



Le guide du routard du *community organizing*

par Dave Beckwith

Great Lakes Institute

davebeckwithgli@gmail.com

et Cristina Lopez

Center for Community Change

Rédigé pour le «Center for Community Change »

Révisé pour le «European Community Organizing Network» (ECON) en Avril 2013

Traduit par Dominique Knutsen en Juillet 2020

Relu par Jean-Michel Knutsen

Qu'est ce que le community organizing ? En quoi est-ce différent du plaidoyer ou de la prestation de service ? Quels sont ses principes ? Dans ce « Guide du routard », Dave Beckwith nous raconte sa compréhension du community organizing et nous partage sa longue expérience. Souvent associé aux Etats-Unis et au travail de Saul Alinsky, nous avons décidé d'explorer l'imaginaire du community organizing en nous plongeant dans le travail d'un praticien aux Etats-Unis. Pour mieux comprendre ces propos, nous vous invitons à lire l'[entretien de Dave Beckwith](#). Nous avons aussi proposé à plusieurs personnes dont le travail militant en France nous inspire de [commenter ce texte](#), pour enrichir notre regard critique depuis le contexte d'organisation français.

SOMMAIRE

CHAPITRE 1 : LES 4 STRATÉGIES	2
CHAPITRE 2 : QU'EST-CE QUE LE COMMUNITY ORGANIZING ?	4
CHAPITRE 3 : LES PRINCIPES DU COMMUNITY ORGANIZING	6
CHAPITRE 4 : LES DIX RÈGLES D'OR DU COMMUNITY ORGANIZING	10
CHAPITRE 5 : DÉFINIR UNE STRATÉGIE D'ACTION	17
CHAPITRE 6 : CONSTRUIRE DU POUVOIR	21
ANNEXE – LES 4 DÉFINITIONS	22



CHAPITRE 1 : LES 4 STRATÉGIES

Dans un quartier, les collectifs d'habitant-e-s ont à leur disposition quatre stratégies fondamentales pour faire face aux problèmes qu'ils/elles rencontrent : le *community organizing*, le plaidoyer, la prestation de services et l'entrepreneuriat social. Aucune de ces stratégies n'est meilleure que les autres, et les collectifs sont constamment amenés à déterminer laquelle leur convient le mieux. Par ailleurs, ces derniers ont tout intérêt à se spécialiser, car les compétences liées à une stratégie ne valent que rarement pour une autre.

Malgré tout, il arrive parfois qu'un collectif décide de combiner plusieurs stratégies. L'important est alors de rester clair sur ce que l'on souhaite faire : la méthode employée doit correspondre à la stratégie choisie ; et l'une comme l'autre doivent respecter la mission que les membres du collectif se sont donnée.

Ce petit livre portera principalement sur le *community organizing*, afin de définir et d'expliquer les ressorts de cette stratégie singulière.

1. Le *community organizing* :

Le *community organizing* se caractérise par la mobilisation de bénévoles. Au sein d'une association ou d'un collectif qui pratique cette stratégie, la tâche principale des salarié-e-s est :

- d'aider les bénévoles à devenir plus efficaces ;
- de guider leurs leader-euse-s dans le processus d'organisation collective ;
- de contribuer au fait que les habitant-e-s organisé-e-s deviennent peu à peu leurs propres porte-paroles.

La notion de confrontation est toujours présente sous une forme ou une autre dans la pratique du *community organizing*. Car lorsque des habitant-e-s d'un quartier se regroupent pour revendiquer quelque chose, celles et ceux qui sont en mesure d'accéder à leurs requêtes ont souvent tendance à se braquer.

Parmi les tactiques employées dans la pratique du *community organizing*, on retrouve :

- la planification de réunions ou assemblées de « responsabilisation », pendant lesquelles les décideurs-euses politiques ou économiques sont appelé-e-s à rendre des comptes ;
- l'élaboration de politiques locales destinées à être mises en œuvre par les élus, les administrations ou les entreprises, afin de répondre aux besoins du quartier ;
- l'organisation d'actions collectives confrontationnelles visant à stopper des projets ou des attitudes dommageables (par exemple un projet de construction d'autoroute entraînant la destruction d'un quartier).

2. et 3. Le plaidoyer et la prestation de service :

Les stratégies de plaidoyer et de prestations de service ont en commun le fait d'œuvrer POUR autrui. Par exemple, certaines professions (comme les avocat-e-s ou les travailleur-euse-s social-e-s) vont s'attaquer à un problème en le faisant « au nom de » quelqu'un, en aidant certaines personnes dont on pense qu'elles ne peuvent pas se défendre par elles-mêmes. L'orientation professionnelle, le travail social, l'accompagnement vers l'emploi, l'aide à l'accès à la propriété ou encore le soutien à la création d'entreprise sont par exemple des stratégies de plaidoyer ou de prestations de service.

4. L'entrepreneuriat social :

L'entrepreneuriat social est une stratégie qui amène les habitant·e·s d'un quartier à organiser par eux/elles-mêmes la production de biens matériels. La plupart du temps, les associations privilégient une telle stratégie lorsque les besoins du quartier ne sont pas satisfaits par d'autres acteurs. Par exemple, dans le cas de l'aménagement immobilier, il arrive souvent que l'incitation financière ne suffise pas à attirer les promoteur·rice·s privé·e·s (car leurs profits seraient insuffisants), ou qu'elle les attire sur de mauvais projets (par exemple la conversion de logements sociaux en lofts pour bobos). Ceci n'est qu'un exemple, et l'entrepreneuriat social concerne aussi bien le logement que le commerce et l'industrie.

Par ailleurs, tout comme les autres stratégies décrites plus haut, l'entrepreneuriat social requiert des compétences bien particulières. Par exemple, de nombreuses associations ont obtenu de mauvais résultats dans l'aménagement immobilier de leur quartier parce qu'elles avaient recruté des salarié·e·s dont la formation, l'expérience et l'engouement étaient davantage portés vers le *community organizing*. Une telle situation provoque de la peine et de l'amertume chez tout le monde, ce qui est affligeant. Car une bonne compréhension de la distinction entre les quatre stratégies d'action locale doit permettre de déterminer quelles ressources sont les plus adéquates pour chacun.

CHAPITRE 2 : QU'EST-CE QUE LE COMMUNITY ORGANIZING ?

On appelle *community organizing* le processus par lequel on construit du pouvoir :

- (1) en amenant les habitant.e-s d'un quartier à identifier leurs problèmes communs, ainsi que les solutions qu'ils/elles souhaitent y apporter ;
- (2) en identifiant les cibles (personnes ou structures) qui permettront de mettre en œuvre ces solutions ;
- (3) en ayant recours à la persuasion et, si nécessaire, à la confrontation, pour négocier avec ces cibles ;
- (4) en bâtissant une instance démocratique (« l'organisation ») qui incarnera la volonté et le pouvoir des habitant.e-s du quartier, et sera ensuite en mesure de s'attaquer à de nouveaux problèmes.

Heather Booth, fondatrice de la *Midwest Academy* et *community organizer* de légende, a utilisé la formule suivante pour résumer ce qu'est le *community organizing* :

OOO = Les Organisateur-riche-s Organisent des Organisations ¹

On voit ici que le *community organizing* NE SE RÉSUME PAS à un simple « outil de résolution de problème ». En effet, les personnes qui ont recours à la confrontation ou aux mobilisations de masse pour simplement assouvir leur besoin égoïste de pouvoir, en ne respectant aucun processus démocratique dans l'identification de campagnes, l'élaboration de revendications ou encore les phases de négociations qui mènent à la victoire, s'appellent des démagogues. Leurs organisations sont des coquilles vides, auxquelles manque l'essentielle montée en puissance des premier-ère-s concerné-e-s, qui confère à l'effort d'organisation toute son humanité et sa noblesse.

De même, le *community organizing* n'est pas une pratique qui serait juste « bonne en soi ». Car si une organisation échoue à obtenir des victoires concrètes et mesurables pour ses membres, elle ne fera finalement pas long feu. Par exemple, les collectifs qui se contentent d'organiser des réunions interminables et qui s'obstinent à impliquer tout le monde dans des discussions qui ne mènent ni à des actions, ni à des victoires, sont voués à disparaître. Les gens veulent voir des résultats. Et c'est justement pour cette raison qu'ils/elles s'engagent. Il existe une théorie (n'y en a-t-il pas pour tout ?) qui dit que les gens ne s'engagent dans un groupe qu'à deux conditions. Premièrement, il faut qu'ils/elles s'aperçoivent qu'ils/elles sont directement concerné-e-s par les accomplissements du groupe (victoires ou défaites). Et deuxièmement, il faut qu'ils/elles prennent conscience que leur engagement personnel a un impact sur le travail du collectif. Cela fait sens : gagner est crucial, mais si le groupe peut l'emporter sans moi (c'est-à-dire si mon engagement personnel n'est pas décisif), alors autant que je reste chez moi devant ma télé.

Enfin, le *community organizing* n'est pas un « truc d'assos de quartier », « un truc communautariste », ni même « un vieux truc des années 60 ». Beaucoup de gens – et en particulier celles et ceux qui se trouvent confronté-e-s à des habitant.e-s organisé-e-s – cherchent pourtant à cataloguer la pratique du *community organizing*, en disant qu'elle est dépassée ou qu'elle vient d'ailleurs. En réalité, cette méthode, cette stratégie, cette science même de l'organisation collective a déjà été expérimentée partout du monde, dans des situations aussi diverses que le syndicat Solidarność en Pologne, le progrès de la protection sociale aux Etats-Unis ou encore la mise en place de communautés ecclésiales au Brésil (« *comunidades del base* »). En ce moment même, les principes de base du *community organizing* sont mis en œuvre dans les *barrios* de San Antonio ou encore les ghettos de Baltimore. Ils remportent des victoires. Ils construisent du pouvoir. Et nous le pouvons aussi.

¹ En anglais : "OOO = Organizers Organize Organizations." [Formule empruntée à Richard Rothstein]

CHAPITRE 3 : LES PRINCIPES DU COMMUNITY ORGANIZING

Quels sont ces principes ? Quelle est l'essence de la science du pouvoir, telle qu'appliquée dans l'art du *community organizing* ?

PREMIÈREMENT : ce qui motive les gens, c'est leur intérêt particulier. Ce principe est important lorsque l'on cherche à créer de l'engagement au sein d'une communauté en cours d'organisation, ou que l'on veut concevoir des stratégies efficaces pour faire pression sur un-e adversaire qui doit céder à nos revendications. De nombreuses personnes se sentent pourtant mal à l'aise avec cette notion d'intérêt particulier. Ils/elles préfèrent plutôt se concentrer sur les notions de valeurs, de don désintéressé, ou d'entraide comme vertu suprême. Tout cela est sans doute vrai, et nous pourrions espérer que les êtres humains deviennent, d'une façon ou d'une autre, des anges. Mais force est de constater que la nature humaine échoue toujours à se comparer aux anges.

La pratique efficace du *community organizing* propose de donner un sens plus large à notion d'intérêt particulier, et c'est là que nous pouvons placer notre espoir. Comment ? En amenant les personnes qui s'organisent à élargir leurs horizons.

Jour après jour, on nous inculque d'innombrables façons (souvent anodines) que, quoi que nous fassions, le système ne va pas changer. A l'école, on apprend à faire la queue et à s'asseoir sagement derrière son pupitre. Les politicien-ne-s trahissent chaque jour leurs promesses, sans jamais tenir compte de la confiance que les électeurs-trices leurs ont accordée. Les riches s'enrichissent et que les puissant-e-s commettent le pire en toute impunité. L'une après l'autre, ces expériences nous amènent à penser que nous ne pouvons rien changer à l'ordre du monde. Et c'est ainsi que, par simple instinct de survie, nous commençons à limiter nos horizons, jusqu'à finalement habiter un univers rétréci, à la mesure de l'impact que nous pensons avoir sur les choses.

Pensez à la dernière fois que vous vous êtes trouvé-e-s dans une pièce où il faisait soit trop chaud, soit trop froid. Il est possible que vous ayez alors cherché une porte à entrebâiller, une fenêtre à ouvrir ou même le boîtier du thermostat. Je suis cependant prêt à parier que, si vous n'avez rien trouvé pour changer la température, vous avez fini par arrêter de penser à celle-ci. Maintenant imaginez un instant que vous soyez assis-e juste à côté du thermostat, mais que celui-ci soit bloqué. Est-ce que la chaleur de la pièce ne va pas rapidement devenir insupportable ? Et si vous saviez comment faire pour régler le boîtier, ou même ouvrir la porte, est-ce que la tentation de FAIRE QUELQUE CHOSE n'en deviendrait pas irrépressible ? De même, la perception que nous avons de notre intérêt particulier rétrécit jusqu'au niveau où nous pensons avoir un impact. Le *community organizing* cherche alors à enseigner aux gens, par des expériences concrètes, qu'ils/elles peuvent avoir un impact à une échelle de plus en plus grande : leur immeuble, leur quartier, leur ville, leur pays... Par ce processus, chacun-e redéfinit ainsi l'idée qu'il/elle a de « soi », en se demandant : qui est-ce que j'inclus quand je dis « nous » ? C'est de cette façon que nous étendons l'intérêt particulier au-delà des limites de l'intérêt égoïste.

DEUXIÈMEMENT : le *community organizing* est un processus dynamique qui requiert une attention et des efforts constants. Il est par exemple impossible de pratiquer le *community organizing* et de s'arrêter brusquement après une étape, ou même de bâtir une organisation pour ensuite laisser tomber le recrutement et la planification de nouvelles campagnes.

Cet aspect dynamique du *community organizing* est particulièrement flagrant dans les premiers pas d'un collectif. Dès les premières réunions, certaines personnes veulent entamer des campagnes ambitieuses, tandis que d'autres préfèrent identifier des objectifs plus atteignables. Dans une telle situation, le/la *community organizer* encourage toujours le collectif à choisir une campagne qui soit gagnable, pour que le groupe puisse lentement monter en puissance.

Voici l'équation qui préside à la construction d'une nouvelle organisation :

BGBGBPR

Cela signifie : Battez-vous, Gagnez, Battez-vous, Gagnez, Battez-vous, Perdez, Redoublez d'efforts. Chaque collectif qui est en mesure de pouvoir choisir ses combats – c'est parfois impossible – doit prendre ce processus très au sérieux.

Qu'est-ce qui est nécessaire pour qu'un tout nouveau collectif puisse grandir et gagner en force ? Il faut que, dès le début, les revendications qui sont simples et a priori sans enjeux ne soient pas réglées en coulisses. Au contraire, il est justement fondamental qu'elles soient traitées comme le seraient des revendications plus importantes. Par exemple, même si vous savez qu'il suffit de demander à la mairie pour qu'un panneau « stop » soit installé dans votre rue, vous devriez quand même organiser une conférence de presse au coin de la rue, une grande marche vers la mairie pour en faire la demande, et ensuite une négociation avec l'employé de la DDE qui décide où le panneau sera placé. Une mère de famille que je connais bien dit souvent à ses enfants qu'en musique « la pratique crée des automatismes, mais c'est la BONNE pratique qui produit le geste parfait ». Si les membres d'un tout nouveau collectif réalisent qu'il suffit d'un coup de fil pour régler leur problème, ils/elles tenteront la même chose la prochaine fois. Au contraire, le *community organizing* est un processus qui apprend aux gens à mieux travailler ensemble et à être plus efficaces avec le temps.

TROISIÈMEMENT, il est important que, dès les premiers pas d'un collectif, ses membres apprennent à gérer la conflictualité et la confrontation. Pour certain-e-s, ce principe renvoie à une forme de manipulation, au fait de tromper les gens. Bien sûr, certains collectifs et certain-e-s organisateur-ric-e-s s'en sont rendu-e-s coupables. Cela ne change rien au fait que les collectifs doivent faire l'apprentissage de la confrontation et de la négociation, parce qu'ils auront besoin de s'en servir à un moment ou à un autre. Certes, bon nombre de problèmes auxquels font face les personnes précaires ou issu.e.s des minorités peuvent être résolus par des efforts de coordination et de détermination, simplement en amenant des personnes de bonne volonté à se concentrer sur un problème bien défini et partagé. Néanmoins, la plupart des vrais problèmes de fond trouvent leurs racines dans l'avidité, le pouvoir, et le profit que certaines personnes tirent du status quo. Par exemple, même si les propriétaires de logements insalubres peuvent gagner autant d'argent, voire plus, en louant des appartements décents et sans danger, peu d'entre eux-elles font ce calcul. C'est pourquoi, si nous voulons bâtir des organisations ayant un véritable impact, celles-ci devront nécessairement affronter des situations conflictuelles où il y aura des gagnant-e-s et des perdant-e-s. Par ailleurs, en cas de victoire, il y a peu de chances que nos adversaires abandonnent et lèvent le camp simplement parce que notre cause est vertueuse. Si les membres d'un collectif n'ont jamais fermement pris position, s'ils n'ont jamais porté une revendication, s'ils n'ont jamais été confrontés à une cible à laquelle il fallait vraiment forcer la main, alors ils risquent de renoncer dès que les choses se corsent. En résumé, si la confrontation ne fait pas partie de notre boîte à outils, les problèmes qui requièrent une véritable fermeté seront souvent mis de côté.

QUATRIÈMEMENT, au moment de choisir le problème précis auquel il va s'attaquer, **un collectif doit suivre la définition fondamentale de ce qu'est un « problème précis »**.

Qu'il s'agisse d'une asso de quartier, d'un collectif de personnes issu.e.s des minorités ou d'un syndicat, un groupe d'individus devient une communauté de lutte dès l'instant où ses membres souhaitent s'organiser autour d'un grief commun. La plupart du temps, il s'agit d'un nœud de problèmes complexes : plaintes, colères, situations précaires, oppressions, difficultés, injustices, crises et désordres. Dans ce contexte, un « problème précis » est un problème autour duquel le groupe peut s'organiser.

J'ai appris un petit sigle pour illustrer cette distinction auprès de Stan Holt (le directeur du *People Acting through Community Effort*), lorsqu'il nous a donné – à moi et une autre jeune recrue – une formation de base de 6h avant de nous envoyer faire du porte-à-porte. C'était en 1971, à Providence (dans le Rhode Island). Stan Holt écrivit les lettres **J, S, A** sur le tableau noir de notre petit bureau

miteux qui se trouvait au croisement de « *Broad and Public* » (une adresse appropriée pour un collectif d'habitant.e.s – et je n'ai rien inventé !) :

Immédiat, Spécifique et Atteignable

Avec ce sigle en tête, un.e organisateur.rice découpe et taille les « problèmes complexes » en « problèmes précis ». Il/Elle interprète, questionne les perceptions et tourne les situations dans tous les sens jusqu'à ce que celles-ci collent au plus près de ces trois critères (chez moi ce processus est devenu automatique après une douzaine d'années) :

Immédiat : Cela désigne le caractère imminent des bénéfices de la victoire ou des ravages de l'inaction. Par exemple, « *Les bulldozers arrivent et vous serez à la rue demain* » implique une plus grande urgence que « *Souhaitez-vous rejoindre un groupe de développement local ?* ».

Spécifique : Il n'y a pas que les problèmes qui doivent être spécifiques, les solutions doivent l'être aussi. Par exemple : l'existence d'immeubles à l'abandon est un problème complexe. Et vouloir raser cet immeuble inoccupé avant la fin du mois est une revendication spécifique.

Atteignable : (« gagnable » est plus facile à épeler, mais ce n'est pas comme ça que j'ai appris les choses, donc qu'est-ce que je peux y faire ?) C'est le critère le plus difficile. En effet, il est facile de décrire un problème dramatique et global, qui soit hors de portée d'un collectif de locataires ou d'une organisation de quartier. Mais ce n'est pas un « problème précis », encore moins quand le collectif n'en est qu'à ses débuts. Cependant, la plupart des collectifs qui se sont organisés sont capables de lister des victoires que n'importe quelle personne saine d'esprit aurait jugées trop difficiles à atteindre. Par exemple, qui aurait cru qu'une poignée d'habitant.e.s inquiet.ète.s pour leurs enfants puisse obtenir du gouvernement qu'il rachète leurs maisons et reloger leurs familles, faisant ainsi entrer l'expression « *Love Canal* » dans le langage courant, comme symbole d'action populaire en faveur de l'environnement ? Qui aurait cru que les quartiers Est de Toledo pourraient obtenir l'accord et la construction d'une route à dix millions de dollars, construite en à peine 5 ans, et ouvrant de nouvelles opportunités professionnelles pour les habitant.e.s ?

Malgré tout, calculer la probabilité d'une victoire constitue une première étape particulièrement importante dans un effort d'organisation. Car la clé de cet aspect du « découpage » d'un « problème précis » est bien le calcul. En effet, avant de s'attaquer à un problème donné, l'organisateur.trice (bénévole ou salarié.e) doit porter un regard froid et intransigeant sur l'équilibre des forces en présence, afin de déterminer si l'effort d'organisation en vaut la peine. Par exemple il/elle se demande :

- Qui sont les personnes affectées par ce problème, et est-ce que je peux les contacter ?
- A quel point est-ce que ce problème les frappe, et à quel point est-ce qu'ils/elles veulent se battre ?
- Est-ce qu'ils/elles peuvent s'en tirer autrement, ou est-ce que faire face et se battre est la seule possibilité qu'il leur reste ?
- De quelles ressources aurions-nous besoin, et pouvons-nous les obtenir ?
- Face à nous, qui profite du statu quo, et dans quelle mesure ?
- Nos adversaires pourraient-ils facilement nous donner ce que l'on demande, ou est-ce que cela leur coûterait – et combien ?
- Autour de nous, quelles autres personnes sont affectées, positivement ou négativement, par le statu quo actuel ?
- Comment la solution que nous promovons modifierait-elle l'équilibre des choses ?
- Serait-il possible d'opter pour une solution différente qui serait tout aussi bénéfique, mais qui permettrait au groupe de se faire plus d'ami.e.s ou d'allié.e.s ?

Au final, la seule chose à faire est de se lancer. Mais plus nous avons anticipé en planifiant notre chemin, moins nous sommes susceptibles de faire un faux pas.

CHAPITRE 4 : LES DIX RÈGLES D'OR DU COMMUNITY ORGANIZING

1. Personne ne viendra à la réunion à moins d'avoir une bonne raison de venir à la réunion.
2. Personne ne viendra à la réunion si personne ne sait qu'elle a lieu.
3. Si une organisation ne grandit pas, elle est vouée à disparaître.
4. N'importe qui peut être un-e leader-euse.
5. La victoire la plus importante, c'est le groupe lui-même.
6. Parfois, gagner c'est perdre.
7. Parfois, gagner c'est gagner.
8. Si ce que vous voulez ne vous amène pas à vous BATTRE, c'est que vous n'en demandez pas assez.
9. Célébrez vos victoires !
10. Eclatez-vous !

Règle n°1 : « Personne ne viendra à la réunion à moins d'avoir une bonne raison de venir à la réunion. »

Comme bon nombre de mes dix « règles », celle-ci peut sembler évidente. Chacune, néanmoins, représente un enseignement appris pendant vingt années passées à faire les mêmes erreurs, à considérer les mêmes principes comme allant de soi, à en payer le prix encore et encore, jusqu'à finalement retenir la leçon. J'ai vu des collectifs enfreindre cette règle partout dans le pays – des groupes expérimentés, des groupes avec des leader-euse-s et des membres talentueux-ses, qui pensaient savoir mieux que quiconque comment s'y prendre.

Donner aux gens une RAISON de venir à la réunion signifie deux choses :

A) Premièrement, ils/elles doivent pouvoir s'identifier au « problème précis » dont il est question. Il faut élaborer une phrase accrocheuse, un « pitch » qui puisse communiquer votre revendication de façon simple et personnelle. Car, même si ce « problème précis » a déjà été bien réfléchi, les gens ne vont y adhérer que si on peut le mettre en récit rapidement, simplement et avec beaucoup d'enthousiasme. C'est pourquoi l'organisateur-trice doit être capable de répondre à la question : « *comment est-ce que j'y trouve mon compte ?* ». On doit DONNER aux gens cette raison de venir. Le collectif doit réfléchir à cette question concrète pendant la planification du projet, mais cela ne suffit pas. Il doit aussi, pendant la campagne elle-même, être extrêmement attentif à la façon dont il va communiquer dessus.

Par exemple, si le problème précis du collectif est d'obtenir de nouveaux équipements pour le parc du quartier, plusieurs approches doivent être envisagées, pour aller au-delà de ce qui est le plus flagrant. Certes, les enfants qui se rendent au parc vont d'emblée aimer l'idée parce que ça pourrait être chouette d'avoir de nouveaux équipements. Mais comment présenter cette même revendication à leurs parents ? Et aux voisin-e-s sans enfants ? Aux gens qui habitent trop loin pour en profiter directement ? Un collectif en phase de planification rencontre généralement ce problème quand il commence à écrire ses tracts et son « pitch » (les éléments de langage qui forment une trame cohérente pour parler de la réunion). Dans cet exemple, voici à quoi pourrait ressembler un tel « pitch » :

Script téléphonique – Réunion à propos des équipements du parc – Transmettez les résultats de la campagne téléphonique avant mercredi à 19h à Joe Schmoie, numéro de téléphone : 123 – 4567

« Bonjour, je m'appelle _____, et je vous appelle au nom de l'association *MidRiver*. Est-ce que vous avez des enfants en âge d'aller à l'école ? »

SI OUI : Une réunion est organisée demain soir, à l'école, à 19h30, à propos du terrain de jeux. Est-ce que vos enfants se sont déjà fait mal en utilisant les équipements cassés ? (ÉCOUTER LA RÉPONSE) Est-ce qu'ils/elles se sont déjà coupé-e-s ou se sont fait mal sur l'asphalte ? (ÉCOUTER LA RÉPONSE) Est-ce que vous aimeriez qu'ils/elles aient accès à des équipements de qualité et sécurisés ? C'est exactement ce sur quoi nous travaillons. Le/La représentant-e de la mairie en charge des espaces verts sera présent-e, et nous voulons lui montrer combien de concitoyen-ne-s souhaitent que des mesures soient prises. Vous est-il possible d'assister à la réunion ?

SI NON : Est-ce que vous avez déjà été gêné-e par le fait que les jeunes traînent ou jouent dans les rues ? (ÉCOUTER LA RÉPONSE) Est-ce que ça ne vous gêne de voir que les équipements des parcs de l'autre côté de la rivière sont tout neufs, alors que les jeunes d'ici doivent jouer au milieu des débris de verre et de l'asphalte, sur des balançoires cassées ? Est-ce que vous saviez qu'on vient juste de dépenser 28 000 dollars pour mettre de l'herbe dans le parc de *River Road*, alors que ça fait 14 ans qu'on n'a pas dépensé un centime pour notre parc ? Une réunion est organisée demain soir, à l'école, à 19h30, à propos du terrain de jeux. Le/La représentant-e de la mairie en charge des espaces verts sera présent-e, et nous voulons lui montrer combien de concitoyen-ne-s souhaitent que des mesures soient prises. Vous est-il possible d'assister à la réunion ?

Nom et numéro de téléphone	Oui	Non	A besoin d'un mode de transport
1.			
2.			
3.			
4.			

Ces deux trames définissent le problème en lien avec l'intérêt particulier de la personne à l'autre bout du fil, et ont pour objectif de l'amener à se sentir suffisamment concerné-e pour assister à la réunion.

B) Le deuxième aspect derrière cette idée qu'il faut une RAISON pour se rendre à une réunion concerne ce qui se passe *pendant* la réunion. Si les gens sont uniquement là pour remplir la salle, qu'on ne leur demande pas de participer, et qu'ils/elles n'ont aucune opportunité de poser des questions ou de partager leur histoire, il leur sera de plus en plus tentant de décrocher. L'ordre du jour de toute réunion devrait toujours inclure un temps pendant lequel les gens peuvent raconter leur histoire personnelle, pour rendre le problème plus humain. Madame Schultz devrait être briefée à l'avance pour venir raconter au micro comment son petit Otto a dû aller à l'hôpital pour des points de suture à cause d'une balançoire cassée. La personne qui anime la réunion devrait alors demander si d'autres enfants ont été blessé-e-s, et proposer à leurs parents de se mettre debout, de lever la main, ou même de venir eux aussi témoigner au micro. L'ordre du jour devrait inclure suffisamment de temps pour que de *nombreuses* personnes puissent s'exprimer : pas de président-e de séance qui monopolise la parole et encadre le débat en posant ses questions ; mais toute une troupe de gens qui viennent chacun.e jouer un rôle défini à l'avance. Plus les gens ont un rôle à jouer, plus ils/elles sont susceptibles de venir. Même les simples spectateur-trice-s doivent sentir que, la prochaine fois, ils/elles pourront jouer un rôle important dans le groupe, étant donné qu'il y a visiblement beaucoup de rôles différents à jouer. A l'inverse, un *one-man-show* a peu de chances de recruter.

Règle n°2 : « Personne ne viendra à la réunion si personne ne sait qu'elle a lieu. »

Encore une douloureuse évidence. Néanmoins, après avoir maintes et maintes fois aidé des collectifs à comprendre les raisons de leurs faibles effectifs, j'ai découvert qu'ils avaient tout simplement ignoré cette règle. Leurs réunions sont annoncées par le journal d'informations du quartier. Et ce document papier est censé être distribué dans les boîtes aux lettres par des responsables de secteur. Cependant, la moitié du quartier n'a pas de responsable de secteur. Et, dans l'autre moitié, le journal n'est imprimé et livrée pour distribution que le mardi soir après sept heures, alors que la réunion a lieu le jeudi. Dès lors, même quand un-e responsable consciencieux-se fait l'effort de couvrir son secteur le mercredi après-midi en rentrant du boulot, un tiers des habitant-e-s ne relève pas son courrier avant le lendemain matin, un autre tiers ne lit que la première page (dédiée aux faits divers), et le dernier tiers suppose que cette réunion DOIT être jeudi prochain, et pas jeudi qui vient.

D'un côté, de nombreux collectifs organisent leurs réunions de manière régulière, toujours le même soir, et passent des coups de fil la veille pour s'assurer que les gens viennent. De l'autre, certains collectifs se contentent juste d'inviter celles et ceux qui sont venu-e-s à cette réunion pour revenir à la suivante. En fait, il existe un ratio quasi-incompressible : pour chaque centaine de personnes qui reçoit à temps une invitation écrite correctement rédigée, ainsi qu'une relance personnalisée, soit par téléphone, soit en personne, dix d'entre eux-elles viendront. Une invitation tardive ou mal rédigée ne fait que réduire ce ratio. Une absence de contact personnel le réduit encore plus. L'organisation est un travail difficile, et il y a peu de façons de vraiment y couper. Un groupe qui ne sème pas les graines d'une diffusion efficace ne devrait pas être étonné si sa récolte est mauvaise.

Règle n°3 : « Si une organisation ne grandit pas, elle est vouée à disparaître. »

Un bon travail de sensibilisation attire de nouvelles recrues. Il faut alors les mettre au travail. Reconnaître l'effort qu'ils/elles ont fait pour s'engager. Leur parler, leur souhaiter la bienvenue et leur donner une opportunité de s'impliquer. Peuvent-ils/elles passer quelques coups de fil pour en vue de la prochaine réunion ? Est-ce qu'ils/elles veulent donner un coup de main avec les affiches pour la prochaine campagne de dons ? Qu'ont-ils/elles pensé de la dernière réunion ? Chaque nouveau problème précis devrait faire venir de nouveaux membres, et il devrait toujours y avoir une nouvelle revendication à l'horizon, afin de mobiliser sa base et de permettre à de nouveaux-elles membres de s'impliquer.

Tout naturellement, l'engagement des gens se fait par intermittence, en fonction du rythme de leur propre vie : ils/elles déménagent, leurs enfants se mettent au baseball, ils/elles s'inscrivent dans des cours d'accouchement sans douleur...peu importe. Sans nouveaux-elles membres pour rejoindre le groupe, l'atrophie peut alors s'avérer fatale. De nouvelles revendications et un effort constant de diffusion sont les seuls moyens d'endiguer ce processus naturel.

Règle n°4 : « N'importe qui peut être un-e leader-euse. »

J'ai eu la chance de travailler avec une grande variété de leader-euse-s locaux-ales pendant les vingt années que j'ai passées en tant qu'organisateur. Je peux admettre en toute humilité que pas un-e d'entre eux/elles n'est monté en puissance grâce à ma clairvoyance, mes efforts minutieux ou mon travail de formation auprès de recrues prometteuses. Presque sans exception, les meilleur-e-s leader-euse-s ont toujours été des personnes qui se sont montrées à la hauteur lors d'une situation de crise. Le/La prêtre qui parle habituellement lors de nos conférences de presse est tombé-e malade à la dernière minute. Qui peut prendre sa place ? Madame H, vous êtes seule chez vous, et la conférence commence dans cinq minutes : je passe vous prendre et je vous brieferai sur le trajet. Comment ça, monsieur le président, vous n'allez pas être candidat à votre propre succession ? C'est une grosse association, tout est nouveau et personne d'autre n'est prêt ! Monsieur T, vous devez vous présenter, ou sinon ces types-là vont prendre la tête du groupe. Et ça on ne peut pas l'accepter, non ?

La seule sagesse ou expertise dont je peux me vanter dans chacune de ces situations, c'est la capacité à encourager les gens pour qu'ils prennent parti et fassent de leur mieux dans une situation difficile, ainsi que la volonté farouche de féliciter et soutenir quelqu'un après des débuts mal assurés. C'est eux/elles qui ont fait tout le reste. N'importe qui peut être un-e leader-euse. Une bonne organisation offre à beaucoup de gens un grand nombre d'opportunités pour s'exercer, tenter des choses et apprendre par expérience. Et une vraie équipe de leader-euse-s se construit en invitant constamment de nouvelles personnes à prendre des positions de leadership, et en les encourageant à apprendre de cette expérience.

Règle n°5 : « La victoire la plus importante, c'est le groupe lui-même. »

Cette règle est la première d'un ensemble de règles concernant la victoire, qui est l'objectif de tout effort d'organisation. Toutefois, une victoire sans processus de construction est nécessairement vaine. Il est donc important de célébrer la simple survie du collectif, compte-tenu des difficultés auxquelles la plupart d'entre eux sont confrontés.

La meilleure manière de s'assurer qu'un collectif se construise par le bas (c'est-à-dire grâce à l'énergie générée par ses campagnes), c'est de créer une structure de gouvernance et d'y inviter les personnes directement impliquées dans le travail de terrain. Dans une organisation qui est arrivée à maturité, ce processus prend la forme d'élections, qui devraient elles-mêmes attirer de nouveaux-elles membres (même s'il ne s'agit pas d'un concours où des candidat-e-s « rivalisent » pour obtenir des voix). Les organisations plus récentes devraient également réfléchir à la constitution d'une telle structure de gouvernance, à travers la mise en place de comités de pilotages ou de réunions stratégiques, grâce auxquelles les personnes les plus engagées se trouveraient impliquées dans les délibérations sur les priorités, les stratégies, la structuration et les affaires courantes du groupe. Même si ces personnes refusent, la simple possibilité de contribuer à la ligne directrice du collectif leur permettrait de se l'approprier.

Une association qui est pilotée par un certain groupe de personnes - mais qui recrute et aide un tout autre groupe - ne sera jamais une organisation de premier-ère-s concerné-e-s. Le processus d'empowerment ne provient jamais de personnes extérieures bien intentionné-e-s qui voudraient « aider les indigent.e.s ».

Règle n°6 : « Parfois, gagner c'est perdre ». Plus haut, je mentionnais la méthode « BGBGBPR » pour décrire le processus d'organisation collective [et en particulier le rôle que peut jouer la défaite dans ce processus]. Un groupe qui pense qu'il ne perd jamais est probablement trop naïf ou trop court-termiste pour comprendre ce qui lui arrive vraiment. C'est pourquoi, dans la pratique du *community organizing*, il est important de transmettre une part de réalisme (examiner les faits pour ce qu'ils sont), et la capacité à saisir que le/la politicien-ne qui vient de prendre la parole pendant vingt minutes ne nous soutient pas vraiment (et qu'en fait, il/elle vient même vient même de dire le contraire).

Par ailleurs, il est important d'apprendre à être au clair avec ce que l'on veut vraiment. Une association locale avec laquelle j'ai travaillé dans la ville de Providence a un jour entrepris une campagne sur deux ans pour obtenir que des groupes issus de minorités ou des associations non-traditionnelles puissent rejoindre le programme *United Way*. Une de nos victoires a été que l'association elle-même rejoigne le programme. Nous pensions qu'il s'agissait de la victoire ultime !

Plus besoin de manger des pâtes, de rédiger des demandes de financement, plus besoin de s'épuiser à trouver du papier pour faire nos impressions – tout allait devenir tellement plus facile. Et quand l'association a reçu une subvention fédérale conséquent pour lutter contre la criminalité, toutes nos autres recherches de financement se sont arrêtées. Tout le monde a vu son salaire augmenter, l'association a pu s'acheter une camionnette et même s'installer dans des bureaux plus luxueux. Les aspects moins reluisants de cette victoire n'ont cependant pas tardé à émerger. Les salarié-e-s de l'association, qui étaient très motivé-e-s et autrefois mal payé-e-s, ont commencé à ressentir de la résistance de la part des leader-euse-s du quartier lorsqu'est venu le moment de se

confronter à certaines personnes en situation de pouvoir : ces gars-là ont du poids à *United Way* ! S'opposer à eux, ce serait se tirer une balle dans le pied ! Les leader·euse·s du quartier ont commencé à candidater aux postes qui se créaient au sein de l'association (des postes qui étaient maintenant bien mieux payés). Celles et ceux qui n'ont pas été recruté·e·s se sont senti·e·s injustement laissé·e·s pour compte, et ont arrêté de militer : si à partir de maintenant leurs camarades étaient payé·e·s, alors ils/elles n'avaient qu'à passer les coups de fil eux/elles-mêmes. Un conflit à propos de la camionnette a finalement porté le coup de grâce. Qui avait le privilège de la garer à la maison le soir, le/la nouveau·elle directeur·rice du projet de lutte contre la criminalité, ou le/la président·e du groupe ? La querelle qui en a découlé a été féroce et amère. Pendant deux ans, l'organisation a peu à peu vécu une descente aux enfers, ce qui a finalement entraîné le retrait du financement de *United Way*, et la mort de l'association. Ce groupe pensait que son objectif était d'être respecté et accepté, et qu'il était prêt à payer n'importe quel prix pour l'atteindre. Mais au final, ses membres ont perdu leur pouvoir, leur intégrité, et même leur association.

Règle n°7 : « Parfois, gagner c'est vraiment gagner ». Quand il s'agit d'affronter des problèmes qui affectent leur quartier, la plupart des associations d'habitants ne s'attaquent qu'à la partie émergée de l'iceberg. Leurs résultats semblent alors si insignifiants, et leurs progrès si lents ! Un·e bon·ne organisateur·rice sait créer un climat de montée en puissance et de réussite, sans toutefois ignorer les problèmes qu'il reste à résoudre.

Or, dans chaque groupe on trouve un·e cynique, la personne qui dit : « ok, on a obtenu un million pour notre programme de prêts solidaires. Mais il y a toujours des logements vacants qu'on ne pourra pas remettre en état ! ». Ce genre de comportement peut être décourageant. Car personne n'est capable de s'engager dans un combat au quotidien s'il/elle n'entrevoit pas une lueur d'espoir. Et c'est aussi le fait de reconnaître les victoires obtenues tout au long du changement qui permet d'entretenir cette lueur. Par exemple, la coalition citoyenne de l'est de Toledo s'est battue pendant trois ans pour obtenir la construction d'une nouvelle route permettant une expansion industrielle de la région. Il y avait des dizaines de raisons de se plaindre des choses que le groupe n'arrivait pas à obtenir : aucune garantie d'emploi dans le domaine de l'industrie, ou encore aucune garantie que ce seraient les habitant·e·s de la région qui seraient embauché·e·s pour construire cette route. La victoire fut finalement la construction d'une route à dix millions de dollars. Et nous avons fait tout notre possible pour que les habitant·e·s – tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du quartier – sache que c'était ça que nous voulions, et que c'était ça que nous avons obtenu. Cette règle – savoir quand s'arrêter et considérer que la victoire est acquise – mène directement à la neuvième règle, non sans faire un détour par la règle qui suit :

Règle n°8 : « Si ce que vous revendiquez ne vous amène pas à vous BATTRE, c'est que vous n'en demandez pas assez. » Nous avons déjà parlé de la visée du *community organizing* : bâtir du pouvoir. C'est un peu comme faire de la musculation. Si on s'en tient aux haltères les plus légères, on ne développe pas suffisamment de force pour s'attaquer aux choses sérieuses. Les organisateur·ice·s savent qu'il est possible de s'occuper en faisant des choses qui ne mènent à rien. Et qu'il est possible de définir ses objectifs seulement en fonction de ce qui est faisable, ce qui donne une illusion de réussite. Mais le drame c'est que si une association ne se fixe aucun objectif difficile, elle n'accomplira jamais rien de significatif.

Tout le monde veut être aimé. Mais retenez cette règle et observez bien votre groupe. Et si vous y voyez au moins UNE personne qui pense que vous êtes trop énergiques, trop audacieux·ses, trop revendicatifs·ves ou trop incisifs·ves, c'est que vous vous approchez de là où est le vrai pouvoir.

Règle n°9 : « Célébrez vos victoires ! » Un jour, j'ai dû menacer une jeune organisatrice de la renvoyer si elle n'arrivait pas à trouver une excuse - n'importe laquelle - pour organiser une fête dans le quartier ! Elle voyait toujours le verre à moitié vide et son pessimisme commençait à se propager parmi les leader·euse·s du quartier, à tel point que nos efforts d'organisation

commençaient à battre de l'aile. A sa grande surprise, et à sa très grande joie (c'est ce qui lui a permis de garder son travail), quand elle a commencé à échanger avec les leader.euse.s, ceux/celles-ci avaient en tête des tas de choses à célébrer. Ensemble, ils/elles ont écrit un tract entièrement dédié à leurs victoires [a VICTORY flyer »] et ils/elles ont organisé une fête de quartier avec un barbecue, des jeux et des concours, contribuant à complètement renverser l'état d'esprit des habitants : ils étaient victorieux ! Tout le monde veut être victorieux !

Pour terminer - Règle n°10 : « Eclatez-vous ! » Lorsque je me suis lancé dans le *community organizing*, mon attitude était très professionnelle et je considérais qu'une réunion était terminée une fois l'ordre du jour épuisé. Pour moi, la convivialité, les rafraîchissements et le café qui venaient ensuite n'étaient rien d'autre qu'une distraction et une perte de temps. Du *community organizing*, je ne saisisais pas la dimension relationnelle [« the community part of community organizing »]. Ces personnes étaient en train de construire une communauté et pour eux/elles, partager leurs peurs, leurs espoirs et leur vision du futur tout en buvant une bière au bar après une action collective était tout aussi important que la réunion pendant laquelle cette action avait été organisée. J'ai appris que les repas, les anniversaires, les fêtes de Noël et le pique-nique estival font aussi partie du *community organizing*. J'ai appris que préparer des affiches au local tout en partageant une pizza avec les quelques membres disponibles le vendredi soir était beaucoup plus important pour l'organisation que préparer les mêmes affiches de manière individuelle à la maison. J'ai appris qu'utiliser le sens de l'humour pour mettre mal à l'aise une personnalité publique donnait aux gens un sentiment de pouvoir sans commune mesure avec une conversation directe et sérieuse portant sur nos droits et leurs responsabilités. J'ai découvert la puissance du *fun* et je me suis juré de rendre le *community organizing* au moins aussi marrant que la télé.

CHAPITRE 5 : DÉFINIR UNE STRATÉGIE D'ACTION

Chaque collectif devrait planifier ses actions. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'imprévus. Mais le véritable *community organizing* est un processus d'éducation à l'action et à la réflexion qui permet aux individus d'endosser un rôle actif dans les luttes d'influence et le jeu du pouvoir. Dans ce cadre, la planification se devrait alors d'être un processus collectif. Un groupe de leader-euse-s, avec la participation d'un-e organisateur-ric(e) (s'il y en a un-e), devrait toujours planifier la stratégie du groupe et les étapes à suivre dans le contexte d'une revendication.

Tout d'abord, la revendication doit être définie clairement, les objectifs doivent être établis, et la cible doit être sélectionnée. Ces trois facteurs sont liés entre eux. Comme mentionné dans la section ci-dessus à propos du choix et du « découpage » d'une revendication, même s'il est important de calculer les choses précisément, ce dont le groupe a finalement besoin, c'est de déterminer du mieux qu'il le peut comment définir la revendication (de manière large, ou plus précise), quels buts poursuivre et qui cibler.

De manière générale, un bon plan a une seule cible, une personne dont les actions peuvent permettre au groupe d'obtenir ce qu'il veut. Cette personne devrait être à la portée du groupe : un groupe de Toledo ne devrait pas faire reposer l'intégralité de son plan sur le fait d'amener une personne vivant à New York à prendre une décision. Ce groupe devrait se concentrer sur une cible locale sur laquelle il peut faire pression de plusieurs manières différentes. Plus la cible est connue du groupe, plus les moyens de pression sont nombreux.

Il est nécessaire d'anticiper tous les « et si... » lors du processus de planification. Il y a habituellement trois dénouements possibles pour un plan. Si vous avez invité le/la maire à votre réunion : soit il/elle viendra ; soit il/elle ne viendra pas ; soit il/elle enverra une autre personne pour le/la représenter (ce n'est en réalité qu'une variation du fait de ne pas venir, mais mettons qu'il s'agit d'une troisième alternative).

L'équipe chargée de la planification doit anticiper la réponse du collectif à ces trois possibilités :

- Si le/la maire vient, comment sera-t-il/elle accueilli-e, où sera-t-il/elle invité-e à s'asseoir, quel temps de parole lui sera alloué, est-ce qu'il/elle parlera en premier, ou sera-t-il/elle encouragé-e à répondre aux questions du groupe, assistera-t-il/elle à toute la durée de la réunion ou sera-t-il/elle invité-e à partir après un certain temps ? Une réponse doit être apportée à toutes ces questions.
- S'il/elle ne vient pas, quand le saura-t-on, et est-ce qu'il est possible/souhaitable de lui faire changer d'avis, par exemple en organisant une action collective à la mairie ou au terrain de golf ?
- S'il/elle envoie un-e représentant-e, de qui s'agira-t-il, et est-ce que le groupe accepte sa venue, ou non ?

De la même manière, le-a maire peut répondre aux demandes du groupe de trois manières différentes : oui ; non ou bof/peut-être :

- S'il/elle dit oui, peut-on l'amener à un accord spécifique et réalisable ? S'il/elle dit oui tout de suite, est-ce qu'il y a quoi que ce soit d'autre à lui demander tant qu'il/elle est de bonne humeur ?
- Si c'est un non pur et simple, y a-t-il un recours possible, ou une solution de repli ? Est-il possible d'amener le/la maire à recommander que quelqu'un d'autre fasse autre chose ? Est-il possible de passer à la prochaine étape pour l'amener à changer d'avis ? Qui présidera la réunion à ce moment-là, et sera-t-il possible d'obtenir des concessions, à l'aide d'huées et de sifflements, plutôt que de simplement abandonner la partie ?
- Finalement, si le-a maire dit peut-être ou bof, est-ce que le/la président-e de séance peut catégoriser sa réponse comme étant en fait un non pour pousser le/la maire à dire oui de manière plus claire ? Le/la maire peut-il-elle être impliqué-e dans la prochaine étape de manière à ce que ce peut-être/bof soit transformé soit en oui, soit en non ? En réalité, ce

dont le groupe doit parler, c'est que la plupart des peut-être/bof veulent en fait dire « NON » et qu'il est possible de se préparer à rejeter ce genre de réponse. Un groupe de planification peut s'appuyer sur l'expérience de ses membres en termes de réunions et d'accords afin de déterminer ce qui, au juste, constitue vraiment un oui ou un non. Le plus important, c'est que la prochaine étape soit déjà en place de manière à ce qu'un non ou un peut-être/bof ne signifie pas la fin de la réunion, mais que le groupe soit capable d'annoncer qu'il sera à la mairie mardi pour dénoncer ce manque de coopération, ou qu'il compte demander une nouvelle loi à l'Etat pour forcer la ville à faire telle chose, en commençant dès le lundi suivant avec une conférence de presse, etc.

Ne faites jamais de menaces en vain lors de la mise en œuvre d'un plan. Les menaces sont particulièrement importantes, mais si vous êtes incapables de les mettre à exécution, vous perdrez toute crédibilité pour un très long moment. J'ai travaillé avec une organisation de quartier de la communauté noire de Providence, à Rhode Island au début des années 70. Leur principal souci était l'absence de perspective d'emplois de qualité pour les jeunes. Un groupe de leader-euse-s avait identifié le/la fournisseur-se de bière de tout le quartier comme étant un-e mauvais-e citoyen-ne : il y avait énormément de buveur-se-s de bières issu-e-s des minorités, mais aucun-e conducteur-riche, aucun-e travailleur-se dans les entrepôts et aucun-e vendeur-se ne l'était. Nous avons organisé une longue série de sessions de planification et avons invité les représentant-e-s de cette entreprise à une réunion publique qu'ils/elles ont choisi d'ignorer, avant de lancer un boycott dans tout l'Etat des bières Narragansett. Je trouvais ça excitant – c'était mon premier travail en tant qu'organisateur, et voilà qu'on s'attaquait déjà à un gros morceau. Malheureusement, essayer de boycotter les bières Narragansett à Rhode Island revient à essayer de boycotter l'air que nous respirons. C'est une excellente cible, mais nous n'avions pas les moyens humains de notre ambition. La première nuit, 30 personnes sur les 100 qui s'étaient inscrit-e-s à la réunion et qui s'étaient engagé-e-s à tenir le piquet de boycott sont venu-e-s. Nous avons revu notre plan à la baisse – moins de lignes de piquetages, moins de magasins ciblés – et avons passé la nuit dehors malgré tout. La nuit suivante, seules dix personnes sont revenu-e-s. Nous n'avons ciblé qu'un seul magasin. La troisième nuit, seul-e le/la leader-euse de la ligne de piquetage et moi-même étions présent-e-s.

Nous étions démoralisé-e-s. Je suis allé voir mon directeur, un organisateur de légende qui s'était formé à Chicago, et je lui ai demandé : « Mais c'est quoi leur problème à ces gens ? Pourquoi est-ce qu'ils ne veulent pas se battre ? » Il a alors souligné de manière très claire et très directe (« ça a intérêt à être la dernière fois, ou tu dégages ») que je regardais dans la mauvaise direction en cherchant un-e responsable à blâmer. En tant qu'organisateur, c'était MON travail de mettre en place une campagne susceptible de fonctionner, donc si ça ne marchait pas, mon rôle était de déterminer pourquoi, et d'améliorer le plan plutôt que de critiquer les autres... A travers son analyse, il m'a ensuite aidé à identifier les faiblesses de mon plan. Premièrement, le groupe avec qui je travaillais était principalement constitué de personnes qui avaient dit vouloir s'engager pour trouver plus d'emplois (et de meilleurs emplois) pour les personnes racisé-e-s du quartier. Mais en réalité, peu d'entre eux/elles étaient au chômage, donc leur niveau d'intérêt propre était relativement bas, et de fait leur niveau d'engagement l'était également. Deuxièmement, la tactique du boycott est une tactique à très long terme et qui demande beaucoup de participant-e-s, ce qui requiert un vaste réseau de travailleur-e-s motivé-e-s, et qui n'est susceptible de fonctionner que s'il existe un grand nombre de produits de substitution que les gens peuvent acheter. Narragansett était la marque la moins chère et ces bières étaient produites localement, donc la loyauté envers la marque était forte : difficile de faire face. Au final, nous avons sauvé la campagne, et la réputation du groupe par la même occasion, « vite fait, mal fait »). Nous avons passé une semaine à distribuer des flyers qui disaient « Vous cherchez du travail ? Venez à la réunion ! ». Nous avons alors collecté les candidatures des gens en leur disant que nous allions les transmettre à l'entreprise de manière groupée. Puis nous avons demandé à rencontrer les représentant-e-s de Narragansett devant leurs locaux, un vendredi, pendant midi. Nous avons fait appel à tou-te-s les leader-euse-s qui avaient lancé la campagne et à tou-te-s les candidat-e-s, ce qui fait qu'une centaine de personnes étaient présent-e-s. Les leader-euse-s ont tendu aux représentant-e-s les candidatures ainsi qu'une liste de revendications en disant : « Acceptez ces candidatures, et engagez-vous à traiter toutes les

candidatures de manière équitable, et le boycott s'arrêtera là. Si vous refusez, c'est à vos risques et périls ! » Evidemment, les médias ont adoré et l'entreprise s'est laissée convaincre. Quant au collectif, il a considéré ça comme une victoire et en a profité pour lâcher la campagne. Au final, plusieurs personnes ont obtenu un emploi, et ma carrière a été sauvée (avec une leçon apprise à la dure).

Prévoyez de vous appuyer sur les réactions de vos opposant-e-s pour avancer. L'une de nos campagnes les plus victorieuses est née d'un échec désastreux, en utilisant à notre avantage la réaction de notre cible. Des parents de l'école primaire de Southside étaient inquiet-ète-s car des voitures circulaient à toute vitesse près de l'école. Ils-Elles étaient prêt-e-s à se lancer dans un peu d'activisme, mais à petite dose. Ils-elles nous ont alors demandé de l'aide pour mettre en place une pétition visant à obtenir des panneaux de limitation de vitesse. J'ai rencontré leur comité et leur ai recommandé de rapidement prendre rendez-vous avec l'ingénieur-e en charge de la circulation pour lui remettre la pétition en tant que groupe. Leur groupe a accepté, a pris le rendez-vous, et s'est chargé d'obtenir des signatures. Je suis arrivé à l'école à 15 heures le jour du rendez-vous pour retrouver non pas cinq parents mais seulement une, une petite femme, modeste, TRES enceinte et vraiment mal à l'aise à l'idée de se rendre toute seule à la mairie d'une grande ville pour aller parler à l'ingénieur-e officiellement en charge de la circulation. Je l'ai faite monter dans ma voiture, elle s'est retrouvée devant la porte de la mairie avant même qu'elle puisse me convaincre de la ramener chez elle et de juste envoyer la pétition par la poste. « Puisqu'on est là, autant ne pas annuler le rendez-vous. » L'ingénieur en charge de la circulation, un jeune arrogant d'origine italienne, s'est mis en tête de traiter Mme M. comme une moins-que-rien. Il nous a fait attendre, nous a fait comprendre que les inquiétudes de Mme M. n'avaient aucune importance, ne lui a pas proposé de s'asseoir, et a dit que la pétition n'y changerait rien de toute manière. Bref, il s'est globalement comporté de manière indifférente et irrespectueuse. Dans la voiture, sur la route du retour, j'ai agité Mme M. sans pitié : « Vous avez entendu comment il vous a parlé ? Le culot de ce type. Qui paye son salaire ? Je suis sûr qu'il ne traiterai pas une blanche de la même manière ! Et vous êtes enceinte de 6 mois ! il n'a donc aucun savoir-vivre ? » Je lui ai vivement recommandé de contacter les quatre autres femmes qui n'avaient pas pu venir pour leur raconter ce qu'il s'était passé. Je lui ai aussi demandé d'appeler les leader-euse-s du quartier pour leur raconter l'histoire aussi, et leur demander de réserver quelques minutes dans l'ordre du jour de la prochaine réunion de quartier pour en parler. Après qu'elle ait raconté l'histoire une demi-douzaine de fois, et après que les autres l'aient racontée également, j'ai entendu à nouveau cette histoire, qui était devenue un récit d'agression physique assortie d'insultes racistes ! La revendication a pris son essor à ce moment-là – elle a mené à une réunion de 75 parents et plus de 100 enfants, et à une action réalisée au cours du dîner d'intronisation de l'ingénieur en charge de la circulation en tant que Grand Maître dans la loge maçonnique locale... mais ça, c'est une autre histoire.

Enfin, lorsqu'une réunion a pour objectif d'obtenir un accord de la part d'une personne, la réunion devrait être structurée de manière à **graver cet accord dans le marbre**. Deux techniques testées et éprouvées pour y arriver sont l'accord écrit et la rédaction d'un rapport. Souvent, une personnalité publique ou une cible peut être amenée à signer un accord écrit qui reflète la revendication du groupe. Si elle le fait, c'est un signe clair que sa réponse est vraiment oui. Si elle ne signe pas, généralement, elle vous expliquera clairement ce qu'elle veut dire, et signera parfois une version révisée du document pour bien clarifier ce pour quoi elle donne son accord. Une autre approche consiste à préparer une liste écrite de requêtes, avec à côté une colonne intitulée OUI et une autre colonne intitulée NON pouvant être cochées pendant la réunion. Cette méthode constitue pour le/la président-e de séance une manière d'obtenir de la part de la cible une réponse plus précise que « je vais faire de mon mieux ». Il est très simple de structurer une réunion autour d'une telle liste de requêtes, quelle que soit la technique employée.

Évaluer la réussite de vos efforts est une étape cruciale dans toute campagne. Il ne faut d'ailleurs surtout pas attendre que tout soit fini pour vous demander si vous avez été efficaces. Vos efforts doivent être analysés et évalués tout au long de la mise en œuvre de votre stratégie et vos

tactiques. Une manière de le faire consiste à inviter les membres du collectif à répondre aux trois questions suivantes :

1. Est-ce que notre stratégie nous permet d'obtenir les résultats attendus : sommes-nous désormais plus proches de notre but ?
2. Qu'est-ce qui marche, et qu'est-ce qui ne marche pas ?
3. Est-ce que les tâches et actions que nous réalisons fonctionnent : est-ce qu'elles permettent aux groupes d'obtenir de nouveaux soutiens ?

L'évaluation de la stratégie employée et de ses résultats peut amener un groupe à conclure que si le but n'a pas encore été atteint, c'est parce que la stratégie n'a pas été pleinement développée. Par exemple, la « cible » de la démarche n'est finalement peut-être pas en capacité de provoquer le changement souhaité par le groupe, ou peut-être que l'échéancier de la campagne n'était pas le bon. Ou alors un groupe peut conclure que la stratégie et les tactiques utilisées étaient les bonnes, mais que les actions réalisées n'étaient pas suffisamment nombreuses ou suffisamment fréquentes.

Si votre évaluation indique que votre stratégie ne fonctionne pas, il est peut-être temps d'adopter une autre approche. Il est tout à fait acceptable de modifier ses tactiques en cours de route. Au final, ce qui compte dans l'évaluation, c'est la réponse à la question suivante : est-ce que la démarche adoptée a permis de provoquer les changements escomptés ? Il est très important de commencer à réfléchir à comment le groupe pourrait s'y prendre différemment la prochaine fois. Savoir ce qui a fonctionné peut vous aider à planifier votre prochaine campagne.

CHAPITRE 6 : CONSTRUIRE DU POUVOIR

Un collectif qui a conscience de ce qu'il est, de ce qu'il souhaite obtenir et de comment s'y prendre pour y arriver n'en aura jamais fini avec la pratique de l'organisation collective. Une communauté organisée est un organisme vivant, en perpétuel changement. Si ses leader·use·s et ses salarié·e·s travaillent dur en termes d'écoute, de construction, de relations réciproques et respectueuses et de remise en question de soi et des autres, alors il·elle·s seront bien plus fort·e·s ensemble qu'il·elle·s ne l'auraient jamais été en restant seul·e·s. Certaines de leurs campagnes seront victorieuses, et ce faisant ils contribueront directement à renforcer les liens au sein de leur communauté. D'autres campagnes se solderont par un échec, mais il·elle·s surmonteront ces tempêtes ensemble. Les leader·use·s, les salarié·e·s, les photocopieuses et même les sites web sont éphémères. Mais lorsqu'elle est bien gérée, c'est l'organisation qui persiste sur le long terme. Elle incarne la communauté, ses rêves, sa volonté, et sa capacité à mettre en œuvre cette volonté. S'il·elle·s s'organisent, il·elle·s construiront du pouvoir.

ANNEXE – LES 4 DÉFINITIONS

L'organisation collective consiste à construire du pouvoir. A la base de l'organisation collective, on trouve un groupe de gens qui sont confronté-e-s à un problème, qui contribuent à définir ce qu'est leur communauté et qui décident quels obstacles il-elle-s souhaitent affronter, quels objectifs qu'il-elle-s se fixent, et quelles méthodes seront employées pour atteindre ces objectifs. L'organisation permettra d'identifier les personnes et les structures devant être impliquées dans la mise en œuvre de ces objectifs ; puis elle négociera avec ces personnes et ces structures pour accomplir ses objectifs, soit à par la négociation, soit par la confrontation. Au cours de ce processus, les gens construiront une institution représentant leur communauté – l'organisation elle-même – qui sera alors en mesure de se confronter à de nouveaux problèmes, et d'incarner de manière pérenne la volonté et le pouvoir de la communauté.

Le plaidoyer est une approche qui consiste à résoudre des problèmes de politique publique (que ceux-ci soient individuels ou collectifs) en représentant ceux-elles qui en ont besoin face à ceux-elles qui détiennent le pouvoir. Le-a porte-parole peut être un-e bénévole ou un-e professionnel ; dans tous les cas, c'est lui-elle qui parle au nom de la personne ou du groupe de personnes lésé-e. Le-a porte-parole identifie l'instance en mesure de fournir une réparation, le résultat souhaité et l'approche nécessaire pour parvenir à convaincre les preneur-se-s de décision de satisfaire le besoin exprimé, ou de modifier la politique en question. Le-a porte-parole cherche – souvent en concertation avec les premier-ère-s concerné-e-s – à réparer une injustice, changer une loi, améliorer l'application des lois ou sensibiliser le grand public à un problème. Dans certains cas, il-elle fournit aux individus une opportunité de s'exprimer par eux-elles-mêmes dans le processus. Le résultat recherché est toujours spécifique, et la crédibilité du-e la porte-parole vis-à-vis du système augmente à mesure qu'il bâtit des relations avec les preneur-se-s de décision et démontre l'efficacité de son activité.

L'entreprenariat social est l'approche par laquelle les communautés organisées, les associations à but non-lucratif ou les organisations tournées vers le développement local s'approprient la stratégie de renouvellement physique devant être appliquée au niveau d'un lieu ou d'un groupe. L'organisation de développement commence par définir la communauté au sein de laquelle elle souhaite agir, soit sur le plan géographique, soit à travers la prise en compte simultanée des caractéristiques du lieu, du niveau de revenu et des besoins en termes de logement ou d'équipements exprimés par des groupes d'individus ou des familles. L'organisation peut solliciter les parties prenantes – bénéficiaires des logements et des services, organismes de financements, habitant-e-s du quartier, prestataires de service, représentant-e-s de l'État et entreprises locales – dans la planification, la mise en place d'objectifs et l'évaluation des progrès réalisés. Dans le cadre de ce processus, la capacité propre de l'organisation à proposer un plus grand nombre d'actions de développement peut augmenter ; ou alors elle peut s'associer avec des organismes de développement privés afin de renforcer sa capacité à développer une activité immobilière soit en termes de logement, soit en termes de revitalisation économique.

La prestation de service est l'approche qui consiste à fournir une ressource ou une compétence à un individu, une famille, ou à un groupe d'individus. Le prestataire de service permet à la personne ou à la famille de survivre et de prospérer. Il-elle peut être motivé-e par la disponibilité de certaines ressources, ou alors par les besoins exprimés par un groupe d'individus. Le service peut être fourni par des professionnel-le-s qualifié-e-s ou par des bénévoles. Dans certains cas, le service s'insère dans le cadre d'une stratégie ou d'une idéologie liées à des objectifs sociaux ou politiques plus vastes. Il arrive souvent qu'un service soit fourni pour répondre à des besoins pressants, ou pour combler un manque temporaire, même si certain-e-s perçoivent le service comme jouant un rôle sur le long terme.