Direction nationale : on sert à quoi ?

Contribution de Marine Roussillon, membre du CEN en charge des questions d'éducation.

Responsable du réseau école, membre du Conseil National, je suis aussi membre de l'exécutif national depuis le dernier congrès. Faire partie de la direction nationale du PCF est pour moi une belle responsabilité. Mon père était communiste, et je me souviens de sa fierté quand j'ai intégré le CN. Pourtant, au fil des réunions du CN puis du CEN, j'ai eu de plus en plus souvent le sentiment de perdre mon temps, de parler dans le vide, de ne servir à rien. Sans doute est-ce un problème de culture politique : je n'ai pas été formée dans les organisations de jeunesse communistes, je connais mal « la maison » et son fonctionnement. C'est aussi, peut-être, un problème de génération : j'ai 33 ans et je fais partie d'une nouvelle génération de dirigeants qui n'a pas toujours bénéficié de la formation, de la transmission des pratiques. Ça n'en est pas moins un problème : si nous voulons permettre à des camarades salariés, ayant une vie professionnelle et une vie de famille, d'accéder à des responsabilités, nous devons donner du sens et de l'efficacité au travail de direction. Surtout, si nous voulons que le parti redevienne un outil efficace pour prendre le pouvoir, nous avons besoin d'une direction qui travaille.

1. Permettre aux directions de travailler

L'ordre du jour du CEN comme celui du CN sont souvent flous et peu problématisés (« Situation politique », « préparation des élections »...). Le plus souvent, aucun document n'est communiqué en amont aux participants. Dans le cas du Conseil National, il est pourtant nécessaire pour les participants de préparer leurs interventions à l'avance, sans quoi, vu le nombre de camarades présents, ils ne seront pas sûrs de pouvoir intervenir. Le résultat est une succession d'interventions qui informent sur l'état des lieux dans telle ou telle fédération, sans s'articuler dans un véritable débat et sans permettre ni le travail ni la prise de position collective. Au CEN, le nombre de participants est plus réduit. Il est cependant rare que se mette en place un vrai travail collectif. Quand le CEN parvient à prendre des décisions et à se donner une feuille de route, le relevé de décisions final ressemble souvent beaucoup aux propositions du rapport introductif. La réunion voit se succéder les réactions au rapport et les tentatives de se l'approprier. Elle permet parfois la confrontation entre des positions divergentes, mais n'est que rarement le lieu d'un travail.

Cette situation a pour conséquence – outre l'absentéisme des dirigeants – notre difficulté à parler à plusieurs d'une même voix. Nous nous plaignons de notre absence dans les médias, ou du fait que seul notre secrétaire national porte la parole du PCF. Mais si nos directions ne sont pas capables d'élaborer collectivement la ligne du parti, il est logique qu'elles ne soient pas capables, ensuite, de la porter.

Il est urgent de mettre nos directions au travail. Ce n'est pas une affaire de mauvaise volonté : chacun de nos dirigeants souhaite travailler (qui passerait un week-end entier dans un sous-sol pour le simple plaisir d'écouter l'enchaînement des interventions et de boire des cafés entre camarades ?), beaucoup le font dans leur fédération ou dans un secteur de travail. C'est un problème d'organisation.

Ce problème tient d'abord à notre façon de composer les instances de direction. Dans la configuration actuelle, trop de camarades ont été désignés pour « représenter » leur fédération, une sensibilité... et non pour travailler à telle ou telle tâche. Nous en avions pris la décision il y a plusieurs congrès déjà, sans jamais l'appliquer : mettons-nous d'accord sur les tâches à accomplir et désignons ensuite des responsables capables de le faire, plutôt que de composer nos directions en fonction des personnes et des « sensibilités ». Demandons à chaque membre du Conseil National de s'inscrire dans un travail de direction (secteur de travail, suivi de fédération...) et d'en rendre compte régulièrement.

Un effort de préparation des réunions est nécessaire pour rendre possible le travail collectif. Communiquer en amont à l'ensemble des participants une trame du rapport, mentionnant les principales questions à débattre et cernant les sujets sur lesquels il sera nécessaire de prendre position ; leur faire parvenir des notes capables d'informer le débat – et réduire ainsi la longueur du rapport ; demander à quelques camarades ayant travaillé les questions de préparer des interventions plus longues : voilà qui devrait favoriser les échanges et l'élaboration collective. La présidence du Conseil National pourrait se charger de ce travail de préparation pour le CN ; un camarade devrait être désigné pour en faire autant au sein du CEN.

Enfin, une direction ne peut pas travailler sans faire régulièrement le bilan de son action : nos campagnes, nos décisions, l'état de notre organisation devraient faire régulièrement l'objet de rapports ou de notes adressées aux membres du CN, pour que chacun dispose des mêmes éléments d'information concernant l'état du parti et puisse évaluer l'efficacité des décisions qu'il a contribué à prendre. Là aussi, la présidence du CN pourrait être chargée de solliciter ces bilans.

2. Direction et pouvoir : les leçons de l'expérience grecque

Comme tout parti politique, le PCF est une organisation dont l'objectif est de prendre le pouvoir dans le pays. Pourtant, depuis plusieurs années, nous semblons avoir perdu cet objectif de vue. Affaiblis, nous sommes sur la défensive : nous cherchons à conserver nos villes, à sauver nos groupes, à « faire bouger la gauche »... Autant d'efforts tout à fait légitimes, à la condition qu'ils soient pensés en lien avec l'objectif de la prise du pouvoir.

De ce point de vue, l'expérience grecque doit nous éclairer. D'une part, elle souligne l'urgence de la question du pouvoir. Il n'y a plus aujourd'hui en Europe que deux voies : soit nous prenons le pouvoir dans d'autres pays européens et renversons le rapport de force, soit le mépris des peuples devient la règle. L'impuissance des politiques et l'aggravation de la crise continueront alors à nourrir la gangrène fasciste.

D'autre part, ce qui se passe en Grèce nous alerte sur les mutations du pouvoir. Historiquement, notre parti s'est construit comme un outil de conquête du pouvoir d'État. Or l'expérience grecque montre la faiblesse du pouvoir d'État face au pouvoir des banques et des multinationales. Elle nous invite ainsi à repenser notre organisation pour en faire un outil efficace dans un combat qui ne se joue pas seulement à l'échelle nationale, ni dans les institutions.

Enfin, l'expérience de Syriza rend visible le rôle crucial du travail de direction dans la prise de pouvoir. La force de Tsipras (comme d'ailleurs celle d'Iglesias en Espagne) ne vient pas simplement de sa capacité à incarner une nouvelle façon de faire de la politique, un parti à l'image de la société. Elle tient surtout à sa capacité à trancher, à décider, à faire des choix dont il porte la responsabilité : bref, à diriger (et pas simplement à « animer ») son parti. Pour que le parti redevienne un outil efficace de conquête du pouvoir, nous avons besoin d'une direction qui assume la responsabilité de choix politiques forts, d'une ligne proposée au parti et à la société.

3. Porter la responsabilité de choix politiques clairs.

À force de vouloir rassembler le parti, nos textes de congrès sont flous, voire confus. Trop souvent, tout se passe comme si personne ne voulait prendre la responsabilité de trancher un débat. Dans le cas des choix tactiques, nos statuts nous imposent des votes : les choix alors sont clairs, mais n'apparaissent jamais comme relevant de la responsabilité de la direction. Souvent, des dirigeants du parti assument publiquement des positions différentes ou contradictoires. Les votes de nos parlementaires ne correspondent pas aux positions de nos secteurs de travail : les députés communistes ont approuvé la loi Peillon de refondation de l'école alors que le réseau école s'y opposait. Les positions de responsables thématiques se contredisent parfois : nous appelons ainsi à un meeting contre l'islamophobie aux côtés de l'UOIF, que nous combattons par ailleurs quand il s'agit de droits des femmes ou de laïcité à l'école. Quand le gouvernement Valls a décidé de mettre en place l'état d'urgence, le PCF ne s'est pas exprimé. Les députés communistes ont voté pour l'état d'urgence, les sénateurs (dont le secrétaire national) se sont abstenus. La direction du parti n'a assumé clairement aucun choix.

Comment reconstruire une direction qui assume des choix politiques, sans pour autant sacrifier le débat démocratique dans le parti ?

Dès le Congrès, nous pouvons faire le choix **d'un texte de base commune clair et cohérent, qui assume des choix** et tranche des débats plutôt que de rechercher le consensus en restant flou ou en juxtaposant des positions divergentes, **d'un exécutif qui en assume les orientations** et qui puisse être tenu pour responsable des conséquences de ces choix politiques **et d'un collectif de porte-paroles qui incarne cette ligne.**

Après le congrès, c'est aussi notre fonctionnement régulier qui doit mieux permettre à nos directions de prendre des positions collectives : les **résolutions** du CN ou du CEN pourraient être systématisées et les **communiqués de presse publiés sur le site du PCF devraient faire l'objet d'une validation politique collective**, de manière à engager la direction du PCF, et pas simplement l'un ou l'autre des responsables thématiques.

4. Des directions efficaces pour prendre le pouvoir

Nos directions, à tous les niveaux, cherchent à organiser le travail de terrain. Cependant, tout se passe comme si nous ne nous posions plus la question du pouvoir, en tous cas au niveau national. La question stratégique (comment prendre le pouvoir ?) est bien souvent délaissée au profit des questions de tactiques (alliances électorales et prises de

position conjoncturelles). Depuis l'échec de la gauche plurielle, nous avons adopté une stratégie qui consiste à construire des rassemblements populaires pour « faire bouger les lignes » à gauche. Jusqu'à présent, cette stratégie est un échec : nous ne parvenons pas à construire ces « rassemblements populaires » qui finissent toujours par ressembler à des cartels de groupuscules et de personnalités, et nous perdons du pouvoir. Cette stratégie et sa mise en œuvre ne sont cependant presque jamais discutées : les débats se concentrent sur des questions tactiques de périmètre des alliances. De la même manière, nos réflexions de plus en plus nombreuses sur le projet communiste ne sont jamais articulées à une réflexion stratégique : si nous nous demandons souvent quels sont les questions centrales dans la définition d'un projet communiste, nous ne travaillons jamais (sauf peut-être dans le cadre de campagnes électorales, à quelques semaines des élections et alors qu'il est déjà très tard) pour savoir quelles batailles, quelles propositions peuvent le mieux permettre de construire des majorités et d'accéder au pouvoir.

Comment remettre la question du pouvoir au cœur de nos travaux ? Nous pourrions commencer par tirer les conséquences de nos victoires et de nos échecs : **promouvoir, au sein du parti, les pratiques qui ont permis de gagner des élections** (en les diffusant notamment par la formation) et les dirigeants qui ont su les initier et les mettre en œuvre.

Nos décisions devraient faire l'objet d'évaluations plus systématiques : **suivi des campagnes par des comités chargés de rapporter devant le CN, point régulier sur le renforcement du parti, notes sur les expériences menées dans les fédérations** remplaceraient avantageusement la longue série des interventions au Conseil National où chacun raconte – et souvent défend – ce qu'il fait dans sa fédé, ou dans son secteur, sans que se dégage de cette litanie les éléments nécessaires pour analyser, comparer et généraliser ce qui fonctionne.

Plusieurs évolutions convergent pour rendre nécessaire une réflexion sur nos pratiques de direction. Le renouvellement de nos directions et l'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants implique à la fois un effort de formation et un renouvellement des pratiques. L'affaiblissement de notre parti en nombre d'élus et la baisse du nombre de permanents qui en découle rend nécessaire une nouvelle organisation du travail, tirant mieux profit de toutes les ressources militantes et reposant moins sur l'effort des élus et des permanents. Nos difficultés à conserver une organisation nationale – fédérations très affaiblies, disparition des élus locaux dans un certain nombre de territoires – ne peuvent être résolues que par un travail de direction volontariste. Enfin, la question récurrente de notre présence médiatique et celle plus nouvelle de notre activité sur les réseaux sociaux renvoient à notre difficulté à incarner nos positions dans un groupe de dirigeantes et de dirigeants qui les feraient vivre en s'exprimant chacun dans son style, mais d'une même voix. **Il y a donc urgence à reconstruire des directions qui travaillent, construisent collectivement une ligne politique et l'incarnent, dans le parti et dans la société. C'est un enjeu majeur de notre congrès : si nous n'y parvenons pas, toutes nos autres décisions resteront lettre morte, faute de dirigeants capables de les mettre en œuvre.**