De la conduite politique à l’action Collective

Duex orientations pour une stratégie transversale du Mouvement Souverainiste

---

L’indépendance ne se prépare pas seulement lorsqu’une occasion électorale ou référendaire se présente; elle se construit par un mouvement durable, capable de transformer la conviction nationale en action politique permanente.

Le Parti québécois se trouve ainsi devant une opportunité historique : se donner pour objectif de consolider sa base afin d’établir cette permanence. Cette possibilité n’est garantie ni par son histoire ni par sa position institutionnelle. Elle n’existe réellement que s’il sait la détecter, la saisir et la traduire en orientation globale, tout en renforçant autour de lui cette base politique et sociale capable d’agir. Une occasion historique peut être annoncée; encore faut-il savoir repérer les points où cette permanence se rompt. L’exercice peut s’avérer complexe — à moins que le problème ne soit, au fond, plus simple qu’il n’y paraît.

Une stratégie indépendantiste ne peut donc être évaluée uniquement à partir de ses résultats électoraux, de la justesse de son programme ou de sa préparation à une éventuelle consultation populaire. Elle doit également être observée à travers ce qu’elle construit entre ces moments : des acteurs outillés et positionnés là où ils peuvent agir, des initiatives structurées afin qu'elles puissent gagner en maturité, des liens plus nombreux stratégiquement soudés ainsi que des instruments bien placés pour que la capacité collective puisse continuer à croître. La question n’est pas seulement de savoir combien de personnes partagent l’objectif de l’indépendance, mais dans quelle mesure cette conviction devient une force capable de participer continuellement à la construction du pays.

Cette possibilité historique engage tout autant la base politique et sociale du mouvement. Celle-ci ne peut se limiter à attendre une conjoncture favorable, une consigne ou une campagne électorale. Elle doit prendre au sérieux sa propre existence, comprendre son importance historique, développer des capacités innées, proposer des initiatives sans jamais oublier d'exiger une conduite politique à la hauteur des convictions qu’elle porte. Le parti pourrait contribuer à orienter et à potentialiser cette force; mais la base elle, de son côté, devrait devenir un acteur conscient de sa responsabilité dans la continuité du mouvement. Mais pour ce faire, elle a besoin de leadership.

La présente réflexion propose donc deux orientations complémentaires pour une stratégie transversale du mouvement souverainiste : examiner comment le Parti québécois peut faire de la permanence de sa base une orientation stratégique, puis comment cette base peut participer tactiquement à la consolidation du mouvement tout en enlignant ses leaders politiques.

© Action Souveraine. Tous droits réservés

« Si la conduite tactique réussit,
elle prépare le succès de la conduite stratégique. »
— *Juan Domingo Perón, Conducción política, traduction libre.*

Première orientation
— Faire de la permanence de la base un objectif stratégique

Faire de la permanence du mouvement un objectif stratégique suppose d'abord de ne plus considérer sa base comme une force disponible uniquement lorsque la conjoncture exige sa mobilisation. Une base permanente ne se résume pas à un nombre de membres, à un bassin électoral ou à une capacité de rassemblement ponctuelle. Elle se reconnaît à l'existence continue d'acteurs capables de porter l'indépendance dans leurs milieux, de développer des initiatives et de faire mûrir leurs capacités entre les grands moments politiques.

Le Parti québécois a l'occasion de faire de cette permanence un champ d'action assumé. Cela implique de repérer les personnes, les groupes et les initiatives qui agissent déjà sur le terrain, puis de leur fournir les conditions nécessaires à leur développement : du personnel capable de les accompagner, des outils adaptés, un accès à la formation, des espaces de coordination et une orientation globale permettant de relier leurs efforts au projet national.

Cette orientation exige également de distinguer la mobilisation de l'intégration. Mobiliser une base consiste à l'appeler à agir lorsqu'un besoin se présente. L'intégrer signifie reconnaître qu'elle participe continuellement à la construction du mouvement, lui donner une place dans sa stratégie et investir dans son développement avant même que son utilité immédiate soit démontrée ou demandée. Une initiative encore modeste peut contenir une capacité future; un groupe peu structuré peut devenir un relais important; un acteur isolé peut occuper une position déterminante s'il est reconnu, outillé et mis en relation avec d'autres.

La conduite politique devrait donc être évaluée aussi selon sa faculté de faire émerger ces capacités. Elle ne consiste pas seulement à formuler un programme juste. Elle doit créer les conditions grâce auxquelles une orientation générale peut devenir une multitude d'actions cohérentes, adaptées aux réalités locales que sauront les transmettre de sorte qu'elles soient capables de se maintenir dans le temps.

Le rôle stratégique du parti vis-à-vis de son mouvement se manifeste alors dans ce qu'il rend possible sur le terrain : des initiatives qui gagnent en maturité, de nouveaux acteurs qui adhèrent organiquement, des liens qui se renforcent et une base qui consolide son action de façon autonome dans le temps, peu importe le parti au pouvoir.

Une telle approche ferait de chaque période située entre deux échéances un temps de construction politique. Le mouvement ne serait plus alternativement mobilisé puis mis en attente : il accumulerait des compétences, des relations, des expériences et des instruments. La permanence deviendrait ainsi une capacité observable, susceptible d'être planifiée, soutenue et évaluée. Mais cette orientation ne peut produire ses effets si la base se considère elle-même comme la simple destinataire d'une stratégie conçue ailleurs. Pour que la permanence devienne réelle, elle doit également prendre forme depuis le terrain.

© Action Souveraine. Tous droits réservés

Deuxième orientation
— Faire de la base un acteur tactique du mouvement

La permanence du mouvement dépend également de la manière dont sa base politique et sociale conçoit son propre rôle. Elle ne peut attendre que chaque initiative, chaque méthode et chaque occasion d'agir lui soient fournies par le parti. Une base qui prend au sérieux ses convictions doit être capable d'observer son milieu, de reconnaître les possibilités d'action, de formuler des propositions et d'expérimenter des formes de mobilisation adaptées à sa réalité. Cette responsabilité tactique ne signifie pas que chaque groupe local doit définir seul la stratégie générale du mouvement. Elle signifie plutôt que la base doit produire l'activité concrète à partir de laquelle une orientation nationale peut prendre forme.

Il faut ainsi distinguer l'adhésion de l'engagement organisé. Partager l'objectif de l'indépendance ne suffit pas à constituer une base politique permanente. Celle-ci prend forme lorsque des personnes se regroupent, répartissent les responsabilités, développent des compétences, assurent la continuité de leurs initiatives et conservent une mémoire de leurs expériences. Une activité ponctuelle devient politiquement utile lorsqu'elle produit quelque chose qui lui survit : de nouveaux acteurs, une méthode reproductible, des connaissances sur le milieu ou des liens capables de soutenir une action future.

La base doit également être en mesure d'exiger une conduite politique exemplaire. Cette exigence ne peut toutefois se réduire à la critique ou à l'attente d'une meilleure proposition venue d'en haut. Elle devient une force lorsqu'elle s'appuie sur des initiatives réelles, des observations documentées et des capacités déjà mises à l'épreuve. Une base organisée ne demande pas seulement au parti d'agir : elle lui présente des possibilités, lui signale des besoins et démontre, par sa propre activité, ce qui pourrait être développé à une échelle plus vaste.

L'action tactique possède donc une fonction qui dépasse son résultat immédiat. Elle permet au mouvement de tester ses orientations dans des contextes concrets, de comparer ses intentions aux résultats réels et d'accumuler une expérience propre à elle. Les acteurs du terrain ne sont pas uniquement les exécutants d'une stratégie; ils sont aussi les premiers observateurs de ce qu'elle rend possible, de ce qu'elle ne parvient pas à atteindre et de ce qui devrait être ajusté. Cette capacité demeure cependant limitée lorsque les expériences locales restent isolées, lorsque leurs enseignements ne sont pas structurés. Entre la conduite générale et l'action tactique apparaît alors une question décisive : comment transformer les initiatives du terrain en une intelligence utile à l'ensemble du mouvement?

Organiser la remontée stratégique

Une stratégie devient véritablement transversale lorsque la circulation entre le parti et sa base s'effectue dans les deux directions. L'orientation générale doit pouvoir descendre jusqu'au terrain sous la forme de priorités, d'outils et de moyens d'action; mais l'expérience produite par cette action doit également remonter vers les lieux où la stratégie est conçue. Sans cette remontée, le parti va orienter mais sans apprendre, tandis que la base agira sans parvenir à influencer durablement la conduite du mouvement.

© Action Souveraine. Tous droits réservés

Les initiatives locales produisent pourtant des informations essentielles. Elles révèlent quels discours trouvent un écho, quels acteurs sont disposés à s'engager, quelles méthodes permettent d'établir des liens durables et quels obstacles empêchent une orientation générale de devenir une action réelle. Ces enseignements ne deviennent toutefois stratégiques que s'ils sont documentés, comparés, interprétés et transmis aux instances capables d'en tirer des conclusions.

C'est dans cet intervalle que se situe le point de rupture de la structure justement. Le parti formule une orientation générale. La base la met à l'épreuve dans des actions adaptées au terrain et produit aussi ses propres initiatives. Les résultats de ces expériences doivent ensuite remonter vers le parti afin d'enrichir ou de corriger la stratégie mais ils ne le font pas toujours.

La rupture apparaît lorsque cette circulation ne se fait plus. L'orientation du parti reste alors abstraite, tandis que les initiatives locales demeurent isolées et sans prise sur la stratégie. Les deux agissent, mais ne participent plus à un même processus.

Il faut donc organiser cette remontée plutôt que compter sur sa spontanéité. Cela suppose des mécanismes permanents pour repérer les initiatives, il faut surtout accompagner leur développement, recueillir leurs expériences et mettre leurs résultats en relation. La conduite politique doit notamment pouvoir répertorier les différents types de fractures : la fracture de transmission, lorsque l'orientation générale ne devient pas une ligne d'action praticable; la fracture d'intégration, lorsque des acteurs ou des initiatives restent isolés; la fracture de soutien, lorsque les ressources ne répondent pas aux besoins réels du terrain; et la fracture de remontée, lorsque les enseignements de l'action ne parviennent pas aux lieux de décision.

Cette fonction ne consiste pas à surveiller les acteurs locaux ni à uniformiser leurs pratiques. Elle vise au contraire à leur permettre d'expérimenter dans leur propre milieu tout en faisant bénéficier l'ensemble du mouvement de ce qu'ils apprennent. Une expérience réussie peut alors être adaptée ailleurs; une difficulté récurrente peut entraîner la révision d'un outil; une possibilité détectée localement peut devenir une nouvelle orientation générale. Le terrain cesse ainsi d'être uniquement le lieu d'application de la stratégie : il devient également l'un de ses lieux de production.

Une fonction permanente d'orientation et de suivi stratégique, intégrée aux instances du Parti québécois pourrait assumer cette fonction de détection, d'accompagnement et de synthèse. Son travail consisterait à chercher continuellement les capacités existantes, à les mettre en relation, à leur fournir les conditions nécessaires à leur maturation et à faire remonter les connaissances qu'elles produisent. Cette fonction pourrait également être appuyée par des partenaires de planification, comme Action Souveraine, capables de contribuer à la traduction des orientations générales en instruments d'action et des expériences locales en connaissances stratégiques.

La transversalité ne réside donc pas seulement dans la coexistence d'une stratégie nationale et d'actions locales. Elle apparaît lorsque chacune transforme l'autre : le parti donne une direction et des moyens à la base; la base met cette direction à l'épreuve, en observe les effets et transmet ses conclusions; le parti peut alors ajuster son orientation et renforcer les conditions de l'action suivante. C'est dans cette continuité que la mobilisation ponctuelle commence à devenir un mouvement permanent.

© Action Souveraine. Tous droits réservés

De la permanence pour multiplier sa capacité à gouverner

La question n’est donc pas de choisir entre une direction politique forte et l’autonomie de la base. Elle consiste à construire une relation dans laquelle chacune renforce l’autre. Le Parti québécois possède l’opportunité historique de faire de la permanence du mouvement un principe de conduite : orienter l’action, repérer les capacités du terrain, leur fournir les conditions nécessaires à leur développement et demeurer constamment à la recherche de ce qu’elles peuvent lui apprendre. La base, de son côté, doit prendre au sérieux sa propre responsabilité, produire des initiatives, documenter ses expériences et exiger que leurs enseignements soient intégrés à la stratégie générale.

La conduite politique ne s’accomplit donc pas lorsque l’orientation atteint simplement le terrain. Elle s’accomplit lorsque les effets de cette orientation peuvent être observés, interprétés et transmis vers les instances qui l’ont formulée. La boucle se referme lorsque l’expérience locale conduit à une orientation mieux adaptée, laquelle redescend ensuite sous la forme de moyens, d’outils et de priorités renouvelés. C’est dans cette circulation que les fractures de transmission deviennent visibles : là où l’orientation ne rejoint pas les acteurs, là où les ressources ne répondent pas aux besoins et là où les connaissances produites par le terrain ne parviennent pas jusqu’aux lieux de décision.

Cette capacité d’apprentissage constitue également un exercice de diagnostic utile à la réflexion sur les institutions gouvernementales. Le mouvement souverainiste deviendrait un espace où peuvent déjà être éprouvées les méthodes par lesquelles un futur État ferait circuler ses orientations, observerait leurs effets sociaux et corrigerait son action. Une telle dynamique peut être intéressante pour repenser la façon dont sont articulés actuellement les niveaux de conception, de mise en œuvre, d’observation et de correction des interventions publiques. Les difficultés rencontrées entre la conception d’une stratégie, sa mise en œuvre et l’interprétation de ses effets peuvent ainsi éclairer, à une autre échelle, les limites qui apparaissent parfois dans l’action institutionnelle : non pas l’absence nécessaire de mécanismes, mais la fragilité possible des boucles qui relient les responsables de la conception, les acteurs de l’application, l’observation des résultats et la correction des moyens.

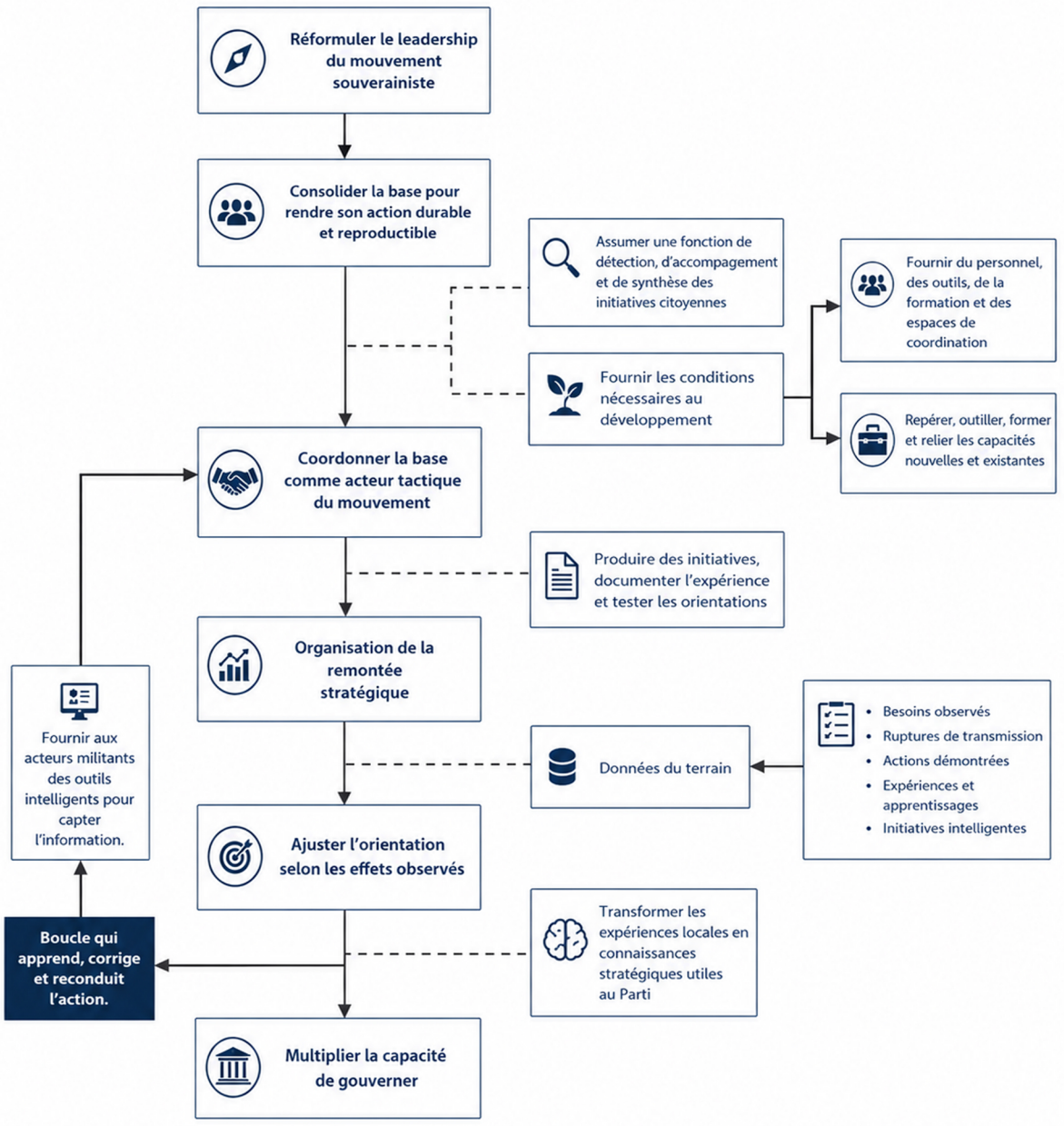
Ainsi, la construction permanente du mouvement ne prépare pas seulement une prochaine campagne. Elle permet de développer une manière de gouverner : définir une direction, soutenir ceux qui la mettent en œuvre, écouter ce que la réalité révèle et avoir la capacité de se corriger. Du cap stratégique à l’action locale, puis de l’action locale vers un cap reformulé, la force du mouvement dépendra de sa faculté à transformer une conviction nationale en organisation continue, en intelligence collective et en capacité réelle de se construire un pays de façon permanente.

Action Souveraine
Partenaire-conseil
Cahiers stratégiques — 2026

© Action Souveraine. Tous droits réservés

De la conduite politique à l'action collective

Mini-diagramme de synthèse



© Action Souveraine. Tous droits réservés