceux qui avaient un pouvoir quelconque. Cela paraissait comme une mission impossible. Tout se passait si vite que nous n'avions pas le temps de traiter l'information. (Ça vous rappelle quelque chose ?)

Nous avons donc créé une situation de dilemme. Nous avons donné un préavis d'un mois pour la divulgation de tous les documents qui avaient été gardés secrets sur le projet. Ces documents comprenaient des plans de site, des études d'im-

pact social, des plans environnementaux, des schémas architecturaux et des études économiques. « Nous exigeons que soient rendus publics tous ces documents avant le 1er décembre à midi », avons-nous annoncé. « S'ils ne le sont pas, nous serons obligés de les obtenir nous-mêmes, en nous rendant au siège de la Commission de contrôle des jeux et en effectuant une recherche de documents par les citoyens pour les libérer ».

Nous avons créé un calendrier d'actions. Puisque nous étions en faveur de la transparence, nous avons rendu cela public pour que tout le monde puisse en prendre connaissance. Voici un aperçu de la manière dont nos actions se sont déroulées :

***30 octobre • Des bonbons ou un sort : Donner un ultimatum***

Nous avons apporté des friandises d'Halloween et des loupes au maire et au conseil municipal. Ah — et nous avons utilisé le télécopieur du maire (c'est le nôtre, après tout !) pour faxer notre demande au Gouverneur, à savoir que tous les documents soient rendus publics avant le 1er décembre, sinon nous serions obligés de les chercher nous-mêmes.

Quelques organes de presse ont couvert nos activités. Seules cinq ou six personnes se sont jointes à cette action (et, pour être honnête, deux d'entre elles étaient mes colocataires).

***13 novembre — Audiences « publiques » de la Commission de contrôle des jeux***

Nous avons essayé d'éviter de trop nous aligner sur la chronologie de la partie adverse. Suivre notre propre programme nous a rendus plus forts. Néanmoins, ils tenaient une

grande audience, et nous avons pensé que les gens y assisteraient. Nous avons donc planifié une action. Nous avons sauté sur l'occasion avec des loupes et avons essayé de fouiller de manière ludique tous les cadres et avocats du casino qui se rendaient à la réunion (« Avez-vous les documents ? » avons-nous demandé, avec nos loupes en l'air).

La presse a commencé à nous poser de sérieuses questions. Quelques alliés ont commencé à nous écouter lorsque nous leur avons demandé leur soutien. Deux autres personnes ont accepté de faire des recherches de documents avec nous.

***20 novembre • Dépôt des pétitions et nettoyage des fenêtres pour la transparence***

Nous sommes allés dans les bureaux de la Commission de contrôle des jeux... pour nettoyer leurs fenêtres. Vous savez ? Pour les aider à devenir plus transparents. (Nous avons aussi transmis les pétitions).

C'était très amusant — et à ce stade, les gens ont commencé à prendre goût à notre action. Notre ton était relax et enjoué. Nos actions bénéficiaient d'une bonne couverture médiatique. Nous avons utilisé la presse pour faire pression sur notre cible (nous avons demandé aux journalistes de leur poser des questions difficiles). Nous avons aussi continué à frapper aux portes de nos voisins pour qu'ils nous rejoignent. La plupart avaient maintenant entendu parler de nous et, lorsqu'ils ne nous soutenaient pas, ils étaient curieux.

***23 novembre • Reconnaissance à l'égard des lanceurs d'alerte du monde***

Nous avons écrit des lettres de soutien, encourageant les personnes au sein de la Commission de contrôle des jeux à

devenir des lanceurs d'alerte. Nous leur avons donné des enveloppes brunes à nous renvoyer avec les documents.

Honnêtement, on y est à peine parvenu. Le délai était trop court (seulement trois jours après l'autre action ? Je ne le ferais plus jamais dans un si court laps de temps !) Mais au moins, nous avons respecté notre engagement.

***1er décembre • Fin de l'ultimatum***

Nous avions déclaré publiquement que si les documents n'étaient pas rendus publics, nous serions alors contraints d'annoncer notre intention de les chercher nous-mêmes.

Mais notez que ce jour-là, nous n'avons pas mené cette action. Nous avons simplement tenu une conférence de presse. Nous avons utilisé le temps à notre avantage — en rendant nos adversaires plus nerveux (« Que va-t-il se passer ensuite ? »). Ce temps a également aidé nos alliés réticents. Ce fut le premier jour où des hommes politiques ont commencé à soutenir notre campagne.

***10 décembre • Formation à la recherche non violente de documents***

Cette formation est on ne peut plus importante ! Nous avons appris des choses, c'était aussi l'opportunité de recruter de nouvelles personnes. Trois nouveaux membres ont apposé leur signature pour participer à l'action après avoir suivi la formation !

***11 décembre • Recherche non violente de documents***

Notre action était notre message. Nous avons tenté d'aller dans leurs bureaux et de récupérer les documents.

La situation de dilemme créée a placé nos adversaires dans une double impasse. Si la Commission de contrôle des

jeux gardait les documents secrets, elle confirmerait les soupçons du public quant à la dissimulation de quelque chose à caractère illicite. Si elle divulguait les documents, nous aurions obtenu une victoire pour la transparence. Face nous gagnons, pile vous perdez.

Que s'est-il donc passé ?

La Commission de contrôle des jeux n'a pas voulu nous donner les documents. Ils ont appelé la police, qui a arrêté quatorze d'entre nous (nous avons été accusés d'infractions mineures aux règles).

Les jours suivants, des gens sont cependant venus nous soutenir. Plus d'élus. Plus de syndicalistes. Les écologistes ont commencé à voir les dégâts que ces casinos allaient causer. Les politiciens timides, telles des girouettes, nous ont rejoints.

La campagne pour la transparence a pris fin lorsque la Commission de contrôle des jeux a publié presque tous les documents que nous avions demandés.[xx]

Cependant, les campagnes ne s'arrêtent pas là. Les campagnes créent de nouvelles campagnes, et ce fut pour nous une lutte de plusieurs années pour atteindre l'objectif voulu, tout comme ce sera le cas pour nous sur le changement climatique.

Dans la campagne, vous pouvez observer comment ces éléments forment un tout : donner le ton (la nôtre était ludique), adapter les tactiques aux dates externes (intégrer l'audience à notre calendrier), et planifier les tactiques à l'avance (si nous ne l'avions pas fait, je suis sûr que nous n'aurions pas pu continuer).

Une théorie supplémentaire sur les tactiques nous aidera à trouver la bonne pour nous.

## MANIFESTATIONS METTANT DANS UN DILEMME

Vous avez probablement déjà vu des groupes bloquer des routes ou faire des sit-in dans les bureaux des responsables politiques. Parfois, ces actions sont efficaces, parfois non — il en est ainsi pour toutes les tactiques.

Néanmoins, un élément qui risque souvent de rebuter nos alliés est de nous mettre en travers de leur chemin sans avoir une raison valable. Nous sommes conscients que notre cause est juste, mais la façon dont nos alliés potentiels perçoivent nos tactiques est déterminante pour notre campagne.

Je garde à l'esprit cette manifestation au cours de laquelle les manifestants ont bloqué la circulation alors que le parti républicain était en visite dans ma ville natale. Ils voulaient perturber la circulation. Mais les personnes touchées étaient des compatriotes de Philadelphie. Une personne a exprimé haut et fort, depuis sa voiture, le sentiment latent de beaucoup d'habitants de ma ville : « Je déteste aussi les républicains, mais je dois aller chercher mes enfants ».

La tactique n'a pas eu l'effet escompté.

Nous ne pouvons pas écarter cette éventualité. Mais nous pouvons réduire la possibilité qu'elle se produise.

L'une des principales leçons à tirer pour les mouvements qui souhaitent s'engager dans la lutte est peut-être de savoir comment créer des manifestations débouchant sur un dilemme.

Les manifestations débouchant sur un dilemme sont des actions qui forcent la partie ciblée soit à vous laisser faire ce que vous voulez, soit à paraître irraisonnable.

Ces types de manifestations offrent un avantage, quelle que soit la réaction de l'adversaire. Les militants des droits civils qui participent à un sit-in se rendent dans une cafétéria

et demandent une tasse de café. S'ils obtiennent la tasse de café, tant mieux — une autre pratique discriminatoire disparaît ! S'ils sont plutôt arrêtés ou battus, les militants ont toujours un avantage. La violence qui sous-tend le racisme est mise à nu, et le mouvement prend de l'ampleur.

Le secret pour concevoir une situation de dilemme est de trouver le moyen de tirer un avantage, quelle que soit l'issue de l'action. Cela ne fonctionnerait pas si les manifestants ne peuvent pas en tirer un certain avantage dans les deux sens — si par exemple les organisateurs du sit-in considéraient le fait d'obtenir un café (ou d'être battus et emprisonnés) comme un échec.

Dans la campagne pour la transparence menée contre les casinos, l'action de recherche de documents a abouti à ce que nous voulions.

Cette démarche est au cœur des actions directes les plus puissantes.

Elles diffèrent considérablement des tactiques comme les rassemblements, les marches ou les veillées, qui sont de nature symbolique. Elles diffèrent également des autres actions directes comme une barricade générique, qui entrave les automobilistes, mais dont l'objectif n'est pas clairement défini par l'action. Les manifestations débouchant sur un dilemme prennent une partie de notre vision et la mettent en œuvre.

Cela leur donne une logique d'action. La logique d'action est la mesure dans laquelle l'observateur externe peut comprendre le sens de l'action parce que son message est intégré dans l'action elle-même, et non dans un signe.

Les manifestations débouchant sur un dilemme ont été utilisées avec grand succès :

- Confrontés au projet de construction d'un gigantesque pipeline sur leur territoire, l'aîné des Sioux de Standing Rock, LaDonna Brave Bull Allard, a installé un camp. Il constituait non seulement une barrière physique bloquant le pipeline, mais aussi un camp pour la préservation de la culture et la résistance spirituelle. Le camp est devenu un symbole international, même si le camp lui-même était aussi un rempart physique contre le gazoduc.
- Des manifestations débouchant sur des dilemmes ont encore été menées dans le cadre de la même campagne contre le pipeline Keystone XL. Des communautés indigènes, des propriétaires terriens, des agriculteurs, ainsi que des organisations de soutien, ont lancé Solar XL. Cette fois, ils installent des panneaux solaires actifs (« une vague de résistance utilisant les énergies renouvelables ») directement sur le tracé de l'oléoduc proposé. Dans chaque cas, les adversaires ont un dilemme : anéantir un campement ou des panneaux solaires — ou les laisser bloquer le pipeline ?
- Gandhi était un génie de la tactique et il a créé une brillante manifestation visant à susciter un dilemme. L'occupation britannique de l'Inde a opprimé son peuple de nombreuses façons. Il voulait trouver une action qui pourrait être reproduite dans d'autres endroits, qui aurait un sens et qui défierait la puissance britannique. Il savait que le sel était une chose dont tout le monde avait besoin pour vivre. Les Britanniques se faisaient beaucoup d'argent parce qu'ils étaient les seuls autorisés à vendre du sel. Il a donc lancé toute une campagne pour que les gens fabriquent leur propre sel. Si on leur avait permis de fabriquer du sel, ils auraient été ravis. Mais l'Empire britannique a

choisi la répression — et cela a fait voler en éclats l'idée que les Britanniques avaient le droit de gouverner l'Inde et a accéléré leur départ.

- Les néonazis marchaient régulièrement dans une petite ville d'Allemagne. Cela ne plaisait pas à la population. Mais organiser des contre-manifestations n'a jamais apporté grand-chose. Le groupe d'activistes *Recht gegen Rechts* (droit contre droit) a donc mis au point une stratégie différente : un « walkathon involontaire ». Pour chaque mètre parcouru par les néonazis, de l'argent était donné à une organisation spécialisée dans l'aide aux anciens néonazis pour qu'ils s'éloignent de ce mouvement. Le dilemme était clair : s'ils choisissaient de marcher, cela générait des fonds. En revanche, s'ils choisissaient de ne pas marcher, eh bien, la ville atteint son objectif depuis le début.[xxi]
- Les habitants ont organisé un ramassage des ordures dans le quartier et ont envoyé une facture à la municipalité pour les services qu'ils ont fournis. Comme elle n'avait pas été réglée, les habitants ont jeté les ordures de la semaine suivante devant l'hôtel de ville. La ville a trouvé de l'argent pour faire le ramassage des ordures la semaine suivante !
- Les guerriers climatiques du Pacifique ont trouvé une manifestation visant à susciter un dilemme en revenant à leurs anciennes traditions pour sauver leurs îles. Avec le concours des anciens, ils ont construit des canoës traditionnels sculptés à la main. Des guerriers de 12 nations différentes ont apporté ces canoës à Newcastle, en Australie. C'est l'un des plus grands ports charbonniers du

monde. Pendant une journée, les guerriers ont pris les canoës et ont bloqué le port de charbon, affrontant les gigantesques navires à charbon qui passent par le canal. Leur action était leur message : l'avenir est basé sur nos traditions passées, et non sur plus de charbon.

Lorsque nous parvenons à trouver des manifestations débouchant sur un dilemme, nous renforçons nos campagnes. Nos adversaires ne peuvent ignorer ces actions et sont contraints de faire un choix difficile (nous opprimer ou laisser le mouvement atteindre un objectif concret).

## PROCHAINES ETAPES

*Procurez-vous des outils pour créer rapidement des tactiques dans votre groupe, comme « L'accordéon d'actions » et «Comment créer un plan de campagne: le défis des assiettes en carton» — et trouver des documents sur comment créer de puissantes actions dotées d'une solide logique d'action à fr.trainings.350.org.*

*Pour en savoir plus sur ces concepts, veuillez visiter la formation en ligne « Connaissances approfondies sur les campagnes » à fr.trainings.350.org/formations-en-ligne*

# Chapitre 5: Clôture

BEAUCOUP D'ENTRE NOUS VIVONS DÉJA les effets de la crise climatique. Hors de ma fenêtre, je peux voir comment la montée de la mer affecte la marée de ma rivière environnante. Notre saison plutôt chaude a perturbé la cadence des migrations des oiseaux. Les vagues de chaleur sont en hausse et constituent une menace pour la santé des personnes âgées dans ma localité.

Il s'agit là des questions préoccupantes, car le pire reste à venir. Même si nous parvenons à des succès dans le moyen terme, les impacts de l'effet de notre destruction de la Planète resteront encore pour longtemps.

Ce qui m'emmène à revenir sur ce que je considère comme base de tout mouvement: *Les relations.* Les relations avec les uns et les autres. Les relations avec nous-mêmes. Avec les ainés de nos mouvements ainsi que de l'esprit de famille avec ceux qui nous ont précédés. Avec la vie des animaux et des plantes. Avec la Terre Mère.

Les mouvements réussissent le mieux lorsqu'ils promeuvent l'amour. Ils agissent comme un *acte* d'espoir collectif face à des défis qui n'en finissent pas.

Dans nos groupes et campagnes, nous devons bâtir des relations. C'est au prix de ces maillages d'interactions entre

communautés que nous pourrons vaincre la crise. Ils serviront de réseaux pour ajuster, transiter ou s'accrocher à la résistance même si au fur et à mesure du temps, des individus occuperont de nouveaux postes ou perdront les anciens. Notre gentillesse et l'attention que nous accordons aux uns et les autres à chaque étape du processus raffermiront les liens qui nous unissent.

Pour ce faire, nous devons continuer de nous aimer nous-mêmes. Il est important que nous définissions des limites claires dans nos esprits afin de ne pas être pris dans l'étau de la vitesse, des urgences et des exigences de la vie. De même que notre peu est la limite entre nous et le reste du monde, nous avons besoin de tracer des limites vis-à-vis des informations ainsi que des sources sur les réseaux sociaux. Cela implique de se déconnecter des réseaux sociaux de temps en temps. Il faudra par la même occasion que nous soyons conscients de ce que nous faisons après avoir suivi une information pour que celle-ci ne continue pas à nous envahir l'esprit tout au long de la journée.

Avoir des limites, ça aide. D'un autre côté, nous devons avoir une ouverture d'esprit. Cela nous permettra de nous ouvrir à ceux que nous connaissons comme étant affectés par les effets de la crise climatique. Nos cœurs doivent demeurer ouverts. Et nous devons donner cet amour à tous ceux qui souffrent. Ce qui impliquera des recherches des témoignages sur comment d'autres ont résisté à l'injustice. Étudier l'oppression ne nous rendra pas plus forts; au contraire, ce dont nous avons besoin c'est d'étudier la *résistance*.[xxii]

En étudiant la résistance, nous découvrons ce que d'autres ont fait pour trouver l'équilibre nécessaire pour le faire. Nous en avons appris davantage sur comment les étudiants de la Mongolie ont procédé. Certaines n'ont pas donné

une suite favorable aux appels de leurs parents d'abandonner la grève et de se concentrer sur les études. Ils ont en fait estimé que le timing était très important. D'autres y sont allés en vagues, accompagnant des mouvements de masse et se retirant par la suite pour se concentrer sur les études. Chacun d'entre eux choisissait son propre rythme, en fonction de sa situation particulière. Les mouvements nécessitent plusieurs postes d'action. Il y a donc plusieurs façons d'y apporter sa contribution.

Ces aspects et bien d'autres protègent nos esprits dans la durée. L'urgence actuelle nous appelle à avoir les pieds solidement sur terre. Nous devons continuer de partager avec les autres ce que nous savons.

C'est quand nous sommes bien posés que nous pouvons envisager d'entreprendre des campagnes fortes qui touchent les esprits, et suscitent l'amour et le contact des âmes. Nous enclenchons le levier de valeurs sociales activées et le baromètre des alliés quand nous parlons avec le cœur. Nous trouvons ces tactiques créatives non pas en nous enfermant dans nos esprits, mais en donnant libre cours à cette créativité.

Ainsi, vous avez un rôle à jouer dans ce processus. Je vous invite donc à faire bon usage du présent ouvrage. Allez aider notre climat à se sentir mieux. Joignez-vous à nous, et à tous ceux qui s'attèlent à mettre fin à cette crise climatique imminente. Et continuer d'aimer profondément, partout et à cœur vaillant.

# A propos des Contributeurs

**Daniel Hunter** est Directeur Associé de Global Trainings (formations à portée mondiale) à 350.org. Il a, pendant toute sa vie, accompagné les militants à la base à travers le monde afin de les aider à mettre entièrement tout ce qu'ils avaient à cœur en action.

Dans son ouvrage intitulé *Strategy and Soul*, il nous dit ce qui est en jeu lorsqu'on initie une campagne, dans un style fascinant et inspiré de faits réels. Il est aussi l'auteur de *Building a Movement to End the New Jim Crow* et il est un contributeur dans les ouvrages suivants: *Beautiful Trouble* et *We Have Not Been Moved.*

Il a créé de nombreux sites internets pour sensibiliser les genrs sur les notions de changement social à l'instar de: FindingSteadyGround.com, the Global Nonviolent Database, et plus récemment Trainings.350.org.

**J'ziah Cook** (artiste) est un artiste visuel, passionné des films d'horreur et l'art en général, mais déteste les repas épicés. Il aime (et déteste) aussi son école, la « University of the Arts » en Philadelphie.

Vous pouvez en savoir plus sur ses œuvres d'art sur instagram en suivant le lien @virgo_artistry. Ou en lui envoyant un courriel à l'adresse: jziahabundantcook@gmail.com.

**Daphne Philippoussis** (artiste) est une artiste visuelle qui a une passion pour les arts, soit la musique soit les beaux-arts. Elle aime bien Margaret Atwood le son de la pluie qui frappe sur sa fenêtre. Elle va bientôt commencer des études à la Tyler School of Art à Temple University.

Vous pouvez en savoir plus sur ses œuvres d'art en suivant le lien @killedmykactus. Ou en lui envoyant un courriel à l'adresse: dphilippoussis@icloud.com.

**Greta Thunberg** (avant-propos) est une militante qui a commencé à manifester contre la politique gouvernementale de son pays la Suède, qui selon elle n'agissait pas suffisamment sur la crise du climat. Elle a initié le mouvement « Skolstrejk för klimatet » (grèves scolaires en faveur du climat), ou elle est partie de l'école pour faire le sit-in à l'extérieur du Parlement.

D'autres ont suivi et ce faisant, elle a pu déclencher un mouvement réunissant des centaines de milliers d'étudiants pour la soutenir dans ses marches pour le climat.

**Therjea Okounou-Ayakotapoko** (traducteur) est un professionnel de la traduction et de l'interprétation et un jeune entrepreneur. Il aime la musique et est un passionné de diplomatie.

Il peut être joint à therjeaokounou@gmail.com

# Notes

[i] Peter Ackerman and Jack DuVall, *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict* (New York: St. Martin's Press, 2000).

[ii] Télécharger le triangle inversé (et d'autres outils de stratégie) à Trainings.350.org.

[iii] Srdja Popovic et al., *Nonviolent Struggle: 50 Crucial Points* (Belgrade, Serbia: CANVAS, 2006), www.usip.org/sites/default/files/nonviolent_eng.pdf.

[iv] Pour plus d'éléments sur le changement climatique, bien vouloir suivre "Do the Math" à math.350.org ou participer aux formations en ligne sur la Science du dérèglement climatique à fr.trainings.350.org/formations-en-ligne.

[v] Pour en savoir plus sur cette campagne, participez à une formation interactive en ligne — Introduction aux campagnes 101 — à fr.trainings.350.org/formations-en-ligne.

[vi] "The June 16 Soweto Youth Uprising," *South African History Online,* May 21, 2013, https://www.sahistory.org.za/topic/june-16-soweto-youth-uprising.

[vii] Téléchargez le baromètre des alliés (et d'autres outils de stratégie) à fr.trainings.350.org.

[viii] Pour en savoir plus sur la campagne contre la fracturation hydraulique au Brésil, bien vouloir participer à la formation en ligne — Introduction aux campagnes 101 — à fr.trainings.350.org/formations-en-ligne.

[ix] Pour un livre long dont la pertinence est avérée, bien vouloir lire l'ouvrage de Taylor Branch intitulé *Parting the Waters: America in the King Years* (New York, New York: Simon et Schuster, 1988).

[x] En savoir plus sur le modèle Agir-Recruter-Former: gofossil-free.org/usa/divestment-guide-train/.

[xi] Cette histoire est amplement relayée dans l'ouvrage intitulé « Increase Your Volunteers' Involvement: Using the Ladder of Engagement » disponible à Trainings.350.org.
[xii] Vous pouvez accéder à l'Échelle d'engagement (et bien d'autres outils d'organisation) à fr.trainings.350.org.
[xiii] Leçons tirées des mouvements: Marcel Taminto, et al, *Beautiful Rising: Creative Resistance from the Global South* (New York & London: OR Books, 2017).
[xiv] Pour en savoir plus sur la construction du mouvement d'Otpor, voir *Bringing Down a Dictator,* réalisé parSteve York (Washington, DC: A Force More Powerful Films, 2001), DVD.
[xv] Ces histoires proviennent des études de cas de 350 connues qu'ils appellent *Organising Story-telling Labs*. "How to Recruit More People" at trainings.350.org/labs.
[xvi] "Making Escalated Actions Bold and Safe Despite Repression" à: trainings.350.org/labs (voir plus haut).
[xvii] "How to Influence a Political 'Frenemy'," à: trainings.350.org/labs (voir plus haut).
[xviii] "How to win by thinking like your opponent" à: trainings.350.org/labs (voir plus haut).
[xix] "How France fought to keep it in the ground" à trainings.350.org/labs (see above).
[xx] Pour en savoir plus sur cette campagne, découvrez ce tourne-page passionnant: Daniel Hunter, *Strategy & Soul* (Philadelphia: Hyrax Books, 2013) www.strategyandsoul.org.
[xxi] Cette tactique, ainsi que d'autres, sont décrites dans Actipedia, actipedia.org/project/german-town-tricks-neo-nazis-marching-against-themselves.
[xxii] Visitez le lien suivant pour trouver des stratégies pour garder les pieds sur terre pendant la crise actuelle : www.findingsteadyground.com.

*Si vous vous demandez comment bâtir un mouvement stratégique puissant qui peut apporter de grandes victoires en faveur de l'action climatique, ceci est votre guide.*

Le **Manuel de Résistance Climatique** est une collection d'enseignements tirés du mouvement pour la justice climatique. Il commence par briser les mythes sur les secrets de la réussite des mouvements sociaux. Puis, il se penche sur les outils et les cadres de campagne que vous pouvez utiliser. Il se termine par des conseils sur la manière de développer votre groupe et d'utiliser des actions et des tactiques créatives et efficaces.

Ce livre regorge d'histoires de guerriers climatiques du monde entier et de mouvements historiques. Il est rempli de sagesse pratique et d'inspiration pour vous rendre plus efficace, plus actif et prêt pour la suite.

« Un livre pertinent pour un moment pertinent. Si vous vous demandez "Comment puis-je contribuer à changer le monde? ce livre vous donnera des réponses percutantes »

– Bill McKibben, fondateur de 350.org

«Si chaque responsable de jeunes avait ce livre, nous serions une force encore plus grande sur laquelle il faut compter.»

- Hazel Macmillan, jeune gréviste - climat

ISBN 978-0-359-67267-7
90000
9 780359 672677