

# LA LUTTE NON-VIOLENTE

EN 50 POINTS





---

LA LUTTE **NON-VIOLENTE**  
EN 50 POINTS

---

# LA LUTTE **NON-VIOLENTE** EN 50 POINTS

APPROCHE STRATEGIQUE DE LA TACTIQUE QUOTIDIENNE

---

par

Srdja Popovic • Andrej Milivojevic • Slobodan Djinovic



Centre for Applied NonViolent Action and Strategies  
Serbie, Belgrade 2006.

Publié pour la première fois en Serbie en 2006 par Srdja Popovic,  
Andrej Milivojevic et Slobodan DjinoVIC  
Copyright © 2006 par Srdja Popovic, Andrej Milivojevic  
et Slobodan DjinoVIC  
Tous droits réservés

Les opinions, constatations, et conclusions ou recommandations exprimées dans cet ouvrage sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les idées du United States Institute of Peace.

Graphisme par Ana Djordjevic  
Commentaires de Robert L. Helvey  
Photo de couverture par Igor Jeremic

Imprimé par \*\*\*\*\* Belgrade  
\*\*\*\*\* exemplaires, première édition, 2008.

Produit et imprimé en Serbie

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction: Comment lire ce livre ? . . . . .	10
I Avant de commencer. . . . .	12
Chapitre 1. Introduction à la Stratégie de lutte non-violente . . . . .	14
Chapitre 2. La nature, les modèles et les sources du pouvoir politique. . . . .	24
Chapitre 3. Les piliers de soutien : Comment s'exerce le pouvoir? . . . . .	32
II Pour commencer . . . . .	38
Chapitre 4. Planification et évaluation des possibilités d'engagement. . . . .	42
Chapitre 5. Savoir planifier : La matrice du projet . . . . .	50
Chapitre 6. Communication ciblée : Comment développer un message . . . . .	58
Chapitre 7. Transmettre son message : Exécuter des actions publiques . . . . .	66
III Diriger une campagne non-violente . . . . .	72
Chapitre 8. Elaborer une stratégie : Le passage des actions ponctuelles à la campagne . . . . .	76
Chapitre 9. Diriger une campagne non-violente : Les moyens matériels . . . . .	86
Chapitre 10. Diriger une campagne non-violente : Les ressources humaines . . . . .	94
Chapitre 11. Diriger une campagne non-violente : Le Temps comme ressource universelle. . . . .	102
Chapitre 12. Développer une campagne sur le terrain et modèle de planification à rebours . . . . .	110

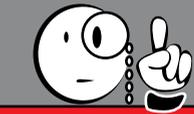
IV Agir face à la répression . . . . .	122
Chapitre 13. Agir face à la répression :	
Le moral et la communication. . . . .	124
Chapitre 14. Agir face à la répression :	
Répondre aux sanctions de l'adversaire . . . . .	132
V Conclusion . . . . .	140
Chapitre 15. Comment utiliser ce livre :	
Le principe de la transmission multi-niveaux de la connaissance	
Le modèle : Agir - Recruter - Former . . . . .	142
Chapitre 16. Comment utiliser ce livre :	
Les ressources disponibles . . . . .	150
Annexes :	
I Les méthodes d'action non-violente . . . . .	156
II 10 ans de lutte non-violente en Serbie . . . . .	168
Bibliographie . . . . .	180
Ressources visuelles . . . . .	182
Remerciements . . . . .	184
À propos des auteurs. . . . .	186

**POUR ATTIRER VOTRE ATTENTION.**

**1.** Point-clé

ETUDE DE CAS :

GARDER A L'ESPRIT :

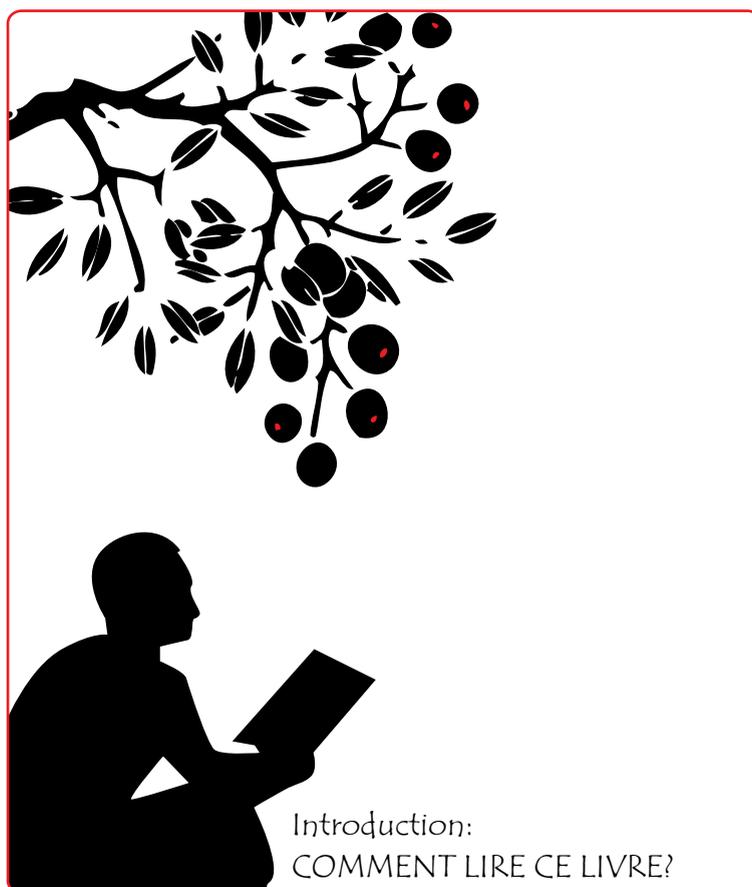


**IMPORTANT !**

LES QUESTIONS A  
SE POSER :



**N'OUBLIEZ PAS :**



Introduction:  
COMMENT LIRE CE LIVRE?

Ce livre est une introduction à la stratégie de l'action non-violente. Les techniques présentées dans les quinze chapitres qui vont suivre ont été appliquées avec succès dans différentes parties du monde au cours du vingtième siècle. L'historien britannique Eric Hobsbawm a qualifié le vingtième siècle de « siècle des extrêmes » en raison des guerres destructrices qui ont été menées durant ces décennies et des idéologies extrémistes qui ont souvent été avancées pour justifier l'extermination de peuples entiers, de groupes ethniques ou de religions. Aujourd'hui, même si les progrès de la démocratie et le développement économique modifient quotidiennement le visage du monde, les risques de conflits dévastateurs n'en persistent pas moins, d'où le besoin, plus que jamais, d'une action non-violente, en tant qu'alternative à la violence et à la destruction.

Les pages qui suivent réunissent les expériences et les connaissances acquises au cours de combats non-violents, longs et éprouvants - depuis la marche de Gandhi pour l'indépendance de l'Inde, jusqu'à la révolution non-violente serbe en 2000 -, menés contre des régimes non démocratiques et d'autres adversaires ayant pour point commun la négation des principes même de la liberté et des droits de l'homme. Ce livre est avant tout destiné aux activistes et aux groupes engagés, ou qui projettent de s'engager, dans le but d'instaurer une société plus ouverte et plus juste.

Les cinquante points de la stratégie de lutte non-violente y sont présentés à travers quatre parties thématiques dont le contenu est principalement exposé sous forme de questions pratiques. Et ce n'est pas un hasard s'il ressemble beaucoup au « mode d'emploi » qui accompagne un nouveau téléviseur ou un nouveau téléphone. La première partie, « Avant de commencer », vise à mieux définir et analyser le cadre de la lutte non-violente. La seconde, « Pour commencer », regroupe les connaissances de base à acquérir pour l'élaboration d'une stratégie non-violente, comme la création d'un message ou la planification d'actions publiques. La troisième partie, « Diriger une campagne non-violente », expose des techniques plus complexes, comme la planification et la coordination de campagnes entières. Enfin, la quatrième, « Agir en cas de répression », montre comment il convient d'adapter l'action d'un mouvement en fonction de la réponse inévitable de l'adversaire - sanctions ou répression. S'y ajoute une cinquième et dernière partie regroupant des idées et des suggestions utiles qui vous permettront d'enrichir votre savoir et vos capacités.

Les chapitres entrant dans chacune de ces parties sont organisés sous forme de « points-clés », soit 50 questions principales auxquelles nous avons essayé de répondre de façon claire et simple. Vous pouvez donc choisir de lire uniquement les points qui vous intéressent ou chaque chapitre comme un tout. Pour vous en faciliter la lecture, nous expliquerons tout d'abord chacun des thèmes abordés, avant de l'illustrer à l'aide d'un exemple, d'une étude de cas ou d'un exercice pratique, afin de vous permettre, tout en élargissant vos connaissances et développant vos capacités d'activistes, de transmettre le contenu de ce livre à vos amis. Vous y trouverez aussi de nombreuses remarques importantes présentées sous forme de « tuyaux » ou de conseils qu'il faut toujours « avoir à l'esprit », à la fois faciles à retenir et facile à appliquer.

Depuis l'écriture du fameux « Art de la guerre » du stratège militaire chinois Sun Tzu, plusieurs centaines de milliers, voir des millions de pages ont été écrites sur la stratégie et la tactique de guerre. Les auteurs de cet ouvrage espèrent qu'il pourra aider, ne serait-ce qu'un minimum, tous ceux qui pratiquent ou étudient la stratégie de lutte non-violente - mode d'action qui s'est soldé jusqu'à nos jours par l'avènement de changements sociaux pacifiques dans plus de 40 pays à travers le monde, dont la Serbie, même si le « siècle des extrêmes » et la politique du recours à la force tendent, injustement, à faire oublier ces remarquables succès.

## Section Outline:

### Avant de commencer

Les coups d'Etat, les putschs militaires, les attaques terroristes, les guerres classiques ou l'utilisation d'armes destinées à la destruction massive sont autant de moyens pour s'emparer du pouvoir ou s'y maintenir. Ce livre vous propose une approche totalement différente : la stratégie de lutte non-violente.

Pour comprendre le sens de la lutte non-violente, et l'accepter comme une possibilité, il convient, tout d'abord, de bien cerner ce qu'est le pouvoir politique. Car, au-delà d'une lutte pour des idéaux et une vision, l'objectif de la stratégie de lutte non-violente est précisément de s'approprier le pouvoir politique ou, dans la mesure du possible, de restreindre celui de votre adversaire ; sans pouvoir politique, les réformes auxquelles vous aspirez sont impossibles. Le succès ou l'échec de votre combat repose donc sur votre connaissance de la nature du pouvoir.

Lorsque vous aurez mieux compris ce qu'est le pouvoir politique – sa nature, ses sources et les formes qu'il peut revêtir - nous vous proposerons une brève présentation des organisations et des institutions à travers lesquelles il se manifeste, et que nous appellerons les « piliers de soutien ».

En abordant la fin de cette première partie, vous découvrirez ce qui se trouve au cœur même du pouvoir politique: l'obéissance. Vous comprendrez alors que si un peuple refuse d'obéir, nul dirigeant ne peut lui imposer son gouvernement !

## Chapitre 1:

### Introduction à la stratégie de lutte non-violente

Questions traitées dans ce chapitre :

- Différences entre conflit violent et non-violent
- Bref historique et aperçu des succès de l'action non-violente
- L'action non-violente en tant qu'alternative réaliste à la violence

## Chapitre 2:

### La nature, les modèles et les sources du pouvoir politique

Questions traitées dans ce chapitre :

- Qu'est-ce que le pouvoir politique ?
- Comment perçoit-on le pouvoir politique ?
- Quelles sont les véritables sources du pouvoir politique ?

## Chapitre 3:

### Les piliers de soutien : Comment le pouvoir est-il exercé ?

Questions traitées dans ce chapitre :

- Comment le pouvoir est-il exercé au sein de la société ?
- Comment fonctionne cette structure de pouvoir ?
- Pourquoi obéit-on ?





**1**  
**Introduction a la strategie de  
lutte non-violente**

## 1. Pourquoi cette lecture ?

Si nous observons le monde comme un champ de bataille où l'enjeu est de s'approprier le pouvoir politique, nous voyons ressortir deux conceptions, totalement opposées, de la façon de lutter pour y arriver. Ces deux conceptions s'affrontent alors même que vous êtes en train de lire ces pages, et il en a été ainsi durant tout le vingtième siècle. La première, la plus souvent utilisée, a été parfaitement définie par Mao Zedong, célèbre révolutionnaire et leader du parti communiste chinois qui a déclaré: « La politique est une guerre sans effusion de sang, et la guerre une politique avec effusion de sang. Nous sommes pour l'abolition de la guerre ; nous refusons la guerre. Mais on ne peut abolir la guerre que par la guerre. Pour qu'il n'y ait plus de fusils, il faut prendre les armes. » (Le Petit Livre rouge, chapitre 5)

L'utilisation de la violence pour accéder au pouvoir, s'y maintenir et en verrouiller tous les accès est le principe opérationnel découlant de la première de ces conceptions. Mao Zedong l'a brièvement illustré par la formule : « le pouvoir est au bout du fusil ». Osama bin Laden reprend la même position, en insistant sur le fait que la répression « ne peut être éliminée que par le sifflement des balles. » Une telle conception ne laisse tout simplement aucune place à l'idée de compétition pour accéder au pouvoir, compétition qui ne peut être libre et juste que dans les pays démocratiques. Comme

aurait dit le camarade Staline: « Le résultat des élections n'est pas entre les mains de ceux qui votent, mais de ceux qui comptent les votes ».

La seconde conception de la lutte pour accéder au pouvoir politique est le combat non-violent. « La violence », comme l'a observé le grand écrivain argentin Jorge Luis Borges, « est le dernier refuge du faible. » Ces pages seront donc dédiées à tous ceux qui considèrent cette approche non-violente comme la base de la société à laquelle ils aspirent.



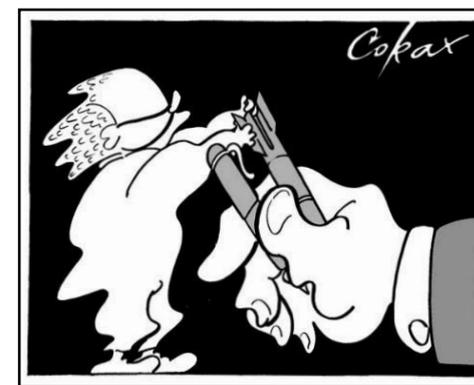
*Jorge Luis Borges*

## 2. Le pouvoir est-il vraiment au bout du fusil ?

Nombreux sont ceux qui le pensent. Rappelons-nous quelques exemples récents où le pouvoir politique s'est manifesté à travers l'exercice de la violence.

- Août 1990 : le Président irakien Saddam Hussein ordonne l'invasion du Koweït. Exercerait-il ainsi un pouvoir politique ? Oui. Il a mobilisé le pouvoir politique de tout un Etat pour atteindre un objectif politique : l'expansion territoriale de l'Iraq et le contrôle sur le pétrole du Koweït.
- Le 17 janvier 1991 : une coalition réunissant 30 pays ayant à leur tête les Etats-Unis lançait des opérations de frappes aériennes pour chasser les troupes irakiennes du Koweït.
- Le 24 mars 1999 : l'OTAN étamait des opérations de frappes aériennes sur la Serbie pour obliger les forces de sécurité serbes à se retirer du Kosovo, ce qui, outre de graves dommages sur les infrastructures du pays, a causé de nombreuses victimes civiles.
- Le 7 octobre 2001 : début de l'invasion de l'Afghanistan par des forces armées placées sous le commandement des Etats-Unis.
- Le 11 septembre 2001 : Al-Qaeda recourt à une forme monstrueuse de violence découlant de sa conception du pouvoir politique. Dix-neuf terroristes opèrent une série d'attentats suicides en détournant des avions de ligne qu'ils précipitent sur des immeubles de New York et de Washington, causant la mort de près de 3 000 personnes.
- Le 20 mars 2003 : malgré les protestations d'une partie de l'opinion publique américaine et internationale, les forces armées menées par les Etats-Unis envahissent l'Iraq.

Ces exemples sont autant de tentatives visant à acquérir ou imposer un pouvoir politique par des méthodes violentes, et toutes se sont soldées par des réponses violentes de la part de la communauté internationale.



*Le Président de la R.F. de Yougoslavie, Slobodan Milosevic, choisit la confrontation avec les pays de l'OTAN au lieu du compris en 1999.*

### 3. Existe-t-il une alternative réaliste à la violence ?

Contrairement à l'idée, souvent répétée, affirmant que « le pouvoir est au bout du fusil », il existe de nombreux exemples qui démontrent l'efficacité d'une démonstration de force qui refuse de recourir à la violence.

- En 1947, face à l'Empire britannique, l'Inde a obtenu son indépendance principalement grâce à une stratégie de lutte non-violente dont les débuts remontaient à 1916. Mohandas Gandhi a su réunir autour de lui les masses populaires en restaurant chez elles le respect les uns des autres et la confiance en soi. Il a fait pression sur les Britanniques à travers le refus de coopérer et en instaurant des institutions qui échappaient au contrôle du gouvernement colonial. Il a sapé la domination britannique aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.



- L'abolition de l'apartheid en Afrique du Sud à la fin des années 80 représente une immense victoire de la lutte non-violente. Nelson Mandela, le leader du principal mouvement d'opposition, en a payé chèrement le prix en passant la plus grande partie de sa vie en prison, mais les stratégies non-violentes, que lui et d'autres responsables politiques ont mises en application, ont abouti à un boycott économique très efficace qui a contraint le gouvernement « blanc » à accepter toute une série de compromis, dont des élections libres et équitables.



- La lutte non-violente a été l'élément principal qui a conduit à la chute du régime de Ferdinand Marcos aux Philippines. A travers une action non-violente trouvant un large écho au sein de la population, les citoyens des Philippines ont apporté leur soutien aux unités de l'armée qui refusaient d'obéir au régime et, sans un seul coup de feu, ils ont littéralement contraint le dictateur à fuir le pays.



- En Pologne, l'organisation Solidarnosc a mené un combat non-violent durant plus d'une décennie. Initié par une série de vastes grèves qui ont permis l'apparition légale de syndicats indépendants, et poursuivi à travers des actions non-violentes s'accompagnant de l'instauration d'institutions parallèles qui ont ébranlé davantage la légitimité du gouvernement, ce combat a abouti au démantèlement du contrôle que le parti communiste polonais exerçait sur le pays. Finalement, le Président polonais s'est vu obligé d'engager des négociations avec les leaders de « Solidarnosc », qui ont débouché sur des élections libres et équitables.



- En mai 1992, le peuple a fait tomber la dictature militaire en Thaïlande grâce à une lutte non-violente menée sous forme de grèves et de protestations massives. Début 2006, un second mouvement populaire non-violent a, à nouveau, contraint un Premier Ministre corrompu à donner sa démission.



Depuis la fin de la guerre froide, l'organisation de mouvements non-violents a abouti à la chute de régimes non démocratiques ou mis un terme à des occupations par des armées étrangères dans les pays suivants :

-  Serbie, en 2000
-  Géorgie, en 2002
-  Ukraine, en 2004
-  Liban, en 2005

En ce moment même, on dénombre dans le monde de nombreux conflits dans le cadre desquels des mouvements démocratiques s'opposent à des régimes autoritaires en recourant à une stratégie de lutte non-violente. Par exemple :

-  en Biélorussie
-  en Birmanie
-  en Iran
-  en Papouasie de l'Ouest
-  au Zimbabwe

S'y ajoutent d'autres conflits qui, sans être ouvertement déclarés comme des luttes non violentes, s'y assimilent par certains aspects, comme par exemple en Azerbaïdjan et Papouasie Nouvelle-Guinée. Le monde où nous vivons aujourd'hui apparaît parfois n'être qu'un vaste champ de bataille.

**Aviez-vous déjà envisagé les choses sous cet angle ?**

**Il n'est peut-être que grand temps de commencer !**



#### 4. Car, en fin de compte, qui a raison ?

Les conflits violents précédemment mentionnés ne constituent que quelques exemples récents, parmi les plus marquants, ayant vu une utilisation de la violence pour atteindre un objectif politique. Voici le bilan des « brillants » résultats obtenus :

A l'opposé, dans les nombreux pays où la lutte pour le pouvoir politique a été conduite par des moyens non-violents au cours de cette dernière décennie, les résultats sont bien différents :

1. AU KOSOVO : malgré la présence de plusieurs milliers de casques bleus, cette région demeure une contrée instable. Les trafics d'armes et de drogues, les affrontements violents entre adversaires politiques et les conflits ethniques qui persistent ne sont que quelques-unes des conséquences néfastes dues au recours à la violence durant les années 90.

2. EN AFGHANISTAN : ici aussi, malgré la présence des troupes de l'OTAN, des conflits armés se poursuivent dans différentes parties du pays, alors que le produit d'exportation le plus rentable reste l'héroïne.

3. EN IRAQ : les effectifs des forces de sécurité nationales et internationales s'élevant à plusieurs centaines de milliers d'hommes sont incapables d'empêcher les conflits religieux et ethniques, de plus en plus nombreux et sanglants, ni les attaques terroristes qui, depuis le début de l'intervention militaire, ont fait des milliers de victimes.

1. EN SERBIE : bien qu'ayant été pendant les années 90 à l'origine de nombreux problèmes dans la région des Balkans, ce pays, depuis la révolution démocratique d'octobre 2000, a bien progressé sur le chemin devant le conduire à la stabilité politique en assurant le développement de ses institutions démocratiques. Lentement mais sûrement, il se rapproche de son adhésion à l'Union Européenne.

2. EN GEORGIE : ayant enregistré un net renforcement des droits politiques et des libertés civiles, ce pays est aujourd'hui un Etat où les fraudes électorales font figure de passé révolu.

3. EN UKRAINE : malgré l'instabilité politique qui persiste, ce pays compte au nombre des Etats où les conflits sont, pour l'essentiel, réglés à travers des processus politiques et électoraux. Tout laisse à penser que des incidents tels que les tentatives d'empoisonnement sur la personne de candidats de l'opposition appartiennent, là aussi, au passé. Cela a notamment été prouvé lors des dernières élections démocratiques qui ont eu lieu en 2006.

4. AU LIBAN : au lendemain d'une interminable guerre civile, ce pays, alors toujours confronté à la présence de troupes d'occupation étrangères, a finalement réussi à obtenir, sans un seul coup de feu, le retrait de dizaines de milliers de soldats syriens. Dans un Moyen-Orient toujours sensible et en crise, le Liban est aujourd'hui dirigé par un gouvernement démocratiquement élu et légitime.

Si la description de ces réussites vous paraît être quelque peu exagérée, et insuffisamment convaincante, vous pouvez vous reporter aux preuves exposées dans l'étude récemment parue, « How Freedom is Won: From Civic Resistance to Durable Democracy », de Adrian Karatnycky et Peter Ackerman. Ces deux auteurs y démontrent notamment que les pays où l'on a recouru à une stratégie de lutte non-violente contre des régimes non démocratiques, ont enregistré une nette diminution de la violence politique. Parallèlement, l'ampleur des libertés fondamentales instaurées au lendemain des changements politiques y apparaît nettement plus importantes que dans les pays où la transition s'est faite à travers des méthodes violentes. La lutte non-violente est donc non seulement une « alternative réaliste » à l'utilisation de la violence, mais la pratique montre clairement que les changements sociaux acquis par des méthodes et des stratégies de lutte non-violente s'avèrent de meilleure qualité et plus durables que ceux issus de méthodes violentes.

#### Ce qu'il faut garder en mémoire :

- Le recours à la violence implique des souffrances au sein de l'ensemble de la population, y compris parmi ceux qui ne sont pas directement impliqués dans le conflit - n'oubliez pas les victimes collatérales des bombardements en Serbie, en Iraq ou en Afghanistan, ni les destructions accompagnant les guerres civiles et les conflits menés par des guérillas. Le prix social et économique à payer pour le recours à la violence retombe toujours, pour une large part, sur la population.

- Une fois au pouvoir, les guérillas doivent, elles aussi, faire partir les trains à l'heure ! Si les guérilleros et tous ceux qui ont recours à la violence maîtrisent assurément les disciplines « à poigne », tels que la connaissance de la tactique, de la logistique et de la planification militaires, ils se montrent souvent peu capables s'agissant de celles, plus « sophistiquées », indispensables au bon fonctionnement d'une société démocratique. Or, la pratique des méthodes de lutte non-violente permet précisément de développer ces capacités qui seront d'une grande importance pour la période transitoire, au lendemain de l'issue victorieuse de la lutte pour le pouvoir ; tout engagement à travers une lutte non-violente passe nécessairement par une initiation à la façon d'organiser et de diriger, ce qui permet d'acquérir de toute une série de connaissances techniques. Cette acquisition est d'autant plus importante qu'à défaut, votre adversaire et ses sympathisants, qui possèdent déjà ces connaissances, continueront, de fait, à diriger la société de l'après conflit, et auront ainsi la possibilité d'annuler les changements pour lesquels vous vous êtes battu.

Ces pages sont dédiées à tous ceux d'entre **VOUS** qui croient au concept de lutte **non-violente**, tout particulièrement à ceux qui sont prêts à consacrer leur temps et leur **énergie** énergie à la lutte non-violente pour un **meilleur avenir** de **leur pays**.

Les auteurs

The image shows the silhouettes of several people on a rooftop against a bright, hazy sunset sky. One person in the center is making a peace sign with their right hand. To their right, another person is holding a rifle. A third person further right is also making a peace sign. The scene suggests a moment of protest or celebration during a conflict.

**2**

La nature, les modèles et les sources du  
**pouvoir politique**

## La nature, les modèles et les sources du pouvoir politique

LE POUVOIR POLITIQUE EST GÉNÉRALEMENT PERÇU DE FAÇON INDIRECTE, À TRAVERS SES FORMES EXTERNES, TELLES QUE L'APPAREIL D'ÉTAT, LE SYSTÈME POLITIQUE OU LES MÉDIAS, TANDIS QUE SON ESSENCE MÊME RESTE, POUR LA MAJORITÉ DES OBSERVATEURS, UNE CHOSE CACHÉE. LA COMPRÉHENSION DU POUVOIR POLITIQUE, SANS CONSTITUER UN PREMIER PAS CONCRET DANS SA RÉALISATION, EST ASSURÉMENT UN ÉLÉMENT PRÉALABLE INDISPENSABLE POUR BIEN PRÉPARER UNE CAMPAGNE NON-VIOLENTE. EN TOUT ÉTAT DE CAUSE, IL IMPORTE DE BIEN COMPRENDRE QUE LE POUVOIR POLITIQUE AU SEIN D'UNE SOCIÉTÉ EST QUELQUE CHOSE DE FLUIDE ET QU'À L'ORIGINE DE CE POUVOIR SE TROUVENT LES INDIVIDUS MÊME QUI CONSTITUENT CETTE SOCIÉTÉ.

### 5. Qu'est-ce que le pouvoir politique ?

Le pouvoir politique est l'ensemble des instruments et des formes visant à exercer une influence ou des pressions – y compris le fait d'en appeler à l'autorité dont on est investi ou de recourir à des récompenses et des sanctions – dont disposent et qu'utilisent les détenteurs de ce pouvoir, à savoir, en premier lieu, le gouvernement, l'État et les groupes d'opposition, pour atteindre leurs objectifs.

Gene Sharp, *The Politics of Nonviolent Action*  
(*La politique de l'action non-violente*)

Dans sa définition du pouvoir politique, Gene Sharp se réfère à la conception du pouvoir telle que l'a énoncée le célèbre sociologue allemand Max Weber : \*Quiconque détient le pouvoir peut exercer une influence sur les autres et sur l'environnement même en cas de résistance à sa ligne de conduite. Ce pouvoir qui repose sur des normes et des règles sociales faisant qu'un comportement social peut être sanctionné par des récompenses ou des punitions, s'appelle l'autorité. Pour être efficace, le pouvoir doit être considéré comme légitime par la majorité de ceux qui sont soumis à cette autorité.



Power is the ability to produce intended effects.  
Bertrand Russell

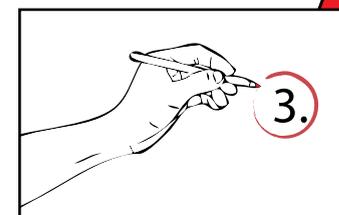
	NIVEAU D'AUTORITE ELEVE	NIVEAU D'AUTORITE FAIBLE
POUVOIR FORT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Président démocratiquement élu</li> <li>Dictateur populaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preneur d'otage ou terroriste</li> <li>Dictateur impopulaire</li> </ul>
POUVOIR FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lauréat du Prix Nobel</li> <li>Enseignant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfant</li> <li>« Cas social »</li> </ul>

Il est impossible d'introduire des réformes au sein d'une société si l'on ne possède pas le pouvoir politique indispensable à la mise en oeuvre de ces réformes. Par sa stratégie la lutte non-violente va donc au-delà d'une lutte pour des idéaux. C'est un combat qui vise à vous assurer le pouvoir de réaliser votre vision.

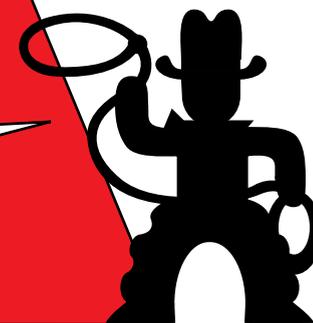
### 6. Comment perçoit-on le pouvoir politique ?

En général on perçoit le pouvoir exactement de la façon dont l'État le désire - comme un monolithe ! On s'imagine que le pouvoir est une chose solidement ancrée, immuable, où seul celui qui est au sommet peut être changé. Car c'est lui et lui seul qui contrôle la société. Tout un chacun est convaincu que tous, tout ce qu'un dirigeant décide un jour devient forcément, dès le lendemain, une réalité pour le peuple. Il apparaît donc que, quoi que l'on fasse pour changer celui qui est au sommet, par le biais d'une révolution, les choses resteront toujours les mêmes ; et le premier qui se hissera au sommet du monolithe s'assurera à son tour le contrôle sur la société.

Or la vraie nature du pouvoir est tout autre. Les fondements du pouvoir peuvent se retourner très rapidement. le pouvoir peut devenir fragile et être facilement redistribué, particulièrement dans le cas des régimes non démocratiques. Car, en fait, le pouvoir au sein d'une société dépend, en tout premier lieu, des hommes, c'est-à-dire de tous les individus qui constituent cette société, au sein de laquelle chacun d'eux, représentant une petite parcelle de pouvoir, peut donc changer d'opinion et refuser de se soumettre aux ordres !



GARDER A L'ESPRIT :  
Ce n'est pas Dieu qui accorde et reprend le pouvoir, ce sont les hommes !



## 7. Quelles sont les véritables sources du pouvoir politique ?

Selon Gene Sharp, les principales sources du pouvoir politique au sein d'une société, sources sur lesquelles s'appuient les dirigeants et les institutions officielles, mais aussi les groupes et les mouvements de citoyens, comprennent les éléments suivants :

### 1. L'AUTORITE

Il s'agit de la capacité à donner des ordres et à les faire respecter et exécuter par ceux qui les ont reçus. Elle se construit lentement et avec patience, mais on peut la perdre très facilement si l'on ne tient pas ses promesses ou si l'on n'enregistre aucun résultat concret.

### 2. LES RESSOURCES HUMAINES

La force d'un organisme ou d'une organisation dépend du NOMBRE de personnes qui travaillent pour cette organisation, ou pour un dirigeant.

### 3. LES COMPÉTENCES ET LES CONNAISSANCES

La qualification des personnes qui constituent les ressources humaines permet d'accroître l'efficacité du travail accompli.

### 4. LES MOYENS MATÉRIELS

Soit l'argent et tous les autres biens qui peuvent servir à développer ou accroître d'autres sources de pouvoir. Ces moyens englobent aussi la logistique, l'édition et la distribution des publications, les espaces de bureau, les moyens techniques et le contrôle des ressources et produits déficitaires.

### 5. LES SANCTIONS

En réalité, c'est la peur de la punition qui fait de la sanction une puissante source de pouvoir. Lorsqu'une institution sanctionne l'obstruction au travail, elle détient un pouvoir ; si le reste de la société reconnaît cette sanction comme légitime, le pouvoir de cette institution est d'autant plus grand. Dans un contexte d'action non-violente, cette source de pouvoir peut être dénoncée à travers la capacité d'une organisation à montrer de façon crédible, continue et publique, la façon dont un régime menace les droits de l'homme et les droits civiques fondamentaux.

### 6. LES FACTEURS INTANGIBLES

(habitudes, comportements, sens des responsabilités) soit l'ensemble des facteurs psychologiques, traditionnels, culturels, religieux, voire idéologiques, pouvant inciter à obéir et à soutenir un dirigeant. Ces facteurs sont généralement issus d'un mélange de règles culturelles et religieuses, telles que l'obéissance aux personnes en uniforme ou aux représentants des institutions religieuses.

### 1. ETUDE DE CAS : Le concierge

Immédiatement après l'attaque terroriste du 11 septembre aux Etats-Unis, les hauts fonctionnaires de l'Etat ont dû prendre des décisions stratégiques de toute première importance. Conformément à la procédure prévue en cas d'état d'urgence et lorsque la sécurité nationale est menacée, le Président Bush se trouvait dans son avion, le « Air Force One », tandis que les principaux responsables de l'administration étaient regroupés dans un bunker, aux alentours de Washington.

Les visages étaient aussi graves que les problèmes rencontrés. Et il en était de même pour les décisions qui devaient être prises à cet instant, décisions qui ne pouvaient être sans conséquences au niveau international.

Imaginez maintenant ce qui se serait passé si, à cet instant, le système de ventilation était tombé en panne. A cette période de l'année, en raison de l'humidité et de la chaleur qui règne à Washington, il est impossible de tenir ne serait-ce qu'une simple réunion sans une climatisation adéquate. Or, il s'avère que la seule personne qui, à l'instant même, possède les compétences et les connaissances requises pour réparer le système de ventilation est... le concierge : un individu n'ayant pas fait de longues études, assez mal payé, d'âge moyen et TRES NERVEUX.

Cet individu peut donc décider de réparer le système de ventilation, mais peut aussi REFUSER de le faire.

Donc, qui aurait été l'homme le plus puissant du monde à cet instant précis ? Bien sûr, s'il ne s'était pas agi d'un état d'urgence, il aurait été facile de trouver quelqu'un qui puisse s'occuper des réparations.

Plus le nombre de personnes prêtes à refuser toute forme de collaboration est grand, plus s'accroît leur capacité potentielle à exercer un pouvoir, et ce, compte tenu du fait, que le résultat de leur choix collectif devient plus important que la somme de leurs actes individuels (synergie).

### GARDER A L'ESPRIT :

Ceux qui contrôlent les sources du pouvoir, détiennent le pouvoir !



Lorsque vous analyserez les sources du pouvoir politique au sein de votre société, réfléchissez également à la façon dont ce pouvoir se manifeste.

### IMPORTANT:

Voici trois indicateurs de pouvoir, qui se recoupent, et qu'il convient d'avoir en vue lors de l'analyse :

#### LA PRISE DE DECISIONS :

Le pouvoir est détenu par ceux qui prennent les décisions, tant politiques, économiques ou autres, considérées comme importantes par la société.

#### L'INFLUENCE :

Toute personne puissante a la capacité de modifier continuellement nos opinions concernant des sujets importants, même si le prix matériel et psychologique à payer est élevé.

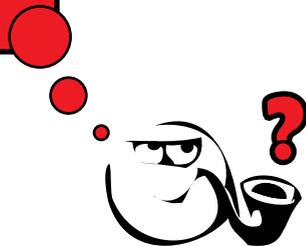
#### LA REPUTATION :

Quiconque est considéré comme puissants détient un pouvoir. Il s'agit de la notion d'autorité (voir « Qu'est-ce que le pouvoir politique ? »)

(D'après le livre de Robert Dahl, Modern Political Analysis.)

#### LES QUESTIONS A SE POSER :

1. Comment le pouvoir est-il perçu au sein de votre société ?
2. Les gens croient-ils à la possibilité d'un transfert de pouvoir d'un groupe à un autre ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?
3. Quelles sont les sources de pouvoir. les plus évidentes au sein de votre société ?
4. Reste-t-il des sources de pouvoir disponibles pour votre mouvement ?
5. Quelle est la nature de l'autorité qu'exerce votre dirigeant ?





3

Les piliers de soutien :  
Comment **le pouvoir** est-il exerce

## Les piliers de soutien: comment le pouvoir est-il exercé ?

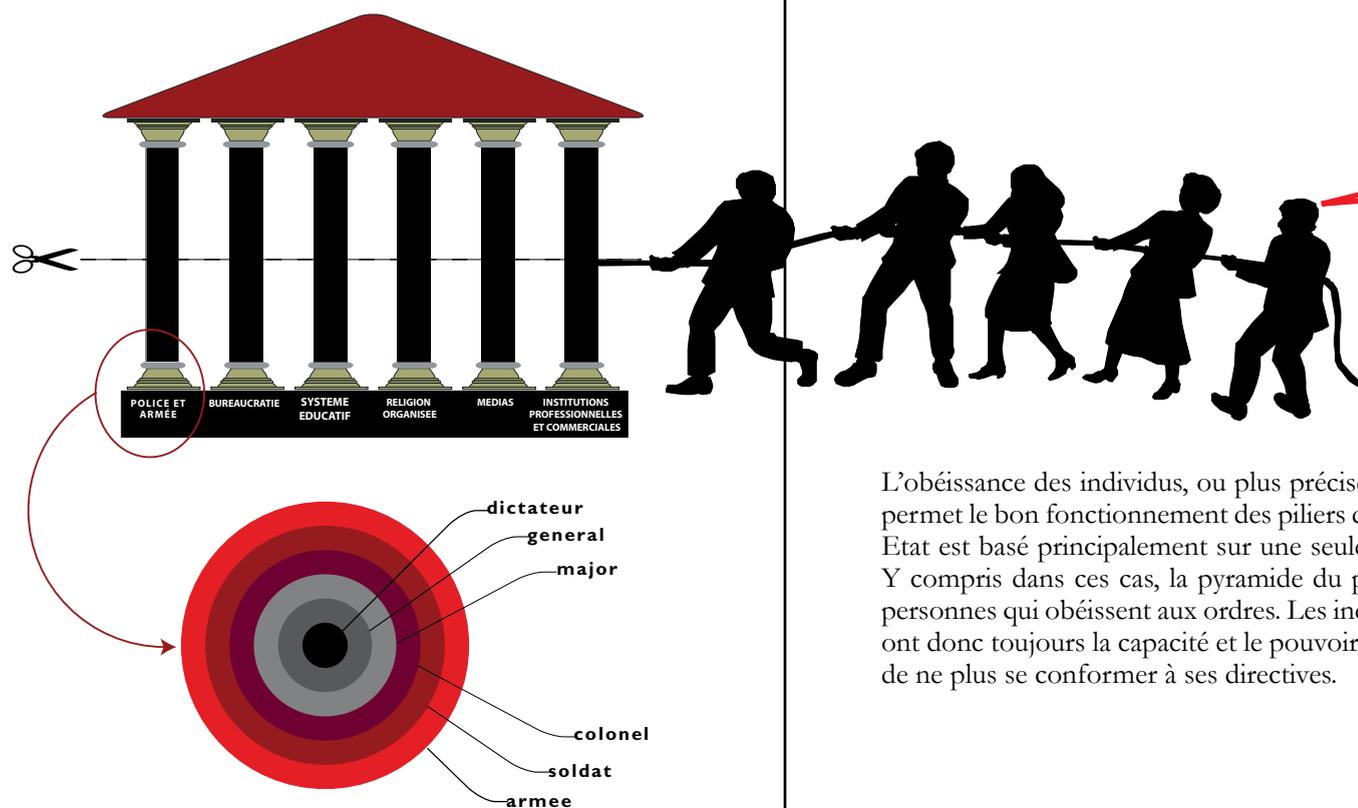
« SEUL, UN DIRIGEANT NE PEUT PAS COLLECTER LES IMPÔTS, FAIRE APPLIQUER LES LOIS ET LES RÈGLEMENTS, VEILLER AU RESPECT DES HORAIRES DES TRANSPORTS PUBLICS, PLANIFIER LE BUDGET NATIONAL, DIRIGER LE TRAFIC, IMPRIMER LES BILLETS DE BANQUE, ENTREtenir LES ROUTES, APPROVISIONNER LES MARCHÉS EN PRODUITS ALIMENTAIRES, PRODUIRE DE L'ACIER, CONSTRUIRE DES FUSÉES, ASSURER LA FORMATION DES FORCES DE POLICE ET DES FORCES ARMÉES, ÉDITER DES TIMBRES OU MÊME TRAIRE UNE VACHE. TOUTES CES TÂCHES SONT ASSURÉES PAR UNE FOULE D'AGENT ET D'EMPLOYÉS À TRAVERS DIFFÉRENTES ORGANISATIONS ET INSTITUTIONS. SI TOUS CES HOMMES CESSAIENT DE METTRE LEURS COMPÉTENCES AU SERVICE DU DIRIGEANT, CELUI-CI NE POURRAIT PLUS GOUVERNER. »

GENE SHARP · THE POLITICS OF NONVIOLENT ACTION · (LA POLITIQUE DE L'ACTION NON-VIOLENTE)

### 8. Comment le pouvoir est-il exercé au sein de la société ?

Le pouvoir au sein d'une société est exercé principalement à travers des institutions et des organisations. La majorité des individus, pris en particulier, n'exerce quand à eux aucun pouvoir politique. Mais tous, y compris ceux assurant le fonctionnement des institutions, sont des êtres vivants que l'on peut persuader de changer d'opinions et de retirer leur soutien à leur dirigeant.

Ces institutions, sur lesquelles repose la structure du pouvoir, sont appelées « Piliers de Soutien ». Si le soutien apporté par les personnes qui assurent leur fonctionnement faiblit ou vient à disparaître, le pouvoir de votre adversaire, qu'il s'agisse d'un gouvernement ou d'un autre organisme, commencera à être ébranlé.



### 9. Comment fonctionne cette structure du pouvoir ?

On peut reconnaître, au sein de chaque société, différents piliers de soutien, dont :

- la police, l'armée et les autres instances coercitives
- la justice, la commission électorale et les élites professionnelles
- les services civils, les spécialistes et autres experts techniques
- le système d'instruction et les structures qui créent et contrôlent la connaissance
- la religion institutionnalisée et les institutions traditionnellement respectées
- les médias et les personnes qui contrôlent la diffusion publique de l'information
- la communauté professionnelle et tous ceux qui sont à la tête des différents secteurs financiers et économiques

En fait, chaque système repose plus précisément sur un certain nombre de piliers qui sont, pour lui, d'une importance cruciale. Identifier ces piliers et développer une stratégie qui permettra, petit à petit, de les affaiblir ou d'en prendre le contrôle, peut s'avérer déterminant quant à la réussite ou à l'échec de votre lutte non-violente.

#### GARDER A L'ESPRIT :

l'objectif principal d'une action non-violente est de retirer à l'adversaire le soutien des individus qui assurent le fonctionnement des piliers de soutien !

L'obéissance des individus, ou plus précisément leur consentement à se conformer aux ordres, permet le bon fonctionnement des piliers de soutien, même lorsque le pouvoir économique d'un État est basé principalement sur une seule industrie ou ressource naturelle telle que le pétrole. Y compris dans ces cas, la pyramide du pouvoir ne pourrait se maintenir sans ces milliers de personnes qui obéissent aux ordres. Les individus et la communauté, considérée comme un tout, ont donc toujours la capacité et le pouvoir de retirer leur soutien à un dirigeant quel qu'il soit, et de ne plus se conformer à ses directives.

## 10. Pourquoi obéit-on ?

L'obéissance est l'élément clé se trouvant à la base même de l'idée de lutte non-violente. Il existe plusieurs raisons qui poussent les individus à obéir à un dirigeant. Il importe de bien appréhender ces raisons pour pouvoir, de manière efficace, inciter ces individus à la désobéissance collective. Le fait même de comprendre pourquoi les individus obéissent fournira des arguments solides pour réfuter la conviction selon laquelle il est « normal d'obéir. »

L'être humain n'est pas génétiquement prédisposé à l'obéissance mais à la vie en communauté, au sein d'une société en mesure de lui proposer des raisons légitimes de respecter volontairement les lois et les conventions. Par conséquent, dès lors qu'un gouvernement contraint des individus à l'obéissance en ayant recours à la menace et aux sanctions, plutôt qu'au consensus social, le degré d'obéissance devient beaucoup plus faible.

Pourquoi considère-t-on l'obéissance comme étant « l'élément clé » du pouvoir politique ? La réponse est simple : si les gens n'obéissent plus, le dirigeant n'aura plus les moyens de faire appliquer ses décisions. Les stratégies de lutte non-violente sont basées sur cette réalité. Les mécanismes et les méthodes de lutte non-violente qui sont employés dans les campagnes et les actions politiques, visent exclusivement à retirer le soutien dont bénéficie votre adversaire.



### GARDER A L'ESPRIT :

L'obéissance est l'élément clé du pouvoir politique !



Parade militaire en Inde, en 1930, *exemple classique de démonstration de force visant à affirmer l'autorité du gouvernement colonial.*

### LES QUESTIONS A SE POSER :

1. Quels sont les piliers de soutien qui existent dans votre pays ?
2. Quels sont les piliers qui ont une importance cruciale pour le pouvoir ?
3. Qu'est-ce qui pousse les personnes qui travaillent dans ces institutions-organisations ayant une importance cruciale à être loyales ?
4. Comment approcher ces personnes ?
5. Quelles sont les raisons principales qui incitent les gens à obéir au gouvernement ?



## Section Outline:

### Ii pour commencer

Une fois que vous aurez cerné la véritable nature du pouvoir politique, puis la façon dont il s'exerce à travers les institutions et les organisations que l'on appelle « les piliers de soutien », et que vous aurez parfaitement compris ce qui fait que l'obéissance est l'élément clé du pouvoir politique, vous serez prêts à passer de la théorie de la lutte non-violente à une première étape pratique.

Comme pour tout autre entreprise sérieuse, vos activités principales reposeront désormais sur la réalisation d'une évaluation et d'une planification stratégique préalables. La planification sera toujours une première étape essentielle dans l'organisation de vos actions et de votre campagne. Sans une bonne planification, toute campagne se réduirait à une tentative dont le succès ne dépendrait que de la chance. Tous les aspects de votre campagne doivent être minutieusement planifiés avant d'être mis en œuvre : depuis la stratégie retenue jusqu'aux moyens financiers, depuis l'organisation des activistes sur le terrain jusqu'aux relations avec les médias.

L'un des éléments les plus importants devant entrer dans la planification de votre projet est la communication ciblée. Celle-ci vous aidera à attirer l'attention sur vos activités, à persuader les gens autour de vous de changer d'opinions et, éventuellement, à les rallier à votre mouvement. Cette deuxième partie vous proposera donc également des outils pratiques qui vous aideront à planifier votre communication et la programmation des événements publics.

## Chapitre 4 :

### Introduction : Planification et évaluation des possibilités

Questions traitées dans ce chapitre :

- Pourquoi l'évaluation des possibilités est-elle indispensable ?
- Qu'est-ce que l'analyse « SWOT » ?
- Pourquoi a-t-on besoin d'un plan ?

où nous verrons en particulier :

- Les luttes non-violentes ayant abouti ou échoué
- Les trois concepts fondamentaux de la stratégie d'action non-violente :
  1. Analyse stratégique des points forts et des points faibles ;
  2. Planification ;
  3. Se concentrer sur ses possibilités, et non pas sur ses intentions

## Chapitre 5 :

### Savoir planifier :

### La matrice d'un projet

Questions traitées dans ce chapitre :

- Quelles sont les questions majeures se posant dans le cadre de votre lutte ?
- Qui fera Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi ?
- Comment utiliser une matrice de projet ?

où nous verrons en particulier :
- L'importance de la planification et le principe « convaincre en 10 minutes »
- Modèle de matrice de projet



Chapitre 6 :

**Communication ciblée :  
comment développer un message ?**

Questions traitées dans ce chapitre :

- Comment planifier la communication ?
- Qui est votre public cible ?
- Qu'est-ce qu'un message ?
- Comment développer votre message ?

où nous verrons en particulier :

- La définition de la communication ciblée
- Le choix des publics cibles
- La définition du message

Chapitre 7 :

**Faire connaître son message :  
Exécuter des actions publiques**

Questions traitées dans ce chapitre :

- Qu'est-ce qu'une action publique ?
- Comment planifier une action publique ?
- Comment enfermer l'adversaire dans un dilemme ?

où nous verrons en particulier :

- La planification et la conduite d'une action publique
- Les actions dilemmatiques et comment en tirer profit





**4**

**Planification et evaluation  
des possibilites**

## Planification et évaluation des possibilités

POUR CONDUIRE UNE LUTTE NON-VIOLENTE EFFICACE, L'ÉTAPE ESSENTIELLE, QUI SERA AUSSI LA PREMIÈRE, EST LA PLANIFICATION. LE PREMIER PAS VERS LA RÉALISATION DE VOTRE OBJECTIF EST L'ANALYSE DÉTAILLÉE ET L'ÉVALUATION TANT DE VOS POSSIBILITÉS QUE DE CELLES DE L'ADVERSAIRE, ET ENSUITE SEULEMENT LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE PLAN DE CAMPAGNE QUI DOIT ÊTRE BASÉ SUR DES PARAMÈTRES RÉALISTES.

CONNAIS TON ENNEMI ET CONNAIS-TOI TOI-MÊME ; EUSSEZ-VOUS CENT GUERRES À SOUTENIR, CENT FOIS VOUS SEREZ VICTORIEUX. · SUN TZU « L'ART DE LA GUERRE » ·

### 11. Pourquoi l'évaluation des possibilités est-elle indispensable ?



Sun Tzu, célèbre stratège de l'Empire chinois

Tout comme vous ne sautez pas à l'eau avant d'en avoir vérifié la température, vous n'entamez pas une lutte non-violente sans avoir examiné la situation sur le « champ de bataille ». L'évaluation des possibilités est l'étape au cours de laquelle les débutants font le plus d'erreurs. Si vous sous-estimez l'adversaire ou surestimez vos propres possibilités, votre projet devient irréaliste et, par conséquent, votre objectif ne pourra pas être atteint. En premier lieu, il est très important de faire la différence entre vos intentions et vos possibilités.



**GARDER A L'ESPRIT :**  
Concentrez-vous sur vos possibilités, et non pas sur vos intentions !

**EXEMPLE :** Faire la différence entre vos intentions et vos possibilités

Intentions	Possibilités
Je souhaite dîner dans un restaurant chic	J'ai juste de quoi acheter un sandwich
Nous souhaitons organiser des manifestations de masse	Nous n'avons que quelques dizaines de sympathisants
L'adversaire veut faire arrêter tous les leaders de l'opposition	L'adversaire n'a que peu d'informations concernant les dirigeants de l'opposition

Mettez-vous un instant à la place d'un propriétaire de magasin qui veut déterminer quelle est la marchandise dont la vente pourrait être la plus profitable pour lui. Il doit pour cela prendre en compte deux choses : tout d'abord, le type de marchandise que les clients achèteront le plus souvent chez lui, et ensuite, le prix auquel il la payera. C'est de cette même façon que vous arriverez à vos conclusions en ce qui concerne le besoin des individus pour une action publique, et les moyens nécessaires à la réalisation de cette action.

Pour évaluer le besoin d'entreprendre une action non-violente, il convient de prendre en compte les facteurs suivants :

- **Le bénéfice individuel** pour chacun des participants : lorsque le bénéfice individuel est moindre, même si la société pourrait peut-être en tirer un bénéfice plus important, le besoin d'entreprendre une action reste faible (nous y reviendrons plus loin !)
- **Les alternatives possibles** : lorsque l'on estime qu'il existe d'autres solutions que l'action non-violente pour résoudre un problème, le besoin d'entreprendre une action reste faible également

Pour évaluer la possibilité d'engager une action non-violente ou de réunir les fonds nécessaires à sa réalisation, il faut tenir compte des facteurs suivants :

- **Le coût de l'organisation** : il est plus élevé lorsque les participants sont nombreux et que les groupes ciblés sont importants.
- **La couverture géographique** : même si les activistes prêts à participer sont nombreux, si ce nombre est concentré dans une ville ou une région
- **Les Ressources** : elles comprennent le temps nécessaire à l'organisation et à la réalisation de l'action, ainsi que les ressources humaines et les moyens matériels nécessaires (nous y reviendrons dans les chapitres 9-11).

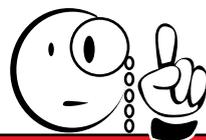
Lors de l'évaluation du besoin d'entreprendre une action non-violente et des moyens nécessaires pour sa réalisation, il importe d'examiner aussi bien vos propres possibilités que celles de l'adversaire. (Tiré du livre *The Economic Way of Thinking* de Paul Heyne)

## 12. Qu'est-ce que l'analyse SWOT ?

Lorsque vous aurez procédé à l'évaluation précise des capacités et des possibilités d'agir, en tenant compte des profits et des pertes qui peuvent en résulter, et ce aussi bien pour votre adversaire que pour votre mouvement, il sera temps de passer à l'étape suivante. L'analyse SWOT est un outil efficace qui facilite l'examen de votre entourage et de vos possibilités en matière d'organisation. En tant que première phase du travail de planification, elle aidera votre mouvement à se concentrer sur des points-clés. L'abréviation SWOT est formée des initiales des mots Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes. Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes.

Ce qui fait de l'analyse SWOT un outil particulièrement puissant, c'est qu'avec un peu de réflexion elle peut vous aider à découvrir de nouvelles opportunités que vous pourrez tourner à votre avantage. En cernant vos faiblesses, vous serez aussi mieux à même d'anticiper et d'écarter des menaces qui pourraient vous nuire si vous n'êtes pas sur vos gardes.

<b>Forces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont vos avantages ?</li> <li>• Quelles sont vos possibilités ?</li> <li>• Quels sont les moyens majeurs dont vous disposez ?</li> <li>• Quelles sont vos forces aux yeux des autres ?</li> </ul>
<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les obstacles qui vous attendent ?</li> <li>• Que fait votre adversaire ?</li> <li>• Quelles sont parmi vos faiblesses celles qui pourraient nuire à votre mouvement ?</li> </ul>
<b>Opportunités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Où pouvez-vous trouver de bonnes opportunités ?</li> <li>• Quelles sont les tendances qui vont en faveur de votre action ?</li> <li>• Y a-t-il des alliés potentiels dans votre entourage ?</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que pourriez-vous améliorer ?</li> <li>• Quels sont vos points faibles ?</li> <li>• Que devriez-vous éviter ?</li> </ul>



### IMPORTANT:

Il faut évaluer soigneusement et agir stratégiquement, car les ressources sont limitées, et cela vaut également pour votre adversaire.

Les 5 règles à suivre lors de l'analyse SWOT :

1. Soyez réaliste concernant les forces et les faiblesses de votre mouvement.
2. Cette analyse sert à distinguer la position de votre mouvement aujourd'hui et celle qu'il pourra être la sienne à l'avenir.
3. Exprimez-vous de façon claire. Evitez les « flous ».
4. L'analyse doit toujours être faite par rapport à votre adversaire – en tenant compte de vos avantages et vos handicaps par rapport à lui.
5. Les conclusions que vous tirerez de cette analyse doivent être claires et concises. Après avoir pris en considération la situation sous ses différents aspects, organisez soigneusement votre analyse.

## 13. Pourquoi a-t-on besoin d'un plan ?

L'élaboration d'un plan est indispensable pour organiser et conduire des actions de grande ampleur, telles que des campagnes. Sans une planification préalable, toute campagne se réduirait à une tentative dont le succès ne dépendrait que de la chance. Tous les points importants de votre campagne doivent être planifiés avant leur mise en œuvre, qu'il s'agisse de la collecte des fonds nécessaires, de vos relations avec les médias ou de la mobilisation de vos concitoyens. Par conséquent, il est indispensable que toute action non-violente, fasse l'objet d'une planification à tous les niveaux.



Le succès couronne toujours une suite de tentatives et d'échecs menés avec persévérance et sans perdre la foi  
*Sir Winston Churchill*

ETUDE DE CAS : OTPOR, Serbie 2000. Différents niveaux de planification développés fin 1999.

Après les frappes aériennes de l'OTAN sur la Serbie et le Monténégro au printemps 1999, le régime de Milosevic a tenté de consolider son pouvoir et de discréditer ses adversaires en les désignant comme des traîtres s'étant mis au service des pays qui ont participé aux opérations de bombardement. Face à cette attitude, les nombreux partis pro-réformistes n'ont pas réussi à s'entendre pour former une plate-forme politique stable et cohérente. Il s'en est suivi un vide appelant l'apparition d'un mouvement capable de mobiliser l'opinion publique. « OTPOR ! » a efficacement comblé ce vide au cours de l'année 2000, mais ce, uniquement à la suite d'une planification minutieuse entreprise dès l'automne 1999.



Le tableau ci-dessous indique les éléments-clés de la stratégie et de la tactique adoptées par Otpor ; l'ensemble du projet a été élaboré à chaque niveau, depuis la stratégie globale jusqu'aux différentes tactiques.

<p>1. Stratégie globale</p>	<p>Comment allons-nous sortir victorieux de cette lutte ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mettre en place et développer le mouvement avant les élections,</li> <li>• engager une campagne à trois niveaux – négative pour l'adversaire, positive pour l'opposition et inciter la participation aux élections</li> <li>• se préparer à une fraude électorale en organisant une grève générale et la prise de contrôle non-violente du pouvoir avec l'aide de nos principaux alliés</li> </ul>	
<p>2. Stratégies et principes généraux</p>	<p>Choisir des lignes d'action principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobiliser la jeunesse, recruter en masse, s'allier avec les ONG et les partis d'opposition</li> <li>• communiquer à l'aide d'un symbole</li> <li>• garder l'avantage de l'offensive</li> </ul>	
<p>3. Tactiques</p>	<p>Choisir des actions qui peuvent tourner à notre avantage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• actions publiques peu coûteuses mais marquantes, théâtre de rue, grèves et protestations d'étudiants,</li> <li>• boycott des médias officiels dont se sert le régime pour sa propagande</li> </ul>	

La gestion d'une campagne ressemble beaucoup à la gestion d'une entreprise. Pour réussir, il faut pouvoir répondre à deux questions : « où allez-vous ? » et « comment comptez-vous y arriver ? » Votre vision constitue la réponse à la première de ces questions, et votre stratégie, à la seconde. Une fois que votre campagne aura été lancée, il ne sera plus temps de mettre au point votre stratégie et vos tactiques. Vous devez alors pouvoir vous appuyer sur un plan, préalablement élaboré, vous indiquant la marche à suivre. Bien sûr, toute campagne étant sujette à des changements, ce plan doit rester un document dynamique et évolutif. Il n'en doit pas moins constituer, à chaque instant, une base solide pour l'ensemble de votre action.



<input checked="" type="checkbox"/> TOUJOURS	<input type="checkbox"/> NE JAMAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• être réaliste dans votre évaluation</li> <li>• vous concentrer sur vos possibilités, et non pas sur vos intentions</li> <li>• assurer un soutien à votre projet au sein de ceux partagent à votre engagement</li> <li>• définir un objectif précis</li> <li>• définir clairement les objectifs et cibles de vos actions pour atteindre cet objectif</li> <li>• rester flexible et savoir s'adapter</li> <li>• profiter des opportunités</li> <li>• savoir tirer profit de vos erreurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sous-estimer l'adversaire</li> <li>• surestimer vos capacités</li> <li>• estimer que vos ressources sont illimitées</li> </ul>

18 Jan 05

Tactics Queue

Unemployment: Very High

Inflation: Very High

90 (26)

29



A. Thomas



B. Freiburg



T. Odo



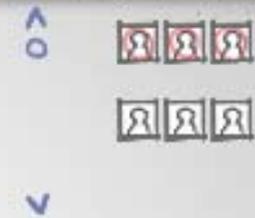
W. Devigne



L. Lilly



R. Lundgren



View Completed

View Current/Future

Tactic Name/Coordinator

Start - End date



- Organize Concert - Rocha Town Square  
Beth Freiburg
- Train (Nonviolent Intervention) - Infeliz Bulletin  
Tessa Odo
- Wear Symbol - University of Infeliz  
Winston Devigne
- Publish Website -  
James Brooke
- Recruit Character - Arthur Gillscar  
Anthony Thomas
- Charity - Advogado Textile Workers  
Leona Lilly

18 Jan 05 - 26 Jan 05

17

6

18 Jan 05 - 28 Jan 05

5

2

18 Jan 05 - 19 Jan 05

10

5

18 Jan 05 - 19 Jan 05

10

2

15 Jan 05 - 20 Jan 05

1

1

15 Jan 05 - 26 Jan 05

20

5

Postpone

Rush

Delete

Discontinue

Copy

A FORCE MORE POWERFUL



Winston Devigne

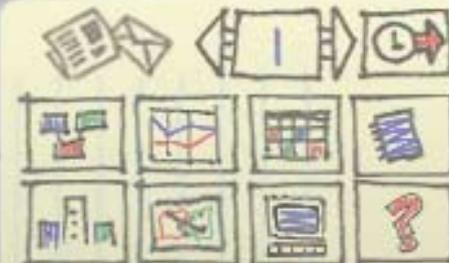
Occupy Building

31 Jan 05

0



Court



5

Savoir planifier :

La matrice d'un projet

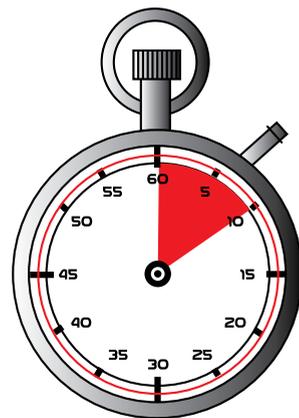
## Savoir planifier : La matrice d'un projet

LA PLANIFICATION ÉTANT UN TRAVAIL QUI VISE AVANT TOUT ET PRINCIPALEMENT À ASSURER LA BONNE ORGANISATION DE VOTRE CAMPAGNE, OU DE TOUTE AUTRE ACTION MAJEURE, IL EST INDISPENSABLE QU'ELLE ABOUTISSE À LA FORMULATION D'INSTRUCTIONS CLAIRES ET CONCISES POUR CHACUNE DES ÉTAPES - AUSSI BIEN STRATÉGIQUES QUE TACTIQUES - DE VOTRE PROJET. LE MONDE DU COMMERCE NOUS A APPRIS QUE « AUCUN PRODUIT NE PEUT ÊTRE VENDU S'IL FAUT PLUS DE 10 MINUTES POUR CONVAINCRE UN ACHÉTEUR POTENTIEL QU'IL EN A VRAIMENT BESOIN. » DE FAÇON SIMILAIRE, IL EST ESSENTIEL, POUR UN MOUVEMENT NON-VIOLENT, DE POSSÉDER UN DOCUMENT DÉCRIVANT DE FAÇON CONCISE LES ACTIONS ET OPÉRATIONS PRÉVUES, MAIS ÉGALEMENT DE STRUCTURER ET PRÉSENTER CELLES-CI SELON UNE MATRICE STANDARD EXPOSANT CLAIREMENT VOTRE OBJECTIF, LES ÉTAPES À ENTREPRENDRE ET LES RESPONSABILITÉS DE CHACUN.

### 14. Quelles sont les questions majeures se posant dans le cadre de votre lutte ?

La présentation d'un projet selon une matrice préétablie (Matrice de projet) vise à faciliter la planification de votre campagne. On peut utiliser ce type de présentation aussi bien pour des actions isolées que pour une campagne qui comprend plusieurs actions qui devront être menées simultanément sur plusieurs fronts. Une telle présentation de votre projet permet de répondre aux questions majeures que peut se poser toute personne en prenant connaissance :

- Dans quel environnement doivent se dérouler les actions prévues ?
- Que doit-on faire (définition de la ou des actions prévues) ?
- Comment allons-nous y parvenir (concept de l'opération) ?
- Quelles sont les tâches, les missions et les responsabilités de chacun dans ce contexte ?
- Quelles sont les informations essentielles ayant trait au soutien au projet et de la communication autour du celui-ci ?
- Que pourrait faire votre adversaire pour entraver ou interrompre notre action ?



*“Aucun produit ne peut être vendu s'il faut plus de 10 minutes pour convaincre un acheteur potentiel qu'il en a vraiment besoin.”*

Tout ce qui figure dans cette matrice de projet doit être écrit de façon claire, concise, et avec des mots simples.

### 15. Qui fera quoi, où, quand, comment et pourquoi ?

Le point commun de tous les mouvements ayant donné des résultats est une bonne organisation du travail. La clé d'une bonne planification réside dans l'attention portée à chaque détail. Pour chaque activité ou action proposée, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes : « Qui fera quoi, où, quand, comment et pourquoi ? »

Il y a deux avantages majeurs à disposer d'une présentation claire de votre projet :

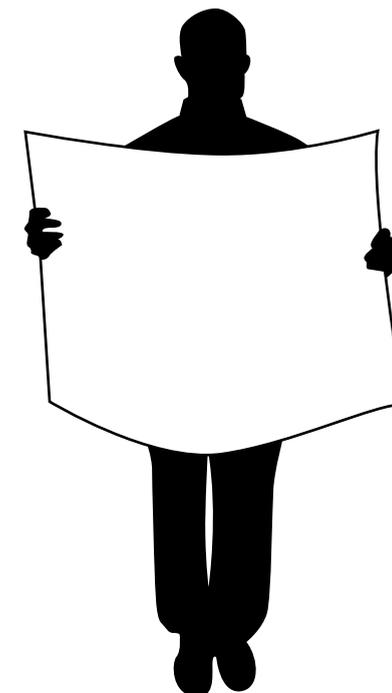
1. Les activistes, auxquels un tel document est notamment destiné, en comprendront aisément le contenu dès la première lecture ;

2. Grâce à ce document et sa conception suivant une matrice, chaque activiste sera à même de transmettre à son entourage les grandes idées promues par votre mouvement.

Le mouvement en tirera un autre avantage important, l'établissement d'une telle présentation peut être un moyen de contrôle interne, puisqu'elle révèle les capacités de votre organisation et les éléments qui doivent être modifiés, afin d'améliorer ces capacités.

### 16. Comment utiliser une matrice de projet ?

La matrice d'un projet doit comprendre cinq parties, chacune d'elles devant être remplie de façon la plus claire et la plus concise possible. Hormis celle qui décrit la campagne dans sa globalité, les différentes parties ne devraient pas dépasser un paragraphe, autrement dit, le plan entier doit tenir sur deux pages dactylographiées maximum.



## MODELE DE MATRICE DE PROJET

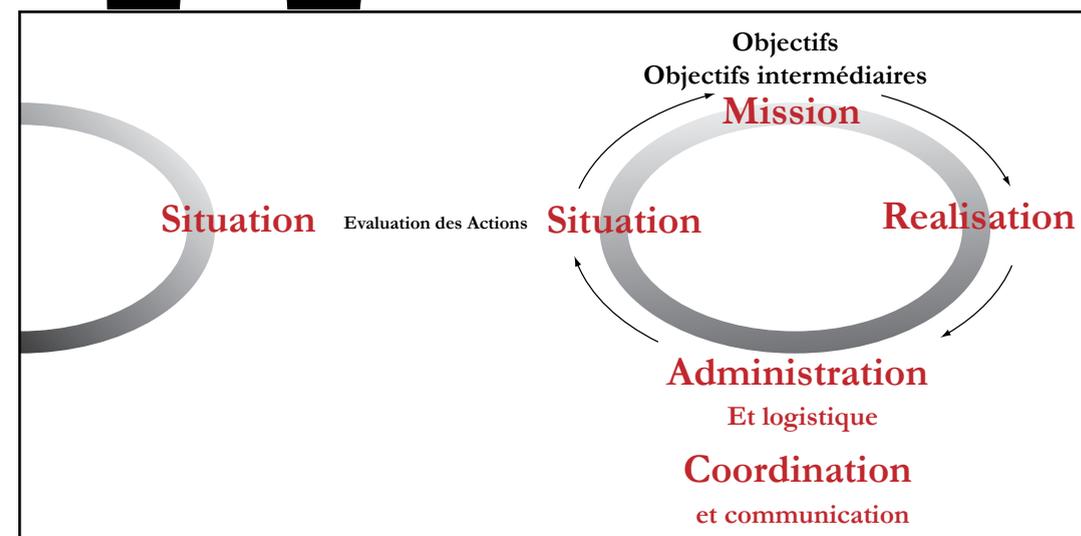
Paragraphe de la matrice:	Contenu :
I Situation	Décrit les principales activités de l'adversaire et de nos alliés dans les domaines où doivent se dérouler les actions prévues.
II Mission	Formule de façon claire et concise : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pourquoi</b> l'action que nous voulons mener est-elle importante ? (ex. pour protester contre la censure des médias)</li> <li>• <b>Comment</b> l'action va-t-elle se dérouler ? (ex. manifestation publique)</li> <li>• <b>Quand et où</b> va-t-elle avoir lieu ? (ex. à midi, devant le bâtiment de la télévision nationale)</li> <li>• <b>Qui</b> va faire <b>quoi</b> ? (ex. les étudiants vont lire devant les caméras des informations collectées de façon indépendante)</li> </ul>
III Réalisation	Décrit <b>comment</b> et <b>quand</b> va se dérouler la campagne ou l'action non-violente, du début à la fin. <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il s'agit d'une campagne, il faut exposer chacune des étapes, y compris les étapes préparatoires et les objectifs intermédiaires. Le découpage en étapes peut se faire en fonction du type d'événements prévus ou de leur ordre chronologique.</li> </ul>
IV Administration et logistique	Répertorie les moyens administratifs et logistiques disponibles et comment les obtenir. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit et répertorie les moyens matériels et les ressources humaines nécessaires (<b>quand</b> et <b>qui</b>) ; par exemple, les financements, le matériel imprimé, le matériel vidéo, les animateurs et les personnes célèbres prêtes à soutenir l'activité en question.</li> </ul>
V Coordination et Communication	Définit les procédures adoptées : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qui</b> va coordonner les groupes qui participeront à la campagne et aux actions, et <b>quand</b></li> <li>• <b>Autour de quel thème</b> souhaite-t-on communiquer</li> <li>• <b>Comment</b> va-t-on mettre en oeuvre cette activité de communication. On peut ici indiquer les numéros de téléphone, les adresses électroniques, les coursiers, etc., qui seront opérationnels.</li> </ul>

GARDER A L'ESPRIT :

Insistez pour que la même matrice soit utilisée lors du travail même de planification et lors de la présentation du plan !



On peut considérer la matrice de projet comme une présentation des maillons d'une chaîne. La Situation est le premier maillon de cette chaîne et conduit à la formulation de la Mission qui comprend un objectif principal et des objectifs intermédiaires. La Réalisation détermine la façon dont chaque objectif intermédiaire sera réalisé, ce qui conduit à l'Administration et à la Coordination. L'Evaluation boucle la boucle, mais elle n'est pas intégrée à la matrice de projet. Son rôle est de relier les différentes situations. Chaque matrice de projet, ainsi établi, peut vous apporter des renseignements précieux concernant l'adversaire et votre mouvement.

GARDER A L'ESPRIT :

Un « brainstorming » approfondi doit toujours précéder le travail de regroupement et d'organisation des informations importantes pour votre projet !



Exemple de mission correctement formulée :

Dans le but de permettre l'instauration d'un gouvernement démocratique, un Comité pour la tenue d'élections libres et équitables a engagé une campagne non-violente le 1er juin 2006 afin de mobiliser le public autour des thèmes suivants :

- Soutenir et voter pour les candidats pro-démocrates aux prochaines élections législatives ;
- Empêcher les fraudes dans les bureaux de vote ;
- Fonder un « comité de grèves » au niveau national qui, en cas de fraudes électorales, pourra appliquer des sanctions non-violentes à l'encontre du pouvoir ;
- Préparer la mise en place du nouveau gouvernement démocratique.

**ETUDE DE CAS :** Découpage en plusieurs étapes de la réalisation d'une campagne grâce à une matrice de projet. La réalisation d'une campagne « Tous aux urnes » peut être découpée en trois étapes :

**Pendant l'étape I** (phase préparatoire) : Création d'une équipe chargée de concevoir un programme de formation qu'un encadrement de formateurs dispensera à tous ceux qui participeront à la campagne « Tous aux urnes » dans chacune des circonscriptions électorales.

**Pendant l'étape II** Les formateurs de la campagne « Tous aux urnes » assurent la formation de ceux qui vont participer à cette campagne et suivre les élections dans chaque circonscription électorale.

**Pendant l'étape III** Les activistes formés apportent leur concours direct en aidant les citoyens autour des opérations de vote, en étant membres des bureaux de vote, en informant régulièrement du taux de participation et en annonçant les derniers résultats du décompte des voix durant toute la soirée électorale.



GARDER A L'ESPRIT :

Découpez votre plan de projet en étapes !

La campagne « Tous aux urnes », mise en oeuvre par OTPOR à l'annonce de l'élection présidentielle prévue en Serbie en septembre 2000, comportait ces trois étapes. Le fait de disposer d'une solide infrastructure lors du lancement même de la première étape s'est avéré décisif. Contrairement à la majorité des partis pro-réformistes en Serbie, OTPOR a sans cesse investi dans le développement des capacités de ses volontaires (voir chapitre 14), et a établi d'étroites relations avec les ONG nationales et internationales susceptibles d'apporter une assistance précieuse sous forme de formations et d'évaluations, notamment s'agissant de la façon de suivre le taux de participation ou des normes nationales et internationales garantissant la tenue d'élections équitables. Une approche similaire, bien que dans un environnement moins répressif, s'est avérée efficace en Slovaquie, avec la campagne « OK <98 » lorsque la mobilisation des citoyens a permis l'élection de Vladimir Meciar au poste de Premier Ministre. D'autres campagnes « Tous aux urnes » ont également prouvé leur efficacité en Géorgie en 2002 et en Ukraine en 2005.



**N'OUBLIEZ PAS :**

Si un projet prévoit un boycott national des médias du régime, mais que les membres de votre organisation sont principalement concentrés dans quelques régions seulement, il faut alors revoir le projet ou établir un projet supplémentaire qui permettra de recruter de nouveaux membres dans l'ensemble du pays.

Tout mouvement doit adapter la réalité à son projet, ou adapter son projet à la réalité.



6

Communication ciblée :  
Développer un message

## Communication ciblée : Développer un message

UN VIEIL ADAGE ANGLAIS DIT : « LA PLUME EST PLUS PUISSANTE QUE L'ÉPÉE ». DE NOS JOURS, LA MÊME IDÉE SERAIT PROBABLEMENT QUELQUE PEU DIFFÉREMMENT FORMULÉE : « UN MOT EST PLUS PUISSANT QU'UNE ARMÉE ». LA COMMUNICATION CIBLÉE PERMET DE RALLIER LES GENS À VOTRE CAUSE ET, AVEC LE TEMPS, DE LES INCITER À AGIR DANS L'INTÉRÊT DES CHANGEMENTS SOCIAUX. UNE COMMUNICATION CIBLÉE EFFICACE REPOSE SUR QUATRE ÉLÉMENTS : LA DÉFINITION D'UN PUBLIC CIBLE, LE MESSAGE, LE MESSEGER ET LE RETOUR D'INFORMATION.

« TU DOIS PERSONNIFIER LE CHANGEMENT AUQUEL TU ASPIRES » - MAHATMA GANDHI

### 17. Comment planifier la communication ?

Nous avons vu jusqu'à présent comment le pouvoir était exercé grâce aux piliers de soutien (chapitres 2 et 3), comment évaluer les possibilités de votre mouvement et celles de votre adversaire, et la façon de développer un plan d'actions en se basant sur cette évaluation (chapitres 4 et 5). La conception d'un projet de communication ressemble beaucoup à l'élaboration du projet de campagne ou d'action publique.

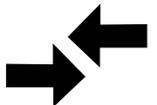
Si vous voulez mobiliser le public contre la répression, votre communication avec le public doit être minutieusement planifiée et très précise, c'est-à-dire ciblée. Cette communication doit avoir pour objectifs :



- UN CHANGEMENT DE L'OPINION PUBLIQUE PAR RAPPORT À UN SUJET OU UN PROBLÈME DONNÉ
- UN CHANGEMENT DES HABITUDES ET DE COMPORTEMENT AU SEIN LA POPULATION PAR RAPPORT À CE SUJET OU CE PROBLÈME.

Pour atteindre ces objectifs, il vous faut tout d'abord définir les groupes sociaux sur lesquels vous souhaitez influencer (**la cible**), ce que vous voulez leur transmettre (**le message**), et le moyen dont vous vous servirez pour transmettre ce message (**le messager**). Il est très important aussi de savoir quel effet votre message a produit sur le public afin de préparer encore mieux vos prochaines actions (**le retour de l'information**).

#### 1. LA CIBLE    2. LE MESSAGE    3. LE MESSEGER    4. LE RETOUR DE L'INFORMATION



### 18. Qui est votre public cible ?

L'expérience nous a appris qu'un mouvement non-violent qui communique simultanément avec les quatre groupes cibles principaux suivants obtient plus facilement le soutien dont il a besoin pour atteindre ses objectifs.

GROUPE	EN FONT PARTIE :	VOUS ATTENDEZ D'EUX QU'ILS :
Membres et sympathisants	Tous ceux qui soutiennent votre organisation de façon passive ou active	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aient de l'initiative, soient motivés et prêts à agir</li> <li>• acceptent les risques liés à la réalisation de la mission que s'est fixée le mouvement</li> </ul>
Public au sens large	dont le large spectre englobe aussi bien les membres et les sympathisants des organisations adverses que les unions d'étudiants qui partagent les valeurs de votre mouvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soient réceptifs à votre message afin que vous puissiez attirer un maximum d'individus, y compris les sympathisants de votre adversaire</li> </ul>
Alliés potentiels	« Le reste de l'opposition », dont notamment les groupes socialement actifs qui partagent des valeurs similaires aux vôtres ou qui sont engagés dans des activités non-violentes et possèdent une infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participent activement et forment une coalition capable de compromis et de rester unie jusqu'à ce que chaque groupe atteigne son objectif stratégique</li> </ul>
Public international	ONG internationales qui oeuvrent pour le respect des droits de l'homme, les médias étrangers, les gouvernements de pays étrangers et la communauté professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• encouragent et soutiennent votre mission</li> <li>• limitent et sanctionnent les actes répressifs de votre adversaire</li> </ul>

Chaque public cible respecte certaines règles précises, et les personnes qui font partie de ces groupes ont aussi leurs propres opinions, intérêts et besoins. Il vous faudra savoir en tenir compte dans vos efforts pour rallier ces personnes à votre mouvement, en basant votre communication sur leur système de valeurs, autrement dit sur les idées en vogue au sein de ces groupes concernant ce qui est bien ou mal, souhaitable ou non.

## 19. Qu'est-ce qu'un message ?



### N'OUBLIEZ PAS :

Les faits ne parlent pas d'eux-mêmes, ils n'ont un sens qu'une fois placés dans un contexte !

L'Institut National Démocratique, organisation indépendante proche du Parti démocratique aux USA, avance la définition suivante : « Le message est un corpus réduit d'informations vraies qui est transmis régulièrement par un candidat, un parti ou un mouvement non-violent dans le but de persuader un public de faire des choix, et d'agir en fonction de ces choix ». (David Good, « Message Development »)

Les messages doivent reposer sur des faits vérifiables, sinon ils perdent leur crédibilité. Mais votre message doit aussi exposer les faits selon votre point de vue. A un moment donné, il conviendra donc peut-être de « remanier » ces faits afin de provoquer chez le public cible une certaine réaction. Par exemple, on peut donner à un événement ou à une histoire plus ou moins d'importance qu'il/elle n'en a vraiment, dans le but d'influer sur l'opinion publique.

Votre message doit inciter à l'action, ou conditionner les gens à réagir à une action à venir. Le message doit être étroitement lié à l'objectif de votre mission (voir chapitre 5).



Voici le visage de la Serbie  
Affiche sur laquelle on voit le visage meurtri d'un activiste de OTPOR symbolisant la nature répressive du régime de Milosevic. Serbie, 2000.

## 20. Comment développer votre message ?

Pour vous aider à développer votre message, reportez-vous à l'analyse SWOT exposée dans le chapitre 4 ; dont le mode d'évaluation est un point de départ utile pour le développement de votre message.

Ce modèle vous aidera à créer un message adéquat, et vous préparer à répondre aux attaques de l'adversaire, qui sont inévitables une fois que votre mouvement est perçu comme une menace grandissante. Vous pourrez grâce à ce modèle articuler vos messages autour de mots clés reflétant vos idées fortes.

George Lakoff, linguiste reconnu, a montré que les thèmes « articulés » avaient un fort pouvoir d'influence dans les débats politiques. Si l'adversaire qualifie les membres de votre mouvement de traîtres, ne niez pas cette affirmation - nier une telle accusation ne ferait que la renforcer en vous présentant comme quelqu'un qui ressent le besoin de se défendre. Au lieu de cela, exposez votre point de vue. Par exemple, présentez votre mouvement comme étant un mouvement patriotique, en utilisant des arguments basés sur des valeurs établies et reconnues au sein de votre société.

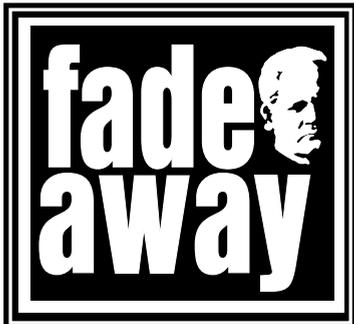
### EXEMPLE : Boîte à messages SWOT

Mouvement non-violent  
**contre**  
Gouvernement autoritaire

NOTRE FORCE : Nous sommes...	LES OPPORTUNITÉS À SAISIR : Ils sont...
Démocratiques Honnêtes Populaires Progressifs	Dictatoriaux Illégitimes Corrompus Impitoyables
LES MENACES PESANT SUR NOUS : Pour eux, nous sommes des...	LEUR FAIBLESSE : Pour eux, ils sont...
Traîtres Faibles Manipulateurs Terroristes	Patriotes Invincibles Responsables Protecteurs

En utilisant le résultat de la boîte à messages, développez votre message :

- en cernant les valeurs-clés que reconnaît votre public : Les faits restent primordiaux, mais s'ils sont associés à des valeurs reconnues au sein de la société, ils inciteront d'autant plus efficacement les gens à soutenir votre mouvement.
- en mettant ces valeurs en rapport avec une Situation donnée : Le message découlera de la Situation, de la même façon que la Mission découle du Projet d'action. Il peut s'agir d'une Situation précise (arrestation d'activistes) ou plus générale (censure des médias), le principal étant de la définir clairement.
- en générant un message grâce au SWOT : Déterminer la position de l'adversaire par rapport à la Situation, et la mettre en opposition avec celle de votre mouvement.



Un message doit être clair !

*Cet autocollant de Otpor, qui date de début 2000, explique clairement à la jeunesse l'objectif de la campagne - Milosevic et son régime doivent disparaître « Doit disparaître ».*

#### EXERCISE:

Message, messenger et retour d'information

Choisissez la bonne solution dans la colonne de droite. Créez un message adéquat, et choisissez un messenger pour chacun des groupes cibles.

PROBLÈME	Inscrivez votre réponse :
Est-ce que nous voulons transmettre le même message à différents groupes ? Exemple : les agriculteurs de régions passives Exemple : les étudiants	Exemple de message destiné aux agriculteurs :  Exemple de message destiné aux étudiants :
Les étudiants et les agriculteurs doivent-ils recevoir les mêmes brochures, ou doit-on choisir des messagers différents pour chacun de ces groupes ?	Messenger pour les agriculteurs :  Messenger pour les étudiants :
Quels sont les moyens d'assurer un retour d'information ? (Réactions du pouvoir, évolution de l'intérêt que suscite notre mouvement auprès du public international, etc.)	Exemple de mécanismes permettant un retour d'information :

EXEMPLE de bonne et de mauvaise utilisation du messenger

<input checked="" type="checkbox"/> BONNE	<input type="checkbox"/> MAUVAISE
Pages ou sites Web en langue anglaise pour communiquer avec les organisations internationales telles que Human Rights Watch et les Nations Unies.	Utiliser les mêmes sites pour communiquer avec la population rurale du pays qui ne parle pas anglais et n'a jamais entendu parler d'Internet.



Internet - Un outil très puissant pour communiquer avec le public international et une partie du public national !



ПОСТАВЛЯАБЕМО  
И МИ ПИТАЊА

**7**

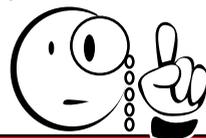
**Transmettre son message :**

**Executer des actions publiques**

## Transmettre son message

LES PERFORMANCES ET AUTRES ACTIONS PUBLIQUES SE SONT AVÉRÉES ÊTRE DES MODES D'ACTION TRÈS EFFICACES DANS LA LUTTE NON-VIOLENTE. LA PLANIFICATION, L'ORGANISATION ET LA MISE EN OEUVRE MINUTIEUSES DE TELLES ACTIONS EN OPTIMISENT LES EFFETS ET FORCENT L'ADVERSAIRE À RÉAGIR, METTANT AINSI EN VALEUR L'ENGAGEMENT ET L'AUTORITÉ DU MOUVEMENT.

### 21. Qu'est-ce qu'une action publique ?



#### IMPORTANT:

Il est essentiel pour un mouvement de savoir planifier, conduire et évaluer l'efficacité d'une action ou d'un événement public !

L'action ou l'événement public font partie du vaste « arsenal » de la lutte non-violente. C'est un mode d'action qui est appliqué par de nombreux mouvements à travers le monde et cela pour trois bonnes raisons :

- Les actions publiques isolées peuvent être exécutées par un petit nombre d'individus et ne nécessitent pas des moyens matériels importants.
- Les événements publics peuvent être organisés dans un espace politique restreint, même lorsque la répression y est sévère.
- Ces types d'action attirent l'attention des médias, ce qui vous permet de faire connaître votre message à un large public, à l'aide d'images fortes et gratuites : une photo passant à la télévision ou publiée dans les journaux a plus d'effet que mille mots écrits.



Gâteau d'anniversaire pour Milosevic, Serbie 1999.

Les activistes de Otpor offrent un gâteau d'anniversaire au Président Milosevic (le 20 août 1999). Chaque part du gâteau représente l'un des échecs de sa politique.

### 22. Comment planifier une action publique ?

La meilleure façon de planifier une action publique est de suivre un « plan de travail », à l'instar du « plan d'étude » suivi par de nombreux enseignants en vue de préparer leurs élèves à des examens difficiles :

#### PLAN DE TRAVAIL D'UN ÉVÉNEMENT PUBLIC

##### 10-15 JOURS AVANT L'ÉVÉNEMENT

- Choisir un thème en liaison avec la mission que s'est fixée votre mouvement
- Concevoir une action et lui donner un nom en liaison avec votre message
- Choisir l'heure et l'endroit qui conféreront la meilleure visibilité possible à votre action
- Etablir un calendrier qui sera affiché à un endroit bien en vue de tous ceux qui participent à cette action
- Création du budget
- Préparation des imprimés (si nécessaires)
- Prendre en compte les obligations légales.

##### 7-3 JOURS AVANT L'ÉVÉNEMENT

- Réunion avec les participants, répartition des tâches et des responsabilités
- Distribution des imprimés et du matériel promotionnel
- Elaboration du scénario détaillé de l'événement
- Analyse des contretemps possibles, et plan de réserve en cas de surprise

##### 48 HEURES AVANT L'ÉVÉNEMENT

- Prendre les mesures légales nécessaires (informer la police, par exemple)

- Contacter les participants pour leur confirmer l'heure et l'endroit de l'action prévue
- Préparer le communiqué de presse et une déclaration publique dans laquelle votre message est mis en valeur
- Tenir une conférence de presse (si nécessaire)

##### 24 HEURES AVANT L'ÉVÉNEMENT

- Dernier passage en revue des horaires et du matériel nécessaire
- Envoyer le communiqué de presse et inviter les journalistes à assister à l'événement
- Déléguer les responsabilités opérationnelles aux participants

##### LE JOUR DE L'ÉVÉNEMENT

- Réunir les participants au quartier général et les motiver une dernière fois
- Exécution de l'événement
- Faire parvenir aux journalistes toute information nécessaire concernant l'événement

##### APRÈS L'ÉVÉNEMENT

- Vous adresser aux participants pour les remercier de leur contribution
- Constituer un dossier de presse de l'événement basé sur sa couverture médiatique
- Évaluer l'efficacité de l'événement

La planification détaillée d'un événement public sous-entend toujours une grande flexibilité (changement inattendu des conditions météo, activités de l'adversaire...), d'où la nécessité de veiller à une mise à jour régulière de votre plan.

## 23. Comment enfermer l'adversaire dans un dilemme ?

Les actions dilemmatiques mettent votre adversaire dans une situation où sa façon de réagir, quelle qu'elle soit, aura pour lui un effet négatif. Les stratégies de la lutte non-violente s'efforcent de placer leurs actions dans un cadre faisant que l'adversaire en sortira toujours perdant, et leur mouvement toujours gagnant. Autrement dit, si l'adversaire réagit - il le regrettera, s'il ne réagit pas - il le regrettera aussi !

Les actions dilemmatiques peuvent être tactiques ou stratégiques, et comprennent trois éléments majeurs :

- 1) Créer ou identifier un thème ou un problème pouvant susciter une réaction fortement unanime au sein de la population. Les thèmes ou problèmes suscitant les réactions les plus fortes sont généralement liés aux règles et aux interdictions imposées par le gouvernement, à plus forte raison, lorsqu'elles s'opposent aux croyances et aux valeurs établies.
- 2) Elaborer une action : en établissant un plan de travail, et en tenant bien compte des possibilités du mouvement ainsi que de celles de l'adversaire (voir chapitre 4).
- 3) Exécuter l'action et tirer parti des effets produits.

REGLEMENTATION EN VIGUEUR	ACTION DILEMMATIQUE	CROYANCES ETABLIES
Censure	Publication de journaux indépendants ou de littérature religieuse	Les gens ont le droit de lire
Rassemblements interdits	Grands rassemblements à l'occasion d'une compétition sportive ou d'un enterrement	Les gens ont le droit de célébrer, ou de pleurer quelqu'un, ensemble
Couvre-feu	Rassemblements à l'heure du couvre-feu	Les gens ont le droit de sortir de chez eux à toute heure



### EXERCISE :

Concevoir une action dilemmatique :

La première étape, qui est également la plus importante, consiste à choisir un thème qui recoupe des problèmes auxquels est confrontée la population à la suite des lois ou réglementations en vigueur.

On note ensuite, dans la colonne de droite, les croyances et valeurs établies au sein de la population, en s'efforçant d'être le plus large possible et sans se limiter à celles que partagent les sympathisants du mouvement.

La colonne centrale « Action dilemmatique » est réservée à la description de l'action qui visera à « détacher » la population du pouvoir en place ou de ses réglementations. Vous élaborerez un scénario et vous y noterez votre action.

C'est au tour de l'adversaire de réagir : ne rien faire... ou avoir recours aux sanctions. Il sera perdant dans les deux cas, car s'il décide de ne rien entreprendre, il laisse les gens désobéir aux règles qu'il a lui-même fixées ; et s'il décide de recourir à des sanctions, il retournera contre lui tous ceux qui partagent les croyances et les valeurs établies. Il est important de souligner que certaines actions dilemmatiques ont abouti à l'apparition d'organisations et d'institutions parallèles dirigées par l'opposition ou un mouvement non-violent, telles qu'une maison d'édition, par exemple. L'identification et le choix des thèmes porteurs nécessitent une certaine expérience, en ce sens l'analyse SWOT et la boîte à messages vous seront d'une grande utilité.



*Gandhi à la tête de centaines de milliers de personnes pendant « la marche du sel » - Inde 1930*

ETUDE DE CAS : Le choix d'un thème - La marche du sel de Gandhi (Printemps 1930)

Voici l'exemple d'un thème autour duquel a été habilement conçue l'action dilemmatique appelée « La marche du sel », initiée en Inde par Mohandas Gandhi pendant la lutte d'indépendance contre l'occupation britannique. Pour sa production le sel nécessite uniquement d'avoir de l'eau de mer... et du soleil. Or, cette production était alors entièrement contrôlée par les Britanniques et représentait pour eux une importante source de revenus grâce à l'impôt prélevé sur le sel. Etant donné que tous les hommes - pauvres ou riches, hindous ou musulmans, jeunes ou vieux - ont besoin de sel quotidiennement, l'interdiction d'en produire symbolisait simultanément la soumission de tous les Indiens. Confrontés à l'action de Gandhi, les Britanniques se sont retrouvés face à un dilemme : en arrêtant Gandhi et ses « complices du sel » ils auraient eu l'air ridicule et auraient fait des activistes de véritables héros ; en ne réagissant pas, ils perdaient non seulement le monopole du sel et les impôts qu'ils en tiraient, mais aussi l'autorité à laquelle ils prétendaient aux yeux des millions de personnes qu'ils gouvernaient.

Section Outline:

## Diriger une campagne non-violente

L'analyse du pouvoir politique, exercé à travers les piliers de soutien, nous révèle donc les forces et les faiblesses de l'adversaire. Nous avons vu aussi qu'un mouvement bien organisé doit s'assurer d'avoir une parfaite vision de ses capacités et afficher un message clair, accompagné d'un projet précis visant à lui permettre de diffuser ce message à travers des actions publiques. Dès lors, de quelle façon un mouvement non-violent peut-il user de ses forces pour s'attaquer aux faiblesses de l'adversaire et gagner ? Cette troisième partie se propose de répondre à cette question.

En premier lieu, il convient de réunir en un tout les différents outils qui ont été jusqu'ici présentés dans la partie intitulée « Pour commencer ». Votre engagement doit à présent prendre de l'ampleur pour aboutir à une campagne, à savoir une suite d'actions non-violentes, stratégiquement planifiées et réalisées, visant un public cible. A titre d'information, Gene Sharp distingue parmi ces dernières trois catégories : la protestation et de persuasion (marches, affichage de symboles, veillées, etc.), la non-coopération (boycott des produits, grèves, refus de payer les impôts, etc.) et l'obstruction non-violente (grèves sur le tas, piquets de grève, grèves de la faim, etc.). Toutes ces actions doivent donc s'inscrire dans un objectif plus large ou une campagne, et tout votre art de stratège devra consister à les composer habilement entre elles en veillant à toujours expliquer comment elles s'insèrent logiquement dans votre campagne.

Cette troisième partie traitera ensuite des ressources essentielles pour l'organisation d'une campagne, qui sont :

- Les moyens matériels, tels que l'argent, le matériel de communication et les espaces de bureau
- Les ressources humaines, c'est-à-dire les activistes qui participent à la campagne
- Le temps, à savoir la période pendant laquelle les activistes pourront disposer des moyens matériels réunis

Enfin, vous découvrirez un instrument nouveau, la planification à rebours, qui vous permettra d'optimiser l'efficacité de votre campagne. Observée dans son ensemble, cette partie présente la façon de passer des actions isolées à une campagne globale de lutte non-violente. L'expérience nous a montré que c'est durant cette phase que les mouvements se trouvent souvent confrontés à une nouvelle forme d'épreuve - la répression. En conséquence, nous enchaînerons avec la partie suivante, « Agir en cas de répression », présentant la façon dont un mouvement peut faire face à un adversaire qui recourt à des mesures répressives.

### Chapitre 8 :

#### Elaborer une stratégie :

#### Le passage des actions ponctuelles à la campagne

Questions traitées dans ce chapitre :

- Qu'est-ce qu'une stratégie ?
- Comment relier entre elles les stratégies de différentes campagnes ?
- Quelles sont les ressources essentielles pour toute campagne ?

où nous verrons en particulier :

- La définition d'une stratégie
- L'enchaînement stratégique des tactiques et le développement stratégique des capacités
- Les trois ressources-clés : Les ressources humaines, les moyens matériels et le temps

### Chapitre 9 :

#### Diriger une campagne non-violente (1ère partie) :

#### Les moyens matériels

Questions traitées dans ce chapitre :

- Pourquoi les moyens matériels sont-ils indispensables ?
- De quels types de moyens matériels avons-nous besoin ?
- Quelles sont les sources potentielles de soutien matériel ?

où nous verrons en particulier :

- Les sources de moyens matériels et leur importance
- L'évaluation des besoins en moyens matériels
- Les quatre sources de moyens matériels :
  1. Les sympathisants ;
  2. Les alliés potentiels ;
  3. La communauté professionnelle ;
  4. Les organisations internationales.

Chapitre 10 :

**Diriger une campagne non-violente (2e partie) :**  
**Les ressources humaines**

Questions traitées dans ce chapitre :

- Pourquoi les volontaires sont-ils importants ?
- Pourquoi adhère-t-on à des groupes ?
- Comment recruter de nouveaux volontaires ?
- Comment mettre à contribution et retenir les nouveaux adhérents ?

où nous verrons en particulier :

- L'importance des volontaires et de leur engagement
- La pyramide de soutien : 1. Les activistes ; 2. Les volontaires ; 3. Les sympathisants ; 4. Les futurs sympathisants
- « Investir dans les ressources humaines » comme moyen préventif contre l'érosion du nombre de volontaires

Chapitre 11 :

**Diriger une campagne non-violente (3e partie) :**  
**Le temps comme ressource universelle**

Questions traitées dans ce chapitre :

- Qu'est-ce que le temps ?
- Qu'est-ce qui fait du temps un élément unique dans la lutte non-violente ?
- Comment se servir du temps dans une campagne ?
- Comment établir le calendrier d'une campagne ?

où nous verrons en particulier :

- Le temps comme ressource universelle
- La planification à rebours
- Le plan d'un calendrier de campagne

Chapitre 12 :

**Développer une campagne sur le terrain et modèle de planification à rebours**

Questions traitées dans ce chapitre :

- Comment développer une campagne sur le terrain ?
- Comment préserver la bonne organisation de votre campagne ?
- Pourquoi un projet de campagne doit-il rester flexible ?

où nous verrons en particulier :

- Les fonctions-clés d'une campagne :
  1. Les ressources humaines ; 2. L'analyse ; 3. La communication ; 4. La logistique
- La structure organisationnelle
- L'analyse du cycle d'une campagne :
  1. Stratégie ; 2. Situation ; 3. Mission ; 4. Exécution ; 5. Evaluation



8

Elaborer une stratégie :  
Le passage des actions ponctuelles à la campagne

## Le passage des actions ponctuelles à la campagne

L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE RÉPONDANT À LA SITUATION, LE CHOIX D'UNE CAMPAGNE À THÈME ET DES TACTIQUES ADÉQUATES SE SONT AVÉRÉS ÊTRE D'UNE IMPORTANCE VITALE POUR LE DÉNOUEMENT DE NOMBREUX CONFLITS AU COURS DE L'HISTOIRE. DÉVELOPPER ET DIRIGER UN MOUVEMENT OU UNE CAMPAGNE NON-VIOLENTE SONT DEUX CHOSSES COMPLÉMENTAIRES, QUI SE RENFORCENT L'UNE L'AUTRE À TRAVERS LES ACTIVITÉS RÉALISÉES. PLUS VOTRE MOUVEMENT PRENDRA DE L'AMPLEUR, PLUS VOUS AUREZ BESOIN DE MAÎTRISER LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DES RESSOURCES-CLÉS ET DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE.

### 24. Qu'est-ce qu'une stratégie ?

Une stratégie est un concept tendant à dégager la meilleure conduite à suivre pour atteindre des objectifs précis, tout en tenant compte de la limitation des ressources et des circonstances inattendues qui peuvent survenir. Elle permet d'établir s'il convient ou non de s'engager dans une lutte, où et comment se fera cet engagement, et finalement d'optimiser cet engagement compte tenu des objectifs visés. Il existe quatre niveaux stratégiques : la stratégie globale, les stratégies propres à chaque campagne (stratégie de campagne), les tactiques et les méthodes spécifiques (voir chapitre 4).

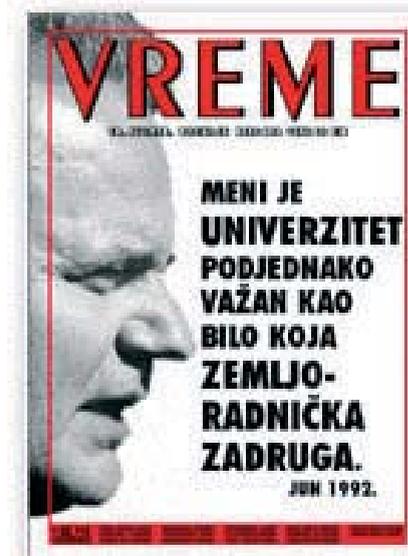
La stratégie globale vise à la réalisation des objectifs d'ensemble grâce à la mobilisation des ressources humaines engagées dans la lutte contre votre adversaire. La stratégie de campagne définit les grandes lignes à suivre pour mener une action, tout en restant dans le cadre de la stratégie globale. Toutes les stratégies de campagne doivent être liées entre elles et conçues pour renforcer et atteindre les objectifs de la stratégie globale.



Niveaux	Stratégie globale (Mission)	Stratégie de campagne	Tactiques	Méthodes spécifiques
Explication	Comment doit-on choisir nos représentants à l'avenir ?	Quel est le moyen le plus efficace d'en arriver à la situation souhaitée, compte tenu des ressources limitées dont dispose le mouvement ?	Comment atteindre les objectifs intermédiaires définis par la stratégie globale, compte tenu des ressources limitées dont l'on dispose et des actions de l'adversaire ?	Quel est le meilleur moyen d'accomplir chacune des tâches spécifiques grâce au temps et aux ressources disponibles dans l'environnement actuel ?
Exemple	Elections libres et équitables	Superviser les élections pour empêcher la fraude	Organiser une supervision indépendante des prochaines élections	Placer des équipes de supervision dans chaque bureau de vote

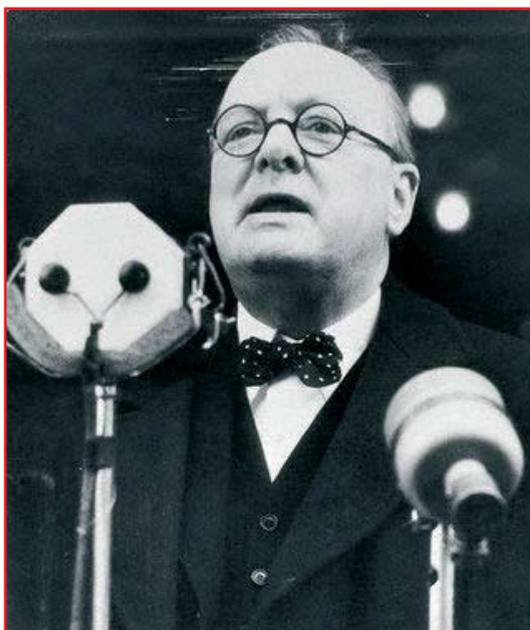
#### ETUDE DE CAS :

En 1968, le monde entier a été agité par de vastes mouvements de protestation estudiantins. En 1989, les manifestations de la place Tian An Men à Pékin, en Chine, ainsi que celles de Téhéran, en Iran, en 1999, étaient, elles aussi, directement liées au milieu universitaire où elles ont débuté. Compte tenu de l'importance clé des universités dans nombre de mouvements, l'observation de l'approche développée par les autorités universitaires pour étouffer l'agitation estudiantine dans les années 60, reste très utile aux mouvements non-violents qui souhaitent mobiliser les étudiants en leur faveur (le tableau suivant a été tiré du livre de Cornelius Lammers « Tactics and Strategies Adopted by University Authorities » Les tactiques et les stratégies adoptées par les autorités universitaires).



« A mes yeux, une université mérite qu'on lui accorde autant d'importance que n'importe quelle coopérative agricole. »  
 Juin 1992, Slobodan Milosevic Président de la Serbie.

Objectifs (vis à vis d'un mouvement de protestation)	L'éliminer	« Le calmer »	Prévenir son apparition	Coopérer avec lui
Stratégie	Répressive	de Concession	Préventive	Expérimentale
Tactiques	« rejet systématique »	« tenter de l'amadouer »	« Opposition »	« tentative d'association aux décisions »
Méthodes spécifiques	Mesures préventives	contrôler et orienter les velléités de contestation	Remédier aux situations qui pourraient amener l'apparition d'un mouvement de contestation	Veiller au maintien d'une administration flexible
Mode d'interaction avec les étudiants	Confrontation	Négociations	Coopération	Emulation



« Aussi ingénieuse que soit une stratégie, pensez aussi à regarder les résultats »

*Sir Winston Churchill*

Dans les cas de Pékin et de Téhéran, les autorités ont mené une stratégie répressive. Dans d'autres cas, comme aux USA et en Europe occidentale pendant les années 60, les autorités choisissaient une nouvelle stratégie dès qu'elles constataient le manque d'efficacité de la précédente. Dans la plupart des cas, on combinait plusieurs stratégies. Maintenant que vous connaissez les stratégies de base de l'administration universitaire, et en recourant à l'analyse SWOT (chapitre 4), vous serez mieux à même de permettre à votre mouvement de profiter de cet avantage en anticipant les réactions tactiques de l'adversaire, et d'adapter votre communication ciblée (chapitre 6) pour transmettre votre message à un public le plus large possible.

## 25. Comment relier entre elles les stratégies de différentes campagnes ?



Contrairement à l'impression que vous avez pu avoir en regardant les infos, les campagnes et les mouvements non-violents efficaces ne sont jamais apparus de façon spontanée. Les citoyens noirs qui prenaient les transports communs à Montgomery n'ont pas décidé du jour au lendemain de boycotter les autobus où la ségrégation raciale était imposée, tout comme les ouvriers polonais n'ont pas décidé spontanément de se mettre en grève en août 1980. De la même façon, les milliers de manifestants de Belgrade en 2000, de Tbilissi en 2002 et de Kiev en 2004 ne sont pas descendus dans la rue uniquement de leur propre initiative. Chacun de ces événements a fait l'objet d'une préparation minutieuse. A travers ces campagnes réussies nous avons une parfaite illustration des deux principes essentiels de la planification stratégique :

### 1. ENCHAÎNEMENT STRATEGIQUE DES TACTIQUES

Le choix et l'enchaînement stratégique des différentes tactiques non-violentes revêtent un caractère essentiel. Les tactiques doivent être en relation directe avec la réalisation des objectifs intermédiaires qui découlent, en toute logique, de la stratégie globale du mouvement ou de la campagne. Il existe plus de 200 types de tactiques non-violentes répertoriées, et chaque mouvement efficace en invente de nouvelles. (Voir annexe : Méthodes d'action non-violente)

### 2. DEVELOPPEMENT TACTIQUE DES CAPACITES

Tout mouvement soucieux d'être efficace s'efforce d'accroître ses capacités à travers le recrutement et la formation de nouveaux activistes, le renforcement de ses aptitudes à réunir des moyens matériels et l'adoption de mesures visant à protéger ses réseaux de communication ainsi que l'utilisation de divers moyens permettant une diffusion indépendante de l'information, tels que les courriers électroniques codés, les messages SMS, la presse underground et les sites Internet. S'y ajoutent également un travail de planification tactique et une bonne organisation du temps. Le temps constitue sans doute la ressource essentielle de la lutte non-violente.

### ETUDE DE CAS : La lutte contre la fraude électorale en Serbie

En novembre 1996, les partis pro-démocrates serbes ont remportés les élections municipales. Refusant de céder le pouvoir au niveau local, le dictateur serbe Slobodan Milosevic a annulé les résultats de ces élections et annoncé la tenue d'un nouveau scrutin. Après trois mois de protestations quotidiennes, ayant touché pas moins 50 villes serbes, et à la suite de la pression exercée par la communauté internationale, les résultats des élections ont été finalement reconnus au printemps 1997. La campagne stratégique des partis pro-réformistes a été menée à plusieurs niveaux :

1. Mobilisation civile : les protestations de petite ampleur, initialement apparues dans quelques centres urbains, se sont vite étendues à tout le pays et sont devenues quotidiennes.

2. Manifestations d'étudiants : des milliers d'étudiants ont protesté quotidiennement pour obtenir le respect du vote des citoyens.

3. Campagne de mobilisation : l'opposition a fait appel tous les moyens disponibles - imprimés, affiches, panneaux d'affichage, spots à la radio et sur les télévisions locales, pour toucher le public et l'informer au sujet du résultat des élections et des manifestations en cours.



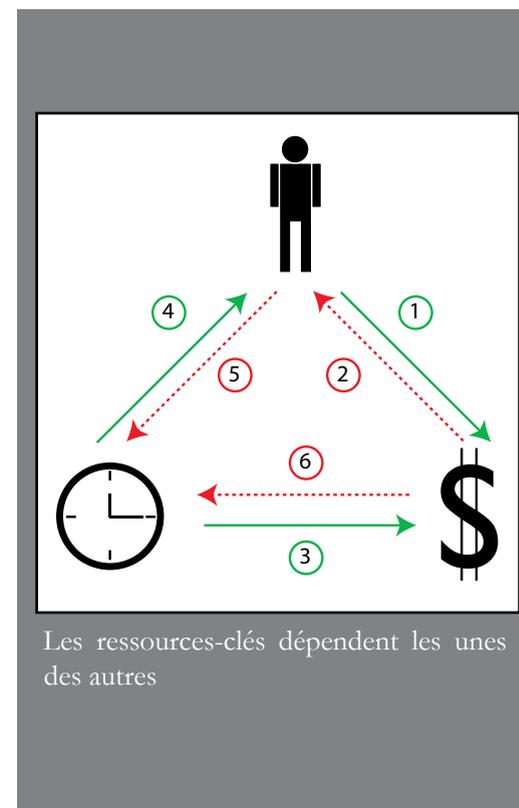
4. Campagnes des « alliés » : les ONG et les médias indépendants locaux ont boycotté les représentants du gouvernement, pour ensuite isoler les soutiens du gouvernement en imposant des sanctions sociales.

5. Campagne pour la mobilisation du soutien international : les actions entreprises ont entraîné la venue des experts de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe.

## 26. Quelles sont les ressources essentielles pour toute campagne et comment sont-elles liées entre elles ?

Chaque campagne repose sur trois types de ressources :

- Les ressources humaines, à savoir l'ensemble des personnes qui soutiennent le mouvement ou la campagne, et, à travers elles, leur engagement collectif. Les ressources humaines sont essentielles pour pouvoir prétendre à un soutien massif et, simultanément, elles permettent au mouvement de profiter de compétences et de connaissances précieuses.
- Les moyens matériels, à savoir les biens concrets tels que l'argent, les approvisionnements et autres matériel de fournitures, le matériel de communication, les biens immobiliers et les moyens de transport. Une bonne estimation des besoins en moyens matériels et une planification visant à en assurer la meilleure répartition possible permettront à votre mouvement de rester opérationnel même dans un environnement répressif.
- Le temps, qui est, lui aussi, une ressource. Il doit être organisé et utilisé soigneusement afin d'optimiser l'efficacité des ressources humaines et matérielles.



Ces trois ressources-clés (Humaines, Matérielles, et le Temps) sont interdépendantes. Par exemple, l'adhésion de nouveaux activistes donne à votre mouvement la possibilité d'accéder à de nouvelles compétences et de nouveaux moyens matériels (1), mais pour assurer cette adhésion et mobiliser ces nouveaux activistes, il est indispensables d'y consacrer des moyens matériels (2). Si l'utilisation du temps est soigneusement planifiée, le mouvement ou la campagne pourra optimiser l'efficacité de ses moyens matériels (3) et de ses ressources humaines (4). Toutefois, cette seule planification entraîne à son tour des dépenses : il faut engager des personnes (5) (heures travaillées) et investir des moyens matériels (6) (depuis les cafés pour les réunions jusqu'aux frais de voyage, etc.)



#### GARDER A L'ESPRIT :

Le temps est une ressource précieuse, car, utilisée ou non, elle n'est pas « renouvelable ».



#### N'OUBLIEZ PAS :

- La stratégie consiste en un travail de planification visant à permettre d'atteindre vos objectifs et de réaliser votre vision.
- Le choix des méthodes spécifiques et des tactiques doit découler de la stratégie globale et se baser sur une évaluation réaliste des ressources disponibles.
- Les ressources fondamentales sont le temps, les ressources humaines et les moyens matériels.

Le processus de planification à rebours (à reculons) - qui consiste à planifier une action en partant de la dernière activité et date prévue pour remonter jusqu'à la première - est un outil pratique qui permet de minimiser la perte de temps, si précieux, et de s'assurer qu'aucune tâche n'a été omise (voir chapitre 7).

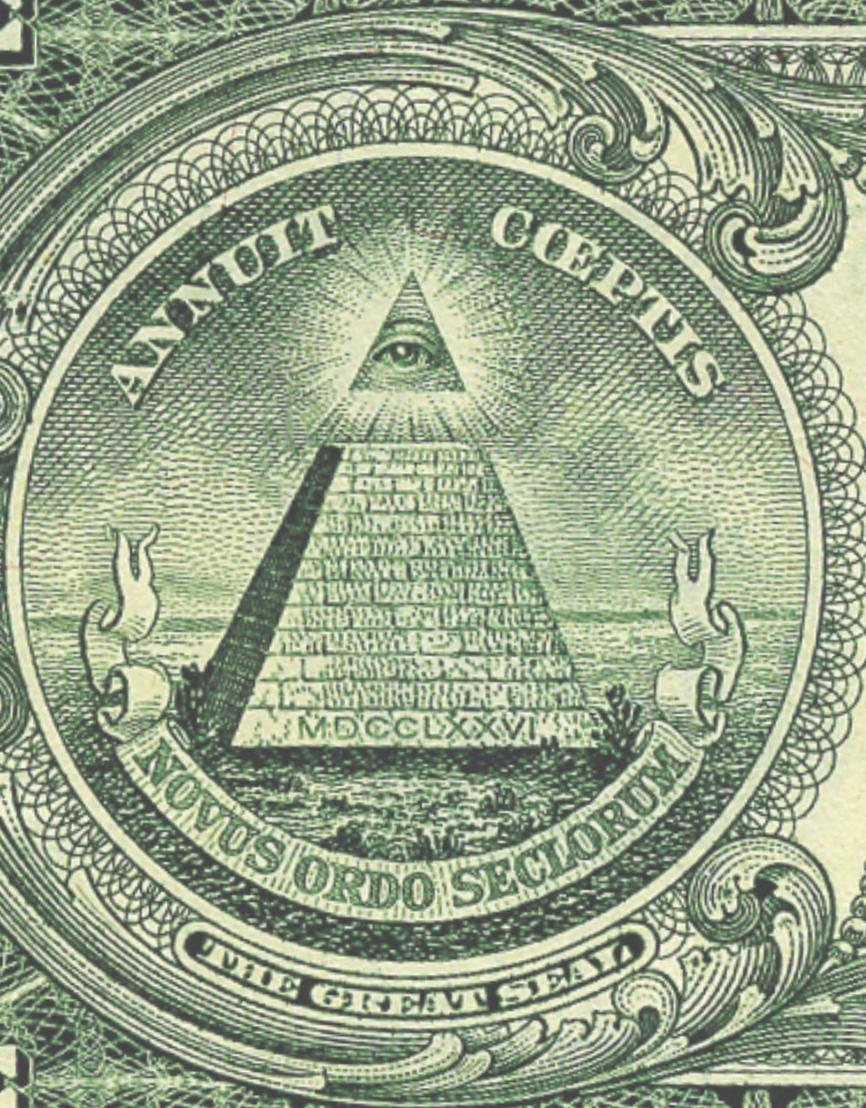
La croissance de l'une des ressources aura une influence positive sur les deux autres, et inversement, toute crise touchant l'une d'elles aura une influence négative sur les deux autres.



*Une planification stratégique minutieuse permet d'accomplir de formidables entreprises comme la reconstruction quasi complète de Londres à la suite du grand incendie de septembre 1666.*

1  
ONE

THE UNITED STATES OF AMERICA



IN GOD WE TRUST

ONE

9

Diriger une campagne non-violente :  
Les moyens matériels

1  
ONE

ONE

## Les moyens matériels

UN PROVERBE DIT QUE « L'ARGENT EST LE LAIT MATERNEL DE LA POLITIQUE ». DE MÊME, NOUS NE DEVONS PAS OUBLIER QUE LES RESSOURCES MATÉRIELLES SONT L'UNE DES PRINCIPALES SOURCES DE POUVOIR AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ. POUR CONDUIRE UNE CAMPAGNE NON-VIOLENTE EFFICACE, IL EST IMPORTANT DE SAVOIR DÉTERMINER LA QUANTITÉ ET LES TYPES DE MOYENS MATÉRIELS INDISPENSABLES POUR LA RÉALISATION DE LA STRATÉGIE GLOBALE. IL IMPORTE AUSSI D'IDENTIFIER DE QUELLES FAÇONS IL EST POSSIBLE DE RÉUNIR LES FONDS INDISPENSABLES PERMETTANT À VOTRE MOUVEMENT DE GARDER L'OFFENSIVE.

### 27. Pourquoi les moyens matériels sont-ils indispensables ?

Il y a deux raisons essentielles qui font des moyens matériels un facteur d'une grande importance. En premier lieu, comparé aux deux autres ressources-clés (voir aussi les chapitres 10 et 11), la première de ces raisons apparaît de façon évidente ; elle tient à la différence entre les moyens matériels dont dispose votre adversaire et ceux dont dispose votre mouvement. Si votre adversaire est l'Etat, il possède sur ce plan un avantage qu'il sera difficile de compenser et encore moins de renverser, dans la mesure où il dispose de milliers de bâtiments, de dizaines de milliers de véhicules, de la presse et des médias électroniques, auxquels s'ajoutent la totalité du budget national, ainsi que les ressources naturelles et le soutien de l'étranger. En second lieu, s'agissant de la sécurité (voir les chapitres 14 et 15), les moyens matériels constituent un des points les plus sensibles de votre organisation. L'adversaire s'en prendra directement à vos finances. C'est pourquoi il est indispensable que toutes les informations concernant vos fonds soient gardées en sécurité à tout moment !

Même si cela peut paraître étonnant, l'un des points communs de tous les mouvements efficaces est une forte capacité à réunir des fonds et une bonne gestion des moyens matériels dont ils disposent.

GARDER A L'ESPRIT :  
Commencez par réunir des fonds, et n'arrêtez jamais de le faire !



### 28. De quels types de moyens matériels avons-nous besoin ?

Il existe différents types de moyens matériels nécessaires à la mise en oeuvre d'une campagne. Les moyens matériels sont indispensables pour assurer quatre fonctions-clés d'un mouvement :

GARDER A L'ESPRIT :

Evaluer le besoin en moyens matériels pour chaque action ou activité prévue !

Fonctions essentielles :

Exemples

SUBSISTER ET MAINTENIR LE MORAL	Nourriture, vêtements, aide médicale, fonds de soutien pour les personnes sans emploi
COMMUNICATION ET TRANSPORT	Ordinateurs, téléphones portables, émetteurs, fournitures, véhicules, essence, billets d'avion
FRAIS OPÉRATIONNELS FIXES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureaux</li> <li>• Téléphone, télécopieurs, photocopieuses, ordinateurs</li> <li>• Frais postaux (pour les bulletins et la correspondance en général)</li> <li>• Fournitures de bureau</li> <li>• Café</li> <li>• Frais de représentation (ils doivent rester raisonnables !)</li> </ul>
MISE EN OEUVRE DES ACTIONS NON-VIOLENTES (CAMPAGNES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tracts, brochures et autre matériel de recrutement</li> <li>• Location d'une salle pour un événement</li> <li>• Rafraîchissements lors des réunions et des rassemblements</li> <li>• Bulletins (frais d'imprimerie, papier, frais postaux, photos)</li> <li>• Communiqués de presse (imprimerie, papier)</li> <li>• Affiches</li> <li>• Frais de séjours des intervenants (hôtel, repas, promotion)</li> <li>• Récompenses et motivation des employés</li> <li>• Frais d'une action politique, comme par ex. des élections au sein des organisations d'étudiants ou les campagnes à thèmes</li> <li>• Frais de voyage et d'enregistrement des délégués devant participer à différentes conventions et séminaires</li> </ul>

Il importe également de mettre en place un suivi régulier de l'inventaire des ressources disponibles, d'utiliser ces ressources par ordre de priorité en fonction de vos plans stratégiques et d'optimiser l'efficacité de leur utilisation.

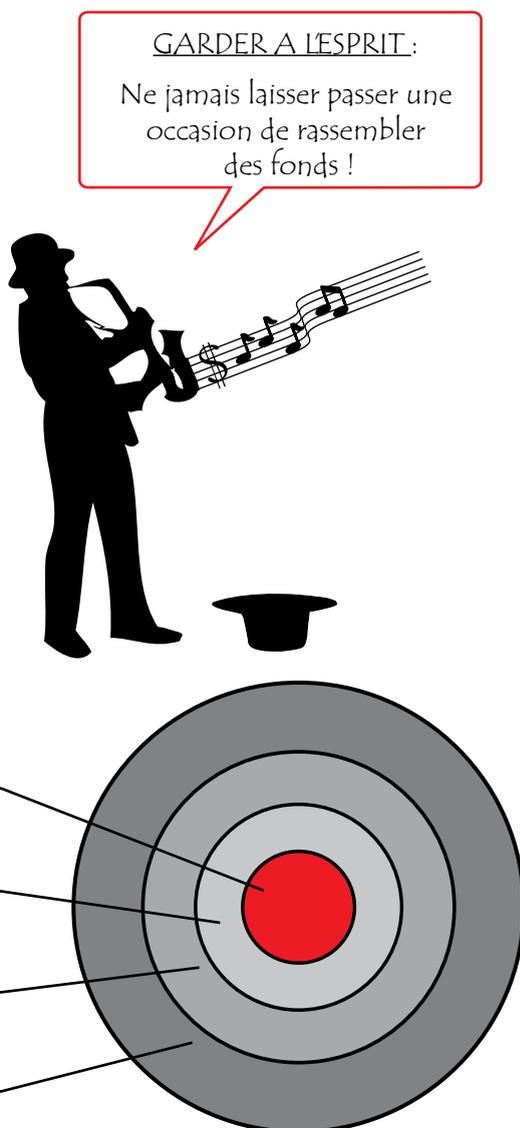
## 29. Quelles sont les sources potentielles de soutien matériel ?

Les mouvements non-violents sont en quasi permanence confrontés au problème des moyens matériels et à la nécessité de trouver des sources capables d'assurer ces moyens. Ce soutien est parfois entièrement d'origine nationale, mais il peut arriver qu'une campagne ou un mouvement réunisse des sommes très importantes grâce à des aides internationales.

Le soutien d'origine nationale est en général assuré par des regroupements de citoyens, les organisations non gouvernementales, les institutions religieuses, les syndicats et les organisations professionnelles. Ceci étant, les organisations comptant un fort effectif de jeunes ou d'étudiants bénéficient des avantages de leur âge puisque ces derniers peuvent toujours compter sur l'aide financière de leurs parents ! Les mouvements non-violents peuvent égale-

On peut distinguer quatre catégories de sources potentielles de moyens matériels :

1. LES MEMBRES DU MOUVEMENT, les sympathisants, leur famille et leurs amis
2. LES ALLIÉS POTENTIELS (ex. ONG, partis politiques)
3. LA COMMUNAUTÉ PROFESSIONNELLE LOCALE
4. LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES



ment solliciter l'assistance de la communauté internationale, c'est-à-dire des organisations multilatérales, des ONG, des fondations, des organisations et agences qui soutiennent l'instauration et le développement de la démocratie, des libertés et des droits de l'homme, ainsi que des syndicats et des institutions religieuses. Les responsables d'un mouvement doivent faire particulièrement attention aux conflits d'intérêts, et s'assurer que ce soutien international n'est pas en opposition, ni n'ira à l'encontre de la réalisation des objectifs et des actions du mouvement sur le territoire national. Il convient aussi de tenir compte du fait que les organisations internationales sont souvent lentes à réagir du fait de leur réglementation et procédures bureaucratiques strictes, et parfois aussi « entravées » par des « experts » qui estiment en savoir plus que les « locaux », ou pire, qui pensent tout savoir !

SOURCE POTENTIELLE DE MOYENS MATÉRIELS	MATÉRIEL QU'ILS PEUVENT FOURNIR	MÉTHODES COURANTES DE MISE À CONTRIBUTION
Les membres du mouvement, les sympathisants, leur famille et leurs amis	Nourriture, vêtements, aide médicale, ordinateurs, téléphones portables, véhicules	Mobilisation des membres, prélèvement d'une cotisation
Les alliés potentiels (ex. ONG, partis politiques)	Téléphones, télécopieurs, photocopieuses, ordinateurs, espaces de bureau, frais postaux	Participation à une large coalition au sein de laquelle le mouvement concourt à la réalisation des principaux objectifs de ses alliés
La communauté professionnelle locale	Tracts, brochures ou autre matériel de recrutement, affiches, carburant, aide médicale, nourriture, café, rafraîchissements	Campagne promotionnelle pour convaincre cette communauté que les réformes serviront les intérêts de ses membres (étant donné que les responsables d'entreprises pensent avant tout au résultat final)
Les organisations internationales	Ressources diverses	Former un réseau avec les acteurs internationaux grâce aux programmes de subvention

Tous ces groupes diffèrent fortement les uns des autres, il faudra donc que les représentants du mouvement chargés des contacts auprès de ceux-ci disposent de solides qualités de négociateur, qu'ils sachent écrire une proposition de projet et parlent plusieurs langues.

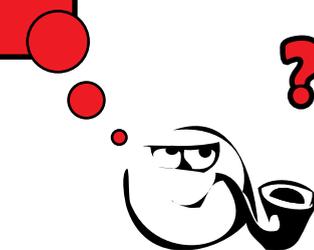
ETUDE DE CAS : « Tout ce qui brille n'est pas de l'or » :

Durant les trois mois de manifestations quotidiennes, organisées en 1996-1997 par les étudiants de Belgrade, l'argent a représenté moins de 20% des moyens matériels nécessaires à une action de cette ampleur. Les bureaux ont été installés dans les bâtiments universitaires et dans les appartements des parents d'étudiants aisés. Parmi la couche active de la population, les chauffeurs de taxi opposés au régime proposaient gratuitement leurs services aux étudiants et, en retour, les propriétaires des stations services leur offraient de l'essence gratuite ; les imprimeries ont produit gratuitement près d'un demi-million de tracts et autre matériel informatif ; les brigades de pompiers volontaires ont fourni aux étudiants plusieurs haut-parleurs ; et un célèbre club de musique a mis à leur disposition des moyens techniques, tels que des enceintes, permettant la diffusion d'informations pendant les manifestations.



LES QUESTIONS A SE POSER :

- Quels sont les besoins réels du mouvement en moyens matériels ?
- Quelle somme d'argent espérez-vous réunir grâce à votre campagne destinée au rassemblement de fonds ?
- Combien de personnes doivent-elles être affectées au rassemblement de fonds ?
- Quelles sont les compétences, telles que savoir négocier, établir une proposition de projet, parler des langues étrangères, dont elles auront besoin ?
- Quand la campagne doit-elle commencer ?
- Durant combien de temps les personnes affectées au rassemblement de fonds pourront-elles être disponibles ?
- Avez-vous assez de volontaires pour vous aider à rassembler des fonds ?
- Qui est la personne chargée de la coordination des activités visant à rassembler des fonds et de la gestion des finances ?
- Pouvez-vous faire confiance à cette personne ?



**10**

**Diriger une campagne non-violente :**  
**Les ressources humaines**



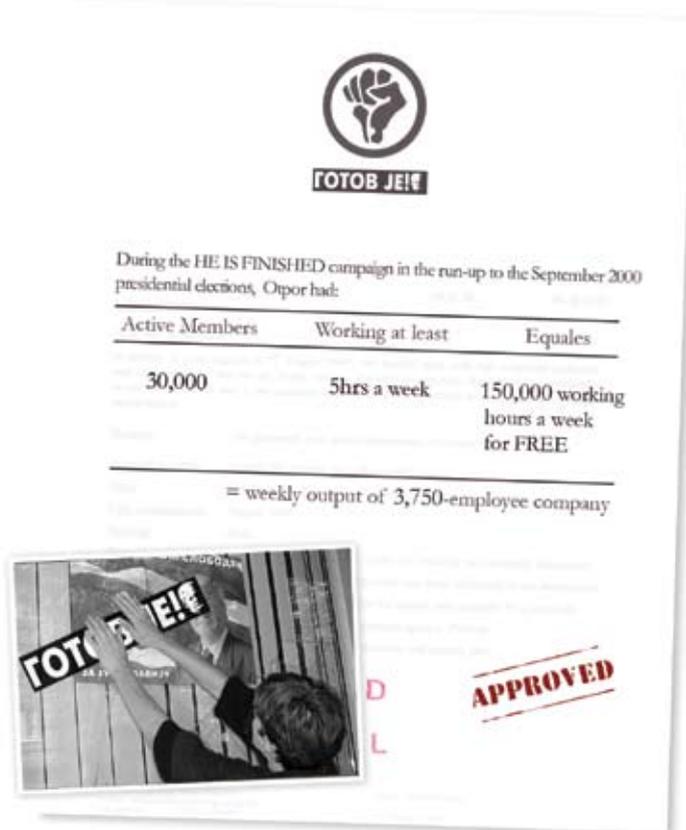
## Les ressources humaines

LES VOLONTAIRES SONT À LA SOURCE MÊME DU POUVOIR POLITIQUE DE TOUS LES MOUVEMENTS NON-VIOLENTS. OUTRE LEUR TEMPS ET LEUR ÉNERGIE, ILS APPORTENT À VOTRE MOUVEMENT LEURS COMPÉTENCES ET LEURS CONNAISSANCES, ET CONTRIBUENT À SON CARACTÈRE MASSIF. LES ACTIVISTES OU LES VOLONTAIRES REPRÉSENTENT L'INFANTERIE DE VOTRE MOUVEMENT NON-VIOLENT, VOTRE FORCE PRINCIPALE SUR LE TERRAIN ; AUTREMENT DIT, CE SONT EUX « LES GUERRIERS QUI EMPORTERONT LA VICTOIRE. »

### 30. Pourquoi les volontaires sont-ils importants ?

Aucun mouvement efficace n'existerait sans les volontaires. La création d'une base de membres actifs (activistes) ou passifs (sympathisants) est un élément capital pour le succès d'une campagne à long terme. L'exemple ci-dessous le montrera.

Le volontariat est quelque chose de différent du travail en entreprise, à la ferme ou autre. Supposons que les lois électorales en vigueur dans votre pays dérogent aux normes internationales et que certains de vos amis participent comme volontaires à une campagne pour la réforme des lois. Dès lors que ces amis s'engagent bénévolement, cela vous incite, vous-même, à en faire autant, surtout lorsque vous savez que vous bénéficierez vous aussi de cet engagement.



La réforme des lois électorales profitera à tout le monde et ce, y compris à ceux qui n'ont pas levé le petit doigt. C'est là que l'on rencontre le problème des « resquilleurs », autrement dit de ceux qui bénéficient des acquis, alors que ce sont les autres qui ont fait tout le travail. Si certains devraient, de ce fait, avoir mauvaise conscience, nombreuses sont aussi les raisons faisant que des personnes peuvent hésiter ou refuser de s'engager comme volontaires : certains n'ont pas le temps, d'autres craignent les sanctions (Tiré du livre Microeconomics de Lee Freedman.)



### IMPORTANT :

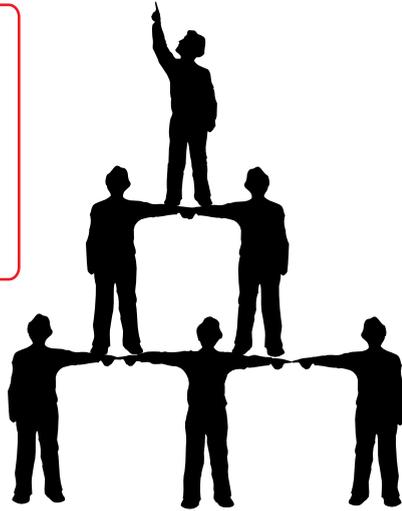
1. Veillez à recruter de façon continue les personnes qui s'intéressent à votre action ou aux problèmes sur lesquels porte votre engagement.
2. Efforcez-vous d'entretenir et de renouveler les contacts avec les sympathisants potentiels, même s'ils n'ont pas la possibilité de s'engager directement.
3. Trouvez les moyens de maintenir vos activistes prêts à agir, en les motivant et en développant chez eux le sentiment d'appartenir à un groupe.

### 31. Pourquoi adhère-t-on à un groupe ?

Les gens aiment faire partie de quelque chose qu'ils considèrent importante. Lutter pour la démocratie et pour un meilleur avenir dans le pays où vous vivez fait sans aucun doute partie de ces choses importantes. Le fait de participer aux activités d'un mouvement permet également de sortir de la routine de la vie quotidienne avec ses tâches fastidieuses. Le volontariat permet aussi de satisfaire le besoin de contact et d'amitié. Enfin, la possibilité d'influer, ne serait-ce qu'un minimum, sur le travail d'une organisation constitue pour l'activiste une forme de motivation particulière et nourrit le sentiment d'appartenance à cette organisation.

**GARDER A L'ESPRIT :**

Les gens adhèrent aux mouvements non-violents pour faire partie de quelque chose d'important, pour se sentir eux-mêmes plus importants !

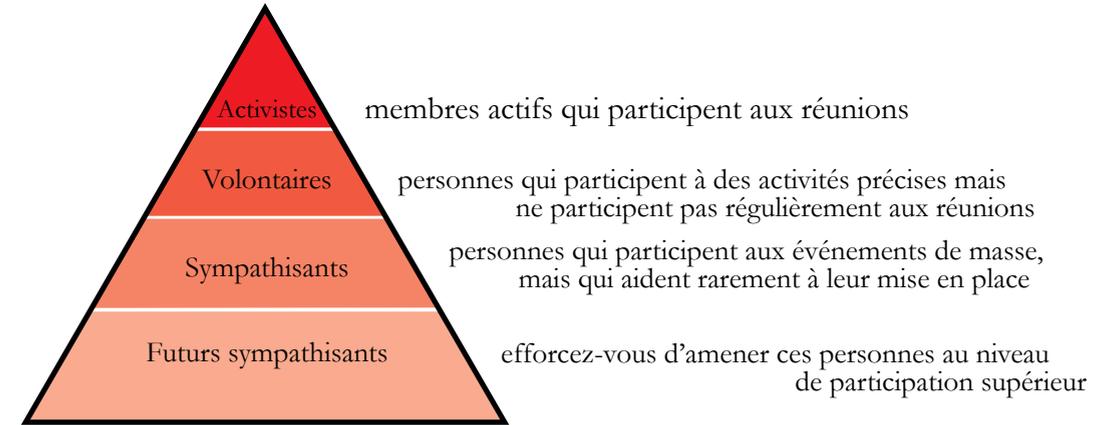
**32. Comment recruter de nouveaux volontaires ?**

Le recrutement de nouveaux activistes et leur formation sont d'une importance essentielle pour tout mouvement non-violent et il importe que ces processus se déroulent de façon continue. Dans sa conception même, tout nouvel événement ou toute nouvelle action doit en partie s'adresser aux nouveaux sympathisants et viser à favoriser le recrutement. Il importe d'offrir aux gens l'occasion de s'informer pour qu'ils puissent décider d'apporter leur soutien à votre cause. Il faut aussi donner à ceux qui ne sont que curieux la possibilité d'en savoir plus, pour qu'ils puissent faire, eux-mêmes, le premier pas pour rejoindre vos rangs. Très souvent, les nouveaux arrivants ont besoin d'un petit encouragement supplémentaire pour les décider à s'investir davantage.

Une fois que vous aurez assuré l'adhésion de nouveaux membres, l'étape suivante, également très importante, consiste à créer une base de données très complète répertoriant les activistes. Pour cela, la méthode la plus efficace est de dresser une liste générale regroupant les noms de tous les activistes, que vous scinderez ensuite en trois sections :

1. Les membres actifs qui participent aux réunions (les activistes) ;
2. Les volontaires qui participent à des actions précises mais ne participent pas aux réunions ;
3. Les sympathisants qui participent aux événements de masse.

Au fil du temps, cette liste prendra la forme d'une pyramide

**33. Comment mettre à contribution et retenir les nouveaux adhérents ?**

Pour mieux comprendre la nature du flux et reflux incessant des activistes, un mouvement non-violent doit bien connaître les liens qui existent entre le recrutement, la formation et l'engagement des nouvelles ressources humaines. S'ils restent inactifs et ne sont pas te-

nus au courant de ce qui est décidé, les nouveaux activistes auront tendance à quitter le mouvement. Il faut donc garder à l'esprit que les ressources humaines qui ne sont pas « mises à contribution » seront perdues quelques mois à peine après avoir été recrutées !

**GARDER A L'ESPRIT :**

Toujours tenir les nouveaux membres au courant des décisions et, si possible, leur confier des tâches !



Les nouveaux activistes doivent toujours avoir la possibilité d'évoluer, c'est-à-dire de se voir attribuer des responsabilités plus importantes et ce, à tous les niveaux. C'est pourquoi la base de données doit contenir les informations suivantes pour chaque volontaire :

- **COMPETENCES ET CONNAISSANCES :**  
Quelles sont les compétences qu'il peut mettre au service du mouvement ?
- **INTERETS :**  
Quelles sont les activités qui retiennent son intérêt ?
- **TEMPS DISPONIBLE :**  
Combien d'heures par semaine peut-il consacrer au mouvement, et quand ?



### TOUJOURS

- Offrir à chacun la possibilité de faire montre de ses capacités en lui confiant des tâches de plus en plus complexes
- Bien définir le contenu des termes « activiste » et « nouveau membre »
- Déterminer la façon dont chacun peut apporter sa contribution
- se montrer compréhensif par rapport aux besoins des activistes et du mouvement
- Mettre au point une méthode de recrutement efficace
- Organiser des réunions d'information
- Fournir aux activistes une description claire du travail que l'on attend d'eux
- Soutenir et superviser le travail des activistes
- Créer un système de remerciement et de récompenses pour le travail des activistes

### NE JAMAIS

- Oublier les activistes
- Sous-estimer leur potentiel
- Les laisser penser qu'ils sont inutiles
- Les tenir pour responsables des erreurs faites pas les dirigeants du mouvement
- Les tenir désinformés
- Laisser passer une occasion de recruter



Une des affiches de recrutement les plus célèbres de l'histoire, le portrait de l'Oncle Sam déclarant : « Je te veux ! ». Elle a été utilisée pendant la Première et la Deuxième Guerre mondiale.



« On a besoin de toi ! » (Serbie, 2000). L'affiche de recrutement de Otpor ! lançant un appel similaire.



**11**

**Diriger une campagne non-violente :**

**Le temps**

## Diriger une campagne non-violente : Le temps

AUSSI DIFFÉRENTES QUE PUISSENT ÊTRE LES CONDITIONS DANS LESQUELLES SONT MENÉES DES CAMPAGNES DE LUTTE NON-VIOLENTE, L'UTILISATION PARFAITEMENT PLANIFIÉE DU TEMPS EST TOUJOURS D'UN INTÉRÊT CAPITAL POUR LEUR RÉUSSITE. MÊME SI LES FACTEURS CULTURELS, SOCIAUX, HISTORIQUES ET POLITIQUES DIFFÈRENT FORTEMENT ENTRE VOTRE ENTOURAGE ET CELUI DE MOUVEMENTS ANTÉRIEURS, L'ORGANISATION MINUTIEUSE DE CETTE RESSOURCE PRÉCIEUSE ET UNIQUE EST UNE NÉCESSITÉ UNIVERSELLE ; PARTICULIÈREMENT LORSQUE VOTRE STRATÉGIE IMPLIQUE DES CAMPAGNES PUBLIQUES.

### 34. Qu'est-ce que le temps ?

Le temps est quelque chose que l'on traverse quotidiennement, tout au long de notre vie. On l'a toujours sur nous ou auprès de nous - notre montre, le calendrier accroché au mur, un emploi du temps pour un élève. Mais sommes-nous bien conscients que le temps est une ressource précieuse, particulièrement dans le cadre d'une lutte non-violente ?

Lors de la planification stratégique d'une campagne non-violente, tout comme dans le monde des affaires, la façon d'utiliser le temps peut être répartie en quatre catégories :

1. LE TEMPS CONSACRÉ À LA PLANIFICATION
2. LE TEMPS CONSACRÉ AUX PROJETS EN COURS
3. LE TEMPS CONSACRÉ AUX TÂCHES HABITUELLES
4. LE TEMPS PERDU



*Le Président serbe Milosevic rajoute du sable à son sablier, mais en vain, puisque le temps de son régime est arrivé à son terme.*

- 1. Le temps consacré à la planification** des futures activités et du développement des capacités du mouvement – ce sont là les tâches les plus importantes parmi celles incombant aux responsables du mouvement.
- 2. Le temps consacré aux projets en cours** – c'est-à-dire à l'ensemble des tâches liées aux actions en cours et aux activités courantes, soit les tâches opérationnelles et organisationnelles.

**GARDER A L'ESPRIT :**

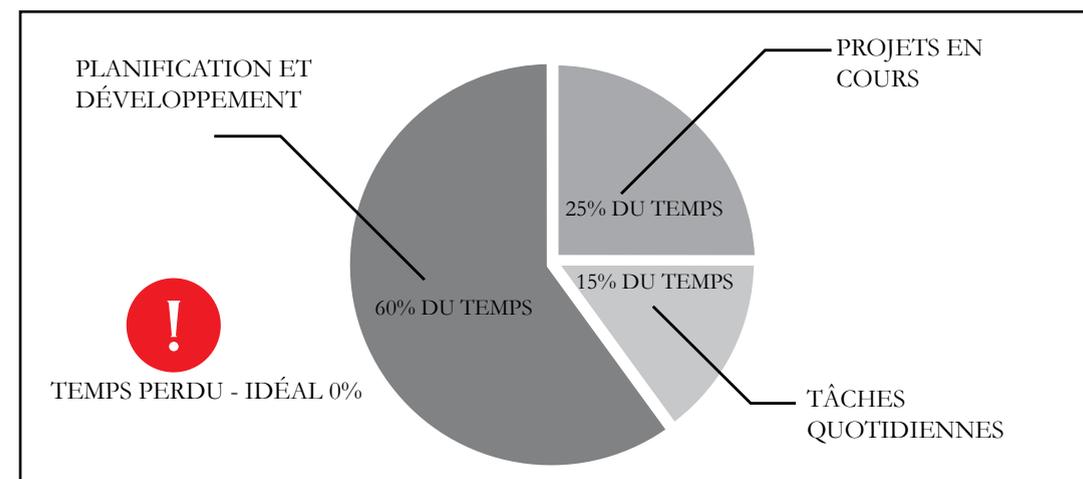
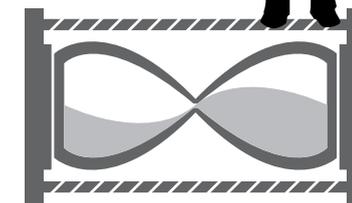
Le temps est une ressource précieuse pour votre campagne !

**3. Le temps consacré aux tâches habituelles** - même si certaines sont souvent très importantes, cette catégorie regroupe l'ensemble des tâches « quotidiennes » qui prennent généralement le plus de temps.

**4. Le temps perdu** – c'est-à-dire tout le temps que nous n'employons pour aucune des activités mentionnées ci-dessus. Parfois, plus de 80% du temps dont dispose un mouvement est employé à « attendre quelqu'un ». Une personne qui arrive avec 15 minutes de retard à une réunion de dix personnes, a perdu 15 minutes de son temps et a fait perdre aux autres 150 minutes au total, soit 15 minutes pour chacune des personnes qui sont arrivées à l'heure et qui l'ont attendue.

**GARDER A L'ESPRIT :**

Minimisez les pertes de temps !

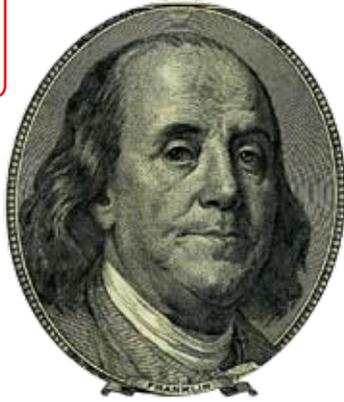


### 35. Qu'est-ce qui fait du temps une ressource unique dans la lutte non-violente ?

Unlike other resources, the unique characteristic of time as a resource is its universality. There may be huge differences in the quantity and quality of human and material resources available to your movement and the opponent. However, the amount of time available is the same for both of you. For example, if elections are to be held in 60 days, the amount of time available to both sides is the same. Everybody has 60 days, or 1440 hours or 86,400 minutes or a little less than 5.2 million seconds to use...or to waste.

GARDER A L'ESPRIT :

On ne pourra jamais  
retrouver le temps  
qu'on a perdu  
(Benjamin Franklin)



### 36. Comment se servir du temps dans une campagne ?

Etant donné le caractère unique du temps, une question s'impose : comment mettre à profit le temps pour optimiser les chances de réussite de notre stratégie globale ? En tant que ressource universelle, le temps doit être minutieusement organisé, en vue d'optimiser au maximum l'utilisation des moyens matériels et l'activité des ressources humaines disponibles. Ceci est tout particulièrement valable pendant une campagne, lorsqu'une bonne planification de l'utilisation des ressources est indispensable à la bonne organisation du mouvement.

Sans une planification minutieuse, une campagne se réduirait à une tentative dont le succès ne dépendrait que de la chance. Chaque étape d'une campagne doit être minutieusement planifiée avant d'être mise en oeuvre : depuis la stratégie de communication, en passant par la collecte des fonds et l'organisation de base, jusqu'à la gestion de la campagne même.

Toute campagne réussie a un début, un milieu et une fin (voir chapitres 5 et 7). Le « lancement

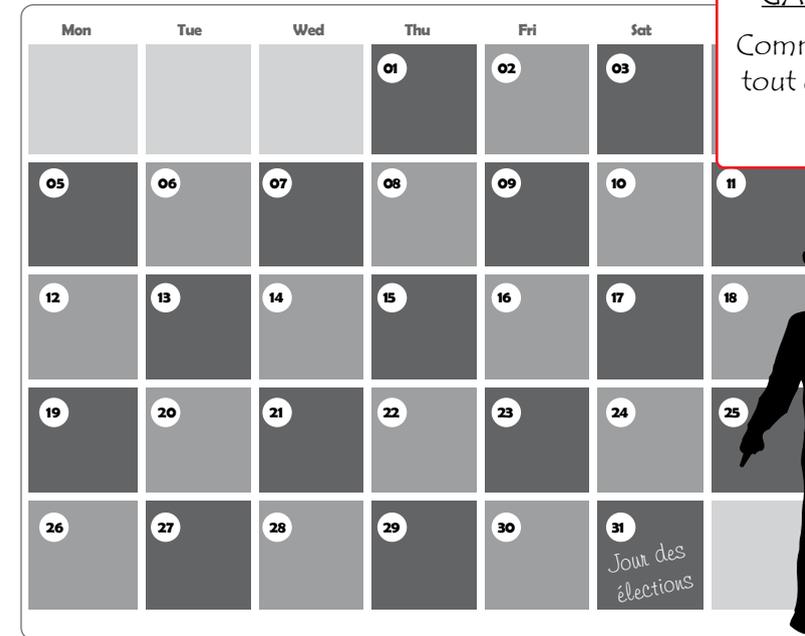
« d'un événement est l'occasion d'intensifier plus particulièrement les activités auprès des médias, et de donner un élan supplémentaire à la campagne. « La montée en puissance » de la campagne est avant tout tournée vers les actions et les activités sur le terrain, telles que les événements publics ou les campagnes de « porte-à-porte ». Enfin, les stratégies ne doivent pas oublier de planifier la façon dont se terminera une campagne et dont la victoire sera proclamée afin de motiver les participants des futures actions sur le terrain.

Pour toutes ces raisons il importe également d'établir pour votre campagne un calendrier clair et réaliste des événements et des actions prévues. « La planification à rebours » qui part des dernières activités prévues pour remonter jusqu'aux premières, est un outil pratique qui vous permettra de mieux contrôler le bon déroulement d'une campagne.

La planification à rebours est un outil de gestion du temps, créé pour optimiser l'emploi du temps disponible. Il fonctionne de la façon suivante :

#### LES ETAPES DE LA PLANIFICATION A REBOURS:

1. Dans votre calendrier mensuel, vous inscrirez toutes les dates butoirs des principales actions entrant dans votre campagne.



2. Dans votre plan d'étude, vous inscrirez chacune des tâches à accomplir et la ligne de conduite à suivre, puis vous dresserez ensuite la liste des étapes à franchir pour mener à bien cette tâche (voir le Plan d'étude, chapitre 7).

3. Vous allez maintenant entrer ces étapes « à rebours » dans votre calendrier, en plaçant la DERNIERE étape au jour précédant la date butoir pour l'exécution de la tâche prévue. Puis vous continuerez à reporter votre liste en sens inverse, en prévoyant une ou deux étapes par jour, et ainsi de suite jusqu'à ce que vous ayez réparti toutes les étapes sur votre calendrier.

4. Passez maintenant à la prochaine tâche prévue et répétez l'étape numéro 3.

## 37. Comment établir le calendrier d'une campagne ?

Mettre ses projets par écrit est la première étape permettant d'établir un calendrier de campagne digne de ce nom. Voici les trois principes de base qui vous aideront à établir un calendrier efficace :

1

Scindez votre campagne en une série de petites tâches précises : en ce sens, la planification à rebours vous oblige à procéder à cette fragmentation en actions simples et réalisables. Ceci étant les objectifs réalisables ont toujours un effet motivant sur les gens chargés de les réaliser.

Si le projet prévu est un événement public, la première tâche à entreprendre n'est pas « d'esquisser un plan » (ce qui est trop vague), mais plutôt de « choisir un sujet ». De la même façon, « organiser la couverture médiatique » est beaucoup trop général, il faut être plus précis, par exemple : « adresser un communiqué de presse invitant les journalistes à assister à l'événement ». Définissez avec précision les tâches à accomplir pour préparer chacune des activités (voir chapitre 7).

2

Planifiez à l'avance : la planification à rebours vous permet également d'anticiper les besoins ou les mesures à prendre. L'idéal serait que les stratégies puissent esquisser toutes les étapes de la campagne. Le fait de discerner la façon dont un projet contribue à la réalisation de votre stratégie globale constitue le lien entre les défis auxquels est confronté actuellement votre mouvement et ceux auxquels il sera confronté lors de futures campagnes.

3

Soyez réalistes : ne prévoyez pas un collage d'affiches le vendredi soir, si on vous a dit qu'elles seraient prêtes « d'ici la fin de la semaine ». Prévoyez toujours un délai de battement pour l'accomplissement de chaque tâche.



La planification à rebours est précieuse parce qu'elle contraint les stratèges à définir des dates limites internes, et parce qu'elle fait ressortir les activités qu'il faut réaliser chaque jour, pour aboutir à l'accomplissement d'une tâche donnée. On peut comparer cette façon de planifier au fait d'emprunter l'escalier plutôt que d'essayer de sauter directement sur le toit d'un immeuble de sept étages.

(Tiré du livre *How to Study in College* - Comment étudier au collège - de Walter Pauk.)

### EXERCISE PRATIQUE :

En vous servant du plan ci-dessous, concevez le projet d'une fête en l'honneur d'un ami proche. Ce projet doit être basé sur les informations suivantes :

M. Jean Dupont est un ami proche que vous connaissez depuis l'école primaire. Il est divorcé et il a deux enfants en bas âge. Il est entre deux âges et est enseignant à l'université. Lorsqu'il a fini sa journée, il aime aller prendre un gin-tonic au bar du coin. Il n'aime pas les fêtes bruyantes dans les lieux publics ; il préfère la musique et les danses classiques. Ses plats favoris sont le poulet à la chinoise et les rouleaux de printemps.

Concevez, en conséquence, un projet en fonction des ressources dont vous disposez, et n'oubliez pas de prévoir l'endroit où aura lieu la fête, la musique adéquate, en précisant qui sera chargé d'apporter le gâteau, de faire la vaisselle, etc... Il faudra ensuite déterminer quelles sont les préparatifs à entreprendre, quand il faudra s'en occuper et dans quel ordre.

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Fête
1							
2							
3					Soirée		

**12**

**Developper une campagne sur le terrain  
Et modele de planification a rebours**



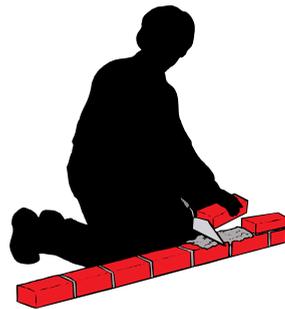
## Modèle de planification à rebours

LA MAJORITÉ DES ACTIONS EXTÉRIEURES D'UN MOUVEMENT NON-VIOLENT CONSISTE EN LA PARTICIPATION À UNE CAMPAGNE, COMME PAR EXEMPLE APPORTER SON SOUTIEN À UN CANDIDAT RÉFORMISTE, DÉNONCER LES ABUS DU RÉGIME EN PLACE OU ORGANISER UNE ACTION NON-VIOLENTE TELLE QU'UNE GRÈVE SUR LE TAS. QUELLES QUE SOIENT LES MÉTHODES NON-VIOLENTE QUE VOTRE MOUVEMENT DÉCIDERAIT D'APPLIQUER, CELLES-CI S'INSCRIRONT, DE FAIT, DANS LE CADRE D'UNE CAMPAGNE DANS LA MESURE OÙ ELLES SONT PLANIFIÉES ET RÉALISÉES DE FAÇON STRATÉGIQUE. UN MOUVEMENT NON-VIOLENT EFFICACE DOIT DONC ÊTRE CAPABLE NON SEULEMENT DE CONCEVOIR UN PROJET DE CAMPAGNE, MAIS AUSSI DE METTRE CETTE CAMPAGNE SUR PIED ET DE LA CONDUIRE.

### 38. Comment développer une campagne sur le terrain ?

Une campagne sur le terrain est composée de deux éléments : la planification et la gestion des activités. Pour pouvoir mener à bien une campagne efficace, il est essentiel d'établir un calendrier des actions prévues et de disposer de bureaux adéquats, c'est-à-dire un quartier général, où se fera tout le travail de répartition des tâches et des responsabilités. Ainsi, chacun saura précisément ce qu'il a à faire, quand, et qui est la personne auquel il devra référer du déroulement des activités. Une fois que vous maîtriserez la façon d'établir un projet de campagne, et d'appliquer le « modèle de planification à rebours » (voir chapitre 11), c'est-à-dire de fragmenter une activité complexe en une succession de tâches simples, l'étape suivante consiste à assurer une structure (ex. un quartier général de campagne) pour la réalisation de votre projet.

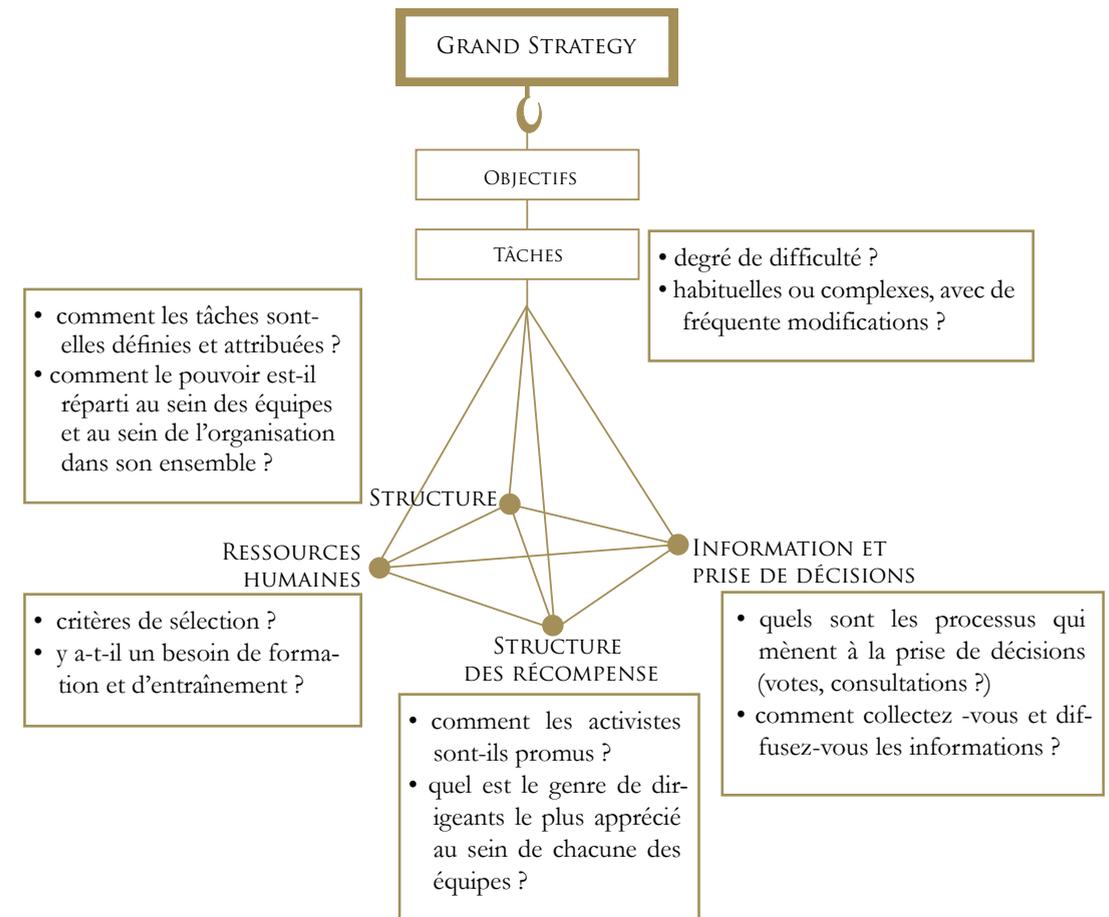
La structure organisationnelle chargée d'apporter un support logistique permettant de gérer l'évolution d'une campagne sur le terrain doit reposer sur le principe désigné par l'abréviation FCF autrement dit « la forme correspond à la fonction » et être basée sur les règles suivantes :



- Fonction administrative et d'encadrement - Equipe n° 1
- Fonction informative et analytique - Equipe n° 2
- Fonction de communication intérieure et extérieure - Equipe n° 3
- Fonction logistique et opérationnelle - Equipe n° 4

Ces quatre équipes doivent toujours communiquer entre elles et procéder à des mises à jour régulières. Assurez-vous qu'il y ait toujours un retour d'information afin de faciliter la communication. Par exemple, l'équipe n° 4 sait très certainement quelles sont les ressources dont a précisément besoin l'équipe n° 1 pour soutenir une pétition nationale en faveur de la liberté des médias.

Classic Approach to Organizational Design: There are many ways to organize your campaign. The model proposed by Jay Galbraith to achieve an organization's goals uses five categories that should be aligned efficiently. If you can answer the main challenges encompassed by each category individually, and then see how those answers affect the other categories (denoted by lines), then you have a better understanding of two things. First, you can see how your organization works and second you can see the things that need to change so that the organization's design or form fits the functions needed to accomplish your set goals.



Il est parfois difficile de changer la forme même d'une organisation, à cause de la répression ou du besoin d'élargissement de votre mouvement. Vous serez ainsi en mesure, désormais, de déterminer si vos objectifs sont réalistes par rapport aux possibilités de votre mouvement (voir chapitre 3).

(Tiré du livre *Organizational Design* de Jay R. Galbraith.)

### 39. Comment préserver la bonne organisation de votre campagne ?

Lorsque vous aurez formulé, par écrit, votre projet de campagne et formé vos équipes, il vous faudra établir un calendrier de campagne où apparaîtront les tâches essentielles à accomplir (ex. la loi requiert que les superviseurs indépendants soient enregistrés au moins trois jours avant le début des élections). Pensez à distribuer ce calendrier, éventuellement sous une forme réduite, à tous les membres de votre équipe afin que chacun puisse avoir une idée claire de la façon dont les tâches lui incombant s'inscrivent dans le calendrier global de la campagne. Il faudra également choisir une personne (et une seule) qui sera responsable du suivi et de la mise à jour régulière du calendrier. C'est cette personne que tout le monde devra contacter lorsque certaines activités ou événements devront être ajoutés ou annulés.



Votre calendrier devra être affiché à un endroit visible et accessible à tous. Utilisez des couleurs pour mettre en évidence les tâches attribuées aux différentes équipes (ex. du vert pour l'équipe n° 3 qui est responsable de la communication et des activités liées aux médias, du rouge pour l'équipe n° 4 chargée de la logistique et des activités sur le terrain).

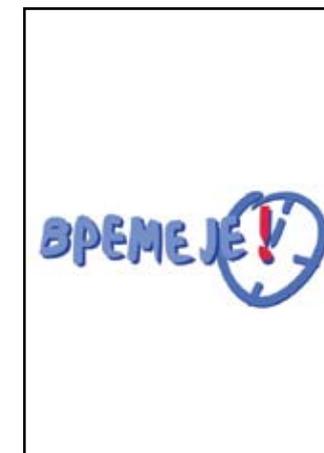


### 40. Pourquoi un projet de campagne doit-il rester flexible ?

La réponse la plus courte tient en quelques mots : parce que vous n'êtes pas les seuls acteurs sur le terrain ! Une campagne à l'échelle nationale sous-entend un très grand nombre de participants, dont vos alliés potentiels, tels que les ONG et les candidats des partis politiques pro-réformistes, mais également les candidats d'un adversaire autoritaire et les nombreuses organisations qui le soutiennent. Ne doutez pas que ces derniers feront tout pour minimiser les effets de vos actions. En conséquence, dans la mesure où vous ne pourrez pas toujours prévoir la réaction de votre adversaire, votre projet doit rester flexible, car c'est cette qualité qui permettra à votre quartier général de réagir rapidement aux changements sur le terrain et de transformer les obstacles en opportunités à saisir.



“ Rock the vote '98 ”, le slogan d'une campagne réussie incitant la population à aller voter lors des élections en Slovaquie.



“ Il est grand temps ! ”, le slogan d'une autre campagne réussie incitant les gens à aller voter lors des élections en Serbie en 2000 contre Slobodan Milosevic.

#### EXERCISE:

Simulez une campagne « Tous aux urnes » (voir chapitre 5) à l'occasion d'élections devant se dérouler dans des conditions non démocratiques le 23 septembre de cette année.

Cette simulation devra débiter par une phase préparatoire, la phase 1. Celle-ci aura pour objectif principal de répartir les tâches entre les personnes qualifiées de votre organisation qui, après avoir établi un programme de formation, s'occuperont de la formation des volontaires chargés d'encadrer la campagne « Tous aux urnes » dans chacune des circonscriptions électorales. Pendant la phase 2, phase intermédiaire, cet encadrement assurera à son tour une formation « Tous aux urnes » à l'attention des activistes dans chaque circonscription électorale. Pendant la phase 3, tous les activistes, ainsi formés, devront s'engager directement pour aider les gens autour des opérations de vote, suivre le taux de participation et, durant toute la journée, informer régulièrement le quartier général des résultats.

Vous trouverez ci-dessous le schéma d'ensemble d'une campagne :  
PROJET DE CAMPAGNE :

### I. SITUATION:

Un régime non démocratique annonce la tenue d'élections législatives

### II MISSION

- Soutenir les candidats • pro-réformistes

#### Objectifs :

- Organiser une campagne • « Tous aux urnes »
- Limiter et enregistrer les fraudes • dans les bureaux de vote

#### Objectifs intermédiaires :

- Enregistrer les électeurs pro-démocrates • (mettre l'accent sur la jeunesse)
- Organiser des événements (concerts, • formations)
- Publier et distribuer un matériel • informatif

### III. REALISATION

#### Phase 1

- Création de l'équipe d'encadrement qui sera chargée de la formation
- Préparation du programme de formation

#### Phase 2

- Ateliers de formation « Tous aux urnes » dans chacune des circonscriptions électorales, dirigés par un encadrement de formateurs qualifiés

#### Phase 3

- Les activistes qui ont suivi la formation apportent leur concours aux électeurs devant se rendre aux bureaux de vote, suivent le taux de participation et, informent régulièrement le quartier général des résultats du scrutin durant toute la journée.

### IV. ADMINISTRATION ET LOGISTIQUE

Phase 1 Les ressources humaines requises

- 10 formateurs qualifiés (1 chef d'équipe)
- 3 personnes chargées de concevoir le programme de formation (1 chef d'équipe)
- 1 volontaire pour les tâches administratives

Phase 1 Les ressources matérielles requises

- Un espace de travail pour les ateliers de formation
- Des ordinateurs avec accès à Internet et une imprimante
- Des téléphones et autre matériel de bureau

Phase 1 Estimation du temps nécessaire

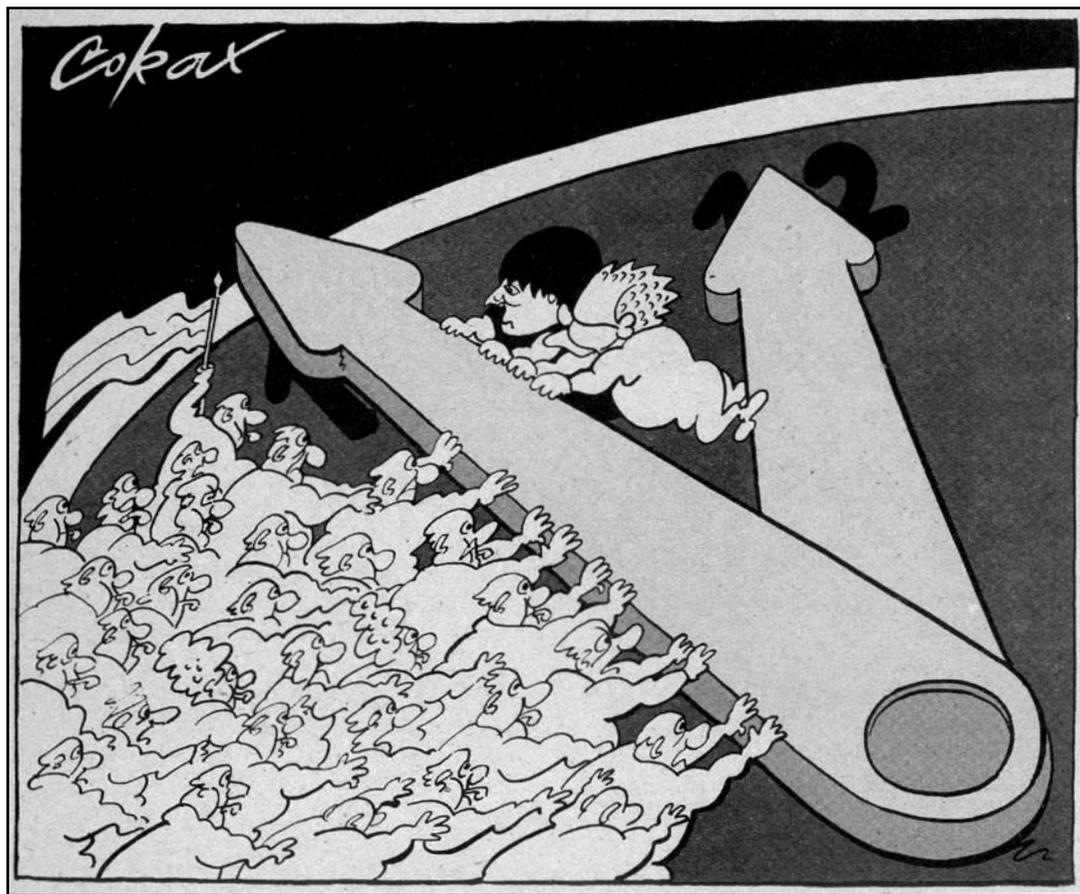
- 20 heures de formation
- 40 heures pour préparer le programme de formation
- 15 heures pour les tâches administratives

### V. COORDINATION ET COMMUNICATION

- Le chef de l'équipe de formation fait son rapport au directeur de la campagne
- Retour d'information vers l'équipe chargée de concevoir le programme de formation
- Réunion stratégique au début et à la fin de chaque phase

### EVALUATION DES ACTIVITES

- Coût des activités de la phase 1
- Adaptation aux changements sur le terrain
- Communication au sein des équipes et entre elles
- Evaluation du « contingent » des volontaires et de la « demande » pour une campagne « Tous aux urnes »
- Réponses aux mesures répressives •
- Leçons tirées



*Le temps du régime de Milosevic est révolu. Un régime même fort ne pourra contenir longtemps une majorité mobilisée stratégiquement qui aspire aux changements démocratiques.*

### REALISATION DE LA CAMPAGNE :

En vous basant sur le principe « la forme correspond à la fonction », vous formerez des équipes (voir la page précédente) qui dirigeront les principaux groupes d'activités de votre campagne. Vous pouvez former un grand nombre d'équipes, en tenant toutefois compte que les quatre équipes ci-dessous sont d'une importance capitale pour votre campagne :

- **Equipe n° 1** - Fonction administrative et d'encadrement
- **Equipe n° 2** - Fonction informative et analytique
- **Equipe n° 3** - Fonction de communication
- **Equipe n° 4** - Fonction logistique et opérationnelle

### EXERCISE:

En utilisant la planification à rebours (voir le chapitre 11), vous identifierez quelles sont, parmi les tâches proposées, les plus importantes et vous les attribuerez aux équipes correspondantes. Voici quelques exemples :

Responsabilités / tâches (Qu'est-ce qui doit être fait ou accompli ?)	Equipe responsable (Qui s'en occupe ?)
• Réunir les informations concernant les électeurs qui voteront pour la première fois	Equipe n° 2 - Fonction informative et analytique
• Recruter ses volontaires qui deviendront formateurs sur le terrain	Equipe n° 1 - Fonction administrative et d'encadrement
• Etablir un programme pour les futures activités éducatives	Equipe n° 3 - Fonction de communication
• Location des bureaux	Equipe n° 4 - Fonction logistique et opérationnelle
• Créer le slogan et le logo de la campagne	Equipe n° 3 - Fonction de communication
• Rassemblement de fonds et préparation d'un budget réaliste	Equipe n° 4 - Fonction logistique et opérationnelle
• Formation de l'encadrement (équipe de formateurs)	Equipe n° 1 - Fonction administrative et d'encadrement
• Publication et distribution du matériel	Equipe n° 4 - Fonction logistique et opérationnelle
• Analyse de l'éventualité de fraude aux élections	Equipe n° 2 - Fonction informative et analytique
(Ajouter)	
(Ajouter)	
(Ajouter)	

## EXERCISE:

En vous basant sur l'analyse précédente, établissez le calendrier d'une campagne sur quatre semaines en utilisant le modèle de planification à rebours, c'est-à-dire en partant de la dernière date importante de votre campagne. Par exemple, le jour des élections qui auront lieu le 23 septembre.

	1ère semaine	2e semaine	3e semaine	4e semaine
Lundi				
Mardi				
Mercredi				
Jeudi				
Vendredi				
Samedi				
Dimanche				



N'OUBLIEZ PAS QUE « LA LOI DE MURPHY » NOUS DIT QUE :

1. « Les choses ne sont jamais aussi simples qu'il ne le paraît. »
2. « Les choses prennent toujours plus de temps à se faire qu'on ne le pense. »
3. « Avant d'entreprendre une nouvelle chose, il faut déjà finir celle que l'on a commencée. »

## Section Outline:

## Agir face a la repression

Pendant le déroulement de votre campagne, vous aurez à vous occuper de la gestion des trois types de ressources présentées - humaines, matérielles et le temps -, vous mettrez en application la planification à rebours, mais il vous faudra également vous préparer à affronter les mesures de répression auxquelles votre adversaire ne manquera pas d'avoir recours. Les méthodes répressives employées à l'encontre d'un mouvement d'opposition sont nombreuses et consistent principalement à faire pression sur ses membres et à entraver ses actions pour l'empêcher d'agir de façon efficace. Nous vous proposons donc maintenant d'apprendre à neutraliser le plus possible l'aptitude de votre adversaire à entraver et contrôler votre réseau de communication tant interne qu'extérieure, ainsi que son influence négative sur le moral de vos troupes : si le moral de vos activistes est atteint et que l'adversaire est en mesure d'anticiper toutes les actions de votre campagne, votre mouvement n'aura que très peu de chances de mettre en oeuvre efficacement sa stratégie non-violente.

La méthode répressive qui consiste à créer un climat de peur est une méthode souvent employée. La peur est une réaction qui se manifeste naturellement dans certaines circonstances, lorsque le corps ou l'esprit se sentent menacés. Susciter la peur est par conséquent un outil efficace permettant d'affaiblir la capacité d'un mouvement à agir. Vous allez donc apprendre ce qu'est la peur, et la façon d'en atténuer les effets néfastes à travers la communication et la création d'un climat de confiance au sein de votre mouvement.

Il s'agira donc ici de sujets graves, aussi gardez toujours à l'esprit qu'il n'y a aucune honte à avoir été mis en prison en raison de son engagement pour la liberté et la démocratie. Rappelez-vous de Nelson Mandela qui a passé la plus grande partie de sa vie en prison, mais qui a fini par remporter la victoire. Les membres d'un mouvement sont toujours conscients des risques auxquels ils s'exposent. Et c'est une belle preuve de courage !

## Chapitre 13 :

**Agir face à la répression :****Le moral et la communication**

Questions traitées dans ce chapitre :

- Comment se manifeste la répression ?
- Quelles sont les méthodes répressives le plus fréquemment employées ?
- Qu'est-ce que la culture de sécurité ?
- Comment protéger vos communications ?

Et, entre autres, thèmes abordés :

- La passivité ne protège pas des sanctions
- Les méthodes de répression :
  1. Faire pression sur les activistes et les individus
  2. Créer un climat de peur
- Les instruments servant à développer une culture de sécurité

## Chapitre 14 :

**Agir face à la répression :****Faire face aux sanctions de l'adversaire**

Questions traitées dans ce chapitre :

- Qu'est-ce que la peur ?
- Comment vaincre les effets de la peur ?
- Comment faire face aux sanctions de l'adversaire ?

Et, entre autres, thèmes abordés :

- Définition de la peur
- Affronter la peur au cours des préparatifs et des actions
- Le dilemme du prisonnier



**13**

**Agir face a la repression :**  
**Le moral et la communication**

## Le moral et la communication face à la répression

VOTRE MOUVEMENT DEVRA TOUJOURS ÊTRE PRÊT À RÉPONDRE AUX MESURES RÉPRESSIVES QUE VOTRE ADVERSAIRE FINIRA PAR PRENDRE TÔT OU TARD. NOUS INDIQUERONS DONC DANS CE CHAPITRE LES MOYENS QUI VOUS PERMETTRONT DE DÉVELOPPER VOS PROPRES « INSTRUMENTS » DESTINÉS À ATTÉNUER LES CONSÉQUENCES DE LA RÉPRESSION. LA « CULTURE DE SÉCURITÉ » EST L'UN DES INSTRUMENTS DE BASE SERVANT À LIMITER L'APTITUDE DE L'ADVERSAIRE À INFILTRER VOTRE MOUVEMENT ET À ENTRAVER VOS COMMUNICATIONS.

### 41. Comment se manifeste la répression ?

Plus votre mouvement deviendra puissant, plus votre adversaire se sentira menacé. En général, il tentera toujours de neutraliser votre mouvement en sapant le moral de vos membres et en engageant des actions visant à atténuer le désir de changement tant auprès des individus en particulier que de la part la société prise en tant qu'organisme. De même, il s'efforcera d'augmenter les dépenses nécessaires au bon fonctionnement de votre mouvement. L'un des moyens les plus efficaces consiste à entraver la communication au sein du groupe. De même, le fait d'entraver les projets d'actions publiques, d'arrêter les activistes et de créer un climat de peur peut aussi coûter très cher à votre mouvement et à vous-même en tant qu'un de ses membres. Car l'adversaire est conscient des bénéfices qu'il peut en tirer : si les dépenses vont en aug-

mentant, les moyens matériels destinés aux activités du mouvement diminueront pour, finalement, peut-être même, être totalement épuisés.

Les sanctions peuvent avoir deux objectifs (voir chapitre 2). Le premier, plus ciblé, est de punir celui qui est tenu pour « coupable ».

Le second, d'une portée plus large, et qui est la raison principale du recours aux sanctions, vise à dissuader les autres de désobéir. En punissant un individu pour « donner l'exemple », l'adversaire veut faire savoir aux autres que le prix de la non-coopération est élevé.



Votre mouvement se retrouvera toujours, tôt ou tard, confronté à une certaine forme de sanction venant de votre adversaire. L'expérience nous a montré qu'un mouvement doit pouvoir faire preuve d'une grande habileté pour convaincre les activistes et les sympathisants qu'il est capable de répondre aux mesures répressives de l'adversaire. Les messages que les activistes devront accepter pour pouvoir faire face aux sanctions éventuelles sont les suivants :

- La passivité ne garantit pas l'absence de sanctions à votre égard.
- Plus la réaction du mouvement sera violente, plus le recours à la violence de l'adversaire paraîtra justifié.

D'où l'élaboration d'une stratégie consistant à se servir des sanctions et mesures répressives auxquelles recourt l'adversaire pour renforcer le mouvement au lieu de l'affaiblir :

- L'emploi de la violence et de la répression à l'encontre des activistes ne doit en aucun cas apparaître comme justifié, afin de ne pas devenir un argument efficace pour faire cesser l'activité du mouvement.
- Il ne faut pas menacer la crédibilité d'un mouvement non-violent en ayant recours à la violence ou au sabotage qui ne ferait que justifier les actions répressives de l'adversaire et affaiblir l'autorité du mouvement.

### 42. Quelles sont les méthodes répressives les plus fréquemment employées ?

#### 1. LA RESTRICTION ET

#### L'INTERDICTION DES ACTIVITÉS :

Cette première méthode passe par l'adoption de mesures qui, en s'appuyant le plus souvent sur des lois spécifiques, prohibent certains comportements ou certaines activités. Au Zimbabwe, par exemple, la Loi sur l'ordre public et la sécurité (POSA) requiert la délivrance d'une autorisation spéciale des autorités policières pour tout rassemblement public ou politique comprenant plus de cinq personnes ; le but de ce genre de mesures étant de restreindre la marge de manœuvre du mouvement, et d'augmenter ses frais de fonctionnement et le coût de chaque opération.



## 2. LA REPRESSION A L'ENCONTRE DES INDIVIDUS :

Menacer les individus, mettre leur téléphone sur écoute, arrêter et incarcérer les activistes, les malmener, les torturer et, parfois même, les tuer, sont des moyens qui ne sont pas uniquement destinés à la répression des personnes touchées. Le but principal de ce genre de mesures vise à effrayer les activistes potentiels et à affaiblir l'entente qui règne parmi les dirigeants du mouvement. Les régimes non démocratiques affectionnent ce genre d'actions visant les personnages-clés d'un mouvement, pour montrer aux autres le sort qui pourrait les frapper. Malheureusement, le recours à une action de ce genre contre un individu, sous-entend également que les membres de sa famille, y compris ses enfants, peuvent, eux aussi, en être les victimes.



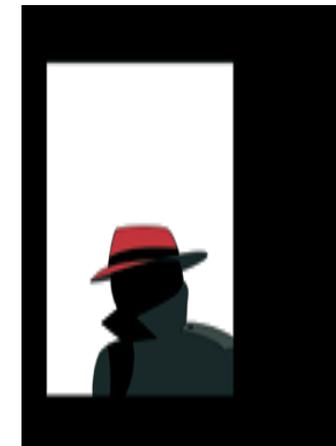
## 3. CREER UN CLIMAT DE PEUR :

Les régimes non démocratiques n'épargneront ni leur temps, ni les moyens, pour créer un climat de peur autour des activistes ou des activités qui menacent leur pouvoir. Ces régimes planifient minutieusement toutes les mesures prises en ce sens et savent notamment user sans pitié de la propagande pour créer un climat « d'Etat de siège ». Dans un tel climat, tous ceux dont les opinions divergent, un tant soit peu, de celles du régime sont considérés comme des terroristes ou des traîtres.

En combinant les mesures répressives et la propagande, les régimes non démocratiques s'efforcent de créer un climat de crainte où les citoyens ordinaires osent à peine évoquer les sujets qui pourraient être considérés une critique du régime. Dans de telles conditions, les désirs de changements politiques peuvent être parfaitement contrôlés et l'adhésion de nouveaux activistes, prêts à s'investir pour ces changements, fortement diminuée, étant donné le prix à payer pour toute tentative d'opposition.



L'activité des services de renseignement tient une place particulière lorsqu'il s'agit des mesures répressives prises par l'adversaire. L'expérience a montré que les polices secrètes et autres bureaux spécialisés, qui sont souvent au-dessus des lois, n'hésitent pas à employer des méthodes extrêmes d'espionnage et d'intimidation. Ces instances ont d'autant plus la possibilité d'agir de la sorte dans les pays où le rôle des services de sécurité n'est précisément pas de préserver la sécurité publique, mais d'aider un groupe ou un individu à se maintenir au pouvoir.



## 43. Qu'est-ce que la culture de sécurité ?

La culture de sécurité est le comportement qu'il faut savoir adopter afin de minimiser les effets des activités de renseignements menées par votre adversaire. Elle est basée essentiellement sur deux principes :

1. NE TABLEZ JAMAIS SUR L'IDEE QUE LES AGENTS DE VOTRE ADVERSAIRE N'ONT PAS ENCORE INFILTRÉ VOTRE MOUVEMENT

Planifiez et agissez en partant de la supposition que les agents de l'adversaire se trouvent déjà parmi vous. Cherchez aussi à découvrir s'il y a parmi ceux qui sont au service de votre adversaire des agents ou fonctionnaires qui seraient prêts à vous accorder leur loyauté, parce qu'il y aura toujours des personnes qui considéreront que la répression, quelle qu'elle soit, n'est pas justifiable. Suivez toujours la règle qui exige de se poser la question « qui doit savoir ceci ? ». Si vous estimez que quelqu'un n'a pas besoin de connaître les noms ou les responsabilités des autres membres de votre groupe, ne lui dévoilez pas cette information. Si vous savez qu'une réunion doit avoir lieu dans le courant de la semaine, avant de faire passer cette information, déterminez quelles sont les personnes qui doivent vraiment être mises au courant de sa tenue. Lorsque vous aurez décidé qui sont ces personnes, demandez-vous s'il est nécessaire de les en informer sur-le-champ, ou plutôt quelques heures avant la réunion.

2. N'ATTIREZ PAS L'ATTENTION SUR VOUS EN MODIFIANT VOS ACTIVITES HABITUELLES OU EN CHANGEANT VOTRE COMPORTEMENT.

Par exemple, si le régime est conscient qu'il n'a pas le soutien de la majorité de la population, il ne paraît pas judicieux que vos activistes, dans l'intention de tromper l'adversaire, fasse semblant de soutenir sa politique, car cela ne pourrait qu'attirer l'attention sur eux et les mettre en danger. Veillez à ne communiquer uniquement avec d'autres activistes de la lutte non-violente. Elargissez le cercle de vos connaissances et de vos contacts. Ne restez pas concentrés sur le fait que vous êtes peut-être sous surveillance, essayez plutôt de développer un comportement ou des habitudes qui vous permettront de ne rien dévoiler à votre adversaire.

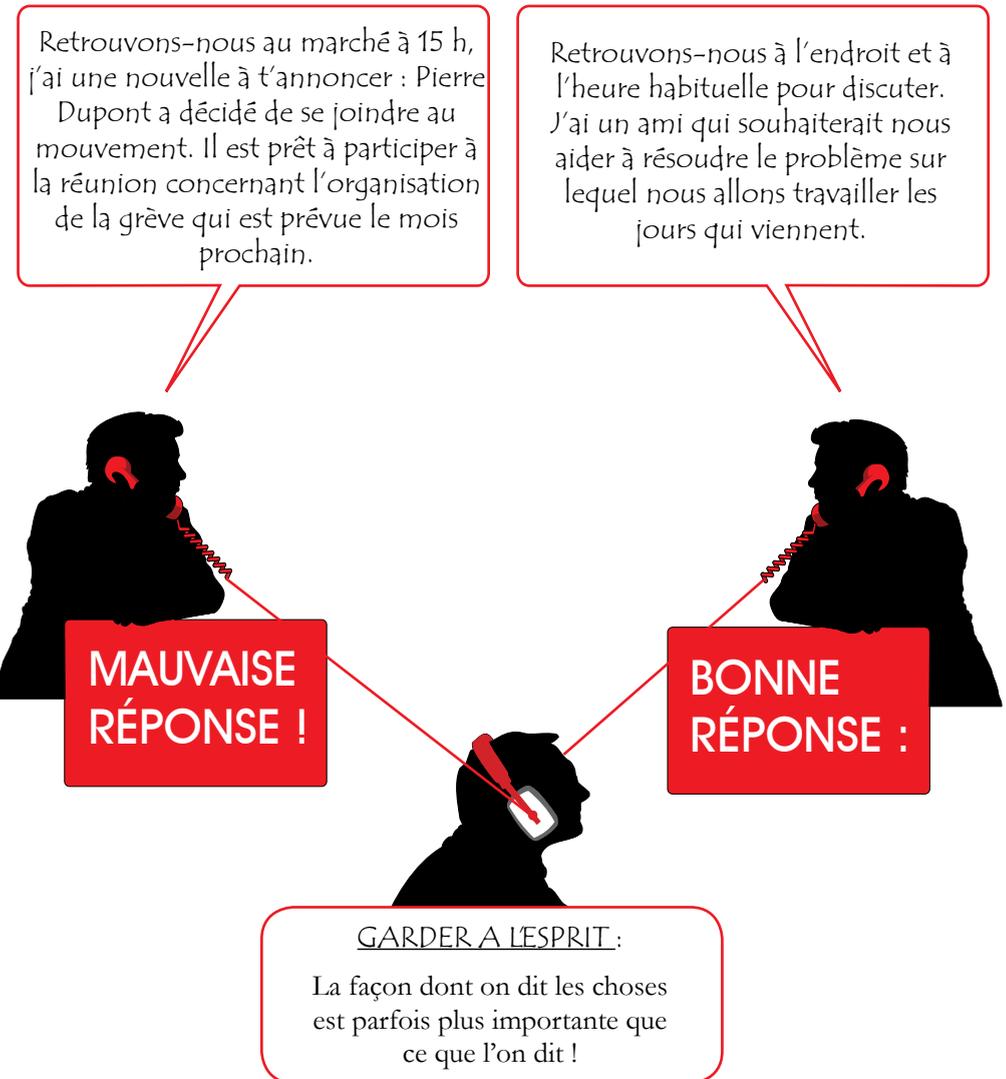
#### 44. Comment protéger vos communications ?



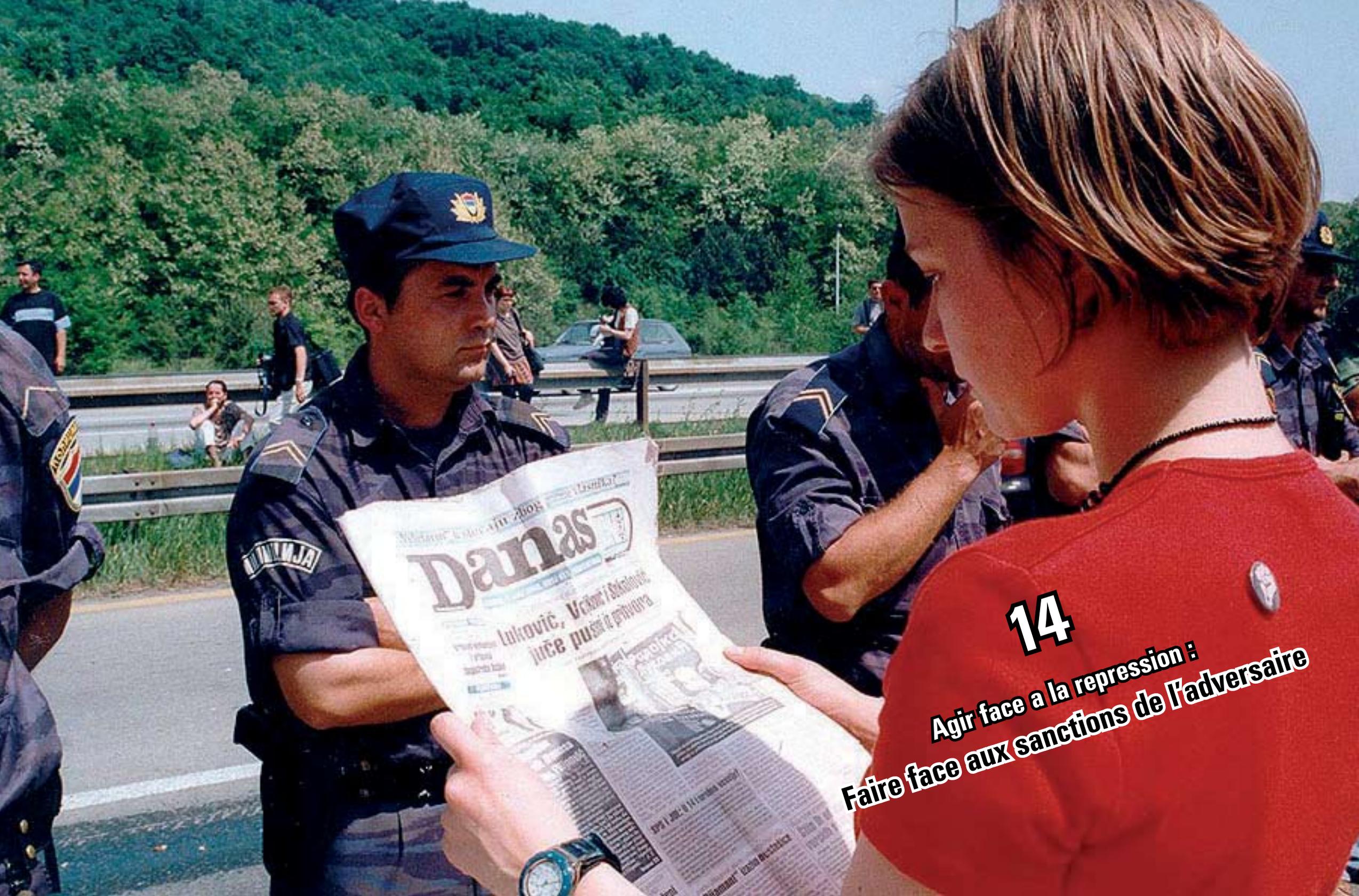
Plus un mouvement non-violent deviendra efficace, plus les activités de renseignement et de harcèlement de l'adversaire seront prononcées. Il vous faudra donc créer des canaux et des systèmes de communication sécurisés, destinés à vos communications internes. Et cela va bien au-delà du seul fait d'avertir vos activistes de se méfier de l'aptitude de l'adversaire à infiltrer votre mouvement. Il s'agit de renforcer la solidarité qui existe entre eux. Le meilleur moyen de vous protéger est d'apprendre aux activistes ce qu'il faut dire ou ne pas dire, mais surtout, la façon dont il faut le dire.

Pour empêcher que les informations délicates, concernant les projets de votre mouvement, ne tombent entre les mains de votre adversaire, il faudra éviter de parler ouvertement de NOMS, de DATES et de CHIFFRES dans des lieux qui ne sont pas sûrs, y compris lors de vos communications par téléphone ou Internet. La communication par Internet peut être sécurisée, mais pas les courriers électroniques.

EXEMPLE : Comment allez-vous faire savoir à votre collègue, chargé du recrutement des nouveaux activistes, que l'un de vos amis voudrait se joindre au mouvement ?



Il est essentiel de développer « une culture de sécurité » pour minimiser les risques d'infiltration de votre adversaire au sein de votre mouvement. Cela vous permettra également de limiter les dépenses opérationnelles du mouvement et de rendre plus supportable aux yeux des activistes le prix qu'ils pourraient avoir à payer pour leur participation. D'un point de vue plus large, « la culture de sécurité » permettra d'atténuer le climat de peur en dénonçant le « visage patibulaire » de votre adversaire et le manque d'efficacité des mesures répressives.



**14**

**Agir face a la repression :  
Faire face aux sanctions de l'adversaire**

## Faire face aux sanctions de l'adversaire

L'UN DES FACTEURS ESSENTIELS INCITANT À L'OBÉISSANCE EST LA PEUR DES SANCTIONS, QU'IL S'AGISSE DE LA PEUR D'ÊTRE ARRÊTÉ, SOUMIS À UN INTERROGATOIRE BRUTAL OU DE PERDRE SON EMPLOI. IL EST, PAR CONSÉQUENT, NÉCESSAIRE DE BIEN CAPTER LA NATURE DE LA PEUR ET D'APPRENDRE LES TECHNIQUES PERMETTANT DE L'AFFRONTER ET D'EN ÉLIMINER LES EFFETS NÉGATIFS. IL FAUT AVANT TOUT ACCEPTER LA PEUR COMME UN ÉTAT NATUREL DU CORPS ET DE L'ESPRIT. LORSQUE VOUS AUREZ MIEUX COMPRIS LA FAÇON DONT LA PEUR SE MANIFESTE PHYSIQUEMENT ET MENTALEMENT, VOUS N'AUREZ PLUS À AVOIR HONTE D'ÊTRE VICTIME DE LA PEUR, NI À JUGER CEUX QUI LE SONT.

### 45. Qu'est-ce que la peur ?

La peur est une émotion que tout être humain ressent au cours de sa vie. On a tendance à oublier que la peur est la réaction de l'organisme face à une menace. La peur est en fait une réaction instinctive présente dans tout le royaume animal ; par conséquent, la peur ne devrait pas entraîner de jugements d'ordre moral.

Au niveau physiologique, la peur active le système nerveux sympathique, les glandes surrénales sont stimulées et secrètent de l'adrénaline. Les vaisseaux sanguins de la peau et du tube digestif se contractent, la pression sanguine augmente et les battements du cœur s'accroissent. La respiration devient plus rapide et plus profonde. L'adrénaline, hormone puissante, contribue ainsi à élever le taux de glucose dans le sang. Dès lors, le glucose étant le « carburant » que brûlent les muscles, votre corps est momentanément doté d'une force quasi-surhumaine.

Il existe une raison simple qui explique cela : La nature a adapté notre corps pour qu'il puisse réagir face au danger - soit en combattant, soit en fuyant au plus vite !



*« Leur rôle est de menacer, d'arrêter et de brutaliser, le nôtre est uniquement de tenir. Et nous pouvons le faire au moins aussi longtemps qu'eux, et même un jour ne plus, et ce jour là nous aurons gagné. » Dr Zoran Djindjic, les manifestations de l'hiver 96/97 en Serbie*

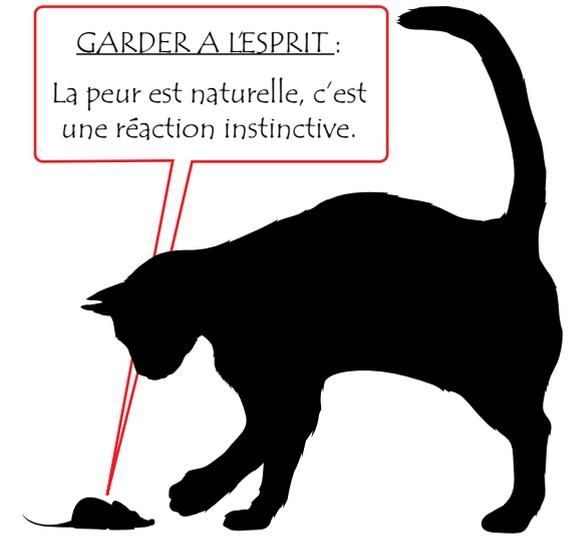
### 46. Comment vaincre les effets de la peur ?

Les techniques permettant de vaincre les effets de la peur peuvent être réparties en deux catégories : les techniques préparatoires et les techniques dont on se sert pendant l'action non-violente. Ces techniques s'avèreront efficaces si :

- Les activistes renouvèlent sans cesse leurs connaissances concernant l'adversaire et les mesures répressives auxquelles il a recours, ainsi que leurs connaissances des stratégies qui leur permettront de tenir. N'oubliez pas d'éviter la violence et d'encourager la discipline non-violente !
- Un grand nombre d'activistes possède les compétences et les connaissances leur permettant d'accomplir les différentes tâches instaurées au sein de votre mouvement (ce qui vous permettra de former une deuxième équipe de dirigeants, au cas où la première viendrait à se faire arrêter, ou d'avoir à votre disposition un soutien administratif supplémentaire).
- Les activistes qui ont été victime de la répression peuvent donner l'exemple aux autres en partageant avec eux leur expérience (ceci est valable à tous les niveaux de votre organisation, depuis les leaders jusqu'aux nouveaux volontaires).

#### GARDER A L'ESPRIT:

La peur est naturelle, c'est une réaction instinctive.



#### TECHNIQUES PREPARATOIRES

Avant que l'événement « terrorisant » ne survienne, concentrez-vous sur la préparation psychologique et émotionnelle des activistes afin d'éviter les effets de surprise qui conduisent souvent à la panique. Les gens auront moins peur si chacun sait ce qu'il a à faire une fois arrivé dans la zone à risques. L'humour fait également partie des techniques efficaces permettant d'atténuer les effets de la peur au sein d'un groupe.

#### TECHNIQUES PENDANT L'ACTION

Les leaders qui se trouvent sur le terrain doivent concentrer tous leurs efforts pour minimiser la confusion et la panique, et pour atteindre l'objectif prévu. Plus vos activistes seront occupés durant la manifestation, moins ils seront exposés aux accès de panique.

## EXEMPLE :

## Organisation et déroulement d'une protestation

L'organisation de manifestations a toujours été un élément incontournable des campagnes non-violentes réussies s'étant déroulées au cours du siècle dernier. L'ensemble des mesures psychologiques et organisationnelles visant à préparer les activistes pour une manifestation comprend :

- La formation et la préparation des activistes pour qu'ils soient prêts à réagir face aux actions répressives de l'adversaire, y compris aux tirs de grenades lacrymogènes, aux arrestations, voire aux passages à tabac.
- Renforcer la solidarité, la confiance et le sentiment d'appartenance à un groupe en incitant les gens à porter les mêmes symboles, scander des slogans, brandir des drapeaux ou banderoles, et en évitant de marcher en ordre dispersé.
- Faire en sorte que les gens aient toujours des occupations grâce à l'assignation des responsabilités qui seront minutieusement planifiées au préalable : certaines équipes doivent être chargées des premiers secours, d'autres de l'approvisionnement en eau et en nourriture pour les participants ; les colonnes doivent avancer en formation organisée avec un éclaireur en tête et un autre en queue de chaque groupe, les porteurs de banderoles ou drapeaux doivent être positionnés de façon stratégique dans le cortège.
- Éviter que les activistes ne voient ou n'entendent l'adversaire, le risque de céder à la panique sera moins grand. A cette fin, la disposition de grandes banderoles en tête de colonne est très importante, tout autant que le bruit des tambours, des sifflets et les chants qui doivent couvrir le bruit fait par l'adversaire (les menaces éventuelles diffusées par des haut-parleurs, ou le bruit des matraques heurtées contre les boucliers, etc.)



## 47. Comment faire face aux sanctions de l'adversaire ?

Une fois que l'on accepte la peur comme un état naturel du corps et de l'esprit, et que l'on comprend la façon dont elle se manifeste physiquement et mentalement, on peut cesser d'avoir honte de ce sentiment ou de juger ceux qui en sont victimes. Cependant, si vous souhaitez que votre mouvement soit efficace, il vous faudra aussi assimiler les méthodes et les techniques permettant de surmonter les effets néfastes de la peur. Le fait d'éliminer les éléments qui insufflent la peur et la capacité à anticiper les surprises se sont révélés être des moyens très efficaces.

Lorsque les gens ont confiance en leurs leaders et croient aux objectifs fixés, la peur, qui peut gagner les participants pendant l'action non-violente, sera gérée plus facilement. Les effets de la peur peuvent également être atténués si les gens ont la conviction profonde qu'ils agissent dans l'intérêt de changements démocratiques.

Pour mener à bien votre stratégie globale, il faudra que vous engagiez de nombreuses actions non-violentes et que vous tiriez de chacune d'elles des conclusions sur la façon dont votre adversaire et les autres acteurs réagissent (voir aussi les chapitres 4, 9 et 10). Il faudra ensuite, en fonction de vos conclusions, éviter de vous engager dans les actions qui peuvent

entraîner, de la part de l'adversaire des représailles que la majorité des activistes aurait du mal à endurer. Si la plupart de vos activistes n'ont jamais eu de démêlés avec les autorités, évitez alors d'organiser des rassemblements provocateurs qui conduiraient à l'intervention de la police et à des arrestations massives. Au lieu de cela, essayez plutôt d'organiser des concerts ou d'autres manifestations de ce genre, qui sont stratégiquement conçues pour élargir la base de soutien dont votre mouvement bénéficie et où vous n'aurez pas à craindre les arrestations massives. Pour que votre stratégie, votre campagne et vos actions réussissent, il faut que l'endurance et la discipline dont font preuve vos activistes soient proportionnelles à la brutalité de la réponse de votre adversaire.

Une action audacieuse, comportant de grands risques, peut provoquer des représailles massives tout en attirant, en retour, l'attention des médias nationaux et internationaux, de la population et de biens d'autres. Il n'est pas toujours évident de prévoir la réponse de l'adversaire, y compris dans les sociétés démocratiques, mais l'expérience a montré que le recours à la violence, et tout particulièrement les actes de sabotage, tendent à provoquer des réactions qui, proportionnellement, sont beaucoup plus sévères.



Faire face au gaz lacrymogène,  
5 octobre 2000, Serbie

## LE DILEMME DU PRISONNIER :

Durant leur lutte, les activistes se trouvent souvent confrontés aux arrestations, aux interrogatoires, aux tribunaux et à bien d'autres types d'actions coercitives de la part des représentants de l'Etat. Dans les sociétés démocratiques, les activistes ont, en général, moins de problèmes ; il est plus facile, moins coûteux et moins dangereux pour eux de faire valoir leurs droits qui sont prescrits par la Loi. Par contre, lorsqu'il s'agit de régimes non démocratiques, les « forces ministérielles » ont développé des méthodes d'interrogatoire qui réussissent à insuffler la peur, y compris chez les activistes les plus courageux et les plus expérimentés. L'une des méthodes la plus fréquemment employée est connue sous le nom de « dilemme du prisonnier ». Mieux comprendre sa dynamique, qui est présentée dans l'exemple fictif qui suit, peut être d'un grand secours à votre mouvement.

Supposons que votre ami et vous ayez été arrêtés alors que vous étiez en train de distribuer des tracts annonçant une action non-violente. Les agents chargés de votre interrogatoire vous ont placés dans deux pièces séparées. On vous informe que l'incitation aux désordres (l'appel à l'action) peut être sanctionnée par une peine de trois mois de prison minimum, mais on vous propose un marché : Si vous décidez de reconnaître les faits et de révéler les noms des autres activistes, vous ne passerez qu'une semaine en prison ; par contre, si vous refusez, vous passerez trois mois en prison. Les interrogateurs ont fait une proposition similaire à votre ami, sachant très bien quelle peut être l'issue de la situation : vous déciderez tous les deux de reconnaître les faits, aucun de vous ne reconnaîtra les faits, ou seul l'un d'entre vous le fera.

Quelle sera l'issue la plus probable ? Il est possible que :

- Vous reconnaissiez les faits tous les deux et passiez une semaine en prison, en donnant les noms des autres activistes.
- Vous refusiez tous les deux de reconnaître les faits, et vous ne passerez à ce moment-là qu'une nuit en prison, sans dévoiler d'informations.
- Vous décidiez de reconnaître les faits mais pas votre ami ; vous passerez donc une semaine en prison alors que votre ami y passera trois mois, et vice versa.

La stratégie la moins risquée pour vous est de reconnaître les faits, car si votre ami décide de le faire et vous non, vous passerez au moins trois mois en prison. C'est également cette solution qui est la moins risquée pour votre ami, et vous passerez alors tous les deux une semaine en prison, mais vos interrogateurs auront réussi à obtenir de nombreuses informations utiles !

La meilleure issue, pour vous et votre ami, mais aussi pour votre mouvement, serait qu'aucun de vous ne décide de reconnaître les faits. Dans ce cas, bien sûr, les interrogateurs pourraient avoir recours à des méthodes violentes pour vous faire parler. L'expérience a montré que moins les activistes se faisaient confiance entre eux, plus il était facile pour le régime d'obtenir une reconnaissance des faits et des informations utiles.

Le dilemme du prisonnier montre donc à quel point il est important de développer la confiance et la coopération entre les activistes.

Cette situation est valable également lorsque vous êtes seul à avoir été arrêté, puisque les interrogateurs vous diront probablement qu'ils détiennent d'autres activistes ou qu'ils vont les arrêter sous peu, et qu'il serait préférable pour vous de reconnaître les faits pour ne pas aller en prison.

(Tiré du livre de Robert Axelrod. *The Evolution of Cooperation*.)



## Section Outline: Conclusion

Nous avons exposé dans les chapitres précédents la nature et les sources du pouvoir politique au sein de la société, les compétences essentielles requises pour créer un message et le transmettre au public, pour gérer vos différentes ressources, ainsi que certaines connaissances plus approfondies permettant de mener une campagne stratégique non-violente en partant d'actions isolées, y compris dans des conditions où l'adversaire a recours à des mesures répressives.

Cette dernière partie est à présent consacrée à ceux qui souhaitent apprendre de quelle façon ils pourront transmettre aux autres les connaissances qu'ils viennent d'acquérir. Vous y trouverez aussi de nouvelles ressources vous permettant d'en savoir davantage sur la stratégie de la lutte non-violente.

Tout ce vous déciderez d'entreprendre, après avoir lu les pages qui vont suivre, ne dépend que de vous. Assurez-vous seulement de bien agir de façon stratégique, non pas uniquement de façon non-violente, et faites en sorte que vos actions soient connues du monde entier, ne vous limitez pas à votre communauté !

### Chapitre 15 :

**Comment utiliser ce livre : pour la transmission multi-niveaux de la connaissance Le modèle « Agir - Recruter - Former »**

Questions traitées dans ce chapitre :

- Pourquoi adhère-t-on à des groupes ?
- Qu'est-ce que le marketing multi-niveaux (Multi Level Marketing - MLM) ?
- Comment vous servir de ce livre et du modèle « MLM » dans votre lutte ?

et, entre autres, thèmes abordés :

- Le modèle « Agir - recruter - former »
- Les niveaux de présentation du matériel à différents groupes en fonction de leur expérience

### Chapitre 16 :

**Comment utiliser ce livre :  
Les ressources disponibles**

Questions traitées dans ce chapitre :

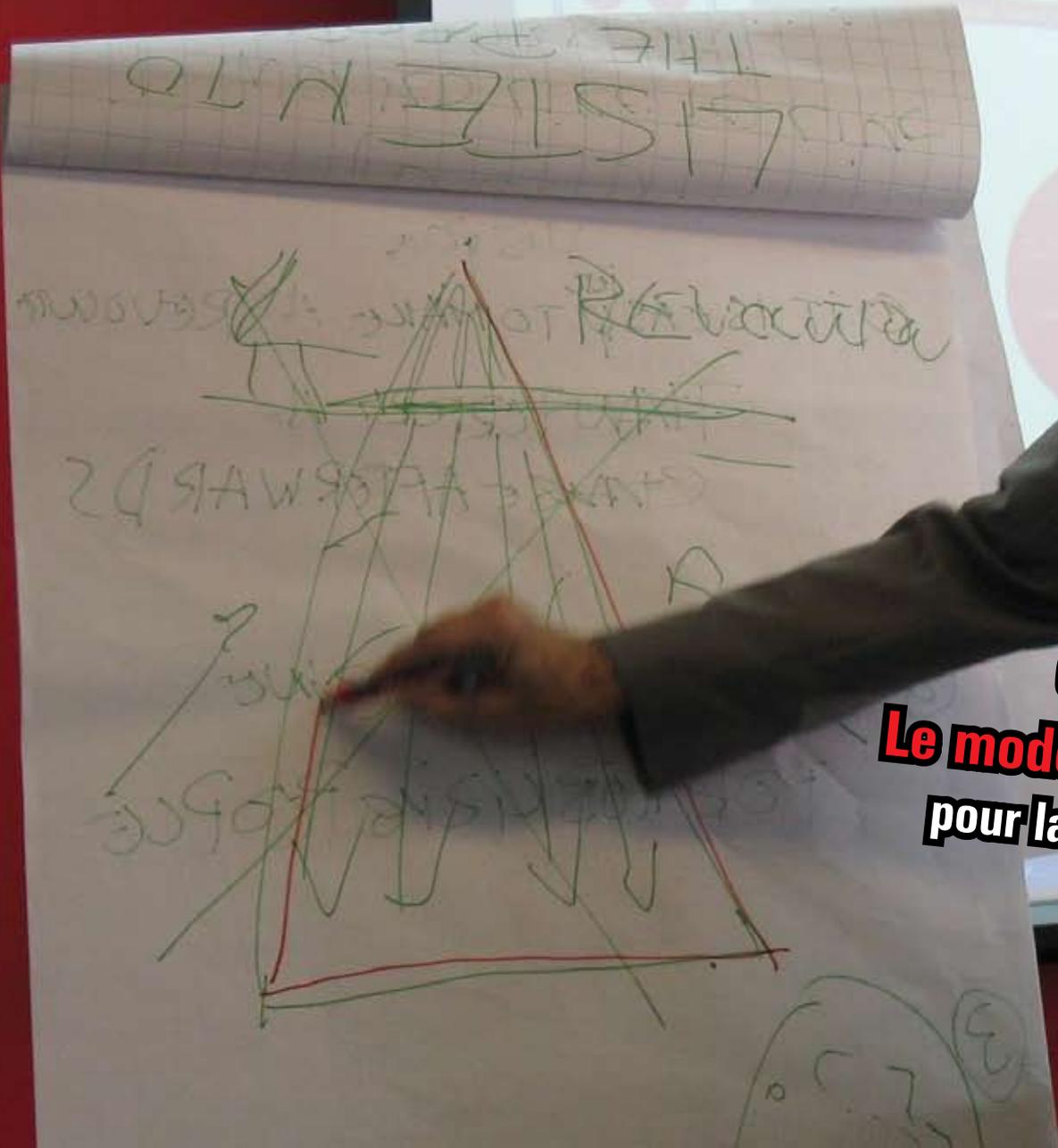
- Comment élargir vos connaissances ?

### ANNEXES :

- I Les méthodes d'action non-violente
- II 10 ans de lutte non-violente en Serbie

### BIBLIOGRAPHIE





15

**Comment utiliser ce livre :**  
**Le modele « agir - recruter - former »**  
**pour la transmission mutli-niveaux de**  
**la connaissance**

## Le modèle « Agir - recruter - former »

IL EST TRÈS IMPORTANT, LORSQUE VOUS LANCEREZ VOTRE MOUVEMENT OU UNE CAMPAGNE, DE TOUJOURS PRÉSERVER LE NIVEAU D'ENGAGEMENT ET D'INTÉRÊT DE VOS ACTIVISTES, TOUT EN LEUR PERMETTANT DE DÉVELOPPER CONTINUUELLEMENT LEURS COMPÉTENCES ET LEURS CONNAISSANCES. CE PROCESSUS DE « VALORISATION » DES RESSOURCES HUMAINES EST ESSENTIEL POUR VOTRE STRATÉGIE ET DOIT ÊTRE ENTREPRIS DÈS QUE POSSIBLE.

LES EXPÉRIENCES ONT MONTRÉ QUE LES NOUVELLES RECRUES ONT TENDANCE À QUITTER UN MOUVEMENT UN MOIS, À PEINE, APRÈS S'ÊTRE ENGAGÉES, EN PARTICULIER SI ELLES SE SENTENT INUTILES. IL S'AGIT LÀ D'UNE GRANDE PERTE DE RESSOURCES HUMAINES QUE VOUS POURREZ ÉVITER SI VOUS VOUS EFFORCEZ DE GARDER TOUJOURS ACTIFS VOS SYMPATHISANTS EN TRAVAILLANT ÉGALEMENT À LEUR FORMATION. POUR ÉVITER CE GENRE DE PERTE, VOUS TROUVEREZ DANS CE CHAPITRE UNE MÉTHODE TRÈS UTILE, LE MODÈLE « AGIR - RECRUTER - FORMER ». CE MODÈLE S'AVÈRERA D'AUTANT PLUS EFFICACE S'IL EST COMBINÉ AVEC LE MODÈLE DE MARKETING MULTI-NIVEAUX (MULTI LEVEL MARKETING - MLM) UTILISÉ DANS LE MONDE DES AFFAIRES.

### 48. Pourquoi adhère-t-on à des groupes ?

Avant d'aborder une analyse plus approfondie du marketing multi-niveaux, il est important de savoir pourquoi les gens adhèrent à des groupes. Car, finalement, pour la plupart d'entre-nous, nous passons la plus grande partie de notre temps au sein d'un groupe : il s'agit parfois de groupes intimes, tels que la famille, ou de groupes plus formels, tels ceux existant sur les lieux de travail, les associations professionnelles ou sportives.

Lorsque l'appartenance à un groupe n'est pas le résultat d'un acte volontaire (par ex. au sein d'un Etat), ce sont des sentiments tels que le pouvoir des autorités, la peur des sanctions et le désir de se sentir intégré qui préservent la cohésion du groupe. Ainsi, dans les sociétés fermées, lorsque cette cohésion commence à faiblir, les régimes non démocratiques essaient généralement de renforcer la solidarité en s'attaquant à un ennemi, tel qu'un mouvement non-violent, qui est sensé « menacer » la survie

de la communauté nationale. A l'opposé, toute différentes sont les forces qui maintiennent la cohésion des groupes auxquels on adhère volontairement. Pour augmenter l'efficacité de votre mouvement, il est important de comprendre et de savoir gérer ces forces de cohésion.

Les gens adhèrent à des groupes pour différentes raisons. Chacun de nous voudrait faire partie de quelque chose qui à ses yeux paraît important, et la lutte contre la répression et pour le règne du droit fait toujours partie de ces choses. Le fait de participer aux activités d'un mouvement permet également de sortir de la routine et de varier ses activités quotidiennes. Si vous vous penchez de plus près sur ce phénomène, vous vous apercevrez aussi que l'activisme permet également de répondre au besoin de contact et d'amitié. Enfin, la possibilité d'influer, ne serait-ce que sur des petites choses, au sein d'une organisation, représente

une forme de motivation particulière, car elle donne aux gens le sentiment de « faire partie d'une équipe ».

En « investissant » dans les nouveaux activistes, grâce à des formations et des ateliers, et en leur fournissant du matériel éducatif (par ex. un exemplaire de ce livre), ils sentiront que le mouvement « compte sur eux » et cela les motivera à investir davantage d'énergie et d'efforts pour réaliser votre mission.

Le fait de participer de son plein gré à un mouvement se traduit aussi par l'apparition, chez ses membres, d'un sentiment d'être différents des autres ce qui revêt toute son importance pour renforcer la solidarité, la confiance et la coopération au sein du mouvement, et concourt donc au maintien d'un niveau satisfai-

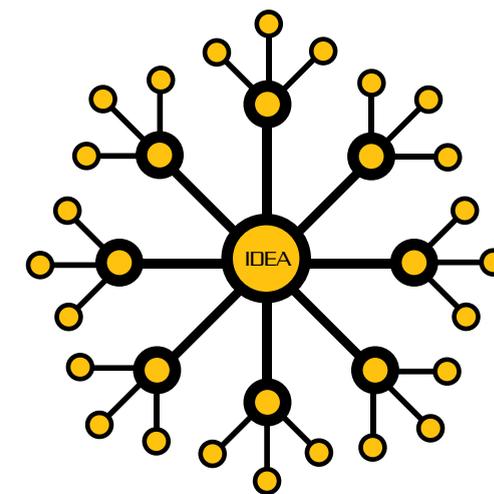
sant de la culture de sécurité.

Les sociologues ont établi que les grands groupes se montrent plus efficaces dans la réalisation de tâches pour lesquelles il existe des solutions concrètes et qui nécessitent des compétences variées, alors que les groupes plus réduits, forts d'une meilleure communication entre leurs membres, sont plus stables et mieux à même d'accomplir des tâches complexes qui requièrent des compétences moins variées. Par exemple, l'équipe chargée de la communication et de la création des messages en vue d'une campagne devra être formée de quelques personnes seulement, tandis que l'équipe chargée de la distribution du matériel informatif pour cette campagne devra compter des effectifs beaucoup plus importants.

### 49. Qu'est-ce que le marketing multi-niveaux (Multilevel Marketing - MLM) ?

Le marketing multi-niveaux « MLM », ou marketing de réseau, est un mode d'organisation qui met l'accent sur le recrutement et la formation de vendeurs-distributeurs, plutôt que sur la vente même des produits. L'un des aspects les plus forts et les plus attirants du MLM est qu'il suscite un espoir chez les vendeurs et échappe aux contraintes de la distribution classique. Il offre une perspective de promotion salariale et d'indépendance à tous ceux qui font partie du réseau de distribution, et considère chacun de ses membres comme un maillon essentiel. L'un des meilleurs exemples du mode d'organisation MLM est l'entreprise de cosmétique « Amway ». Elle possède des millions de distributeurs à travers le monde et génère un chiffre d'affaires de plusieurs milliards de dollars par an. (Tiré du livre de Paul Klebniov, « The Power of Positive Inspiration »).

L'idée, qui est à l'origine de ce livre, est que la



connaissance de la lutte stratégique non-violente peut être « vendue », grâce à ce modèle, aux milliers d'autres personnes qui forment votre communauté.

## 50. Comment vous servir de ce livre et du modèle « MLM » dans votre lutte ?

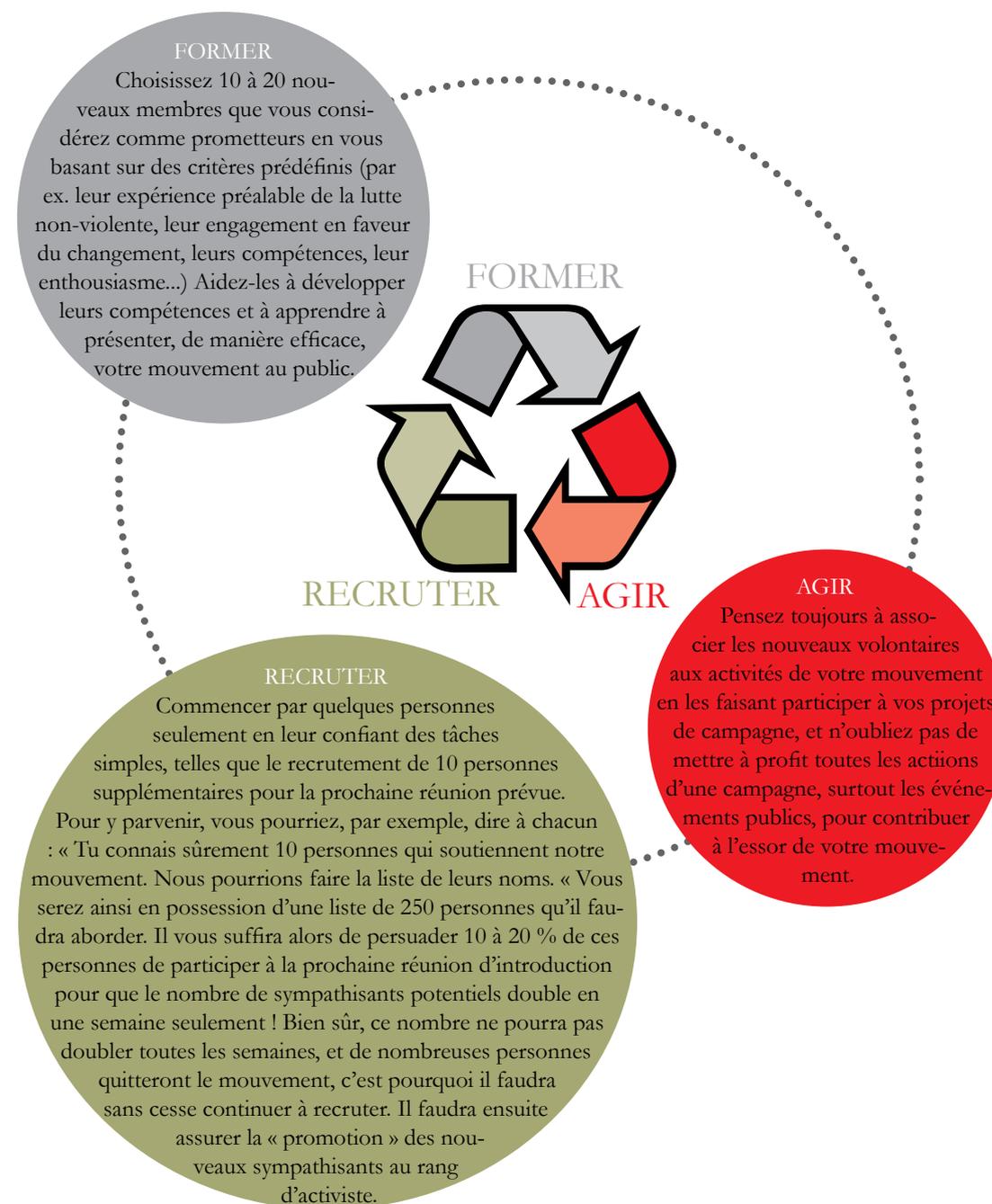
Toutes les informations contenues dans ce livre vous seront utiles pour développer les compétences et les connaissances de vos activistes et, par conséquent, pour augmenter les capacités de votre mouvement dans son ensemble. Il est indispensable, à tous les niveaux de votre organisation, d'investir dans les ressources humaines et de développer leurs compétences, qu'il s'agisse des dirigeants du mouvement ou des simples sympathisants. Si vous voulez favoriser l'essor de votre mouvement, ses responsables ne devront pas se contenter d'attribuer aux volontaires des tâches simples qui aboutissent à des victoires modestes, ils devront également valoriser les activistes en leur permettant de développer continuellement leurs compétences et leur connaissance. Pour que vos nouveaux membres restent actifs et pour qu'ils puissent accroître leurs compétences de façon continue, et donc se voir confier des responsabilités de plus en plus importantes, il est nécessaire d'organiser des ateliers de formation qui assurent une transmission des compétences et de la connaissance dans les domaines suivants : la participation directe aux actions non-violentes, l'organisation des événements, l'analyse et la planification stratégique, les relations extérieures, les relations avec les médias, la communication, etc. Ces ateliers devraient aussi comprendre différentes sections, respectivement destinées aux stratèges, aux organisateurs ou aux activistes, en fonction des responsabilités et des compétences de chacun et du temps qu'ils consacrent au mouvement.

La meilleure chose à faire est d'établir un planning d'accueil afin de déterminer, lors même de l'adhésion et de l'initiation des nouveaux

membres, les centres d'intérêt, le niveau d'engagement potentiel et les compétences de chacun.

Ce planning d'accueil devrait inclure :

1. Une réunion d'introduction, au cours de laquelle la présentation de la mission que s'est fixée le mouvement et de ses activités sera l'occasion d'établir un premier contact avec les nouveaux volontaires.
2. Une réunion de suivi, à l'issue de laquelle les nouveaux activistes seront répartis en groupes en fonction de leurs centres d'intérêt et de leurs compétences (ex. organisation des actions, communication extérieure, formation des nouveaux activistes etc.)
3. Un atelier d'introduction, destiné aux activistes faisant preuve d'un intérêt plus particulier pour le mouvement, lors duquel seront présentées les trois premières parties de ce livre.
4. Des ateliers de suivi destinés à certains groupes en particulier. Par exemple, les activistes qui sont intéressés par le travail de formation des membres du mouvement s'arrêteront plus en détail sur ce chapitre et feront des exercices supplémentaires qui leur permettront d'apprendre à transmettre leurs compétences et leurs connaissances aux activistes locaux.





### N'OUBLIEZ PAS :

Lorsque les premiers volontaires commenceront, eux-mêmes, à former de nouveaux volontaires, un mécanisme de cohésion puissant se mettra en place qui définira le caractère de votre mouvement et en assurera la cohésion. Une fois que quelqu'un a acquis les compétences et les connaissances qui permettent de mener une action ou une campagne non-violente, il est mieux à même de s'engager, de manière efficace, pour aboutir aux changements souhaités, et transmettre son savoir aux autres. Quiconque agit ainsi a le sentiment de prendre part au destin de la lutte non-violente !

PROCEED TO CANVAS... YOUR WE STRATEGIC MANAGEMENT DISPLAY HAS... YOU HAVE NOW ENTERED A ZONE OF FREE... OF THIS... PLEASE PROCEED WITH... CONTACT... WE HOPE YOU ENJOY... THESE PAGES ARE FOR YOUR OWN...

# CENTRE FOR APPLIED NONVIOLENT ACTION AND STRATEGIES



[BATTLEFIELD](#) [WEAPONRY](#) [SERBIAN CASE](#) [CANVASOPEDIA](#) [ABOUT US](#)

## HEADQUARTERS - WELCOME

You have just entered Centre for Applied NonViolent Action & Strategies - CANVAS. To learn more about non-free Countries, where NonViolent Action for democracy is taking place today, visit the **Battlefield** area. If you seek for knowledge required for a useful stratetic NonViolent conflict then go to the **Weaponry** and arm yourself. Detailed information on democratic NonViolent movement which removed Slobodan Milosevic can be accessed within the **Serbian Case** area. Specialised NonViolent Action vocabulary with detailed and illustrated explanations is kept in our archives called **Canvasopedia**. Lastly, an interactive communication device is placed in the **Contact** room. Enjoy your staying at CANVAS Headquarters - your Web door to strategic, NonViolent conflict substance.

your web door to  
strategic nonviolent  
conflict substance



## NEWSLETTER

enter e-mail address:

OK

join |  leave

PROMOTE CANVAS  
CLICK HERE FOR MORE INFO

## LATEST UPDATES & NEWS

**15 June 2005** - Three new articles are now placed at Zimbabwe Articles section.  
**30 May. 2005** - Additional articles are now available at Battlefield Live > Zimbabwe > Reports.  
**29 Apr. 2005** - Eleven new articles were added to Battlefield Live - Zimbabwe Articles section.

>> [more news](#)

## SPECIAL

- Activity plan for CANVAS support network to be made until end of January.
- Experts of CANVAS included into transition process in Georgia.

>> [details](#)

© 2004 Centre for Applied NonViolent Action and Strategies.  
All rights reserved.

**16 Comment utiliser ce livre :**

**Les ressources disponibles**

## Comment utiliser ce livre : Les ressources disponibles

UNE FOIS QUE VOUS AUREZ BIEN ASSIMILÉ LES 50 POINTS PRINCIPAUX DE LA LUTTE NON-VIOLENTE EXPOSÉS DANS CE LIVRE, VOUS ÉPROUVEREZ PEUT-ÊTRE L'ENVIE D'APPROFONDIR VOS CONNAISSANCES POUR APPORTER À VOTRE MOUVEMENT UNE CONTRIBUTION ENCORE PLUS EFFICACE, OU POUR ENRICHIR, TOUT SIMPLEMENT, VOS CONNAISSANCES. CANVAS ET L'INSTITUT POUR LA PAIX DES ETATS-UNIS (USIP) ONT MIS, À LA DISPOSITION DE TOUS, UN EXEMPLAIRE ÉLECTRONIQUE DE CE LIVRE SUR LE SITE [WWW.CANVASOPEDIA.ORG](http://WWW.CANVASOPEDIA.ORG), ET NOUS VOUS INVITONS, VOUS ET VOS AMIS, À LE CONSULTER.

### ? Comment élargir votre connaissance ?

#### LES CINQ MEILLEURS SITES WEB :

1. [www.canvasopedia.org](http://www.canvasopedia.org)

Un précieux site qui propose plus de 400 outils pratiques que vous pourrez télécharger gratuitement sur votre ordinateur.

2. [www.nonviolent-conflict.org](http://www.nonviolent-conflict.org)

Un remarquable site où vous trouverez de nombreux textes en plusieurs langues, ainsi que des informations, des liens utiles et des outils multimédias.

3. [www.aeinstein.org](http://www.aeinstein.org)

Un site incontournable pour ceux qui pratiquent les actions stratégiques non-violentes, accessible en plus de douze langues.

4. [www.yorkzim.com](http://www.yorkzim.com)

Un site où vous trouverez les meilleurs films concernant notre sujet.

5. [www.usip.org](http://www.usip.org)

Informations, comptes rendus et liens utiles concernant la théorie de l'action non-violente.

#### LES CINQ MEILLEURS OUVRAGES :

1. **Gene Sharp.** *From Dictatorship to Democracy* (De la dictature à la démocratie). Boston : The Albert Einstein Institution, 2002 et 2003. (traduit en 20 langues, que vous pouvez télécharger sur [www.aeinstein.org/organizations98ce.html](http://www.aeinstein.org/organizations98ce.html))

2. **Robert L. Helvey.** *On Strategic Nonviolent Conflict : Thinking About the Fundamental*. Boston : The Albert Einstein Institution, 2004 (à télécharger sur [www.aeinstein.org/organizations1c31.html](http://www.aeinstein.org/organizations1c31.html))

3. **Peter Ackerman & Jack DuVall.** *A Force More Powerful : A Century of Nonviolent Conflict*. New York : St Martins Press, 2000.

4. **Gene Sharp.** *Waging Nonviolent Struggle : 20th Century Practice and 21st Century Potential*. Boston : Porter Sargent Publishers, 2005.

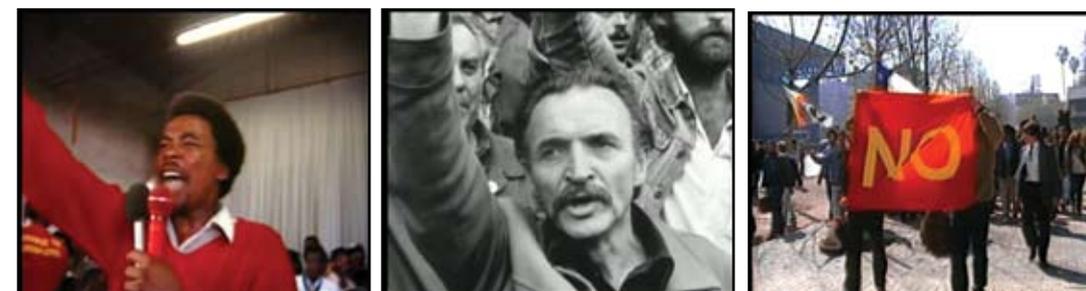
5. **Jacques Ellul.** *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. (Propagandes) traduit du français par Konrad Kellen et Jean Lerner. New York : Vintage Books edition, 1973.

#### LES MEILLEURES RESSOURCES MULTIMÉDIA :

1. "A Force More Powerful" [www.aforcemorepowerful.org](http://www.aforcemorepowerful.org)

Une série documentaire télévisée de trois heures qui relate les campagnes stratégiques non-violentes majeures du 20<sup>e</sup> siècle : L'Inde et la lutte d'indépendance contre l'Empire britannique, les mouvements pour les droits de l'homme aux Etats-Unis, la lutte contre la ségrégation raciale en Afrique du Sud, la défaite d'Augusto Pinochet au Chili, la résistance danoise contre l'occupation allemande, l'organisation Solidarnosc en Pologne. Disponible en : anglais, espagnol, russe, arabe, farsi, chinois, italien, indonésien, birman.

([www.aforcemorepowerful.org](http://www.aforcemorepowerful.org))



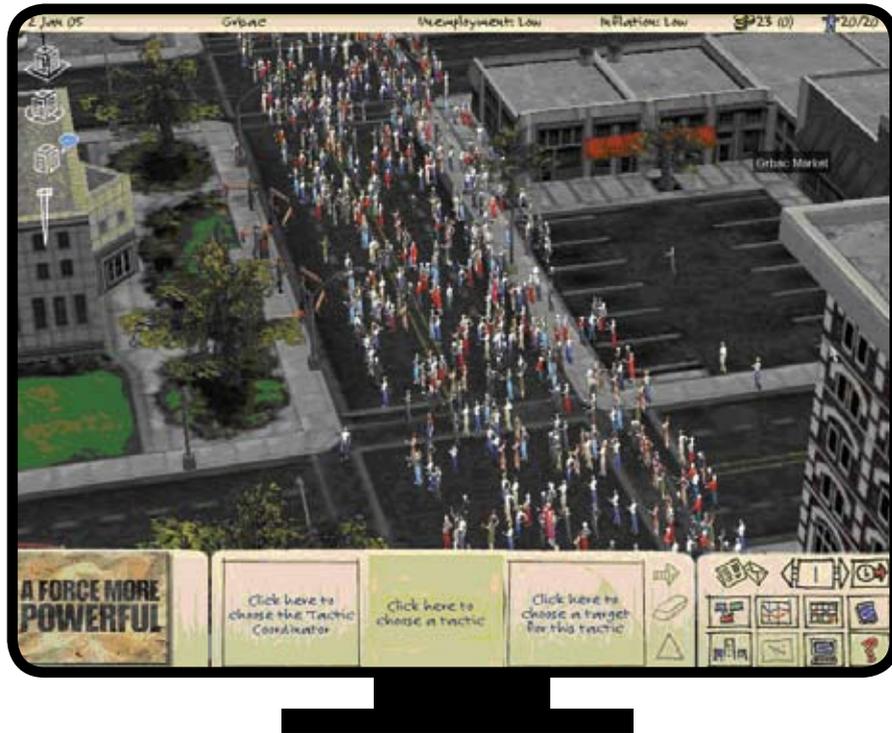
2. "Bringing Down a Dictator" [www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html](http://www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html)

Chronique documentaire d'une heure sur la campagne stratégique non-violente menée par OT-POR en Serbie, en 1999 et 2000. Disponible dans les langues mentionnées plus haut.

(<http://www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html>)



3. “A Force More Powerful”: (« Une force encore plus puissante ») : le premier et le seul jeu vidéo qui vous apprend à conduire un combat en employant des méthodes non-violentes.



Destiné aux activistes et aux dirigeants des mouvements non-violents de résistance, ainsi qu’aux représentants des médias et au grand public, ce jeu donne un aperçu du potentiel de l’action stratégique non-violente dans un monde où règne la violence. Il est notamment utilisé comme outil de simulation pour les études universitaires et les ateliers de résistance non-violente. Si vous voulez en savoir plus, visitez le site [www.afmpgame.com](http://www.afmpgame.com)

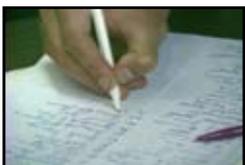
Vous remarquez, sans doute, qu’un grand nombre de points-clés de ce livre se recourent étroitement avec le concept de ce jeu, et vous pourrez, à nouveau, vous en rendre compte lorsque vous affronterez l’intelligence artificielle qui incarne votre adversaire non démocrate !



# ANNEXE I

LES MÉTHODES D'ACTION NON-VIOLENTE  
SELON GENE SHARP

LES METHODES DE  
PROTESTATION ET  
DE PERSUASION  
NON-VIOLENTE



Déclarations officielles

1. Discours publics
2. Lettres d'opposition ou de soutien
3. Prises de position de la part d'organisations et d'institutions
4. Déclarations publiques signées
5. Déclarations d'accusation ou d'intention
6. Pétitions de groupe ou de masse

Communication avec un public plus large

7. Slogans, caricatures et symboles
  8. Banderoles, affiches et panneaux d'affichage
  9. Tracts, pamphlets et livres
  10. Journaux et magazines
  11. Supports audio, radio et télévision
  12. Messages écrits dans le ciel et sur le sol
  - 12a. Messageries électroniques de masse - SMS et courriers électroniques
- [Cette méthode a été lancée par OTPOR (« Résistance ») en Serbie, en 2000, pendant la campagne non-violente contre Slobodan Milosevic]

Représentations de groupe

13. Envoi de délégations
14. Simulacre de remise de récompenses officielles
15. Pressions de groupe
16. Piquets de grèves
17. Simulacre d'élections

Actes publics ayant valeur de symbole

18. Arborer des drapeaux et des couleurs symboliques
19. Porter des symboles (badges, macarons)
20. Acte de prière et cérémonie religieuse
21. Distribution d'objets symboliques
22. Se dévêtir en signe de protestation
23. Détruire ses propres biens

24. Allumer des lumières symboliques (ex. des bougies)
25. Afficher des portraits
26. Peindre en signe de protestation
27. Pose de nouvelles plaques et de nouveaux noms (par ex. changer le nom d'une rue)
28. Protestations bruyantes
29. Réclamations à caractère symbolique
30. Gestes impolis

Faire pression sur les individus

31. « Persécuter » les officiels
32. Railler les officiels
33. Fraterniser avec l'ennemi
34. Organiser des veillées

Spectacle et musique

35. Sketchs et canulars
36. Théâtre et concerts
37. Chants

Processions

38. Marches
39. Défilés
40. Processions religieuses
41. Pèlerinages
42. Cortèges d'automobiles

Rendre hommage aux défunts

43. Port du deuil
44. Simulacre de funérailles
45. Funérailles massives en signe de protestation
46. Rassemblements sur une tombe





LES METHODES  
DE NON-  
COOPERATION  
SOCIALE



Rassemblements publics

- 47. Rassemblements de protestation ou de soutien
- 48. Réunions de protestation
- 49. Réunions de protestation déguisées
- 50. Séminaires de protestation

Retrait et renonciation

- 51. Départ en signe de protestation
- 52. Manifestations silencieuses
- 53. Refus de distinctions
- 54. Tourner le dos

Ostracisme

- 55. Boycottage social
- 56. Boycottage social sélectif
- 57. « Non-activité à la Lysistrata »
- 58. Excommunication
- 59. Interdits

Refus de participation lors d'événements sociaux ou traditionnels  
et de coopération avec les institutions

- 60. Arrêt des activités sociales et sportives
- 61. Boycottage des événements sociaux
- 62. Grèves d'étudiants
- 63. Désobéissance sociale
- 64. Se retirer des institutions sociales
- 65. Se retirer du système social
- 66. Opérations ville morte
- 67. Non-coopération personnelle généralisée
- 68. « Fuite massive » du lieu de travail
- 69. Mise en quarantaine sociale
- 70. Disparition collective
- 71. Emigration de protestation (Hijrat)

Actions menées par les consommateurs

- 72. Boycottage de produits
- 73. Boycottage de producteurs
- 74. Adoption d'un comportement d'austérité (consommation minimum)
- 75. Grève des loyers
- 76. Refus de louer
- 77. Boycottage de produits nationaux
- 78. Boycottage de produits internationaux

Actions menées par les ouvriers et les producteurs

- 79. Boycottage de la part des ouvriers
- 80. Boycottage de la part des producteurs

Actions menées par les intermédiaires

- 81. Boycottage de la part des fournisseurs et des manutentionnaires

Actions menées par les propriétaires et les patrons

- 82. Boycottage de la part des commerçants
- 83. Refus de louer ou de vendre un bien
- 84. Grèves patronales (lockout)
- 85. Refus des aides industrielles
- 86. Grève générale des commerçants

Actions menées par les détenteurs de ressources financières

- 87. Retrait des dépôts bancaires
- 88. Refus de payer les redevances et les impôts
- 89. Refus de payer des dettes ou des intérêts
- 90. Refus de distribuer des liquidités et refus d'accorder des crédits
- 91. Refus de payer les charges fiscales
- 92. Refus des subventions accordées par l'Etat

Actions menées par les gouvernements

- 93. Embargo décrété par l'Etat
- 94. Mise de commerçants sur liste noire

LES METHODES  
DE NON-  
COOPERATION  
ECONOMIQUE  
: BOYCOTT  
ECONOMIQUE



LES METHODES  
DE NON-  
COOPERATION  
ECONOMIQUE :  
LA GREVE



- 95. Embargo international de la part des vendeurs
- 96. Embargo international de la part des acheteurs
- 97. Embargos commerciaux internationaux

Grèves à valeur de symbole

- 98. Grèves de protestation
- 99. Débrayages (grève éclair)

Grèves agricoles

- 100. Grèves de paysans
- 101. Grèves d'ouvriers agricoles

Grèves de groupes de population

- 102. Refus du travail forcé
- 103. Grèves de prisonniers
- 104. Grèves des artisans
- 105. Grèves des professions libérales

Grèves industrielles classiques

- 106. Grèves des entreprises
- 107. Grèves des usines
- 108. Grèves de solidarité

Grèves limitées

- 109. Grèves tournantes (ouvrier par ouvrier ou secteur par secteur)
- 110. Grèves « Bumper » (touchant les entreprises d'un seul secteur industriel à la fois)
- 111. Ralentissement des cadences
- 112. Grèves du zèle
- 113. Absentéisme pour raison « médicale »
- 114. Démissions collectives
- 115. Grèves limitées (les ouvriers refusent d'accomplir certaines tâches ou de travailler certains jours)
- 116. Grèves sélectives (les ouvriers refusent d'accomplir certaines catégories de travail)

Grèves touchant plusieurs secteurs industriels

- 117. Grèves généralisées (plusieurs secteurs industriels sont touchés simultanément)
- 118. Grèves générales (tous les secteurs industriels sont touchés simultanément)

Combinaison de grèves et de fermetures économiques

- 119. Fermetures des magasins (Hartal)
- 120. Arrêt des activités économiques

Rejet de l'autorité

- 121. Retirer sa loyauté
- 122. Refus de soutien public
- 123. Textes et discours appelant à la résistance

Non-coopération des citoyens avec le gouvernement

- 124. Boycottage des corps d'Etat
- 125. Boycottage des élections
- 126. Boycottage des fonctions et des positions du gouvernement
- 127. Boycottage des organes, des agences et autres corps du gouvernement
- 128. Refus de participer au travail des institutions d'enseignement nationales
- 129. Boycottage des organisations soutenues par le gouvernement
- 130. Refus d'aider ou d'assister l'armée ou la police
- 131. Suppression des plaques indiquant le nom des rues, le numéro des maisons, ou des panneaux indicateurs
- 132. Refus de reconnaître les fonctionnaires nouvellement nommés
- 133. Refus de dissoudre les institutions existantes

Alternatives civiques à l'obéissance

- 134. Réticence et lenteur à se plier aux ordres
- 135. Désobéir en l'absence de contrôle direct
- 136. Désobéissance civile massive
- 137. Désobéissance déguisée



LES METHODES  
DE NON-  
COOPERATION  
POLITIQUE





- 138. Refus de disperser un rassemblement ou une réunion
- 139. Occupation spontanée de lieux
- 140. Non-coopération aux conscriptions et aux déportations
- 141. Se cacher, fuir, utilisation de faux papier
- 142. Désobéissance civile aux lois « illégitimes »

#### Actions menées par les fonctionnaires de l'Etat

- 143. Lenteurs administratives volontaires
- 144. Bloquer les lignes de commandement et de communication
- 145. Faire traîner ou faire obstruction
- 146. Non-coopération administrative générale
- 147. Non-coopération judiciaire
- 148. Non-coopération ou inefficacité volontaire de la police ou de l'armée
- 149. Mutineries

#### Actions du gouvernement au niveau national

- 150. Se soustraire quasi légalement à ses obligations ou mise de délais quasi-légaux
- 151. Non-coopération de la part des entités territoriales

#### Actions du gouvernement au niveau international

- 152. Remplacer les représentants diplomatiques ou autres
- 153. Retarder ou annuler les événements diplomatiques
- 154. Refuser la reconnaissance diplomatique
- 155. Rupture des relations diplomatiques
- 156. Se retirer des organisations internationales
- 157. Refuser de devenir membre des organisations internationales
- 158. Radiation des organisations internationales

#### Obstruction psychologique

- 159. S'exposer aux intempéries
- 160. Le jeûne
  - a) Le jeûne comme forme de pression morale
  - b) Grève de la faim
  - c) Le satyâgraha
- 161. Procès parallèles
- 162. Harcèlements non-violents

#### Obstruction physique

- 163. Sit-in
- 164. Stand-in
- 165. Ride-in
- 166. Wade-in
- 167. Mill-in
- 168. Prières de protestation
- 169. Raids non-violents
- 170. Raids aériens non-violents
- 171. Invasions non-violentes
- 172. Interjection non-violente
- 173. Obstruction non-violente
- 174. Occupation non-violente

#### Obstruction sociale

- 175. Introduction de nouveaux comportements sociaux
- 176. Grèves avec occupation des locaux
- 177. Obstructions de protestation
- 178. Discours de protestation
- 179. Théâtre de guérilla
- 180. Création d'institutions sociales parallèles
- 181. Création de systèmes de communication parallèles

#### Obstruction économique

- 182. Grèves avec occupation d'usine
- 183. Grèves en restant sur son lieu de travail

## LES METHODES D'OBSTRUCTION NON-VIOLENTE





- 184. Occupation non-violente des bâtiments ou des terres
- 185. Briser les blocus
- 186. Utilisation de faux à des fins politique
- 187. Achats préventifs
- 188. Confiscation de biens
- 189. Inondation du marché (Dumping)
- 190. Patronage sélectif
- 191. Marchés parallèles
- 192. Systèmes de transport parallèles
- 193. Institutions économiques parallèles

#### Obstruction politique

- 194. Surcharger les systèmes administratifs de travail et de demandes
- 195. Révéler l'identité des agents de renseignement
- 196. Demander à être emprisonnés
- 197. Désobéissance civile aux lois « neutres »
- 198. Refus de se plier au règlement en vigueur
- 199. Gouvernement parallèle

*En Serbie, les forces démocratiques ont finalement remporté la victoire à l'issue d'une décennie de lutte stratégique non-violente. Pendant toute cette période, Milosevic a réussi à se maintenir au pouvoir, en résistant à maintes tentatives visant à le faire tomber, grâce aux sources de pouvoir sur lesquelles il s'appuyait, mais aussi aux erreurs commises par ses adversaires tant dans le pays que sur la scène internationale.*

*L'annexe suivante vous donnera un aperçu des principaux événements qui ont marqué cette période, depuis l'apparition de l'opposition politique en Serbie, jusqu'au 5 octobre 2000.*



*“ La violence est le  
dernier refuge du faible”  
J.L. Borges*

## ANNEXE II

10 ANS DE LUTTE NON-VIOLENTE EN SERBIE



Le 14 mai 1989

Fondation à Belgrade de la première station de radio indépendante, « Radio de la jeunesse - B92 »

Le 8 mars 1990

Première parution du journal Demokratija (Démocratie) qui deviendra le bulletin officiel de l'opposition serbe.

Le 13 juin 1990

Premières protestations contre le gouvernement à Belgrade, devant le bâtiment de la télévision nationale. L'écrivain Borislav Pekic, un des fondateurs du Parti démocratique, est blessé lors de l'intervention violente de la police contre les manifestants.



En août 1990

Première (et dernière) réunion des représentants des groupes parlementaires des six Républiques formant la République socialiste de Yougoslavie, initiée par les partis d'opposition serbe, dans le but de trouver une solution au climat d'hostilité grandissant et éviter les conflits entre les peuples de l'ex-Yougoslavie. La réunion a lieu à Sarajevo, la capitale de la Bosnie, mais n'aboutit à aucun résultat.

Le 9 mars 1991

Premières protestations massives à Belgrade, à l'appel et menées par le Mouvement serbe du renouveau (SPO) et le Parti démocratique. Les manifestants réclament l'arrêt de la censure exercée sur la télévision nationale et des élections équitables. Un manifestant et un policier perdent la vie au cours des conflits de rue.



Les responsables du gouvernement demandent l'intervention de l'armée. Tard dans la soirée, les chars d'assaut apparaissent dans les rues de Belgrade.

Le 10 mars 1991

Début des protestations non-violentes d'étudiants à Belgrade sur la place Terazije. Plus de 10 000 étudiants procèdent à une « oc-

cupation non-violente « conduite par le « Parlement étudiant de Terazije ». Ils bloquent les rues principales du centre ville et refuse de bouger tant que les chars d'assaut ne se retirent de la capitale ; l'opposition remporte sa première victoire.

Février 1992

Plus d'un demi million de citoyens signent une pétition pour demander la démission de Slobodan Milosevic.

Printemps 1992

Des protestations massives initiées par les étudiants des universités de Belgrade se propagent dans les centres universitaires de Novi Sad, Nis et Kragujevac. Les étudiants réclament l'autonomie des universités et la démocratisation du pays. A Belgrade, ils proclament la Place des étudiants, autour de laquelle se trouvent regroupés onze bâtiments universitaires, « territoire libre ». Les principaux partis d'opposition se joignent à eux, mais finalement, au début du mois de juillet, le mouvement s'achève sans résultat tangible.

Mai 1992

Les partis d'opposition serbes boycottent les élections législatives et municipales, en réclamant des élections équitables et la liberté de la presse.

Le 31 mai 1992

Le Conseil de sécurité des Nations-Unies proclame un embargo économique contre la Serbie pour sanctionner sa participation aux conflits militaires dans les ex-républiques yougoslaves, la Croatie et la Bosnie.

Le 28 juin 1992

Plus de 100 000 personnes, menées par les partis d'opposition, participent à des manifestations qui dureront deux semaines devant le bâtiment du Parlement fédéral (« Vidovdanski Sabor »). Suite à la pression grandissante, Milosevic accepte, pour la première fois, de discuter avec les partis d'opposition et annonce des élections présidentielles, législatives et municipales anticipées.





Le 19 décembre 1992

Lors des élections anticipées, l'opposition réussit pour la première fois à enlever 11 municipalités au Parti socialiste de Serbie. Celui-ci conserve, malgré tout, la majorité parlementaire, tandis que Milošević, dans des circonstances quelque peu douteuses, l'emporte sur son adversaire pro- démocrate Milan Panic.

Le 2 juin 1993

A la suite à d'un incident violent à l'Assemblée fédérale, au cours duquel Branislav Vukić, membre du Parti radical serbe (allié au Parti socialiste) agresse l'un des représentants du Mouvement serbe du renouveau (SPO), ce parti organise une manifestation devant le Parlement. Au cours des accrochages violents qui ont lieu avec la police à l'entrée du Parlement, un policier est abattu. Quelques heures plus tard, la police fait une descente dans les bureaux du Mouvement serbe du renouveau, arrête et tabasse le leader du SPO, Vuk Drasković, qui est emprisonné.



Fin juin 1993

Suite à la pression grandissante exercée par les partis d'opposition, Milošević décide de faire relâcher Vuk Drasković.

Décembre 1993

Le Parti socialiste de Milošević perd la majorité parlementaire lors d'élections anticipées. Après une courte crise, Milošević réussit à rétablir son gouvernement grâce au soutien d'un petit parti d'opposition, la Nouvelle démocratie (ND).

Le 9 mars 1996

Les deux principaux partis d'opposition, le Mouvement serbe du renouveau et le Parti démocratique, soutenus par l'Alliance civique de Serbie, forment une grande coalition, Zajedno (« Ensemble »). La coalition organise un grand rassemblement pour marquer le 5e anniversaire des premières protestations de l'opposition qui ont eu lieu en Serbie.

Novembre 1996

La coalition d'opposition Zajedno (« Ensemble ») remporte les élections municipales à Belgrade et dans la majorité des grandes villes de Serbie (32 municipalités en tout).

Le 20 novembre, la Commission électorale de Serbie annule les résultats des élections municipales, en l'occurrence favorable à l'opposition, dans une partie des bureaux de vote de Belgrade. Cette décision suscite une série de manifestations quotidiennes, principalement non-violentes. Le 27 novembre, Milošević décide de la tenue de nouvelles élections qui sont boycottées par l'opposition. Les protestations prennent de l'ampleur.

Décembre 1996

A la suite des pressions exercées par des centaines de milliers de manifestants, Milošević accepte une révision des résultats électoraux par la commission d'enquête de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), qui appelle S. Milošević à reconnaître la victoire de l'opposition, à Belgrade et dans 13 autres villes, sous peine d'isolement international.

Janvier 1997

A la suite des manifestations incessantes qui occupent les rues, Milošević reconnaît la défaite de son parti dans la seule ville de Nis ; les leaders de l'opposition optent pour la poursuite des manifestations jusqu'à ce que les résultats électoraux soient entièrement reconnus.

Février 1997

Le 4 février, Milošević reconnaît finalement la victoire de l'opposition aux élections du 17 novembre. Les manifestations se poursuivent, les manifestants réclament à présent des réformes électorales et la liberté de la presse.

Juillet 1997

Le Parlement fédéral élit S. Milošević, non rééligible à la présidence de la Serbie, Président de la République Fédérale de Yougoslavie.



Décembre 1997

A la suite d'élections contestées, Milan Milutinovic, l'allié de Milosevic, devient Président de la Serbie, pour un mandat de cinq ans.

Août 1998

Après plusieurs mois d'affrontements armés, les troupes de Milosevic réussissent à disperser l'Armée de libération du Kosovo (UCK) qui a décidé de lutter les armes à la main pour l'indépendance du Kosovo. L'attention internationale se porte sur ce mouvement de rébellion armée.



Octobre 1998

Le Conseil de sécurité des Nations-Unies exige un cessez-le-feu au Kosovo et menace Milosevic de raids aériens s'il ne retire pas ses troupes. Une fois la menace suspendue, les troupes yougoslaves retournent au Kosovo. Les affrontements reprennent. Au début du mois d'octobre une douzaine d'étudiants universitaires créent à Belgrade une nouvelle organisation appelée OTPOR ! (« Résistance »), dont la mission initiale est de défendre l'autonomie des universités et la liberté des médias. Vers la fin du mois, quatre membres de Otpor sont arrêtés pour avoir peint leur symbole, le poing fermé, sur les murs de Belgrade.



Mars 1999

A la suite de l'échec des pourparlers diplomatiques, l'OTAN lance des frappes aériennes contre des cibles militaires et industrielles en Serbie et au Kosovo. Milosevic refuse de céder.

Mai 1999

Le 24 mai, le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie accuse le Président yougoslave S. Milosevic de crimes contre l'humanité et de violations des lois ou coutumes de la guerre au Kosovo.



Juin 1999

Signature à Kumanovo (Macédoine) d'un accord entre Belgrade et les représentants de l'OTAN pour le retrait des forces terrestres yougoslaves du Kosovo, mettant officiellement fin à l'opération «

Force alliée ». Les protestations contre le gouvernement continuent.

Août 1999

Après des mois de protestations, Otpor organise une « fête d'anniversaire » pour Milosevic dans la ville de Nis. Parmi les nombreux « cadeaux » qui lui sont destinés, il y a une paire de menotte et un aller simple pour La Haye.

Septembre 1999

Les protestations continuent pendant que l'économie serbe s'effondre, malgré la propagande du gouvernement qui appelle à l'effort de reconstruction du pays. Le 21 septembre, une série de rassemblements est lancée dans les 20 villes principales de Serbie pour que Milosevic donne sa démission. Mais bientôt, l'opposition commence à se désunir, et le nombre de manifestants diminue peu à peu. Les 29 et 30 septembre, les interventions violentes de la police et de l'armée mettent fin temporairement aux manifestations.

Octobre 1999

Le 2 octobre, la police bloque la marche de quelques 7 000 manifestants qui se dirigent vers l'hôpital pour « rendre visite » aux personnes qui ont été blessées lors des manifestations de la veille. Un des leaders de l'opposition, Zoran Djindjic, décide de continuer les rassemblements jusqu'à la mi-octobre. Le 3 octobre, le leader du Mouvement serbe du renouveau, Vuk Draskovic, est blessé dans un accident de voiture au cours duquel il perd un membre proche de sa famille. Il accuse les forces de sécurité de Milosevic d'être à l'origine de cet accident. Le 14 octobre, les forces de l'opposition, malgré leurs désaccords, réclament des élections anticipées.

Novembre 1999

Les alliés de Milosevic font passer une loi pour réduire l'autorité des municipalités tenues par l'opposition dans les zones où se déroulent les manifestations. Le 22 novembre, Otpor organise un concert de rock suivi de discours.





#### Janvier 2000

Otpor organise un énorme rassemblement à l'occasion du Nouvel an orthodoxe (le 13 janvier), en mettant l'accent sur la misère régnant en Serbie à la suite d'une décennie passée sous le régime de Milosevic. De nombreux hommes politiques de l'opposition y prennent la parole. Ils appellent tous à des élections anticipées. Le 21 janvier, Milosevic s'attaque à nouveau à la presse indépendante en condamnant le quotidien Danas (« Aujourd'hui ») à une amende de 310 000 dinars.

#### Mars 2000

La répression contre la presse et les médias continue ; les condamnations à l'encontre de la presse s'élèvent à une amende totale de 202 millions de dinars, tandis que l'une des stations de télévision de Belgrade est temporairement privée d'antenne et en butte à de nombreux procès en justice. Les activistes de Otpor sont arrêtés et interrogés, parfois même brutalisés, dans 20 villes serbes. Malgré cela, 60 000 affiches anti-Milosevic sont placardées à travers une soixantaine de villes.



#### Avril 2000

Les amendes infligées aux médias sont de plus en plus lourdes, l'une des infractions étant le fait d'informer sur les activités de Otpor. 100 000 personnes se rassemblent à Belgrade pour exiger des élections anticipées visant à la chute de Milosevic, et les deux principaux leaders de l'opposition apparaissent ensemble en public pour la première fois depuis 1997.

#### Mai 2000

L'opposition, jusqu'alors désunie, finie par former une coalition regroupant dix-huit partis serbes d'opposition, l'Opposition démocratique de Serbie (DOS). La tension monte avec l'assassinat de l'un des alliés de Milosevic, le 13 mai. Le gouvernement rend l'opposition et Otpor responsable de ce meurtre. Le même jour, Otpor organise un « acte de reddition », en remettant à la police la liste de ses membres à travers le pays. Le gouvernement accroît la répression en arrêtant les activistes et en privant d'antenne deux



stations de télévision et de radio indépendantes. 20 000 personnes manifestent pendant plusieurs jours.

Otpor tente de s'enregistrer comme organisation politique en argumentant de l'inefficacité de l'opposition, mais sa demande est rejetée.

Le 27 mai, les partis d'opposition se réunissent pour un rassemblement, et le 29 mai, le gouvernement fait une déclaration par laquelle il accuse les médias internationaux contrôlés par l'OTAN et une cinquième colonne intérieure d'être responsables, par leurs agissements, de toutes les agitations (« La cinquième colonne intérieure » était une formule souvent utilisée par la propagande du régime, qui visait à qualifier les ennemis de Milosevic de traîtres, de collaborateurs de l'OTAN, d'ennemis de l'Etat à la solde de l'OTAN, etc.)

#### Juillet 2000

Dans un climat de protestations massives et alors des militants de l'opposition sont quotidiennement arrêtés, Milosevic, pour rétablir sa légitimité, prépare un coup d'Etat constitutionnel. Il annonce, à la surprise générale, des élections présidentielles anticipées pour le 24 septembre, auxquelles il se présentera comme candidat.

#### Août 2000

A l'approche des élections, Otpor lance une campagne anti-Milosevic dont le slogan est : « Il est cuit ! » qui apparaît partout dans les villes et dans le pays. Le 8 août, le jour de l'anniversaire de Milosevic, Otpor placarde des cartes de vœux satiriques géantes sur toutes les grandes places à travers la Serbie.

#### Septembre 2000

Des rafles sont effectuées au quartier général de Otpor et leur matériel est saisi. Dans un climat qui tente d'avilir l'opposition, les élections sont tenues le 24 septembre. Plus de 30 000 volontaires supervisent 10 000 bureaux de vote pour éviter la fraude. Vers la fin de la journée, les superviseurs annoncent que Milosevic a été battu, près de 70 % des suffrages sont contre lui. Le nouveau Président est le candidat de DOS, Vojislav Kostunica, un juriste





qui n'a pas été entaché par la corruption politique serbe. Milosevic, affirmant que ni lui ni Kostunica n'a remporté une majorité suffisante, annonce la tenue d'un second tour. L'opposition lance un appel à la grève générale pour forcer Milosevic à respecter le suffrage du peuple.

Octobre 2000

Les mineurs se mettent en grève et sont bientôt suivis par les autres secteurs d'activités. Les manifestants bloquent les rues des villes par leur nombre ou avec leurs véhicules. Milosevic essaie de briser la grève en envoyant l'armée. Toute vie s'arrête en Serbie. Le 5 octobre, des centaines de milliers de manifestants se rassemblent dans la capitale. Sans recours à la violence, ils investissent le Parlement fédéral et le bâtiment de la télévision nationale. La police reçoit l'ordre d'intervenir mais refuse de s'y plier. Les leaders européens appellent Milosevic à reconnaître les résultats des élections et à se retirer.

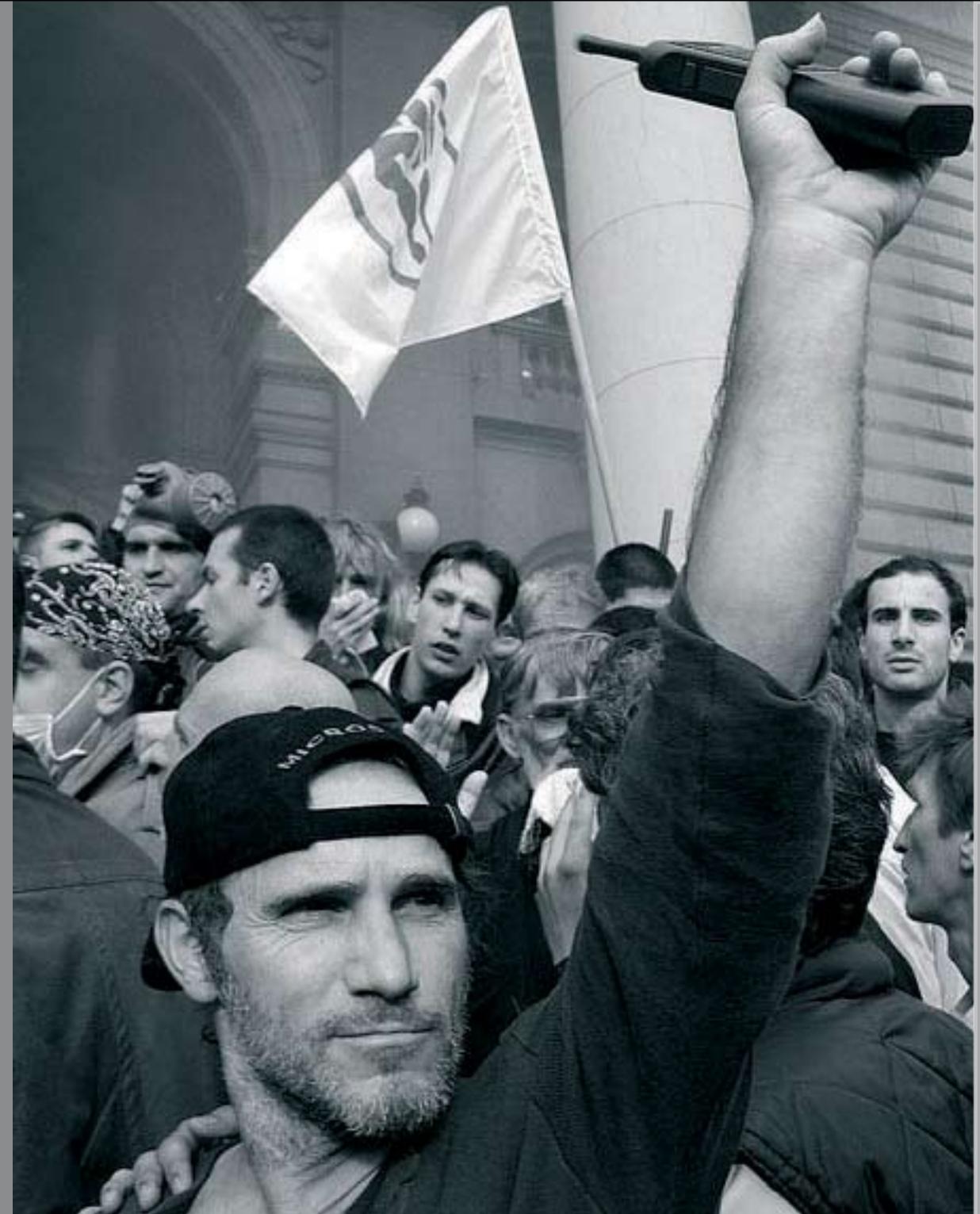
Le 6 octobre, Milosevic reconnaît sa défaite, et les principaux responsables de l'Armée félicitent Kostunica pour sa victoire.

Avril 2001

Le 1er avril, l'unité de police chargée d'enquêter sur les crimes publics perpétrés par des officiels arrête Slobodan Milosevic, un premier pas pouvant le conduire devant le Tribunal pénal international des Nations-Unies à La Haye.

Juin 2001

Le 28 juin, Milosevic est extradé à La Haye pour être jugé pour crimes contre l'humanité.



## BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman, Peter and Christopher Kruegler. *Strategic Nonviolent Conflict : The Dynamics of People Power in Twentieth Century*. Westport, CT : Paeger, 1994.
- Ackerman, Peter and Jack DuVall. *A Force More Powerful : A Century of Nonviolent Conflict*. New York : St. Martins Press, 2000.
- Axelrod, Robert. *The Evolution of Cooperation*. New York : Basic Books, 1984.
- Dahl, Robert. *Modern Political Analysis*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1970.
- Ellul, Jacques. *Propagandes (Propaganda : The Formation of Men's Attitudes)* Traduit du français par Konrad Kellen et Jean Lerner. New York : Knopf, 1965.
- Friedman, Lee. *The Microeconomics of Public Policy Analysis*. Princeton : Princeton University Press, 2002.
- Galbraith, Jay. *Organizational Design*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1977.
- Gandhi, Mahatma. *The Collected Works of Mahatma Gandhi (100 vols.)*. New Delhi : Publications Division, Ministry of Information and Broadcasting, Government of India, 1958-1994.
- Good, David. "Message Development" matériel présenté à la conférence nationale démocratique d'initiation, "The Political Camping School" à Zlatibor, Serbie, Mars 2002.
- Heller, Robert and Tim Hindle. *Essential Manager's Manual*. New York : DK, 1998.
- Helvey, Robert. *On Strategic Nonviolent Conflict: Thinking about the Fundamentals*. Boston, The Albert Einstein Institution, 2004.
- Heyne, Paul, Peter J. Boettke and David L. Prychitko. *The Economic Way of Thinking*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2005.
- Hobsbawm, Eric. *Age of Extremes : A History of the World, 1914-1991*. New York : Vintage Books, 1996.
- Karatnycky, Adrian and Peter Ackerman. "How Freedom is Won : From Civic Resistance to Durable Democracy." Washington DC : Freedom House, 2005.
- King, Martin Luther JR. "I have a dream" : Writings and Speeches that Changed the World. Edité par James Melvin. San Francisco : Harper Row, 1992.
- Klebniov, Paul. "The Power of Positive Inspiration" *Forbes*, 9 December 1991, 244-249. (Une version Web de l'article est disponible sur <http://skepdic.com/klebniov.html>.)
- Lammers, Cornelius. "Tactics and Strategies Adopted by University Authorities" in *The Dynamics of University Protest*. Edité par Donald Light and John Spiegel. Chicago : Nelson-Hall, 1977.
- Liddell Hart, Basil. *Strategy : The Indirect Approach*. New York : Praeger, 1954.
- Paret, Peter, ed. *Makers of Modern Strategy : From Machiavelli to the Nuclear Age*. Princeton : Princeton University Press, 1986.
- Pauk, Walter. *How to Study in College : Mastering College Level Study Skills*, 7th ed. Boston : Houghton Mifflin, 2001.
- Sharp, Gene. *The Politics of Nonviolent Action (3 vols. Power and Struggle [I], The Methods of Nonviolent Action [II], The Dynamics of Nonviolent Action [III])*. Boston : Porter Sargent, 1973.
- . *There are Realistic Alternatives*. Boston : Albert Einstein Institution, 2003.
- . *Waging Nonviolent Struggle – 20th Century Practice and 21st Century Potential*. Boston : Porter Sargent, 2005.
- Shock, Kurt. *Unarmed Insurrections : People Power Movements in Nondemocracies*. Minneapolis : University of Minnesota Press, 2005.
- Sun Tzu. *The Art of War (L'art de la guerre)*. Translated by John Minford. New York : Viking, 2002.
- Mao, Zedong. *Quotations from Chairman Mao Tse-tung*. Edited by Stuart R. Schram. New York : Praeger, 1967.
- Weber, Max. *Max Weber on Law in Economy and Society*. Edited by Max Rheinstein. Cambridge : Harvard University Press, 1966.

## RESSOURCES VISUELLES

## Crédit photographique



IGOR JEREMIC: couverture; 32-33; 41; 58-59; 62; 82; 92; 94-95; 96; 108; 124-125; 126; 132-133; 137; 149; 171 au centre ; 173 en haut ; 179  
/www.jwork.net/

ANDRIJA ILIC: 14-15; 24-25; 66-67; 110-111; 178 en bas  
/www.focus.co.yu/

VIKTOR SEKULARAC: 100 en haut ; 127; 130; 165; 169; 177 au centre ;

VELJKO POPOVIC: 76-77

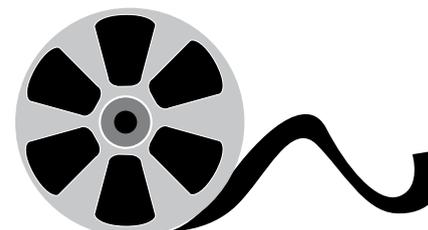
MIKICA PETROVIC: 42-43; 102-103  
/www.mikica5.com/

## Caricatures



PREDRAG KORAKSIC - CORAX: 17; 31; 104; 118  
Sources: ON, publié par : Plato, Beograd, 2001.  
SLOBODAN PAD, publié par : K.V.S. Beograd, 2000;  
/www.corax.co.yu/

## Autres ressources



Bringing Down a Dictator, ©2001 York Zimmerman Inc.  
A Force More Powerful, © 2000 York Zimmerman Inc.

A Force More Powerful: The Game of Nonviolent Strategy™ © 2006 International Center on Nonviolent Conflict & York Zimmerman Inc.  
La couverture du chapitre 5 pages \*48-49 a été tirée du jeu vidéo « A Force More Powerful ». Pour en savoir plus [www.afmpgame.com](http://www.afmpgame.com)

Branding in Serbia, ©2000. Gistro Advertising



L'auteur du logo original du mouvement « Otpor ! » - Le poing fermé  
Nenad Petrovic- Duda  
<http://www.quaziland.co.sr>  
<http://proplanak.users.sbb.co.yu/>

Comme pour tout projet, il est difficile de remercier comme il se doit toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation. Parmi les nombreuses personnes, à travers le monde, nous ayant apporté un soutien précieux, nous tenons cependant à mentionner Robert Helvey, Judy Barsalou, Daniel Serwer, Carola Well, Peter Ackerman, Jack Duvall, Berel Rodal, Steve York, Miodrag Mitic, Valentina Karas, Ivan Marovic et Vuka Mijuskovic.

Sans les nombreuses photos et dessins qui illustrent ce livre, le contenu de cet ouvrage serait quelque peu « prosaïque ». C'est pourquoi nos auteurs remercient les photographes Igor Jeremic, Andrija Ilic, Viktor Sekularac, Veljko Popovic, Mikica Petrovic et le graphiste Predrag Koraksic - Corax de leur contribution, et ils espèrent que leur texte est digne de la passion, de la clarté de vision et de l'humanité qu'expriment les images et le graphisme du livre.

Arielle Cohen, Matija Milivojevic et Anat Shanker ont lu avec attention l'esquisse du manuscrit en apportant leurs suggestions précieuses. Les auteurs espèrent qu'ils réussiront tous trois, un jour, à écrire un best seller, car ils ne manquent certainement pas de talent et de dévouement.

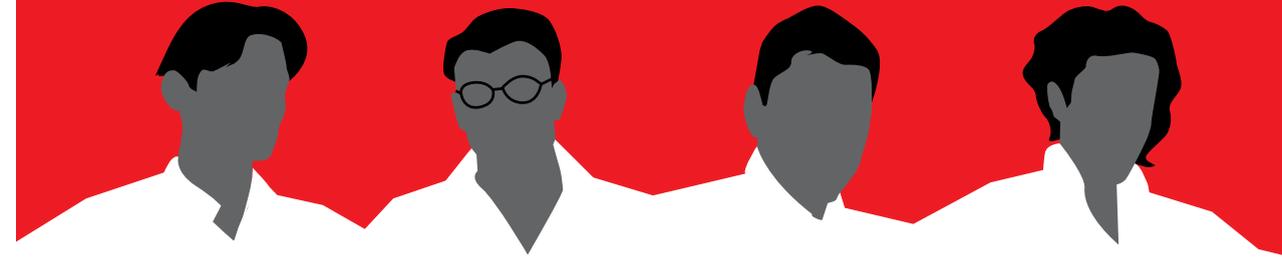
Nous souhaiterions également exprimer notre gratitude à l'égard de nos familles et de nos amis, pour leur soutien, leur confiance et leur amour, sans lesquels nous ne serions jamais parvenus à mener à bien ce projet.

Nous remercions particulièrement notre ami, Robert Helvey, qui nous a initié au potentiel étonnant de la lutte stratégique non-violente.

Ce livre est dédié à une génération brillante, dont le courage a changé la Serbie à la veille du 21<sup>e</sup> siècle.

Belgrade et Berkeley, Juin 2006

Srdja Popovic  
Andrej Milivojevic  
Slobodan DjinoVIC



**SRDJA POPOVIC** né en 1973. Leader étudiant, à partir de 1992, et cofondateur du mouvement otpor! (« Résistance ! ») Qui a aidé à mettre fin au « règne » de milosevic. Directeur exécutif de la campagne nationale « gotov je ! » (« Il est cuit ! ») En serbie, en 2000. Membre en vue du parti démocratique depuis sa fondation, membre de l'assemblée nationale de 2000 à 2003, et conseiller du premier ministre de la serbie, zoran djindjic. Directeur exécutif de canvas - centre for applied nonviolent action and strategies - depuis 2004.

**ANDREJ MILIVOJEVIC** né en 1974. Au cours de ses études aux USA, il a travaillé pour la branche américaine de Otpor. Après l'obtention de son diplôme en 2000, il est revenu à Belgrade pour travailler sur de nombreux projets de développement, y compris le projet «La réduction stratégique de la pauvreté » au Ministère des affaires sociales de la Serbie. Il possède un doctorat en Administration publique (Goldman School, UC Berkeley), et poursuit actuellement un doctorat au département d'histoire et d'études internationales à la même université (UC Berkeley).

**SLOBODAN DJINOVIC** né en 1975. leader étudiants à partir de 1994 et un des cofondateurs du mouvement OTPOR ! (« Résistance ! »). Expert en technologies de télécommunication et expert en politique dans les pays en transition, il poursuit actuellement un doctorat à l'université Fletcher School en droit et diplomatie (Tufts University). Président du Comité exécutif national de CANVAS - Centre for Applied Nonviolent Action and Strategies - depuis 2004.

**ANA DJORDJEVIC** née en 1974. Décoratrice d'intérieur, elle possède une grande expérience du graphisme. Membre de l'équipe qui a participé à la création du graphisme de OTPOR ! en 1998, y compris le symbole du poing serré. Chargée des cours de graphisme à l'université BK sur le support informatique DTP (2003-2005), elle s'occupe de la création et du développement de l'identité visuelle de CANVAS depuis 2004.



# LA LUTTE **NON-VIOLENTE**

EN 50 POINTS

Srdja Popovic • Andrej Milivojevic • Slobodan Djindjic

