

►► **LA CONFÉRENCE DU MOIS** : « Réseaux et mobilisation collective », le 15 mai, neuvième séance du séminaire universitaire international « Démocratie participative, délibérations et mouvements sociaux » organisé par le Ceraps, le CSU (Iresco), le CHR (UMR Louest) et le Laios, dont les séances sont libres et gratuites (renseignements : 01 53 45 11 27).



Les deux intervenants sont :

CHRISTOPHE AGUITON, militant altermondialiste, auteur de *Le monde nous appartient*, Éditions 10 / 18, 2003.



DOMINIQUE CARDON, sociologue au Centre d'études des mouvements sociaux, École des hautes études en sciences sociales, auteur de « Médias alternatifs et médias activistes » dans l'ouvrage collectif *L'Altermondialisme en France. Genèse et dynamique d'un mouvement social*, Flammarion, 2005.

COMMENT « GOUVERNER » UN RÉSEAU DE RÉSEAUX ? L'EXEMPLE DES FORUMS SOCIAUX

Christophe Aguiton et Dominique Cardon

Quelle solution organisationnelle convient à la coordination internationale des multiples réseaux d'associations, d'ONG, de syndicats, de *think tank*, de mouvements sociaux, etc., que l'on reconnaît aujourd'hui sous le nom de « mouvement altermondialiste »¹ ? De quel « gouvernement » un « réseau de réseaux » peut-il se doter pour favoriser des formes d'action collective à visée internationale, tout en préservant la diversité des composantes qui lui ont donné naissance ? Le premier Forum social mondial est né au Brésil, à Porto Alegre, en 2001, et ce format s'est depuis décliné au niveau continental et parfois aux niveaux national et local. Les forums sociaux sont sans conteste les cadres les plus larges de rassemblement de la galaxie altermondialiste, ce qui justifie l'étude des formules mises en place pour en assurer la coordination. Cet article se concentre sur un argument central. Il y manque donc de nombreux développements, en particulier sur les emprunts faits par les forums à des cadres antérieurs de mobilisation militante, sur le contexte dans lequel la culture privilégiant la « forme

réseau » a pu se développer et sur la pertinence de ce type de coordination dans les conflits sociaux et politiques en période de mondialisation.

Les forums sociaux : un système de coordination sous contrainte d'horizontalité

Comment construire un acteur collectif doté d'une certaine forme d'identité publique, de permanence organisationnelle et d'intentionnalité stratégique, tout en préservant la structure fondamentalement hétérogène et plurielle des composantes qu'il associe ? L'édification de la forme forum à partir d'un tissu organisationnel réticulaire peut être décrite comme la mise en œuvre d'un projet dual partagé en deux objectifs (P1 : produire un espace commun et P2 : favoriser l'émergence d'actions collectives) et soumis à trois contraintes d'horizontalité propres à la forme réseau : étendre les connections vers de nouveaux acteurs (C1), refuser la délégation (C2) et adopter le consensus comme procédure de prise de décision (C3). Dans la réalité, ces distinctions analytiques sont loin d'être aussi claires et affirmées, mais l'on voudrait cependant

¹ Ce texte reprend sous une forme synthétique un argument développé plus complètement dans le texte « Le forum et le réseau. Une analyse des modes de gouvernement des forums sociaux » (www.euromovements.info/html/aguiton-cardon.htm).

montrer que cette décomposition des arguments des acteurs permet de rendre compte de la logique interne des tensions qui traversent les débats du mouvement alter et de la transformation des modes d'organisation des forums sociaux.

P1 : produire un espace commun		P2 : favoriser l'émergence d'actions collectives
C1 : étendre le réseau des participants	C2 : refuser la délégation	C3 : décider au consensus

Le premier trait que cette modélisation permet d'éclairer est la nature indiscutablement duale du projet des forums sociaux. Leur premier objectif est de produire un espace de rencontre commun afin d'exposer, de débattre et de mutualiser les différents agendas des acteurs engagés dans une série de causes, d'expériences et de pratiques revendicatives (P1). Dans cette perspective, les forums sociaux constituent un cadre ouvert à la participation, la concertation et l'articulation des acteurs. Leur vocation est socialisatrice. Il s'agit d'encourager, par la mise en place d'un dispositif adapté, la formation de liens d'interdépendances et de produire une forme de civilité commune.

Mais la constitution de cet espace est aussi doté d'un deuxième objectif, celui de se proposer comme lieu de polarisation face à Davos et comme lieu d'émergence et d'affermissement de stratégies d'action collective (P2) réunissant, en dehors de l'espace du forum, les acteurs qui s'y sont engagés pour mener des actions concertées (manifestations, appels, campagne, etc.). Dans cette perspective, les forums sociaux sont le lieu de convergence des mobilisations et de génération de nouvelles luttes. Leur vocation est mobilisatrice. Même si aucun des acteurs n'isole clairement l'un ou l'autre de ces horizons, ceux-ci fonctionnent cependant comme deux polarités différentes dans la définition du projet des forums sociaux. La forme forum apparaît ainsi comme le résultat d'un compromis entre les tendances « stratégiques » du mouvement, qui insistent sur la nécessité d'un pilotage collectif des mots d'ordre et des

appels à la mobilisation (P2), et les tendances « pluralistes », qui insistent sur la diversité, éventuellement contradictoire, des prises de position et la vocation socialisatrice des forums (P1). De façon récurrente, ce débat va nourrir les oppositions des acteurs au sein du mouvement alter, en trouvant notamment sa formulation dans l'opposition entre un « forum - espace » (P1) et un « forum - mouvement » (P2)². Cependant, cette tension interne au projet des forums sociaux ne prend sens que rapportée aux effets des règles d'autolimitation que se sont fixées les promoteurs de la forme forum social dans la Charte de Porto Alegre en avril 2001.

Les contraintes d'horizontalité de la forme réseau

Pour en rendre compte, il importe de déployer le projet dual d'édification du processus des forums sociaux sous un ensemble de contraintes d'horizontalité propres aux modes de coordination en réseau. C'est en effet un principe d'autolimitation qui a animé les promoteurs de la forme forum en les conduisant à établir des règles minimales de coordination, tout en réservant un culte particulier à trois propriétés essentielles du fonctionnement en réseau : la diversité, le refus de la centralité et le consensus. Cette autolimitation peut s'exprimer sous la forme de ces trois contraintes. La première (C1) vise à faire respecter un principe de diversité. Celui-ci est célébré avec emphase dans nombre de textes et de déclarations internes. Le respect de ce principe de diversité encourage l'ouverture et l'extension maximale du réseau des participants, ce qui conduit à ouvrir le forum de façon très peu sélective à toute organisation ou collectif qui adhère à la charte de Porto Alegre. La deuxième contrainte (C2) imposée à l'édiction de la forme forum a trait, de façon principielle, au refus de la centralité dans les univers réticulaires. Interdiction est faite à quiconque de parler au nom des forums sociaux, comme l'exprime avec force l'article 6 de la charte de Porto Alegre. Cette clause d'auto-limitation caractérise de façon exemplaire les propriétés essentielles des formes organisationnelles en réseau. Rien ne peut être dit ni décidé au nom de la totalité des composants ; aucun centre de pouvoir doté de moyen d'action sur l'ensemble des nœuds du réseau n'est à conquérir ; tout en revanche peut être fait, mobilisé et organisé au seul nom de ceux

² *Où va le mouvement altermondialisation ?... et autres questions pour comprendre son histoire, ses débats, ses stratégies, ses divergences*, sous la direction de Gilbert Wasserman, La découverte, 2003.

qui se sont engagés, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'espace du forum. S'ils sont animés par des collectifs organisateurs qui jouent d'un poids non négligeable dans leur construction, les forums sociaux n'ont pas de centre de décision, n'ont pas de porte-parole, et ne signent aucun texte ou déclaration. Enfin, la troisième contrainte (C3) est le fonctionnement au consensus, un format de décision qui naît de la tension entre le projet et le réseau. Le consensus s'est imposé dès le début comme la seule procédure de décision envisageable au sein des instances de décision d'un espace de coordination regroupant des organisations hétérogènes dans leurs fonctions, leurs procédures de décision interne, leurs origines sociales et géographiques et le nombre de leurs membres.

La forme organisationnelle des forums sociaux s'est profondément transformée de la première à la cinquième édition du FSM. Par tâtonnements et ajustements progressifs, différentes configurations institutionnelles ont été mises en œuvre. Il est cependant possible de dégager un mouvement d'ensemble dans les multiples aménagements institutionnels qui ont été apportés aux structures de gouvernement des forums. C'est en effet vers une radicalisation des principes de fonctionnement en réseau que s'oriente actuellement la plupart des choix d'organisation effectués par les promoteurs des forums mondiaux et européens : auto-organisation des événements, procéduralisation des règles de coordination, pluralité des stratégies d'action issues des différents espaces des forums et transformation des forums en lieux d'expérimentation des alternatives sociales et politiques. Cette dynamique est le produit d'un parcours en mode essai / erreur dans lequel les critiques internes et externes portées à l'encontre des modes d'organisation existants ont joué un rôle déterminant.

Les transformations des structures organisationnelles des forums peuvent en effet s'interpréter comme la mise à l'épreuve successive de différentes manières de gérer la délicate tension entre le projet « unificateur » du forum, qu'il vise à communaliser les représentations et les programmes (P1) ou à définir des stratégies de mobilisation (P2), et les contraintes d'horizontalité propre à la forme réseau. Ces dernières rendent en effet difficile la mise en place d'un système de gouvernement du forum, puisqu'il est requis que celui-ci doit, d'une part, faire montre d'ou-

verture et de transparence et, d'autre part, refuser de tirer profit des ressources que lui confère sa réussite pour prononcer en son nom des mots d'ordre ou des appels à la mobilisation. Dans leur principe même, ces contraintes posent trois types de risques aux organisateurs : celui d'une dilution des forces réunies par l'espace des forums en étendant les liens d'interdépendance vers toutes sortes d'acteurs qui composent l'environnement relationnel des participants (partis politiques, fondations, organisation internationales, entreprises, etc.), celui de la paralysie résultant de la conjonction entre l'élargissement du nombre des organisateurs et l'adoption de la règle du consensus, et celui d'un éclatement des lignes d'action multipliant, de manière éventuellement contradictoire, les mots d'ordre, les campagnes, les tactiques de lobbying et les appels à mobilisation. En portant l'accent sur l'une ou l'autre de ces contraintes, l'ouverture du réseau (C1), le refus de la délégation (C2) ou le maintien du consensus (C3), les acteurs modifient l'équilibre initial entre espace de discussion (P1) et action collective (P2) qui a donné naissance au projet du forum. Ils se soumettent alors à un jeu de critiques croisées particulièrement vif qui révèlent les fortes tensions politiques internes au forum. Aussi, est-ce à travers un ensemble de compromis mêlant des techniques de coordination traditionnelles et des solutions organisationnelles « radicales » que les promoteurs de la forme forum s'attachent aujourd'hui à redéfinir les modes de coordination internationale des réseaux de la critique de la globalisation néo-libérale. Trois configurations organisationnelles se sont dégagées, en suivant grossièrement un déroulement chronologique : la mise en place, d'abord, par un groupe d'ONG, d'associations et de mouvements sociaux brésiliens des premiers forums sociaux mondiaux (modèle coopératif), les forums sociaux européens, où un mode de fonctionnement différent a été adopté (modèle assemblée) et, enfin, la dernière session du Forum social mondial, en 2005, que les organisateurs brésiliens et le conseil international du FSM ont décidé de réviser profondément (modèle agglutination).

Forum social mondial, forum social européen et agglutination

Dès le premier FSM, deux débats ont traversé les équipes militantes qui se sont impliquées dans son

animation. Le premier portait sur le principe coopératif qui avait permis la mise en place du Conseil international du FSM par le groupe des huit ONG et mouvements sociaux brésiliens. Une fois adoptée la charte de principe du FSM, les responsabilités de ces structures consistaient à déterminer le lieu du prochain forum et la composition des panels des grandes conférences qui assuraient la visibilité du FSM. Mais c'est au nom même des principes d'ouverture et de diversité (C1) revendiqués par la charte que les critiques se sont développées : la cooptation par le comité brésilien créait une asymétrie à l'intérieur du mouvement et induisait un appariement sélectif réservant les lieux de visibilité aux plus proches. Le deuxième débat a porté sur le rôle du Forum dans l'élaboration d'un calendrier d'actions au niveau international. L'Assemblée des mouvements sociaux, qui s'est réunie dès le premier FSM, a ainsi favorisé la création de cadres internationaux pour les mobilisations, comme pour le G8 de Gênes, ou renforcé des coalitions existantes, face à l'OMC ou pour l'annulation de la dette des pays du tiers monde. Mais sa tenue a été critiquée par ceux qui privilégiaient le « forum espace » (P1), jusqu'à ce qu'un équilibre soit trouvé avec les tenants du « forum mouvements » (P2) sur la place et la visibilité de l'Assemblée des mouvements sociaux.

Lors de la création du Forum social européen, début 2002, des choix différents ont été faits, pour des raisons fonctionnelles (qui pouvait se prévaloir du statut de « fondateur », alors que des milliers d'organisations européennes avaient participé au FSM et entendaient construire le FSE ?) et politiques (la construction de l'UE exigeant une capacité de mobilisations communes dans l'espace européen). C'est donc dans le cadre d'une assemblée ouverte à tous les mouvements, syndicats et ONG (l'AEP) que sont décidés les thèmes des conférences et la listes des intervenants. Ce fonctionnement beaucoup plus clair est cependant coûteux en ressources. Les AEP se réunissent tous les deux mois en parcourant toutes les capitales d'Europe, ce qui permet d'élargir à chaque fois le cercle des participants mais réserve les capacités réelles de peser sur les décisions à ceux qui peuvent suivre la totalité du processus, c'est-à-dire les organisations suffisamment puissantes pour payer les voyages et mobiliser le temps nécessaire au suivi de négociations harassantes pour construire le programme des FSE.

Approfondissement de l'horizontalité

Le développement des Forums s'est accompagné de celui de périphéries, de forums et lieux de rassemblements parcourant toute une palette de critiques, de ceux – paysans, mouvements de chômeurs – qui adoptaient une posture interne / externe à ceux qui ont structuré des contre-forums. Ces critiques, qu'elles viennent d'organisations issues d'une tradition révolutionnaire ou de mouvements autonomes, s'opposent à l'ouverture des Forums (C1) parce qu'elle permet la présence d'organisations qui entretiennent des stratégies relationnelles avec des pouvoirs politiques ou économiques pendant que le consensus (C3) ne permet pas de les exclure. Plus généralement, l'accent mis sur la visée socialisatrice (P1) affaiblit, à leurs yeux, la capacité du Forum à être un lieu de promotion des activités militantes et mobilisatrices (P2).

En 2004, le Conseil international du FSM décidait de bousculer la méthodologie du Forum en abandonnant le principe des conférences plénières : seules les activités auto-organisées formeraient, dans un mouvement ascendant, le programme du FSM. Cet approfondissement de l'horizontalité nécessite un outillage adéquat, basé sur internet, pour permettre l'organisation du programme dans des espaces thématiques, des « terrains », déterminés par une consultation électronique mondiale, et surtout pour permettre le travail collaboratif des différents mouvements pour « agglutiner » leurs activités par des regroupements et des fusions des propositions de séminaires et ateliers.

Cette nouvelle méthodologie a été également adoptée par le FSE et elle est en train d'être expérimentée pour la préparation du FSE d'Athènes. Mais, symbole de l'instabilité des structures en réseau qui permettent au mieux le développement de projets quand ils sont mis en tension entre un « réseau coalition » – avant tout tourné vers la polarisation et l'action – et un « réseau institution » – avant tout une plate-forme ouverte jouant un rôle procédural –, l'agglutination est remise en cause dans la préparation du quatrième FSE, à Athènes en mai 2006, par ceux qui craignent l'éparpillement du message émis par les forum et sa dilution dans un espace vide de sens. ●