Réseauter le changement au Canada

INSTITUT BROADBENT INSTITUTE | NetChange

Un document de travail rédigé par Tom Liacas et Jason Mogus | Avril, 2017

Présenté par...

Les vedettes de cette histoire sont les militants et les créateurs de mouvements qui se trouvent aux premières lignes des changements sociaux les plus importants de notre époque. Ce sont ces gens qui se sont tenus debout contre l'injustice et contre l'injustice et contre des systèmes détenant plus de pouvoir et de ressources des systèmes ayant plus de pouvoir et de ressources. Grâce à leur travail acharné, et par essai et erreur, ces militants ont su créer et développer des approches si efficaces que la victoire aurait été impossible sans elles. Notre but ultime avec ce rapport est de les soutenir et inspirer d'autres organismes à suivre leurs pas.

Financement et soutien

La rédaction de ce rapport fut possible grâce au financement et au soutien de NetChange Consulting et de l'Institut Broadbent.

NetChange aide des organismes à améliorer leur engagement et à avoir une influence et un impact plus grands en adoptant une approche de philosophie de réseautage au sein de leurs structures, de leurs campagnes et de leurs équipes.

Broadbent Institute est le principal organisme progressiste indépendant au Canada qui milite pour le changement social en faisant la promotion de principes de démocratie, d'égalité et de durabilité et en formant une nouvelle génération de dirigeants.

Les auteurs tiennent à remercier les personnes suivantes, qui ont contribué à la création de ce rapport :

Sandra Hudson, Rodney Diverlus, Sheelah McLean, Alex Wilson Amara Possian, Steve Anderson, Judy Duncan, Renaud Poirier St-Pierre, Gabrielle Brais Harvey, Tzeporah Berman, Ethan Cox

Les auteurs de ce rapport

Tom Liacas | Tom Liacas, a été le pionnier des tactiques d'organisation distribuées lorsqu'il occupait le poste de coordonnateur international pour la journée sans achat du magazine Adbusters à la fin des années 1990. Il était le conseiller principal en communications stratégiques à **NetChange** et s'est ensuite lancé dans le monde universitaire et dans le secteur privé. Il a acquis une expertise en *marketing* numérique et en dialogue en ligne entre parties prenantes. Grâce à ses interventions sur le pouvoir des mouvements sociaux réseautés, il a donné plusieurs conférences ayant pour invité des dirigeants d'organismes non gouvernementaux importants et d'entreprises Fortune 500. Il est maintenant conseiller de mouvements sociaux et il écrit fréquemment pour The Guardian, Mashable et Mobilisation Lab.

Jason Mogus | Un pionnier dans le monde numérique depuis deux décennies, Jason Mogus est le conseiller en chef à **NetChange** Consulting (anciennement Communicopia). Il a dirigé des projets et des campagnes de transformation numérique pour certains des organismes et mouvements sociaux les plus réputés au monde. En 2012, il a publié le premier rapport sur les équipes numériques dans les organismes à but non lucratif (OBNL). En 2014, il a été nommé associé de l'Institut Broadbent. Il a dirigé des campagnes qui lui ont gagné des élections et des prix Webby, en plus d'amasser des millions de dollars et d'amener des douzaines d'établissements, leurs dirigeants et leurs équipes dans l'ère numérique.

TABLE DES MATIÈRES

1.0 APERÇU 4

2.0 Méthodologie 6

3.0 Le militantisme de réseau dirigé au Canada 8

4.0 Contexte et théorie 11

5.0 Principes pour mener une campagne de réseau dirigé 13

- 5.1 PRINCIPE 1 : S'ouvrir au pouvoir populaire 14
- 5.2 PRINCIPE 2 : Créer des réseaux de mouvements mixtes 20
- 5.3 PRINCIPE 3 : Présenter une cause prenante 25
- 5.4 PRINCIPE 4 : Avancer avec précision et discipline 36

6.0 Exécuter le modèle 36

Notes 38

Ressources supplémentaires 39

1.0 APERÇU

Ce rapport partage les stratégies et les pratiques utilisées pour gérer les campagnes de sensibilisation les plus réussies au Canada et à l'étranger. Nous souhaitons ainsi démontrer comment et pourquoi certaines causes réussissent à créer un changement durable autour des enjeux qu'elles visent, tandis que d'autres échouent. Notre but est de partager un modèle qui peut être adopté par d'autres militants.

Dans notre premier rapport **Networked Change** publié en 2016, nous avons sélectionné et étudié 47 campagnes de sensibilisation, surtout aux États-Unis, qui ont eu un impact important en ce qui concerne des politiques gouvernementales ou d'entreprises, ou qui ont créé un changement d'attitude généralisé. Afin de refléter les besoins des organisateurs les plus progressistes, nous nous sommes surtout concentrés sur des groupes qui avaient très peu de ressources en partant et qui ont connu des victoires importantes, un exploit que nous nommons « l'amplification de la force ».

Notre premier rapport analysait surtout les stratégies et les tactiques qui ont constitué les points forts des campagnes sélectionnées. En observant les récurrences, nous avons remarqué une méthode commune utilisée par toutes les campagnes réussies. Nous avons nommé ce modèle global le « militantisme de réseau dirigé ».

En bref, le militantisme de réseau dirigé est une forme hybride de mobilisation descendante et ascendante telle qu'utilisée par la campagne présidentielle de Bernier Sanders, les nombreuses campagnes contre les changements climatiques de 350.org et la campagne #FightFor15 qui lutte pour un salaire minimum de 15,00 $ aux États-Unis. Ce sont ces types de campagnes qui ont déclenché de grandes initiatives menées par des militants et des citoyens, tout en donnant une structure à leurs causes et visant des objectifs politiques clairs et des activités partagées. Par conséquent, chaque groupe a rapidement augmenté la participation citoyenne et les ressources, tout en marquant des victoires nationales impressionnantes.

> **Nous croyons que les campagnes de réseau dirigé réussissent parce qu'elles emploient de nouvelles forces culturelles qui favorisent l'ouverture et le pouvoir citoyen, mais aussi parce qu'elles ont structuré et dirigé tout ce pouvoir citoyen de façon**

stratégique afin d'engendrer des résultats politiques concrets. Bref, on a mélangé les nouvelles et les anciennes formes de pouvoir avec succès.

Ce nouveau modèle gagne du terrain. Le modèle de campagne de réseau dirigé a maintenant percé et est de plus en plus utilisé aux États-Unis, ainsi qu'en Australie et au Canada, comme le démontre ce rapport. C'est un modèle puissant qui a fait ses preuves et qui devient de plus en plus pertinent pour les gens qui œuvrent dans les mouvements sociaux ainsi que ceux qui financent leur travail acharné. Nous souhaitons que l'analyse et les recommandations qui suivent permettent à des mouvements progressistes de toute taille de rapidement mettre en œuvre des meilleures pratiques de campagne .

GAUCHE : Les militants de Idle No More marchent sur Government Street le 21 décembre 2012.
Crédit : R.A. Paterson Lws & Clrk (Flickr)

BAS : BLM-Toronto Action Against Islamophobia.
Crédit : Lws & Clrk (Flickr)

2.0 MÉTHODOLOGIE

L'objectif de recherche principal de ce rapport est de déterminer pourquoi certaines campagnes réussissent, tandis que d'autres sont vouées à l'échec.

La réussite est évaluée selon deux critères. Tout d'abord, on évalue la portée de la campagne, c'est-à-dire les changements clairs apportés aux politiques d'entreprise ou gouvernementales, ainsi qu'un changement d'attitude généralisé grâce aux activités de la campagne en question. Ensuite, la portée est mesurée selon les ressources de départ de l'organisme ou du réseau qui mène les efforts de sensibilisation. Ici, on mesure la portée d'une campagne en tenant compte de son potentiel de départ. « L'amplification de la force » est ajoutée comme indicateur-clé. Les groupes qui ont commencé avec relativement peu de ressources et ont marqué des victoires importantes auraient donc mieux réussi que les grands organismes qui ont obtenu des résultats semblables en ayant déjà un certain nombre de membres et de ressources.

Notre première étude, datant de 2016, portait surtout sur des campagnes aux États-Unis. Les 47 campagnes sélectionnées pour le rapport étaient toutes réussies selon les critères énoncés ci-dessus. Nous avons tenu compte de mouvements et de causes progressistes de plusieurs genres, tels que Black Lives Matter, #FightFor15, Not1More, le mouvement pour bloquer la construction de l'oléoduc Keystone XL, ainsi que des forces conservatrices comme la NRA et le Tea Party et des campagnes pro-entreprise récentes menées par Airbnb et Uber.

Les données utilisées pour le rapport ont été recueillies au cours d'une recherche approfondie, souvent menée en personne. L'étude actuelle propose un échantillon de 54 campagnes (46 aux États-Unis et 8 au Canada) observées pendant plusieurs années. Les auteurs étaient à la première ligne de 17 de ces campagnes. Ils ont interviewé 18 des directeurs de campagne et ont étudié en détail les documents pertinents aux études de cas restantes.

Une première analyse des documents a permis d'évaluer les études de cas selon l'ampleur des changements politiques ou d'attitude, puis selon les ressources organisationnelles disponibles pour la campagne à ses débuts. Ces critères ont permis d'isoler une catégorie de campagnes, nommées « campagnes de réseau dirigé », qu'on croit être particulièrement pertinente dans le cadre de notre étude puisqu'elles répondent aux critères de réussite en terme de leurs effets et de l'amplification de leurs forces.

Nous avons structuré la recherche en adoptant une approche *d'appariement de modèles* par lequel on a pu nommer les pratiques récurrentes parmi les campagnes étudiées, pour ensuite isoler les pratiques les plus fréquentes parmi les campagnes de réseau dirigé. Les *approches* d'exécution dévoilées par notre étude ont ensuite été divisées en quatre thèmes. Nous utilisons des exemples afin d'expliquer chaque approche, illustrant ainsi comment chaque groupe a procédé à la mise en œuvre de ces approches.

DROITE : JJanaya Khan, Co-fondatrice de Black Lives Matter-Toronto Trans March, Toronto, 1er juillet 2016.
Crédit: Eric Parker (Flickr)

BAS : Manifestation de LeadNow Canada — Toronto, ON.
Crédit : Adrian A. Helleman (Flickr)

3.0 LE MILITANTISME DE RÉSEAU DIRIGÉ AU CANADA

Bien que notre première étude portait surtout sur des cas étudiés aux États-Unis, nous sommes heureux de pouvoir présenter des avancées semblables au Canada. Grâce à un partenariat avec l'Institut Broadbent, nous avons pu tourner notre attention vers des groupes au Canada qui exécutent avec succès ce nouveau modèle hybride. Voici un aperçu des groupes et des campagnes que nous avons étudiés et l'impact de leur travail dans le pays.

ACORN Canada

ACORN Canada est un organisme national indépendant qui mobilise des citoyens provenant de familles à revenu faible ou modique. On compte plus de 102 000 membres parmi leurs rangs, appartenant à 20 associations de quartier dans neuf villes au Canada. Au fil des ans, ACORN a mené plusieurs campagnes de mobilisation et a marqué des victoires importantes. Ces causes incluent la loi provinciale Payday Lending en Ontario et en Colombie-Britannique ; la lutte pour l'indexation du salaire minimum à l'inflation en Ontario, c'est-à-dire une augmentation à 11,00 $, une lutte menée par une coalition d'organismes ; et la fin de la récupération de la pension alimentaire en Colombie-Britannique par le gouvernement provincial , redonnant aux parents monoparentaux accès à 13 millions de dollars en ressources.

Black Lives Matter – Toronto

Black Lives Matter – Toronto a commencé en 2014 à la suite des manifestations aux États-Unis en réponse à la fusillade de Darren Wilson au Missouri aux mains de policiers. On voulait souligner un racisme anti-noir semblable à Toronto qui a motivé les fusillades de jeunes de la communauté noire, tel que Jermaine Carby, résident de Brampton. Le mouvement a grandi de façon naturelle grâce à l'intérêt citoyen qu'il a suscité et a élargi son réseau à des milliers d'alliés. Le mouvement est mené par un petit groupe d'organisateurs bénévoles. Leurs interventions publiques efficaces, tels que le Black Lives Matter – Toronto Tent City en 2016, ont remis les problèmes de racisme systémique au Canada à l'avant-plan, en plus de forcer la police de rendre leurs rapports publics. Le mouvement a aussi poussé des figures politiques, comme la première ministre d'Ontario Kathleen Wynne, à se plier publiquement aux demandes du groupe.

Campagne de service bancaire postal STTP-ACMPA

Le **Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes** (STTP) et **l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints** (ACMPA) ont créé un partenariat afin de ramener le système de services bancaires postaux au Canada grâce au soutien de leurs membres et un réseau d'alliés. En 2016, ils ont sensibilisé des milliers de Canadiens sur la valeur du service bancaire postal, ils ont demandé un examen fédéral du service postal, et ils ont menacé le monopole des grandes banques, qui ont réagi avec inquiétude.

Idle No More

Idle No More, un mouvement citoyen mené par des femmes Autochtones et des personnes bispirituelles, a commencé en Saskatchewan en réponse à la loi omnibus de Stephen Harper, Premier Ministre Conservateur à l'époque, qui compromettait le droit des Premières Nations à l'autodétermination et à un environnement sain. Les rassemblements, les manifestations, les *teach-ins* et la communication de masse ont contribué à la croissance du mouvement, qui inclut maintenant plus de 693 groupes locaux partout dans le monde. Au Canada, Idle No More a remis en lumière un discours fort nécessaire sur le néocolonialisme et a eu un grand impact quant à la position du gouvernement fédéral sur des préoccupations-clés concernant les Autochtones.

Leadnow

Leadnow est un organisme qui se porte à la défense de plusieurs causes, choisies selon les activités de ses alliés. Le portail numérique de l'organisme ainsi que ses nombreux partenariats avec des organisateurs et groupes au pays encouragent la participation de milliers de Canadiens. Vote Together, leur campagne de vote stratégique utilisée pendant l'élection fédérale de 2015, a permis aux citoyens de 24 des 29 circonscriptions girouettes à mettre leurs élus Conservateurs à la porte grâce à un système de recommandation de candidats.

OpenMedia

OpenMedia crée des campagnes communautaires qui mobilisent les Canadiens qui souhaitent que l'internet demeure ouvert, abordable et sans surveillance. Leur campagne Stop the Meter, qui portait sur la facturation basée sur l'utilisation d'Internet, a recueilli 500 000 signatures et a forcé le CRTC à réviser ses décisions et à empêcher des compagnies à installer des compteurs d'internet. En décembre 2016, OpenMedia a aussi mené un mouvement citoyen de 50 000 personnes qui a poussé le CRTC à proposer que l'internet soit considéré un service de base pour les ménages canadiens ruraux et éloignés.

Mouvement de grève étudiante au Québec

En 2012, après des semaines de débats et de consultations, les associations étudiantes les plus importantes du Québec ont appelé à une grève générale illimitée à la largeur de la province en guise de protestation à l'augmentation des frais de scolarité proposée par le gouvernement Libéral de l'époque. La grève s'est transformée en mouvement de mobilisation générale contre les mesures d'austérité qui a rassemblé des centaines de milliers de Québécois dans les rues. Après des mois d'activités publiques et de pression concertées la grève a poussé le gouvernement à retirer le projet de loi, en plus de contribuer à la défaite du Parti Libéral à la prochaine élection.

La Canadian Tar Sands Campaign

Le chapitre canadien de la Tar Sands Campaign a créé un réseau de diverses communautés, dont les Premières Nations, des ONG environnementaux et des groupes citoyens, tous déterminés à ralentir l'expansion des gaz de schistes d'Alberta et de réduire l'impact de l'industrie pétrolière sur les changements climatiques et le bien-être des communautés voisinantes . Cette campagne a joué un rôle important dans le blocage de l'oléoduc Enbridge Northern Gateway, tout en gâchant considérablement les chances de réélection de Stephen Harper.

4.0 CONTEXTE ET THÉORIE

Le monde a changé de façon irrévocable dans les 30 dernières années, et le flux de pouvoir on grandement changé aussi. Malheureusement, la plupart de nos pratiques de campagne, elles, ont stagné.

Dans une série d'ouvrages datant des années 1980, le sociologue éminent Manuel Castells a souligné la montée de ce qu'il a nommé « la société réseautée » et ses impacts.[1] Tandis que la technologie et la culture ont évolué main dans la main, Castells a remarqué que l'émergence de réseaux constituait une nouvelle forme d'organisation vouée à remplacer les hiérarchies et qui aurait assurément des effets profonds sur nos identités individuelles et le pouvoir, ainsi que notre comportement de groupe et nos rapports aux modèles d'autorité traditionnels.

On observe plus manifestement les effets de la société dite réseautée aujourd'hui dans l'effritement des loyautés aux organismes, la chute de confiance envers les établissements, et le désir personnel grandissant de choisir, de personnaliser et de co-créer.[2] Ce sont toutes des marques du paradigme de réseau, théorie qui est apparue il y a quelques décennies. Ces nouveaux désirs et attentes ont des implications claires pour toute campagne stratégique qui cherche à mobiliser des gens autour d'une cause commune.

On doit aussi tenir compte de nouvelles contraintes, telles que les pénuries et la complexité de notre ère. Il y a maintenant plus de groupes de défense de droits que jamais qui partagent des sources de financement décroissantes[3], et la durée d'attention du public baisse à mesure[4] que les canaux de communications se multiplient et que les causes tentent de se démarquer des autres.

Voici le paradoxe de faire campagne au 21e siècle. Grâce à toutes les nouvelles occasions qui s'offrent à nous dans une société réseautée, il n'a jamais été aussi facile de susciter rapidement l'intérêt d'une masse critique. En même temps, à cause des « problèmes » du monde et des ressources qui se font de plus en plus rares pour les OBNL, il n'a jamais été aussi difficile d'avoir le soutien et l'attention des gens afin de créer un changement systémique durable.

Étant donné les tendances illustrées ci-dessus, notre recherche et notre expérience professionnelle nous indiquent que la plupart des initiatives actuelles sont vouées à l'échec parce qu'elles existent dans des environnements qui résistent aux nouvelles méthodes et dans lesquels il n'est plus prioritaire de mener une campagne exceptionnelle.

Plusieurs des organismes mieux établis sont figés dans des hiérarchies qui sont à des mondes de leurs racines militantes. Ils se sont renfermés et adoptent une approche descendante très politique dans leurs stratégies et leur fonctionnement. En se concentrant sur leurs propres projets de recherche et les impératifs de leurs politiques, ils ont oublié l'art de mener une campagne disciplinée, d'une lutte visant la victoire. Ils en sont venus à croire que leurs bonnes idées peuvent, en soi, changer le monde. Ainsi, bon nombre d'OBNL modernes se trouvent complètement déconnectés des forces culturelles émergentes qui déterminent de plus en plus les pratiques de campagnes nécessaires à la réussite.

Par contre, un ensemble notable de jeunes organismes et de mouvements intéressants surprennent par la rapidité avec laquelle ils grandissent, influencent des gens et réussissent à faire modifier des projets de loi. Nous croyons que ces nouvelles campagnes de réseau dirigé ont connu du succès parce qu'elles s'alignent avec de nouvelles sources de pouvoir organisées par les citoyens-mêmes, tout en gardant assez de la structure centralisée traditionnelle pour orienter ces campagnes vers des buts politiques et culturels clairs. Autrement dit, ils mélangent de façon réussie des anciennes formes de pouvoir avec des formes plus modernes.

En utilisant de nouveaux modèles d'organisation dans une société réseautée, les campagnes de réseau dirigé suscitent un engagement public plus important et grandissent malgré le relativement peu de ressources à leur disposition au départ. En adoptant une structure administrative qui établit une direction stratégique et gère ses ressources judicieusement, ces campagnes survivent dans un monde de militants maintenant saturé d'information et d'appels à l'action qui se battent pour l'attention du peuple.

Le modèle de campagne de réseau dirigé qui émerge de notre rapport fournit un modèle de base clair et facile à suivre pour les organisateurs qui souhaitent mettre les chances de leur côté. Il est évident qu'on gagne à adopter ce nouveau modèle, mais il n'est jamais facile de changer ses pratiques et ses attitudes.

5.0 PRINCIPES POUR MENER UNE CAMPAGNE DE RÉSEAU DIRIGÉ

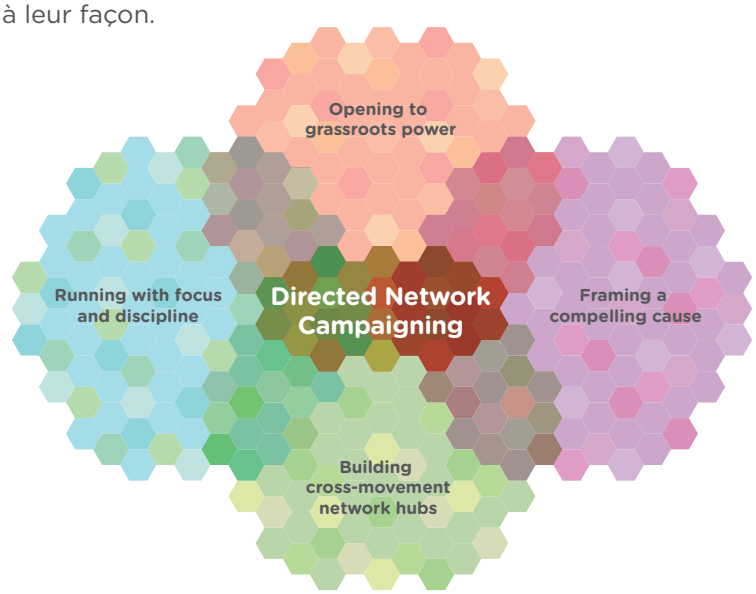
Puisque notre but est de transmettre un modèle qui peut être adopté par des militants, nous présentons le modèle comme un ensemble d'approches pratiques qui démontrent comment les dirigeants de campagne les mettent en pratique. Les approches que nous décrivons font partie de quatre principes.

Les deux premiers principes, ***s'ouvrir au pouvoir populaire*** et ***la création de réseaux de mouvements mixtes***, représentent des approches horizontales qui donnent plus de pouvoir et de choix aux alliés et créent des réseaux qui incluent plusieurs mouvements divers qui se mobilisent autour de causes précises.

Les principes 3 et 4, ***présenter une cause prenante*** et ***avancer avec précision et discipline***, portent plutôt sur l'encadrement, la gestion et l'exécution adéquate des campagnes, typiquement dans des domaines qui dépendent de la supervision de la direction centrale.

Comprendre et mettre en œuvre des approches provenant de chacun des quatre principes, les organisateurs pourront mettre en place des campagnes de réseau dirigé, et ainsi exécuter régulièrement un modèle qui a un impact et une amplification de force importants dans le contexte actuel de mobilisation fort complexe.

Dans la section qui suit, nous présentons les principes de campagne de réseau dirigé et nous proposons des approches concrètes. Pour chaque approche, nous illustrons comment des groupes au Canada et à l'étranger les ont exécutées, toujours à leur façon.



PRINCIPE 1 : S'ouvrir au pouvoir populaire

En observant les pratiques des meilleurs innovateurs de campagne parmi nos études de cas, nous avons constaté que la participation citoyenne est maintenant un facteur qui contribue incontestablement au succès des luttes sociales. Tout d'abord, elle est essentielle comme gage de soutien populaire et montre aux cibles de la campagne la force collective du mouvement. Il est beaucoup plus probable que les gouvernements et les entreprises craquent sous pression quand il y a une masse critique mobilisée qui fait des demandes concrètes. Il est certainement plus facile de mobiliser une masse dans l'ère numérique si l'on adopte une bonne approche.

Dans une société réseautée, les campagnes qui réussissent à mobiliser des citoyens vont beaucoup plus loin que les campagnes menées par un groupe d'organisateurs, car elles sont davantage branchées aux attentes culturelles populaires, surtout celles des milléniaux. Quand on appelle à soutenir une cause ou un mouvement, les citoyens engagés d'aujourd'hui souhaitent tout simplement contribuer plus qu'avant et ont plus à dire sur les façons de procéder. On suscite beaucoup plus d'engagement et d'enthousiasme pour une campagne quand on donne aux militants un rôle actif et une liberté de personnaliser leur participation. On bénéficie aussi d'un partage d'idées incroyable et on laisse place à l'innovation en mettant à profit les connaissances collectives de cette foule.

Les approches suivantes ont été utilisées dans les campagnes étudiées afin de s'ouvrir au pouvoir citoyen.

Capacité de diffusion :

Donner du pouvoir et des responsabilités plus importantes aux alliés et aux bénévoles

Cette approche exige que la direction délègue certaines responsabilités de gestion vers le réseau plus large d'une campagne, c'est-à-dire au noyau d'alliés. Le fait que plusieurs alliés ont maintenant la volonté et la motivation de démarrer des campagnes locales est un incroyable atout

pour ceux qui profitent de cette nouvelle réalité culturelle. Elle permet aux organismes d'aller au-delà des limites financières et géographiques de leur personnel.

D'habitude, les groupes qui suivent ce modèle déterminent des rôles et des responsabilités à déléguer. Ils créent une boîte à outils numérique pour les gens qui souhaitent démarrer des campagnes locales et ils font régulièrement des suivis auprès du personnel afin de s'assurer que les problèmes soient considérés et que les différents chapitres du mouvement soient sur la même page quant à leurs objectifs.

Au Canada : Dès le début et par sa nature même, Idle No More était un mouvement non centralisé. Des groupes qui ont commencé leur propre mouvement ont exécuté le modèle localement avec le soutien et l'encouragement d'autres mouvements. Au Québec, des groupes de solidarité indépendants et des activités citoyennes indépendantes, soutenus par des associations étudiantes, ont commencé à voir le jour à l'époque des manifestations étudiantes. Pendant sa campagne Vote Together, Leadnow a intentionnellement coordonné des chapitres locaux bénévoles afin de créer des équipes dans certaines circonscriptions. Les syndicats STTP et ACMPA avaient des « ambassadeurs » numériques parmi leurs membres qu'ils ont encouragé à donner un coup de pouce, indépendamment des syndicats, aux campagnes de services bancaires postales de leurs communautés.

À l'étranger : Cette approche a notamment été perfectionnée par le réseau **Hollaback!**, contre l'harcèlement de rue, qui a des chapitres dans 26 pays et donne à leurs bénévoles locaux une vision commune et des aptitudes grâce à un programme de formation en ligne très complet. La répartition de leurs activités est une stratégie aussi utilisée de façon très efficace lors de la campagne présidentielle de Bernie Sanders, par 350.org et par le mouvement **#Not1More** aux États-Unis contre la déportation des immigrants.

Créer votre contenu à partir des idées de vos militants

Écoutez votre base militante attentivement et invitez-les à contribuer afin de bonifier le contenu et les stratégies de votre campagne

Les campagnes qui consultent régulièrement leurs militants et s'appuient sur leurs connaissances collectives ont accès au pouvoir et à de nouvelles compétences. Ce qui aurait été une tâche pénible dans le passé est maintenant une stratégie distincte, possible grâce à la communication de groupe abordable et facile.

Les interventions du public et l'écoute active peuvent se faire par des sondages portant sur les priorités à venir, permettant aux alliés de faire des suggestions, de faire circuler leurs propres pétitions en ligne, et de créer leur propre contenu de campagne numérique en utilisant des images et des témoignages. Les groupes ayant adopté une ou plusieurs de ces tactiques bénéficient d'une base militante plus engagée, qui se trouve à l'avant-plan du mouvement.

Au Canada : ACORN Canada repense les lois en vigueur grâce à l'aide de militants à faible revenu. C'est en faisant du porte-à-porte et en leur parlant d'enjeux qui les touchent lors qu'ils ont pu les inclure. OpenMedia, pour sa part, a raffiné l'art de la production participative et a créé un processus qui fait participer des milliers de Canadiens dans la planification collective d'une politique de droits électroniques. Pendant la grève étudiante au Québec, des consultations publiques longues et ardues avec les membres des associations étudiantes ont donné fruit à des décisions importantes. Black Lives Matter – Toronto, Idle No More et la Canadian Tar Sands Campaign ont tous puisé leurs idées créatives ainsi que leur contenu artistique et médiatique chez leurs alliés, qui sont responsables du visuel et de certains des éléments-clés de communication de ces campagnes.

À l'étranger : Le réseau militant en ligne Avaaz.org a un programme de pétition initié par des membres, en plus d'un scrutin annuel pour sa base militante, qui dépasse les 40 millions de personnes, afin de déterminer quelles orientations stratégiques prendre pour l'année à venir. SumOfUs.org, Moveon.org et Groundswell écoutent aussi très attentivement leurs publics respectifs et ont des membres qui commencent des pétitions sur des causes qu'ils tiennent à cœur.

Démontrez votre pouvoir au peuple

Reflétez les voix collectives à vos alliés et aux cibles de votre campagne

Une grande base militante peut être un outil de campagne très puissant, qui peut motiver davantage vos troupes si le nombre de membres est rendu public, surtout pour les cibles de votre campagne. Les cibles gouvernementales et les entreprises sont vulnérables aux grandes vagues d'insatisfaction publique, surtout lorsqu'un public encore plus large en est témoin. D'un autre côté, les alliés sont inspirés et rassurés quand ils sentent qu'ils font partie d'un mouvement beaucoup plus large.

Une des premières façons que la population prend conscience du pouvoir qu'elle détient est par la circulation et la signature de pétitions, qui recueillent des dizaines, voire des centaines de milliers de noms. Lorsque le soutien est visible, on peut accomplir plus de gestes en ligne et hors ligne portant sur l'enjeu de la campagne. D'un autre côté, et souvent en plus des pétitions, on demande aux alliés de la campagne de bombarder un gouvernement ou une entreprise de messages, en ligne et hors ligne, afin d'exprimer leur désir collectif pour le changement social.

Au Canada : Il était impossible de fermer les yeux au mouvement étudiant du Québec à son apogée. Le mouvement a poussé des centaines de milliers d'étudiants et des militants d'autres mouvements à prendre la rue dans les plus grandes villes et villages de la province pendant des mois. Les « danses rondes » éclairs de Black Lives Matter – Toronto Tent City et de Idle No More dans des centres commerciaux partout dans le pays, quoique plus modestes en chiffres, ont captivé et soutenu l'attention publique grâce à leur audace et leur originalité. Leadnow et OpenMedia ont maîtrisé l'art de convoquer numériquement des foules grâce à des pétitions en ligne, démontrant ainsi la quantité de gens qui soutiennent des causes précises.

À l'étranger : En utilisant le pouvoir du peuple en tant que levier pour le changement, SumOfUs.org rassemble, grâce à des pétitions en ligne, une masse critique parmi leurs 9 millions de membres autour de cas de mauvaise conduite au sein d'entreprises. Une fois que ce processus est déclenché et que la base militante est convaincue, ils organisent des activités hors ligne portant sur la cause en question et poussent les alliés à bombarder les

entreprises cibles avec des messages en lignes, ou encore dans la vraie vie en s'invitant à des réunions de CA. Avaaz.org, Moveon.org, #Fightfor15 et Greenpeace utilisent des tactiques semblables.

L'importance de personnaliser et d'adapter le mouvement

Donnez aux militants la liberté d'adapter l'identité d'une campagne et le message à leurs réalités culturelles

Bien que plusieurs OBNL et ONG adoptent des pratiques de *marketing* courantes dans le monde des affaires qui exigent que le message soit harmonieux et respecte leur « image de marque », les campagnes progressistes ayant du succès adoptent des tactiques opposées.

Les groupes qui permettent que leurs alliés personnalisent et adaptent le message et les visuels de leurs campagnes au contexte local démontrent une flexibilité qui peut attirer encore plus d'alliés. Ils réussissent parce qu'ils créent des réseaux qui vont au-delà des limites géographiques et qui respectent les différences culturelles et les approches locales.

Au Canada : Idle No More a tenu à ce que le mouvement gagne du terrain de façon naturelle, grâce aux efforts de leurs militants et en utilisant une approche basée sur la structure d'organisation des peuples autochtones. Le groupe a encouragé et a soutenu des groupes créés en son image lorsqu'ils ont voulu adopter leurs propres messages et leurs propres identités locales. Pendant que le mouvement gagnait du terrain, des collectifs d'artistes autonomes ont mené une explosion créative avec le soutien des grandes associations étudiantes. Ils ont créé un ensemble de communications très large et varié, tant pour le partage en ligne que pour l'affichage dans les rues.

À l'étranger : 350.org, un organisme qui chapeaute plusieurs campagnes internationales luttant contre les changements climatiques dans 188 pays, permet à ses chapitres locaux de gérer leurs propres identités, leur message ainsi que leur contenu. La liberté de personnaliser et de créer des identités locales distinctes est aussi une tactique utilisée par #FightFor15 et par le réseau international de Hollaback!

DROITE : 12 septembre 2015 — L'équipe Leadnow avec David Suzuki, avant de descendre dans les rues de London North.
Crédit : LeadNowCanada (Flickr)

BAS : Idle No More, Vancouver, C.-B. — 21 décembre 2012.
Crédit : Tamara Herman (Flickr)

PRINCIPE 2 : Créer des réseaux de mouvements mixtes

Il était commun autrefois de créer un organisme centré sur une cause précise et d'avoir des membres et des ressources qui aideraient à exercer de la pression sur les cibles. C'était une des meilleures façons d'avoir un impact important. La capacité de créer du changement social grâce à ce modèle était très semblable au processus de faire grandir un établissement. Avec de nouvelles possibilités de collaboration rapide et les avantages de travailler sur un enjeu dans une alliance d'organismes plutôt que dans une structure descendante, la création de réseau a émergé comme méthode attirante et efficace pour exercer du pouvoir. Plusieurs des campagnes réussies collaborent avec des réseaux plus larges et mettent beaucoup d'énergie à les soutenir.

Divers aspects d'une société réseautée contribuent à la baisse des coûts dans la création et le maintien d'alliances plus larges. L'efficacité des communications modernes, d'une part, permet l'appropriation et la réutilisation rapide du message d'une cause par d'autres causes. Sur un plan personnel, les gens sont plus portés à s'associer à une cause plutôt qu'à un organisme, peu importe s'ils étaient membres d'un organisme précis dans le passé. Il est donc moins important qu'un seul groupe représente une seule cause et plus important que la cause résonne avec les groupes alliés.

Les campagnes qui ont réussi à rassembler une variété de réseaux pour qu'ils exercent leur pouvoir de façon collective ont bénéficié par l'amplification incroyable de leurs forces née de cette approche. Par ailleurs, du point de vue des entreprises et des gouvernements cibles, si la pression provenant simultanément d'un groupe de diverses circonscriptions, plutôt que d'un seul groupe d'intérêt, elle peut être assez forte pour arriver à des concessions rapides.

Utilisez un #mot-clic plutôt qu'un nom de marque

Présentez les campagnes de façon à ce qu'elles puissent être appropriées par d'autres groupes et mouvements

En s'appuyant sur l'œuvre du biologiste évolutionnaire Richard Dawkins, plusieurs théoriciens de campagne ont avancé que les idées les plus puissantes qui changent le monde dans les sociétés branchées devraient être présentées en tant que *memes*, c'est-à-dire comme un ensemble de pensées et d'images de marque qui « infectera » un grand nombre de personnes avec une nouvelle perspective sur les problèmes sociaux.

Plusieurs groupes souhaitent lancer des campagnes qui seront ensuite prises en charge par d'autres, mais il est très difficile de s'éloigner de l'identité de marque et du sentiment qu'un organisme « possède » une campagne. Quand l'image de marque d'une campagne indique clairement que l'initiative venait d'un organisme, il y a peu de chances qu'elle soit adoptée par un public plus large. Quand la campagne est conçue comme étant ouverte dès le départ – fonctionnant plutôt comme un mot-clic et un point de rencontre pour une coalition plus large d'acteurs indépendants – cela permet de passer d'une campagne pour une cause vers un mouvement social plus large. Le résultat a souvent une portée et un impact plus importants.

Au Canada : L'objectif global est de freiner les changements climatiques en bloquant l'infrastructure pour le transport de bitume. La Canada Tar Sands Campaign a été conçue comme une stratégie plutôt qu'une campagne de marque. Cette approche a permis à des parties du réseau de s'approprier le nom et de créer des campagnes régionales qui ont à leur tour inspiré des circonscriptions locales à se joindre à eux et de mener cette lutte. Idle No More a été conçu pour adresser la discrimination systémique touchant le peuple autochtone et comme un appel à l'action qui respectait les différences locales. Présenté de cette façon, le mouvement a pu aller au-delà des frontières culturelles et des tribus du peuple autochtone, prenant racine dans des communautés partout dans le monde.

À l'étranger : Lorsque le Service Employees International Union (SEIU) s'est porté à la défense des intérêts des employés mal rémunérés dans les secteurs du commerce au détail et de la restauration rapide, ils n'ont pas mené une lutte que pour leurs membres syndiqués. SEIU a créé une campagne plus large autour des salaires minimums décents pour tous les travailleurs, la campagne des États-Unis pour un salaire minimum de 15 $, qui a été repris par d'autres groupes qui luttent contre l'inégalité économique et l'injustice raciale. Peu de gens savent que #FightFor15 a d'abord été créé par le SEIU. Une approche semblable a été adoptée par Sanctuary Movement qui lutte contre les déportations ainsi que par le réseau qui s'oppose à la construction de l'oléoduc Keystone XL.

Se réunir, s'engager et servir

Travailler de façon concertée pour entretenir un réseau de groupes fort et vibrant qui fait avancer la campagne

La gestion de gros réseaux demande une précision dans les communications centralisées et des activités coordonnées entre les sections régionales et les alliés du réseau.

Le personnel doit s'assurer que le partage d'information, les communications et la mobilisation se fassent de façon harmonieuse. Le personnel doit aussi connaître les forces de chaque mouvement et nommer leurs faiblesses et leurs manques afin de fournir des services pour combler ces lacunes, souvent de façon numérique et grâce aux relations publiques, pour qu'un récit politique plus large s'installe et que la communication entre les réseaux soit efficace.

Au Canada : Avec un réseau de plus de 60 groupes de structures et de taille variées, la Canadian Tar Sands Campaign a fait face à de gros défis en luttant contre l'industrie pétrolière et le gouvernement. Pour réussir en tant que collectif, un groupe de coordination centralisé a fourni des stratégies et des services de coordination, des ressources, du soutien médiatique et des communications numériques à tous les groupes du réseau. Grâce aux ressources partagées, incluant les plateformes en ligne, les conférences téléphoniques et les réunions, on s'est assuré que tous les groupes avaient accès aux mêmes renseignements et qu'ils visaient des objectifs communs.

De plus, la direction stratégique et la gestion de ressources au cœur du réseau ont permis de soutenir les efforts collectifs.

À l'étranger : 350.org a utilisé la même approche que la Tar Sands Campaign et a géré un réseau international très diversifié de groupes locaux organisés de façon indépendante qui se mobilisent autour de divers enjeux climatiques. Une approche semblable à la coordination de réseau est aussi utilisée afin de rassembler la panoplie de groupes locaux formés pour la campagne #FightFor15.

Aller au-delà des limites du mouvement

Travaillez de façon à entendre et inclure les diverses voix et communautés du mouvement que vous créez

L'art de créer et d'entretenir des réseaux puissants et résilients exige de l'empathie et du respect pour les opinions divergentes, les théories du changement, ainsi que les différentes approches de messagerie et d'organisation. Trouver un terrain commun, des aires communes d'intérêt et créer des échanges mutuellement bénéfiques pour les groupes ou le mouvement très différents les uns des autres est une force-clé de plusieurs campagnes étudiées qui ont connu du succès.

Les campagnes hyperprofessionnelles et les relations publiques très branchées bombardent les médias et les preneurs de décisions. Les campagnes qui s'allient aux personnes directement affectées par l'enjeu en question gagnent à mettre ces personnes à l'avant-plan, car leur message se démarque et leur cause gagne ainsi du terrain. Au-delà des histoires personnelles, ceux qui créent des réseaux doivent trouver des « suspects inhabituels » et des groupes qui ne sont pas leurs alliés naturels, mais qui sont touchés par les enjeux de la campagne. On donne une valeur ajoutée à son mouvement en allant au-delà des cercles traditionnels, mais cela requiert un respect profond des enjeux de privilège et de pouvoir différents que plusieurs campagnes professionnelles d'enjeu unique peinent à gérer.

Au Canada : Black Lives Matter – Toronto , motivé par un désir de nommer et de travailler avec la « pluralité d'être noir », soutient des personnes de la communauté noire actives dans d'autres luttes, incluant les féministes, les militants *queer* et ceux luttant contre les changements climatiques. Le groupe a une affinité naturelle avec les luttes des peuples autochtones au Canada, qui, à leur tour, ont offert leur soutien lors des manifestations de Black Live Matter – Toronto. Pour sa part, Leadnow soutient régulièrement des mouvements qui ont moins de ressources avec leur réseau et leur capacité de faire campagne en ligne.

À l'étranger : Afin d'apporter un souffle nouveau aux mouvements climatiques aux États-Unis et au Canada, les organisateurs savaient qu'ils devaient aller bien au-delà de leurs bases militantes environnementales afin d'améliorer leur légitimité et d'augmenter leur pouvoir. Le réseau qui a lutté avec succès contre la construction de Keystone XL aux États-Unis et contre les gaz de schiste au Canada a inclut des groupes aussi divers et polarisés que les « Native American » (les Premières Nations au Canada) et des propriétaires de ranch, unis par des préoccupations communes. Les principes plus généraux de justice climatique et #FightFor15, qui ont trouvé un terrain commun avec les mouvements Occupy Wall Street et Black Lives Matter aux États-Unis, permettent au mouvement climatique de créer des réseaux mixtes.

GAUCHE : Manifestation de LeadNow Canada à Vancouver, C.-B.
Crédit : Bill Kennedy (Flickr)
DROITE : Idle No More, Vancouver, C.-B. — 21 décembre 2012.
Crédit : Tamara Herman (Flickr)

PRINCIPE 3 : Présenter une cause prenante

La loyauté envers des organismes s'effrite de plus en plus vite, et cela a un impact profond sur les organisateurs d'OBNL. Dans le passé, les organismes pouvaient compter sur leurs membres pour qu'ils adoptent automatiquement une cause lorsqu'ils envoyaient un appel à la solidarité. Les alliés possibles sont sursollicités, surtout les milléniaux, et ceux-ci tendent à s'associer à des causes plutôt qu'à des institutions[5] quand ils décident d'investir leur temps dans un mouvement social.

Le besoin de constamment recruter des alliés met énormément de pression sur les organisateurs à être charmants dans un environnement saturé d'informations et de causes sociales. Afin d'être efficaces, ils doivent rapidement faire une déclaration de mission de style « Pourquoi cette cause est-elle importante ? » que l'allié peut adopter. Un récit qui touche les valeurs et la mythologie culturelles devient un atout crucial dans ce contexte.

Encadrer le récit et l'enjeu permet de rapidement transformer les spectateurs en alliés. Les récits convaincants, par contre, doivent répondre à plusieurs critères. Ils doivent toucher des préoccupations profondes partagées par le public cible présentées d'une façon simple et croyable, avec une route claire vers la victoire et un rôle pour le participant.

Orientez-vous vers des problèmes et des solutions « dignes » d'action

Choisissez des luttes qui peuvent et doivent être gagnées

Le défi d'attirer des gens qui aideront à régler les problèmes du monde est que les problèmes sont de plus en plus complexes et peuvent sembler bouleversants. Un grand nombre de causes actuellement mises de l'avant sont motivées par le financement ou par la recherche et demandent que le public soutienne une approche trop décousue pour être comprise ou qui se concentre sur un seul enjeu trop restreint pour faire une différence. Ou encore, on leur demande de se joindre à une lutte qui semble sans espoir dès le départ.

Par définition, un enjeu « digne[6] » d'action est un enjeu qui rejoint instantanément les préoccupations partagées d'un public large ou d'un créneau et les motive à faire un pied de nez. Par contre, si on annonce qu'une cause portera sur un certain enjeu, on doit aussi proposer une « théorie du changement » claire et convaincante, c'est-à-dire une solution assez audacieuse pour créer un vrai changement, mais qui est réalisable dans les conditions actuelles du monde et avec un rôle pour chaque allié. Souvent, on se voit obligé de diviser les problèmes en morceaux plus gérables.

Au Canada : Lorsque les syndicats STTP et ACMPA ont sélectionné le service bancaire postal comme leur enjeu de choix, ils ont choisi non seulement de faire campagne sur un enjeu qui avait un impact sur les préoccupations économiques de plusieurs Canadiens vivant en région ou de faible revenu, ils ont aussi choisi une bataille politique jugée gagnable par les analystes. Dans la lutte contre les changements climatiques, la Tar Sands Campaign s'est orientée de façon stratégique pour le blocage d'infrastructure de transport de pétrole local en tant qu'objectif de mobilisation qui serait plus réalisable pour les Canadiens que l'objectif plus large de réduire les émissions au niveau international. Une des politiques de ACORN Canada est de sélectionner ses enjeux en consultant sa base militante. De plus, ils font campagne pour modifier des lois et des politiques seulement s'ils croient pouvoir gagner.

À l'étranger : Les organisateurs de Not1more Deportation ont réalisé que le mouvement devait adresser la réforme des lois sur l'immigration aux États-Unis pour inclure les déportations comme enjeu-clé. C'est un problème plus urgent et réalisable, ainsi qu'un point sensible très puissant parmi leurs alliés.

Un récit culturel à votre avantage

Branchez-vous à des courants sociaux profonds qui motiveront réellement votre base militante

Les récits qui touchent les gens et qui saisissent les courants émotifs profonds et les archétypes culturels partagés par un large groupe d'alliés

donnent l'énergie et la motivation nécessaires à la lutte. L'inquiétude qu'une personne sent par rapport à sa sécurité et son bien-être est un déclencheur émotif qu'une communauté plus large peut porter grâce à un sentiment d'injustice ou d'indignation envers les leurs.[7] De tels récits ont un plus grand effet quand les personnes directement affectées par l'injustice ou par les crises environnementales livrent elles-mêmes leurs témoignages.

La meilleure façon pour qu'un organisme découvre quelles causes sont motivées par des émotions fortes est d'offrir aux alliés une plateforme qui leur permet de s'exprimer, de parler de ce qui les passionne, des sources de leur colère et de leur frustration. Les organisateurs qui puisent dans ces données ont plus de chances de mener un mouvement motivé, surtout dans cette ère où il est facile d'écouter son public et les opinions publiques professionnelles, et que la recherche sur comment présenter une campagne est très accessible.

Au Canada : Black Lives Matter – Toronto et Idle No More, reflétant la nature-même des communautés dont elles sont nées et des crises qu'elles adressent, mettent les préoccupations de leurs membres au premier plan, incluant leur santé, leur sécurité et leur bien-être général. ACORN Canada fait du porte-à-porte afin d'aller à la rencontre d'alliés. L'organisme se renseigne ainsi sur les enjeux urgents qui affectent les citoyens. OpenMedia et Leadnow font un suivi en ligne avec leurs communautés afin d'évaluer leur contribution et leur niveau d'engagement aux causes qu'ils mènent. Ils choisissent d'ailleurs leurs priorités en faisant de l'écoute active en ligne.

À l'étranger : Pour se familiariser avec les enjeux et les histoires que tiennent à cœur leurs 37 millions de membres, la American Association of Retired People a mis sur pied un département de recherche qui sonde ses membres. Ils s'assurent ainsi que leurs membres se joignent à eux et lutteront pour les enjeux de campagne auxquels ils ont dédié des ressources. Avaaz.org, SumOfUs.org, Greenpeace, **Upwell** et **Groundswell** ont tous un département de recherche qui leur est unique qui étudie les pétitions de leurs membres et les sondages en ligne.

Encadrer l'opposition

Définissez clairement les héros et les « méchants » de votre campagne

Une des façons les plus rapides de mobiliser des alliés est de nommer l'ennemi commun d'une cause qui que vous tenez tous deux à cœur. Bien que la plupart des enjeux ont plusieurs facettes et sont complexes, il y a souvent un « méchant » facile à nommer. Plusieurs des campagnes étudiées sont allées plus loin, en désignant une entreprise ou un individu précis comme « super-méchant » et dédiant une bonne quantité de ressources et d'attention à décrier leur comportement inacceptable.

D'habitude, les super-méchants sont des politiciens ou des entreprises qui ont contribué de manière visible au problème. Par conséquent, on se sent justifié de les pointer du doigt et à exiger qu'ils modifient leurs politiques. Souvent, ils tombent dans le piège et incarnent à perfection le rôle de gros méchant et se tirent dans le pied en faisant des mauvais coups et disant des bêtises. Même si le super-méchant n'est qu'une partie du problème, si on réussit à les faire concéder, ce sera perçu comme une victoire par vos alliés, donnant plus de légitimité à votre campagne.

Bien qu'il est important de nommer et d'isoler le méchant, une histoire n'est jamais complète sans ses héros. De nos jours, une campagne réussie raconte une histoire dans laquelle on donne la vedette aux citoyens (les héros) qui ont joué un rôle important dans la défaite du méchant. Dans ce récit, l'ONG est le mentor plutôt que le héros, et le « tu » individualiste remplace le « vous » collectif.[8]

Au Canada : Les Conservateurs de Stephen Harper semblaient se délecter dans ce rôle en proposant continuellement des lois polarisantes. Ceci a motivé des organismes comme Leadnow qui militent pour plusieurs causes. Les militants n'ont pas laissé tomber sous silence la proximité de Stephen Harper aux grandes sociétés pétrolières. La campagne de STTP-ACMPA et de ACORN Canada a peint les grandes banques et les sociétés de prêt sur salaire comme étant contre les intérêts des Canadiens à faible revenu.

Pendant la grève étudiante au Québec, la lutte a finalement dressé les étudiants contre le Parti Libéral du Québec, à la fois une figure d'autorité opprimante et un porte-étendard des mesures d'austérité.

À l'étranger : Pendant des années, Greenpeace a su qui nommer comme super-méchant et a orienté ses ressources de campagne vers ces cibles, souvent contre des multinationales. 350.org a aussi nommé son adversaire dans leur campagne contre Exxon, tout comme #FightFor15 quand ils ont tourné l'œil vers les politiques de rémunération de Walmart et de McDonald's.

Maîtriser différents canaux

Exprimez-vous sur plusieurs plateformes médiatiques à la fois et profitez de la synergie des canaux

La durée d'attention des gens diminue progressivement et ils partagent ce qui reste de leur attention[9] entre de nombreux médias en ligne et hors ligne, médias souvent divisés par âge ou par groupe démographique. Les militants doivent mettre à l'avant-plan le contenu qu'ils jugent le plus important pour qu'ils soient présents simultanément sur plusieurs canaux afin de s'assurer que leur histoire soit diffusée à plusieurs types de publics et qu'il reçoive une bonne couverture médiatique.

L'approche de sensibilisation en passant par de multiples canaux médiatiques nécessite de la planification et des ressources pour que le contenu soit diffusé non seulement par les médias grands publics qui ont perdu leur part du marché tout en gardant l'attention des façonneurs d'opinion publique, mais aussi par les médias en ligne et substituts, tout en étant poussés simultanément par des canaux web qu'ils peuvent contrôler vers la base militante existante d'un organisme. En même temps, pour être efficaces sur les médias sociaux, des messages-clés doivent être adaptés pour que des personnes à l'extérieur de la lutte se sentent poussées à partager en ligne, créant des vagues dans les médias contrôlées par le peuple.

Au Canada : La campagne pour bloquer la croissance des gaz de schiste au Canada a mis en place des relations publiques grand public de haut calibre, une stratégie de communications numériques partagées qui faisaient appel à des partenaires incluant des ONG et des Premières Nations. La grève étudiante au Québec a mené une lutte de communications à plusieurs niveaux, incluant des relations médiatiques actives, des activités de perturbation dans les rues, le soutien d'une messagerie numérique de pair à pair, et des négociations directes avec le gouvernement.

À l'étranger : La American Association of Retired People a plusieurs départements de communications, incluant une équipe éditoriale grand public qui publie du contenu pour le magazine de l'association, un studio de production de médias sociaux qui créé du contenu multimédia pour les canaux numériques, et un département de lobbying qui oriente les communications de défense de droits vers les élus et les représentants d'état et fédéraux. Greenpeace et #FightFor15 subventionnent les relations publiques et éditoriales afin de diffuser au grand public un journalisme d'enquête qui soutient les objectifs de la campagne. En même temps, ils ont une présence formidable sur plusieurs canaux numériques et dédient une bonne quantité de leurs ressources à la création de contenu de haute qualité pour le web.

PRINCIPE 4 : Avancer avec précision et discipline

Les campagnes de défense des droits visent souvent des cibles ayant beaucoup plus de ressources, souvent par un facteur de 10 et parfois même de 100. Lorsqu'un gouvernement ou une entreprise lance une contre-campagne par l'entremise des médias grand public ou des relations publiques, les militants doivent utiliser leur personnel, leur budget et leur contenu intelligemment. Si possible, on fait appel au sens de direction de militants chevronnés avec un sens vif du la planification, des rapports entre parties prenantes et de la gestion de ressources.

Les organismes peuvent maintenant prendre des décisions quant aux tactiques à employer et quand les employer qui vont au-delà de l'expérience de terrain classique. Si les militants ont des plateformes et des processus d'écoute adéquats, ils peuvent maintenant faire des essais, faire du modelage de données et développer des produits, des approches souvent tirées des entreprises de technologie privées.

Tout comme une jeune entreprise de technologie, les militants qui ont accès à des données font des petites expériences en utilisant des parties du public afin d'optimiser leur messagerie de campagne avant de la diffuser à un public plus large. Ils suivent aussi de près la performance et en tirent des leçons valables sur la planification et les modèles de croissance de campagne, améliorant continuellement leurs processus de diffusion.

Soyez agile, faites souvent des essais, échouez rapidement

Créer un prototype rapide pour la conception et le déploiement de campagne

Les militants cherchent à optimiser leurs approches et tirer le maximum de leurs ressources généralement maigres. Ils s'inspirent de plus en plus de jeunes entreprises de technologie qui ont développé des méthodologies intéressantes pour adresser ces mêmes défis.

Si on décide de développer un produit pour la campagne,[10] les organisateurs sont forcés à travailler sur une structure de leur plan

qui est répétitive et faire des suivis quotidiens avec les responsables des départements concernés. En recueillant les commentaires et les interventions du public qui a participé à l'expérience, les militants peuvent utiliser ces données afin d'exécuter des « simulations » des éléments importants (aussi connu sous le nom de « tests A/B ») auprès de publics cibles et ainsi s'adapter aux retombées possibles une fois la campagne lancée. Lorsque les « prototypes » de campagne ne suscitent pas d'intérêt, les militants doivent aussi être prêts à délaisser leurs idées afin de se concentrer sur ce qui fonctionne réellement sur le terrain.

Au Canada : Les organismes ayant vu le jour pendant l'ère numérique ont maîtrisé l'art de rapidement construire un prototype et ont même accepté que l'échec fasse partie du processus. Par exemple, Leadnow évalue la performance de ses campagnes pour savoir quand arrêter une campagne et la mettre sur glace. Pour de telles campagnes, ils tiennent des similifunérailles et acceptent qu'il soit temps de passer à un autre plan d'attaque. Pour sa part, OpenMedia a appris à juger si une campagne suscite assez d'intérêt et de soutien public, ou s'ils doivent laisser tomber la campagne. Ces deux organismes font beaucoup de tests A/B afin de raffiner leur message et suivre les taux de réponses numériques de leur public selon lesquels ils prendront une décision.

À l'étranger : Au-delà des pétitions en ligne signées par des millions sur Avaaz.org et SumOfUs.org, on trouve des systèmes de repérage utilisés pour des tests A/B de messagerie de campagne en utilisant des échantillons du public cible. On fournit ensuite les résultats d'une analyse de rendement aux militants, qui mettent toutes leurs ressources dans des campagnes qui ont démontré un potentiel pendant les tests. Des systèmes semblables sont aussi utilisés par **Groundswell** avec leurs pétitions en ligne, initiées par leurs membres, et aussi par Moveon.org, possiblement le premier groupe à avoir mis en pratique cette « culture d'essais ».

Dédiez vos ressources à des moments-clés ; s'organiser vs. se mobiliser

Sachez reconnaître les moments de vérité, tout en construisant votre capital de campagne

L'échec d'une campagne est généralement dû à l'épuisement des ressources et du capital social parce qu'on fonctionne constamment dans un état d'urgence. Par conséquent, lorsqu'il y a finalement une opportunité pour gagner, on est incapable de dédier toutes les ressources vers une même cible. Ce scénario survient d'habitude lorsqu'il n'y a plus de séparation consciente entre la phase d'organisation et la phase de mobilisation.[11]

Lorsqu'on organise une campagne, on crée des rapports, des ressources, de la confiance et du pouvoir. C'est un moment de mettre en pratique les tactiques de campagne et le développement de récit, en plus de construire une base militante et un réseau. Dans ce modèle, la mobilisation de masse, les achats publicitaires importants et d'autres « dépenses de pouvoir » sont souvent laissés en banque jusqu'au moment opportun, où la victoire est à portée de main. Choisir le bon moment pour se mobiliser dépend sur un moment de victoire possible. À ce moment-là, on peut dépenser tout notre capital de campagne de façon intense, mais pendant un temps limité, pour créer une force qu'on ne peut arrêter.

Au Canada : Leadnow et OpenMedia se fient tous deux à leurs alliés pour savoir quand déployer toutes leurs ressources pour une nouvelle campagne. Lorsque leur base militante démontre beaucoup d'enthousiasme et d'engagement envers un enjeu émergent, Leadnow et OpenMedia savent qu'il est temps de mobiliser toutes les ressources de l'organisme. Pendant ce temps, les deux organismes créent une base militante et des réseaux par l'entremise de pétitions. Avant la grève étudiante au Québec de 2012, les associations étudiantes s'organisaient contre les mesures d'austérité du gouvernement depuis des années. Lorsque le gouvernement a annoncé l'augmentation des frais de scolarité, les organisateurs savaient qu'ils étaient à un moment décisif et pouvaient guider leurs membres à la participation d'une grève majeure.

À l'étranger : Depuis les années 1990, les mouvements pour l'internet gratuit et ouvert font des collectes de fonds et créent des réseaux de soutien, mais ils rassemblent seulement les alliés actifs pendant les moments de vérité, tels que les dates de dépôt de projets de loi qui pourraient rendre l'internet plus restreint et dominé par les commerces. À l'automne 2014, quand la Federal Communications Commission (FCC) songeaient à des règles qui donneraient plus de bande passante aux géants des télécommunications aux États-Unis, la lutte pour la neutralité du Net a mobilisé le soutien de 40 000 sites partenaires qui eux ont pu mobiliser 2 millions de militants à leur tour. Les fonctionnaires étaient obligés de reculer.

Préparez-vous et vos ressources pour une lutte longue et acharnée

Lorsqu'on lutte pour un changement systémique, assurez-vous d'être équipés pour tenir le coup pendant les nombreuses années que vous aurez à lutter avant de marquer une victoire

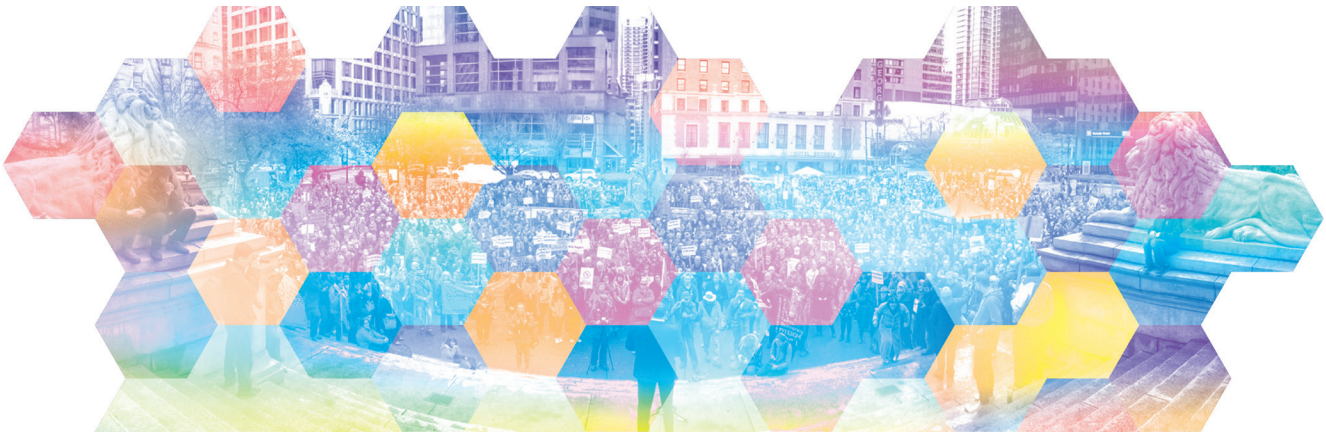
Plusieurs des grandes campagnes de défense de droits ayant connu du succès ont travaillé pendant des années à augmenter leur pouvoir et leurs réseaux et à perfectionner leur récit à l'abri du public, avant de percer dans l'imaginaire national et gagner de grandes victoires. Il y a aussi peu d'histoires de campagnes qui ont connu succès du jour au lendemain que dans le monde des arts.

En même temps, plusieurs organismes militant sur plusieurs fronts et ainsi que leurs bailleurs de fonds deviennent impatients avec certains programmes quand il n'y a pas de résultats à court terme, tels que prévu. Ils ont tendance à abandonner de grosses campagnes au moment même où ils arrivent à un moment décisif. Si l'enjeu en question est complexe et bien établi, les organisateurs doivent prévoir lutter pendant des années plutôt que des mois et avoir à leur portée les ressources nécessaires et le soutien afin de leur permettre de résister et de lutter pendant une longue période à venir.

Au Canada : Démarrant leur campagne en 2008, tandis que la production pétrolière inhabituelle du Canada commençait à augmenter considérablement, les stratégistes de la campagne Canadian Tar Sands savaient que ce ne serait pas facile et qu'il n'y aurait pas de victoires immédiates. Ils se sont donc préparés pour une lutte qui durerait des années. Historiquement, le mouvement étudiant au Québec a fait la pression contre les hausses des frais de scolarité avec des grèves, appelées environ une fois aux dix ans, de façon cyclique. En 2012, la grève a été initiée à cause d'une lutte organisationnelle qui durait depuis la mobilisation précédente de ce mouvement en 2005.

À l'étranger : Quelques victoires surprises ont attiré l'attention des médias grand public en 2015, par exemple quand Walmart et McDonald's étaient obligés de hausser le salaire minimum qu'ils offraient à leurs employés, mais la campagne #FightFor15 existait déjà dans plusieurs villes des États-Unis depuis 2012. Il a fallu plus de deux ans et demi de militantisme continu et de financement pour que le mouvement prenne autant d'ampleur. Le mouvement persiste à ce jour et les dons continuent à rentrer cinq ans après son lancement, les.

Manifestation de LeadNow Canada à Vancouver, C.-B.
Crédit : Zack Embree (Flickr)



6.0 EXÉCUTER LE MODÈLE

Aucune des campagnes étudiées n'a intégré toutes les approches soulignées dans ce document. Le modèle de campagne de réseau dirigé n'est pas strictement prescriptif. Toutefois, si vous voyez le potentiel que vous apportera l'exécution d'une ou plusieurs approches afin de bonifier l'impact qu'aura votre organisme, il y a trois moyens de commencer à les intégrer immédiatement dans votre travail.

Trois façons de commencer immédiatement votre campagne de réseau dirigé

1. **Évaluez où vous en êtes :** Rassemblez une équipe de collègues branchés, qui comprennent ces nouvelles réalités, qui sont préoccupés par vos limites actuelles et qui sont excités par le changement. Ce rapport peut vous servir de liste de vérification : adopter le modèle de campagne de réseau dirigé pour votre établissement ou encore votre campagne la plus importante, et accordez-vous une note entre 1 et 5 afin d'évaluer si vous incarnez les principes et les approches. Il faut planifier votre chemin afin de ne pas vous perdre. Avec une équipe de gens passionnés et des innovateurs à l'interne et un chemin clair, vous êtes prêts à exécuter une campagne pour le changement au sein de votre organisme.

2. **Révélez ce qui fonctionne, améliorez ce qui ne fonctionne pas :** Il y a de fortes chances que les aspects les plus dynamiques et réussis de vos campagnes s'alignent déjà avec plusieurs des approches du modèle de réseau dirigé. Commencez par nommer et partager les tactiques qui ont des retombées, et mettez-y votre énergie afin de renforcer les approches au sein de votre organisme. Puis, regardez vos faiblesses. Sans trop vous concentrer sur les problèmes, évaluez profondément aux problèmes au niveau culturel, structurel, des valeurs et de la direction qui vous mettent des bâtons dans les roues. Savoir quelles sont vos forces et ce qui pose un défi est nécessaire pour la création d'un plan innovateur, mais réaliste.

3. **Appliquez le tout à votre prochaine campagne :** Que ce soit un projet pilote à profil bas ou un projet ayant l'approbation de votre conseil d'administration et vos bailleurs de fonds, il est important d'incorporer certains de ces principes et tactiques dans votre prochaine campagne, ou même une qui est en cours. N'essayez

pas de faire 10 nouvelles choses à la fois. Bonifiez ce que vous avez déjà et évitez (ou adressez, si possible) les sphères dans lesquelles votre établissement ne devrait pas s'aventurer. Exécutez bien les innovations que vous choisissez et suivez de près vos données. Finalement, soyez patients. La transformation ne se fait pas du jour au lendemain. Quand vous commencerez à faire croître votre mouvement à l'interne et que vous témoignerez des impacts de ces nouvelles approches, vous serez prêts à mettre en place ces innovations de façon plus générale.

Bien sûr, la meilleure façon de transformer la manière que votre établissement gère des campagnes de changement est de faire un effort de changement majeur qui inclut le personnel de première ligne, les gestionnaires intermédiaires et les dirigeants dans une conversation plus vaste des impacts réels qu'aura votre travail sur le 21e siècle et si votre personnel-clé et vos fonctions-clés sont alignés avec ce qui démontre le plus de résultats de nos jours (c'est-à-dire, les approches nommées dans ce rapport).

En fin de compte, le travail vise la transformation. On redémarre nos établissements importants de changement social afin d'être plus pertinentes et efficaces dans notre environnement externe actuel, qui est fondamentalement différent de l'ère dans laquelle la plupart des établissements ont été fondés et où elles restent à ce jour.

La transformation n'est jamais facile et les mêmes barrières qui existent dans notre travail à l'externe existent au sein de nos établissements, dans notre direction, et chez soi-même. Le monde a désespérément besoin que nous réussissions à le faire passer à un monde plus juste, plus sain et développement. Nous vous souhaitons courage, clarté et chance sur cette route difficile, mais si valorisante en tant qu'organisme qui crée du changement au 21e siècle.

NOTES

1 La société réseautée est un concept notamment développé par le sociologue Manuel Castells dans *The Rise of the Network Society* in 1996. Castells soutient que les réseaux deviennent rapidement le modèle dominant pour l'organisation sociale, allant bien au-delà du numérique en influençant la confiance individuelle, ainsi que les interactions et la création de rapports de pouvoir économiques et politiques. Un résumé de la théorie de Castells est disponible dans un article qu'il a publié en 2000, « **Materials for an exploratory theory of the network society** ».

2 Pour vous renseigner davantage sur la chute de loyauté aux établissements parmi les milléniaux, consultez le **2013 Millennial Impact Report** de 2013 qui indique que les milléniaux « soutiennent passionnément des causes plutôt que de soutenir les établissements qui adressent ces causes ». Le rapport est résumé dans un article de **Philanthropy News Digest** datant de juillet 2013.

3 Pour vous renseigner sur la compétition qui existe dans le secteur des OBNL, consultez *Effects of Nonprofit Competition on Charitable Donations*, par Bietri Bose, Département des Economics University of Washington, Seattle. L'auteur observe notamment que « les dons charitables, qui dépendent* des réalités économiques, ne grandissent pas au même rythme que le nombre d'organismes charitables dans la dernière décennie, rendant la compétition pour des dons charitables un enjeu pressant pour le secteur OBNL ».

4 Des études suggèrent que l'ère des médias numériques a commencé à modifier les durées d'attentions et même la structure et le fonctionnement de nos cerveaux. Le livre *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains* est une source excellente sur le suet. On développe davantage l'argument de Nicholas Carr dans son article publié dans The Atlantic en 2008 Atlantic, **Is Google making us stupid?**

5 Voir : Note ii ci-dessus.

6 Une explication complète de l'approche de Théorie de changement et tel qu'elle est appliquée dans le travail de changement social est présenté dans The Power of Theories of Change publié par la Stanford Social Innovation Review.

7 Manuel Castells explore le thème de passions en tant que premier motivateur des nouveaux mouvements sociaux dans son livre *Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age publié en 2012*.

8 Le rôle du militant individuel en tant que héro dans un récit plus large est exploré par Jonah Sachs dans *Winning the Story Wars.*

9 Des études suggèrent que l'ère des médias numériques a commencé à modifier les durées d'attentions et même la structure et le fonctionnement de nos cerveaux. Le livre *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains* est une source excellente sur le suet. On développe davantage l'argument de Nicholas Carr dans son article publié dans The Atlantic en 2008 Atlantic, **Is Google making us stupid?**

10 Pour une présentation sur l'approche de développement de produits aux campagnes OBNL, consultez "**Product teams: The next wave of digital for NGOs**" sur Mobilisation Lab.

11 Le concept « s'organiser vs. se mobiliser » nous vient de Geoffrey MacDougall. Nous rentrons plus en détail sur notre billet de blogue : **Organizing vs Mobilizing – focusing your campaign to win**.

SOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Les livres et les articles suivants étaient utiles à notre étude et nous les recommandons à ceux voulant approfondir leurs connaissances de nouvelles stratégies de campagne.

Livres

A Lever and a Place to Stand: How Civic Tech Can Change the World, édité par Micah Sifry et Jessica McKenzie. Personal Democracy Media, 2015.

Beautiful Trouble: A Toolbox for Revolution, édité par **Andrew Boyd** and **Dave Oswald Mitchell**, une collaboration entre plus de 70 auteurs. OR Books, 2012.

Rules for Revolutionaries: How Big Organizing Can Change Everything. par Becky Bond et Zack Exley. Chelsea Green Publishing. 2016.

Digital Rebellion: The Birth of the Cyber Left, par Todd Wolfson. University of Illinois Press, 2014.

Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age, par Manuel Castells. Polity, 2012.

The MoveOn Effect: The Unexpected Transformation of American Political Advocacy, par David Karpf. Oxford University Press, 2012.

This is an Uprising: How Non-Violent Revolt is Shaping the Twenty-First Century, by Mark Engler. Nation Books, 2016.

Winning the Story Wars, par Jonah Sachs. Harvard Business Review Press, 2012.

Articles

"Understanding 'New Power'," Jeremy Heimans et Henry Timms, Harvard Business Review, déc. 2014. **https://hbr.org/2014/12/understanding-new-power**

"How We Make Change is Changing: Open Source Campaigns for the 21st Century," Marisa Franco, Medium.com, 22 juin, 2015. **https://medium.com/organizer-sandbox/how-we-make-change-is-changing-part-i-5326186575e6#.r6cwbimmw**

"The Secret of Scale," Peter Murray, Stanford Social Innovation Review, Automne 2013.

https://ssir.org/articles/entry/the_secret_of_scale

"The Mobilisation Cookbook: A Greenpeace Guide to Cooking Up People Powered Campaigns." **http://www.mobilisationlab.org/mobilisation-tools/the-mobilisation-cookbook/#.V0WvOJErJN**

Contactez les auteurs :

info@netchange.co

+1 (604) 844-7672

www.netchange.co

Facebook.com/NetChange1
Twitter.com/NetChange

Institut Broadbent

C.P. 1273, Station B
Ottawa (Québec) K1P 5R3
Canada

info@broadbentinstitute.ca

+1 (613) 688-2071

www.broadbentinstitute.ca

Facebook.com/broadbentinst
Twitter.com/Broadbent