

# FSR : Logistique

Comment les groupes mobilisent-ils des fonds, comment subviennent-ils à leurs besoins et comment organisent-ils la logistique fondamentale qui sous-tend toute lutte à long terme ?

« Les amateurs étudient la stratégie. Les professionnels étudient la logistique » – proverbe militaire

## Qu'est-ce que la logistique ?

Dans la vie de tous les jours, les gens utilisent le mot « logistique » pour parler vaguement de tous les petits détails. Mais en terme de stratégie, la logistique c'est plus précis. Il s'agit des *déplacements de personnes*, de l'*approvisionnement d'équipements*, et des *services*. Parfois la logistique est divisée entre *mouvement*, *matériel* et *maintenance*.

L'auteur cite l'exemple de la guerre du Vietnam pendant les années 60 pour mettre en évidence l'importance de la logistique pour un mouvement de résistance. L'armée américaine qui a envahi le Vietnam avait besoin d'un énorme approvisionnement pour ses infrastructures et ses forces. Chaque soldat américain avait besoin de 150kg d'équipement par jour, qui devaient être acheminés pour permettre l'invasion.

En face, les résistants vietnamiens n'avaient quasiment rien. Ils et elles n'avaient pas d'économie industrielle, mais avaient des terres. Alors ils et elles se sont enterrés. Les résistants ont développé des techniques de guérilla en creusant des tunnels pour se cacher sous la forêt, et récupéraient les déchets des américains pour fabriquer leurs propres pièges. Les infrastructures de l'armée de libération nationale se situaient presque entièrement sous terre, dans des tunnels que les américains avaient le plus de mal à déceler. L'armée américaine a incendié et bombardé les forêts du Vietnam. Quand une bombe n'explosait pas, les résistants vietnamiens allaient la récupérer pour la recycler et fabriquer des pièges et des grenades. (<https://youtu.be/FJlfqPkaGo>)

La force logistique des US fut aussi son point faible. Malgré son écrasante supériorité militaire, l'armée américaine fut forcée de quitter le pays. Et malgré son infériorité militaire, et au prix de souffrances, de courage, de techniques rudimentaires mais astucieuses, le Vietnam a mis en déroute l'armée la plus puissante au monde.

Que retirer de tout ça ? Que les conflits peuvent être excitants et dramatiques, mais que les victoires dépendent tout autant de la logistique que des stratégies et tactiques. Ceci fut valable qu'il s'agisse d'un mouvement armé clandestin ou bien d'une lutte strictement non-violente : les personnes qui engagent leur vie ou leur temps dans la lutte ont besoin de manger, d'un endroit où dormir, de se déplacer sur le lieu du conflit, elles ont besoin d'outils et de services. Pour les blocages de désobéissance civile de masse, la logistique consiste à nourrir les activistes, à apporter un soutien juridique pour les personnes arrêtées ou condamnées, des tracts diffusés dans la rue. Pour les mouvements de résistance armés, la logistique fut l'approvisionnement en munition, les cachettes et les soins médicaux.

La logistique est souvent négligée pendant les périodes calmes, pourtant elle peut devenir le principal obstacle à l'escalade d'une campagne. Les organisations ont besoin d'argent, mais quelles sont les solutions à disposition et quels sont les risques associés ?

## L'industrie des organismes sans but lucratif

Chaque source d'argent comporte des difficultés. La collecte de fond par la base est laborieuse, mais les dons généreux qui viennent de sources privées nécessitent souvent de faire des compromis. Les millionnaires qui ont fait fortune grâce à l'exploitation des « ressources naturelles » et des êtres humains sont devenus des philanthropes pour protéger leurs intérêts. Non seulement cela leur permet de payer moins d'impôts, mais c'est surtout un moyen de saper la résistance politique organisée au profit d'une charité pro-capitaliste. En choisissant qui sera financé et qui ne le sera pas, les fondations privées peuvent manipuler ou détruire certains mouvements sociaux.

Certaines associations, bourses et programmes de financement sont même spécifiquement étudiés et implantés pour coopter des organisations et des militant·es, et les détourner vers des positions réformistes. Les différentes positions au sein des mouvements sont ainsi exacerbées : les plus libéraux reçoivent des subventions et des budgets conséquents pour leur communication, tandis que les groupes plus radicaux doivent se débrouiller avec presque rien.

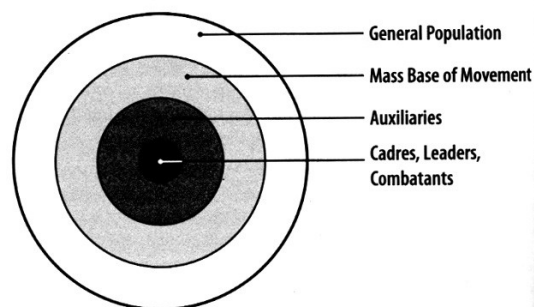
De plus, ce système incite à penser qu'être activiste doit ressembler à une carrière professionnelle. Les organisateur·trices les plus prometteurs sont attirés dans des carrières bien payées, loin de la base. Les organisations pour la justice sociale entrent aussi en compétition les unes avec les autres, elles ajustent, changent leur objectifs pour correspondre à ce qui a une chance d'être financé.

Alors que faire ? Est-ce que les organisations radicales doivent refuser toutes les subventions ? La réponse dépend d'abord du type d'organisation. Pour la sensibilisation et la prise de conscience, certaines organisations qui reçoivent des financements peuvent faire un travail important. Mais il ne faut absolument pas être naïf et imaginer que les donateurs qui mettent en place les fondations recherchent autre chose que leur intérêt personnel. Une autre réponse est que les groupes radicaux peuvent mettre eux aussi en place leur propre système de financement à la base, des collectes de fond, et ce n'est pas une honte. C'est un sujet sensible qui n'est pas abordé en priorité par les groupes radicaux, nous allons voir comment protéger à la fois notre intégrité morale et notre porte-monnaie.

## Financement des groupes de résistance

Dans le chapitre sur le recrutement, nous avons vu les mouvements de résistance comme des cercles concentriques.

Figure 10-1: Resistance movement parts as concentric circles



Une masse de base soutient le mouvement de loin, des auxiliaires aident ponctuellement l'organisation. Les cadres, leaders et combattant·es forment le cœur le plus dévoué du mouvement. Recruter c'est faire se déplacer les personnes vers le cercle intérieur, de sympathisantes à membre actives. Le financement fonctionne de la même façon. Une relation commence avec un groupe de personnes extérieures, à qui vous demandez de soutenir votre mouvement. Plus le temps passe, plus cette relation se renforce et vous pouvez encourager les personnes à faire des contributions plus grandes et régulières.

Figure 10-2: Fundraising Pyramid for Individual Gifts



Modified from Joan Flanagan's *Successful Fundraising: A Complete Handbook for Volunteers and Professionals*.

En bas de la pyramide, c'est la majorité des personnes sympathisantes, elles ont peu d'engagement, elles donnent peu d'argent, et n'ont pas besoin de beaucoup de temps de contact. En haut de la pyramide se situent les personnes qui s'impliquent le plus et donnent le plus d'argent, et ont besoin qu'on leur consacre beaucoup de temps. Il y a une relation directe entre le temps et l'argent : pour recevoir beaucoup d'argent, il faut y passer beaucoup de temps.

Les premiers dons à votre organisation peuvent arriver lors de ventes ou d'événements. Ces petits dons doivent d'abord former la base du financement.

C'est facile car les personnes qui donnent reçoivent quelque chose de concret en échange. Avec le temps, vous encouragez les personnes à s'impliquer un peu plus pour qu'un petit nombre devienne des donateurs plus importants. La grande majorité des personnes qui font des dons importants ont d'abord fait de petits dons pendant quelques années.

En tant qu'activistes, et particulièrement les radicaux, nous travaillons souvent dans une bulle avec des personnes qui pensent comme nous. Des relations d'amitiés se créent, des engagements forts, basés sur la confiance. Mais le périmètre de ce seul petit groupe doit être dépassé pour financer des organisations efficaces. Le financement est bien sûr quelque chose qui nous dégoûte, à juste titre, quand on ne veut pas reproduire les structures d'un système capitaliste que l'on cherche à dépasser. De plus, ce n'est pas facile de parler de sujets radicaux à des inconnu-es ou des voisin-es, encore moins de frapper à leur porte pour leur demander de l'argent. Mais sans réfléchir à la logistique, les questions stratégiques sont des paroles lancées en l'air. Il est donc très important pour les radicaux d'apprendre à construire cette base de soutien logistique, qui va de paire avec le travail de sensibilisation sur les sujets qui nous animent.

Pour nous aider à apprivoiser ce sujet, voici quelques raisons pour lesquelles les personnes acceptent de donner de l'argent :

1. **Elles ont confiance.** Le plus important n'est pas d'attirer la pitié, ni de convaincre absolument, mais d'inspirer la confiance grâce à une attitude positive. Si vous avez confiance en vous-mêmes, les gens voudront vous aider.
2. **Elles vous aiment bien.** Elles donnent plus parce qu'elles ont une connexion avec vous, avec votre personnalité, votre sérieux, ou vos histoires personnelles, plutôt que par le problème contre lequel vous vous battez.
3. **Elles se sentent coupables.** Elles savent qu'elles devraient faire quelque chose concernant le problème, mais elles ne savent pas quoi.
4. **Elles ont peur de l'avenir.** Elles ont de bonnes nombreuses raisons d'avoir peur de l'industrie et de la pollution, pour elles-mêmes ou leurs enfants.
5. **Elles veulent faire comme les voisins.** Si les voisins donnent, elles auront aussi envie de participer.

Voici donc quelques conseils pour la collecte de dons.

### Apprenez à entrer en contact avec les gens.

Soyez amicaux, enthousiastes, ayez confiance en vous-mêmes. Regardez dans les yeux et souriez. Ne mentez pas, soutenir votre organisation ne doit être ni une obligation, ni de la charité, mais un privilège. C'est vous qui leur faites un faveur.

### Soyez crédibles.

Vous serez plus crédibles si vous disposez d'un compte bancaire, si vous pouvez accepter les chèques et si vous émettez des reçus numérotés. Votre apparence, votre approche et vos documents doivent être cohérents. La conversation se termine très souvent juste après avoir remis un document, attendez donc la toute fin avant de le donner si vous en avez un.

À un moment, il faut demander de l'argent, de préférence à la fin. Rendez le don le plus simple possible. Demandez un montant spécifique, mais vous pouvez préciser que toute aide est appréciée. Soyez clairs avec ce à quoi va servir l'argent. Si votre cause a l'air vague ou mal organisée, les gens ne donneront pas.

Vous allez devoir vous entraîner, surtout pour les radicaux et anticapitalistes, car demander de l'argent est un exercice très désagréable. Malheureusement nous vivons encore dans une société basée sur l'argent et ça doit être pris en compte. Attendre les bras croisés que les dons et les approvisionnements arrivent d'eux-mêmes n'est pas un service que vous rendez à votre groupe.

### Le caractère

Solliciter les gens, c'est essayer de nombreux refus. Tout le monde ne peut pas le faire car certaines personnes dépriment quand elles se font rejeter. Trop montrer ses émotions ou ne pas assez les montrer peut poser problème. Ceci dit, aller demander des dons en dehors de notre cercle politique et rester enthousiaste renforce parfois notre caractère.

### À qui demander ?

Commencez par les personnes que vous connaissez. Et puis envisagez la recherche de donateurs comme n'importe quel autre travail de renseignement : réfléchissez aux meilleurs quartiers, des gens qui peuvent soutenir votre cause. Des personnes jeunes, avec des enfants etc. Les quartiers riches ne sont pas les plus généreux, et méfiez-vous des pelouses trop propres.

### Construisez des mouvements

La collecte de dons est un bon moyen pour construire des mouvements. Beaucoup de radicaux sont effrayés à l'idée de parler politique avec des personnes inconnues. Mais le contact en face-à-face est très importants pour les groupes radicaux. Les puissants essayent de nous discréditer dans les médias en nous faisant passer pour des personnes violentes, extrêmes, stupides... Poser un visage rationnel et bienveillant sur des idées radicales ne va pas vous discréditer en tant qu'individu, mais va construire de la crédibilité pour le mouvement.

En fait, demander de l'argent pour une organisation est le meilleur moyen de trouver et identifier des personnes qui partagent nos valeurs. Et cela nous force à apprendre à communiquer à la fois ce que nous *avons* achevé et ce que nous *voulons* achever. Le but de la collecte n'est pas de faire changer d'avis les personnes mais plus de trouver celles qui partagent de mêmes opinions.

### Messages radicaux

Faire une collecte de dons de masse est un défi pour les groupes radicaux, car ils doivent rendre intéressants leur objectif, leur problème. Bien sûr ce n'est pas évident d'aller frapper à la porte d'inconnus pour leur parler de sujets qui ont été socialement marginalisés. Il n'y a pas de solution toute faite, il faut se lancer, essayer, et voir ce qui fonctionne, quelles histoires intéressent le plus les gens. Mais au bout du compte, une attitude militante ou radicale peut vraiment fonctionner lors d'une collecte à condition de réellement croire que votre groupe fera la différence. Les groupes radicaux peuvent obtenir de nombreux dons en se différenciant des groupes libéraux qui s'attaquent aux mêmes sujets. Ils peuvent par exemple montrer qu'ils sont plus courageux ou plus efficaces en s'attaquant aux racines du problème.

Si vous avez le cran, vous pouvez aller parler d'anticapitalisme dans les quartiers riches. Vous allez énerver les gens, vous prendre beaucoup de portes au nez, mais les personnes qui vous soutiendront seront de grand sympathisants qui vous respecteront pour votre courage.

### Créez des relations et escaladez

La première année est la plus difficile, il faut du temps avant d'instaurer des relations de confiance, et essayer beaucoup de refus. À partir de la deuxième ou troisième année, quand on dispose d'une base de personnes qui soutiennent le groupe la situation est plus facile. D'abord psychologiquement car on sait qu'on reçoit du soutien, et financièrement car des dons plus importants peuvent arriver.

Il faut pour cela garder le contact avec les personnes qui soutiennent et les tenir au courant des victoires du groupe.

## Différentes sources de financement

Pour commencer une collecte, il faut déterminer de combien d'argent le groupe a besoin et quelles sont les sources de financement les mieux adaptées au groupe. Une diversité de sources permet au financement d'être plus stable. Voici quelques exemples :

### Petits dons

Le premier contact devrait se faire par une approche personnelle, en face à face. Les petits dons nécessitent beaucoup d'effort mais ils sont les fondations d'une organisation locale. Les dons importants et les subventions offrent des opportunités intéressantes mais risquent de laisser trop de pouvoir à un petit groupe d'individus. Alors que qu'une grande quantité de petits dons forment une réelle base, et une communauté à laquelle le groupe est redevable.

### Événements et ventes

Des événements comme des projections de films, des conférences, des concerts etc. peuvent être des sources de financement importantes pour certains groupes. Un événement bien organisé peut parfaitement correspondre à votre base, peut être renouvelé et amélioré. Mais attention car ces événements peuvent aussi devenir des gouffres en terme d'énergie, de temps, et parfois d'argent en cas d'échec.

La vente de produits peut aussi être une alternative au risque d'un seul gros événement. Attention néanmoins aux coûts de production, de stockage, de transports qui peuvent aussi détourner le groupe de ses objectifs. Privilégier des objets plutôt symboliques (comme des cartes, autocollants, badges etc), ou même une loterie pour réduire les frais.

### Cotisations

Les cotisations et abonnements sont le cœur le plus stable d'une organisation qui part de la base. Pour les petites organisations, les membres peuvent vendre des adhésions en personne. Non seulement les cotisations ou adhésions apportent un soutien matériel stable, mais elles augmentent le pouvoir politique du groupe.

Les mouvements de résistance sont souvent basés sur des adhésions payantes. Par exemple les Deacons for Defense avaient des frais d'adhésion de 10\$ puis des cotisations mensuelles de 2\$. Les personnes qui donnent sont souvent appelées « soutiens » car elles n'ont pas forcément besoin ni envie d'être des participant-es actif-ves, elles donnent car elles ne veulent rien faire d'autre. Bien sûr les dons pour la résistance n'incluent pas seulement l'argent mais peuvent être sous forme d'approvisionnement en matériel, équipement, locaux, etc.

### Bourses, subventions et dons importants

Cela dépend des activités et objectifs du groupe, mais les bourses de certaines fondations ou institutions sont parfois accessibles. Elle peuvent valoir le coût si elles sont faciles à obtenir et qu'elles permettent de faire des actions qui ne seraient pas possible autrement. Les dons importants arrivent avec le temps, après avoir construits des relations de confiance et des visites sur la durée.

### Fonctionnement plus efficace

Réduire les dépenses est parfois aussi important que de collecter des dons. Mais ce dont les révolutionnaires manquent le plus souvent, ce n'est pas de l'argent mais du temps disponible. Voilà quelques stratégies possibles pour trouver du temps libre pour le groupe :

- vivre en communauté, en colocation
- avoir une vie simple, autosuffisante
- trouver des jobs bien payés à temps partiel
- travailler pour une institution ou ONG et utiliser les heures de travail pour aider un peu le groupe
- recevoir de l'aide de la famille ou des ami-es
- être payé-e pour parler, écrire ou enseigner à propos de sujets radicaux

### Expropriation et activités illégales

Lorsque des groupes rejettent l'autorité légale, il y a une certaine logique à utiliser l'expropriation comme une source de financement (par exemple Robin des bois). De plus, les groupes clandestins bénéficient déjà d'une infrastructure sécurisée pour les actions illégales. Les squats, le vol à l'étalage, ou petites combines ne sont pas trop risqués. Certains mouvements du passé ont imprimé de la fausse monnaie. Parfois les groupes anticapitalistes utilisent l'expropriation publique (de nourriture, de matériel, de terres) à la fois comme une forme d'action et comme support logistique.

Certaines organisations sont allées plus loin, jusqu'au vols de voiture, attaques de fourgons, braquages de banque, trafic de drogue. Mais c'est un chemin très dangereux pour un mouvement, car ça devient difficile de conserver un certain niveau moral, sans parler des nombreux problèmes liés au recrutement des personnes qui veulent s'impliquer dans ce genre d'activités criminelles.

Par ailleurs, les petits délits sont une mauvaise idée pour les personnes clandestines qui veulent faire profil bas. Et les groupes à visage découvert doivent faire attention avant d'enfreindre des lois pour éviter d'être trop facilement diabolisés par les puissants.

## Logistique révolutionnaire

### Quels sont les besoins logistiques

1. Les besoins de base des membres : alimentation, habits, logement, etc
2. L'équipement nécessaire au conflit : mégaphones, bannières, antivols etc pour les actions directes non-violentes. Pour les guérillas cela inclurait plutôt des armes, munitions, explosifs, etc
3. Entretien et stockage
4. Transport des personnes et des équipements
5. Installations : lieux d'entraînement, de rencontre, cantines, etc
6. Aide médicale et premiers secours
7. Soutien pour les familles des résistant-es
8. Autres services importants (communication, énergie, etc)

### Comment planifier la logistique

1. *Évaluation des besoins.* Quel genre de logistique ? Quelle quantité ? Les personnes qui s'occupent de la logistique ont besoin de savoir ce qu'elles doivent fournir, et les personnes mobilisées sur l'action ont besoin de savoir si la logistique dont elles ont besoin sera disponible.
2. *Réserves avant le conflit.* Les groupes accumulent les provisions nécessaires aux opérations, avec de la marge pour faire face aux imprévus.

3. *Pré-conditionnement.* Les provisions sont conditionnées de façon à ce qu'elles soient utilisables et transportables facilement pour les personnes sur le terrain.
4. *Cachettes préparées avant le conflit.* Les provisions sont placées au plus proche du conflit. Elles ne sont pas cachées toutes au même endroit pour éviter la capture ou la destruction.

### Les principes clés de la logistique

1. *Prévoyance :* Anticiper les besoins pour éviter la confusion et la pénurie
2. *Économie :* Minimiser la consommation des ressources
3. *Souplesse :* Faire avec les moyens du bord
4. *Simplicité :* Utiliser des systèmes d'approvisionnement basiques et fonctionnels
5. *Coopération :* Partager les systèmes logistiques et les ressources quand c'est possible
6. *Auto-suffisance :* Mettre en place des chaînes d'approvisionnement courtes et locales

La résistance construit son propre système logistique révolutionnaire tout en détruisant le soutien logistique de l'adversaire. Les mouvements de résistance efficaces de l'histoire étaient basés sur des technologies simple et des économies à l'échelle communautaire. Pour réussir dans un contexte d'effondrement économique et industriel, des mouvements de résistance à visage découvert ont eux aussi besoin de développer des moyens locaux de subvenir aux besoins en nourriture, eau, abris, etc.

La logistique est une catégorie coûteuse, c'est pourquoi la majorité des personnes dans les mouvements de résistance passent leur temps à s'en occuper, et que seulement un petit pourcentage est sur le front. La logistique est essentielle pour passer de la dissidence à la résistance active. Les militant-es passionné-es qui se focalisent trop sur le conflit négligent parfois le soutien matériel nécessaire pour mener à bien ce conflit. Les campagnes et organisations efficaces ont besoin d'une puissante base de soutien. Si un groupe échoue à développer cette capacité logistique, il est limité aux actions les plus basiques, ponctuelles et de petite échelle.

Comme dans l'exemple du Vietnam, la logistique d'une organisation de résistance est très différente de celle d'une armée conventionnelle. Les armées régulières ont besoin d'entrepôts, de convois de transport, elles ont besoin d'énormes capacités pour se déployer et occuper un vaste territoire. Les mouvements de résistance au contraire sont très localisés. C'est particulièrement vrai pour la logistique de guérilla qui se contente de stockages clandestins, de cachettes, de distribution décentralisée très mobile et créative. Elle peut exploiter les failles d'une armée régulière, de ses routes, de ses chemins de fer et de son économie industrielle qui constituent autant de cibles potentielles.

Il y a d'autres raisons pour lesquelles les militant-es peuvent manquer de soutien logistique, c'est parce que les combattant-es déignent parfois les personnes qui travaillent pour la justice sociale et qui peuvent fournir les services ou le travail d'organisation de la communauté. Ces personnes peuvent fournir l'aide et les conseils logistiques pour les personnes sur le front, mais c'est impossible si les militant-es jouent au plus radical et n'établissent aucune relation avec les personnes modérées. Par ailleurs la logistique est sous-estimée dans l'histoire des mouvements de résistance car elle a bien souvent été l'œuvre des femmes. C'est un énorme travail invisible qui s'efface sous les exploits guerriers, pourtant les capacités logistiques ne se construisent pas en une simple nuit. Les infrastructures de résistance se développent parfois plusieurs années en amont du début des hostilités.

Nous avons vu dans ce chapitre à quel point la logistique est primordiale pour envisager les questions de stratégie et de tactique. Les combattant-es et combattantes ne peuvent pas se battre s'il n'y a pas les moyens matériels de soutenir la lutte. Et disposer de grandes quantités de matériel et de personnes est inutile si vous ne pouvez pas déplacer ces personnes et ce matériel efficacement là où il faut, au moment où il faut. Les actions efficaces, les tactiques efficaces, émergent des communautés de résistance et nécessitent les capacités de soutien que nous venons de décrire.

Dans les deux chapitres suivants, nous allons maintenant parler d'action plus en détail. L'action est le but ultime d'un mouvement de résistance. Le chapitre 11 se concentre sur la tactique, le niveau le plus détaillé du conflit, tandis que le chapitre 12, sur la stratégie, s'intéresse à une vision plus globale en terme de campagnes. Mais en réalité, la tactique et la stratégie ne fonctionnent pas séparément. Les tactiques ne peuvent être évaluées que dans le cadre d'une bonne stratégie, et les stratégies sont basées sur les tactiques disponibles. Voilà pourquoi ces deux derniers chapitres forment une paire.