

ÉRIC MONTIGNY

**LEADERSHIP et
MILITANTISME
au PARTI
QUÉBÉCOIS**

DE LÉVESQUE À LISÉE



Édition revue et augmentée



Leadership et militantisme
au Parti québécois

DE LÉVESQUE À LISÉE

Collection
« Démocratie et institutions parlementaires »
dirigée par Louis Massicotte

ÉRIC MONTIGNY

Leadership et militantisme au Parti québécois

DE LÉVESQUE À LISÉE

Édition revue et augmentée



**Presses de
l'Université Laval**

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada (FLC) pour nos activités d'édition.

Financié par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada



Mise en page: Diane Trottier

Maquette de couverture: Laurie Patry

© Presses de l'Université Laval. Tous droits réservés.

Dépôt légal 4^e trimestre 2018

ISBN 978-2-7637-4182-6

PDF 9782763741833

Les Presses de l'Université Laval
www.pulaval.com

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

Table des matières

Avant-propos	IX
Crise de la cinquantaine	IX
Le grand éclatement	X
CHAPITRE 1	
Le pouvoir d'abord, l'indépendance peut-être	1
1.1 Les objectifs partisans comme cadre théorique	4
1.2 Le cas du Parti québécois	7
CHAPITRE 2	
Le PQ comme organisation	11
2.1 Leadership et vie interne des partis	12
2.2 Environnement et systèmes partisans	22
CHAPITRE 3	
L'indépendance, des votes ou le « bon gouvernement »?	27
3.1 Contraintes internes et mécanismes de compensation	29
Fondements des mécanismes de compensation	29
Des contraintes intrinsèques	31
3.2 Environnement externe: des particularités institutionnelles et conjoncturelles	32
Des facteurs institutionnels	32
Des facteurs conjoncturels	35
3.3 Traduire les objectifs partisans en propositions	36
Sur le plan des contraintes institutionnelles internes et formelles	36
Sur le plan des contraintes institutionnelles internes et informelles . . .	36
Sur le plan des stratégies électorales utilisées	36
Sur le plan des contraintes institutionnelles externes	37
3.4 Les indicateurs découlant du cadre conceptuel	38

CHAPITRE 4

La démocratie au sein du Parti québécois 51

4.1 La participation des membres du PQ au programme 54

4.2 Que fait-on à un congrès du PQ? 61

4.3 Le caractère permanent du programme 63

CHAPITRE 5

Le pouvoir des membres du PQ 67

5.1 L'obligation de rendre compte du chef au Parti québécois 68

5.2 La motivation des membres du PQ 79

5.3 L'existence de factions au Parti québécois 85

CHAPITRE 6

Le PQ en relation avec son environnement 93

6.1 L'utilisation des nouvelles techniques électorales au PQ 94

6.2 Les stratégies de campagne du Parti québécois 96

6.3 Un système partisan de moins en moins prévisible 102

6.4 Le Parti québécois et le financement étatique 106

CHAPITRE 7

Les objectifs partisans priorisés par le Parti québécois 1137.1 Les objectifs partisans poursuivis selon les contraintes
institutionnelles 115

7.2 Les objectifs partisans selon les militants et les cadres 120

7.3 Un écart perceptuel synonyme de tensions 124

CHAPITRE 8

Le rôle joué par le chef du Parti québécois 1298.1 La sélection des chefs et des candidats: de moins en moins
de pouvoir aux membres 130

8.2 Le choix des candidats comme mécanisme de compensation au PQ . . 133

8.3 Le rôle central des chefs dans le choix de l'objectif partisan 135

8.4 Tenter de s'adapter à son environnement 138

8.5 Toujours le chef du mouvement souverainiste? 144

CHAPITRE 9

Un quart de siècle de turbulences	149
9.1 L'équilibre institutionnel jusqu'en 2005.	150
9.2 Le congrès de 2005 et la modification des statuts: une centralisation formelle.	151
9.3 La défaite de 2007 et l'arrivée de Pauline Marois: une centralisation informelle.	154
9.4 La crise de 2011 : une nouvelle culture qui s'impose	156
9.5 Gouvernement minoritaire et Charte des valeurs.	157
9.6 Comme un TÉLÉROMAN : deux courses à la chefferie en deux ans ..	160
9.7 La crise au Bloc québécois : le symbole d'une fracture	163
9.8 Vers un déclin institutionnel?	165
Conclusion	171
Un champ de ruines?	172
Une analyse de la portée du cadre conceptuel utilisé.	175
Un parti très différent de celui de René Lévesque	179
Le pari du pouvoir plutôt que celui de l'indépendance	181
Et les militants?	184
Bibliographie	187

Avant-propos

Fondé à l'automne 1968, le Parti québécois (PQ) se retrouve 50 ans plus tard à un moment critique de son parcours politique. Il lutte aujourd'hui pour maintenir son statut de parti dominant, un statut qu'il a hérité de René Lévesque.

Drôle d'anniversaire que celui de vivre sa crise de la cinquantaine. Le déclin du parti n'est cependant pas étranger à l'érosion du rêve qu'il a su incarner auprès de la génération du baby-boom. Il découle aussi d'une certaine incapacité de renouveler son discours, de s'adapter à une société québécoise qui a profondément changé.

CRISE DE LA CINQUANTAINE

Sur le plan idéologique, des fractures se manifestent. Le PQ ne s'est jamais véritablement remis de la défaite référendaire de 1995. Prisonnier du discours de défaite de Jacques Parizeau qui avait pointé « l'argent et des votes ethniques », le parti a depuis tenté de s'adapter à un environnement électoral jugé de plus en plus réfractaire à son article premier, sans renoncer formellement à l'indépendance. En 2018, cette stratégie a atteint sa limite. La crise existentielle du Bloc québécois en est d'ailleurs le symptôme.

Sur le front indépendantiste de gauche, Québec solidaire gruge, tranquillement mais sûrement, des appuis électoraux. Il attire aussi une base militante plus jeune, souvent associée à un milieu communautaire autrefois près du PQ. Pour la gauche, l'époque de Lucien

Bouchard et l'épisode de la Charte des valeurs furent vécus comme des ruptures. Le terrain du centre-droit autonomiste est quant à lui occupé par la CAQ.

Sous la forme d'une deuxième édition actualisée, c'est dans ce contexte que les Presses de l'Université Laval m'ont demandé de revisiter ce livre publié une première fois en 2011. Une année plus tard, Pauline Marois devenait la première femme à occuper la fonction de premier ministre du Québec en ne recueillant qu'à peine le tiers des voix. Son gouvernement minoritaire n'aura survécu que 18 mois, alors que le PQ obtenait en 2014 son plus faible niveau d'appui depuis 1970, soit à peine 25 %. De 2014 à 2018, le PQ a connu quatre chefs, deux élus par les membres et deux chefs intérimaires. Cette instabilité est venue accélérer un déclin qui était déjà bien amorcé.

LE GRAND ÉCLATEMENT

Dans cet ouvrage, je vous propose de pénétrer dans la vie interne d'un parti qui a profondément marqué l'histoire récente du Québec. Sur le plan des politiques publiques, il a sans contredit été l'un des moteurs du changement, tout en s'inscrivant dans la continuité du modèle développé à l'époque de la Révolution tranquille. Sur le plan électoral, il a connu de grands succès. Rempportant quatre scrutins de façon majoritaire et un minoritaire, il a été aux commandes de l'État québécois pendant près de 20 ans, de 1976 à 1985, de 1994 à 2003 et de 2012 à 2014.

Sur le plan de la structuration du débat politique, il a su faire en sorte que, pendant plus d'une génération, son projet de souveraineté du Québec a mobilisé le débat politique et l'identification partisane. Ce n'est manifestement plus le cas aujourd'hui. Nous assistons à un éclatement du système partisan et du clivage Oui-Non. Dans un autre ouvrage, *Le Cœur des Québécois* paru en 2016, c'est ce que nous appelions le « grand éclatement ».

Force est de constater qu'après deux référendums perdus le PQ a été incapable d'atteindre son objectif de réaliser la souveraineté du Québec. Avec l'institutionnalisation d'un parti comme Québec

solidaire, il a également perdu son hégémonie au sein du mouvement souverainiste. Ce dernier ayant fusionné avec Option nationale, une convergence souverainiste fut entreprise, mais sans le PQ. De plus, un nouveau nationalisme québécois s'installe. Il se caractérise désormais par la montée de l'autonomisme portée par la Coalition avenir Québec.

Sur le plan interne, le PQ a souvent été dépeint comme un parti qui dévore ses chefs. La crise de leadership vécue par Jean-François Lisée au lendemain du scrutin de 2018 alors qu'il avait obtenu la confiance de 93 % de ses militants à peine un an auparavant nous rappelle le sort vécu par Pauline Marois. Elle avait également été appuyée par 93 % de ses militants réunis en congrès en 2011. Elle quitta ses fonctions le soir même de la défaite de 2014. Ces départs s'inscrivent-ils dans cette dynamique ?

Il est vrai que la relation entre le chef du Parti québécois et sa base militante n'a jamais été simple. Le chef fondateur, René Lévesque, a connu maintes contestations. Son successeur, Pierre Marc Johnson, ne fut pas en mesure de survivre à une défaite électorale en 1985. Jacques Parizeau a été contraint de démissionner après la défaite référendaire de 1995. La relation entre Lucien Bouchard et ses militants était complexe. Bernard Landy et André Boisclair ont également connu des difficultés.

Pour comprendre les turbulences que connaît le PQ, il faut cependant aller au-delà de la simple formule du parti qui dévore ses chefs. Il importe d'analyser l'évolution de sa démocratie interne, l'évolution des objectifs partisans qu'il poursuit, mais aussi l'évolution de la motivation de ses militantes et de ses militants.

Le PQ a connu une transformation profonde depuis 1994. Ses membres sont moins motivés qu'auparavant par des questions programmatiques et davantage pour des questions électorales. C'est d'ailleurs ce qui explique la stratégie de Jean-François Lisée de mettre au rancart jusqu'en 2022 la tenue d'un référendum dans le programme du parti. On voit aussi que le PQ, dans ses structures, s'est centralisé au profit du chef. Cela implique que la tension entre

le chef et les membres du parti soit davantage tributaire de sa performance électorale.

Cette mutation s'inscrit par ailleurs dans un contexte où le système partisan québécois connaît une période d'instabilité inégalée depuis 1970. À partir de 2002-2003, on assiste à deux phénomènes. D'abord, l'alternance entre deux partis politiques se disputant le pouvoir est remise en cause par l'arrivée de nouveaux joueurs politiques. Depuis 2007, on observe également une fragmentation de l'offre politique et la multiplication des partis représentés à l'Assemblée nationale. Cette ouverture du système partisan nous aura conduits à l'élection de 2018. Tout comme les élections de 1936 et de 1976, celle de 2018 peut constituer une véritable élection de réaligement dont le PQ sort cette fois perdant et encore plus affaibli. Comme s'il avait vu venir le coup, René Lévesque disait dans ses Mémoires qu'un parti politique ne devait durer que le temps d'une génération.

Le cadre d'analyse présenté dans cet ouvrage offre des clés pour comprendre la trajectoire actuelle du PQ. Il permettra au lecteur de réfléchir à la dynamique qui encadre le travail et la responsabilité du chef de ce parti. Alors que le PQ se dirige vers la pire crise de son histoire, le lecteur se familiarisera aussi avec les règles du jeu qui conditionnent sa vie démocratique, avec les principales motivations de ses militants.

* * *

Cette deuxième édition reprend donc les principaux éléments d'une thèse que j'ai soutenue à l'Université Laval en 2010. En plus de confirmer certains constats, elle offre la possibilité de les bonifier en fonction de l'histoire récente et mouvementée du PQ. Afin de faire une plus grande place à son évolution des dernières années, nous avons d'ailleurs retiré les éléments comparatifs avec le Parti travailliste britannique.

Le premier chapitre regroupe la grille utilisée pour comprendre l'évolution organisationnelle du PQ. Le chapitre 2 permet au lecteur de se familiariser avec la littérature portant sur la démocratie interne des partis et sur la sélection de leurs dirigeants. Au chapitre 3 se

retrouvent le cadre conceptuel et les propositions théoriques sur lesquelles repose mon analyse du cas du Parti québécois sous l'angle de l'évolution de ses objectifs partisans.

Aux chapitres 4, 5, et 6, je traite des contraintes institutionnelles associées aux propositions retenues. J'y présente ainsi l'évolution de sa démocratie interne, du pouvoir de ses membres et de son environnement. Au chapitre 7, nous aurons les outils pour évaluer la trajectoire suivie par le Parti québécois pendant cette période déterminante de son histoire.

Alors que 2018 marque le cinquantième anniversaire du PQ, nous analyserons aussi aux chapitre 8 et 9 les legs d'André Boisclair, de Pauline Marois, de Pierre Karl Péladeau et de Jean-François Lisée. L'éclairage qui en découle permettra ensuite de mieux comprendre les nombreux défis que ce parti aura à relever alors qu'il est plus que jamais aux prises avec le risque de disparaître.

CHAPITRE 1

Le pouvoir d'abord, l'indépendance peut-être

En cinquante ans d'histoire, le parti de René Lévesque n'en est pas à sa première crise. La dernière est cependant plus profonde que les précédentes. La remise en question que subit le PQ à la lumière de son recul électoral historique de 2018 est davantage liée à des phénomènes structurels qu'à une simple conjoncture politique défavorable. Peut-on blâmer uniquement les nombreux chefs qui se sont succédé depuis l'échec référendaire de 1995? Un chef de parti peut-il agir comme bon lui semble? Est-ce lui seul qui peut établir les priorités partisans de sa formation politique? Sinon, quel rôle joue-t-il?

Dans les crises de leadership qui secouent de façon récurrente le Parti québécois, ces questionnements demeurent au cœur de la réflexion entourant le lien que doit avoir un chef de parti avec ses députés et ses militants. Ces questions renvoient à la distribution du pouvoir au sein des organisations partisans. Or, dans un parti politique, rares sont les chefs qui peuvent prétendre être totalement libres de toutes contraintes. Chaque formation politique dispose de règles qui lui sont propres afin d'aménager les relations entre le chef et sa base militante. Sur le plan formel, ces règles se retrouvent dans la constitution du parti. Sur le plan informel, elles s'expriment dans des façons de faire qui ont un statut de règles non écrites tant elles s'inscrivent dans sa culture partisane.

Fondé par René Lévesque, un ancien ministre libéral québécois dissident, le PQ est né en octobre 1968 de la fusion d'une organisation

et d'un parti indépendantistes, soit le Mouvement souveraineté-association (MSA), essentiellement composé de libéraux, et le Ralliement national, plus à droite. Devant le refus de René Lévesque de négocier avec eux, plusieurs militants d'une autre formation politique indépendantiste, le Rassemblement pour l'indépendance nationale (RIN), s'y grefferont individuellement à la suite de la dissolution de leur parti. Comme le souligne Réjean Pelletier: « Le RIN décide de se saborder au profit de la nouvelle formation plutôt que de connaître une mort lente » (Pelletier, 1989 : 361). Le politologue de l'Université Laval résume ainsi le réaligement des forces qui suivit la naissance du PQ :

Une fraction de la nouvelle classe moyenne appuie désormais le Parti libéral qui préconise un fédéralisme rentable, plus ou moins renouvelé, et une autre fraction (intellectuels, artistes, professeurs, certains membres de professions libérales, etc.) appuie le Parti québécois qui préconise la souveraineté politique du Québec assortie d'une association économique avec le reste du Canada. Il s'agit donc d'une scission avant tout politique au sein d'une nouvelle classe moyenne qui soutient, en gros, le même projet néo-capitaliste avec certaines variantes selon que l'on met l'accent plutôt sur l'entreprise privée avec le Parti libéral ou plutôt sur l'État et le secteur coopératif avec le Parti québécois (Pelletier, 1989 : 362).

Sur le plan tant de sa culture organisationnelle que de son parcours d'institutionnalisation comme parti de gouvernement, le PQ n'est plus le même que celui de 1968. Deux phrases revenaient d'ailleurs de façon récurrente dans le discours populaire. Comme le PQ est un parti de débat, il est normal que la relation entre le chef et ses militants soit tendue. Comme le PQ est une coalition de souverainistes, il s'agit du parti d'une cause.

Or, 50 ans après la fondation du PQ, ses militants ont vieilli et n'ont pas été en mesure de mobiliser les nouveaux électeurs. De même, la cause première du PQ fut clairement mise en veilleuse par Jean-François Lisée le temps d'un cycle électoral. Croyant que cela lui conférerait un avantage stratégique, cela a plutôt eu pour effet d'accroître le déclin de son parti.

Sur le plan historique, le PQ a su imposer un réaligement des forces politiques peu de temps après sa création. Fortement décen-

tralisé dès le départ, il s’est transformé graduellement, notamment en accordant plus de pouvoir à son chef, mais aussi, comme nous le verrons, quant à la volonté de ses membres de prioriser davantage le succès électoral.

À l’inverse, avec son revers électoral de 2018, il encourt le risque d’une désinstitutionnalisation. Celle-ci pourrait conduire à un retour à ses objectifs d’origine visant à modifier radicalement le système plutôt qu’à s’y adapter. Cela pourrait aussi conduire à sa disparition.

Pour comprendre les défis contemporains posés au Parti québécois et auprès de ses chefs, il est nécessaire d’analyser ces transformations. Cet ouvrage étudie de façon plus particulière les relations entre le chef et la base militante, en comparant le leadership de messieurs Jacques Parizeau, Lucien Bouchard et Bernard Landry à l’aide de données recueillies lors de la réalisation de ma thèse de doctorat.

La période de 1994 à 2005 demeure aujourd’hui pertinente pour comprendre la trajectoire et le déclin actuel que connaît le PQ. Il s’agit d’une période marquante où s’amorce une réelle transformation de ce parti. Paradoxalement, celle-ci coïncide avec le moment où Jean-François Lisée devint le conseiller de Jacques Parizeau, puis de Lucien Bouchard.

Après avoir encaissé la perte d’un deuxième référendum, le PQ amorce alors une mutation réelle sur le plan interne. À partir de Lucien Bouchard, il devient un parti de pouvoir qui cherchera à s’adapter à son environnement pour être élu plutôt que de mettre l’accent sur un projet d’indépendance qui ne recueille pas un soutien majoritaire au sein de l’électorat. Dans son histoire institutionnelle, cela se traduira ensuite par une centralisation sans précédent du pouvoir vers le chef sous Pauline Marois.

L’élection de 2003 marquait aussi la fin, avec Bernard Landry, d’un système partisan qui reposait sur l’alternance PQ-PLQ. Pour la première fois, l’adversaire à abattre était un nouveau joueur, soit l’Action démocratique du Québec (ADQ) de Mario Dumont. Cette nouvelle dynamique amorce l’érosion de ce qui structurait le débat politique québécois depuis la fondation du PQ, soit le clivage

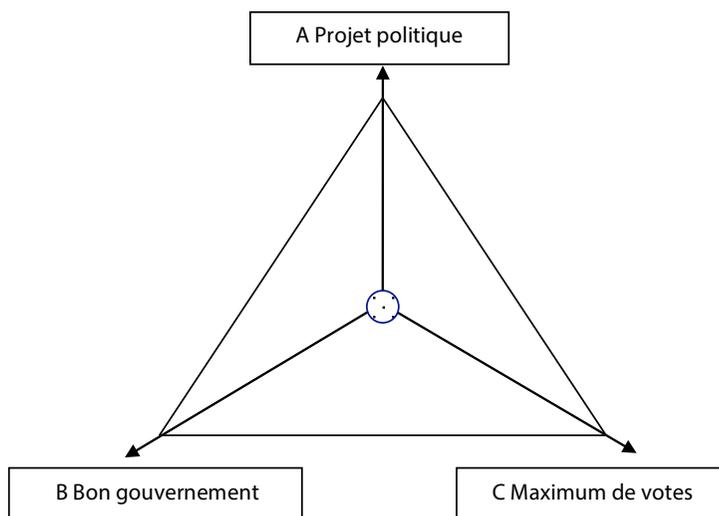
Oui-Non à l'indépendance. Pour le PQ, cela s'est traduit en 2007 par la perte de son statut de parti dominant le temps d'une législature. Cela s'incarne aujourd'hui par la montée de la Coalition avenir Québec (CAQ) qui est elle-même issue d'une fusion regroupant d'anciens péquistes avec l'ADQ.

La période de 1994 à 2005 constitue donc une époque charnière dans la vie du PQ. À partir de ce moment, ce parti doit composer avec l'instabilité du système partisan. Sans repères et avec un taux de roulement élevé à sa tête, il a tenté de se redéfinir sur de nouvelles bases, sans pour autant renier définitivement son objectif premier.

1.1 LES OBJECTIFS PARTISANS COMME CADRE THÉORIQUE

Bien sûr, un parti n'est pas une organisation figée dans le temps. Il peut évoluer, se transformer ou poursuivre des objectifs partisans différents à certains moments de son histoire. Dans la littérature associée aux partis, on retrouve d'ailleurs différents cadres d'analyse. Un de ceux-ci, établi par les professeurs Wolfgang C. Müller de l'Université Mannheim et Kaare Strom de l'Université de Californie (1999), suggère qu'un parti politique peut être défini en vertu de l'objectif partisan qu'il priorise. Selon eux, un parti politique vise, à différents degrés, l'objectif « policy seeking » qui repose sur l'application de politiques, l'objectif « vote seeking » qui renvoie à l'atteinte d'un maximum de votes et l'objectif « office seeking » qui se traduit plutôt par la quête de l'exercice de fonctions gouvernementales¹.

1. Pour conserver l'essentiel du cadre théorique, quelques expressions anglaises sont utilisées. Nous avons fait la traduction le plus souvent possible.

GRAPHIQUE 1.1
COMPOTEMENTS PARTISANS POSSIBLES

Source : Müller et Strom, 1999 : 13

En vertu du cadre théorique proposé par Müller et Strom, les contraintes institutionnelles internes et externes qui encadrent un parti contribuent à expliquer le fait qu’une formation vise d’abord le pouvoir ou l’atteinte d’un maximum de votes ou des politiques. Dans cette veine, un changement apporté aux règles favoriserait une modification de l’objectif partisan priorisé par une formation politique. Même si à première vue les distinctions entre les objectifs « maximum de votes » et « bon gouvernement » ne semblent pas nécessairement évidentes, surtout dans les pays où il n’y a pas de tradition de gouvernement de coalition et un mode de scrutin proportionnel, ce cadre conceptuel a l’avantage d’offrir un outil comparatif original. Celui-ci permet de mieux cerner le rôle d’un chef de parti quant à la priorisation de l’objectif partisan poursuivi à différentes périodes de son histoire par une formation politique.

Müller et Strom ont imaginé un cadre conceptuel qui présume de l’existence d’un lien entre la configuration institutionnelle d’un parti et la sélection des objectifs partisans. En vertu de ce cadre conceptuel,

la configuration interne d'un parti politique sera d'abord tributaire d'un processus de négociation entre le chef et les militants de la formation qu'il dirige. Les arrangements institutionnels retrouvés au sein d'un parti politique représentent des mécanismes de compensation.

Ces derniers permettraient d'assurer une situation d'équilibre entre le désir du chef d'être élu et le fait de disposer d'un maximum de pouvoir sans pour autant démobiliser ses troupes. En fonction de l'importance de ces mécanismes pour assurer la mobilisation des militants nécessaires à une victoire électorale, un parti sera donc plus ou moins centralisé. La configuration institutionnelle, à laquelle s'ajoutent des contraintes institutionnelles informelles tels le fondement de la motivation des membres et l'existence de factions, influencerait ensuite la sélection de l'objectif partisan priorisé. Müller et Strom ont également intégré des facteurs institutionnels externes à leur cadre conceptuel. Il s'agit de l'influence du caractère imprévisible du système partisan et du financement étatique.

Le politologue canadien Steven Wolinetz (2002) a poussé ce cadre conceptuel plus loin en tentant de l'opérationnaliser. Il y a intégré une dimension électorale, en plus de faire ressortir certains indicateurs. C'est d'ailleurs sur cette base que j'ai élaboré un cadre opératoire qui permet de le tester de façon empirique. À l'aide de questionnaires acheminés aux militants et d'entrevues réalisées auprès d'élus et de conseillers, j'ai étudié le cas du Parti québécois depuis 1993.

Cela est d'autant plus pertinent que le PQ s'appuie sur une histoire bien remplie sur le plan de sa démocratie interne. Au-delà des crises politiques suscitées par l'actualité et les sondages, le cas du Parti québécois est riche d'enseignement pour mieux comprendre les phénomènes associés à la relation entre les militants et leur chef. Mais aussi pour expliquer l'évolution d'un parti de sa genèse à son institutionnalisation, en lien avec les objectifs partisans qu'il poursuit.

1.2 LE CAS DU PARTI QUÉBÉCOIS

Afin de bien comprendre le fonctionnement du PQ, j’ai donc recueilli les perceptions de militants péquistes provenant de l’ensemble des régions du Québec au moyen d’un sondage. J’ai également recueilli les propos lors d’entrevues semi-dirigées de plusieurs acteurs de premier plan en ce qui concerne la vie de ce parti pour la période allant de 1993 à 2005. Les données obtenues rendent compte de l’évolution du Parti québécois sous l’angle de la poursuite d’objectifs partisans. Elles nous permettent aussi d’aller au-delà de certains mythes qui lui sont associés et surtout de comprendre les contraintes et l’environnement avec lesquels ont dû composer les nombreux chefs qui suivront, d’André Boisclair à Jean-François Lisée.

Sur le plan de sa trajectoire institutionnelle, l’étude du Parti québécois nous permet donc de dresser sept principaux constats.

Le PQ a évolué pour devenir davantage un parti de pouvoir qu’un parti d’idées. Cela se manifeste tant dans l’évolution des objectifs partisans que par l’évolution de la motivation des membres. L’objectif partisan « projet politique » ne fut dominant que pour la période de 1994. Les militants constatent d’ailleurs que cet objectif, bien qu’il soit toujours dominant, décline dans le temps alors que les cadres ont retenu des objectifs plus pragmatiques pour les périodes associées à Lucien Bouchard et Bernard Landry. Non seulement la proportion des membres qui affirment être motivés d’abord par la prise du pouvoir représente la majorité dès 1994, mais elle augmente d’année en année. Une nuance s’impose cependant dans l’analyse de cette tendance ; il faut aussi prendre le pouvoir pour mettre en œuvre des politiques ou réaliser la souveraineté.

L’existence de mécanismes de compensation qui favorisent la décentralisation du pouvoir ne signifie pas que le chef et son entourage ne disposent pas de la capacité d’influer sur la sélection d’un objectif partisan. Ils devront cependant déployer davantage d’efforts en raison des contraintes institutionnelles qui affectent particulièrement la nature du débat et le niveau d’obligation de rendre compte du chef.

À terme, ces efforts pourront miner son autorité. Cela peut contribuer à expliquer le taux de roulement élevé à la direction du PQ.

Il importe d'ailleurs de noter l'existence des points d'équilibre institutionnels permettant de réguler la tension entre le chef et le parti. Ainsi, le programme appartient davantage aux militants, alors que les engagements électoraux appartiennent au chef. Jusqu'en 2008, le processus de sélection des candidats est cependant demeuré l'apanage des militants.

Les chefs ont joué un rôle dans leur obligation de rendre compte qui s'est développée au sein du PQ. À l'origine, le mécanisme de vote de confiance fut introduit pour consolider le pouvoir du chef. Avec le temps et les précédents, il est devenu un véritable mécanisme de compensation mis à la disposition des militants. En raison du nombre d'appuis nécessaires pour demeurer à un poste établi en vertu des votes de confiance précédents, ce mécanisme confère un poids important aux militants plus radicaux. Cela peut notamment permettre de mieux comprendre la radicalisation du programme adopté en 2005. Néanmoins, comme à l'origine, le taux d'appui record de 93 % recueilli auprès des membres lors de congrès nationaux par Pauline Marois en 2011, puis par Jean-François Lisée en 2017 leur confère un argument certain pour résister aux critiques formulées au sein de la députation. Cela ne leur permet toutefois pas de survivre à une défaite électorale.

La réforme des statuts en 2005, jumelée au résultat électoral de 2007 où le Parti québécois a terminé en troisième position, a permis une centralisation du pouvoir vers la direction du parti. Cette centralisation fut favorisée par un contexte politique difficile où le parti luttait pour une première fois afin de préserver son statut de parti dominant. Elle est néanmoins cohérente avec l'évolution de la motivation première de militants que nous avons observée depuis 1994. Dès son arrivée en 2007, Pauline Marois a pu bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre pour ramener le PQ à son statut de parti d'alternance aux élections de 2008. Cette nouvelle centralisation ne fut cependant pas acceptée par tous. Certains membres ne militent plus, d'autres ont joint Québec solidaire. Des députés ont claqué la

porte en 2011. De ce nombre, certains y sont revenus. Ce fut le cas de Jean-Martin Aussant qui fut défait lors des élections de 2018 dans ce qui était jusque-là le château fort péquiste de Pointe-aux-Trembles.

Sur le plan empirique, nous avons également constaté l’existence d’un écart de perception quant à la priorisation d’un objectif partisan entre les cadres et les militants du Parti québécois. À l’exception de la période où le Parti québécois fut dirigé par Jacques Parizeau, les militants et les cadres des deux partis ne partageaient d’ailleurs pas une compréhension commune de l’objectif partisan poursuivi. D’un point de vue politique, cela peut rendre la tâche du chef beaucoup plus complexe.

Par ailleurs, au fil des années, le PQ a eu recours à une multitude de formules et de compromis pour s’adapter à un environnement électoral qui demeurait réfractaire à l’objectif partisan établi lors de sa création. Afin de prioriser ses objectifs de bon gouvernement sans renoncer officiellement à celui d’indépendance, il a successivement développé *l’étapisme* avec Claude Morin, *les conditions gagnantes* avec Lucien Bouchard, *l’assurance morale de gagner* avec Bernard Landry, *la gouvernance souverainiste* avec Pauline Marois et *le report du référendum au prochain mandat* avec Jean-François Lisée. Au moment où le système partisan québécois ne repose plus sur le principe de l’alternance, le PQ semble avoir aujourd’hui épuisé toutes ses stratégies d’adaptation à son environnement. À la lumière des résultats électoraux de 2018, il est maintenant aux prises avec un choix difficile qui déterminera de son avenir. D’un côté, il choisit de mettre l’accent sur l’indépendance, sans se soucier des sondages. C’est ce qu’avaient fait Jacques Parizeau, André Boisclair et Pierre Karl Péladeau. De l’autre, il tourne clairement le dos à son article 1 au profit d’une vision autonomiste du Québec. Ce fut l’époque du *Beau Risque* de René Lévesque ou de *l’Affirmation nationale* de Pierre Marc Johnson. Or, la CAQ a réussi à s’imposer sur ce front.

Enfin, la crise de 2018 semble être encore plus profonde que celle qu’a vécue Pauline Marois en 2011. Ainsi, le PQ doit toujours composer avec deux phénomènes davantage structurels que conjoncturels qui menacent le parti d’éclatement. Les points de rupture sont

multiples, tant sur le front idéologique et de la démocratie interne que sur le rendement électoral.

D'un côté, le processus de centralisation du Parti québécois fut amorcé bien avant l'arrivée de Pauline Marois et de Jean-François Lisée comme chef. Ce fut d'abord un souhait de Lucien Bouchard. Par une réforme de ses statuts sous Bernard Landry en 2005, une étape importante fut ensuite franchie, avec l'appui des militants réunis en congrès national. En raison d'un contexte politique incertain, le virage fut complété sous Pauline Marois.

Le PQ de 1968 était le fruit de la coalition de différents courants nationalistes. Cinquante ans plus tard, le ciment de la souveraineté s'est érodé. Les enjeux de gauche et de droite, ainsi que ceux qui sont associés à l'identité, forment de nouveaux clivages. Le PQ paie le prix de cet éclatement sur le plan électoral. Il n'est plus le navire amiral des indépendantistes, et encore moins celui des nationalistes. Son déclin électoral débute dès le lendemain de l'élection de 1998. Il se confirme en 2002-2003.

Le PQ aura donc atteint son apogée sur le plan de sa maturité à la fin du xx^e siècle. Depuis, il subit un lent déclin, parsemé de soubresauts. La défaite référendaire de 1995, combinée au discours de Jacques Parizeau le soir du 30 octobre, marque un tournant. Pour survivre, il aura dès lors accéléré sa transformation en lien avec des objectifs partisans plus pragmatiques. Il ne faut donc pas se surprendre de voir les militants juger le bilan de leur chef en fonction de sa capacité de gagner une élection plutôt que de celle de promouvoir l'indépendance. Seul un échec cinglant peut forcer une remise en question en profondeur de cet équilibre institutionnel.

CHAPITRE 2

Le PQ comme organisation

Peu de modèles contemporains ont été développés afin de tenter de cerner la dynamique de la répartition du pouvoir au sein des organisations partisans. La vie interne d'une formation politique constitue pourtant l'un des éléments qui façonnent la vie politique d'une démocratie parlementaire. D'ailleurs, dans le système britannique en vigueur au Québec, c'est même le parti qui, en plus de déterminer les orientations politiques, élit seul le futur chef du gouvernement. À juste titre, on note aujourd'hui un regain d'intérêt dans la littérature quant au rôle attribué aux chefs de partis et à l'évolution de la démocratie intra-partisane.

Le Parti québécois ne vit pas en vase clos, à l'abri des tendances et des influences qui affectent le développement des partis politiques. Tout comme d'autres partis, il est tenu, pour survivre, de s'adapter aux changements observés dans la société. Nous effectuerons donc un survol de la littérature pertinente, littérature qui porte sur la composante interne des partis politiques ainsi que sur l'environnement dans lequel ils évoluent.

Définissons d'abord clairement certains concepts. Qu'est-ce qu'un parti politique? Les partis politiques sont « [...] des organisations généralement permanentes, intermédiaires entre les gouvernants et les gouvernés, qui cherchent à obtenir, par voie électorale principalement, des appuis dans le public pour contrôler les principaux

postes d'autorité dans l'appareil gouvernemental» (Lemieux, 1985 : 3). De façon plus précise :

On définira donc les partis comme étant des organisations visant à mobiliser des individus dans une action collective menée contre d'autres, pareillement mobilisés, afin d'accéder, seul ou en coalition, à l'exercice des fonctions de gouvernement. Cette action collective et cette prétention à conduire la marche des affaires publiques sont justifiées par une conception particulière de l'intérêt général (Seiler, 2000 : 24).

La distinction entre ces deux définitions repose sur leur conception du système partisan. La première considère que les systèmes partisans sont des « [...] ensembles faits d'un ou de plusieurs partis » (Lemieux, 1985 : 3), alors que la deuxième suppose que, pour « [...] parler de partis politiques, il faut au moins deux formations opposées qui forment un système de partis et transposent sur la scène politique les grands conflits de la société civile » (Seiler, 2000 : 22).

Il importe donc de s'attarder plus en profondeur aux contributions présentes dans la littérature afin de cerner le contexte plus général dans lequel évoluent aujourd'hui les partis politiques. Cela nous permettra de comprendre l'exercice du leadership au sein du Parti québécois en lien avec la sélection de ses objectifs partisans, en fonction de contraintes institutionnelles qui lui sont propres. À cette fin, nous résumerons deux pans de la littérature, l'un où les partis peuvent être étudiés comme des organisations et un autre où les partis demeurent des acteurs évoluant dans un système de partis.

2.1 LEADERSHIP ET VIE INTERNE DES PARTIS

Si la loi sociologique du pionnier de l'étude des partis, Robert Michels, énoncée pour la première fois en 1911 a plutôt bien vieilli, les recherches plus récentes révèlent une réalité plus complexe quant à la distribution du pouvoir au sein des organisations partisans. Il y a quelques années, la politologue américaine Kay Lawson (1994) traçait d'ailleurs un bilan de l'étude des partis, bilan qui demeure d'actualité.

Selon son analyse, la discussion fut dominée au cours des trente dernières années par l'étude des systèmes partisans plutôt que par ceux-ci pris isolément. Cela a marqué une rupture avec les périodes précédentes influencées par les travaux de Duverger, de Michels et d'Ostrogorski où ces derniers s'attardaient plus à l'organisation interne des partis politiques. Dans la même veine, les chercheurs ont été davantage portés à étudier la force relative des partis lors des élections et le rôle des élus au gouvernement.

À cette époque, Lawson constatait plusieurs changements, tant sur le plan de l'environnement international que par l'arrivée de nouveaux partis et de nouveaux systèmes partisans. Ces changements impliquent qu'il redevient nécessaire de se questionner sur la pertinence contemporaine des résultats antérieurs en ce qui concerne la dynamique interne des partis politiques.

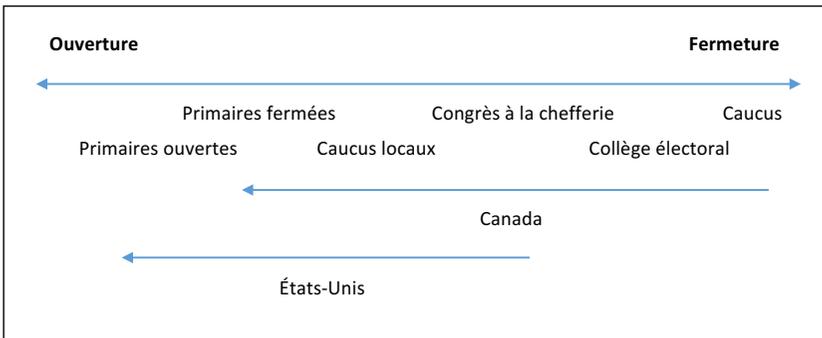
Pour Wolinetz, les études comparatives récentes ont plutôt permis d'établir des comparaisons et des typologies entre les systèmes partisans. De même, il considère que les chercheurs se penchant sur l'étude des partis ont été intéressés davantage par les débats entourant leur transformation. Il constate que, jusqu'à maintenant, les partis politiques ont été étudiés comme étant des acteurs uniques, sans tenir compte de la complexité de la vie interne de ceux-ci.

La littérature associée à la composante interne et au leadership peut être regroupée sous plusieurs angles plus précis. Retenons : 1) la sélection des leaders et des candidats, 2) l'influence des leaders sur l'institutionnalisation de leur formation, 3) l'influence des chefs sur la rédaction des orientations politiques, 4) l'influence des chefs de parti sur le vote, 5) l'origine des changements organisationnels et 6) l'étude des processus internes de prise de décisions en lien avec la dynamique organisationnelle.

La sélection du leader et la sélection des candidats – L'étude du processus de sélection du leader constitue un domaine d'intérêt relativement récent résultant des réformes qui ont vu le jour au sein des partis politiques en Occident. Il en est de même en ce qui a trait à la sélection des candidats.

Pour le politologue canadien Lawrence LeDuc (2001), le processus d'élection d'un chef de parti se révèle être un indicateur du niveau de décentralisation d'une formation politique. En effet, il est notamment possible d'y voir la place que les militants, les dirigeants et l'aile parlementaire occupent au sein d'une formation. En ce sens, LeDuc a comparé les réformes menées par trois partis évoluant chacun dans son pays afin d'en dégager une tendance lourde quant au processus de choix des candidats. Pour ce faire, il a développé un « continuum d'ouverture » (*inclusiveness continuum*) sur lequel il situe les formations politiques retenues, soit le Parti démocrate américain, le Parti conservateur canadien et le Labour britannique. Entre le choix réservé au caucus parlementaire et la tenue de primaires ouvertes, il décrit différents niveaux d'ouverture quant à la sélection du leader. Comme nous le verrons, le choix du chef au PQ jusqu'en 2016 s'est fait selon un processus de primaire fermée (graphique 2.1).

GRAPHIQUE 2.1
ÉVOLUTION DES PROCESSUS DE SÉLECTION DES LEADERS



Source : adapté de LeDuc (2001 : 325)

Dans les trois pays observés, il constate que des résultats électoraux dévastateurs ont créé des conditions favorables au changement. De même, une plus grande perméabilité du processus accentue la possibilité d'élire un chef de parti qui provient de l'extérieur. Cela contraste avec ce qui se passe en Grande-Bretagne où les candidats au leadership doivent être des membres du Parlement. Dans la même

veine, les règles adoptées par le Parti conservateur du Canada de l'époque favorisaient la présence de conflits entre différentes factions. En effet, si le degré d'ouverture peut s'avérer un mécanisme permettant d'assurer une plus grande légitimité, il peut également être porteur de conflits, en assurant une plus grande diversité de points de vue.

De son côté, le Labour britannique avait retenu en 1981 la voie du collège électoral où le caucus, les syndicats et les associations locales détiennent chacun le tiers des suffrages. Étant donné que la mise en candidature est limitée à un membre actuel du Parlement, le politologue canadien a constaté qu'il n'y a pas eu de changements significatifs quant au profil des leaders élus. De la même manière, cette formule n'avait pas conféré davantage de pouvoir aux centrales syndicales. Le Parti travailliste a depuis retenu une formule de primaire ouverte.

Aux États-Unis, les réformes découlant de la commission démocrate McGovern-Fraser de 1970 à 1982 ont ouvert le vote aux électeurs pour le choix de leur candidat à la Maison-Blanche. Cette réforme, d'origine démocrate, aura tôt fait d'entraîner le Parti républicain, ce qui eut pour conséquence de modifier profondément le système politique américain. Il est aujourd'hui le système le plus ouvert, mais il s'accompagne d'un taux de participation généralement faible.

De l'expérience canadienne, américaine et britannique, LeDuc tire certaines conclusions. D'abord, il existe une tendance irréversible vers une démocratisation accrue du processus de sélection des candidats où l'on tend vers l'adoption du principe « un membre = un vote ». Cela réduit le poids de l'aile parlementaire. En ce sens, des partis politiques des systèmes parlementaires de type britannique importeront de plus en plus des caractéristiques inhérentes aux primaires américaines. Ce fut d'ailleurs le moyen retenu au Parti libéral du Canada lors de l'élection de Justin Trudeau, puisque le droit de vote fut élargi à des sympathisants.

Dans cette veine, nous assisterons à un changement de style des chefs politiques dans la mesure où l'arène électoral exige des qualités différentes de l'arène parlementaire, particulièrement sur le plan de l'image et de la communication. Enfin, les partis politiques actuels

courent le risque de perdre de plus en plus le contrôle de leurs propres mécanismes de sélection des candidats. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit aux États-Unis avec l'élection de Donald Trump à la tête du Parti républicain.

Quoique plus spécifiques à certains égards, les conclusions de Davis (1998) vont dans le même sens. Ce dernier a étudié l'évolution des processus de sélection dans six pays, soit les États-Unis, le Canada, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, la France et l'Australie. En plus d'évaluer les résultats au sein de chacun de ces pays, il dégage cinq éléments dominants :

- l'existence d'une tendance lourde favorisant une participation populaire plus grande dans le processus de nomination, à l'exception de l'Australie ;
- le temps des décisions prises derrière des portes closes lui semble révolu, tout en soulignant que les réformes affectant la démocratie intrapartisanne évoluent à des rythmes différents selon les pays ;
- une influence accrue des sondages d'opinion dans le choix d'un leader ;
- une importance accrue de la télévision, particulièrement au début de la course où le candidat doit se construire un niveau suffisant d'appuis afin de s'assurer d'une certaine crédibilité quant à ses chances de l'emporter ;
- l'établissement de mécanismes de destitution ou de l'obligation de rendre compte des chefs.

En somme, l'analyse de l'évolution du processus de sélection des leaders démontre une tendance vers une plus grande ouverture en ce qui regarde la participation et une plus grande démocratie intrapartisanne.

Plus récemment, Cross (2008) a établi un lien entre un niveau élevé d'encadrement du processus de sélection d'un candidat et l'importance relative qu'une investiture peut avoir sur la détermination des politiques ainsi que sur la représentation parlementaire. Pour appuyer sa thèse, Cross constate des variations importantes du

processus de sélection des candidats selon les États et les partis étudiés. Il conclut que, selon les circonstances, la sélection du candidat s'avère plus importante que l'élection elle-même.

L'influence des chefs sur l'institutionnalisation des partis – Panebianco (1988) propose quant à lui une trajectoire d'évolution organisationnelle des partis qui prend la forme d'une institutionnalisation. Ce cadre est particulièrement utile pour comprendre le cycle de vie du PQ. Dans son esprit, la vie d'un parti peut se dérouler en trois phases. Il note d'abord la genèse où domine un système de solidarité. Cela implique 1) une participation du type mouvement social, 2) que l'objectif premier demeure la cause, 3) une grande marge de manœuvre pour les dirigeants et 4) une stratégie de domination sur l'environnement. La phase de l'organisation, où un parti est notamment appelé à tisser des liens avec les membres de la société civile, à formaliser ses structures internes et à appliquer des procédures organisationnelles standardisées, s'avère ensuite critique. Cette étape transitoire conduit à une phase de maturité où le système de solidarité se transforme en système d'intérêts. L'objectif premier devient alors la survie de l'organisation et l'équilibrage des intérêts particuliers. Il y a une participation de type professionnel, la marge de manœuvre des dirigeants est réduite et nous voyons apparaître des stratégies d'adaptation à l'environnement.

Pedahzur et Brichta (2002) ont raffiné cette analyse en liant la stratégie d'un chef selon que son parti est modéré ou radical. Selon eux, cela serait plutôt lors de la phase d'organisation que ces deux types de partis se distinguent. D'un côté, les partis modérés rechercheront l'implantation de routines et de procédures, ce qui nécessite un chef qui a des talents d'organisateur et une capacité à forger des consensus. De l'autre, les partis radicaux chercheront à maintenir leur cohésion interne et à assurer une fidélité absolue envers leur chef. Celui-ci doit alors devenir un organisateur rigide. Enfin, à l'étape de la maturité, un parti charismatique modéré cherchera à asseoir sa crédibilité. Son chef tentera alors de démontrer sa capacité à gouverner. À l'opposé, un parti radical n'atteindra ce niveau d'institutionnalisation que s'il obtient des résultats électoraux répétitifs et qu'il dispose d'un potentiel de chantage suffisamment important pour contraindre

un autre parti politique à entamer le dialogue afin de former une coalition. Le leader d'une telle formation devra alors avoir des qualités d'habile négociateur.

Dans cette veine, lorsqu'un leader charismatique dispose des qualités nécessaires à l'atteinte de chaque niveau d'institutionnalisation, cela a un effet déterminant quant à la possibilité d'un parti, aussi radical soit-il, de s'inscrire durablement dans le paysage politique. Ils notent cependant que l'atteinte d'un niveau élevé d'institutionnalisation n'offre aucune garantie et que ce processus peut s'avérer réversible. C'est d'ailleurs le risque que court actuellement le PQ. Ce qu'il est intéressant de retenir aux fins de notre analyse, c'est que certaines caractéristiques sur le plan du leadership seront sollicitées selon le type de parti et le stade de son développement organisationnel.

L'influence des chefs de parti sur le vote – Certaines études tendent également à démontrer que les chefs de partis auront davantage d'influence sur l'électorat selon le type de parti politique qu'ils dirigent. En se basant sur la typologie de Gunther et Diamond (2003), Costa Lobo (2008) établit qu'il existe une différence marquée quant à l'importance qu'aura un chef de parti auprès de l'électorat selon qu'il s'agisse d'un parti de masse ou non. Après avoir analysé 15 partis présents dans six démocraties, elle conclut que l'influence du chef d'un parti de masse sur le vote est moins grande auprès des électeurs que l'influence du chef sur un parti attrape-tout, donc plus pragmatique qu'idéologique. Il s'agit justement de la trajectoire empruntée par le PQ depuis Lucien Bouchard. Ces résultats permettent de comprendre l'importance relative que peut avoir un chef de parti lors d'une campagne électorale.

L'origine du changement au sein des organisations partisans – Cette problématique de recherche ne suscite pas qu'une seule réponse. Retenons celles de Katz et de Mair (1995), de Goldstein (2002), de Janda et Harmel (1994), de Rihoux (2001) ainsi que d'Enyedi et Linek (2008).

Les premiers ont étudié la transformation sous l'angle de l'émergence d'un nouveau type de parti. En plus de rejeter la théorie du déclin des partis, ils indiquaient l'importance grandissante de l'État

sur leur fonctionnement. Avec l'arrivée des partis de cartel, ces derniers ne seraient plus issus de la société civile, mais agiraient plutôt comme un courtier intervenant entre l'État et celle-ci. À l'aide des règles étatiques, du financement et des ressources de l'État, les partis déjà établis se protègent contre l'émergence de nouveaux partis ou de certains mouvements.

Pour Goldstein (2002), la distribution du pouvoir constitue l'enjeu central de toutes démarches de changement organisationnel intrapartisan. Pour appuyer ses dires, l'auteur analyse de façon statistique le rythme de l'adoption de la réforme McGovern-Fraser dans chacun des États américains. On y constate que plus les dirigeants d'un parti politique auront de pouvoir, plus ils seront réfractaires à tout changement de l'ordre établi. Ils doivent cependant tenir compte du coût politique de cette résistance.

Si cette conclusion semble évidente à première vue, elle permet de repérer trois facteurs qui affectent la rapidité du changement. Il s'agit d'abord de l'avantage comparatif sur le plan de l'influence. Il faut donc considérer le pouvoir de façon relative plutôt qu'absolue au sein d'une formation politique. Viennent ensuite les bénéfices électoraux. La vitesse de l'adoption des changements est liée à l'importance des groupes qui bénéficient de la réforme sur le plan politique. Enfin, lorsque l'implantation de la réforme impliquait des modifications législatives de la loi électorale, les changements s'avèrent plus ardues.

Janda et Harmel (1994) articulent plutôt une théorie du changement qui repose sur la détermination d'objectifs, soit la maximisation des votes, la maximisation des postes d'autorité, la promotion de politiques publiques et la maximisation de la démocratie à l'intérieur d'un parti. Ils soutiennent que le changement est le résultat d'un changement de leader, du changement de la faction dominante au sein d'un parti ou d'un stimulus externe lié à l'environnement.

Pour sa part, Rihoux (2001), en se basant sur l'analyse des «*empans de vie*» (évolution sur une période donnée) de quatorze partis écologistes, a analysé les conditions nécessaires au changement organisationnel interne des partis politiques. Sans dégager une théorie

générale, il fut en mesure d'établir des « chemins d'explications précis ». Il a constaté que les adaptations organisationnelles découlent essentiellement du changement de la faction dominante lorsque celle-ci est modernisatrice. L'évolution des rapports de forces internes est donc le principal déterminant du changement. De la même manière, des changements dans la taille des partis, à la hausse ou à la baisse, constituent des conditions déterminantes du changement, alors que l'absence de variations quant à la taille de l'organisation entraîne une certaine stabilité.

Dynamique politique interne et prise de décisions – La prise de décisions au sein d'un parti politique ainsi que la dynamique interne qui lui est propre ouvrent plusieurs objets de recherche. Par exemple, en se basant sur l'étude d'un parti vert allemand, Poguntke (1994) observe l'évolution et le fonctionnement de la culture participative. S'il constate une tendance vers la professionnalisation et vers la centralisation, il conclut également sur la capacité, dans ce cas, pour les officiers d'un parti de maintenir une autonomie réelle par rapport à une équipe parlementaire. Dans la même veine, Appleton (1994) a effectué une étude des partis politiques français pour distinguer l'importance des règles formelles et informelles dans un parti politique. Il constate que, durant les périodes caractérisées par des difficultés internes, les problèmes sont essentiellement réglés par des règles informelles. C'est d'ailleurs ce que nous avons observé pour la période où le PQ était dirigé par Pauline Marois et Jean-François Lisée.

Aux fins de notre étude de l'évolution du Parti québécois, trois contributions méritent que l'on s'y attarde davantage. Ainsi, Janda (1970) a mis au point des indicateurs visant à comparer la centralisation du pouvoir et celle de la prise de décisions au sein des partis. De façon systémique, Lemieux (1985 et 2005) a élaboré une théorie permettant de mesurer l'effet de la sélection des priorités partisans sur la configuration des partis. Dans une perspective institutionnaliste, Müller et Strom (1999) cherchent plutôt à comprendre ce qui explique la sélection de priorités partisans.

Afin de mesurer le niveau de centralisation du pouvoir au sein d'un parti politique, Janda (1970 : 109-110) a cru bon de retenir huit

indicateurs. Il convient de les énumérer. D'abord, Janda considère important d'évaluer le caractère national des structures du parti. Ainsi, dans les partis décentrés, les instances régionales occupent une place importante. Janda soutient également que, lorsque la sélection du chef s'effectue par un petit nombre, un parti est centré. Il en est de même en ce qui a trait à la sélection des candidats. En ce qui concerne l'attribution des ressources financières, l'origine de la communication interne et le maintien de la discipline, un parti sera décentré lorsque les contrôles déterminants s'effectuent à la base plutôt qu'au centre. Dans la même veine, plus les organisations locales participent à la formulation des politiques, plus un parti sera décentré. Enfin, Janda retient la concentration du leadership comme indicateur. À cet égard, il soutient qu'il faut évaluer si le parti est dominé par son chef. Dans ce cas, il sera centré. Dans le cas contraire, il existe un cercle plus grand de leaders.

Tout en raffinant sa typologie des partis politiques, Lemieux (2005) conçoit les partis politiques sous l'angle des interactions présentes entre 1) la composante interne où les acteurs partisans ont pour finalité d'organiser des mécanismes de mobilisation des adhérents, 2) la composante électorale où les acteurs partisans ont pour finalité de recueillir un maximum de votes et 3) la composante gouvernementale où les acteurs partisans ont pour finalité de promouvoir les options de gouverner du parti. Dans cette perspective, Lemieux considère que « le caractère sélectif ou inclusif de la participation est le résultat de contrôles de la part des acteurs partisans mais aussi de déterminants qui échappent à ces contrôles » (2005 : 15).

Le cadre conceptuel établi par Müller et Strom vise justement à analyser les facteurs liés à la prise de décisions. Ces derniers tentent d'expliquer le processus décisionnel présent au sein des partis, en plus de comprendre leurs objectifs organisationnels à la lumière de leurs contraintes institutionnelles. Ils ont défini un cadre conceptuel qui accorde une place centrale au chef de parti. Ce cadre a pour but : 1) de décrire les objectifs des partis et de circonscrire les relations entre ces objectifs, 2) de contenir des concepts opératoires et applicables dans le réel et 3) de permettre aux chercheurs de développer la théorie à l'aide d'études de cas. En reprenant les catégories déterminées par Strom, Wolinetz (2002) insiste sur l'importance de cette base de

classification qui tient compte de la dynamique interne propre à chacun des partis. Il tente d'ailleurs d'opérationnaliser certains indicateurs.

* * *

Comme on l'a vu, plusieurs chercheurs se sont appliqués à l'étude d'un parti sous l'angle d'une organisation. En 2007, Lawson constate deux tendances lourdes : 1) les chefs de partis disposent maintenant de plus de pouvoirs qu'auparavant et 2) il y a un déclin des débats liés aux enjeux programmatiques. Pour ces raisons, elle considère que les partis politiques sont devenus des agents de « dédémocratisation » (Lawson, 2007 : 355). Elle rappelle que cette « dédémocratisation » peut parfois s'opérer sous le couvert d'un discours démocratique. Citant le cas du Labour britannique qui a amorcé un virage vers le principe « un membre = un vote » à la Conférence nationale dès le début des années 1980, elle soutient que l'effet direct de l'atomisation du nombre de membres est de renforcer le pouvoir du chef. Lawson constate également que ce processus s'accompagne d'un recentrage des programmes. Cette quête du centre s'accompagnerait du déclin de la diversité des idées et du spectre politique.

2.2 ENVIRONNEMENT ET SYSTÈMES PARTISANS

En quoi l'étude des systèmes partisans peut-elle être utile à la compréhension de la dynamique interne des partis politiques ? Les partis n'évoluent pas en vase clos. Un examen de la littérature portant sur l'environnement des partis nous permettra de repérer des facteurs externes ainsi que des acteurs externes qui ont des répercussions sur leur vie interne.

L'influence de l'environnement externe – L'environnement externe aux partis politiques paraît façonné par des règles, des électeurs, des acteurs partisans et non partisans. Le concept de système partisan permet d'articuler ces réalités. Il convient donc d'examiner les perspectives qui marquent son étude.

En lien avec l'environnement des partis politiques, Müller et Strom ciblent deux niveaux de facteurs externes qui influencent la détermination des objectifs partisans. Le premier niveau a un caractère institutionnel, ce qui comprend les caractéristiques fondamentales du système partisan ainsi que les règles institutionnelles externes aux partis politiques. Le deuxième niveau a plutôt un caractère contextuel. Il regroupe des facteurs qui évoluent au gré de la conjoncture politique et électorale.

Typologie des systèmes partisans – Il existe une littérature relativement abondante entourant la classification des systèmes partisans. Retenons la typologie des systèmes partisans proposée par Vincent Lemieux (2005), qui repose sur trois dimensions.

La dimension directionnelle tient compte du caractère monopolistique, où un même parti dirige toujours le gouvernement, et du caractère compétitif du système partisan. La dimension évolutive, définie par l'ouverture et la fermeture, peut être évaluée selon le critère suivant : un système de partis sera considéré fermé lorsque les partis mineurs ne recueillent pas plus de 20 % des votes et sera considéré ouvert dans le cas contraire. La dimension ministérielle, caractérisée par l'unicentrisme et le pluricentrisme, se traduit, dans un cas, par la capacité de gouverner seul et, dans l'autre, par la formation de coalition. Cette typologie des systèmes partisans prévoit donc, comme l'indique le tableau 2.1, huit types purs, dont peuvent découler des types mitigés.

En matière de participation, s'il n'existe qu'un seul parti majeur, celle-ci sera plus sélective. À l'inverse, plus il y aura de partis politiques, soit deux partis majeurs, un ou des partis seconds ainsi qu'un parti mineur relativement important, plus cette participation pourra être qualifiée d'inclusive. D'un point de vue théorique, cette typologie revêt deux avantages. D'abord, avec les dimensions directionnelle, évolutive et ministérielle, cette typologie expose simplement les caractéristiques fondamentales de l'environnement partisan. Deuxièmement, les critères retenus par Lemieux sont clairement repérables sur le plan empirique.

TABLEAU 2.1
LES TYPES DE SYSTÈMES DE PARTIS SELON LEMIEUX (2005)

MONOPOLE/ COMPÉTITION (DIMENSION DIRECTIONNELLE)	FERMETURE/ OUVERTURE (DIMENSION ÉVOLUTIVE)	UNICENTRISME/ PLURICENTRISME (DIMENSION MINISTÉRIELLE)	CLASSES DE PARTIS
Monopolistique	Fermé	Unicentré	Majeur (Mineur(s))*
		Pluricentré	Majeur Second(s) (Mineur(s))
	Ouvert	Unicentré	Majeur Mineur(s)
		Pluricentré	Majeur Second(s) Mineur(s)
Compétitif	Fermé	Unicentré	Majeur (Mineur(s))
		Pluricentré	Majeur Second(s) (Mineur(s))
	Ouvert	Unicentré	Majeur Mineur(s)
		Pluricentré	Majeur Second(s) Mineur(s)

* Ce qui est entre parenthèses indique une possibilité et non une nécessité.

Source : Adaptation de Lemieux, 2005 : 79.

* * *

Cet examen de la littérature révèle donc une difficulté bien réelle quant à l'établissement d'un cadre empirique efficace pour l'analyse du comportement interne relatif à la sélection des objectifs partisans. Cependant, cet exercice nous amène à formuler certains constats qui s'avéreront utiles pour la construction d'un cadre opératoire. D'abord, le changement organisationnel que connaît une organisation politique peut découler de modifications à sa dynamique interne lors de la répartition du pouvoir, comme de modifications liées à l'évolution du système partisan au sein duquel elle évolue. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit dans le cas du PQ. En

clair, il serait périlleux d'analyser la composante interne d'un parti sans tenir compte de son environnement.

Quant à l'étude de la prise de décisions, il importe de constater le peu de développements empiriques. Cela dit, un courant se précise (Janda et Harmel, 1994; Lemieux, 2005; Müller et Strom, 1999), associant l'évolution des partis politiques à la détermination d'objectifs partisans. Découlant de contraintes institutionnelles, ce choix d'objectifs partisans serait ensuite teinté par des contraintes qui viennent limiter l'influence du leader.

En somme, en intégrant le concept d'objectifs partisans retrouvés sous différents vocables dans plusieurs travaux, il est possible d'analyser l'évolution d'un parti dans le temps. C'est ce que je me propose de faire avec le PQ. À cette fin, des indicateurs furent établis sur la base des écrits de Wolinetz (2002) et LeDuc (2001) en ce qui concerne les caractéristiques internes des partis. Ceux de Lemieux (2005) furent utiles pour repérer certains indicateurs associés à l'environnement externe. Enfin, les recherches de Lawson (2007) portant sur la « dédémocratisation » des partis permettront de mieux comprendre les raisons qui favorisent aujourd'hui l'élargissement du pouvoir réservé aux chefs au sein de partis politiques qui étaient auparavant davantage décentralisés. C'est le cas du Parti québécois.

CHAPITRE 3

L'indépendance, des votes ou le « bon gouvernement » ?

Le cadre conceptuel développé par Müller et Strom met l'accent sur les interactions qui existent au sein d'une formation politique quant à la prise de décisions. Afin d'illustrer cette dynamique, les auteurs reprennent trois pôles d'objectifs pour un parti, soit le « bon gouvernement », le « projet politique » et le « maximum de votes ». Dans le premier cas, un parti aura comme objectif premier d'occuper des fonctions gouvernementales. Dans le deuxième cas, le parti priorise l'application de politiques. Au Parti québécois, cela se traduit par la priorisation de l'objectif d'indépendance du Québec. Enfin, dans le cas du « maximum de votes », on souhaitera prioritairement maximiser le pourcentage de votes obtenus. Dans un système de financement étatique où un montant annuel est versé pour chacun des votes accordés à un parti, les avantages conférés à un parti vont au-delà de la victoire électorale.

Quant au concept d'objectif partisan, il doit être interprété comme étant le résultat visé par une formation politique au sein du système auquel il appartient. Müller et Strom conçoivent la détermination des objectifs partisans entre les acteurs internes d'un parti comme étant un processus de marchandage et de compromis. Ces marchandages et ces compromis ont pour effet de situer le comportement décisionnel de la formation politique à l'intérieur du triangle schématisé par ces auteurs et présenté au chapitre 1 (voir graphique 1.1), selon la prédominance de chacun des objectifs observés.

Ce type de graphique est utilisé dans d'autres disciplines, mais rarement en science politique. De plus, précisons que le cercle présent au centre du triangle représente un point d'équilibre où les trois objectifs partisans pouvant être poursuivis partagent le même poids. L'échafaudage théorique de leur cadre conceptuel repose cependant sur deux postulats qu'il importe de préciser.

Le caractère non univoque de la poursuite des objectifs partisans – Il est plutôt rare d'assister à la poursuite et à l'atteinte de plusieurs objectifs de façon paritaire. En effet, il est possible que l'atteinte de certaines politiques entrave l'objectif d'obtenir un maximum de votes. De la même façon, il est plutôt rare de voir une formation politique se limiter à la poursuite d'un seul objectif.

Les leaders comme étant d'abord et avant tout des entrepreneurs – Selon ce postulat, les leaders seraient orientés davantage en fonction de l'objectif « bon gouvernement », soit celui de prendre le pouvoir. Les chercheurs apportent cependant certaines nuances à la conception purement rationnelle du leader vu sous l'angle de l'entrepreneur. Ainsi, ils notent que les chefs de parti ne carburent pas exclusivement à l'ambition personnelle, mais également aux politiques publiques. En effet, selon une étude effectuée par Laver (1997), un chef de parti serait plus motivé que l'électeur par les politiques publiques. Ce phénomène s'explique par le fait que la plupart des chefs politiques sont issus de la base militante, ou qu'ils ont déjà agi à titre d'officier du parti. De plus, Laver rappelle que leur élection à la tête de leur formation repose en partie sur leur engagement envers certaines politiques. Müller et Strom soulignent également que, pour demeurer en poste, les chefs doivent tenir compte des préférences des autres acteurs présents au sein de leur parti. À cet égard, les auteurs s'appuient sur les travaux de Luebbert (1986) qui concluent que les chefs sont motivés d'abord par leur souhait de demeurer chef.

* * *

En résumé, le cadre conceptuel proposé suppose que, lorsqu'il est placé en situation où il n'y aurait pas de contraintes ou de compétition, un leader choisit l'objectif « bon gouvernement ». Or, au sein de partis évoluant dans un contexte démocratique, des contraintes

sont présentes, à différents degrés selon le contexte institutionnel et les contraintes institutionnelles internes de la formation. Les contraintes institutionnelles, tant internes qu'externes, imposées aux leaders détermineraient donc le type de culture décisionnelle d'un parti. À cet égard, Müller et Strom formulent des propositions auxquelles il convient de s'attarder.

3.1 CONTRAINTES INTERNES ET MÉCANISMES DE COMPENSATION

Sur le plan interne, l'analyse de la prise de décisions au sein d'un parti politique devrait, selon le cadre conceptuel étudié, s'attarder à l'existence de deux types de phénomènes. Il s'agit de la mise en place de mécanismes de compensation ainsi que de l'existence de contraintes intrinsèques.

Fondements des mécanismes de compensation

Müller et Strom établissent que, pour atteindre leur objectif « bon gouvernement », les chefs de parti dépendent de la capacité organisationnelle de leur formation et du niveau de ressources financières dont celle-ci dispose. Dans cette veine, ils distinguent *quatre besoins* auxquels se doivent de répondre les organisations partisanes extraparlimentaires, soit 1) la capacité de reconnaître les préférences et les demandes de l'électorat, 2) la capacité de mobilisation des militants et des partisans en période de campagne électorale, 3) le financement et 4) la diffusion, voire l'implantation, des politiques publiques proposées sur un plan partisan.

La satisfaction de ces besoins nécessite un apport en ressources humaines. D'un côté, les professionnels de campagne réclament un traitement financier direct. De l'autre, les militants qui agissent à titre de bénévoles s'attendent à voir leurs efforts récompensés, soit par la mise de l'avant de politiques publiques (« projet politique »), soit par d'éventuelles nominations. En somme, l'organisation électorale comporte un coût. Dans le cas des professionnels, ce coût est financier alors que, dans le cas des bénévoles, le coût en contraintes repose sur la capacité de motivation. Dans une telle dynamique, chefs et militants

ont un intérêt mutuel à ce qu'il existe différents mécanismes de compensation où chacun trouve son compte. Müller et Strom décrivent trois types crédibles de mécanismes visant à assurer une certaine compensation, mais qui contribuent aussi à déterminer la nature de la dynamique décisionnelle.

Souplesse et formulation des politiques – Plus un parti devra recruter un grand nombre de bénévoles, plus le chef d'un parti politique se doit d'être plus souple qu'il le souhaiterait au départ quant au contrôle exercé sur les décisions entourant la formulation des orientations politiques ou gouvernementales. À ce chapitre, la décentralisation des décisions entourant le choix des orientations politiques se traduit par une plus grande démocratie intrapartisane. Dans cette perspective, plus un leader subira de contraintes dans l'exercice du pouvoir et dans la prise de décision, plus un parti sera décentré et, à l'inverse, plus celui-ci sera centré. En ce sens, le niveau de décentralisation ou de centralisation d'un parti politique est le résultat du marchandage nécessaire à l'atteinte de l'objectif premier des leaders, soit celui du bon gouvernement. D'un point de vue théorique, cela implique que plus la prise de décisions entourant les orientations politiques est décentralisée, plus la formation politique vise un projet politique au détriment des deux autres objectifs.

Attribution des nominations – Dans le même esprit, il existe des mécanismes de compensation basés sur le pouvoir de nominations. En limitant celles-ci, au sein du parti ou du gouvernement, aux militants et officiers du parti déjà en place, ce processus de nomination ou de promotion favorisera la transformation du comportement décisionnel en « bon gouvernement » à long terme. À plus court terme cependant, cela favorisera le « projet politique » puisque le militantisme actif sera récompensé.

L'obligation de rendre compte – L'obligation de rendre compte peut également, selon les auteurs, constituer une source de motivation pour les militants, dans la mesure où ils perçoivent avoir une certaine emprise sur la direction de leur parti. Un niveau d'obligation de rendre compte élevé a un effet d'entraînement favorisant le comportement de « projet politique ».

TABLEAU 3.1
 CONTRAINTES IMPOSÉES AUX LEADERS DANS LA PRISE DE DÉCISION
 SELON MÜLLER ET STROM (1999)

CONTRAINTES INTERNES	CONTRAINTES EXTERNES
L'adoption de mécanismes de compensation plus ou moins importants découlant d'un besoin en ressources humaines et qui se manifestent dans la formulation des politiques.	Les effets du système électoral.
L'adoption de mécanismes de compensation plus ou moins importants découlant d'un besoin en ressources humaines et qui se manifestent dans la nature des nominations politiques.	La capacité d'influence législative.
L'adoption de mécanismes de compensation plus ou moins importants découlant d'un besoin en ressources humaines et qui se manifestent dans l'obligation de rendre compte du leadership.	L'équilibre des bénéfices gouvernementaux.
L'existence de factions.	Les règles portant sur le financement des campagnes électorales.
Des facteurs contextuels endogènes, tels les événements partisans, l'existence de prétendants et les caractéristiques personnelles du leader.	Des facteurs contextuels exogènes, tels des événements sociaux ou économiques notables, des scandales et des événements culturels qui marquent l'imaginaire collectif.
Les fondements de la motivation des membres.	

Des contraintes intrinsèques

Afin de tester leur cadre conceptuel de façon empirique, Müller et Strom ont sollicité dix études de cas simples, portant sur autant de partis. Tout en étant satisfaits des résultats quant à sa pertinence, ils en tirent trois niveaux de contraintes qui émanent de la composante interne des partis.

Les fondements de la motivation des membres – En cas de conflits, les effets liés à l'organisation de masse des partis peuvent être directs ou indirects. Dans le premier cas, la démocratie intrapartisane peut se transformer en contestation ouverte au sein des instances militantes. Dans le second cas, elle se traduit par un déclin du militantisme actif. En ce sens, la nature des objectifs partisans dépendra de l'importance relative des membres qui militent pour des

raisons idéologiques (« projet politique ») et des autres qui militent pour des raisons plus pragmatiques (« bon gouvernement » ou « maximum de votes »).

L'existence de factions – Les factions se caractérisent par la formation de sous-groupes qui ne se considèrent pas liés par les décisions prises par le parti dans son ensemble et dont les objectifs peuvent s'avérer différents. Dans un tel cas, le chef d'un parti doit donc composer avec la force des factions en présence. Inévitablement, cela aura une influence sur la nature des décisions prises. La situation devient encore plus complexe si des factions sont présentes au sein de l'aile parlementaire.

Les caractéristiques individuelles des chefs – Les caractéristiques personnelles des dirigeants auraient des effets significatifs sur la détermination des objectifs. Par exemple, un leader qui, considérant son âge avancé, croit qu'il lui reste peu de temps pour occuper les plus hautes fonctions de l'État optera davantage pour des stratégies qui lui permettront d'atteindre son objectif rapidement. Dans le même esprit, un leader qui dispose de plus de temps s'avérera plus conciliant. Il convient également d'ajouter le style de son leadership ainsi que l'existence d'affinités interpersonnelles avec les membres de son équipe.

3.2 ENVIRONNEMENT EXTERNE: DES PARTICULARITÉS INSTITUTIONNELLES ET CONJONCTURELLES

Deux types de facteurs liés à l'environnement externe doivent être pris en compte pour comprendre le processus de prise de décisions. Il s'agit de facteurs institutionnels liés aux règles qui encadrent le système partisan et les institutions politiques. Il y a également des facteurs conjoncturels qu'il importe de signaler.

Des facteurs institutionnels

Tenants de l'approche néo-institutionnelle, plus spécifiquement de son volet rationnel, Müller et Strom conçoivent que les institutions politiques peuvent avoir deux effets sur le comportement d'un parti.

L'un est direct et l'autre est indirect. Dans le premier cas, les décideurs au sein d'un parti politique peuvent effectuer des choix différents dans la détermination de leurs objectifs partisans en fonction du cadre institutionnel en place. Les multiples arrangements institutionnels ont une influence sur la prise de décision en transformant les votes en degré d'influence sur les politiques publiques et sur le pouvoir de nomination. Les arrangements institutionnels qui existent sur les plans électoral, législatif et gouvernemental influenceraient le processus de prise de décision au sein des partis politiques. Pour leur part, les effets indirects des institutions peuvent avoir des répercussions sur l'organisation même des partis, soit sur la démocratie interne, sur les modes de recrutement et de sélection des candidats ainsi que sur le niveau d'obligation de rendre compte des chefs politiques. L'effet indirect le plus significatif se révélerait être le développement du financement étatique des partis politiques depuis les années 1950.

Effets du système électoral – Pour saisir davantage la valeur effective des suffrages exprimés, il importe de considérer que ceux-ci sont traduits en sièges parlementaires. Les lois électorales définissent donc les mécanismes d'attribution des sièges. Elles peuvent créer des distorsions importantes quant aux suffrages exprimés et au nombre réel de sièges obtenus pour un parti. Ainsi, un parti ayant retenu plus de votes que les autres peut se trouver exclu du gouvernement. À cet égard, la capacité de prévoir les effets du système électoral sur les résultats en nombre de sièges aurait une grande influence sur le comportement des leaders. Ainsi, plus un système sera imprévisible, moins les leaders politiques seraient tentés de miser de façon prioritaire sur l'atteinte d'un maximum de votes et mettraient plutôt l'accent, dans le cas d'un système partisan uninominal à un tour, sur des circonscriptions plus « prenables ».

Influence législative – Cette influence se manifeste par le pouvoir de négociation des partis et leur capacité de déterminer le programme au sein d'une enceinte parlementaire. Le pouvoir de négociation n'est donc pas lié à la force numérique du nombre de sièges, mais plutôt à la proximité idéologique relative à certains enjeux. Ainsi, plus un parti politique serait près du centre et aura plusieurs objectifs sur le plan des politiques publiques, plus celui-ci

aura de l'influence sur le parti gouvernemental. En conséquence, lorsque le transfert de votes en pouvoir de négociation ne sera pas prévisible, les leaders politiques ne viseront pas en priorité l'atteinte de votes. Bien entendu, cela s'applique davantage en présence de la probabilité qu'aucun parti ne dispose d'une majorité parlementaire.

Équilibre des bénéfices gouvernementaux – Au sein des institutions gouvernementales, il existerait une relation systémique entre les partis politiques formant le gouvernement et ceux de l'opposition. Ces partis définissent une relation basée sur la redistribution des biens publics, en particulier en ce qui concerne les nominations partisans et les avantages financiers liés au contrôle de l'appareil gouvernemental. Ils font de même pour la mise en place des politiques publiques sur la base desquelles un parti politique a fait campagne. Conséquemment, plus il y aura un écart entre le réel et le statut espéré, plus un chef de parti consacrera d'efforts pour atteindre cet objectif.

Type de financement des campagnes électorales – Le financement étatique des partis politiques prend différentes formes, tant sur le plan parlementaire et sur le plan purement partisan que sur le plan local ou national. En dépit des répercussions sur les partis que peuvent avoir ces formules, Müller et Strom considèrent que le soutien étatique le plus déterminant demeure celui qui est accordé à des fins de périodes électorales.

Pour être portés au pouvoir, les leaders politiques doivent disposer de ressources humaines bénévoles ou financières suffisantes. Or, plus la place occupée par des ressources humaines (des militants bénévoles) est importante, plus leur influence sur la détermination des politiques aura de poids. En contrepartie, l'accroissement de revenus étatiques stables et importants entraîne deux conséquences qui vont dans le sens d'une plus grande autonomie des leaders envers la base militante. On assiste d'abord à une professionnalisation des campagnes électorales avec un apport plus intense des professionnels au détriment des militants dans les postes clés de l'organisation. On observe également une médiatisation accrue où l'appui en capital devient plus important que le travail de base pour être en mesure de payer la publicité nécessaire. En somme, l'importance croissante de

la part du soutien étatique dans le financement des campagnes électorales conférerait une plus grande autonomie aux leaders des partis. En d'autres termes, moins un parti sera tributaire de l'apport de ses membres, notamment par l'entremise du financement externe, moins l'objectif de « projet politique » aura de poids.

Des facteurs conjoncturels

En dépit de contraintes institutionnelles similaires, des décisions différentes peuvent émerger. Des facteurs contextuels entrent alors en jeu. La définition ainsi que l'analyse de ceux-ci s'avèrent plutôt périlleuses sur le plan méthodologique.

Il est cependant possible d'effectuer une distinction essentielle entre deux types de facteurs contextuels. Lemieux (1985) distingue des facteurs contextuels endogènes et d'autres exogènes.

Les facteurs contextuels endogènes – Ce type de facteurs concerne spécifiquement les enjeux sur lesquels il est possible pour un chef politique d'avoir de l'emprise. Comme nous l'avons vu, ces facteurs affectent la vie interne des partis politiques. À titre d'exemple, il s'agit des événements partisans, des affinités interpersonnelles, de l'existence de prétendants ou de l'âge du leader et de son style de leadership.

Les facteurs contextuels exogènes – En opposition, ce type de facteurs contextuels échappe au contrôle des dirigeants. Il peut s'agir de la mort d'un dirigeant de premier plan, d'un scandale important, d'événements sociaux ou économiques notables (émeutes ou crise économique) et d'événements culturels qui marquent l'imaginaire collectif.

En somme, le cadre conceptuel établi par Müller et Strom implique l'étude des contraintes institutionnelles posées aux leaders dans la prise de décisions. Les contraintes internes à une formation politique affectent directement le niveau d'autonomie du décideur. De la même manière, les contraintes externes liées à l'environnement institutionnel et au système partisan ne peuvent être ignorées.

3.3 TRADUIRE LES OBJECTIFS PARTISANS EN PROPOSITIONS

À partir du cadre conceptuel de Müller et Strom ainsi que de la contribution de Wolinetz, nous formulons donc les propositions suivantes :

Sur le plan des contraintes institutionnelles internes et formelles :

- P1a) un processus de prise de décision décentralisé entourant les orientations politiques favorisera la sélection de l'objectif partisan « projet politique » et, à l'inverse, les objectifs « bon gouvernement » et « maximum de votes » seront favorisés ;
- P1b) un niveau élevé d'obligation de rendre compte du chef favorisera la sélection de l'objectif partisan « projet politique » et, dans le cas inverse, les objectifs « bon gouvernement » ou « maximum de votes » seront favorisés.

Sur le plan des contraintes institutionnelles internes et informelles :

- P2a) la nature des objectifs partisans dépendra de l'importance relative des membres qui militent pour des raisons idéologiques (« projet politique ») et des autres qui militent pour des raisons plus pragmatiques (« bon gouvernement » et « maximum de votes ») ;
- P2b) l'existence de factions favorise la sélection de l'objectif partisan « projet politique » alors qu'à l'inverse les objectifs « bon gouvernement » et « maximum de votes » sont favorisés.

Sur le plan des stratégies électorales utilisées :

- P3a) plus un parti politique utilisera de nouvelles techniques électorales, plus il tendra vers l'objectif « maximum de votes » plutôt que vers les objectifs « bon gouvernement » et « projet politique » ;

P3b) plus un parti politique axera sa campagne sur des éléments de programme, plus il tendra vers l'objectif « projet politique » au détriment des objectifs « bon gouvernement » et « maximum de votes ».

Sur le plan des contraintes institutionnelles externes :

P4a) plus le caractère imprévisible d'un système électoral sera élevé pour la répartition des sièges, moins les partis politiques miseront de façon prioritaire sur l'atteinte d'un « maximum de votes » et plus ils miseront sur les objectifs « bon gouvernement » ou « projet politique » ;

P4b) un niveau élevé de financement étatique accordé à un parti politique favorise les objectifs « maximum de votes » et « bon gouvernement », alors qu'à l'inverse l'objectif « projet politique » est favorisé.

Le tableau 3.2 permet de mettre en relief les contraintes institutionnelles qui découlent des propositions retenues. L'établissement des objectifs partisans poursuivis par une formation politique implique cependant la construction d'un nouveau cadre opératoire. Ce cadre, tout en s'inspirant des développements proposés par Wolinetz, reposera sur des indicateurs plus pointus.

TABLEAU 3.2
**CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES ASSOCIÉES
 AUX OBJECTIFS PARTISANS PRIORISÉS**

	PROPOSITIONS	CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES	OBJECTIFS PARTISANS PRIORISÉS
Internes et formelles	P1a	Participation élevée des membres dans l'élaboration du programme	Projet politique sinon bon gouvernement ou maximum de votes
	P1b	Niveau élevé d'obligation de rendre compte du chef	Projet politique sinon bon gouvernement ou maximum de votes
Internes et informelles	P2a	Caractère idéologique de la motivation des membres	Projet politique sinon bon gouvernement ou maximum de votes
	P2b	Existence de factions	Projet politique sinon bon gouvernement ou maximum de votes
Électorales	P3a	Utilisation élevée des nouvelles techniques électorales	L'objectif maximum de votes est favorisé au détriment des objectifs projet politique et bon gouvernement
	P3b	Message central de la campagne associé au programme	Projet politique sinon maximum de votes ou bon gouvernement
Externes	P4a	Un système électoral imprévisible en nombre de sièges	L'objectif maximum de votes sera moins favorisé, à l'inverse les objectifs bon gouvernement ou « projet politique le seront
	P4b	Financement étatique élevé	Maximum de votes ou bon gouvernement sinon projet politique

3.4 LES INDICATEURS DÉCOULANT DU CADRE CONCEPTUEL

Afin de déterminer les objectifs partisans sélectionnés par un parti politique, il importe de définir, à l'aide d'indicateurs précis, la nature de ses contraintes institutionnelles. C'est d'ailleurs, contrairement à ce que font Müller et Strom, ce que propose Wolinetz. Nous

présentons les indicateurs retenus par ce dernier au tableau 3.3. Il soutient que les partis dont l'objectif premier est celui de « projet politique » devraient avoir un pourcentage élevé de temps passé en congrès. Il en est de même pour la cohérence des politiques et l'insistance sur le contenu durant les campagnes.

À l'opposé, les partis caractérisés par des objectifs de « maximum de votes » se démarqueraient en adoptant de nouvelles techniques électorales (publicité, campagnes négatives et sondages d'opinion fréquents). Notons que Wolinetz considère que le parti de type « bon gouvernement » constitue le plus difficile à opérationnaliser. Il y distingue particulièrement l'adoption de stratégies ayant de faibles risques en matière de gains électoraux, puisque ces partis souhaitent d'abord participer à la gouverne de l'État. En effet, dans un contexte de gouvernement de coalition, un tel parti souhaite préserver différentes possibilités d'alliances.

Le choix des indicateurs effectué par Wolinetz pose cependant deux problèmes méthodologiques importants. Dans un premier temps, il introduit des indicateurs dont la portée est difficilement vérifiable empiriquement. C'est notamment le cas en ce qui concerne la teneur du débat, le niveau de participation et la cohérence des politiques. Il nous faudra donc utiliser des indicateurs plus pointus. Deuxièmement, les indicateurs retenus par Wolinetz ne couvrent pas l'ensemble des propositions qui découlent du cadre conceptuel de Müller et Strom.

Pour répondre adéquatement à ce dernier, il importe donc d'y associer d'autres indicateurs qui sont absents du cadre opératoire développé par Wolinetz. De même, il retient plusieurs indicateurs qui peuvent être assimilés à des mécanismes de compensation. C'est le cas du niveau de participation des membres dans la formulation des politiques et de l'existence d'infrastructures de recherche. Cela implique une certaine catégorisation des indicateurs quant à leur portée interprétative.

TABLEAU 3.3
 MESURES OPÉRATIONNELLES DES OBJECTIFS PARTISANS
 SELON WOLINETZ (2002: 155)

INDICATEURS POSSIBLES	PROJET POLITIQUE	MAXIMUM DE VOTES	BON GOUVERNEMENT
DÉBAT POLITIQUE INTERNE			
% DE TEMPS EN CONGRÈS	ÉLEVÉ	FAIBLE	FAIBLE
Teneur du débat	Intense et centré sur le contenu	Diffus et non centré	Diffus et non centré
Niveau de participation	Étendu et participation de tous les niveaux	Limité à la direction et aux commissions permanentes	Limité à la direction et aux commissions permanentes
Cohérence des politiques	Élevée	Moyenne à faible selon la volonté du chef, les occasions électorales et les structures	Moyenne à faible
CAMPAGNES ÉLECTORALES			
ENJEUX DE POLITIQUES À L'AVANT-PLAN	ÉLEVÉS	SELON L'HUMEUR DE L'ÉLECTORAT	FAIBLES
Type de stratégies	Suite logique des politiques adoptées	Politiques développées pour atteindre les objectifs stratégiques de maximiser les votes	Variable tout en assurant un minimum de risques
Utilisation de nouvelles techniques électorales	Faible à moyenne	Élevée	Faible à moyenne
Infrastructures de recherche pour soutenir le développement de politiques	Existantes	Minimales ou à la disposition du chef et des élus	Minimales ou à la disposition du chef et des élus

TABLEAU 3.4
INDICATEURS ASSOCIÉS AUX CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES

PROPOSITIONS	CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES	INDICATEURS RETENUS
P1a Nature du débat interne	Participation des membres au programme	% de militants qui considèrent que la participation des militants à la rédaction du programme est élevée Perception des cadres quant à la participation des militants à la rédaction du programme % du temps passé en congrès à débattre du programme Caractère permanent du programme
P1b Obligation de rendre compte du chef	Niveau élevé d'obligation de rendre compte du chef	% de militants qui considèrent que le niveau de confiance devrait être supérieur à 70 % Existence ou non d'un mécanisme formel de vote de confiance Marge de manœuvre d'un chef pour annoncer une mesure qui ne figure pas dans le programme de son parti Marge de manœuvre du chef pour ne pas appliquer une mesure qui figure dans le programme du parti Niveau de concordance entre les engagements électoraux et le programme du parti
P2a Militantisme	Caractère idéologique de la motivation des membres	% des militants qui s'engagent d'abord pour voir leurs idées être mises en application % des autres militants qui s'engagent d'abord pour voir leurs idées être mises en application Perception des cadres quant au caractère idéologique de la motivation des militants (en %)
P2b Homogénéité du parti	Existence de factions	Existence ou non de factions
P3a Techniques électorales	Niveau d'utilisation de nouvelles techniques électorales	Niveau de l'importance accordée aux outils publicitaires et aux outils de communication découlant d'Internet Importance des groupes de discussion tenus en prévision d'une campagne électorale et de sondages internes
P3b Stratégies électorales	Fondement des stratégies électorales associées au message	Nature du thème électoral Présence des enjeux de politiques dans les remarques de clôture au débat des chefs ou dans le message de fin de campagne
P4a Système partisan	Un système électoral imprévisible en nombre de sièges	L'écart entre le nombre de sièges et le nombre de votes en pourcentage, pour chacune des années de référence et l'écart moyen observé pendant la période étudiée
P4b Loi électorale	Financement étatique plus faible	L'écart en % de financement public sur l'ensemble des revenus d'un parti politique avec la moyenne des trois principaux partis

Le tableau 3.4 présente les indicateurs associés à chacune des propositions décrites aux fins de la présente recherche. Tout en reprenant les principales caractéristiques par Wolinetz, soit la nature du débat interne, la cohérence des politiques, la présence des enjeux de politiques pendant les élections, le fondement des stratégies électorales et l'utilisation de nouvelles techniques électorales, le cadre opératoire développé s'avère plus complet. Notamment en regard des propositions P1a et P1b, les indicateurs retenus sont plus ciblés. De même, certains indicateurs découlent des propositions qui n'étaient pas prises en compte dans le cadre opératoire de Wolinetz. C'est d'ailleurs le cas pour les propositions P2a, P2b, P4a et P4b.

Le tableau 3.5 contient les indicateurs retenus, tout comme leur portée interprétative. La décentralisation institutionnelle sur le plan de la formulation des orientations, les mécanismes d'obligation de rendre compte envers le chef, la culture institutionnelle liée à la nature de la motivation des membres et l'existence de factions constituent des contraintes institutionnelles internes. De même, l'utilisation de nouvelles techniques électorales et le choix des stratégies électorales sont des caractéristiques propres à chaque parti politique. À l'opposé, les règles électorales, dont le mode de scrutin et la participation de l'État au financement des partis, constituent des contraintes institutionnelles externes aux partis. Il convient maintenant de préciser la portée interprétative de chacun de ces indicateurs.

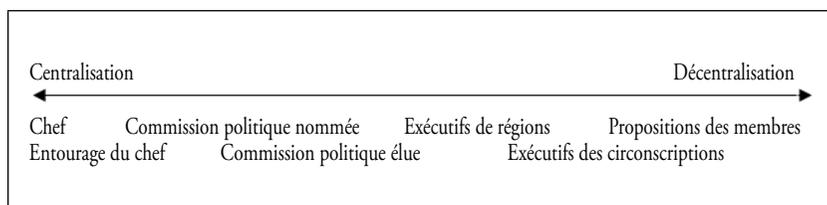
TABLEAU 3.5
INTERPRÉTATIONS DES INDICATEURS ASSOCIÉS
AUX CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES

INDICATEURS RETENUS	PROJET POLITIQUE	MAXIMUM DE VOTES	BON GOUVERNEMENT
Nature du débat interne			
% de militants qui considèrent que la participation des militants à la rédaction du programme est élevée	Élevé	Peu élevé	Peu élevé
Perception des cadres quant à la participation des militants à la rédaction du programme	Élevée	Peu élevée	Peu élevée
% du temps passé en congrès à débattre du programme	Élevé	Peu élevé	Peu élevé
Caractère permanent du programme	Oui	Non	Non
Niveau d'obligation de rendre compte du chef			
% de militants qui considèrent que le niveau de confiance devrait être supérieur à 70 %	Élevé	Peu élevé	Peu élevé
Existence ou non d'un mécanisme formel de vote de confiance	Oui	Non	Non
Marge de manœuvre d'un chef pour annoncer une mesure qui ne figure pas dans le programme de son parti	Peu élevée	Élevée	Élevée
Marge de manœuvre d'un chef pour refuser une mesure qui figure dans le programme du parti	Peu élevée	Élevée	Élevée
Niveau de concordance entre les engagements électoraux et le programme	Élevé	En fonction de l'humeur de l'électorat	En fonction de sa capacité à gouverner
La motivation des membres			
% des militants qui s'engagent d'abord pour voir leurs idées être mises en application	Élevé	Peu élevé	Peu élevé
% des autres militants qui s'engagent d'abord pour voir leurs idées être mises en application	Élevé	Peu élevé	Peu élevé
Perception des cadres quant au caractère idéologique de la motivation des militants en %	Élevée	Peu élevée	Peu élevée

INDICATEURS RETENUS	PROJET POLITIQUE	MAXIMUM DE VOTES	BON GOUVERNEMENT
Existence de factions Existence ou non de factions	Oui	Non	Non
Nouvelles techniques électorales Niveau de l'importance accordée aux outils publicitaires et aux outils de communication découlant d'Internet Importance des groupes de discussion tenus en prévision d'une campagne électorale et de sondages internes	Faible à moyen Faible à moyenne	Élevé Élevée	Faible à moyen Faible à moyenne
Fondement des stratégies électorales Nature du thème électoral Présence des enjeux de politiques dans les remarques de clôture au débat des chefs ou dans le message de fin de campagne	Insistance sur les politiques proposées Élevée	Objectif stratégique de maximiser les votes Selon l'humeur de l'électorat	Insistance sur la compétence de l'équipe Faible
Système électoral L'écart entre le nombre de sièges et le nombre de votes en pourcentage, pour chacune des années de référence et l'écart moyen observé pendant la période étudiée	Élevé	Peu élevé	Élevé
Loi électorale % de financement public sur l'ensemble des revenus d'un parti politique	Peu élevé	Élevé	Élevé

Par ailleurs, la proposition P1a repose sur la participation effective des membres à la rédaction du programme. Dans une formation politique, cette participation peut prendre plusieurs formes. Le graphique 3.1 met d'ailleurs en relief une échelle de la participation des membres au programme d'un point de vue institutionnel. Ainsi, plus la participation des membres sera élevée, plus le processus sera décentralisé. À l'inverse, plus le processus sera centralisé, moins élevée sera la participation des membres. En somme, plus le chef sera engagé dans la rédaction du programme, plus ce processus sera centralisé.

GRAPHIQUE 3.1
ÉCHELLE DU NIVEAU DE PARTICIPATION DES MEMBRES
DANS LA RÉDACTION DU PROGRAMME



D'abord, le niveau de décentralisation sera mesuré par le pourcentage de militants qui considèrent que la participation des militants à la rédaction du programme est élevée. Au-delà d'une analyse primaire des statuts, cet indicateur permet de dégager l'opinion des militants à l'égard du niveau réel de leur participation. Une participation élevée des membres à la rédaction du programme se traduit par des contraintes supplémentaires pour un leader politique. Ainsi, ce dernier peut être appelé à négocier davantage ou à intervenir auprès des militants. Cela signifie aussi qu'il peut perdre des batailles sur le contenu du programme. L'indicateur associé à la perception qu'entretiennent les cadres d'un parti à l'égard de la participation des membres au programme permettra plutôt, en plus de rappeler les statuts d'un parti, de dégager la perception de ces derniers en matière de contraintes.

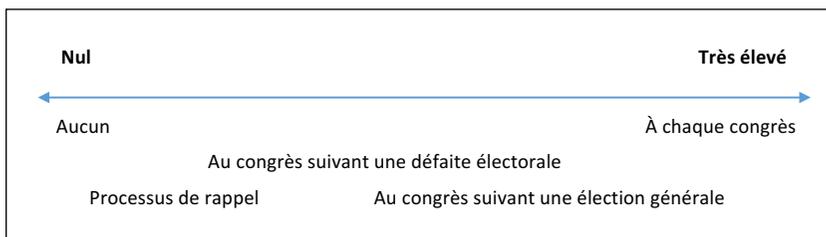
Dans le cas du temps passé en congrès, cet indicateur permet de mesurer la priorité organisationnelle d'un parti lorsque sont réunis

ses principaux militants selon la place occupée par des discussions entourant l'organisation électorale, la stratégie politique, les conférences et les débats portant sur des orientations politiques. Quant au caractère permanent ou non d'un programme, cet indicateur permet de comprendre si le débat s'articule sur des orientations continuellement renouvelées selon le contexte politique ou sur un document de base qui doit être amendé de congrès en congrès. Si tel est le cas, le débat interne aura toujours comme point d'ancrage les orientations adoptées lors du dernier congrès, ce qui a pour effet de mobiliser davantage les militants sur la base d'un clivage entre réformateurs et tenants du statu quo. Cela a également pour effet d'accorder une valeur plus grande au programme que s'il ne s'agissait que d'un document d'orientation en vue de la construction d'un programme électoral. Dans la perspective d'une défaite, ce dernier revêt bien entendu un caractère très éphémère.

De la même manière, en ce qui a trait à la proposition P1b, les indicateurs retenus pour évaluer l'obligation de rendre compte du chef permettront de mesurer le niveau de contraintes institutionnelles lié à la confiance envers le chef. Ainsi, tel qu'illustré au graphique 3.2, plus les règles entourant la tenue d'un vote de confiance seront rigides, plus le niveau de contraintes formelles sera élevé.

GRAPHIQUE 3.2

ÉCHELLE DE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE ASSOCIÉ AUX RÈGLES FORMELLES DE VOTE DE CONFIANCE À L'ÉGARD D'UN CHEF DE PARTI



En vertu de cette échelle, un vote de confiance envers le chef à chaque congrès constitue l'obligation de rendre compte la plus élevée. La valeur de 100 % lui est accolée. À l'inverse, l'inexistence d'un

mécanisme de contrôle envers le chef se traduit par une valeur de 0 %. L'échelle présentée au graphique 3.2 regroupe les cinq types de formules possibles, un processus de rappel a une valeur de 25 %, un vote de confiance statutaire à chaque congrès suivant une défaite électorale a une valeur de 50 % et un vote statutaire à chaque congrès suivant une élection générale a une valeur de 75 %.

Aux règles formelles, il faut également ajouter, en analysant la tradition des partis étudiés, le seuil symbolique d'appui nécessaire pour demeurer solidement en poste. En effet, chaque parti dispose d'une tradition qui lui est propre en fonction de précédents. Par exemple, un parti peut avoir des règles formelles strictes alors que, de façon symbolique, un chef peut obtenir 60 % d'appuis et demeurer solidement en poste. Un autre parti peut avoir des règles formelles plus souples, mais exiger de façon informelle un appui de 70 % des membres votants. Les mécanismes d'obligation de rendre compte ont donc deux composantes, l'une formelle et l'autre symbolique. En plus de l'existence de mécanismes formels d'obligation de rendre compte, nous mesurerons donc le niveau d'obligation de rendre compte du chef par le pourcentage de militants qui considèrent que le niveau de la confiance accordée à un chef de parti devrait être supérieur à 70 %. Plus le pourcentage sera élevé, plus le niveau d'obligation de rendre compte sera important.

Le niveau d'obligation de rendre compte avec lequel doit composer un chef sera également évalué en fonction de sa marge de manœuvre pour annoncer une mesure qui ne figure pas dans le programme de son parti, par sa marge de manœuvre pour refuser une mesure qui est contenue dans le programme du parti et par le niveau de concordance entre les engagements électoraux et le programme du parti. Dans les deux premiers cas, une faible marge de manœuvre peut indiquer qu'un chef de parti est davantage lié au programme de son parti et qu'il doit composer avec un niveau d'obligation de rendre compte élevé. En ce qui concerne le niveau de cohérence avec les engagements électoraux, un niveau élevé de concordance entre le programme et les engagements électoraux témoignera également d'un niveau d'obligation de rendre compte élevé.

Pour la proposition P2a, le caractère idéologique de la motivation des membres peut être mesuré par le pourcentage des militants qui s'engagent d'abord pour voir leurs idées mises en application. Plus ce nombre sera élevé, plus un parti pourra être considéré comme ayant un fondement idéologique élevé. Cette mesure de la nature de la motivation des membres permet de comprendre la culture institutionnelle. Plus leur militantisme sera motivé par la réalisation d'éléments programmatiques, plus le niveau de contraintes imposées au leader sera élevé. De la même manière, nous avons retenu la perception entretenue par les militants et envers leurs collègues ainsi que celle des cadres. De même, pour la proposition P2b, l'existence de factions, où des groupes internes structurés disposent de leur propre programme politique, révélera un niveau plus élevé de contraintes pour le leader dans la mesure où celles-ci ont des répercussions sur l'unité de sa formation.

La proposition P3a repose sur le niveau d'utilisation de nouvelles techniques électorales. Il s'en dégage deux indicateurs qui reposent sur les travaux de Wolinetz. L'un est associé aux stratégies de communications et de relations publiques, alors que l'autre est associé aux outils de mesure de l'opinion publique. Il s'agit de l'importance accordée aux outils publicitaires et aux outils de communication découlant d'Internet. S'y ajoute l'importance qu'occupe la tenue de groupes de discussion et de sondages internes en prévision d'une campagne électorale.

Le fondement de la stratégie électorale, retrouvé à la base de la proposition P3b, peut être mesuré par la présence ou non d'enjeux de politiques publiques lors des remarques de clôture au débat des chefs ou dans le message de fin de campagne. Par exemple, une insistance élevée sur les politiques proposées indiquera une volonté de convaincre les électeurs d'adhérer à la vision qui est offerte. L'analyse du thème électoral retenu peut également s'avérer révélatrice. En effet, s'il est bien délimité, ce dernier indique la nature de l'objectif stratégique poursuivi pendant une campagne électorale.

Quant au caractère prévisible des résultats électoraux qui est à la base de la proposition P4a, il peut se mesurer en calculant l'écart,

en pourcentage, entre le nombre de sièges et le nombre de votes. Plus cet écart sera grand, moins les effets du mode de scrutin seront prévisibles quant au nombre de sièges au Parlement. Pour évaluer l'évolution de cet indice, il est possible de calculer la différence entre celui-ci et la moyenne des écarts observés pendant l'ensemble de la période étudiée. Enfin, la nature du financement d'un parti peut être évaluée par le pourcentage de financement étatique. Un financement étatique élevé en proportion du financement venant des militants devrait se traduire par une diminution des contraintes posées envers un leader. En principe, celui-ci devrait être moins redevable envers sa base militante puisqu'il dispose de revenus de financement autonome.

La perception recueillie auprès des militants et des cadres –

Les propositions retenues supposent que des contraintes institutionnelles permettent de distinguer les objectifs partisans priorisés, soit « projet politique », « bon gouvernement » ou « maximum de votes ». Dans cette optique, un parti politique pourrait donc être défini en fonction de l'objectif partisan qu'il priorise pendant une période donnée. Une pondération des résultats associés à chacune des propositions permettra d'établir l'objectif partisan priorisé par le PQ, à différents moments de son histoire. Une comparaison des résultats obtenus avec la perception de militants et de cadres quant aux objectifs partisans poursuivis par leur formation politique permettra aussi d'évaluer la pertinence de ce cadre conceptuel et des propositions qui en découlent.

* * *

En résumé, une adaptation du cadre opératoire proposé par Wolinetz permet d'obtenir des indicateurs plus pointus. Ces derniers serviront à diagnostiquer les paramètres institutionnels internes qui ont marqué l'évolution interne du Parti québécois ainsi que les caractéristiques pertinentes associées à son environnement partisan. Ceux-ci permettront enfin de retracer l'objectif partisan qu'il a priorisé depuis Jacques Parizeau.

Dans les pages qui suivent et qui abordent l'aspect empirique de cette analyse, il conviendra d'effectuer une pondération afin d'associer un objectif partisan dominant à chacune des périodes étudiées. Cela s'articule en deux étapes, soit une étude des principales contraintes institutionnelles internes et externes associées au PQ, suivie d'une évaluation de ses objectifs partisans poursuivis dans le temps.

CHAPITRE 4

La démocratie au sein du Parti québécois

N ombreux sont ceux et celles qui ont affublé de formules-chocs la relation complexe qui semble exister entre le Parti québécois et les chefs qui se sont succédé à sa direction. Certains ont même prétendu qu'il s'agissait d'un parti qui dévore ses chefs. Il est vrai que, depuis le départ de Jacques Parizeau, le roulement des chefs du Parti québécois n'a pas d'équivalent chez ses principaux rivaux. Dans la même veine, journalistes, commentateurs et analystes politiques ont toujours tendance à anticiper des débats houleux entre des militants et la direction du parti, pratiquement à la veille de chaque congrès. Or, comme nous le verrons, tout indique que le PQ a amorcé une certaine période de mutation qui invite à davantage de nuance.

Au Parti québécois, l'objectif de réaliser la souveraineté est d'abord de nature politique et se retrouve inscrit à l'article 1 de son programme plutôt que dans ses statuts. En parlant de Pierre Marc Johnson qui a succédé à René Lévesque avant d'être remplacé par Jacques Parizeau, Marcel Léger écrivait dans son autobiographie :

Le nouveau chef devra bientôt exprimer son point de vue là-dessus. Ou bien on enlève l'article 1 et on le remplace carrément ou bien on le modifie et on explique pourquoi. Ou encore on le laisse en place, mais alors on aura le devoir d'en faire la promotion (Léger, 1986: 310).

Il y a plus de trente ans, un des premiers élus du PQ résumait donc déjà bien la question qui est revenue hanter périodiquement

tous les chefs du Parti québécois. Que doit-on privilégier? Le bon gouvernement ou l'indépendance? Est-ce nécessaire de choisir entre ces deux objectifs partisans? Cet ancien ministre de René Lévesque répondait que le chef devait trancher clairement la question.

Par ailleurs, même si le PQ fut fondé il y a plus de 50 ans, il n'existait pas de données récentes permettant de tracer un portrait du fonctionnement de sa composante organisationnelle interne. La dernière analyse approfondie est celle de Vera Murray (1976). Elle y explique l'existence d'une certaine tension entre des militants qu'on qualifiait de participationnistes et les autres appelés technocrates. Les premiers souhaitaient une démocratie participative interne forte alors que les autres étaient davantage sensibles aux résultats. Associé à ce dernier courant, René Lévesque n'a pas été en mesure de faire adopter sa vision du fonctionnement interne de son parti au départ. Murray note cependant une influence graduelle du courant soutenue par M. Lévesque. Ainsi :

Or, au fur et à mesure que le PQ s'est institutionnalisé et s'est montré de plus en plus préoccupé par son efficacité électorale, une troisième tendance a pris de l'importance dans le parti : les « organisateurs ». Ces derniers sont tenants d'une conception plus traditionnelle de la politique, pour qui l'objectif à privilégier est une organisation électorale forte. Néanmoins, comme au niveau du programme et des structures, c'est le groupe des technocrates qui a jusqu'à présent contrôlé les orientations stratégiques du PQ (Murray, 1976 : 176).

Puisque le PQ a été appelé à former le gouvernement à quatre reprises depuis ce temps, il est possible de vérifier si son institutionnalisation a eu une influence encore plus importante sur son mode de fonctionnement interne et sur sa direction. Un processus de prise de décisions décentralisé entourant les orientations politiques devrait favoriser la sélection de l'objectif partisan « projet politique » et, à l'inverse, les objectifs « bon gouvernement » et « maximum de votes » seraient favorisés.

Inspirées des statuts du parti communiste yougoslave, les règles de fonctionnement régissant le débat interne du PQ sont le fruit d'un

compromis survenu au moment de la fondation du parti. Comme le rappelle Murray :

Les structures dont le PQ s'est doté à sa fondation représentent un compromis entre deux conceptions différentes du parti et de son fonctionnement : l'une technocratique et l'autre « participationniste ». Mais, dans ce compromis, le courant participationniste domine nettement (Murray, 1976 : 140).

Dès ce moment, des contraintes permettant d'encadrer le débat interne ont été imposées au chef. André Larocque résume ainsi le climat qui existait à l'époque :

Pour le plus grand inconfort du chef du parti, les mois qui ont précédé le congrès de fondation, en octobre 1968, ont été marqués assez fréquemment par des affrontements entre ex-libéraux (« la gang à Lévesque ») et les « participationnistes » (la gang du centre de documentation et de recherche). Curieusement, et cela sera expliqué plus loin, les seconds avaient remporté la guerre des statuts et ils allaient également gagner celle de la guerre des règlements et procédures qui prévaudraient lors de la tenue du congrès de fondation, à Québec. Deux groupes s'affrontaient : d'un côté, les spécialistes du traditionnel Code Morin et, de l'autre, les innovateurs qui voulaient que ce congrès appartienne aux membres plutôt qu'à la direction du parti (Larocque, 2007 : 83).

Dès sa fondation, le PQ voulait donc être un parti décentralisé quant à son débat interne. Les règles formelles qui furent adoptées, qui n'ont d'ailleurs que peu évolué jusqu'en 2005, accordent une place importante aux membres.

Pour évaluer la nature du débat interne, nous avons retenu quatre indicateurs. Il s'agit 1) de la perception des militants qui considèrent élevée leur participation à l'établissement du programme, 2) de la perception des cadres quant à la participation des militants envers le programme, 3) du temps passé en congrès dévolu aux discussions entourant le programme et 4) du caractère permanent ou non de ce dernier.

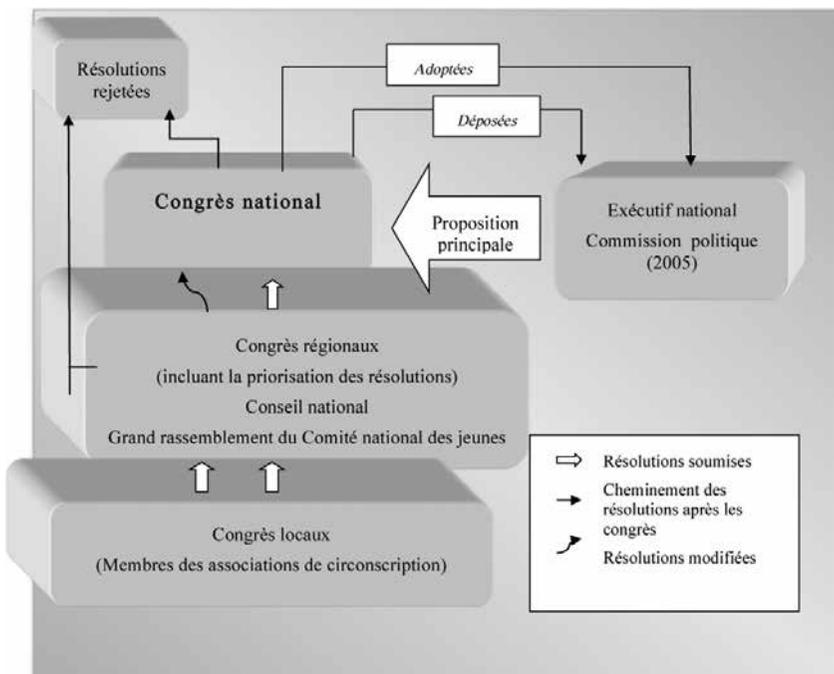
4.1 LA PARTICIPATION DES MEMBRES DU PQ AU PROGRAMME

Le niveau de participation des membres à l'établissement du programme constitue un indicateur bien établi. Comme nous l'avons vu lors de notre revue de la littérature, Janda a postulé dès 1970 que plus les organisations locales participent à la formulation des politiques, plus un parti sera décentré.

Pour évaluer ce niveau de décentralisation au sein du Parti québécois, nous disposons de données qui proviennent à la fois des militants et des officiers du parti. En entrevue, les cadres interrogés ont tous affirmé, à l'exception d'un seul, que le processus était très décentralisé, de façon stable sous le règne de Jacques Parizeau, Lucien Bouchard et Bernard Landry. En réponse au questionnaire qui leur était destiné, les militants régionaux du PQ ont plutôt perçu des variations dans le temps quant à leur capacité d'avoir leur mot à dire dans la rédaction du programme.

Pourtant, les statuts du parti sont clairs. À l'article 1 du chapitre IV, on peut lire : « Tout membre a le droit et le devoir de participer à l'élaboration du programme du Parti et de contribuer selon ses moyens à la réalisation de ses objectifs » (Parti québécois, 1994 : 223). Le graphique 4.1 illustre d'ailleurs le processus d'adoption du programme tel qu'il est prévu dans les statuts du parti. Depuis 2005, le Parti québécois s'est doté d'une commission politique.

GRAPHIQUE 4.1
PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PROGRAMME AU PARTI QUÉBÉCOIS



Les résultats obtenus en entrevues révèlent l'existence de deux processus distincts : l'un pour le programme où les militants sont appelés à jouer un rôle de premier plan et qui est adopté lors du congrès des membres et un autre, celui des engagements électoraux, où le processus de rédaction s'avère nettement plus centralisé auprès du chef. Un ancien conseiller du premier ministre précise :

Le programme vient des militants. La plateforme électorale est plutôt produite par un comité de la plateforme qui ne reprend que des objectifs pour un mandat. Ce texte doit être ancré dans le moment. Il ne peut être rédigé deux ans à l'avance ou deux ans après. Après sa rédaction, il est proposé au comité exécutif du parti, mais le chef de cabinet passe dessus avant et après chacune des étapes de rédaction. Les engagements électoraux découlent du comité de campagne alors que le chef de cabinet se transforme en responsable de campagne. En 1998, par exemple, les engagements de campagne ont

été écrits jour après jour, voire la veille, tout en respectant un cadre financier venant des projections gouvernementales.

Un ancien chef de cabinet confirme l'existence de deux processus distincts. Ainsi :

Il y a une distinction importante entre la rédaction du programme et celle des engagements électoraux. Le programme électoral est davantage axé sur le quotidien des gens alors que le programme est une vision de pays. Le programme est donc par définition plus loin de ce qui affecte les gens. Contrairement à la plateforme électorale, le programme n'a pas à être sexy. Il est davantage ancré sur le court terme. Pour le programme électoral, il s'agit d'une autre *game* où le pouvoir décisionnel se déplace vers le chef et l'exécutif national.

Un autre ancien chef de cabinet ayant servi à un autre moment confirme le caractère central de la plateforme électorale. Selon lui :

Cela marque une césure entre la vie idyllique des partis versus la réalité électorale. Le programme électoral est plus près de la conjoncture et repose sur un cadre financier. Pour la marge de manœuvre du chef, c'est beaucoup une question de timing où, deux ans avant l'élection, c'est trop tôt. Avec la fièvre électorale, cela devient possible alors que le PQ devient une bête agissante dans l'optique de gagner les élections. Le clivage entre purs et durs disparaît facilement puisque des propositions trop radicales se feraient battre.

Un proche conseiller du premier ministre explique que le processus de rédaction du programme et celui des engagements électoraux sont le fruit d'un processus de marchandage dans la distribution du pouvoir entre les chefs et les militants. Il s'agit, pour la période étudiée à tout le moins, d'une situation informelle d'équilibre. Ainsi :

l'influence du chef est relativement limitée quant au programme. Il existe un équilibre au sein du PQ. Le programme appartient aux militants alors que les engagements électoraux appartiennent au chef à condition d'y retrouver les éléments centraux du programme.

Un ancien directeur de cabinet confirme: « Il y a un certain compromis interne, le programme, c'est l'affaire des militants et les engagements électoraux appartiennent au chef. » Par ailleurs, un ancien

ministre précise la manière dont les dirigeants du parti perçoivent le programme :

Il y a une distinction entre le programme et la plateforme électorale. Le programme est perçu par les militants comme étant un moyen de faire vivre la culture démocratique du parti plus que de construire l'agenda du gouvernement. Les militants savent et ils acceptent que tout ne sera pas fait. Le programme est une carte routière, un énoncé d'intentions. Malgré mon plus grand respect pour les militants, le processus conduit à un catalogue de mesures dont le contenu est impossible à financer dans un même mandat. Le programme est d'ailleurs plus succinct sur la création de la richesse que sur les dépenses de programmes.

Un ancien directeur de cabinet du premier ministre confirme cette conception du programme entretenue par les dirigeants : « Le programme, c'est comme un catalogue d'intentions ou comme une carte routière. » Il ajoute que, « dans l'intervalle, la politique est plus ciblée et on doit voir à plus court terme ». Il note cependant qu'il est important de ne pas présenter une mesure qui va à l'encontre du programme dans les engagements électoraux.

Sur l'adoption du programme, les officiers interrogés indiquent que l'influence du chef était relativement limitée sous messieurs Parizeau, Bouchard et Landry. Selon un ancien chef de cabinet du premier ministre : « Sauf au départ du processus, la marge de manœuvre du chef est très faible. Quand c'est parti, c'est parti. Il est difficile de changer le cours des choses. » Une ministre d'expérience confirme la décentralisation élevée du processus : « Même la priorisation des résolutions est décidée en congrès régionaux. » Pour un ancien directeur de cabinet du premier ministre :

le processus des militants est fondamental. Les instances régionales jouent leur rôle en tenant des mini-congrès, ce qui est extrêmement riche. La vie démocratique est également très forte dans les comtés. Il y a d'ailleurs une *game* politique très importante entre les comtés en ce qui concerne la priorisation des résolutions.

Un militant de longue date tient à préciser que ce sont des chapelles qui rédigent le programme du parti, des chapelles gauchistes

émanant du milieu social dans le cas de ceux qui sont plus socialistes que souverainistes.

Un ancien ministre précise l'attitude du chef :

Il y a un filtre des propositions et des règles. Une proposition doit passer les étapes du congrès local, puis celles du congrès régional avant de se rendre au national... Sur le programme, le chef demeure toujours prudent. Il lui est cependant possible de passer des messages...

Un autre ancien ministre ajoute :

La rédaction du programme engage toute la base militante, du bas vers le haut. Il s'agit d'une compensation pour les militants. Le chef fait et fait faire un travail de vigie et de monitoring pour identifier les questions potentiellement problématiques. Il essaie, si possible, de les désamorcer au plus bas niveau possible par un mécanisme de suivi de relais et de courroie de transmission.

À cet égard, un ancien conseiller apporte la nuance suivante : « Le chef exprime ce qu'il souhaite ne pas voir apparaître dans la proposition principale, mais il ne dispose pas pour autant d'un droit de veto ; il doit convaincre. »

De façon plus imagée, un ancien conseiller indique que le processus d'adoption du programme peut parfois être vécu assez péniblement par un chef du PQ : « Le mécanisme d'adoption du programme et la place que les militants occupent dans sa rédaction peuvent permettre d'embêter le chef. » Et d'ajouter : « Cela peut se transformer en « séance d'extirpation de points noirs ». Un autre conseiller précise qu'en congrès le chef doit envoyer ses seconds les plus influents. Ainsi, « une intervention du chef doit avoir lieu seulement en dernier recours, car à chaque intervention il entache sa crédibilité. Un chef du PQ n'intervient que sur les dossiers d'une importance capitale ou en déclaration à la presse, comme ce fut le cas de M. Bouchard sur la question linguistique en 1996 ». Un ancien directeur de cabinet confirme cette attitude du chef du parti :

Le chef passe ses principales idées au comité de programme. Il n'intervient que sur les questions délicates. Quant aux propositions négatives (ex. : élection référendaire), le chef est conscient qu'elles

ne recueillent pas l'appui d'une majorité. Si de telles propositions viennent sur le parquet, cela a par contre pour effet d'occulter le message de communication souhaité. Les partisans de telles propositions s'organisent pour la faire monter dans une région. S'il y a de la nonchalance, ils peuvent réussir. On se dit alors qu'elle se fera battre plus tard. Le dossier linguistique est cependant un dossier à part...

Un autre ancien ministre ajoute :

Il y avait une blague au PQ : qui a lu le programme ? Dans les faits, peu de gens avaient lu le programme d'une page à l'autre. Il arrive cependant que le chef doive mettre sa tête sur le billot et son poing sur la table. En plus de l'article 1, la langue est également un sujet sensible.

Il est possible de tirer quatre constats à la suite des entrevues réalisées. Premièrement, il importe de distinguer le processus d'adoption du programme de celui des engagements électoraux. Au fil des ans, le principe suivant semble s'être institutionnalisé de façon informelle : le programme appartient aux militants, alors que les engagements électoraux appartiennent aux chefs. Deuxièmement, le niveau de participation des membres est considéré comme étant très élevé, tant sous Lucien Bouchard que sous Jacques Parizeau ou Bernard Landry. Pour plusieurs dirigeants du parti, cette décentralisation n'est pas sans causer plusieurs maux de tête au chef.

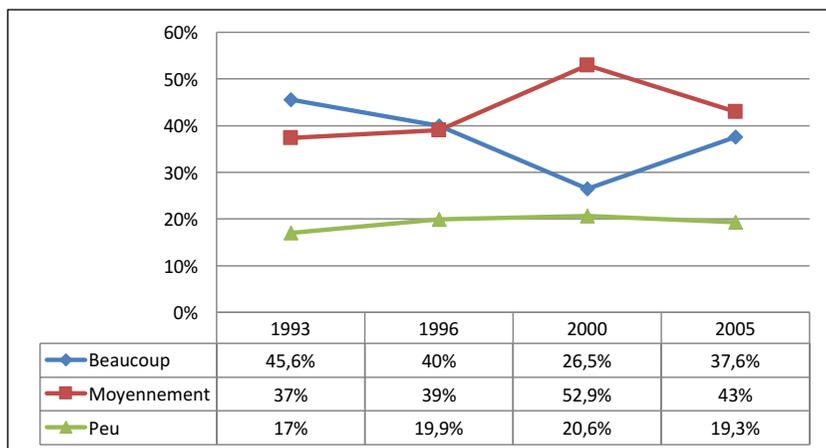
Dans cette veine, les chefs ont dû établir certaines stratégies bien précises pour intervenir dans la rédaction du programme. Par exemple, lors du congrès de 2017 en lien avec la question linguistique, Jean-François Lisée « en personne et son aile parlementaire ont dû défiler au micro à quelques reprises pour calmer les ardeurs des éléments plus radicaux et s'assurer que le futur programme du parti correspondra à leur vision des choses¹ ».

Selon les résultats obtenus après l'envoi du questionnaire, la perception des militants est cependant différente. D'un côté, sur

1. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1055147/parti-quebecois-congres-cegeps-langue-laicite>, consulté le 10 juillet 2018.

l'ensemble de la période étudiée, la part des militants jugeant leur niveau de participation à la rédaction du programme comme étant faible est demeurée stable, soit autour de 20 %. Cela dénote qu'une vaste majorité des militants sondés considèrent avoir une influence sur le programme du Parti québécois. D'un autre côté, le nombre de militants qui considèrent avoir un niveau de participation élevé sur le programme varie dans le temps. Ainsi, de très élevé sous Jacques Parizeau, il connaît une baisse marquée sous Lucien Bouchard pour ensuite connaître une certaine remontée au moment de la « saison des idées » lancée par Bernard Landry. Les statistiques brutes sont d'ailleurs révélatrices. Ces dernières sont associées aux années où le PQ a tenu des congrès d'orientation et sont présentées dans le graphique suivant.

GRAPHIQUE 4.2
NIVEAU DE PARTICIPATION AU PROGRAMME
– PERCEPTION DES MILITANTS DU PQ



Ainsi, pour l'année du congrès de 1993, 45,6 % des 147 militants du PQ ayant répondu à cette question jugeaient qu'ils participaient beaucoup à l'élaboration du programme, 37 % moyennement et 17 % peu. En 1996, alors que 151 militants ont répondu à cette question, les données indiquent l'amorce d'un glissement alors qu'on observe 40 % de beaucoup, 39 % de moyennement et 20 % de peu. L'année 2000, avec 155 répondants, soit avant le départ de Lucien Bouchard,

marque un creux avec 26,5 % de beaucoup, 52,9 % de moyennement et 20,6 % de peu, tandis que l'année 2005 indique, avec 165 répondants, un certain renversement : 37,6 % des militants considèrent alors qu'ils participent beaucoup à la conception du programme, 43 % moyennement et 19,3 % peu.

Les entrevues réalisées auprès des officiers du parti, comme les résultats qui découlent de l'envoi d'un questionnaire de militants, indiquent que le niveau de participation des membres au processus de rédaction du programme est demeuré important pour l'ensemble de la période de Jacques Parizeau à Bernard Landry. Cependant, la perception des militants diffère de celle des cadres. En effet, les militants ont senti qu'ils participaient beaucoup ou moyennement selon le chef en exercice. Cet écart perceptuel pourrait être associé aux particularités du leadership de chacun des chefs.

Un proche conseiller du premier ministre, présent à la première rencontre de Lucien Bouchard avec les présidents de comté en janvier 1996, résume sa perception de la participation des membres : « Le message au chef était clair : il se trouvait sous surveillance puisqu'il était conservateur et pas un vrai souverainiste. » Il ajoute qu'un vrai souverainiste, « c'est quelqu'un qui a été un membre de MSA, qui n'a jamais été un attaché politique, qui ne fait pas de compromis pour des raisons politiques ou stratégiques et qui est opposé au concept de bon gouvernement ».

4.2 QUE FAIT-ON À UN CONGRÈS DU PQ ?

Pour l'ensemble des officiers rencontrés lors des entrevues, le temps passé en congrès pour débattre du programme est demeuré très élevé, peu importe le chef. Un congrès du Parti québécois est perçu, que l'on soit un militant ou un officier du parti, comme un moment réservé pour débattre d'idées politiques. Un militant de longue date exprimait d'ailleurs ce sentiment en ces termes : « Le temps consacré au programme est plus important que tout le reste puisqu'il s'agit d'un parti d'idées et non d'un parti de conquête du pouvoir... Les idées prennent le pas sur les autres considérations. »

Les observations recueillies auprès d'anciens ministres vont dans le même sens. Cette remarque formulée par une ancienne ministre résume bien celles de ses anciens collègues :

90 % du temps en congrès est réservé au contenu. 1979 est la seule exception où la stratégie d'accession à la souveraineté et les modalités d'association ont monopolisé les débats.

Cette donnée est confirmée par un ancien conseiller de premier ministre du Parti québécois. Il ajoute cependant une explication quant à la place occupée par le contenu en congrès : « 90 % du temps en congrès est passé sur le programme. L'organisation prend peu de place et faire un véritable post mortem électoral provoquerait l'implosion du PQ. » Cette réflexion, formulée dans le contexte de la défaite électorale de 2003 et avant le recul historique de 2007, implique qu'il était moins périlleux de débattre d'idées que de débattre des causes d'une défaite électorale. En ce sens, la question nationale ou la question de la langue permettrait de mettre en sourdine d'autres débats associés aux résultats électoraux.

Un ancien directeur de cabinet du premier ministre explique plutôt que le contenu prend une grande place parce qu'il s'agit du salaire du militant qui fait beaucoup de financement et de recrutement :

Leur salaire, c'est de pouvoir contribuer au débat plutôt que de ne discuter de politique qu'en famille le soir de Noël. Or, les solutions aux problèmes ne sont pas simples. On demande à des non-spécialistes de trouver la pierre philosophale.

Il voit donc dans la décentralisation des discussions entourant le programme l'existence d'un véritable mécanisme de compensation.

À la lumière des entrevues réalisées, il convient de constater que le temps consacré à débattre du programme au sein du Parti québécois est demeuré élevé de Jacques Parizeau à Bernard Landry et que cela semble faire consensus. Comme nous le verrons, le caractère permanent du programme est fortement institutionnalisé. Cela est d'autant plus vrai que la direction du parti fut incapable de modifier cette façon de faire malgré deux tentatives sérieuses effectuées entre 1996 et 2005.

4.3 LE CARACTÈRE PERMANENT DU PROGRAMME

Le programme du Parti québécois a un caractère permanent. Ainsi, l'exécutif national du parti fait une proposition principale pour apporter des modifications au programme existant. Les militants en région peuvent également proposer des modifications lors d'un processus structuré sur le plan régional. Une tentative de modifier cette façon de faire fut sérieusement envisagée. Ainsi, un proche conseiller du premier ministre précise :

À l'époque de Lucien Bouchard, il y a eu une volonté de modifier la façon de faire le programme pour que cela ne soit plus un document qui est amendable à chaque congrès, mais plutôt un nouveau document. Cela s'est rapidement traduit par de la résistance et ce projet a été rapidement oublié.

Quelques années plus tard, sous Bernard Landry, on procéda à une nouvelle tentative. Selon un ancien ministre associé de près au chantier du parti portant sur la révision des statuts.

En 2005, il y avait une volonté de réduire le programme de 400 pages à 40 pages. Finalement on est passé de 400 à 200 pages². Les gens ont de la difficulté à comprendre qu'il n'est pas nécessaire d'associer à chaque élément de programme les détails à la virgule près. Si on ne précise pas, certains militants voient ça comme une omission. Il y a des spécialistes, des « cracks » en environnement par exemple, qui entretiennent un sentiment de méfiance à l'égard de la vie démocratique. Ils veulent voir les précisions tout de suite.

Le caractère permanent du programme constitue donc un élément important caractérisant la nature du débat interne au Parti québécois. Les militants y tiennent au point de contrecarrer des efforts venant de la direction du parti pour modifier cette façon de faire.

Contraintes institutionnelles associées à la proposition P1a –

L'examen des contraintes institutionnelles associées à la proposition P1a indique que la participation des membres aux débats internes

2. En 2017, le programme du parti ne dépassait pas 130 pages.

concernant le programme est globalement très élevée au sein du PQ, même pour la période dirigée par Lucien Bouchard.

Pour parvenir à ce constat, nous avons associé la pondération des quatre indicateurs retenus à l'échelle suivante :

MARGINAL	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉ
0-19	20-39	40-59	60-79	80-100

Afin d'établir le niveau de décentralisation de l'élaboration du programme et le pourcentage de temps passé en congrès à débattre du programme selon les cadres, nous avons également utilisé une échelle allant de 1 à 5 où 1 est associé à la signification marginale et 5 à celle de très élevée. Ainsi, 10 des 11 cadres à avoir évalué le niveau de décentralisation dans l'élaboration du programme ont jugé celui-ci comme étant très élevé. Un seul l'a qualifié de faible. La valeur de 94,5 % est donc associée à leur réponse (52/55). Quant au temps passé à débattre du programme en congrès, tous les cadres rencontrés ont jugé que celui-ci était très élevé, pour l'ensemble de la période étudiée (55/55). La valeur de 100 % est donc associée à leur réponse.

Tel qu'illustré au tableau 4.1, le niveau de décentralisation du débat interne du Parti québécois doit être considéré comme étant très élevé sous Jacques Parizeau, Lucien Bouchard et Bernard Landry. En effet, la pondération de nos indicateurs, une fois appliquée à chacune des périodes étudiées, révèle un résultat de 85,03 % pour la période de 1993 à 1995, de 81,94 % pendant la période de 1996 à 2000 et de 83,03 % pendant la période de 2001 à 2005.

TABLEAU 4.1
LA NATURE DU DÉBAT INTERNE AU SEIN DU PARTI QUÉBÉCOIS

P1A NATURE DU DÉBAT INTERNE	PARIZEAU 1993-1995	BOUCHARD 1996-2000	LANDRY 2001-2005
% de militants qui considèrent que leur participation à la rédaction du programme est élevée	45,6 %	33,25 %*	37,6 %
Niveau de décentralisation de l'élaboration du programme selon les cadres	94,5 %	94,5 %	94,5 %
% du temps passé en congrès à discuter du programme selon les cadres	100 %	100 %	100 %
Le programme a un caractère permanent selon les cadres et les statuts	100 %	100 %	100 %
Moyenne de la somme des indicateurs	85,03 %	81,94 %	83,03 %
Niveau de décentralisation du débat interne	Très élevé	Très élevé	Très élevé
Selon la proposition P1a	« Projet politique »	« Projet politique »	« Projet politique »

*Puisqu'il y a eu deux congrès d'orientation sous Lucien Bouchard, nous avons utilisé la moyenne des deux données recueillies.

Avec une moyenne supérieure à 85 %, on note cependant que la période où le niveau de décentralisation du débat interne est apparu comme étant le plus élevé est celle où Jacques Parizeau dirigeait le parti. À l'inverse, la période où le parti était dirigé par Lucien Bouchard affiche le taux le plus faible. À cet égard, il importe de noter que les données associées à Lucien Bouchard indiquent un glissement important entre la période de l'arrivée de celui-ci à la tête du parti et les mois qui ont précédé son départ. Prises isolément, ces dernières données feraient passer la décentralisation à un niveau encore plus bas.

De façon plus précise, selon les indicateurs retenus pour évaluer la participation des membres à la rédaction du programme, seule la perception des militants a varié selon la période et le chef du parti. Les données obtenues indiquent également que la période où les cadres et les militants partagent une lecture plus comparable du niveau de participation des membres est 1994. Cela traduit une différence

importante quant à la perception de chacun. Ainsi, pour 10 cadres sur 11, les militants ont toujours un niveau très élevé de participation dans la détermination du programme. À l'opposé, la perception des militants est que celle-ci varie selon le chef et la période.

En vertu de la proposition P1a, l'objectif partisan poursuivi par le Parti québécois pendant l'ensemble de la période serait celui de « projet politique ». En effet, selon Müller et Strom, un processus de prise de décisions décentralisé entourant les orientations politiques favorisera la sélection de l'objectif partisan « projet politique ». Dans le prochain chapitre, nous verrons que d'autres indicateurs vont dans un sens inverse. Paradoxalement, c'est particulièrement le cas en ce qui concerne l'évolution de la motivation des militants.

CHAPITRE 5

Le pouvoir des membres du PQ

Le militantisme partisan a grandement évolué depuis la fondation du Parti québécois en 1968. Ces changements transcendent les affiliations partisans. Partout en Occident, nous assistons à un déclin du militantisme traditionnel. Le Parti québécois n'y échappe pas. Au début des années 1980, le Parti québécois pouvait compter sur 300 000 membres. C'était l'âge d'or du militantisme partisan au Québec. En comparaison, le PQ n'avait plus que 70 000 membres en 2017¹. Malgré ce déclin au fil du temps, il demeure le parti ayant le plus de membres au sein du système partisan québécois. Cinquante ans après sa fondation, il doit cependant composer avec plusieurs défis.

D'abord, notons celui de faire en sorte que les membres demeurent actifs. C'est une chose d'être membre, cela en est une autre de donner de son temps et de participer activement aux instances. Tout comme son électorat, le PQ fait également face à un vieillissement notable de ses membres. Lors de la dernière course au leadership qui a mené Jean-François Lisée à la direction, nous apprenions que la moyenne d'âge de ses membres était de 61 ans, soit le membership moyen le plus âgé de tous les partis évoluant sur la scène québécoise².

Les membres du PQ ont également connu une diminution de leur pouvoir interne au profit de la professionnalisation du parti. En

1. <https://lactualite.com/societe/2017/03/30/452523/>, consulté le 8 juillet 2018.

2. *Ibid.*

vertu de la loi d'airain développée par Michels (1999) au début du siècle dernier, il existe une dynamique naturelle au sein des organisations politiques qui favorise le renforcement du pouvoir du chef au détriment des militants. Des outils ou des façons de faire permettent cependant de maintenir davantage d'équilibre pour obliger les chefs à rendre des comptes. C'est les cas au Parti québécois.

Pour mieux comprendre la place qu'occupent les militants au PQ, il convient d'abord de réfléchir au contrôle qu'ils exercent sur leur chef. Suivront ensuite l'évolution de leurs motivations et l'existence de factions.

5.1 L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE DU CHEF AU PARTI QUÉBÉCOIS

La proposition P1b prévoit qu'un niveau élevé d'obligation de rendre compte du chef favorisera la sélection de l'objectif partisan « projet politique » et que, à l'inverse, les objectifs « bon gouvernement » ou « maximum de votes » seront favorisés. Afin d'être en mesure d'évaluer le niveau d'obligation de rendre compte dont dispose le chef du Parti québécois, et à l'inverse son niveau d'autonomie, il nous a fallu analyser la cohérence des politiques ainsi que les mécanismes d'obligation de rendre compte existants envers le chef.

Cohérence des politiques – Trois indicateurs permettent de mesurer le niveau de cohérence des politiques du Parti québécois entre 1994 et 2005. Premièrement, la marge de manœuvre d'un chef pour annoncer une mesure qui ne figure pas dans le programme de son parti permet d'illustrer la capacité accordée par les militants à un chef de parti de déroger du programme politique adopté par les membres. Même chose en ce qui concerne la marge de manœuvre dont disposaient les chefs du PQ pour refuser d'appliquer une mesure qui figurait dans le programme. Troisièmement, le Parti québécois, dans ses orientations politiques, s'appuie sur deux documents distincts, soit le programme formellement adopté par les membres en congrès et les engagements électoraux généralement rendus publics et adoptés en conseil national dans les jours qui suivent le déclenchement d'une

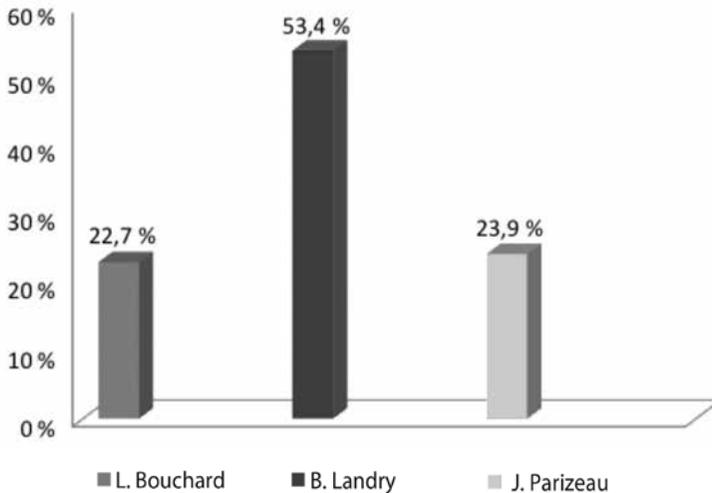
élection³. Comme indicateur permettant d'évaluer la cohérence des politiques, il s'agissait de mesurer le niveau de concordance perçu par les militants entre les engagements électoraux et le programme du parti. En effet, les militants sont les mieux placés pour juger de la cohérence des politiques. Dans les faits, ce sont eux qui accordent la marge de manœuvre dont dispose leur chef. Ce sont également eux qui sont en mesure d'évaluer si les engagements électoraux reflètent bien le programme qu'ils ont adopté.

Les résultats obtenus indiquent que la marge de manœuvre de M. Landry (2003) pour annoncer une mesure qui ne figure pas dans le programme du parti était de façon relative plus réduite que pour MM. Bouchard (1998) et Parizeau (1994). Ces résultats sont d'ailleurs présentés au graphique 5.1. Ainsi, 53,4 % des 163 militants ayant répondu à cette question affirment que Bernard Landry disposait de la plus faible marge de manœuvre pour imposer des politiques auprès de ses militants. Pour Lucien Bouchard, c'était le cas de 22,7 % et, pour Jacques Parizeau, c'était le cas de 23,9 %. Il est donc possible de conclure que la marge de manœuvre dont disposait Bernard Landry était relativement faible, alors que celles de Lucien Bouchard et de Jacques Parizeau étaient plus élevées.

3. En prévision de la campagne électorale de 2018, le Parti québécois a rompu avec cette tradition en dévoilant ses engagements plusieurs mois avant le déclenchement des élections. Celles-ci sont maintenant à dates fixes. Tout indique que la nouvelle façon de faire du PQ s'inscrivait dans une stratégie plus large visant à le relancer alors qu'il rencontrait des difficultés au sein de l'opinion publique.

GRAPHIQUE 5.1

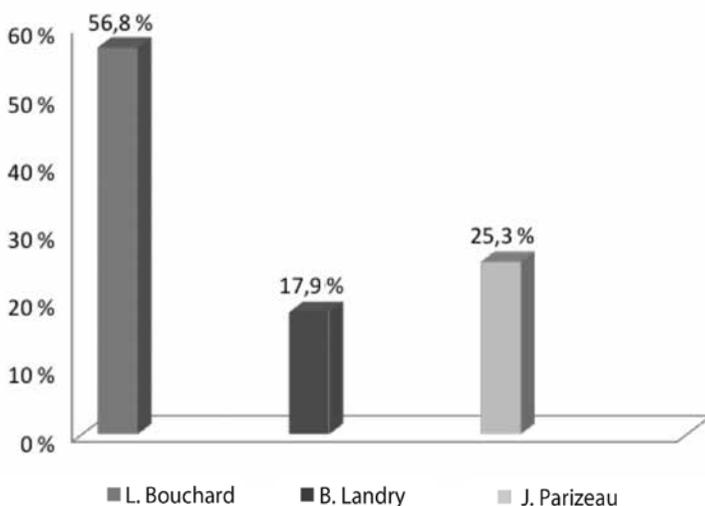
CHEFS DU PQ AYANT LE MOINS DE MARGE DE MANŒUVRE AUPRÈS DES MILITANTS POUR ANNONCER UNE MESURE QUI NE FIGURE PAS DANS LE PROGRAMME (UNE PLUS GRANDE OBLIGATION DE RENDRE COMPTE)



Nous avons également évalué lequel des chefs du PQ pouvait s'appuyer sur une plus grande marge de manœuvre auprès des militants pour refuser d'appliquer une mesure qui ne figurait pas dans le programme. À la différence de l'indicateur précédent, celui-ci permet de mesurer la capacité d'un chef d'aller directement à l'encontre d'une volonté exprimée par des militants. Il s'agit donc d'un niveau de contraintes encore plus élevé. Les résultats sont illustrés au graphique 5.2. Ainsi, sur 162 répondants, 56,8% des militants interrogés ont répondu que Lucien Bouchard disposait de la plus grande marge de manœuvre pour refuser d'appliquer une mesure qui ne figurait pas dans le programme du parti. Il est suivi, avec 25,3%, par Jacques Parizeau. De son côté, Bernard Landry ne recueille que 17,9%.

GRAPHIQUE 5.2

CHEFS DU PQ AYANT LA PLUS GRANDE MARGE DE MANŒUVRE AUPRÈS DES MILITANTS POUR REFUSER D'APPLIQUER UNE MESURE QUI FIGURE DANS LE PROGRAMME (UNE MOINS GRANDE OBLIGATION DE RENDRE COMPTE)

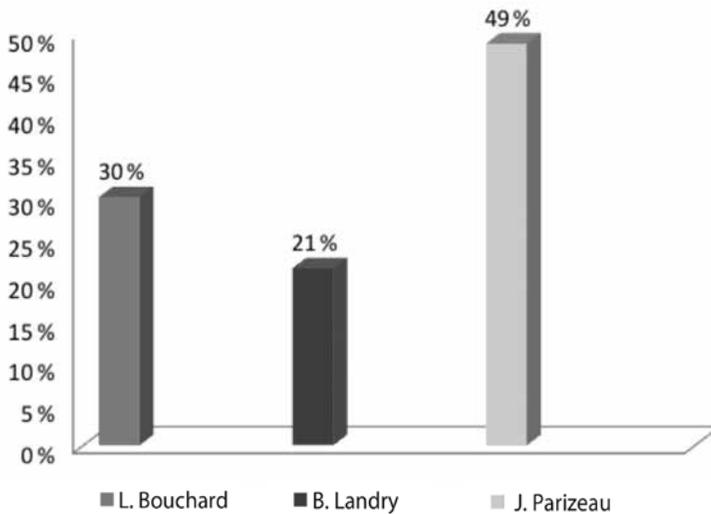


En attribuant la plus grande marge de manœuvre à un chef, ces données indiquent le niveau d'autonomie dont chacun disposait. Afin de les traduire en termes d'obligation de rendre compte, il convient de retenir la proportion de militants qui n'ont pas attribué la plus grande marge de manœuvre, pour chacun des chefs. Avec 82,1 %, Bernard Landry devait donc composer avec le niveau d'obligation de rendre compte le plus élevé, suivi par Jacques Parizeau à 74,7 %. Lucien Bouchard se démarque. Avec 43,2 %, il disposait du niveau d'obligation de rendre compte le moins élevé.

Les données recueillies auprès des militants concernant la cohérence entre le programme et les engagements électoraux s'avèrent également concluantes. Elles sont d'ailleurs illustrées dans le graphique 5.3 qui suit. Sur les 193 répondants, 166 militants ont répondu à cette question. Plusieurs ont indiqué plus d'une période, ce qui porte à 220 le nombre total de réponses valides. Ainsi, avec un taux de 48,9 %, les engagements électoraux de 1994 respectaient davantage fidèlement le programme. En comparaison, le taux est de 30 % pour 1998 et de 21,4 % pour 2003.

GRAPHIQUE 5.3

ANNÉES OÙ LES ENGAGEMENTS ÉLECTORAUX REFLÈTENT FIDÈLEMENT LE PROGRAMME DU PQ SELON LES MILITANTS (UNE MARGE DE MANŒUVRE MOINDRE SIGNIFIE UNE PLUS GRANDE OBLIGATION DE RENDRE COMPTE)



Bernard Landry a donc disposé d'un niveau d'obligation de rendre compte moins élevé que Jacques Parizeau. Il importe cependant d'apporter certaines nuances de nature contextuelle. Ainsi, les militants perçoivent une plus grande proximité avec M. Parizeau sur le plan des politiques qu'avec les autres chefs qui lui ont succédé. Rappelons également que les engagements électoraux des deux périodes suivantes ont été formulés alors que le Parti québécois formait le gouvernement.

L'obligation de rendre compte du chef s'est avérée élevée au Parti québécois en 1994 avec Jacques Parizeau et en 2003 sous la direction de Bernard Landry. Devant composer avec un niveau moyen d'obligation de rendre compte, Lucien Bouchard bénéficiait de contraintes moins élevées. Les résultats de 2003 coïncident avec la recherche d'un troisième mandat gouvernemental. La question suivante se pose donc : existerait-il un lien entre la marge de manœuvre dont dispose un chef auprès de ses militants et l'usure du pouvoir? En effet, cette période fut marquée par une baisse de leur appui auprès de l'opinion publique.

Les mécanismes d'obligation de rendre compte du chef – Janda (1970) a établi que la concentration du leadership pouvait être un indicateur du degré de centralisation interne d'un parti politique. Cela implique donc l'analyse des règles formelles et informelles, notamment quant à l'existence ou non de mécanismes d'obligation de rendre compte à l'égard du chef. Dans le cas du PQ, les statuts et les règlements du parti sont formels. La culture du parti, sur le plan historique, l'est également. L'existence ou non d'un mécanisme de vote de confiance constitue donc un premier indicateur. Les données qui y sont associées reposent sur les entrevues réalisées auprès des cadres. Le niveau de confiance attribué par les militants qui s'avère nécessaire pour diriger le parti constitue le deuxième indicateur permettant d'évaluer les mécanismes internes d'obligation de rendre compte. Les données associées à cet indicateur proviennent du questionnaire administré aux cadres du Parti québécois.

Tant les entrevues réalisées que l'analyse des statuts du parti révèlent qu'un vote de confiance envers le chef est automatiquement tenu après chaque scrutin, que le PQ ait ou non remporté les élections. Le Parti québécois a prévu cette procédure dans ses statuts. Toujours en vigueur en 2018, l'article 6 du chapitre V des statuts de 1994 prévoyait que :

Lors du premier Congrès national qui suit une élection générale au Québec, les déléguées et délégués procèdent à un vote de confiance au scrutin secret envers la présidente ou le président du parti. Dans le cas où la présidente ou le président du parti n'aurait pas obtenu la majorité des suffrages exprimés, le parti doit procéder à une élection à la présidence selon les modalités prévues à l'article 9 du chapitre VI des statuts actuels (Parti québécois, 1994 : 225).

Les membres du Parti québécois peuvent donc retirer leur confiance à un chef lors du congrès qui suit chaque élection générale, peu importe le résultat obtenu. En vertu de l'échelle que nous avons établie au chapitre 3, le niveau de centralisation formelle découlant du type de vote de confiance pratiqué au PQ est établi à 75 %. En effet, seule la formule du vote de confiance devant être tenu lors de chaque congrès (formule représentant 100 %) semble être plus centralisée sur l'échelle que nous avons établie. Au-delà de la mécanique du

vote de confiance, les données recueillies en entrevues permettent de mieux comprendre son fondement historique et les problèmes qu'il soulève selon les cadres. Elles révèlent également l'existence d'un autre mécanisme d'obligation de rendre compte, soit le rôle joué par les conseils nationaux.

Paradoxalement, à l'origine, le vote de confiance envers le chef fut introduit pour assurer une autorité plus grande envers le chef. Un ancien ministre se souvient : « Le vote de confiance fut instauré par Pierre Marc Johnson pour assurer sa légitimité... » Force est de constater qu'avec le temps cet objectif a été détourné. Ce mécanisme, l'obligation de rendre compte, accorde maintenant un poids accru à la base militante.

De même, en plus de la règle formelle, il semble se dégager une règle informelle quant au nombre minimal de votes nécessaires pour qu'un chef puisse considérer mériter la confiance de ses militants. En fonction des précédents et des attentes des membres, ce seuil dépasse largement celui de la majorité simple et avoisine plutôt 80 %.

De Lucien Bouchard à Jean-François Lisée, les membres du Parti québécois ont tenu cinq votes de confiance envers leur chef. D'abord, alors que le PQ forme le gouvernement, le 24 novembre 1996 lors du treizième congrès du parti, Lucien Bouchard recueille un vote de confiance de 76,7 %. La presse d'alors explique ce résultat par le fait que des délégués éprouvent de la difficulté à l'égard de sa politique linguistique. Encaissant durement le coup, Lucien Bouchard se ravise après avoir songé à démissionner. Au congrès de mai 2000, il obtient cette fois un appui massif de 91 %.

De retour à l'opposition, soit le 4 juin 2005, Bernard Landry obtient un résultat de 76,2 %. Ayant obtenu moins que Lucien Bouchard, il prend la décision de quitter la vie politique. Des années plus tard, tant Pauline Marois que Jean-François Lisée auront des résultats similaires de 93 % d'appuis. Cela ne les a pas empêchés de vivre des tensions avec leur base militante par la suite.

Les entrevues réalisées auprès des officiers nous révèlent deux éléments. D'abord, en établissant des précédents, les chefs du Parti

québécois ont eux-mêmes contribué à fixer une barre élevée et des attentes quant aux résultats associés à un vote de confiance. Un ancien membre du conseil des ministres explique :

En bas de 80 %, ce sera maintenant difficile. À 75 %, M. Bouchard est resté avec un boulet. M. Landry, avant le vote et avec une analyse à froid, se disait qu'en bas de 80 % cela serait difficile.

Un de ses anciens collègues confirme ce nouveau seuil implicite et ajoute que cela confère davantage de pouvoir à certains militants. Ainsi,

il semble bien que ce seuil soit à 76 %. Cela donne beaucoup de pouvoir aux plus radicaux du PQ qui représentent, bon an, mal an, 25 % des militants. Bernard Landry leur a donné la clé, un droit de veto. Il y a toujours eu un vote de protestation au PQ. C'est difficile de comprendre pourquoi M. Landry s'était fixé la barre de 80 %.

Ensuite, les officiers interrogés se sont montrés très critiques envers le processus actuel de vote de confiance. Pour un ancien ministre, « le PQ est une coalition, donc le seuil théorique devrait plus être de 50 % + 1 ». D'autres estiment qu'une certaine révision s'impose. Pour un ancien chef de cabinet ayant connu l'épreuve du vote de confiance :

Un vote de confiance, cela s'avère pertinent après une défaite électorale, pas après une victoire. Au pouvoir, cela se traduit par un affaiblissement du chef, un affaiblissement auprès de la presse et de la population. En bas de 80 %, un chef a l'air d'avoir perdu. L'ajout d'un deuxième tour de scrutin aurait évité à M. Landry de faire une erreur. Des militants veulent indiquer qu'ils ont leur chef à l'œil, mais ne veulent pas nécessairement qu'il parte. Avec un deuxième tour, on verrait quel est l'appui réel derrière un chef.

Un officier du parti propose plutôt une autre formule : « Le seuil acceptable dépend du contexte. Avec 55 %, tu peux gouverner, mais il faut évaluer le vote. Cependant, un véritable mécanisme d'*impeachment* serait plus efficace qu'un vote de confiance. » Une autre ajoute :

Avec 76 %, M. Bouchard fut déçu et a songé à quitter. Le mécanisme du vote de confiance est très efficace pour les militants. Peut-être

trop. Il faudrait songer pour voir si, comme dans les autres partis, un vote de confiance est nécessaire même après une élection gagnée. Le chef doit y consacrer beaucoup trop d'énergie. Ce vote a regroupé, dans le cas de M. Bouchard, des frustrations sur le déficit zéro, sur la langue, etc.

En somme, qu'il s'agisse d'un seuil nécessaire pour diverger de la rigidité des règles actuelles, les cadres du parti interrogés s'avèrent très critiques et souhaitent qu'on y apporte des modifications.

De leur côté, une vaste majorité des militants interrogés considèrent que leur chef doit obtenir un taux d'appui élevé auprès des militants pour demeurer en poste. Dans les faits, une tendance importante est observée, où plus de 50 % des militants ayant répondu à ces questions⁴, pour l'ensemble de la période étudiée, placent la barre à 70 %. De plus, en moyenne, pour la période étudiée, 23,9 % des militants situent cette barre à au moins 80 %.

En 1993, 28 % des militants estimaient que le seuil devait être de 80 %, comparativement à 50 % pour un seuil de 70 %, seulement 13 % pour un seuil de 60 % et 9 % pour un seuil de 50 % plus 1. En 1996, les données n'avaient que peu varié, soit 23,7 % pour le seuil de 80 %, 54,5 % pour le seuil de 70 %, 15 % pour le seuil de 60 % et 6 % pour le seuil de 50 % plus 1. En 2000, là aussi les données ne fluctuent que légèrement, alors que 21,4 % de militants établissent le seuil à 80 %, 52,8 % à 70 %, 16,3 % à 60 % et 9,4 % à 50 % plus 1. Enfin, les données associées à 2005 nous révèlent que 22,2 % des militants estimaient la barre du vote de confiance à 80 %, 53 % à 70 %, 13 % à 60 % et 11,1 % à 50 % plus 1. En additionnant tous les militants qui établissent le niveau de confiance pour diriger le PQ à plus de 70 %, on constate que, pour l'ensemble de la période étudiée, cela regroupe trois militants sur quatre. En ce qui concerne le vote de confiance, cela se traduit par un niveau d'obligation de rendre compte informel jugé élevé par les militants, pour l'ensemble de la période.

4. Le nombre de répondants est établi à 171 pour 2005, 159 pour 2000, 156 pour 1996 et 155 pour 1993.

Par ailleurs, plusieurs officiers interrogés considèrent que les conseils nationaux constituent également un mécanisme d'obligation de rendre compte non négligeable utilisé par les militants du Parti québécois. Pour un proche conseiller du premier ministre: « Les conseils nationaux jouent un rôle important. Ces conseils constituent un moment pour les militants d'exprimer leur mécontentement face à une politique gouvernementale ou pour exiger la mise en place d'une politique. » Il précise :

Au début, avec Lucien Bouchard, nous avions le sentiment d'aller passer une mauvaise journée. Nous avons ensuite compris qu'il fallait, puisque c'était ce que recherchaient les militants, leur permettre d'avoir une influence et de participer au processus plutôt que de simplement avoir à donner une note au gouvernement. Nous avons donc mis en place un mécanisme de transfert de l'information où les auteurs d'une proposition problématique pouvaient rencontrer le ministre concerné afin que celui-ci informe les militants de ce qu'il fait et de ce qu'il va faire. [...] Pour les engagements, la parole donnée en conseil national ou ailleurs auprès des militants était importante. Il y avait d'ailleurs, à la mi-mandat, une énorme agitation.

En définitive, le seuil élevé attribué au vote de confiance repose sur une perception partagée par une vaste majorité de militants. Ce seuil élevé est confirmé par les entrevues. Conséquemment, en plus d'avoir une règle formelle indiquant un niveau élevé d'obligation de rendre compte du chef par un vote obligatoire après la tenue de chaque élection, une règle informelle associée au seuil d'appui s'est développée avec le temps. Dans ce contexte, on peut comprendre l'insatisfaction exprimée par un bon nombre de dirigeants du parti qui en appellent à des modifications pour éviter que l'autorité du chef ne soit minée par une minorité de militants.

Contraintes institutionnelles associées à la proposition P1b –

L'examen des contraintes institutionnelles associées à la proposition P1b indique que le niveau d'obligation de rendre compte envers les chefs du Parti québécois est demeuré élevé sous Jacques Parizeau et Bernard Landry. Il importe cependant de constater qu'il était plus faible sous Lucien Bouchard. Ce dernier disposait donc d'une

autonomie relativement plus élevée envers ses militants que messieurs Landry et Parizeau.

Comme nous l'avons fait pour les contraintes institutionnelles qui découlent de la proposition P1a, nous avons associé la pondération des quatre indicateurs retenus à l'échelle suivante afin de parvenir à ce constat :

MARGINAL	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉ
0-19	20-39	40-59	60-79	80-100

Le niveau d'obligation de rendre compte envers messieurs Parizeau et Landry se situe dans l'intervalle 60-79 alors que celui de Lucien Bouchard se situe dans l'intervalle 40-59. La moyenne des indicateurs associés à la proposition P1b est établie à 49,42 % pour Lucien Bouchard comparativement à 60,18 % pour Jacques Parizeau et 61,42 % pour Bernard Landry.

De façon empirique, cet exercice a donc permis de voir l'évolution du niveau d'obligation de rendre compte du chef au sein de son parti. Ainsi, les données obtenues tant en entrevues que par l'envoi de questionnaires aux militants nous indiquent que le niveau d'obligation de rendre compte au sein du parti semble élevé pour la période de Jacques Parizeau et de Bernard Landry. Il l'est moins sous Lucien Bouchard. Certes, le mécanisme du vote de confiance demeure le même. Cependant, on assiste notamment, pendant la période étudiée, à une variation de la marge de manœuvre confiée à chacun des chefs.

Il est possible que la marge de manœuvre confiée à Jacques Parizeau et à Lucien Bouchard n'ait pas le même fondement. En effet, M. Parizeau pourrait avoir eu plus de latitude parce qu'il avait davantage la confiance des militants. M. Bouchard gagnait plutôt sa marge de manœuvre en s'appuyant sur l'opinion publique. En somme, Lucien Bouchard recherchait davantage d'autonomie en s'appuyant sur la population et la société civile alors que Jacques Parizeau représentait davantage un chef au diapason de militants motivés par la réalisation du programme du parti.

Par ailleurs, il importe de constater que, même si Jacques Parizeau et Bernard Landry affichent des niveaux comparables d'obligation de rendre compte, les fondements de ces derniers diffèrent. Ainsi, Bernard Landry disposait selon les militants d'une marge de manœuvre beaucoup plus réduite que celle de Jacques Parizeau pour imposer une mesure qui ne figure pas dans le programme du parti. À l'inverse, le niveau de cohérence entre le programme du parti et les engagements électoraux est beaucoup plus élevé en ce qui concerne la période Parizeau. Il importe de nuancer ce résultat dans la mesure où Jacques Parizeau était perçu comme étant davantage au diapason de la base militante du parti. De même, précisons-le, cette donnée repose sur une période marquée par le passage du PQ de l'opposition à la reprise du pouvoir.

En dépit de ces distinctions, l'objectif partisan du Parti québécois associé à la proposition P1b est demeuré, quoique légèrement, « projet politique », pour les périodes associées à Jacques Parizeau et à Bernard Landry alors qu'il fut davantage « maximum de votes » ou « bon gouvernement » sous Lucien Bouchard. En effet, notre proposition prévoit qu'un niveau élevé d'obligation de rendre compte favorisera l'objectif partisan « projet politique » et que, à l'inverse, les objectifs « bon gouvernement » ou « maximum de votes » seront favorisés.

5.2 LA MOTIVATION DES MEMBRES DU PQ

Selon Müller et Strom, le fondement de la motivation des membres d'un parti politique influence le caractère programmatique ou pragmatique de l'objectif partisan qu'il priorise. Selon ce postulat, le Parti québécois devrait être un parti politique pragmatique. De façon étonnante, une majorité des militants interrogés ont affirmé s'engager d'abord pour s'assurer que leur parti forme le gouvernement. C'est également le cas lorsque l'on mesure la perception entretenue à l'égard de la motivation des autres membres. Paradoxalement, on constate une différence de perception avec celle qu'entretiennent les cadres du Parti québécois interrogés où l'indice qui leur est associé s'élève à 75 %. Il convient de s'y attarder.

La proposition P2a stipule que l'objectif partisan sélectionné dépendra de l'importance relative des membres qui militent pour des raisons idéologiques (« projet politique ») et des autres qui militent pour des raisons plus pragmatiques (« bon gouvernement » ou « maximum de votes »). Ainsi, plus la motivation des membres du Parti québécois serait idéologique, plus le Parti québécois aurait tendance à sélectionner de façon prioritaire l'objectif « projet politique ». Dans la même veine, plus la motivation des membres reposerait sur des valeurs plus pragmatiques, plus les objectifs sélectionnés par le Parti québécois seraient de l'ordre d'un « bon gouvernement » ou de « maximum de votes ». Afin de déterminer la motivation des membres, nous avons pu tracer l'évolution de son caractère idéologique.

Caractère idéologique de la motivation des membres – Le fondement de la motivation des membres est certes l'une des caractéristiques importantes dans la définition de la culture et de la vie démocratique interne d'une formation politique. Afin de comprendre la motivation des membres du PQ, il convenait de procéder en deux temps. Ainsi, une question permettait aux militants d'indiquer leur motivation première ainsi que celle qu'ils présument être la préférence des autres militants. Des entrevues permirent ensuite de déceler la motivation principale des militants telle qu'elle était perçue par les cadres.

La plupart des cadres interrogés ont souligné l'importance de la question nationale québécoise quant à leur choix d'adhérer au Parti québécois. Un ancien chef de cabinet résume sa motivation originale ainsi : « La question nationale fut l'élément central de ma motivation lorsque j'ai choisi d'adhérer au PQ. » D'autres associent leur choix à la présence du chef fondateur René Lévesque. Un officier raconte :

En 1970, j'avais 15 ans. C'était à l'époque de la crise d'Octobre. J'ai grandi dans un contexte où mes parents admiraient René Lévesque.

De son côté, un ancien ministre s'est joint au PQ parce que ce qu'il a trouvé intéressant au PQ, c'est l'existence d'une option et d'un courant un peu plus social. Pour un de ses collègues, la motivation profonde et première demeurait la souveraineté du Québec, mais il

a découvert des enjeux économiques, sociaux et de gouverne avec le temps. Un ancien directeur de cabinet résume cette évolution: «La réalité du pouvoir amène une bonne dose de réalisme.» Il ajoute: «Les difficultés contemporaines sont plus importantes qu'en 1976.»

Les officiers interrogés considèrent également que les péquistes militent très largement pour des considérations idéologiques. Un officier résume l'engagement au PQ de la façon suivante: «Au-delà de l'idée d'indépendance, les militants s'engagent pour une question d'identité nationale et pour la défense des intérêts d'un peuple.» Un ancien ministre estime ainsi la proportion des militants qui s'engagent pour la souveraineté: «80 % des militants s'engagent pour la souveraineté et malheureusement que pour ça... L'autre 20 %, c'est pour la souveraineté, plus un autre enjeu tels l'environnement, la langue ou autre chose.» Pour un de ses anciens collègues, «la défense du programme est très dominante. Les gens croient à la souveraineté». Pour un conseiller politique, 70 % des membres militent pour voir leurs idées être mises en application et pour pouvoir contribuer au programme. Il souligne qu'au PQ il est relativement simple de militer et gratifiant d'avoir une influence sur le programme. À son avis, il s'agit également d'une occasion de mettre en valeur ses compétences professionnelles. À l'opposé, il considère que seulement 20 % des gens militent au PQ pour convaincre un maximum d'électeurs et 10 % pour contribuer à l'élection du gouvernement de leur choix.

Un ancien directeur de cabinet est de son côté moins catégorique:

Une majorité s'engage pour voir à la réalisation du programme, mais également une partie importante des militants le font pour une démarche d'employabilité et pour partager leurs connaissances. Même s'ils sont dans une démarche d'employabilité, ces militants croient cependant d'abord en la souveraineté.

Cet ancien directeur de cabinet ajoute qu'il importe également de ne pas négliger le poids d'une expérience de groupe où les gens partagent une même cause. Pour un ancien ministre, «75 % des militants s'engagent pour voir leurs idées être mises en application.

Quant à vivre une expérience, on voit ça également. Un parti politique, c'est aussi un réseau.»

Par ailleurs, un ancien ministre juge opportun d'établir la nuance entre élection et référendum dans la motivation profonde des militants. Pour lui :

le militant typique du PQ s'engage d'abord parce qu'il veut gagner les élections pour ensuite gagner le référendum. Le programme de parti n'est pas dans ses priorités. D'autres s'engagent pour se débarrasser des libéraux et une petite minorité pour des retours d'ascenseur possibles.

Un conseiller observe plutôt un changement concernant l'idée de référendum. Il considère qu'un militant s'engage d'abord pour défendre le programme du parti (souveraineté et progrès social). La victoire au scrutin est perçue comme une façon de pouvoir l'appliquer. Depuis 2003, avec la saison des idées, un nouveau courant a apporté l'idée qu'il vaut mieux perdre l'élection que de la remporter sans faire la souveraineté. En 2003, cela représentait le quart du caucus. À mon sens, le départ de Martine Ouellet pour le Bloc québécois et son retrait de la vie politique, en 2018, symbolisent le recul de ce courant.

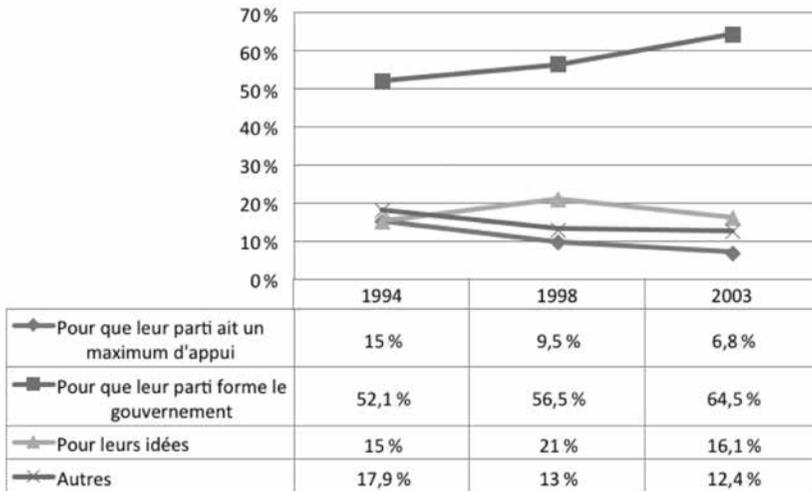
Les cadres du parti ont presque tous affirmé qu'ils avaient débuté dans l'optique de voir leurs idées, principalement associées à la souveraineté, être mises en application. Deux ont insisté plutôt sur des motivations plus professionnelles. Pourtant, plusieurs d'entre eux ont exprimé avoir développé avec le temps une sensibilité plus importante aux enjeux de gouvernance. Paradoxalement, même s'ils admettent une évolution quant à leur motivation première, les cadres interrogés considèrent que les motivations des membres n'ont connu que peu de changements dans le temps. Ainsi, sur les douze cadres rencontrés, sept ont observé que les militants du PQ étaient motivés uniquement par des raisons idéologiques, deux ont indiqué que les militants s'engageaient dans une proportion de 50 % pour des raisons idéologiques et 50 % pour des raisons pragmatiques. Un cadre a jugé que cette proportion était plutôt de 1/3 et de 2/3 et deux cadres ont indiqué plutôt que les militants du PQ s'engagent d'abord pour des raisons pragmatiques.

Or, les données obtenues auprès des militants révèlent une évolution, tant auprès des motivations individuelles de chacun qu'envers la perception entretenue à l'égard des autres militants. Le graphique 5.4 illustre que, peu importe l'époque étudiée, les membres du PQ militent largement pour que leur parti forme le gouvernement. Nos données indiquent également que, pour une partie toujours en croissance de militants depuis 1994, il s'agit de la raison première de leur engagement.

En effet, 52 % des militants⁵ interrogés considéraient qu'il s'agissait de leur première motivation en 1994, comparativement à 56,5 % en 1998 et à 64,5 % en 2003. En 1994, 15 % des militants s'engageaient d'abord pour défendre leurs idées, 21 % en 1998 et 16 % en 2003. Enfin, en 1994, 15 % le faisaient pour que leur parti ait un maximum de votes, comparativement à 9,5 % en 1998 et à 6,8 % en 2003.

5. 161 répondants pour 2003 quant à leur motivation personnelle, 138 pour 1998 et 140 pour 1994, comparativement, en ce qui concerne la perception envers le militantisme des autres membres, à 167 répondants pour 2003, 150 pour 1998 et 155 pour 1994.

GRAPHIQUE 5.4
PRINCIPALES MOTIVATIONS DES MILITANTS DU PQ (EN %)



Contraintes institutionnelles associées à la proposition P2a

– Pour examiner les caractéristiques associées à la proposition P2a, nous reprenons la même échelle que celle qui a été utilisée pour les propositions P1a et P1b, soit :

MARGINAL	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉ
0-19	20-39	40-59	60-79	80-100

Les objectifs « bon gouvernement » ou « maximum de votes » découleraient ainsi de la principale motivation des militants. En effet, le caractère idéologique de la motivation des membres peut être considéré comme étant peu élevé sous Jacques Parizeau et Lucien Bouchard avec une moyenne de la somme des indicateurs se situant respectivement à 19,5 % et 21 %. Sous Bernard Landry, le caractère idéologique de la motivation des membres devient même marginal, se situant à 18,6 %. Selon la proposition P2a, la nature des objectifs partisans dépendra de l'importance relative des membres qui militent pour des raisons idéologiques (« projet politique ») et des autres qui

militent pour des raisons plus pragmatiques (« bon gouvernement » et « maximum de votes »). Cette dernière raison se démarque clairement dans le cas du PQ, pour l'ensemble de la période. En effet, les données quantitatives associées aux militants démontrent que les motivations premières de plusieurs militants sont pragmatiques. Elles reposent sur la capacité du PQ de former le gouvernement.

Globalement, une majorité absolue de militants du Parti québécois affirment être actifs au sein de leur parti pour contribuer à ce que celui-ci occupe des fonctions gouvernementales. On constate même une croissance constante de l'appui envers cette motivation au Parti québécois. Tout indique que cette tendance s'est même accentuée sous Pauline Marois et Jean-François Lisée. Quoi qu'il en soit, tant les membres du PQ que les cadres interrogés semblaient sous-estimer le niveau de pragmatisme de leurs collègues.

En 50 ans d'existence, les membres du Parti québécois ont donc évolué. Certains qui militaient davantage pour des idées ont quitté le PQ et se retrouvent notamment au sein de Québec solidaire. Les militants actuels se préoccupent davantage qu'auparavant des moyens à prendre pour gagner leurs élections. Pour expliquer l'écart perceptuel observé entre les officiers du parti et les militants d'une part et entre les militants, d'autre part, doit-on conclure que ces derniers jugeaient la motivation des autres militants en fonction de comportements militants antérieurs à 1994? La question se pose.

Quoi qu'il en soit, la transformation de la culture militante du PQ fut complétée en 2017 lorsque les militants ont massivement appuyé la volonté du chef de reporter le référendum à un prochain mandat, sans aucune crise. Par contraste, la mise en veilleuse de l'option souverainiste avec le *Beau Risque* en 1984 et *L'Affirmation nationale* en 1985 avait entraîné une importante vague de départs.

5.3 L'EXISTENCE DE FACTIONS AU PARTI QUÉBÉCOIS

Le niveau de concentration du pouvoir au sein du parti peut également être évalué selon l'existence ou non de factions. Selon la proposition P2b, l'existence de factions favorise la sélection de

l'objectif partisan « projet politique » alors qu'à l'inverse les objectifs « bon gouvernement » et « maximum de votes » sont favorisés.

Dès la fondation du Parti québécois, ses dirigeants ont tenté d'éviter la création de factions. Comme nous l'avons vu, le PQ est né de la fusion du MSA et d'un parti politique existant. En choisissant de se saborder, puisqu'il était mis de côté par le chef fondateur du PQ, le RIN a considérablement influencé la vie interne du PQ. En effet, au plus grand déplaisir de René Lévesque, ce sabordement a permis la création d'une aile plus radicale au sein du nouveau parti (Fraser, 1984 : 50). Pour éviter une radicalisation du discours politique, René Lévesque s'est également montré prudent quant à l'établissement de liens formels avec les centrales syndicales (Saywell, 1977 : 60). Aujourd'hui, ces deux éléments associés à sa fondation demeurent pertinents pour comprendre la vie interne du PQ et les transformations qu'il a connues.

Par rapport à d'autres partis, la réalité interne du Parti québécois est relativement complexe. Dès son origine, il formait une coalition regroupant des militants partageant différentes visions de la gestion de l'État, mais qui partageaient l'objectif de réaliser la souveraineté du Québec. Les 12 cadres interrogés ont souligné l'absence de factions formelles, structurées et permanentes.

Un militant de longue date, souvent associé à un courant plus idéologique, constate qu'il n'y a pas de factions qui puissent durer au PQ. Pour lui :

Il n'y a pas de faction au PQ mais plutôt des chapelles... Lorsqu'un mouvement factieux se dessine, il quitte pour aller ailleurs. Il y a un phénomène de rejet naturel, comme une pieuvre qui lance de l'encre lorsqu'un parasite s'y accroche. Les militants les voient venir de loin ces gens-là. Cela se sent...

Un ancien chef de cabinet confirme :

Il y a des regroupements, mais ils ne sont pas organisés, il s'agit plus de courants comme ceux qui sont plus pressés sur la souveraineté. Leur existence dépend de l'opinion du chef sur la question nationale, du contexte historique et du contexte politique. Ces militants étaient d'ailleurs très discrets à l'époque de M. Parizeau

car ce dernier incarnait les aspirations des militants plus pressés de faire la souveraineté.

Tout en insistant sur le fait qu'il n'existe pas de faction pendant la période étudiée, une ancienne ministre souligne qu'une relecture de l'histoire du parti est essentielle pour comprendre la nature du travail du chef. Ainsi, elle rappelle qu'avec le MSA, le RN et le RIN, le PQ s'est institutionnalisé en coalition dès sa fondation. Selon elle :

Le PQ est un parti de coalition, mais il n'y a pas véritablement de faction. Cela rend tout de même le travail plus exigeant pour le chef, puisqu'il doit tout de même négocier certains consentements. Le PQ est une coalition de Pierre Bourgault à Rodrigue Biron ; depuis sa fondation, le chef doit jouer un rôle de rassembleur. Le chef a donc un rôle de funambule causé par un équilibre instable entre la gauche et la droite, entre les générations. Le *Beau Risque* et le renouvellement du fédéralisme ont déjà rompu cet équilibre. Le PQ en fut divisé et, chaque fois, le PQ a vacillé.

Un ancien conseiller exprime également cette perception :

Purs et durs versus les modérés, gauche versus droite, « chialeux » versus ceux qui suivent la ligne de parti, le PQ est un amalgame. Cela a toujours été comme ça et la seule chose qui réunit les membres du parti est la souveraineté.

Il constate cependant que les répercussions pour le chef sont importantes, car il doit assurer la cohésion de cet amalgame. Il illustre ainsi son propos : « C'est comme une chorale, le chef doit s'assurer qu'il en sortira une belle mélodie et une harmonie. » Un ancien directeur de cabinet du premier ministre va plus loin en utilisant une autre métaphore :

La relation avec les militants les plus radicaux, c'est comme un mal de dent avec le chef ; lorsqu'il y a de la contestation, c'est plutôt comme un traitement de canal. Cela monopolise beaucoup d'énergies, en plus de soulever des préoccupations quant à l'image du parti où ce dernier peut être perçu comme hystérique.

En 2005, les instances du Parti québécois ont procédé à une réforme des statuts du parti. Une des modifications apportées permet à l'exécutif national de reconnaître et d'autoriser la formation de clubs

politiques distincts au sein du PQ. Rapidement, les autorités ont reconnu un groupe formé de syndicalistes, soit le SPQ libre. Un ancien ministre associé à cette réforme explique l'objectif :

Avant, certaines personnes parvenaient à brasser le pommier. Ces gens-là savaient comment le faire. Avec les clubs politiques, ils seront plus soutenus et plus orientés. L'idée est de canaliser leurs énergies et de permettre qu'ils soient mieux organisés de l'intérieur, et ce de façon légitime.

Une autre explication semble possible. En entrevue, un ancien ministre exprimait son inquiétude quant à la fragilité des liens entre le PQ et les syndicats : « Est-ce que l'arrivée de Québec solidaire provoquera une hémorragie en redéfinissant la relation entre la gauche et la droite ? » En effet, l'arrivée d'un nouveau parti de gauche, Québec solidaire, inquiétait certains officiers.

Pour un militant influent, les clubs politiques ne sont cependant pas des factions :

Le SPQ libre adhère à la même plateforme. Il s'agit plus d'ailes que de factions. Il y a aussi au PQ un vieux courant de droite nationaliste qui se fait entendre de temps à autre. Il y a un vieux fond bleu qui disparaît.

Un ancien directeur de cabinet était quant à lui beaucoup plus inquiet :

Les clubs politiques sont une folie où des gens se voient accorder des privilèges par rapport aux autres militants. C'est le résultat d'un *deal*...

Cette inquiétude reposait sur la prédiction qu'avec le temps les clubs politiques deviendraient des factions et que le chef de l'époque avait fait cette concession parce qu'il n'était pas en position solide sur le plan de son leadership. Quelques années plus tard, Pauline Marois a d'ailleurs donné raison à cette vision critique en retirant son statut de club politique au SPQ libre.

On constate donc l'absence de factions formelles au sein du Parti québécois. Il existe certes des courants différents, mais qui ne s'avèrent pas structurés et permanents. En boutade, un militant influent disait

d'ailleurs que, « s'il y a des purs et durs, c'est donc qu'il y a des impurs et des mous ». Il faut cependant analyser ces courants à la lumière du contexte propre à la fondation du parti où ce dernier a regroupé plusieurs militants issus de différentes organisations. Au fil du temps, ils se sont manifestés de façon ponctuelle, sur des enjeux précis, sans pour autant s'institutionnaliser formellement.

Contraintes institutionnelles associées à la proposition P2b –

Les officiers rencontrés ont spécifié qu'il n'existait pas de faction formelle au PQ pendant la période étudiée. Selon la proposition P2b, le PQ devrait avoir poursuivi prioritairement l'objectif de « maximum de votes » ou de « bon gouvernement » pour la période étudiée. En effet, cette proposition prévoit que l'existence de factions favorise la sélection de l'objectif partisan « projet politique » alors qu'à l'inverse les objectifs « bon gouvernement » et « maximum de votes » sont favorisés.

L'évaluation de la concentration du leadership au sein d'un parti n'est pas un nouvel indicateur. Janda (1970: 109-110) l'a d'ailleurs utilisé il y a près de quarante ans. Il demeure néanmoins pertinent pour comprendre l'évolution du PQ. Dans cet esprit, nous n'avons pas constaté l'existence de factions formelles pendant la période étudiée. Rappelons que, pour qu'une faction soit considérée comme telle, celle-ci devait être structurée de façon formelle, avoir un caractère permanent ou durable dans le temps ainsi qu'un objectif politique qui lui est propre.

Si l'exercice du leadership au sein du Parti québécois ne fut pas entravé par l'existence de factions formelles, nous avons cependant relevé différents facteurs qui avaient pour effet d'affecter de façon plus ou moins importante la concentration du leadership. Il s'agit de l'existence de prétendants, du lien entretenu avec les syndicats et de coalitions internes regroupées sur la base d'enjeux ponctuels.

Pendant toute la période étudiée, nous notons l'existence de prétendants. Candidats défaits à la chefferie de 1985, tant Pauline Marois que Bernard Landry n'ont jamais négligé d'entretenir leurs réseaux. À l'exception de Martine Ouellet, il importe cependant de

constater que ces prétendants n’incarnaient pas de rupture sur le plan des orientations politiques.

Par ailleurs, tout en se définissant comme étant un parti social-démocrate, le Parti québécois n’entretient pas de liens institutionnalisés avec les centrales syndicales québécoises. Quoique plusieurs syndicalistes soient identifiés au Parti québécois, chaque centrale se réserve le droit d’appuyer ou non un parti lors d’une élection. En 2003, les centrales syndicales se sont d’ailleurs engagées pleinement et même financièrement dans le débat électoral pour combattre l’Action démocratique du Québec. L’ADQ, aujourd’hui fusionnée avec la CAQ, proposait des modifications au modèle social-démocrate québécois et fut considérée comme étant l’adversaire principal du Parti québécois. Une poursuite a d’ailleurs été intentée et remportée par le Directeur général des élections jusqu’en Cour suprême envers la plus importante centrale syndicale québécoise. Celle-ci a enfreint la loi électorale en engageant des sommes pour défavoriser l’élection d’un parti⁶.

Enfin, les chefs du PQ ont dû faire face à la formation de coalitions internes sur la base d’enjeux spécifiques. Au PQ, sous Lucien Bouchard, cela s’est produit dans le cas du dossier linguistique où des militants se sont regroupés pour réclamer un renforcement des dispositions visant à protéger la langue française. Cette contestation a d’ailleurs pris davantage d’ampleur puisque des députés ont ajouté leur voix à celles de militants. À gauche, il faut voir que la création du SPQ libre en 2005 avait pour objectif de regrouper les forces syndicales au sein du PQ. Cela découlait d’une modification appréhendée du spectre politique québécois en raison de la naissance de Québec solidaire.

* * *

Nous constatons donc que, pour la majorité de la période étudiée, les chefs du PQ disposaient d’une marge de manœuvre

6. <https://www.electionsquebec.qc.ca/francais/actualite-detail.php?id=4054>, consulté le 6 juillet 2018.

appréciable sur le plan de la cohérence des politiques. Ce fut particulièrement le cas pour Lucien Bouchard. Les indicateurs associés à l'existence d'un vote de confiance accordé aux membres envers le chef illustrent cependant un niveau élevé d'obligation de rendre compte au sein du Parti québécois. Son chef doit faire face à davantage de contraintes institutionnelles internes. Cela peut d'ailleurs avoir des effets pervers. Par exemple, le mécanisme existant au Parti québécois peut affaiblir un chef qui exerce la fonction de premier ministre. En effet, tout en ne menaçant pas nécessairement son leadership, une rebuffade venant de ses propres militants le rend plus vulnérable aux critiques de ses adversaires. De même, plus le seuil symbolique d'appui est élevé, plus un chef de parti se doit d'accorder de l'importance à un groupe ou à un courant largement minoritaire pour obtenir un vote de confiance acceptable, peu importe le radicalisme de leurs positions.

Les militants accordent plus de marge de manœuvre à leur chef aujourd'hui. Cela dit, les militants disposent de mécanismes de contrôle du chef beaucoup plus importants que ceux dont disposent les membres des autres partis. Depuis le retrait de la vie politique de Bernard Landry à la suite d'un vote de confiance plus faible que ce qui avait été anticipé, le vote de confiance devient un psychodrame à chaque congrès national. Les médias s'amuse à maintenir un certain suspense, même si les derniers votes ont atteint des niveaux d'appuis quasi soviétiques.

Pourtant, même un vote de confiance élevé ne garantit pas que les mois qui suivent le congrès seront nécessairement de tout repos pour le chef. Auparavant, les chefs devaient rendre des comptes sur la défense et la promotion de la souveraineté. Aujourd'hui, ils ont un œil sur les sondages. Depuis Bernard Landry, un chef qui ne performe pas dans l'opinion publique se retrouve sur un siège éjectable. Cette nouvelle réalité repose sur une évolution des motivations des militants. Ils sont maintenant plus motivés par la perspective d'une victoire électorale. Pour le chef, cela implique que son sort est intimement lié à sa capacité de gagner.

Ce changement n'est pas sans créer des problèmes internes sur le plan de la cohésion idéologique. Comme nous l'avons vu, le PQ

était au départ une coalition de différents courants dont le ciment reposait sur la volonté de réaliser la souveraineté. Or, avec le déclin de l'appui à l'indépendance, le clivage Oui-Non s'érode au profit de nouveaux clivages sur les politiques publiques et les questions d'identité. La colle ne tient plus. Tout comme les électeurs, des militants quittent le PQ vers d'autres formations politiques. Pire, le PQ ne parvient plus à rassembler tous les indépendantistes. Avec l'institutionnalisation de Québec solidaire, avec qui a fusionné Option nationale en 2018, le mouvement souverainiste vit un grand éclatement. La crise de leadership vécue par Martine Ouellet au Bloc québécois incarne les vives divergences quant aux choix à prendre pour relancer le mouvement souverainiste. Le PQ ne joue donc plus son rôle historique de rassemblement des militants souverainistes.

CHAPITRE 6

Le PQ en relation avec son environnement

Historiquement, le Parti québécois a toujours été en mesure de tisser des liens avec des membres de la société civile. Cela n'a rien de surprenant, dans la mesure où il émanait d'un mouvement social plus grand que lui, soit le mouvement souverainiste québécois. Or, avec la naissance de Québec solidaire, son hégémonie auprès de certains groupes est maintenant remise en question. Afin de comprendre l'évolution de ces objectifs partisans en lien avec l'environnement du parti, nous étudierons quatre types d'indicateurs. Les deux premiers sont liés à l'électorat. Les deux autres relèvent du système partisan.

Dès sa fondation, le PQ a eu recours aux nouvelles techniques électorales. Encore aujourd'hui, avec l'outil *Force bleue*, il a entrepris le virage numérique afin de mieux cibler les électeurs¹. Sur le plan de ses stratégies de campagne, ses objectifs ont grandement évolué selon les chefs. S'ils étaient relativement clairs sous Jacques Parizeau et Lucien Bouchard, ce ne fut plus le cas à partir de l'époque de Bernard Landry.

1. <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201805/26/01-5183364-le-parti-quebecois-se-dote-dune-force-bleue-pour-gagner-les-elections.php>, consulté le 18 juin 2018.

Par ailleurs, de 1993 à 2003, le système partisan est demeuré relativement stable. En raison d'un multipartisme qui s'est développé et d'un réel éclatement, il est dorénavant plus difficile de prévoir les résultats de chaque parti en nombre de sièges. De plus, la réforme du financement des partis de 2012 fait en sorte que la majorité des ressources du PQ proviennent de l'État plutôt que des militants. En revanche, ce changement n'est pas venu modifier son niveau relatif de dépendance au financement étatique.

6.1 L'UTILISATION DES NOUVELLES TECHNIQUES ÉLECTORALES AU PQ

Le PQ a toujours abondamment utilisé les nouveaux outils de communication et de mesure de l'opinion publique. La proposition P3a stipule que plus un parti politique utilisera de nouvelles techniques électorales, plus celui-ci tendra vers l'objectif « maximum de votes » plutôt que vers les objectifs « bon gouvernement » et « projet politique ». Pour mesurer ce niveau d'utilisation, Wolinetz (2002) cible deux indicateurs. D'abord l'importance accordée aux outils publicitaires et aux outils de communication découlant d'Internet. Ensuite le recours aux groupes de discussion et aux sondages internes.

En ce qui a trait au premier indicateur, le PQ accorde depuis longtemps une importance particulière à la publicité et aux nouvelles technologies de communication. Ainsi, pour un ancien ministre :

le PQ projette parfois l'image d'une famille désordonnée, mais il est capable de serrer les rangs et d'utiliser les mêmes outils que les autres. Le PQ a toujours été à la fine pointe. Il a depuis longtemps compris le pouvoir de la télé et l'effet de la publicité.

Pour un ancien directeur de cabinet, le Parti québécois « utilise abondamment des outils de rétro-information et Internet ». Un proche conseiller ajoute :

La publicité et les nouvelles techniques de communication sont importantes au PQ. M. Parizeau avait des soigneurs d'image. Dès 2003, le recours à Internet fut utilisé pour l'envoi de lettres aux militants. Bernard Landry avait aussi ses faiseurs d'images. Il en était de même avec M. Bouchard. On lui a conseillé d'adopter un

« œil de biche plutôt que le regard sévère ». Ils ont arrêté de montrer Audrey parce qu'elle n'avait pas l'air heureuse alors que c'était le contraire pour Lisette Lapointe et Chantal Renaud.

Un ancien ministre précise :

Le PQ est constamment à l'affût des nouvelles techniques électorales. Le parti est constamment à jour et modernise également ses outils de sorties de vote.

L'élection de 2018 fut d'ailleurs marquée par un virage organisationnel lié à l'intégration d'outils numérisés et de données massives.

Un ancien conseiller affirme que le PQ a recours aux groupes de discussion ainsi qu'aux sondages sur une base régulière. Dans cette veine, un militant influent confirme que le PQ réalise des sondages depuis sa fondation. Il précise que « les sondages internes sont cependant ciblés uniquement auprès des électeurs potentiels, soit les immigrants et les francophones ». Quant au recours aux groupes de discussion, un ancien chef de cabinet du premier ministre illustre leur utilité, mais également leurs limites :

Les groupes de discussion sont utilisés pour tester des idées. Cela permet au parti de réfléchir, de voir les valeurs qui émergent, d'établir les priorités et de trouver le bon ton. Cela a cependant ses limites puisqu'après deux mandats il devient difficile de détecter les racines du mécontentement. Il y a également des vaches sacrées au PQ; le public en santé en est une. Malgré l'opinion publique, on ne peut pas trop déroger de certaines valeurs sociales.

Un autre conseiller insiste sur cet aspect problématique des groupes de discussion et des sondages :

Le recours aux groupes de discussion est important. Ce fut particulièrement vrai en 2003. L'effet pervers de cet outil est cependant le sentiment qu'éprouvent certains militants d'être dépossédés sur le plan du contenu. Les candidats deviennent davantage des « faire-valoir » et cela entraîne une perte de pouvoir des militants de la base.

Tout en soulignant leur pertinence, un autre conseiller illustre de façon imagée la perception qu'aurait entretenue Lucien Bouchard à l'endroit de l'utilisation des groupes de discussion. Ainsi, selon ses dires :

Pour M. Bouchard, les groupes de discussion équivalaient à réunir 8 idiots pour parler d'économie. Cependant, en 1998, les groupes de discussion ont été utiles pour comprendre Charest et faire ressortir les qualités des chefs. M. Charest s'est vu accoler des qualificatifs plus superficiels de mise en marché alors que M. Bouchard héritait de qualificatifs illustrant une plus grande profondeur.

Pour ce conseiller, les groupes de discussion permettent surtout de tester le slogan et les stratégies électorales.

Contraintes institutionnelles associées à la proposition P3a –

Le Parti québécois a toujours fait abondamment usage de techniques électorales de pointe. Qu'il s'agisse d'utiliser de nouveaux outils de communication ou de recherche auprès de l'opinion publique, les 11 cadres ayant répondu à cette question indiquent tous que le Parti québécois utilise ces moyens de façon très poussée. C'est encore plus vrai aujourd'hui avec le virage numérique de son organisation. En utilisant la même échelle que celle qui a été retenue pour les propositions P1a et P2a, cela se traduit par un indice de 100 % (55/55), soit un niveau d'utilisation très élevé des nouvelles techniques électorales. Le PQ tend donc vers l'objectif « maximum de votes » plutôt que vers les objectifs « bon gouvernement » et « projet politique ».

D'ailleurs, dans le cas du Parti québécois, plusieurs personnes interrogées ont indiqué que le recours à l'utilisation de nouvelles techniques électorales fut important dès la fondation du parti. En effet, plusieurs spécialistes faisant autorité, particulièrement en matière de sondages, ont toujours été associés au Parti québécois. Un tel apport lui a certainement permis de mieux cibler son électorat. Comme en témoignent les élections de 2018, cela n'est cependant pas automatiquement synonyme de succès électoral.

6.2 LES STRATÉGIES DE CAMPAGNE DU PARTI QUÉBÉCOIS

L'arrivée d'une campagne électorale constitue un événement clé dans la vie d'un parti. Selon que la campagne est bien ou mal menée, il s'agit d'une occasion d'améliorer son sort au sein d'un système partisan. Elle comporte aussi le risque de perdre des appuis. Sur le

plan interne, cela se traduit généralement par une plus grande centralisation du pouvoir entre les mains d'un comité électoral composé essentiellement de professionnels proches du chef. C'est le cas pour le Parti québécois.

La proposition P3b prévoit que plus un parti politique axera sa campagne sur des éléments de programme, plus celui-ci tendra vers l'objectif « projet politique » au détriment des objectifs « bon gouvernement » et « maximum de votes ». Afin de déterminer l'objectif partisan qui découle de cette proposition, nous avons retenu deux indicateurs, soit la présence ou non des enjeux de politiques publiques lors d'élections et la nature du thème électoral.

Présence des enjeux de politiques publiques lors d'élections –

Pour déterminer la place occupée par la présence des politiques publiques dans la planification des campagnes électorales péquistes de 1994, 1998 et 2003, nous avons demandé aux acteurs concernés d'indiquer, notamment lors des remarques de clôture d'un débat des chefs, quel fut le message central. Trois choix de réponses furent suggérés, soit de convaincre les électeurs de la pertinence de politiques proposées, d'insister sur l'importance de la compétence de l'équipe et sur la capacité du chef de gouverner ou d'insister sur une politique qui, tout en faisant partie des engagements électoraux, se révèle être populaire auprès de l'électorat.

Le résultat des entrevues indique que l'importance de la place occupée par les politiques dans les remarques de clôture du débat des chefs a varié lors des trois élections de 1994, 1998 et 2003. Il convient donc d'analyser de façon distincte chacune de ces périodes électorales.

En 1994, les officiers interrogés ont unanimement affirmé qu'une attention particulière a été mise par M. Parizeau pour convaincre les électeurs de la pertinence des orientations politiques proposées. Pour un conseiller du premier ministre, la campagne du Parti québécois était claire :

Le PQ visait d'abord à obtenir un mandat pour tenir un référendum. Cela s'inscrivait dans le contexte d'un *build-up* lié à l'échec de Meech. D'une certaine manière, il s'agissait d'un certain aboutissement. La campagne s'inscrivait dans une démarche en trois

périodes : l'élection du Bloc québécois à Ottawa, l'élection du PQ et la tenue d'un référendum sur la souveraineté du Québec.

Un autre confirme : « Il s'agissait de prendre le pouvoir pour pouvoir faire un référendum sur la souveraineté au plus "sacrant". »

Pour sa part, un autre conseiller explique la nécessité de convaincre les électeurs de la façon suivante : « En 1994, il était clair qu'il fallait convaincre les électeurs, car il fallait avoir un résultat électoral fort pour se donner l'élan nécessaire à la tenue d'un référendum sur la souveraineté. » Un stratège résume la campagne de la façon suivante : « On avait le sentiment que le pays était à portée de main et constituait un enjeu central de la campagne. » La campagne péquiste de 1994 fut donc centrée davantage sur la nécessité de convaincre les électeurs d'adhérer aux politiques proposées, principalement celle de tenir un référendum.

En 1998, sous Lucien Bouchard, le discours électoral a changé. Ainsi, selon un ministre de l'époque, « le message central de la campagne de 1998 était de se faire réélire pour compléter les choses entamées ». Un proche conseiller de l'époque affirme de son côté que le mandat recherché était d'abord de « continuer la gouvernance avec compétence, de s'opposer à la politique du plan B du gouvernement fédéral, tout en tentant de réunir les conditions gagnantes en vue de tenir un deuxième référendum ». Un autre conseiller précise cette stratégie :

Pour la campagne de 1998, on a misé sur la compétence de Lucien Bouchard ainsi que sur la confiance qu'il inspirait à la population. En s'appuyant sur des réformes engagées, notamment celle des services de garde, on sollicitait un mandat dans la continuité en opposition au vent de droite qu'inspirait le chef du Parti libéral, Jean Charest.

Un stratège confirme : « La campagne de 1998 portait principalement sur l'administration des choses. » La campagne péquiste de 1998 reposa donc, pour l'essentiel, sur la capacité de gouverner de l'équipe en place.

Le message central de l'élection péquiste de 2003 paraît moins limpide. « Le message était vague », affirme un membre en vue. Pour

certain, le programme de la souveraineté était revenu. Pour d'autres, la campagne visait davantage à répondre par la compétence à un sentiment d'usure et à un désir de changement présent dans la population alors que le PQ sollicitait un troisième mandat. Un ancien conseiller résume la situation : « En 2003, il fallait à tout prix sauver les meubles. »

Toujours au sujet de l'élection de 2003, un autre conseiller précise :

On a tenté de mettre en valeur les politiques les plus populaires auprès de l'électorat. C'était d'ailleurs le cas de la proposition de la semaine de 4 jours pour les familles.

Plus tard dans l'entrevue, il ajoute :

L'idée de la conciliation travail-famille venait du parti. Un coup testée auprès de l'électorat, l'accueil était très positif. Puisque $2 + 2 = 4$, cet élément de contenu s'est retrouvé au centre de la campagne de 2003.

Il est donc possible de conclure que la campagne de 2003 fut planifiée en fonction de la recherche de politiques s'avérant populaires auprès de l'électorat.

En somme, l'élection de 1994 fut marquée davantage par le besoin de convaincre l'électorat de la pertinence des politiques proposées alors que celle de 1998, misant sur la continuité, reposait davantage sur la compétence et l'aptitude à gouverner de l'équipe en place. Quant au plan de campagne établi pour 2003, il a fait une large place à des propositions jugées populaires auprès de l'électorat.

Fondements des stratégies électorales – Le thème de la publicité électorale est révélateur des fondements de la stratégie retenue. À cet égard, le thème de la campagne à partir duquel l'ensemble du matériel de campagne est développé constitue un indicateur incontournable.

En 1994, le Parti québécois a opté pour un thème qui insiste sur la vision gouvernementale alternative qu'il présentait. Ce thème, *L'autre façon de gouverner*, permettait de décliner les changements politiques proposés tout en mettant en relief le bilan du gouvernement libéral précédent. Ainsi, *L'autre façon de gouverner* pouvait illustrer les

réformes politiques proposées par les politiques publiques, notamment en santé. Il permettait également d'insister sur le changement de gouvernance que constitue l'accession du Québec à la souveraineté.

En comparaison, le thème retenu pour la campagne de 1998 misait sur la continuité plutôt que sur les politiques proposées. Le thème *Moi, j'ai confiance* insistait sur la compétence de l'équipe et sur la confiance qu'inspirait Lucien Bouchard auprès de l'électorat. D'ailleurs, ce thème permettait de mettre en évidence les réalisations du gouvernement en opposition à l'incertitude que représenterait un gouvernement libéral quant à l'avenir du modèle québécois.

En 2003, le thème choisi constituait davantage un appel au vote pour défendre l'identité québécoise. En effet, l'expression *Restons forts* pouvait avoir deux objectifs. Sur le plan de la gouvernance, il impliquait une vision nationaliste de l'État québécois et une protection du modèle en place. Sur le plan politique, il impliquait également qu'il fallait que le Parti québécois fasse le plein de son vote traditionnel pour demeurer un acteur politique dominant.

En 2007, avec le slogan, *Reconstruisons notre Québec*, André Boisclair voulait s'en prendre aux politiques libérales qui, selon le PQ, avaient eu pour conséquences de miner la capacité de l'État québécois. Ce n'est pas sans rappeler le positionnement de Jean-François Lisée de 2018, *Un État fort. Avec Québec gagnant avec Pauline*, la stratégie de 2008 misait d'abord sur la chef alors que, dans la foulée de la crise étudiante de 2012, on avait misé sur un certain appel au vote avec *À nous de choisir*. En 2014, aucun slogan ne fut retenu. N'ayant aucun message central bien défini, cette campagne fut d'ailleurs particulièrement difficile.

En définitive, le thème de la campagne de 1994 marquait une insistance sur les politiques proposées alors que celui de 1998 visait à assurer un minimum de risques, tout en misant sur la compétence de l'équipe. Enfin, celui de 2003 visait à atteindre l'objectif stratégique de maximiser les votes. Dans cette veine, aucune constante ne se dégage des thèmes des campagnes qui suivirent.

Contraintes institutionnelles associées à la proposition P3b –

Selon notre cadre opératoire, une présence élevée du programme en élection et un thème électoral qui met en évidence les politiques proposées favoriseront la sélection de l'objectif partisan « projet politique ». À l'opposé, une faible présence des enjeux associés au programme et un thème électoral qui met en évidence la force de l'équipe indiqueront une préférence pour l'objectif « bon gouvernement ». Enfin, l'objectif « maximum de votes » sera priorisé lorsque la stratégie électorale reposera sur une insistance sur les enjeux les plus populaires auprès de l'électorat ainsi que sur un message de communication qui fait appel au vote.

Tel que l'illustre le tableau 6.1, l'objectif partisan priorisé en 1994 est nettement celui de « projet politique » alors que ceux qui sont poursuivis sur le plan stratégique en 1998 puis 2003 furent respectivement ceux de « bon gouvernement » et de « maximum de votes ». L'objectif partisan que poursuivra le Parti québécois sur le plan stratégique sera encore beaucoup moins clair lors des élections qui suivirent. En 2014, le PQ décida même de ne pas mettre de slogan sur ses affiches.

Cela contraste avec les succès de positionnement du PLQ en 2003, 2008 et en 2014. Le « Nous sommes prêts », les « Deux mains sur le volant » de Jean Charest et « Les vraies affaires » de Philippe Couillard auront réussi à marquer l'imaginaire.

Puisque les stratégies établies en vue des campagnes électorales sont conçues par des gens proches des chefs, il est intéressant de constater que la seule campagne menée sur un front plus idéologique fut celle de Jacques Parizeau en 1994. Le Québec vivait certes un contexte particulier sur le plan constitutionnel. Il s'agissait de la première élection générale depuis les échecs de l'Accord du lac Meech et de l'Entente de Charlottetown qui visaient à permettre au Québec de signer la constitution canadienne.

TABLEAU 6.1
LES STRATÉGIES ÉLECTORALES RETENUES PAR LE PQ

P3B LES STRATÉGIES ÉLECTORALES	PARIZEAU 1994	BOUCHARD 1998	LANDRY 2003
Présence du programme en élection selon les cadres	Élevée	Faible	Insistance sur les enjeux les plus populaires auprès de l'électorat
Fondement du thème électoral (Source documentaire)	Un thème électoral qui met en évidence les politiques proposées	Un thème électoral qui met évidence la force de l'équipe et la continuité	Un thème électoral qui effectue un appel au vote
Selon la proposition P3b	Projet politique	Bon gouvernement	Maximum de votes

Par ailleurs, à partir de 2003, un nouveau problème se pose pour les stratèges du PQ. Il devient de plus en plus difficile d'identifier clairement quel sera son véritable adversaire. Comment cibler ses attaques d'un point de vue stratégique lorsque la CAQ-ADQ gruge des votes sur sa droite et QS sur sa gauche, tout en se proclamant la solution de rechange aux libéraux? En ajoutant l'érosion du clivage Oui-Non à l'indépendance, cela devient d'autant plus difficile d'établir un positionnement cohérent en lien avec un électorat qui, sans l'enjeu constitutionnel, se partage à droite comme à gauche de l'échiquier politique.

6.3 UN SYSTÈME PARTISAN DE MOINS EN MOINS PRÉVISIBLE

Müller et Strom postulent que plus le caractère imprévisible d'un système électoral sera élevé quant à la répartition des sièges, plus les partis politiques miseront de façon prioritaire sur les objectifs « bon gouvernement » ou « projet politique ». En revanche, plus il sera prévisible, plus les partis miseront sur l'atteinte d'un maximum de votes. Selon cette logique, un système partisan imprévisible ne pousserait pas les partis à cibler un électorat précis. Afin de dégager les contraintes institutionnelles associées à cette proposition, nous avons évalué la prévisibilité du système partisan québécois.

Les partis politiques québécois doivent composer avec la réalité et les distorsions que peut engendrer le mode de scrutin uninominal à un tour. Tout en favorisant un système partisan dualiste, ce système pose le problème de la transposition du nombre de votes en sièges. On note certes l'existence de clivages régionaux et linguistiques. L'existence de tels clivages contribue à rendre plus prévisible la distribution de certains sièges. Ainsi, le Parti québécois a traditionnellement connu plus de succès au Saguenay–Lac-Saint-Jean qu'en Outaouais, que la CAQ-ADQ dans la région de Québec et le Parti libéral dans l'ouest de Montréal. Depuis 2003, on note d'ailleurs le développement de sous-systèmes partisans selon les régions où le PQ fait la lutte aux libéraux ou à la CAQ-ADQ, la CAQ-ADQ au PLQ ou au PQ, le PLQ au PQ ou à la CAQ-ADQ et même le PQ versus QS au cœur de l'île de Montréal.

Notre indicateur permet d'évaluer l'écart total entre le nombre de votes et le nombre de sièges pour chacune des élections ayant été tenues et l'écart moyen observé pendant l'ensemble de la période étudiée. Le caractère imprévisible du système partisan québécois n'est pas élevé jusqu'en 2003.

Prévisibilité du système électoral en nombre de sièges – Avec le mode de scrutin en vigueur au Québec, l'écart entre le nombre de votes obtenus et le nombre de sièges obtenus peut être important. Pour obtenir un portrait plus juste de la capacité de chacun des partis de prévoir la répartition des sièges en fonction des suffrages anticipés, nous avons retenu l'écart total observé sur l'ensemble de la période étudiée entre le pourcentage du vote et le pourcentage du nombre d'élus à l'Assemblée nationale. En effet, cela permet de voir si les distorsions causées par le mode de scrutin varient d'une année électorale à l'autre.

Contraintes institutionnelles associées à la proposition P4a – Le traitement de cette proposition implique la détermination d'une échelle permettant d'évaluer le caractère imprévisible d'un système électoral quant à la répartition des sièges. En ce sens, il est possible de calculer l'écart obtenu entre chaque élection et l'écart observé entre le pourcentage du vote et le pourcentage de sièges pour chacune des

années de référence. Le caractère imprévisible du système électoral quant à la répartition de sièges au sein duquel évolue le Parti québécois sera déterminé en vertu de l'échelle suivante :

MARGINAL	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ	TRÈS ÉLEVÉ
0-1,9	2-3,9	4-5,9	6-7,9	8 et plus

Tel qu'illustré au tableau 6.3, l'élection de 1994 affiche un écart total de 33,7, l'élection de 1998 engendre un écart de 35,9 et l'écart de 2003 est de 35,1. Nous constatons ainsi une faible variation entre ces trois élections en ce qui concerne la somme des écarts entre le pourcentage de sièges et le pourcentage de votes accordés aux partis évoluant dans le système partisan québécois.

TABLEAU 6.3
LE CARACTÈRE PRÉVISIBLE DU VOTE DANS LE CAS DU PQ

P4A PRÉVISIBILITÉ DU VOTE EN SIÈGES	PARIZEAU 1994	BOUCHARD 1998	LANDRY 2003	BOISCLAIR 2007	MAROIS 2008	MAROIS 2012	MAROIS 2014
Écart entre le pourcentage de sièges et le pourcentage de votes	33,7	35,9	35,1	7,5	30,4	36,3	25,6
Écart avec l'élection précédente	29,7	2,1	0,7	27,6	22,9	5,9	10,7
Caractère imprévisible de la répartition des sièges en fonction du vote	Très élevé	Marginal	Marginal	Très élevé	Très élevé	Moyen	Très élevé
Selon la proposition P4a	Autres	Maximum de votes	Maximum de votes	Autres	Autres	Autres	Autres

En revanche, l'élection de 2007 est venue modifier cette donne. Pour la première fois depuis 1878, un gouvernement fut élu de façon minoritaire. Le PQ perdait alors son statut de parti dominant le temps d'une législature. Depuis ce temps, le niveau d'imprévisibilité du système partisan est plus élevé. Des écarts de 27,6 % et de 22,9 % ont été observés en 2007 et 2008, puis de 5,9 et de 10,7 en 2012 et 2014.

Les distorsions causées par le mode de scrutin peuvent être intégrées par les partis politiques québécois lorsqu'elles sont prévisibles et récurrentes. Ce fut le cas de 1994 à 2003. Depuis la montée de l'ADQ en 2007, la répartition des sièges est devenue beaucoup plus imprévisible dans un contexte multipartiste. En 2008, un quatrième parti est également représenté à l'Assemblée nationale. Cette incertitude a conduit à une plus grande partisanerie où chaque acteur joue sa place dans le système partisan. Elle est également exacerbée par l'existence de plusieurs sous-systèmes où QS et le PQ se font particulièrement la lutte dans l'est de Montréal, alors que la CAQ et le PLQ s'opposent dans la grande région de Québec.

Le caractère imprévisible du vote s'avère donc marginal de 1994 à 2003. En conséquence, cela favorisait la sélection de l'objectif « maximum de votes ». Après 2007, ce seront plutôt des objectifs de bon gouvernement ou idéologiques qui seront priorisés, selon chaque parti.

D'ailleurs, en se basant sur la typologie des systèmes partisans développée par Lemieux (2005), les systèmes partisans qui découlent des élections de 1994 et 1998 seraient compétitifs et fermés alors que celui résultant de l'élection de 2003 serait compétitif et légèrement ouvert, dans la mesure où les autres partis que le Parti québécois et le Parti libéral recueillent à peine plus de 20 % des votes, soit 20,77 %. Ce niveau de fermeture indique une certaine stabilité quant à l'échange des sièges entre les deux principales formations politiques de l'époque.

L'arrivée à l'élection suivante de 2007 d'un système partisan très ouvert est venue modifier considérablement cette situation d'équilibre. Cette tendance à l'ouverture a ensuite été confirmée en 2008, 2012 et 2014. Dans les faits, cette période a été la plus ouverte de l'histoire du système partisan québécois. De stable et prévisible, le système partisan québécois a évolué sous le signe de l'imprévisibilité.

Jusqu'en 2018, c'est le PLQ qui en a bénéficié car il existe au Québec un clivage important sur le plan linguistique. Historiquement, la communauté anglophone regroupée essentiellement dans la région de Montréal est plus associée au Parti libéral du Québec. Ce clivage a généralement pour effet de limiter la lutte électorale aux circons-

criptions francophones et ainsi d'accroître la prévisibilité des résultats d'un certain nombre de sièges plus favorables aux libéraux.

Cela dit, jusqu'en 2003, le mode de scrutin en vigueur au Québec avait davantage favorisé le Parti québécois. En 1998, le PQ a même obtenu une majorité de sièges, tout en n'ayant pas récolté une majorité de voix. D'ailleurs, en effectuant la somme des écarts entre le nombre de sièges et le pourcentage des suffrages obtenus par parti lors des élections de 1994, 1998 et 2003 (tout en tenant compte des écarts négatifs), on obtient un résultat de +2,8 pour le PLQ, de +37,5 pour le PQ et de -31,7 pour l'Action démocratique du Québec (ADQ). En intégrant la fusion ADQ-CAQ, la donne change à partir de 2007. Comparativement à +38,5 pour le PLQ, le PQ n'obtient qu'un avantage cumulatif de +18,8. La CAQ-ADQ et QS encaissent plutôt une pénalité respective de -26,5 et de -12,6. Si le PQ a bénéficié jusqu'en 2003 d'une importante prime en nombre de sièges par rapport aux suffrages exprimés, ce ne fut plus le cas par la suite.

Les élections québécoises de 2007, où le Parti québécois est devenu le troisième parti politique en chambre, et en 2008 où il est redevenu l'opposition officielle révèlent une grande volatilité de l'électorat. Renforcée notamment par l'émergence de nouvelles forces politiques, cette volatilité a engendré une plus grande imprévisibilité du système partisan. En 2018, le PQ en a fait les frais.

6.4 LE PARTI QUÉBÉCOIS ET LE FINANCEMENT ÉTATIQUE

Enfin, notre dernière proposition prévoit que plus la part du financement étatique d'une formation politique sera élevée, moins celle-ci tendra vers l'objectif « projet politique » alors que plus celle-ci le sera, plus un parti poursuivra les deux autres objectifs. Nous avons donc analysé l'évolution de la part du financement étatique attribuée au Parti québécois pendant la période retenue.

Depuis sa fondation, le Parti québécois a pu compter sur une culture de financement populaire pour garnir ses coffres. Nous assistons cependant à un déclin du nombre de contributions. De 82 739 en 1994, le nombre de contributeurs à la caisse du Parti québécois

est effectivement passé à 62 062 en 1998, puis à 30 685 en 2003 (Directeur général des élections, 1994, 1998, 2003). À titre comparatif, notons que le nombre de contributeurs au PQ lors de l'année électorale de 2014 était passé à 13 205². Concrètement, le PQ dispose néanmoins d'une part de financement public moins élevée par rapport à ses principaux adversaires. Si le financement étatique lui assure un certain plancher, ses revenus sont néanmoins davantage tributaires de ses résultats électoraux que sous l'ancien régime.

Financement étatique – La loi électorale québécoise repose sur des principes clairs quant au financement des partis politiques. La transparence des contributions et un financement de l'État stable établi selon des critères fixes envers les partis politiques se retrouvent au cœur des règles québécoises. Müller et Strom postulent que le niveau de financement étatique auprès d'un parti aura une influence sur la sélection de l'objectif partisan.

Il existe au Parti québécois une certaine tradition de financement populaire. C'est d'ailleurs le gouvernement péquiste qui a mis en place le régime de financement des partis en 1977. Une importante réforme fut cependant instaurée en 2012 alors que le PQ formait un gouvernement minoritaire. Elle a eu pour effet d'augmenter de façon marquée le financement étatique. Depuis, celui-ci représente jusqu'à 80 % du financement des partis.

Sur le plan administratif, les règles encadrant l'utilisation du financement étatique sont flexibles. Elles prévoient que l'allocation annuelle versée aux partis peut être utilisée pour soutenir leurs différentes activités. Sur le plan budgétaire, le régime du Québec est d'ailleurs très généreux. Il repose sur une allocation versée aux partis politiques reconnus par le Directeur général des élections en vertu du nombre de votes recueillis. Le régime québécois assure également le remboursement d'une partie des dépenses électorales. Depuis 2012, seuls les dons de moins de 100 \$ venant d'électeurs inscrits sur la liste électorale québécoise sont permis par la loi.

2. <https://www.electionsquebec.qc.ca/documents/pdf/DGE-6355-17-06.pdf>, consulté le 8 juillet 2018.

Pour mesurer les retombées dans le temps du financement étatique sur les affaires d'un parti, il importe d'illustrer l'évolution de la part étatique des revenus sur l'ensemble des revenus du parti. Ce calcul exclut les sommes versées en soutien à l'aile parlementaire puisque celles-ci ne sont pas versées directement au parti. Par exemple, de 1994 à 2003, il en coûtait plus d'un demi-million de dollars par année pour soutenir les services de recherche des députés du Parti québécois à l'Assemblée nationale.

L'examen de chacun des rapports du Directeur général des élections du Québec (DGE) pour la période de 1993 à 2005 indique une certaine stabilité de cette proportion à plus ou moins 20 % au PQ. C'est également le cas au PLQ. Les pointes observées en 1994, 1998 et 2003 correspondent à des années électorales alors que la Loi électorale québécoise prévoit d'importants remboursements de dépenses. Le creux observé en 2005 coïncide avec la tenue d'une course à la direction du parti où le nombre d'adhésions a augmenté considérablement. À partir de 2013, la part du financement étatique accordée au PQ n'est jamais descendue sous la barre de 60 %.

Entre 1993 et 2005, nous avons constaté que la moyenne totale de la part du financement étatique des partis politiques représentés à l'Assemblée nationale était de 33,6 %. Entre 1993 et 1995, elle se situait à 32,3 %. Entre 1996 et 2000, elle se situait à 38,9 %. Enfin, la part de financement public représentait 29,7 % du financement des partis entre 2001 et 2005. En comparaison, la part du financement public du Parti québécois est établie à 24,6 % pour l'ensemble de cette période ainsi que pour celle couvrant les années 2001 à 2005. À 24 % entre 1993 et 1995, cette part fut légèrement inférieure à cette moyenne alors que la situation inverse est observée entre 1996 et 2000 avec une moyenne de 25 %.

Contraintes institutionnelles associées à la proposition P4b –

Cette proposition pose également le problème empirique d'établir le seuil à partir duquel le financement étatique d'un parti pourrait avoir un effet sur la détermination d'un objectif partisan. Pour établir ce seuil, nous avons choisi d'évaluer l'écart entre la moyenne du financement public d'un parti politique attribuée pour une période donnée

et la moyenne du financement des principaux partis politiques qui évoluent dans le même système partisan.

Dans cette veine, la part du financement public sur l'ensemble des revenus du Parti québécois sera déterminée en vertu de l'échelle suivante :

MARGINALE	FAIBLE	MOYENNE	ÉLEVÉE	TRÈS ÉLEVÉE
-15 et moins	-6 à -14	-5 à +5	+6 à +14	+15 et plus

Tel qu'illustré au tableau 6.4, la part du financement étatique sur l'ensemble des revenus du Parti québécois est considérée comme étant peu élevée jusqu'à la période d'André Boisclair. La réforme adoptée sous Pauline Marois se fera sentir à partir de 2013, puis sous Pierre Karl Péladeau et Jean-François Lisée. Le PQ est depuis lors beaucoup plus dépendant de revenus étatiques. En comparaison avec ses trois principaux adversaires, il a cependant maintenu un niveau de dépendance relativement stable au financement étatique.

En effet, l'écart observé entre la moyenne totale du financement public réservé aux principaux partis évoluant dans le système partisan québécois et la moyenne de la part du financement public accordé au Parti québécois pour chacune des périodes retenues demeure négatif. Ainsi, il s'établit à -8,3 % pour la période couvrant les années 1993 à 1995, à -13,9 % pour la période couvrant les années 1996 à 2000 et à -5,1 % pour la période de 2001 à 2005. Il passe à -6 sous André Boisclair, à -7 sous Pauline Marois et à -6,5 % sous Pierre Karl Péladeau (PKP) et Jean-François Lisée.

Globalement, la réforme du financement n'a pas modifié la situation relative du PQ face au PQ et au PLQ en matière de dépendance à l'État. Le PQ continue d'ailleurs d'être le parti qui récolte le plus grand nombre de contributions. Rappelons que le plafond des contributions a cependant été abaissé une première fois en 2010, passant de 3000 \$ à 1000 \$, puis à 100 \$ en 2012.

TABLEAU 6.4
L'ÉVOLUTION DU FINANCEMENT ÉTATIQUE DÉVOLU AU PQ

P4b LE FINANCEMENT ÉTATIQUE	PARIZEAU 1993-1995	BOUCHARD 1996-2000	LANDRY 2001-2005	BOISCLAIR 2006-2007	MAROIS 2008-2014	PKP-LISÉE 2015-2016
% des revenus du PQ provenant de l'État	24 %	25 %	25 %	25 %	44 %	63,5 %
Moyenne des revenus des trois principaux partis provenant de l'État (en %)	32,3 %	38,9 %	30 %	31 %	51 %	70 %
Écart	-8,3 %	-13,9 %	-5 %	-6 %	-7 %	-6,5 %
Part du financement étatique	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible
Selon la proposition P4b	Projet politique	Projet politique	Projet politique	Projet politique	Projet politique	Projet politique

La proposition P4b prévoit que plus la part du financement étatique d'une formation politique sera élevée, moins celui-ci tendra vers l'objectif « projet politique ». Puisque nous observons un niveau relatif faible de financement public en proportion des revenus du PQ pour l'ensemble de la période, l'objectif « projet politique » est donc favorisé. D'ailleurs, le Parti québécois est à l'origine de l'introduction du financement étatique des partis politiques au Québec. Cette réforme avait cependant pour objectif de favoriser le financement populaire au détriment du financement provenant d'entreprises. Pendant la période étudiée, le Parti québécois a été plus en mesure que le Parti libéral du Québec ou la CAQ-ADQ de maintenir une culture du financement populaire.

* * *

Aux chapitres 4 et 5, nous avons vu que l'évolution de la composante interne s'est traduite par l'émergence d'une certaine centralisation du pouvoir vers le chef. Sur le plan externe, les bouleversements qu'a connus le PQ à partir de 2003 sont encore plus importants. Il a dû composer avec un environnement beaucoup plus imprévisible.

L'éclatement du système partisan en plusieurs partis, jumelé à l'érosion du clivage Oui-Non qui structurait le débat politique depuis 50 ans, a laissé le PQ sans repères.

Le parti peine à s'adapter à cette nouvelle réalité. Cela se traduit notamment par des stratégies changeantes et des messages flous. Cette difficulté d'adaptation du PQ peut bien sûr s'expliquer par un environnement beaucoup plus complexe et par un niveau de compétition plus élevé. Avec le multipartisme qui s'installe après 2003, l'alternance n'est plus un gage de succès. Comme nous le verrons au chapitre 9, à cela s'ajoute un niveau de roulement élevé à la direction du parti.

Maintenant menacé de perdre son statut de parti dominant, le PQ peine à identifier correctement son adversaire. Afin de pousser plus loin l'analyse et de tracer la trajectoire partisane du PQ, une pondération de ces résultats est nécessaire. C'est ce que nous ferons dans le chapitre suivant pour les périodes de Jacques Parizeau, Lucien Bouchard et Bernard Landry.

CHAPITRE 7

Les objectifs partisans priorités par le Parti québécois

Un parti politique n'est pas une organisation statique, figée dans le temps. La période de 1994 à 2005 est importante dans l'histoire du PQ. Elle marque un virage qui sera déterminant pour son avenir, virage qui coïncide avec l'échec référendaire de 1995. Avec l'arrivée de Lucien Bouchard s'amorce une transformation, lente mais réelle. Petit à petit, le PQ deviendra un parti de pouvoir. Un parti qui priorise des objectifs pragmatiques plutôt qu'une cause. Bref, un parti comme tant d'autres qui vise d'abord à maintenir une place de choix dans le système partisan. Ce chapitre nous permettra de mieux comprendre la genèse de ce changement.

En vertu du cadre conceptuel utilisé, les objectifs partisans sélectionnés par le Parti québécois pour 1994, 1998 et 2003 découlent des contraintes institutionnelles associées à chacune des propositions retenues. Pour comprendre la portée des objectifs partisans priorités, il importe néanmoins de rappeler la définition de ces concepts. Sur le plan empirique, l'objectif « projet politique », où un parti priorise l'application de politiques, fut traduit par la priorité en campagne électorale de convaincre les électeurs d'adhérer au programme. Celui de « maximum de votes », où un parti souhaite prioritairement maximiser le nombre d'électeurs qui lui accordent leur appui, se manifeste par l'énergie accordée pour mettre en évidence les idées les plus populaires afin de recueillir un maximum de votes. Enfin, celui de « bon gouvernement », où un parti aura comme objectif premier

d'occuper des fonctions gouvernementales, se transpose en la capacité de disposer des ressources suffisantes pour être en mesure d'obtenir un maximum de sièges au Parlement.

Les résultats associés aux propositions retenues permettent de détecter l'objectif partisan priorisé par le Parti québécois en fonction de ses propres contraintes institutionnelles. À cette fin, chacun des objectifs partisans qui découlent des propositions sera intégré au sein d'un ensemble cohérent. Dans le questionnaire administré aux militants ainsi qu'aux cadres, ces derniers devaient indiquer l'objectif partisan poursuivi par le Parti québécois pendant la période étudiée. Il sera donc possible de comparer leurs réponses – fonction des contraintes institutionnelles.

TABLEAU 7.1

SOMMAIRE DES OBJECTIFS PARTISANS DU PQ SELON LES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES

	PARIZEAU 1994	BOUCHARD 1998	LANDRY 2003
P1a – Nature du débat interne	Projet politique	Projet politique	Projet politique
P1b – Imputabilité du chef	Projet politique	Bon gouvernement ou maximum de votes	Projet politique
P2a – Motivation des membres	Bon gouvernement ou maximum de votes	Bon gouvernement ou maximum de votes	Bon gouvernement ou maximum de votes
P2b – Factions	Bon gouvernement ou maximum de votes	Bon gouvernement ou maximum de votes	Bon gouvernement ou maximum de vote
P3a – Techniques électorales	Maximum de votes	Maximum de votes	Maximum de votes
P3b – Stratégies électorales	Projet politique	Bon gouvernement	Maximum de votes
P4a – Système partisan	Maximum de votes	Maximum de votes	Maximum de votes
P4b – Financement étatique	Projet politique	Projet politique	Projet politique

Le traitement des données recueillies en fonction du cadre conceptuel établi par Müller et Strom permet de dresser un portrait des contraintes qui existaient au sein du PQ jusqu'en 2003 en vue de la priorisation d'un objectif partisan. Le sommaire des résultats que nous avons obtenus pour chacune des propositions est présenté au tableau 7.1.

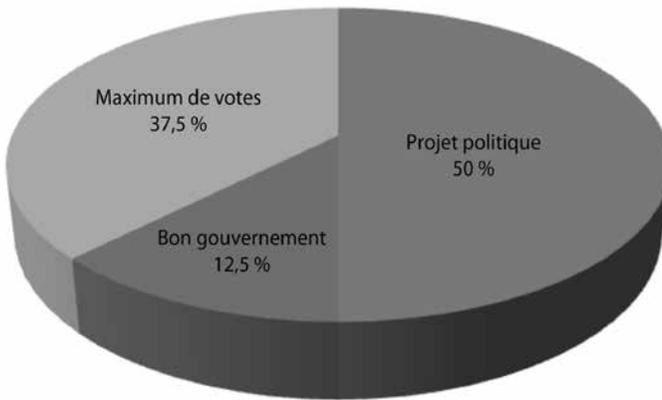
Ce tableau met en relief les objectifs partisans priorisés en vertu de chacune des propositions que nous avons retenues. Il permet de constater une certaine stabilité des objectifs partisans qui découlent des contraintes institutionnelles formelles internes (propositions P1a et P1b) et externes (propositions P4a et P4b) entre 1994 et 2005. Il illustre également une certaine stabilité des objectifs partisans qui découleraient des contraintes informelles (propositions P2a et P2b) ainsi que de l'utilisation des techniques électorales (P3a). De Jacques Parizeau à Bernard Landry, on note cependant une variation dans la stratégie électorale retenue dans le temps. Comme nous l'avons vu au chapitre 6, les stratégies adoptées lors des élections suivantes ont évolué, sans pour autant miser aussi clairement sur un objectif partisan précis.

7.1 LES OBJECTIFS PARTISANS POURSUIVIS SELON LES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES

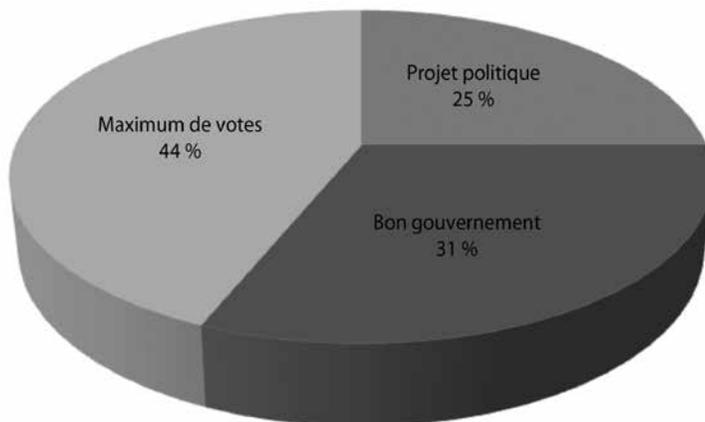
Une pondération des résultats pour les périodes électorales de 1994, 1998 et 2003 est associée aux propositions présentées au chapitre 3. Cet exercice permet d'intégrer les répercussions de l'ensemble des contraintes institutionnelles qui découlent du cadre conceptuel établi par Müller et Strom (1999) sur la sélection d'un objectif partisan. Aux fins de ce calcul, la valeur de 1/8 du résultat total a été attribuée au résultat associé à chacune des propositions. Lorsque deux objectifs partisans ne pouvaient être départagés en vertu des propositions retenues, une valeur de 0,5 fut attribuée à chacun de ceux-ci.

En 1994, tel que présenté au graphique 7.1, l'objectif priorisé par le Parti québécois était davantage celui de « projet politique ». En effet, ce dernier atteint le seuil de 50 % alors que les objectifs « maximum de votes » et « bon gouvernement » ne représentent respectivement que 37,5 % et 12,5 %. Rappelons que cette période, sur le plan politique, fut marquée par le passage du PQ de l'opposition au gouvernement. Ces résultats concordent également avec l'insistance qu'entretenait le PQ quant à son engagement de tenir un référendum sur la souveraineté du Québec.

GRAPHIQUE 7.1
PONDÉRATION DES OBJECTIFS PARTISANS DU PQ EN 1994
SELON LES CARACTÉRISTIQUES INSTITUTIONNELLES



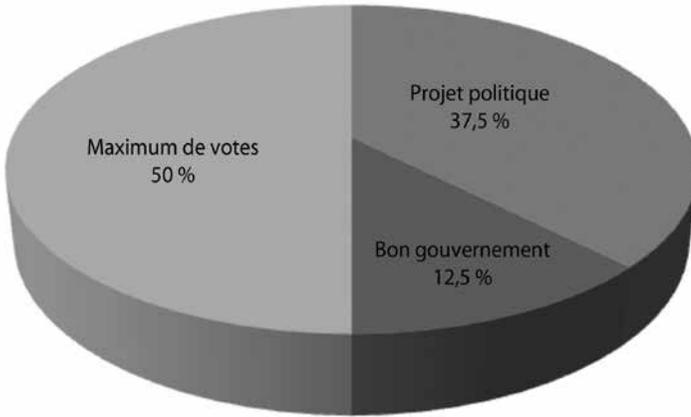
GRAPHIQUE 7.2
PONDÉRATION DES OBJECTIFS PARTISANS DU PQ EN 1998
SELON LES CARACTÉRISTIQUES INSTITUTIONNELLES



Contrairement à la période de 1994, celle de 1998 ne permet pas de repérer un objectif partisan qui se démarque clairement des autres. Tel que l'illustre le graphique 7.2, les objectifs plus pragmatiques « maximum de votes » et « bon gouvernement » représentent conjointement 75 %. Il convient d'ailleurs de souligner que l'objectif « projet politique », avec 25 %, s'avère deux fois moins important qu'en 1994. Soulignons également que cette diminution profite surtout à l'objectif « bon gouvernement ». Ce changement coïncide par ailleurs avec l'arrivée d'un nouveau chef et survient après la perte d'un référendum sur la souveraineté du Québec.

La période de 2003 marque plutôt le retour d'un objectif plus dominant, soit celui de « maximum de votes ». En effet, comme on peut le constater au graphique 7.3, il représentait alors 50 % du total des objectifs priorisés. Représentant 37,5 %, il est suivi de l'objectif « projet politique ». Avec 12,5 %, l'objectif « bon gouvernement » se classe au troisième rang. Le PQ est alors au pouvoir depuis près de neuf ans. Bernard Landry a remplacé Lucien Bouchard. Ce dernier, en démissionnant, se disait d'ailleurs incapable de mener à terme l'atteinte de l'objectif de la souveraineté. Aux prises avec des sondages défavorables, le nouveau chef a tenté de donner un second souffle à son gouvernement.

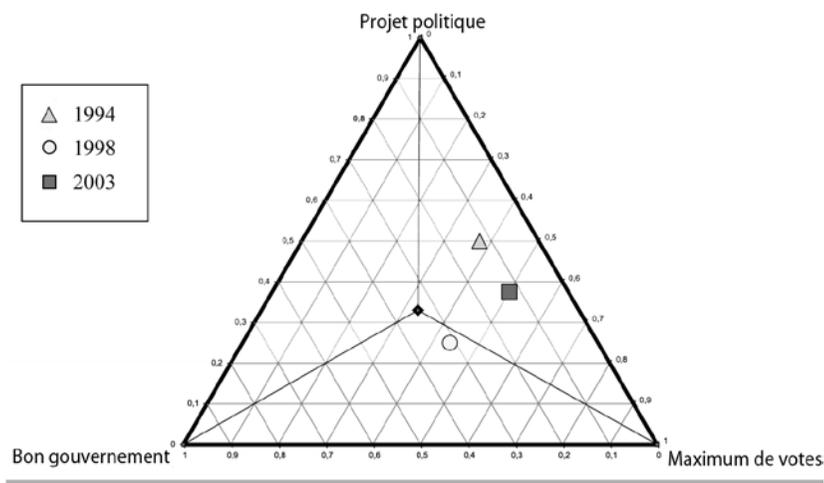
GRAPHIQUE 7.3
 PONDÉRATION DES OBJECTIFS PARTISANS DU PQ EN 2003
 SELON LES CARACTÉRISTIQUES INSTITUTIONNELLES



Selon les résultats associés aux propositions, l'objectif partisan priorisé par le Parti québécois a donc évolué pendant la période étudiée. Si l'objectif « projet politique » occupe une place dominante en 1994, il ne se retrouve cependant pas sous la barre de 37,5 % pour les deux périodes suivantes. En devenant dominant en 2003, l'objectif « maximum de votes » connaît le parcours inverse. Enfin, tout en demeurant au troisième rang pour l'ensemble de la période étudiée, le poids de l'objectif « bon gouvernement » s'avère toutefois plus important en 1998.

Une fois transposés dans le triangle conçu par Müller et Strom, ces résultats permettent de visualiser la tension qui existe entre les différents objectifs partisans poursuivis par le PQ. Le graphique 7.4 illustre aussi l'évolution des objectifs partisans associés au Parti québécois sous Jacques Parizeau, Lucien Bouchard et Bernard Landry.

GRAPHIQUE 7.4
OBJECTIFS PARTISANS SÉLECTIONNÉS PAR LE PARTI QUÉBÉCOIS SELON
LES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES ET POUR LES PÉRIODES ÉTUDIÉES¹



Cet exercice permet d'établir deux constats. Après le départ de Jacques Parizeau, le PQ a clairement évolué vers un axe plus pragmatique. En effet, alors que l'objectif « projet politique » représentait 50 % en 1994, il s'établit à 25 % en 1998 et à 37,5 % en 2003. Ce changement est d'ailleurs attribuable aux chefs dans la mesure où ces derniers ont une emprise certaine sur le choix de la stratégie électorale. Rappelons qu'il s'agit de la seule proposition où furent observées des variations substantielles dans le temps.

Deuxièmement, les règles institutionnelles formelles en vigueur au sein du Parti québécois jusqu'en 2005 favorisaient le maintien de l'objectif partisan « projet politique » à un niveau « plancher » relativement élevé. Les changements institutionnels tant formels et qu'informels apportés par la suite ont plutôt contribué à miner cet

1. Afin de déjouer toute illusion d'optique, il est recommandé d'observer le triangle à partir d'une de ses pointes. Cela permet de visualiser si un parti est davantage « maximum de votes », « bon gouvernement » ou « projet politique » selon la période.

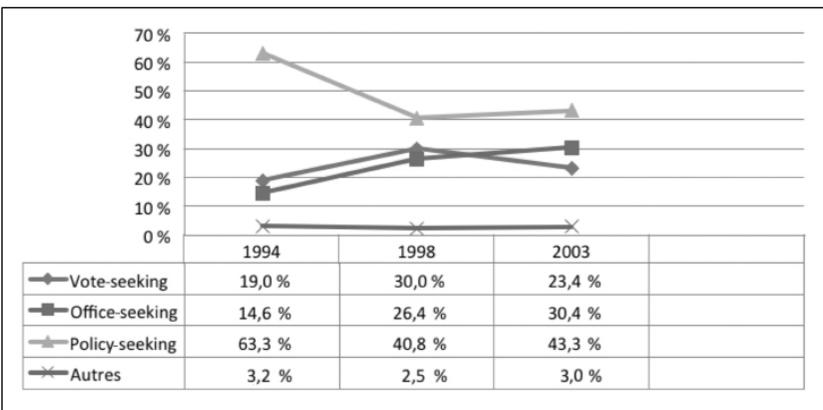
objectif. Comme nous le verrons aux chapitres 8 et 9, cette tendance au pragmatisme s'est d'ailleurs accentuée sous le leadership de Pauline Marois et de Jean-François Lisée. En devenant chef, ce dernier a même appuyé son action politique sur un slogan qui ne laissait aucun doute sur ses ambitions gouvernementales : *Le chemin des victoires*.

7.2 LES OBJECTIFS PARTISANS SELON LES MILITANTS ET LES CADRES

Afin de comparer l'influence des contraintes institutionnelles sur la sélection de l'objectif partisan du PQ avec la perception des militants et des cadres, il fut demandé à ces derniers d'indiquer ce qui leur paraissait être l'objectif partisan priorisé par leur parti, pour chacune des périodes de référence. Une différence existe entre les objectifs priorisés, tout comme un écart perceptuel important entre les militants et les cadres.

Le graphique 7.5 permet de voir l'évolution de la priorisation de l'objectif partisan sélectionné par le PQ selon la perception de ses militants. Il rend compte d'une tendance à la hausse de l'objectif « bon gouvernement ». Il illustre également la chute marquée de celui de « projet politique ».

GRAPHIQUE 7.5
ÉVOLUTION DE LA PERCEPTION DES MILITANTS DU PQ
QUANT À LA PRIORISATION DE L'OBJECTIF PARTISAN (EN %)



Sur les 193 militants ayant répondu au questionnaire, 171 ont été en mesure de répondre pour la période de 2003, 159 pour la période de 1998 et 158 pour celle de 1994. Pour la première période étudiée, soit celle culminant avec l'élection de 1994, on constate qu'une forte majorité des militants, soit 63,3 %, mentionnent l'objectif « projet politique » comme étant priorisé par le parti, alors que le niveau d'appui à cet objectif se maintient plutôt autour de 40 % pour les autres périodes. Parallèlement, le pourcentage de militants péquistes qui considèrent que leur parti priorise l'objectif de former le gouvernement augmente considérablement, passant de 14,6 % en 1994 à 30,4 % en 2003. Enfin, la sélection de l'objectif « maximum de votes » passe de 19 % en 1994 à 30,0 % en 1998 à 23,4 % en 2003.

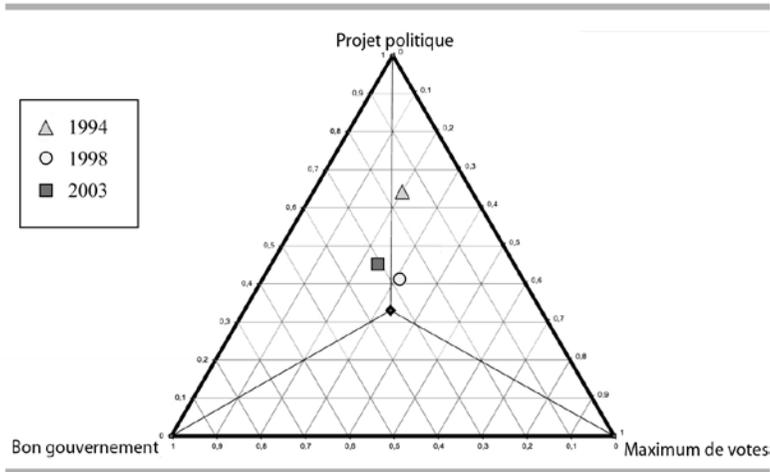
Ces données permettent de formuler certains constats. D'abord, selon les militants interrogés, le Parti québécois de 1994 misait davantage sur l'atteinte de l'objectif de la réalisation de politiques, ce qui fut moins le cas dans les années subséquentes. Deuxièmement, même si le choix de l'objectif « projet politique » est beaucoup plus faible en 1998 et 2003, celui-ci demeure sélectionné par un plus grand nombre de militants. Pour eux, le PQ demeure donc un parti d'idées. Pour les autres, le PQ a évolué vers un parti de pouvoir.

Ce dernier constat est d'ailleurs partagé par les cadres du Parti québécois rencontrés lors de nos entrevues. Ainsi, pour la plupart d'entre eux, la période de 1994 reposait sur l'objectif de faire adhérer une majorité d'électeurs aux idées du parti afin de mettre en branle rapidement la mécanique référendaire nécessaire pour réaliser la souveraineté du Québec. Pour les périodes subséquentes, les objectifs partisans priorisés étaient différents. Ainsi, celle de 1998 visait d'abord à permettre au PQ de conserver le pouvoir, alors que la période de 2003 visait à obtenir un maximum de votes, notamment en proposant la semaine de travail de 4 jours.

Il convient également d'utiliser le triangle proposé par Strom et Müller pour visualiser, au sein d'un même graphique, les objectifs partisans associés au Parti québécois selon les militants ainsi que selon les cadres. Illustrant la perception des militants, le graphique 7.6 traduit des modifications apportées aux objectifs partisans poursuivis.

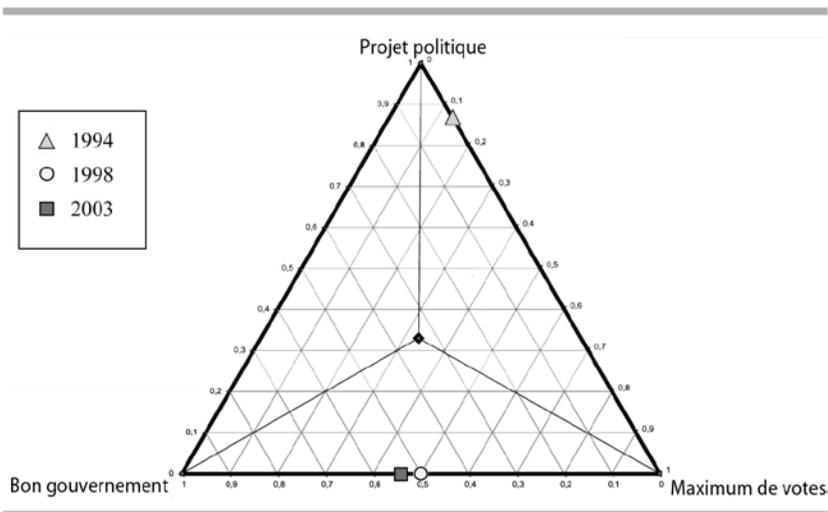
Ainsi, si la période de 1994 est clairement marquée par l'objectif « projet politique », une proportion significative de militants considère que cet objectif demeure priorisé par le Parti québécois dans le temps. Dans cette veine, l'objectif partisan « projet politique » demeure toujours priorisé selon une majorité de militants pour les périodes de 1998 et de 2003. Il se démarque cependant moins clairement.

GRAPHIQUE 7.6
OBJECTIFS PARTISANS SÉLECTIONNÉS PAR LE PQ
SELON LES MILITANTS ET POUR LES PÉRIODES ÉTUDIÉES



Le graphique 7.7 illustre que, selon l'ensemble des cadres, chacune des périodes avait des objectifs partisans différents. Neuf des onze cadres ayant répondu à cette question ont associé de façon exclusive la période de 1994 à l'objectif « projet politique », un cadre a indiqué la poursuite équivalente des objectifs « projet politique » et « maximum de votes » alors qu'un seul a mentionné l'objectif « maximum de votes » de façon exclusive. Pour 1998, six des douze cadres ayant répondu à cette question ont indiqué l'objectif « bon gouvernement », alors que les six autres ont plutôt choisi l'objectif « maximum de votes ». Pour l'année de référence 2003, six cadres sur onze ont retenu l'objectif « bon gouvernement » et cinq l'objectif « maximum de votes ».

GRAPHIQUE 7.7
 OBJECTIFS PARTISANS SÉLECTIONNÉS PAR LE PARTI QUÉBÉCOIS
 SELON LES CADRES ET POUR LES PÉRIODES ÉTUDIÉES



Selon les cadres et les militants, l'objectif partisan du PQ a évolué en fonction du chef et de la conjoncture politique. Alors que notre cadre conceptuel postule que les chefs libres de contraintes sélectionnent naturellement l'objectif « bon gouvernement », cela peut indiquer qu'en 1998 Lucien Bouchard avait un ascendant important lui permettant de faire dévier le PQ de son objectif politique d'origine. Dans le cas de 2003, on a plutôt constaté que Bernard Landry eut peine à privilégier un objectif politique précis. À l'opposé, en 1994, Jacques Parizeau avait la réputation d'ancrer clairement son leadership sur la réalisation d'une politique précise : faire du Québec un État souverain. Contrairement à ce que prévoit le cadre conceptuel de Müller et Strom, le chef du PQ de l'époque priorisait donc l'objectif « projet politique » plutôt que celui de « bon gouvernement ».

Pour la période post-référendaire, l'écart entre les données recueillies auprès des militants et celles provenant des cadres indique cependant une différence perceptuelle profonde qui révèle une certaine idéalisation quant à la poursuite de l'objectif « projet politique ». En

effet, les cadres voyaient les militants comme étant encore plus attachés à cet objectif qu'ils l'étaient en réalité. Sans détour, les cadres ont quant à eux indiqué qu'ils étaient rendus ailleurs. Il est vrai qu'ils sont en effet davantage en contact avec la réalité parlementaire et gouvernementale qu'ils le sont avec les militants.

7.3 UN ÉCART PERCEPTUEL SYNONYME DE TENSIONS

Avant de mettre en relation les objectifs partisans qui découlent des propositions et ceux qui ont été recueillis auprès des cadres et des militants, il convient d'expliquer les causes possibles de l'écart qui existe entre eux. La première cause possible est d'ordre fonctionnel, alors que les deux suivantes sont plutôt d'ordre contextuel.

Dans un premier temps, la participation des membres à la formulation du programme étant demeurée très élevée même sous le règne de Lucien Bouchard, cette dernière occupe une dimension importante de la vie interne du parti. Pour les militants, il est donc normal de considérer que l'objectif « projet politique » demeure celui qui fut priorisé, même si plusieurs d'entre eux constatent un déclin relatif dans les années qui suivent le départ de Jacques Parizeau. Entre 1994 et 2005, les discussions entourant le programme constituent d'ailleurs un élément central de la vie du parti, donc du quotidien des militants. Dans la détermination de leur perception de la sélection de l'objectif partisan du Parti québécois, cela a une influence. À l'opposé, même si tous les cadres interrogés, sauf un, constatent une décentralisation certaine dans l'élaboration du programme, ils ne considèrent pas que les contraintes qui en découlent sont de nature à empêcher un chef et ses cadres de sélectionner des objectifs partisans autres que « projet politique ».

Cela rend certes la tâche du chef et de son entourage plus complexe. Cela commande également un investissement auprès des militants. Cela exige enfin la mise en place de mécanismes pour atténuer les tensions. Cela explique d'ailleurs le choix du PQ d'établir une distinction entre son programme qui appartient aux membres et les engagements électoraux qui appartiennent au chef. De plus, neuf des douze cadres interrogés furent mêlés à la gestion quotidienne des

affaires de l'État. Plusieurs ont également participé activement à l'élaboration de la stratégie, sur le plan tant gouvernemental qu'électoral. Ils ont donc, de par la fonction qu'ils occupaient, une lecture différente de l'évolution du PQ. Cette lecture de la réalité partisane peut cependant contribuer à nourrir les tensions entre l'entourage d'un chef et la base militante d'un parti.

L'existence d'un écart perceptuel n'est cependant pas surprenante. En pratique, les cadres sont généralement plus associés à la gestion quotidienne des choses ainsi qu'à l'opérationnalisation des objectifs fixés par leur chef. Dans cette veine, ces derniers ont également accès à de l'information stratégique dont ne disposent pas nécessairement les militants interrogés. Il n'en demeure pas moins que les résultats obtenus auprès des cadres n'infirmant pas la tendance observée en vertu des propositions dérivées du cadre conceptuel.

Le PQ a occupé le pouvoir de 1994 à 2003, et les contraintes gouvernementales ont pris de l'importance d'année en année. Dans le cas du PQ, cela s'est notamment traduit par des professions de foi répétées du chef au sujet des objectifs politiques à atteindre devant des militants réunis en congrès. Au Parlement, après 1995, le PQ s'est toutefois contenté d'appliquer un programme de bon gouvernement au quotidien. Dès son entrée en fonction, Lucien Bouchard s'est d'ailleurs appuyé sur les membres de la société civile convoqués en Sommet plutôt que sur les membres de son parti pour assurer la légitimité de sa politique d'austérité budgétaire.

En regard des objectifs partisans qui découlent de nos propositions, la perception recueillie auprès des militants illustre l'importance des contraintes institutionnelles formelles. Quoique surévalué auprès des militants, l'objectif « projet politique » est tout de même demeuré sous Lucien Bouchard. Toutefois, comme pour les résultats associés à nos propositions, il faut constater une tendance à la baisse de son poids relatif amorcée sous son règne.

Pour 1994, tant les cadres que les militants ont mentionné que c'était l'objectif « projet politique » qui était priorisé. Pour comprendre ce résultat, il convient de rappeler le contexte préréférendaire de l'élection de 1994. Cette élection s'inscrivait dans la stratégie du

mouvement souverainiste québécois qui, dans la foulée de l'échec de l'Accord du lac Meech, s'articulait sur trois périodes, soit l'élection du Bloc québécois à Ottawa en 1993, l'élection du PQ à Québec en 1994 et la tenue rapide d'un référendum.

Dans la mesure où les cadres et les militants du Parti québécois ne partageaient pas une lecture commune de l'objectif partisan priorisé après 1994, cela peut expliquer l'existence de tensions ou illustrer l'incapacité d'un chef à rallier ses troupes derrière un objectif clairement établi. Pour les cadres, l'objectif « projet politique » fut dominant en 1994, celui de « bon gouvernement » en 1998 et l'objectif « maximum de votes » en 2003. Ces résultats correspondent aux objectifs partisans priorisés en 1994 et 2003 en vertu des propositions du chapitre 3.

* * *

En définitive, l'objectif partisan priorisé par le Parti québécois a évolué en fonction des différents chefs qui se sont succédé. En se basant sur les travaux de Janda et Harmel (1994), il est possible de croire que le changement de leader a eu un effet sur la détermination d'objectifs partisans, d'autant plus que, comme nous l'avons vu, chacun des trois chefs du Parti québécois reflétait un profil bien différent. Les travaux effectués par Rihoux (2001) pointent également dans cette direction. Rappelons qu'il identifie l'évolution des rapports de force internes comme étant le principal déterminant du changement.

De plus, la défaite référendaire de 1995 ne peut qu'avoir accru cette instabilité. Pour reprendre les termes utilisés par Janda et Harmel (1994), ce stimulus externe lié à l'environnement a placé les chefs qui ont succédé à Jacques Parizeau dans une position inconfortable. Il devenait difficile de promouvoir une option qui fut rejetée par une majorité de Québécois. Les propos de Jacques Parizeau sur « l'argent et le vote ethnique » tenus le soir même du référendum ont également eu pour effet de placer l'ensemble du mouvement indépendantiste sur la défensive pour les années qui suivront.

Il aurait été possible d'accepter le verdict référendaire en modifiant l'objectif fondamental du parti. Or, tant Bernard Landry que Lucien Bouchard ont fait le choix d'une position ambiguë. Tout en maintenant un discours souverainiste auprès de leurs militants, ils ont tenté de pratiquer une politique de bon gouvernement auprès de l'électorat. Cela a rendu difficile le maintien d'un discours péquiste cohérent devant les militants et les électeurs. En 2014, cette tension aura finalement miné la campagne électorale de Pauline Marois après que Pierre Karl Péladeau eut levé le poing en l'air pour partager sa foi indépendantiste².

2. <https://www.lesoleil.com/archives/pkp-le-poing-qui-a-percute-la-campagne-163dae8ef34a24bf662011efacc3f5b0>, site consulté le 27 juillet 2018.

CHAPITRE 8

Le rôle joué par le chef du Parti québécois

Être le chef du Parti québécois n'est pas une mince tâche. Comme nous l'avons vu, le chef doit composer avec une base militante plus engagée que celle de ses rivaux. En plus d'être le chef de sa formation politique, il peut être également perçu comme le leader de l'ensemble du mouvement souverainiste québécois. Or, sur ces deux aspects, son rôle n'est maintenant plus le même qu'à l'époque de René Lévesque.

Dans ce chapitre, le rôle joué par les chefs dans la détermination de l'objectif partisan sera évalué. Cela permettra d'analyser les conséquences des contraintes institutionnelles sur leur leadership. Pour ce faire, il convient d'abord d'étudier l'importance que revêt la sélection des candidats comme mécanisme de compensation et le rôle du chef sur la détermination des objectifs partisans. Suivra une comparaison des profils véhiculés par Jacques Parizeau, Lucien Bouchard et Bernard Landry auprès des militants. Les stratégies poussées par différents chefs afin de concilier les priorités des électeurs, tout en évitant de renoncer formellement à la souveraineté, seront aussi décortiquées. Finalement, une question plus large qui déborde le cadre du PQ se pose. Son chef est-il toujours le chef du mouvement souverainiste?

8.1 LA SÉLECTION DES CHEFS ET DES CANDIDATS : DE MOINS EN MOINS DE POUVOIR AUX MEMBRES

Le cadre conceptuel établi par Müller et Strom, tout comme la proposition d'opérationnalisation de Wolinetz, n'intègre pas le processus de sélection des candidats ou celui du leader. Lors des entrevues faites auprès des cadres du Parti québécois, le processus de sélection des candidats est cependant apparu comme un enjeu central de friction dans la dynamique entourant la répartition du pouvoir entre le chef et les militants.

Pour le processus de sélection du chef, il peut s'avérer pertinent d'utiliser l'outil comparatif de LeDuc (2001) afin de comparer le niveau de centralisation des partis. Tel qu'illustré au tableau 8.1, le processus de sélection des candidats et celui permettant le choix du chef seraient relativement décentralisés au Parti québécois.

TABLEAU 8.1
LE PROCESSUS DE SÉLECTION DES CANDIDATS ET DES CHEFS
EN VIGUEUR PENDANT L'ENSEMBLE DE LA PÉRIODE ÉTUDIÉE
AU SEIN DU PARTI QUÉBÉCOIS

	PROCESSUS
Sélection du chef	Primaire fermée jusqu'en 2017. Primaire ouverte depuis le congrès des membres de 2017. Candidature parlementaire ou extraparlementaire.
Sélection des candidats	Élection par les membres de circonscription. Intervention possible de l'exécutif national <i>a posteriori</i> . L'exécutif national détermine la date des investitures. Aucun privilège pour les députés sortants.

Notons que Jacques Parizeau (1988), Lucien Bouchard (1996), Bernard Landry (2001) et Pauline Marois (2007) ont été déclarés élus sans opposition. En revanche, Pierre Marc Johnson (1985), André Boisclair (2005), Pierre Karl Péladeau (2015) et Jean-François Lisée (2016) subirent le test d'une course à la direction. Chacune de ces courses laissa des cicatrices plus ou moins profondes qui se traduisirent par le départ de prétendants.

Le choix de ces chefs fut effectué selon le principe d'une primaire fermée où tous les membres en règle d'un parti peuvent exprimer leur choix directement. En 1985, le Parti québécois est d'ailleurs devenu le premier parti politique au Canada à permettre aux membres de choisir leur chef. L'article 9 du chapitre VI des statuts et règlements du Parti québécois prévoyait : « Advenant une élection à la présidence du parti, le Conseil national tiendra cette élection au moment jugé opportun, au suffrage "universel" direct des membres, selon les modalités adoptées par le Conseil national » (Parti québécois, 1994 : 229).

Craignant pour son statut de parti dominant à l'Assemblée nationale, le PQ a plutôt choisi d'ouvrir encore davantage son processus de sélection du chef en modifiant ses statuts à l'occasion de son congrès national de 2017 (Montigny et Tessier, 2017). S'inspirant de la formule adoptée par les libéraux fédéraux lors du choix de Justin Trudeau, le PQ devient donc le premier parti politique québécois à intégrer formellement le concept de sympathisant à ses statuts. Il est aussi le premier à retenir la formule d'une primaire ouverte pour le choix de son prochain chef.

Ainsi, en vertu de l'article 30 des statuts de 2017 :

Si le Parti doit procéder à l'élection de la ou du chef, celle-ci se tient au suffrage universel direct du corps électoral constitué dans chaque cas, conformément aux souhaits de la conférence nationale des présidentes et des présidents, des membres ou des membres et des sympathisants du parti. Celle-ci constituerait une primaire ouverte.

Il n'est pas nécessaire d'être membre du caucus parlementaire du Parti québécois pour poser sa candidature. D'ailleurs, Lucien Bouchard fut élu chef avant même de siéger à l'Assemblée nationale. À l'époque, il était même chef de l'opposition officielle au Parlement fédéral. Au Parti québécois, une candidature est donc recevable, qu'elle soit d'origine parlementaire ou extraparlémentaire.

Par ailleurs, le processus de sélection des candidats prévu au chapitre IV des statuts du Parti québécois de 2017 stipule que « la candidate ou le candidat officiel est élu par le conseil exécutif de circonscription quand, à la clôture de la période de mise en candidature,

une seule personne se porte candidate (ou) par une assemblée d'investiture quand, à la clôture de la période de mise en candidature, plus d'une personne se porte candidate».

Au-delà de ce principe, la direction du parti s'est avec le temps arrogé plus de contrôle. Ainsi, dans certaines circonstances, la direction détient un pouvoir réel sur cette sélection. En vertu des statuts, «quand le Parti forme l'opposition et qu'au déclenchement d'une élection partielle personne n'a été désigné comme candidate officielle ou candidat officiel, la ou le chef peut, avec l'approbation du conseil exécutif de circonscription, procéder à la nomination de celle-ci ou de celui-ci». De même, «lorsque l'élection est déclenchée, et après approbation préalable du conseil exécutif de la circonscription touchée par la désignation, le conseil exécutif national peut désigner d'office la candidate ou le candidat officiel du Parti dix (10) jours avant la date de clôture des mises en candidature fixées par la loi électorale». Enfin, «le conseil exécutif national peut s'opposer pour des raisons graves à la présentation de toute candidature à une assemblée d'investiture du parti».

La direction du parti peut également s'appuyer sur le calendrier pour favoriser ou défavoriser l'élection d'un candidat ou d'une candidate. Dans les faits, il appartient au Conseil exécutif national d'autoriser «la tenue d'une assemblée d'investiture». De même, seules peuvent voter «les personnes domiciliées dans la circonscription qui sont membres du Parti quatre-vingt-dix (90) jours avant la tenue de l'assemblée d'investiture, ce délai étant réduit à trente (30) jours dans le cas d'une élection partielle». Avec ce cadre, la direction est en mesure de bloquer l'élection d'un candidat qui ne bénéficierait pas du soutien de la direction en place. Pour ce faire, il n'a qu'à choisir de tenir rapidement l'investiture afin d'éviter qu'un candidat externe puisse avoir le temps de recruter suffisamment de nouveaux membres éligibles au moment du vote. Ce fut d'ailleurs le cas en 2015 en prévision d'une élection complémentaire dans la circonscription de René-Lévesque. Ce fut également le cas en 2018 dans la circonscription de Pointe-aux-Trembles en prévision de l'élection générale.

En principe, un candidat du Parti québécois est donc élu par les membres d'une circonscription électorale. La direction du parti détient cependant un pouvoir plus important qu'auparavant dans la sélection des candidats. Un député en poste doit tout de même se conformer aux mêmes règles que les autres candidats.

Depuis quelques années, en lien avec la sélection du chef et des candidats, nous observons une tendance bien réelle, soit l'érosion du pouvoir des membres. Dans le cas de la sélection du chef, il est trop tôt pour voir comment s'articulera la nouvelle formule de primaire ouverte. Elle consacrera cependant le développement d'un nouveau statut, soit celui de sympathisants. Dans le cas du Parti libéral du Canada, cette formule a eu des effets structurels importants sur l'évolution de sa dynamique interne (Montigny, 2018 : 21). Pour la sélection des candidats, là aussi la direction du PQ a graduellement réussi à réduire l'influence des membres et à s'engager davantage. Cela témoigne d'un nouvel équilibre institutionnel.

8.2 LE CHOIX DES CANDIDATS COMME MÉCANISME DE COMPENSATION AU PQ

La mise à l'épreuve du leadership d'un chef du Parti québécois peut provenir de différentes directions, de sa base militante qui dispose de mécanismes formels pour se faire entendre, mais aussi des membres de l'aile parlementaire. Lors des entrevues, un mécanisme de compensation est apparu comme incontournable, soit le processus de sélection des candidats. En effet, jusqu'à l'arrivée de Pauline Marois, ce pouvoir appartenait davantage aux militants.

Un ancien chef de cabinet du premier ministre confirmait ainsi les problèmes déjà rencontrés par la direction du parti à l'époque de Jacques Parizeau :

Il est périlleux d'imposer une candidature lorsqu'il y a une alternative locale crédible. Les militants sont jaloux de ce pouvoir et c'est d'autant plus vrai qu'ils ont perdu de l'influence sur la façon dont le budget électoral est dépensé alors que 45 % va à la publicité nationale. L'expérience de Roger Nicolet, où le chef a voulu imposer

une candidature vedette, fut désastreuse. On peut parler d'un *syndrome Nicolet*.

Dans cette veine, un ancien ministre rappelle que, lorsqu'un candidat avait la bénédiction du chef, cela risquait même de devenir un handicap puisque les militants pouvaient alors tenter de s'en prendre à lui. Un autre chef de cabinet du premier ministre déplorait une telle contrainte :

Le chef joue un rôle très marginal et c'est une véritable catastrophe. Des fois, on fait semblant qu'on en a, surtout en s'appuyant sur le sens du vent. Le militant, ça ne le dérange pas de tenir tête au chef et d'imposer son candidat. Il s'agit d'un manque puisque le PQ a dû refuser de grandes pointures parce que cela nécessite un grand travail en amont. C'est bien beau la négociation, mais à un moment donné ça devient trop.

En 2005, de premiers efforts furent déployés pour réduire le niveau de décentralisation du processus de sélection des candidats.

L'atterrissage d'un candidat de l'extérieur a cependant toujours été possible. Pour ce faire, un certain nombre de conditions devaient alors être réunies. Un autre ancien ministre précise :

Le chef du PQ n'a jamais réussi à imposer des candidats sans investiture. Il est cependant possible pour un candidat de l'extérieur de se faire élire lors d'une investiture lorsqu'un député démissionne et appuie le nouveau candidat.

L'existence d'un tel mécanisme de compensation au Parti québécois a longtemps eu des conséquences pour le chef. Comme l'ont noté plusieurs cadres en entrevues, cela limitait d'abord la capacité du chef de recruter des candidats de prestige issus de l'extérieur du parti. À plus long terme, cela peut aussi le priver d'une loyauté indéfectible de son caucus. Les députés élus en investiture sont en effet d'abord redevables envers les militants de leur circonscription pour être à nouveau candidats plutôt qu'envers leur chef. Il est donc plus difficile pour un chef du Parti québécois de choisir son équipe dans une perspective de gains électoraux. Il est aussi plus difficile pour le chef du PQ de contrôler la loyauté de ses députés.

L'élection 2008 marque cependant une réelle cassure. Dans la conscription de L'Assomption, Pauline Marois a réussi à imposer une candidature externe sans l'appui des militants locaux, soit celle de l'ancien chef du Parti vert. Un ancien député s'est ainsi vu empêcher de se porter candidat. Des policiers furent même appelés en renfort pour calmer les esprits¹. Depuis ce temps, la direction du parti prend une part plus active dans la sélection des candidats, notamment en choisissant stratégiquement la date des investitures. Notons également que la vaste majorité de celles-ci ne sont pas contestées et permettent le couronnement du candidat ou de la candidate.

8.3 LE RÔLE CENTRAL DES CHEFS DANS LE CHOIX DE L'OBJECTIF PARTISAN

Au-delà des contraintes institutionnelles, le chef du PQ joue un rôle central dans la sélection de l'objectif partisan, notamment en contribuant à l'élaboration de la stratégie électorale. Aux yeux des militants, les chefs qui se sont succédé à la tête du PQ avaient des personnalités bien différentes. Cela peut contribuer à expliquer une plus grande variation dans la priorisation des objectifs partisans au sein de cette formation politique.

Dans un premier temps, il convient de comparer l'influence des chefs sur la trajectoire institutionnelle du PQ. Cette analyse sera poussée plus loin en étudiant leurs caractéristiques personnelles. Cela permettra de voir si les qualités que leur prêtent les militants interrogés correspondent aux objectifs partisans priorisés par leur formation politique.

Des profils différents – Le changement de chef peut certes avoir une influence sur l'orientation d'un parti. Müller et Strom postulent d'ailleurs que l'âge d'un chef pourrait avoir une influence sur la sélection de l'objectif partisan. Par exemple, plus un chef serait jeune, plus

1. <http://www.lapresse.ca/actualites/elections-provinciales/200811/08/01-37627-marois-a-ecarte-saint-andre-en-raison-de-ses-positions.php>, consulté le 30 juin 2018.

il aurait de temps devant lui pour occuper des fonctions gouvernementales. Il ne tiendrait donc pas autant qu'un chef plus âgé à l'objectif « bon gouvernement ». En tenant compte du cas de Jacques Parizeau, il importe plutôt de connaître les principales qualités de ceux qui ont dirigé le Parti québécois afin d'être en mesure d'établir un lien avec les objectifs prioritaires.

Selon les militants du PQ interrogés², Jacques Parizeau avait d'abord une grande aptitude à respecter les idées exprimées par les membres, soit 42,6 % comparativement à 11 % pour Lucien Bouchard. En revanche, plus de 45 % des militants interrogés considéraient que Lucien Bouchard était apte à comprendre les électeurs, alors que ce n'était le cas que de 20 % pour Jacques Parizeau.

Il importe de constater que le Parti québécois a non seulement eu un taux de roulement élevé à sa tête depuis 1994, mais que les chefs qui se sont succédé avaient des profils forts différents. Ainsi, Jacques Parizeau fut perçu davantage comme un chef qui respectait les idées des membres, alors que Lucien Bouchard fut perçu comme étant davantage à l'écoute de l'électorat. Pauline Marois et Jean-François Lisée peuvent être vus plus comme appartenant à ce courant plus pragmatique, alors que les positions affirmées de Pierre Karl Péladeau sur l'indépendance le placeraient davantage dans le camp d'un Jacques Parizeau.

Par ailleurs, la présence d'un chef comme Jacques Parizeau, plus centré sur un objectif « projet politique », peut contribuer à expliquer l'entrée plus tardive du PQ dans un processus de « dédémocratisation », soit de centralisation du pouvoir vers le chef. Le succès électoral du PQ pendant deux mandats consécutifs jusqu'en 2003 a sans doute également contribué à éviter une remise en question importante de ses statuts avant 2005. Or, à la suite de sa défaite traumatisante de 2007 et avec l'arrivée de Pauline Marois, le Parti québécois a

2. 169 répondants sur 193 pour 1994, 170 pour 1998 et 168 pour 2003. Par ailleurs, la plupart des répondants ayant indiqué « autres » associent la notion de charisme à Lucien Bouchard ainsi que de ténacité et de connaissances économiques à messieurs Parizeau et Landry.

résolument emprunté une trajectoire de centralisation. En devenant chef, elle avait d'ailleurs été très claire sur sa vision et le type de relations qu'elle entrevoyait entre la direction du parti et les militants³.

Des objectifs qui varient selon les chefs – Même s'il doit composer avec des mécanismes de compensation plus importants sur le plan du débat interne, de l'obligation de rendre compte et du choix des candidats, le chef du Parti québécois parvient tout de même à jouer un rôle central dans l'établissement de l'objectif partisan de sa formation politique. Le rôle de premier plan qu'il joue, notamment dans l'organisation des campagnes électorales, s'avère ici déterminant.

L'expérience du PQ nous démontre qu'on ne peut tenir pour acquis que tous les chefs priorisent l'objectif partisan « bon gouvernement ». Le cas de Jacques Parizeau à la tête du Parti québécois illustre cette limite conceptuelle du cadre développé par Müller et Strom. En revanche, il nous permet de comprendre que, si un chef priorise l'objectif « projet politique », les chances sont élevées pour que le parti fasse de même.

Concrètement, l'influence accrue du chef lors des campagnes électorales vient renforcer son pouvoir sur la sélection de l'objectif partisan. Pendant cette période, le processus de prise de décision est encore plus centralisé auprès de lui et de sa garde rapprochée. Ultimement, il approuve les stratégies de campagne et les messages clés qu'il entend livrer. Ce phénomène est d'autant plus important que les campagnes électorales sont de plus en plus structurées autour du chef, sur le plan tant organisationnel que médiatique.

Peu importe le niveau de contraintes observé, un chef peut donc avoir un ascendant certain sur l'objectif partisan priorisé par la formation politique qu'il dirige. Le niveau de contraintes institutionnelles l'obligera cependant à adopter différentes stratégies. Ainsi, un niveau élevé de contraintes lui imposera des efforts plus soutenus pour susciter l'adhésion de sa base militante. À l'opposé, dans un parti ayant connu

3. <http://policyoptions.irpp.org/magazines/nicolas-sarkozy-europe-2007/pauline-marois-et-le-pq-nouveau/>, consulté le 1^{er} juillet 2018.

une « dédémocratisation », le test ultime pour un chef de parti devient celui de l'élection.

Pour un parti politique, qui priorise des objectifs « bon gouvernement » et « maximum de votes », la capacité du chef de se maintenir en poste repose donc essentiellement sur sa capacité à obtenir le mandat de gouverner. Jumelé au traitement de la nouvelle en continu et à l'accélération du rythme de l'information, ce phénomène peut avoir pour effet de contribuer à la réduction du temps de vie de certains chefs dont les perspectives de victoires semblent minces.

Nous avons vu plus tôt qu'une majorité de militants du Parti québécois sont motivés d'abord par des raisons pragmatiques. Plus le temps passe, plus un grand nombre de membres du PQ disent militer d'abord pour permettre à leur parti d'être au pouvoir. En définitive, cela signifie que le rendement électoral d'un chef aura donc tendance à être de plus en plus déterminant sur sa capacité à se maintenir en poste. Avec son slogan *Le chemin des victoires*, Jean-François Lisée illustre parfaitement cette réalité.

8.4 TENTER DE S'ADAPTER À SON ENVIRONNEMENT

Un chef a aussi le rôle de rassembler ses militants derrière une vision commune de l'avenir. Il lui appartient également de faire le pont entre sa base militante et l'électorat. Un leader pourra ainsi être obligé d'adopter un discours qui lui permet de concilier un objectif de réussite électorale avec un autre, qui, bien qu'il soit moins populaire, demeure poursuivi par une partie de ses militants.

Comme nous l'avons vu au chapitre 4, le PQ a dû composer avec différents courants idéologiques depuis sa fondation. Ses vingt-cinq premières années d'existence furent d'ailleurs marquées par des débats sur la mécanique référendaire et les différentes stratégies pouvant mener à la réalisation de l'indépendance.

À partir de Lucien Bouchard, le PQ a plutôt développé différentes stratégies d'adaptation à un environnement électoral où une majorité de Québécois demeuraient réfractaires à la réalisation de l'indépendance. Cela permettait aux chefs de parler d'indépendance

devant leurs militants, tout en disant aux électeurs de ne pas s'en faire car le PQ ne tiendrait pas de référendum⁴. Ces stratégies ont pris la forme de différentes formules qui rendaient possible de ne pas renoncer officiellement à l'article 1 du parti, tout en évitant de s'enfermer dans un calendrier précis.

Arrivé à la tête du PQ dans les mois qui ont suivi la défaite référendaire de 1995, Lucien Bouchard a plutôt insisté sur l'adoption de la stratégie dite des *conditions gagnantes* pour la tenue d'un référendum. En clair, celui-ci ne pourrait être tenu que si les conditions permettant un succès étaient réunies. Dans les faits, il s'agissait d'une stratégie d'adaptation à l'environnement permettant de réconcilier à la fois une base militante souverainiste et un électorat peu enclin à voir le Québec être à nouveau plongé dans un tel débat.

Le discours de Bernard Landry, qui devint chef en 2001, s'inscrivait dans cette optique. Plutôt que de reprendre l'idée des conditions gagnantes associée à Lucien Bouchard, il a insisté sur une stratégie similaire, soit celle de la tenue d'un référendum lorsque le PQ disposera de *l'assurance morale de le gagner*. La *gouvernance souverainiste* sous Pauline Marois s'inscrit également dans cette logique. Sans renoncer formellement à l'indépendance, le PQ de madame Marois a adopté une politique autonomiste visant à accroître les pouvoirs du Québec au sein de l'ensemble canadien. Bref, selon elle, il valait mieux faire des gains dans l'attente du grand soir. De 2012 à 2014, cette vision devint la politique intergouvernementale de son gouvernement minoritaire.

L'arrivée en politique de Pierre Karl Péladeau en 2014 est venue contrecarrer cette stratégie d'adaptation. Lors de l'annonce de sa candidature, il afficha clairement, le poing levé, ses motivations souverainistes. Cela a eu pour effet de déstabiliser la campagne

4. Avec le résultat que l'on connaît, seul André Boisclair dû composer avec un échéancier référendaire, legs du congrès de 2005 où Bernard Landry luttait pour se maintenir en poste.

électorale péquiste en plaçant à l'avant-plan l'enjeu référendaire⁵. Lors du débat des chefs, Pauline Marois tenta d'ailleurs de renouer avec sa stratégie de départ :

Il n'y aura pas de référendum tant que les Québécois ne seront pas prêts. [...] On ne fera pas ça en cachette, la nuit. Calmons-nous un peu⁶.

Le parti étant privé d'un positionnement clairement défini, le mal était fait. Non seulement le PQ a perdu le gouvernement, mais il a obtenu son plus faible résultat depuis le début des années 1970, soit à peine 25 % des suffrages. Le leadership du successeur, Pierre Karl Péladeau, n'aura ensuite duré que quelques mois. Quittant ses fonctions pour des raisons familiales, il n'aura pas eu le temps de connaître un congrès national et de laisser son empreinte sur l'article 1 du parti.

5. <https://www.lesoleil.com/actualite/politique/le-poing-leve-de-peladeau-un-moment-cle-pour-le-plq-778db70bb29b9aed050500d75fbddeb5>, site consulté le 30 juin 2018.

6. <https://www.lesoleil.com/archives/debat-des-chefs-marois-au-coeur-des-attaques-71262ff0626ac4bc1df982c763a9f72e>, site consulté le 30 juin 2018.

La gouvernance souverainiste adoptée au programme du Parti québécois en 2011

- 1.1 Aspirant à la liberté politique, le Parti québécois a pour objectif premier de réaliser la souveraineté du Québec à la suite d'une consultation de la population par référendum tenu au moment jugé approprié par le gouvernement.
- 1.2 D'ici là, pour rompre avec l'attentisme et en déployant le Plan pour un Québec souverain, le Parti québécois agira en gouvernement souverainiste, cherchant à acquérir toujours plus de pouvoirs et de moyens pour le Québec et les Québécois.

Un gouvernement souverainiste :

- a) Utilisera tous les moyens à sa disposition pour mettre fin aux ingérences du gouvernement fédéral dans les domaines de l'éducation, de la culture, des programmes sociaux, de la santé et de toute autre compétence exclusive du Québec;
- b) Assumera pleinement tous les pouvoirs du seul État de la nation québécoise et repoussera à sa limite le carcan constitutionnel canadien;
- c) Occupera tout l'espace possible dans les domaines de son identité et de son économie pour assurer son plein développement, exigera de nouveaux pouvoirs, le rapatriement d'espaces fiscaux et les budgets dans des domaines comme la langue, l'environnement, la culture, le développement économique et régional ou l'immigration;
- d) Prendra tous les moyens politiques et juridiques pour atteindre ses objectifs, tels le recours à la clause dérogatoire ou l'adoption de modifications constitutionnelles;
- e) Déploiera une politique étrangère ayant pour objectif de promouvoir et de défendre les intérêts du Québec sur la scène internationale. Il exigera de négocier et de signer les traités internationaux dans les matières de sa compétence. Il préparera la reconnaissance internationale de la souveraineté du Québec.

Source : <https://mon.pq.org/documents/programme2011.pdf>, site consulté le 10 septembre 2018.

En revanche, Jean-François Lisée fut en mesure d'imposer sa propre stratégie d'adaptation à l'environnement. Auteur d'un essai intitulé *Sortie de secours*, il fut élu lors de la course à la chefferie de 2016 avec l'engagement clair de reporter la tenue d'un référendum à un prochain mandat, soit en 2022. Pour une première fois en 50 ans, l'enjeu de la question nationale fut ainsi clairement évacué d'une élection. Sous Jean-François Lisée, le concept d'étapisme a pris un nouveau sens. L'élection de 1976 a permis au PQ de distinguer l'élection du processus d'accession à l'indépendance en intégrant la notion de référendum. Avec son positionnement de 2018, le PQ fait d'un mandat complet une nouvelle étape.

**Le report du référendum en 2022 intégré au programme
du Parti québécois en 2017**

Le Parti québécois s'engage sur un chemin de victoires qui nous mènera ultimement à l'indépendance, à la liberté politique. D'abord, en remplaçant le gouvernement libéral en 2018, puis en demandant aux Québécoises et aux Québécois de lui confier le mandat de réaliser l'indépendance en 2022.

Source : <https://pq.org/wp-content/uploads/2017/12/programme-octobre2017.pdf>, site consulté le 30 juin 2018.

De Lucien Bouchard à Pauline Marois, en passant par Bernard Landry, l'adoption de stratégies d'adaptation à l'environnement électoral a permis au chef de gagner du temps. Cette fois, sous Jean-François Lisée, plutôt que de relancer le PQ, cette stratégie d'adaptation aura contribué à accélérer l'érosion du clivage Oui-Non. Pourquoi alors voter pour le PQ s'il renonce à son objectif premier le temps d'un cycle électoral? Dans un contexte de multipartisme, cette stratégie a plutôt dédouané des électeurs souverainistes et leur a permis d'examiner d'autres offres politiques correspondant davantage à leurs préférences sur les autres enjeux.

Sur le plan externe, ce type de stratégie d'adaptation à l'environnement a longtemps permis au PQ de courtiser un électorat plus large. Sur le plan interne, cela a cependant contribué à miner la

cohésion et l'autorité des différents chefs qui se sont succédé. En refusant de trancher quant à la poursuite d'un objectif partisan clair et partagé par l'ensemble de sa formation politique, le PQ est demeuré une organisation hybride.

Ce parti s'avère suffisamment décentralisé pour miner l'autorité du chef et l'empêcher d'avoir les coudées franches pour atteindre des objectifs de rendement électoral. Dans la même veine, il est suffisamment centralisé pour rendre le chef davantage imputable de ses résultats électoraux. Cela pourrait expliquer le réflexe de certains de rechercher un chef qui aurait le profil d'un sauveur, mais qui après un certain temps se fait rattraper par la réalité organisationnelle de la formation qu'il dirige.

Quant aux attentes des membres et des députés, le chef demeure coincé entre ceux qui, de plus en plus nombreux, sont motivés d'abord par le rendement électoral et les autres qui militent toujours pour que l'indépendance du Québec demeure à l'avant-plan, même au prix de perdre une élection. C'est d'ailleurs dans ce contexte qu'il importe de situer le débat qui opposait les partisans du courant porté par Jean-François Lisée et celui qu'incarnait Martine Ouellet, ancienne chef du Bloc québécois.

Une tension non résolue a donc toujours existé au Parti québécois entre son objectif fondamental et le besoin de s'adapter à l'environnement électoral québécois. Or, comme le notent Harmel et Janda, le changement au sein d'une organisation peut être attribuable notamment à un changement de leader (Janda et Harmel, 1994 : 280). Un chef peut ainsi apporter des changements internes soit pour consolider son emprise sur le parti, soit pour imposer de nouvelles façons de faire afin d'assurer l'atteinte des objectifs partisans. Dans cette veine, un roulement élevé à la tête d'un parti peut se traduire non seulement par l'incapacité d'implanter de façon durable une nouvelle trajectoire organisationnelle, mais également par la consolidation des éléments qui s'opposent aux changements. À plus long terme, cela peut avoir pour conséquence de placer le chef du PQ en pleine schizophrénie politique où ce dernier doit tenir un certain discours auprès de ses militants et un autre auprès de l'électorat.

8.5 TOUJOURS LE CHEF DU MOUVEMENT SOUVERAINISTE?

Le mouvement souverainiste québécois est aujourd'hui bien différent de celui de 1968. Il a vieilli. Il a connu le pouvoir, mais aussi les échecs. En cinquante ans, le PQ a toujours joué un rôle central dans l'évolution du mouvement. À l'exception de la période du *Beau Risque* de René Lévesque et de *L’Affirmation nationale* de Pierre Marc Johnson, son chef s'est toujours retrouvé au cœur de l'élaboration du chemin devant mener à l'accession du Québec à son indépendance. Aujourd'hui, son hégémonie sur le mouvement souverainiste est bel et bien terminée.

Petit retour en arrière. La fondation du PQ ne se fit pas sans heurts. Rappelons qu'il rassembla d'abord les membres du Mouvement souveraineté-association de René Lévesque et ceux d'un parti indépendantiste de centre-droit, le Ralliement national de Gilles Grégoire. Or, ce rassemblement des forces indépendantistes se faisait sans un parti indépendantiste de gauche, le Rassemblement pour l'indépendance nationale (RN.). Il est d'ailleurs pertinent de relire les écrits de son chef afin de comprendre la suite de chose. Ainsi, selon Pierre Bourgault :

Il y avait désormais deux partis indépendantistes : le R.I.N. et le PQ. Les négociations en vue de la réunification des forces indépendantistes, entreprises quelques mois plutôt, avaient échoué. De toute évidence, René Lévesque ne voulait pas de nous. Nous avions dès lors décidé de continuer notre action de notre côté. Mais qu'arrivera-t-il lors des prochaines élections lorsque ces deux partis devraient nécessairement s'affronter? Quels déchirements d'ici là? Et quel triomphe pour nos adversaires? Pouvions-nous encore courir ce risque ou ne valait est-il pas mieux tenter de trouver un autre moyen de faire l'unité? (Bourgault, 1988).

En se sabordant, le RIN allait par la suite forcer le PQ à devenir une véritable coalition de gauche à droite, dont seule l'indépendance en serait le ciment. Tant et aussi longtemps que l'axe politique dominant serait un clivage Oui-Non, le ciment tiendrait. Or, ce n'est plus le cas en 2018.

En 1968, c'est un parti indépendantiste de gauche qui se saborda pour que ses membres se joignent au PQ. Paradoxalement, cinquante

ans plus tard, c'est un chef du PQ qui, voyant son parti en difficulté, a tenté de forcer une convergence avec un autre parti de gauche et indépendantiste, Québec solidaire. Plusieurs membres de QS ont alors reproché au Parti québécois ses positions identitaires et son ambivalence sur la question nationale. C'est plutôt avec Option nationale que QS choisit de s'associer sous la forme d'une fusion.

En parallèle, le Bloc québécois a connu en 2018 une crise existentielle profonde. Au-delà de la personnalité de Martine Ouellet, étaient en cause des visions opposées du rôle du Bloc québécois au sein du mouvement indépendantiste. Formé de dissidents bloquistes un autre parti indépendantiste est né à Ottawa, Québec debout. Quelques mois plus tard, ces dissidents réintégraient à nouveau le Bloc.

Les querelles au sein du mouvement souverainiste ne sont pas nouvelles. Trois choses sont cependant différentes aujourd'hui. Des changements sont apportés sur le plan partisan. Un discours sur la reprise en main du mouvement indépendantiste par la société civile se développe. Une force politique nationaliste s'institutionnalise à l'extérieur du mouvement souverainiste.

D'abord, il y a un éclatement sans précédent des forces souverainistes, tant à Québec qu'à Ottawa. Le PQ n'est plus au centre de ce mouvement, mais un parti parmi d'autres. Cela implique que son chef doit composer avec d'autres acteurs politiques avec lesquels il est en concurrence. Cette situation est bien différente de la coalition qui avait mené à l'entente tripartite du 12 juin 1995 avec l'Action démocratique du Québec et le Bloc québécois. À l'époque, il y avait le contexte historique de l'échec de Meech. Le PQ formait le gouvernement.

Influencés par l'expérience catalane, plusieurs membres du PQ, dont Pierre Karl Péladeau alors qu'il était chef, ont depuis accepté que leur parti perde son statut hégémonique sur l'indépendance⁷. Bref, ils reconnaissent maintenant que la société civile doit jouer un rôle central quant à l'avenir du projet indépendantiste. C'est notam-

7. <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201604/23/01-4974360-pierre-karl-peladeau-tente-de-rassurer-les-autres-partis-souverainistes.php>, consulté le 1^{er} juillet 2018.

ment le cas par l'intermédiaire des Organisations unies pour l'indépendance (Oui-Québec). C'est d'ailleurs dans cette perspective qu'il faut décoder la volonté de Pierre Karl Péladeau de soutenir un institut de recherche dédié à la question nationale (IRAI) et indépendant du PQ. Contrairement à 1968, la convergence, si elle se réalise, se fera donc à l'extérieur du Parti québécois.

Enfin, le succès électoral de la Coalition avenir Québec se traduit par l'institutionnalisation d'une nouvelle force nationaliste qui s'appuie sur une vision autonomiste du Québec au sein de l'ensemble canadien. Elle regroupe d'anciens adéquistes, d'anciens libéraux, mais aussi bon nombre d'anciens péquistes qui ne se retrouvaient plus au sein du Parti québécois. Cette profonde reconfiguration du système partisan contribue à miner la force du chef du PQ comme celui qui peut prétendre à unir les Québécois de différents horizons derrière une vision nationale commune.

Le chef du PQ ne peut plus prétendre être le chef du mouvement souverainiste québécois. Ce mouvement est maintenant éclaté sur le plan partisan. Québec solidaire a son propre programme souverainiste. Le PQ a également fait le choix de ne pas défendre son option lors de l'élection de 2018. En parallèle, la société civile est appelée à jouer un plus grand rôle. Cela dit, dans la foulée de la crise étudiante de 2012, une majorité des jeunes politisés s'engagent plutôt derrière d'autres causes que celles qui sont associées à la question nationale. En clair, le mouvement souverainiste vit une période de transition où le rôle traditionnel du PQ et de son chef est remis en question.

* * *

Malgré l'existence de contraintes institutionnelles qui viennent limiter son autonomie, le rôle joué par le chef dans la détermination des objectifs partisans poursuivis par le Parti québécois demeure central. Certains constats s'imposent.

D'abord, le profil du chef a son importance. Comme en témoigne le parcours de Jacques Parizeau, on ne peut tenir pour acquis que celui-ci favorise automatiquement l'objectif « bon gouvernement ».

D'ailleurs, l'influence du chef sur la sélection de l'objectif partisan est accrue par son rôle joué dans l'orientation d'une campagne électorale.

Deuxièmement, un chef dont le pouvoir de sélection des candidats est limité dispose d'une autorité plus faible au sein de son caucus ; cela dit, le chef dispose depuis Pauline Marois d'un plus grand contrôle sur le processus de sélection des candidats. Au PQ, ce phénomène s'accompagne par une lente érosion du pouvoir des membres.

En parallèle, lorsqu'un parti suit un processus de « dédémocratisation », le test ultime pour un chef devient sa rentabilité électorale. Sur le plan de son leadership, l'investissement et les efforts que devra déployer le chef au sein d'un parti politique plus décentralisé ont pour effet, s'ils doivent s'accompagner de stratégies de marchandage, d'accroître la difficulté de se maintenir en poste à plus long terme. À chaque marchandage, le chef court le risque d'en sortir affaibli. C'est d'ailleurs ce que nous avons observé au Parti québécois. Si, par exemple, les membres accordent un niveau élevé à un chef lors d'un vote de confiance dans l'optique d'améliorer son potentiel de réussite sur le plan électoral, ils s'attendent ensuite à ce qu'il livre la marchandise.

Le revers électoral du Parti québécois révèle qu'il a épuisé ses stratégies d'adaptation à l'environnement comme celle de la gouvernance souverainiste. Une profonde remise en question s'amorce dans un contexte où le mouvement souverainiste québécois connaît lui aussi une période de transition. Quelle sera la place réservée au chef du Parti québécois dans ce contexte ? Assurément pas celle qui existait en 1968.

CHAPITRE 9

Un quart de siècle de turbulences

Entre 1994 et 2003, le Parti québécois fut gouverné par trois chefs. Puis il y eut André Boicclair (2005-2007), Pauline Marois (2007-2014), Pierre Karl Péladeau (2015-2016) et Jean-François Lisée, élu en 2016. C'est sans compter les chefs intérimaires que furent Louise Harel (2005), François Gendron (2007), Stéphane Bédard (2014-2015) et Sylvain Gaudreault (2016).

Depuis le départ de Jacques Parizeau, l'instabilité du leadership péquiste a donc marqué l'évolution du parti. Rarement a-t-on pu observer un parti subir un tel roulement à sa tête. D'où l'image d'un parti qui dévore ses chefs. En comparaison, de Daniel Johnson à Philippe Couillard en passant par Jean Charest, le Parti libéral du Québec n'aura connu que trois chefs pendant la même période de 25 ans.

Cette turbulence masque cependant un phénomène dominant, soit une tendance durable d'une plus grande centralisation du pouvoir vers le chef. Sur ce plan, Pauline Marois a eu le temps de laisser sa marque. Cette évolution de la culture partisane fut cependant amorcée par Lucien Bouchard. De 2005 à 2011, des facteurs de changements tant internes qu'externes ont permis cette plus grande centralisation du pouvoir. D'abord, sur le plan interne, une réforme des statuts et règlements est venue modifier l'équilibre institutionnel de façon formelle. L'arrivée de Pauline Marois est également venue modifier la donne, cette fois de façon informelle. La crise de 2011 a confirmé

ce nouvel équilibre. Il convient d'abord d'examiner l'épisode du gouvernement minoritaire de 2012, puis le véritable téléroman des courses à la chefferie de 2015 et de 2016. Cela permettra de conclure sur les effets de la crise du Bloc québécois ainsi que sur la perspective d'un déclin institutionnel du PQ.

9.1 L'ÉQUILIBRE INSTITUTIONNEL JUSQU'EN 2005

Lorsqu'on examine le PQ, nous avons tendance à limiter l'analyse des tensions ou des conflits internes aux enjeux associés au processus d'accession à la souveraineté ou à la question linguistique. Pourtant, dès sa fondation, le Parti québécois a connu des débats houleux quant à l'organisation de ses structures internes. Comme Murray (1976) le rappelle, ces débats ont divisé le parti en deux camps, soit les participationnistes qui valorisaient une démocratie interne forte et les technocrates, plus sensibles aux résultats. Une troisième catégorie vit ensuite le jour, soit celle des organisateurs qui insistent sur la compétitivité électorale du parti.

Aux fins de l'analyse, les deux dernières catégories peuvent être regroupées et considérées comme étant électoralistes. À l'époque, les participationnistes ont eu le dessus sur les électoralistes dont faisait partie René Lévesque. Il convient d'énumérer les principaux points d'équilibre institutionnels en vigueur jusqu'en 2005. Ainsi :

- Le programme appartenait d'abord aux militants, alors que le chef était responsable de la formulation des engagements électoraux ;
- Le chef et son entourage avaient la responsabilité de concevoir les stratégies électorales et de déterminer les budgets de campagnes électorales, mais la sélection de candidats demeurait l'apanage des militants ;
- Le chef était l'ultime responsable de la gestion de son aile parlementaire. En contrepartie, il était redevable devant ses militants lors de conseils nationaux ou lors d'un vote de confiance en congrès national depuis Pierre Marc Johnson.

De 1993 à 2005, les germes permettant une remise en question de cet équilibre sont apparus. Dès son arrivée à la tête du Parti québécois en 1996, Lucien Bouchard n'a pas caché son intention de réformer les statuts du Parti québécois. Le premier vote de confiance qu'il obtint des militants témoignait néanmoins d'une certaine tension et des limites qu'il ne serait pas en mesure de franchir.

Sous Bernard Landry, un comité de révision des statuts fut mis sur pied. Il avait pour mandat de proposer des changements à la gouvernance du Parti québécois pour adoption au congrès de 2005, dans la foulée de ce qui fut appelé la *Saison des idées*. D'ailleurs, l'évolution de la motivation des membres vers des objectifs partisans de plus en plus pragmatiques confirme l'amorce d'un changement qui laissait présager un renversement de cet équilibre en faveur des électoralistes. Néanmoins, puisque les statuts furent respectés et que les règles formelles sont demeurées inchangées, on ne peut parler de « dédémocratisation » (Lawson, 2007) formelle pendant la période se terminant avant le congrès national de 2005 et avec le départ de Bernard Landry.

9.2 LE CONGRÈS DE 2005 ET LA MODIFICATION DES STATUTS : UNE CENTRALISATION FORMELLE

L'histoire retient deux éléments du congrès national de 2005 : le départ de Bernard Landry à la suite d'un vote de confiance jugé trop faible par celui-ci et la radicalisation du processus d'accession à la souveraineté. Afin de survivre à la défaite électorale de 2003, Bernard Landry avait accepté ce changement en espérant obtenir un appui maximal auprès des membres.

Dès son arrivée à la tête du PQ après le règne d'André Boisclair, Pauline Marois a tôt fait de se débarrasser de cet engagement. Le politologue de l'Université de Sherbrooke Jean Herman Guay constatait :

Le discours de Pauline Marois marque là aussi un changement de cap : « Le Parti québécois doit rompre avec le piège d'échéancier ou d'obligation référendaire », dit-elle, avec pour conséquence qu'un

« bon gouvernement » provincial du PQ n'apparaît plus comme une hérésie¹.

De façon encore plus structurante, la réforme des statuts a permis à Pauline Marois de consolider son ascendant sur le parti dès 2007. Elle a d'ailleurs été en mesure de s'appuyer sur la réforme de 2005 qui est venue modifier la relation entre le chef et les militants. Il convient d'en préciser les effets.

En ce qui concerne l'élaboration du programme, la direction du parti fut en mesure d'introduire une commission politique chargée d'encadrer davantage la réflexion portant sur le programme et à laquelle siège un représentant de l'aile parlementaire. Lors des débats entourant la fondation du PQ, rappelons que les participationnistes se sont opposés avec force à la création d'une commission politique. Il s'agissait pour eux d'un outil à la disposition du chef pour influencer l'élaboration du programme.

Sur le plan de l'obligation de rendre compte, deux principaux éléments venant renforcer le pouvoir du chef méritent d'être soulignés. D'abord, le nombre de congrès nationaux, soit la plus haute instance du parti, fut diminué. Cette instance n'aurait plus à se réunir tous les deux ans, mais tous les quatre ans. De façon indirecte, cela a eu pour effet de réduire de moitié le nombre de votes de confiance auquel doit faire face un chef du PQ. De même, le nombre de conseils nationaux est passé de trois à deux par année. En contrepartie, on a institué la Conférence nationale des présidentes et des présidents (CNPP). Cette instance permet, à l'instar du National Policy Forum qui fut mis en place au sein du Labour britannique, d'effectuer des arbitrages à huis clos, sans le regard des médias.

Les conseils nationaux pouvaient être assimilés à un mécanisme d'obligation de rendre compte, particulièrement lorsque le parti formait le gouvernement. L'article 7 du chapitre VI, alinéa k) des statuts fut d'ailleurs aboli. Il prévoyait que le Conseil national permettait « de

1. <http://policyoptions.irpp.org/magazines/nicolas-sarkozy-europe-2007/pauline-marois-et-le-pq-nouveau/>, site consulté le 1^{er} juillet 2018.

discuter et de proposer les priorités législatives et budgétaires qu'il veut voir réaliser par le gouvernement» (Parti québécois, 1994 : 228).

De même, depuis 2005, l'article 4 du chapitre 1 des statuts du parti prévoit que « les présents statuts garantissent le respect des droits des membres tout en assurant au parti la cohérence nécessaire à l'atteinte de ses objectifs » (Parti québécois, 2005 : 83). Ce principe se retrouve maintenant à l'article 6 du chapitre 1 des statuts de 2017. En plus de dissocier la fonction de président du parti de celle de chef, la seule mesure de décentralisation fut de permettre la reconnaissance de clubs politiques². Or, cette disposition ne figure plus dans les statuts de 2017.

À partir de 2005, en regard des points d'équilibre mentionnés auparavant, un glissement s'est donc opéré en faveur d'une plus grande centralisation au profit du chef. Sur le plan formel, cela se traduit par un plus grand contrôle du chef dans l'élaboration du programme du parti. Cela se mesure aussi par une diminution des événements où les membres peuvent exercer, envers leur chef, une certaine forme d'obligation de rendre compte. Le tableau 9.1 présente les principaux changements apportés aux statuts du Parti québécois en 2005.

TABLEAU 9.1
PRINCIPAUX CHANGEMENTS AUX STATUTS DU PQ

	AVANT 2005	DEPUIS 2005
Congrès national	Tous les deux ans	Tous les quatre ans
Conseil national	Au moins trois par année	Au moins deux par année
Conférence nationale des présidentes et des présidents (CNPP)	Au moins quatre fois par année sous la forme du Bureau national	Au moins deux fois par année pour faire état de la situation politique et de l'organisation
Vote de confiance	Tous les deux ans	Tous les quatre ans
Programme	Un conseiller au programme	Une commission politique

Source : adapté de Parti québécois, 1994, 2005.

-
2. Selon l'article 223 des statuts du Parti québécois de 2005, « un club politique est un groupe de militantes et de militants pour la souveraineté qui veulent mettre en évidence et promouvoir l'expression politique d'une perspective spécifique qu'ils jugent importante » (Parti québécois, 2005 : 127).

Cela dit, en comparaison des principaux partis présents au sein du système partisan dans lequel évolue le Parti québécois, ce dernier demeurerait relativement décentralisé sur le plan formel. En effet, tant le Parti libéral du Québec que l'ADQ-CAQ s'avèrent davantage centralisés. Ses statuts s'inspirant à l'origine du Parti communiste yougoslave, il est cependant pertinent de souligner que le Parti québécois partait de loin pour se comparer à ses principaux rivaux.

9.3 LA DÉFAITE DE 2007 ET L'ARRIVÉE DE PAULINE MAROIS : UNE CENTRALISATION INFORMELLE

La démission de Bernard Landry en 2005 provoqua dans les mois qui suivirent une course au leadership sous la forme d'une primaire fermée où tous les membres du parti pouvaient s'exprimer. Au terme d'une lutte qui laissa des cicatrices, André Boisclair termina premier, devant Pauline Marois. Celle-ci choisit alors de se retirer de la vie politique. Avec son nouveau chef et un programme prévoyant la tenue d'un référendum sur la souveraineté dans un prochain mandat, le Parti québécois ne recueillit que 28 % des suffrages. Terminant troisième, il perdit aussi le statut d'opposition officielle au profit de l'Action démocratique du Québec.

Pour la première fois depuis le début des années 1970, le Parti québécois était aux prises avec une modification de la configuration du système partisan. Celle-ci avait pour effet de l'exclure d'une situation d'alternance avec le Parti libéral du Québec. Peu de temps après l'élection, André Boisclair démissionna et quitta la vie politique, laissant le parti dans une situation parlementaire et financière précaire. Avant d'accepter de revenir en politique, Pauline Marois a établi des conditions précises. Elle a demandé d'avoir les coudées franches sur la gestion du parti et, comme nous l'avons vu, de ne pas se laisser enfermer dans un calendrier référendaire contraignant. Notons que Pauline Marois fut élue sans opposition à la suite du retrait de la course du chef du Bloc québécois de l'époque, Gilles Duceppe, 24 heures seulement après qu'il eut annoncé sa candidature.

Sur le plan interne, le revers électoral de 2007 a eu trois effets marquants qui favorisent une nouvelle phase de centralisation du

pouvoir vers le chef, mais cette fois de façon informelle. Dans un premier temps, la gifle reçue de la population a permis à une nouvelle chef d'établir des conditions précises avant de se lancer dans la course à la direction, dont celle d'avoir son mot à dire sur le programme. Deuxièmement, la situation précaire du parti, où la survie était en cause, a favorisé la convergence de tous vers un seul objectif, soit de récupérer les votes perdus au profit de l'Action démocratique du Québec. Enfin, l'état financier et organisationnel du parti, jumelé à une situation de gouvernement minoritaire libéral susceptible de tomber à tout moment, rendait difficile le respect des règles formelles prévues dans les statuts.

Donc, après le revers électoral subi de 2007 et avec l'arrivée de Pauline Marois, une deuxième vague de «dédémocratisation» fut lancée. Celle-ci a visé directement l'application des statuts du parti. Ce phénomène se manifeste essentiellement sur trois fronts, soit le processus de modification du programme et la non-convocation des instances permanentes, la dissolution d'un club politique et la sélection des candidats.

Dans un premier temps, une nouvelle tendance s'est manifestée, celle de modifier les orientations du parti en marge du processus officiel. Cela a entraîné notamment une centralisation du processus auprès du chef et de l'aile parlementaire. Deuxièmement, le report du congrès national en 2011 a signifié que le Parti québécois n'aura pas réuni son instance suprême en six ans. Or, autrefois, celle-ci se réunissait environ tous les deux ans. Cela s'est traduit par l'absence de débats entre les militants quant à l'article 1 du programme portant sur le processus d'accession du Québec à la souveraineté et sur la remise en cause de façon formelle de l'objectif du parti. Les engagements électoraux ont même remplacé le programme de façon informelle pendant cette période. Le report du congrès national a également permis au chef d'éviter de subir le vote de confiance des délégués.

Par ailleurs, Pauline Marois, avec l'appui de son exécutif national, a réussi à révoquer la reconnaissance du statut officiel de club politique au SPQ libre. Jugeant qu'il risquait de devenir une faction ne respectant pas les orientations mises de l'avant par la direction du parti, on

lui enleva son statut en 2010. Or, le SPQ libre avait été mis sur pied justement pour éviter de laisser le champ libre à un nouveau parti de gauche, Québec solidaire.

Enfin, non sans heurts comme nous l'avons vu au chapitre précédent, Pauline Marois a imposé une candidature à l'encontre de la volonté exprimée par un exécutif de circonscription électorale, avec l'aval de l'exécutif national. Scott McKay fut tout de même en mesure de reprendre le comté de L'Assomption pour le Parti québécois lors du scrutin précipité de 2008.

Le contexte particulier des lendemains de l'élection de 2007, jumelé à la modification des statuts de 2005, a donné naissance à de nouveaux points d'équilibre institutionnels qui s'appliquent toujours :

- Le programme n'appartient plus seulement aux militants, le chef peut y avoir une influence déterminante ;
- Les mécanismes d'obligation de rendre compte sont moins nombreux, mais le chef est en revanche davantage tributaire de sa performance électorale réelle ou appréhendée ;
- Il est possible pour un chef d'intervenir dans le processus de sélection des candidats.

On ne peut certes pas conclure que le processus de « dédémocratisation » vécu au Parti québécois sera irréversible. Cela dit, les changements souhaités à l'époque de Lucien Bouchard ont suscité une évolution de la culture interne. Jusqu'en juin 2011, on a observé peu de résistance. D'ailleurs, Pauline Marois a obtenu un niveau d'appui record de ses militants lors du congrès national du printemps 2011 avec 93,08 %, en plus de voir la stratégie de *gouvernance souverainiste* être entérinée par une vaste majorité de membres. La crise interne de 2011 est venue confirmer ce nouvel équilibre.

9.4 LA CRISE DE 2011 : UNE NOUVELLE CULTURE QUI S'IMPOSE

En juin 2011, le Parti québécois perdit cinq de ses députés. Les raisons invoquées par les démissionnaires sont multiples et rappellent la situation délicate dans laquelle évolue le chef du Parti québécois.

Dans les discours de démission, trois raisons furent entendues. En premier lieu, Pierre Curzi et Louise Beaudoin, deux figures connues du mouvement souverainiste, ont invoqué la trop grande centralisation du pouvoir exercé par Pauline Marois et son entourage immédiat. Un projet de loi privé portant sur la construction d'un amphithéâtre à Québec servit alors de bougie d'allumage. Dans le même contexte, Jean-Martin Aussant et Lisette Lapointe ont plutôt parlé du manque de fermeté de Pauline Marois envers la réalisation de la souveraineté. Enfin, un autre député, Benoît Charette, a annoncé son départ pour le motif inverse.

De façon conjoncturelle, cette crise a eu deux effets significatifs. D'abord, celui de remettre en question le processus de centralisation entamé depuis 2005. Cette fronde n'est paradoxalement pas venue de la base militante, mais plutôt en lien avec le fonctionnement de l'aile parlementaire. Désirant limiter l'hémorragie, la chef du parti s'est résolue à permettre la tenue de votes libres en chambre. En pratique, bien peu de votes de ce type eurent lieu. Deuxièmement, cette crise a eu pour conséquence de faciliter la création de la Coalition avenir Québec fondée par un ancien aspirant à la tête du PQ, François Legault. Le retour à la vie politique de l'ancien ministre fut rapidement suivi d'une fusion avec l'Action démocratique du Québec. Le PQ subit alors une nouvelle vague de départs. Non seulement Benoît Charrette se joint alors à la CAQ, mais aussi deux autres députés élus sous la bannière péquiste.

En parallèle, Jean-Martin Aussant crée Option nationale. Il sera ensuite défait dans son comté par un ancien candidat péquiste devenu caquiste, Donald Martel. Ayant obtenu le soutien de Jacques Parizeau, Jean-Martin Aussant réussit tout de même à représenter une franche décomplexée du mouvement indépendantiste jusqu'à son premier retrait de la vie politique en 2013.

9.5 GOUVERNEMENT MINORITAIRE ET CHARTE DES VALEURS

Le 4 septembre 2012, Pauline Marois devient la première femme à occuper le fauteuil de premier ministre du Québec. Avec un programme de « bon gouvernement », elle atteint ainsi son objectif

premier. Son gouvernement sera cependant minoritaire et ne durera que 18 mois. Avec celui de 2007, il s'agit du deuxième gouvernement minoritaire depuis 1978.

Illustrant la fragmentation de l'électorat, le PQ obtient le pouvoir avec l'appui de moins d'un Québécois sur trois, soit 31,95 % des votes. Le PLQ en récolte 31,2 % et la CAQ 27,05 %. La différence de votes entre le PQ et le PLQ ne sera que de 30 000 électeurs. Cette victoire du PQ à l'arraché surprendra. Comme le rappellent les politologues Frédéric Bastien, Éric Bélanger et François Gélinau :

Premièrement, le contexte de cette élection était caractérisé par une insatisfaction élevée des Québécois à l'égard du gouvernement libéral qui arrivait au terme de trois mandats consécutifs. Le dernier avait été marqué par des allégations de corruption et de collusion qui alimentèrent les demandes pour qu'une commission d'enquête soit mise sur pied, de même que par une mobilisation sans précédent des étudiants opposés à une hausse des frais de scolarité à l'université (Bastien, Bélanger et Gélinau, 2013 : 9).

Même si Jean Charest perd sa circonscription, les libéraux conservent 50 sièges. Pour un parti sur la défensive, aux prises avec divers scandales et une crise étudiante, on ne peut parler d'une déroute électorale. Tout comme en 2007, le Québec se divise en trois. Le gouvernement du PQ n'a donc pas les coudées franches. Il tentera toutefois de gouverner comme s'il était majoritaire. Il échouera sur deux fronts, ce qui contribuera à miner ses appuis auprès des nouvelles générations.

Bien plus qu'un débat sur les droits de scolarité universitaires, la crise étudiante de 2012 fut un événement structurant qui a socialisé politiquement une nouvelle génération d'électeurs. Les manifestations se déroulèrent sur plusieurs mois. Des casseroles devinrent le symbole de la contestation. De nouveaux acteurs ont émergé. Les carrés rouges à gauche et les carrés verts à droite s'opposaient. Alors que les plus vieilles générations furent marquées par des débats sur la question nationale, plusieurs jeunes s'imprègnent alors de débats portant sur la place et le rôle de l'État québécois.

Le PQ a tenté de tirer profit de cette crise en choisissant le camp des carrés rouges. Pauline Marois a elle aussi pris la rue avec des casseroles. Une fois au pouvoir, elle a plutôt choisi une position de compromis, soit l'indexation des droits de scolarité. Elle a aussi recruté deux acteurs du mouvement étudiant comme candidats. En 2018, comme porte-parole de Québec solidaire, Gabriel Nadeau-Dubois demeurait la seule figure de proue du mouvement étudiant de 2012 à siéger à l'Assemblée nationale.

Sur le front identitaire, le gouvernement de Pauline Marois a déposé un projet de loi visant à encadrer les accommodements religieux. Cette charte de valeurs visait notamment à interdire le port de signes religieux aux employés du secteur public. Elle a recueilli jusqu'à 60 % d'appuis selon différents sondages (Tessier et Montigny, 2016 : 275). Préférant faire de cette charte un enjeu électoral, Pauline Marois a cependant refusé la main tendue de la Coalition avenir Québec qui proposait de limiter l'interdiction aux personnes en autorité.

Pauline Marois a donc elle-même choisi de convoquer des élections générales en 2014. Comme nous l'avons vu au chapitre 6, son message électoral n'était pas clair. Elle a même rompu avec la tradition de tenir une conférence de presse au premier jour de la campagne, ce qui lui aurait permis de justifier son choix. De plus, comme nous l'avons mentionné au chapitre 8, l'entrée en scène de Pierre Karl Péladeau est venue remettre en question la stratégie d'adaptation à l'environnement que constituait la gouvernance souverainiste.

Le déclenchement de la campagne fut donc un pari raté. Sur le long terme, le PQ s'est montré incapable de récupérer durablement l'appui de la nouvelle génération dans la foulée de la crise étudiante. L'épisode de la Charte des valeurs aura également contribué à éloigner une partie de jeunes électeurs réfractaires aux enjeux identitaires. Ce débat a laissé des traces. Il a d'abord mobilisé l'opposition libérale. Il fut aussi évoqué par les membres de Québec solidaire pour refuser toute démarche de convergence. Des leaders du mouvement

souverainiste s'en sont dissociés. Ce fut le cas de Gilles Duceppe³ et de Louise Harel⁴. Ce fut aussi le cas de Jacques Parizeau⁵. La Charte des valeurs a même suscité des divisions au sein du gouvernement du PQ. Ces divisions sont d'ailleurs apparues publiquement dès le départ de Pauline Marois.

9.6 COMME UN TÉLÉROMAN : DEUX COURSES À LA CHEFFERIE EN DEUX ANS

Une course au leadership peut constituer une occasion de renouvellement. Elle risque aussi de se transformer en épreuve organisationnelle. S'y affrontent les courants présents au sein d'une formation politique. Les prétendants multiplient les débats. Si des alliances peuvent se développer, des divisions peuvent aussi être exacerbées. Fait rare, le Parti québécois a subi deux primaires fermées en l'espace de quelques mois. Cela a eu pour effet de mobiliser successivement les ressources du parti, mais aussi de générer des tensions.

La première course s'est déroulée en 2015. Désirant succéder à Pauline Marois, Jean-François Lisée critique alors durement son rival Pierre Karl Péladeau. Il déclare : « Si des gens ne voient pas aujourd'hui la bombe à retardement que c'est pour le Parti québécois, pour sa capacité à reprendre le pouvoir, [même si j'étais] le seul à le dire, je continuerais à le répéter⁶. » Or, quelques semaines plus tard, Jean-François Lisée se retirait de la course sans avoir déposé son bulletin de candidature. Il constatait que le PQ voulait vivre « son moment Péladeau⁷ ». De son côté, Alexandre Cloutier tenta de se démarquer

3. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/644139/gilles-duceppe-charte-laicite>, site consulté le 27 juillet 2018.

4. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/629131/louiseharel-charte-valeurs-critiques>, site consulté le 27 juillet 2018.

5. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/635071/jacques-parizeau-charte-des-valeurs>, site consulté le 27 juillet 2018.

6. <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/420276/course-a-la-chefferie-le-pq-se-reunit-pour-etablir-les-regles>, consulté le 2 juillet 2018.

7. <http://www.tvanouvelles.ca/2015/01/23/le-pq-veut-son-moment-peladeau--lisee>, consulté le 2 juillet 2018.

de l'héritage de Pauline Marois, notamment sur les questions identitaires. Ce fut également le cas de Pierre Céré qui ne terminera cependant pas la course. Le père de la Charte des valeurs, Bernard Drainville, choisit plutôt de se rallier à Pierre Karl Péladeau quelques jours avant le scrutin. Avec un message indépendantiste assumé et l'appui d'une majorité des membres du caucus, celui-ci l'emporta dès le premier tour avec 57,6 %. Suivirent Alexandre Cloutier avec 29,2 % et Martine Ouellet avec 13,2 %.

Coup de théâtre 12 mois plus tard lorsque Pierre Karl Péladeau démissionne dans la foulée de sa séparation avec l'animatrice populaire Julie Snyder. La course de 2016 se met en branle avec Jean-François Lisée, Martine Ouellet, Paul St-Pierre Plamondon et Alexandre Cloutier. Ce dernier est dès le départ perçu comme le favori et reçoit l'appui de la majorité des membres du caucus. L'intensité des attaques entre les candidats sera telle qu'il sera par la suite difficile de réparer les pots cassés. Après avoir repoussé la tenue d'un référendum, Jean-François Lisée jouera à fond la carte identitaire en reprochant d'abord à Alexandre Cloutier d'avoir formulé des vœux pour le ramadan⁸ et ensuite, à tort, d'avoir reçu l'appui d'un imam controversé⁹. Martine Ouellet qualifiera plutôt ses adversaires de « provincialistes » et de « perdants » en raison de leur peu d'empressement à réaliser l'indépendance¹⁰. Cette fois, Jean-François Lisée l'emporte avec 50,63 % au deuxième tour, suivi d'Alexandre Cloutier à 31,7 % et Martine Ouellet à 17,7 %. Il aura ainsi bénéficié de la majorité des 6,8 % des voix recueillies par Paul St-Pierre Plamondon lors du premier tour.

En 2016, Jean-François Lisée hérite donc d'un parti qu'il a lui-même contribué à diviser. Fait notable, aucun des cinq candidats à la chefferie de 2015 ne fut officiellement candidat à l'élection de 2018.

8. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/791987/tweet-ramadan-cloutier-lisee-pq>, consulté le 2 juillet 2018.

9. <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201609/16/01-5021415-course-a-la-direction-du-pq-adil-charkaoui-appuie-cloutier-affirme-lisee.php>, consulté le 2 juillet 2018.

10. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/798313/jean-francois-lisee-martine-ouellet-desaccord-souverainete-pq-course-direction>, consulté le 2 juillet 2018.

Pierre Céré a quitté la vie publique dès 2015. Bernard Drainville a choisi de reprendre sa carrière médiatique à la suite du départ de Pierre Karl Péladeau. Alexandre Cloutier a terminé son mandat mais, signe d'un malaise toujours existant, il n'avertira son chef que quelques heures avant d'annoncer son intention de ne pas se représenter¹¹. En devenant chef du Bloc québécois, Martine Ouellet s'est quant à elle retirée du caucus péquiste. Lorsque cette dernière a annoncé son départ du Bloc et son intention de ne pas se représenter dans la circonscription québécoise de Vachon, Jean-François Lisée a d'ailleurs affirmé se sentir plus léger¹².

Le député de Rosemont a atteint son but de devenir chef du Parti québécois. Sur le plan interne, le prix à payer pour ce mauvais téléroman fut cependant considérable. Ces dernières années de turbulences ont eu pour effet de miner davantage l'appui au PQ au sein de l'électorat. Affaibli, Jean-François Lisée fut contraint de créer le poste de vice-chef en janvier 2018. Il y nomma la députée Véronique Hivon. Cette dernière n'avait pas été en mesure de participer à la course de 2016 en raison de problèmes de santé. Sans qu'elle soit intégrée dans les statuts du parti, il faut voir cette annonce comme une opération de relations publiques plutôt qu'une réelle remise en question de la gouvernance du parti. La stratégie n'aura cependant pas obtenu l'effet escompté. À l'été 2018, le parti ne recevait qu'entre 19 % et 14 % des intentions de vote selon différents sondages¹³. Il n'obtiendra finalement que 17 % le soir de l'élection du 1^{er} octobre 2018 et terminera même quatrième quant au nombre d'élus.

11. <https://lactualite.com/politique/2018/01/16/exclusif-alexandre-cloutier-quitte-la-vie-politique/>, consulté le 2 juillet 2018.

12. <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201806/05/01-5184529-depart-de-martine-ouellet-lisee-se-sent-plus-leger.php>, consulté le 2 juillet 2018.

13. <https://lactualite.com/politique/2018/06/27/la-caq-aux-commandes/>, consulté le 2 juillet 2018.

9.7 LA CRISE AU BLOC QUÉBÉCOIS: LE SYMBOLE D'UNE FRACTURE

Les partis politiques ne fonctionnent pas en vase clos. Comme nous l'avons vu précédemment, Lemieux (2008) a proposé le concept de l'espace national pour analyser l'influence sur les partis de leur alliance avec ceux qui travaillent à un échelon supérieur. Ce concept s'avère fort utile pour analyser un parti dans le contexte canadien ou québécois.

Dans cette perspective, nous pouvons dire que le Parti québécois n'entretient pas formellement de liens avec son parti fédéral frère, le Bloc québécois. Les deux partis avaient cependant l'habitude de travailler ensemble lorsque venait le temps de coordonner leurs stratégies électorales. De même, sur le terrain, ils partageaient souvent les mêmes organisations, les mêmes militants. La dure défaite de 2011 où le Bloc perdit son statut de parti reconnu a amorcé une longue période de remise en question.

L'idée de créer un véhicule souverainiste à Ottawa n'a pas toujours fait consensus au sein du Parti québécois. D'ailleurs, René Lévesque s'est toujours montré réfractaire à la création d'un parti souverainiste sur la scène fédérale. Le fondateur du Parti québécois craignait une division des forces et l'effet négatif d'un revers sur l'ensemble du mouvement (Léger, 1986). Pierre Karl Péladeau, alors chef du PQ, se montrait également très critique du bilan du Bloc :

Le Bloc québécois, j'ai toujours eu un problème avec ça. [...] Le Bloc ne sert strictement à rien, sauf à justifier le fédéralisme¹⁴.

Même s'il s'est ravisé par la suite¹⁵, M. Péladeau résumait en quelques mots le malaise qui frappe le Bloc québécois depuis 2011. Ainsi, doit-il promouvoir l'indépendance avec vigueur ou défendre prioritairement

14. <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201411/17/01-4819932-peladeau-doute-de-la-pertinence-du-bloc.php>, consulté le 3 juillet 2018.

15. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/694321/bloc-declaration-peladeau-malaise-parti-quebecois>, consulté le 3 juillet 2018.

les intérêts du Québec, quitte à donner l'impression que le fédéralisme fonctionne? Doit-il s'assumer comme parti anti-système ou non? S'affrontent ici la vision de Mario Beaulieu et de Martine Ouellet et celle des fondateurs du Bloc incarnée par Gilles Duceppe.

Depuis l'élection de Mario Beaulieu à sa tête en 2014, le Bloc vit une tension entre l'objectif de recueillir un maximum de votes et celui d'adopter une position résolument indépendantiste. Cette tension s'est traduite par le retour de Gilles Duceppe, le temps d'une élection en 2015. Sans se faire élire ni permettre au Bloc de récupérer son statut officiel à la Chambre des communes, il réussit tout de même à accroître le nombre d'élus bloquistes. L'élection de Martine Ouellet en 2017 marque une nouvelle rupture avec l'approche plus conciliante des « intérêts du Québec ».

À elle seule, la trajectoire du Bloc illustre bien les problèmes vécus par la Parti québécois et le risque d'éclatement. La victoire de Mario Beaulieu a entraîné le départ du chef intérimaire précédent, Jean-François Fortin. Également candidat défait à la chefferie, ce dernier quitte le Bloc pour fonder son propre parti, Forces et démocratie. Contestant le leadership de Martine Ouellet, l'ancien chef par intérim Rhéal Fortin, accompagné de six députés, quitte à son tour le Bloc pour fonder un autre parti. Ils choisirent ensuite de revenir au bercail.

Le Bloc québécois est donc devenu le symbole d'une fracture du mouvement souverainiste qui menace de se transposer au PQ. En juin 2018, Martine Ouellet perdit la confiance des membres avec seulement 32 % de votes favorables. Paradoxalement, au même moment, sa vision anti-système de la promotion de l'indépendance recueillait un fort appui des membres avec 65 %. Le départ de Martine Ouellet n'aura donc rien réglé.

En prévision de ce vote de confiance qu'elle avait accepté de subir, un journaliste de TVA, Alain Laforest, a pertinemment demandé à Jean-François Lisée si la crise au Bloc québécois nuisait au PQ. Il formula la réponse suivante : « Je résiste très, très fort à toute invitation à me mêler des débats entre les souverainistes qui sont à Ottawa et je

continuerai à résister encore aujourd’hui¹⁶. » De deux choses l’une. Soit ce n’est que partie remise avant que le même débat anime le PQ. Soit, dans le cas contraire, cela consacrerait l’évolution du PQ comme parti qui priorise des objectifs partisans pragmatiques.

On dit des militants qui quittent un parti politique parce qu’ils ne s’y retrouvent plus qu’ils votent avec leurs pieds. Il ne faut donc pas se surprendre de voir d’anciens militants du PQ motivés par des objectifs plus idéologiques choisir de s’engager ailleurs, que ce soit au Bloc québécois ou à Québec solidaire. C’est d’ailleurs dans cette perspective qu’il faut comprendre l’appui accordé à des candidatures de QS par certaines instances du Bloc québécois en 2018.

9.8 VERS UN DÉCLIN INSTITUTIONNEL ?

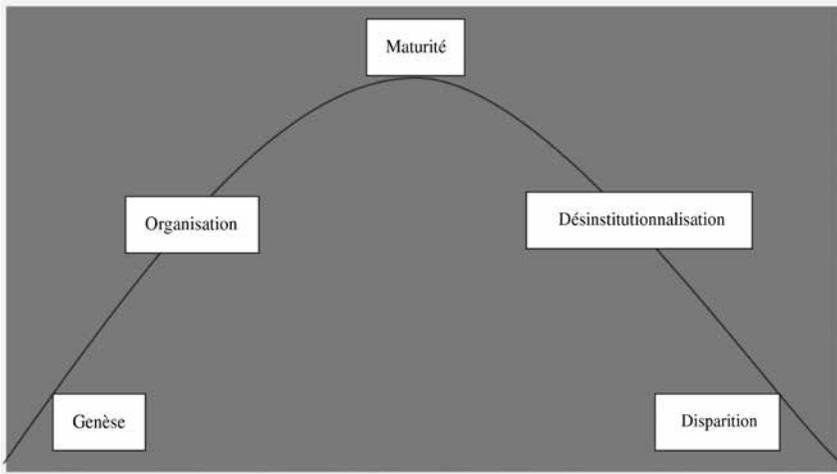
Les partis sont des organisations vivantes. Ils évoluent. Changent selon les contextes. Ils parviennent parfois à s’institutionnaliser avec le temps. Bref, ils ont généralement une grande capacité d’adaptation. Lorsqu’ils en sont incapables, ils encourent le risque de mourir.

En reprenant la trajectoire de l’évolution organisationnelle des partis proposée par Penebianco (1988), un parti politique peut atteindre différents stades d’institutionnalisation. Au moment de sa genèse, un parti accorde une grande place à son chef fondateur. Il se comporte également comme un mouvement social qui cherche à transformer son environnement. Certains partis franchissent ensuite une phase d’organisation. À ce moment, un parti cherche à adopter des règles de fonctionnement claires, à se professionnaliser. Enfin, un parti atteint un seuil de maturité lorsqu’il a la capacité d’occuper des fonctions gouvernementales. Il cherche alors à s’adapter à l’environnement existant pour survivre et maintenir son statut dominant plutôt que de proposer de modifier l’environnement politique. Il bénéficie également de liens soutenus avec la société civile. Un parti peut également suivre le chemin inverse et connaître une désinstitutionnalisation.

16. <http://www.assnat.qc.ca/fr/actualites-salle-presse/conferences-points-presse/ConferencePointPresse-47907.html>.

Selon ce modèle présenté au graphique 9.1, le PQ court actuellement le risque d'un déclin institutionnel. La genèse du PQ correspond bel et bien à la naissance du parti en lien avec le Mouvement souveraineté-association de René Lévesque. Les années suivantes furent marquées par l'adoption de règles de fonctionnement et par une volonté de professionnalisation. Le PQ a par la suite incontestablement atteint un niveau élevé de maturité institutionnelle. Il devint même un parti de pouvoir. Les stratégies d'adaptation à l'environnement présentées au chapitre 8 en témoignent. En cinquante ans d'existence, il a été en mesure de diriger le Québec pendant près de 20 ans.

GRAPHIQUE 9.1
NIVEAU D'INSTITUTIONNALISATION DES PARTIS,
ADAPTÉ DE PANEBIANCO (1988)



Le PQ laisse cependant voir certains signes de désinstitutionnalisation. Il dispose toujours de règles formelles précises et standardisées. Cela dit, comme nous l'avons vu précédemment, il fut possible pour le chef de ne pas respecter les statuts officiels lorsque le parti a été menacé de perdre son statut de parti dominant. De même, Pauline Marois fut à même de modifier les façons de faire de façon informelle. Sans modifier les statuts, la création du poste de vice-chef pour Véronique Hivon s'inscrit également dans cette logique.

Par ailleurs, le PQ bénéficie toujours de liens avec des représentants de la société civile, qu'ils soient médiatiques, syndicaux ou issus du milieu étudiant. Alors qu'il occupait tout le terrain dans certains milieux, il doit maintenant composer avec la rivalité de Québec solidaire, notamment au sujet des organismes communautaires. Même chose en ce qui concerne le mouvement étudiant et les syndicats. Malgré les appels du pied de Jean-François Lisée en prévision de l'élection de 2018, la plupart de ces derniers ont d'ailleurs plutôt choisi de demeurer neutres.

Le PQ bénéficie toujours d'une participation de nature professionnelle. En effet, nous avons vu qu'il dispose de spécialistes en matière d'enquête d'opinion, de publicité et de cadres d'expérience. Toutefois, depuis quelques années, le PQ a perdu plusieurs de ses cadres de premier plan au profit de la Coalition avenir Québec. De plus, la capacité du PQ de maintenir dans l'avenir un niveau élevé de professionnalisation sera tributaire de sa capacité à recueillir du financement. S'il a toujours été en mesure de s'appuyer sur une culture de financement populaire plus importante que celle de ses rivaux, son déclin électoral constitue son principal handicap financier.

Le PQ devient lui-même une victime de la réforme du financement qu'il a fait adopter en 2012 alors qu'il formait le gouvernement. Près de 80 % du financement des partis politiques repose sur l'allocation annuelle étatique versée en fonction des résultats de l'élection précédente. La baisse du nombre de votes obtenus par le PQ en 2018 signifie une baisse dramatique de son budget d'exploitation pour les années à venir. À cela s'ajoute la perte budgétaire subie à l'aire parlementaire en raison de sa perte du statut d'opposition officielle et de groupe parlementaire.

Une question demeure. Le PQ retournera-t-il à ses motivations d'origine? Ce fut le cas sous Jacques Parizeau. Ce fut également le cas lors du court règne de Pierre Karl Péladeau. Si oui, il choisira à nouveau de modifier son environnement plutôt que de s'y adapter. Cela marquerait une rupture avec l'époque de Lucien Bouchard, de Bernard Landry, de Pauline Marois et de Jean-François Lisée.

La transformation de points d'équilibre institutionnels demeure une opération délicate pour une formation politique. Celle-ci fait inévitablement des mécontents. En revanche, elle met sur le leader en exercice une pression importante, en lien avec des résultats précis. Dans le cas du Parti québécois, cette transformation s'est amorcée bien avant l'arrivée de Pauline Marois à sa tête. Lucien Bouchard souhaitait mettre le PQ à sa main. Des changements formels aux statuts furent apportés en 2005 sous Bernard Landry. Des changements informels, découlant en grande partie de la conjoncture, se sont produits à partir de 2007, toujours en faveur d'une plus grande centralisation du pouvoir au profit du chef. Si bien que des résultats sont particulièrement attendus sur le plan de la compétitivité électorale.

Plusieurs députés et certains militants ne mesurent maintenant l'efficacité d'un chef qu'en regardant ses résultats électoraux, aussi bien réels qu'appréhendés. Devant composer avec un environnement partisan des plus volatil et une reconfiguration possible du système partisan, Pauline Marois fut victime de cette transformation. Elle annonça son retrait de la vie politique le soir même de sa défaite de 2014.

S'amorce ensuite une période trouble marquée par deux courses consécutives à la direction, des divisions internes associées à des remises en question existentielles quant à la stratégie référendaire, mais associées aussi au positionnement identitaire du parti. Jean-François Lisée a certes tenté de rassembler en nommant Véronique Hivon comme vice-chef, mais aussi en préparant le retour au bercail de Jean-Martin Aussant et de Lisette Lapointe. Les cicatrices de son élection à la tête du PQ étaient cependant profondes.

À la fin de la dernière session parlementaire avant le scrutin, à peine un électeur sur dix voyait en Jean-François Lisée le meilleur premier ministre¹⁷. Dans un autre sondage, il était le chef qui incarnait le changement pour seulement 8 % des électeurs, derrière François

17. http://storage.quebecormedia.com/v1/tvanouvelles_prod/file/3bc087a4-1251-45cc-bada-ae6223e074e_PolitiqueprovincialeQC-JUIN2018-LCN.PDF, consulté le 3 juillet 2018.

Legault, Philippe Couillard et Manon Massé¹⁸. Il a donc été incapable d'incarner la solution de rechange face à un gouvernement libéral pourtant usé par près de quinze ans de pouvoir.

Roulement élevé de personnes à sa direction et différentes phases de centralisation du pouvoir ont marqué la vie interne du Parti québécois depuis un quart de siècle. Les résultats du scrutin de 2018 et le départ de Jean-François Lisée n'offriront pas davantage de perspectives de stabilité. Ils annoncent plutôt une nouvelle intensité des conflits où se jouera cette fois l'avenir même du PQ comme parti dominant.

18. <https://sondage.crop.ca/survey/start/CAWI/blogue/CROP-Politique%20Quebec%2018-9334.pdf>, consulté le 3 juillet 2018.

Conclusion

Le PQ traverse le moment le plus critique de son histoire. L'échec électoral du 1^{er} octobre 2018 remet en question non seulement son leadership actuel, mais son avenir au sein du système partisan québécois. Certains prévoient même sa disparition (Mahéo et Bélanger, 2018). Pour ce parti fondé le 11 octobre 1968, cette nouvelle phase survient 50 ans presque jour pour jour avec la date de son cinquantième anniversaire. Comment a-t-il fait pour en arriver là? Quels sont les facteurs qui permettent d'expliquer ce déclin?

Au moment d'entreprendre l'étude de cas du Parti québécois, j'avais pour objectif premier d'analyser l'effet des contraintes institutionnelles sur l'évolution d'une formation politique ainsi que le rôle exercé par son chef. Plus exactement, je voulais analyser l'influence de ces contraintes sur la sélection des objectifs partisans. Je souhaitais ensuite cerner le rôle joué par les chefs dans la sélection de l'objectif partisan priorisé, tout en tenant compte de l'influence des contraintes institutionnelles sur leur leadership. Pour ce faire, il fallait se donner un cadre d'analyse.

En effectuant cette étude, j'ai constaté deux phénomènes qui se sont déroulés en parallèle et qui contribuent à expliquer le déclin du Parti québécois comme organisation. En ne cherchant plus à modifier son environnement, mais plutôt à s'y adapter, il s'est d'abord éloigné

du mouvement social qui l'a vu naître. Deuxièmement, en vivant un processus de « dédémocratisation » et de centralisation vers le chef, il est devenu un parti comme tant d'autres.

Ces phénomènes ont bien sûr évolué lentement et sur une longue période. Ils ne sont pas étrangers à l'évolution de la société québécoise. Ils découlent également des échecs référendaires de 1980 et de 1995. Bien peu de sociétés ont eu l'occasion de dire Non à leur indépendance à deux reprises lors de référendums. Cela a inévitablement des conséquences sur le parti qui aura porté ces projets et vécu ces échecs.

UN CHAMP DE RUINES ?

Quelques mois avant son décès, Jacques Parizeau comparait d'ailleurs le PQ à « un vaste champ de ruines ». Lors d'une entrevue accordée à Michel Lacombe de Radio-Canada, il jugeait sévèrement l'évolution du PQ depuis son départ.

On a démolé graduellement ce parti-là et, surtout, on lui a fait perdre son âme, estime-t-il. On l'a égaré dans des discussions byzantines. [...] [Les péquistes] n'ont pas l'air de croire en eux. Comment voulez-vous que les autres croient en eux¹ ?

Ce faisant, il remettait en question le travail de ses successeurs, mais aussi l'abandon de la priorisation d'objectifs partisans plus idéologiques au profit d'approches pragmatiques.

Sur le plan électoral, le PQ a connu son âge d'or entre 1976 et 1998. En 1981, près d'un électeur sur deux l'appuyait. À partir de 2003, un lent déclin s'amorce avec un léger soubresaut en 2008. S'il parvient à reprendre le pouvoir en 2012, il ne dispose alors que du soutien de moins d'un électeur sur trois. En 2014, il retrouve un pourcentage d'appuis comparable à celui qu'il avait obtenu en 1970. En nombres absolus, il se rapproche alors du nombre de votes obtenus en 1973. Or, le Québec comptait alors plus de deux millions de

1. https://quebec.huffingtonpost.ca/2015/04/06/le-pq-est-un-vaste-champ-de-ruines-selon-parizeau_n_7011582.html, consulté le 5 juillet 2018.

citoyens de plus qu'à l'époque². À 17 %, 2018 marque maintenant son pire résultat électoral.

Ce lent déclin électoral se manifeste de plusieurs façons. C'est le cas sur le plan générationnel en lien avec l'érosion de ses assises auprès des jeunes. C'est aussi le cas sur le plan géographique où il est carrément menacé de disparaître dans plusieurs régions. L'érosion du clivage Oui-Non remet également en question la coalition d'électeurs qu'il parvenait à réunir depuis 1968.

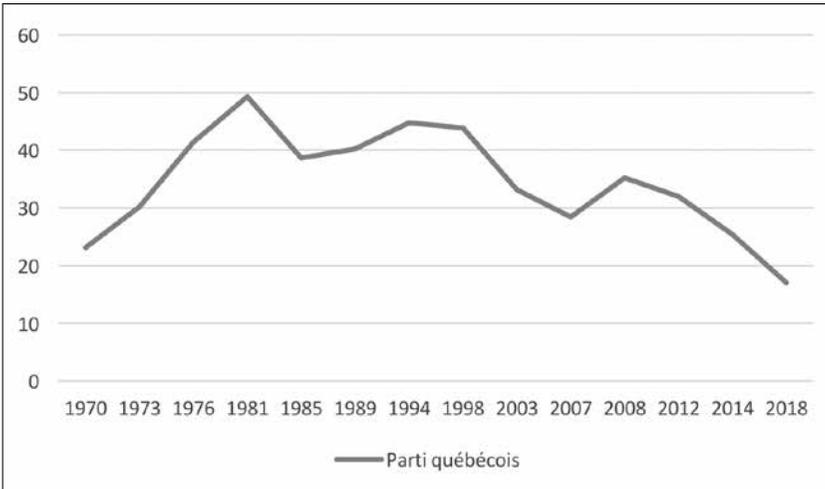
D'abord, le PQ fut incapable d'assurer son renouvellement générationnel au sein de l'électorat. Des sondages post-électorales relevaient des signaux très inquiétants dès le lendemain de l'élection de 2014. Ils montraient que le PQ avait terminé quatrième auprès des jeunes de 18 à 24 ans³. Cette tendance s'est ensuite maintenue, car 2014 marquait la dernière élection où la génération du baby-boom disposait d'un poids électoral prépondérant. Les travaux du politologue François Gélineau annonçaient même une accélération de cette tendance⁴.

2. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/qc_1971-20xx.htm, consulté le 5 juillet 2018.

3. <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201406/02/01-4771950-les-jeunes-et-la-souverainete-la-generation-non.php>, consulté le 5 juillet 2018.

4. <https://www.ledevoir.com/non-classe/437890/la-revanche-de-la-generation-x>, consulté le 5 juillet 2018.

GRAPHIQUE C.1
ÉVOLUTION DES APPUIS AU PQ (EN %)



Sur le plan géographique, le PQ n'a certes jamais été réellement compétitif dans certaines régions. Ce fut particulièrement le cas dans l'ouest de Montréal ou en Outaouais, bastions de libéraux. S'il sous-performait également auprès des anglophones et des allophones, il pouvait cependant compter un noyau dur d'appuis auprès des électeurs francophones. Comme nous l'avons vu au chapitre 6, cela lui a d'ailleurs longtemps conféré un avantage stratégique en raison de la carte électorale. Or, depuis 2014, le PQ n'est plus compétitif dans plusieurs régions principalement francophones. C'est notamment le cas dans les régions de la Capitale-Nationale, de Chaudière-Appalaches et du Centre-du-Québec où il occupait déjà le statut de tiers parti.

Enfin, le réalignement du système partisan de 2018 se produit dans un contexte politique marqué par la fin du clivage Oui-Non. Pendant près de cinquante ans, cette polarisation de l'électorat favorisait l'alternance entre péquistes et libéraux. Elle cimentait le système partisan en deux camps bien définis. D'élection en élection, l'émergence de nouveaux partis, l'ADQ devenue CAQ et QS, a permis de nouveaux enjeux et de faire éclater ce clivage hérité de la fin des années

1960. Paradoxalement, en poursuivant des objectifs de bon gouvernement, le PQ a lui-même contribué à accélérer son érosion.

Au moment de son retrait de la vie politique en 2018, le doyen de l'Assemblée nationale du Québec, François Gendron, critiquait sévèrement sa formation politique. Dans une entrevue à la Presse canadienne qui prenait la forme d'un véritable testament politique :

Il s'étonne notamment du fait que le PQ n'a produit aucun document « substantiel » décrivant les avantages de l'accession du Québec au statut de pays, depuis l'échec référendaire d'octobre 1995. « Il n'y en a pas eu », s'indigne M. Gendron, qui y voit une des causes du désaveu actuel de la population envers le PQ et envers l'option souverainiste⁵.

Élu en 1976 et dernier ministre de René Lévesque à avoir siégé, il constate que le mouvement souverainiste est « trop éparpillé et miné par des querelles internes⁶ ». Son retrait de la vie politique en juin 2018 coïncide véritablement avec la fin d'une époque.

UNE ANALYSE DE LA PORTÉE DU CADRE CONCEPTUEL UTILISÉ

En lien avec les propositions qui découlent du cadre conceptuel établi par Müller et Strom, j'ai élaboré un nouveau cadre opératoire. Six des huit propositions retenues sont issues directement du cadre conceptuel conçu par Müller et Strom (1999).

La proposition P1a permet d'évaluer le niveau de décentralisation du débat interne au sein d'un parti, alors que la proposition P1b rend compte du niveau d'obligation de rendre compte envers le chef. Ces deux propositions m'ont permis d'évaluer le niveau de contraintes institutionnelles plus formelles avec lequel doit composer le chef d'une formation politique. Au Parti québécois, le niveau de décentralisation du débat interne est demeuré très élevé de 1993 à 2005. Il le fut d'ailleurs davantage sous le leadership de Jacques Parizeau que sous

5. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1107644/promotion-souverainete-francois-gendron-blame-pq-inaction>, consulté le 5 juillet 2018.

6. *Ibid.*

celui de Lucien Bouchard. Le niveau d'obligation de rendre compte fut plutôt élevé sous Jacques Parizeau et Bernard Landry et moyen sous Lucien Bouchard. Pauline Marois s'est ensuite appuyée sur les réformes de 2005 pour accroître l'influence du chef. Elle a ainsi complété ce que Lucien Bouchard voulait accomplir.

Le caractère idéologique de la motivation des membres est demeuré faible pour l'ensemble de la période étudiée. Pauline Marois et Jean-François Lisée ont d'ailleurs obtenu l'appui massif de 93 % de membres réunis en congrès lors de leurs votes de confiance tenus respectivement en 2011 et en 2017. De tels résultats ne voulaient cependant pas dire qu'ils étaient assurés de pouvoir se maintenir en poste après une défaite électorale.

En ne retenant que l'existence des factions, la proposition P2b ne permet qu'une mesure très restrictive du niveau de concentration du pouvoir du chef. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'un parti où il n'y a pas de factions formelles, mais plutôt différents courants de pensée. Il sera préférable d'en élargir la portée afin de reconnaître l'importance, en plus de l'existence de factions, du processus de sélection des candidats.

L'existence de factions ainsi que le processus de sélection des candidats pourraient alors être utilisés à titre d'indicateurs. En effet, l'existence de factions renvoie l'image d'un parti plus sensible aux débats internes qu'à la cohésion qu'impliquent les objectifs « maximum de votes » et « bon gouvernement ». De la même manière, un processus de sélection des candidats décentralisé se traduit par un plus grand contrôle des militants sur la composition éventuelle de l'équipe parlementaire. Le chef ayant une emprise moins grande sur son caucus, à terme, cela ouvre la porte à plus de débats internes au sein même de la députation. L'évolution du PQ nous enseigne que le chef fut d'ailleurs en mesure de s'arroger petit à petit un plus grand pouvoir en ce domaine.

Les propositions P4a et P4b intègrent plutôt la dimension des contraintes institutionnelles externes. En lieu et place de la proposition P4a, il serait plus pertinent d'évaluer l'effet des stimulus externes sur l'évolution d'un parti plutôt que le caractère prévisible d'un

système partisan. Les défaites tant référendaires qu'électorales ont contribué à l'évolution institutionnelle du PQ et à la modification de son objectif partisan. Cette analyse va d'ailleurs dans le même sens que les travaux effectués par Janda et Harmel quant aux effets d'un choc externe (1994). La défaite référendaire de 1995 aura permis à Lucien Bouchard de s'imposer et d'entreprendre un changement institutionnel. Celle de 2007 aura permis à Pauline Marois de compléter le processus de centralisation.

La défaite de 2014 a ensuite inspiré Jean-François Lisée quant à son choix de ne pas proposer de référendum en 2018. Il convient d'ailleurs de rappeler ce qu'il partageait sur son blogue dans les semaines qui suivirent la fin du gouvernement Marois :

À mon avis, deux avenues seulement sont possibles : rester sourd à l'humeur actuelle des Québécois, revenir immédiatement à la charge avec notre projet, sous une forme ou une autre, aux élections de 2018, se cogner durement la tête sur le mur de l'opinion et ainsi donner pour longtemps les clés du pouvoir aux libéraux. À moins d'un imprévisible retournement de situation d'ici là, j'estime que les Québécois fermeront les portes du pouvoir à un PQ qui voudrait mettre, au prochain rendez-vous électoral, l'État au service de son option⁷.

Ainsi, plus un parti politique institutionnalisé se verra condamné à l'opposition pendant une longue période, plus celui-ci sera tenté de favoriser la sélection des objectifs « bon gouvernement » ou « maximum de votes » au détriment de l'objectif « projet politique ». Comme le prévoit Lemieux (2005), au lendemain d'une première défaite, il est cependant possible qu'un parti favorise l'objectif « projet politique » afin d'assurer une remobilisation de ses membres. C'est d'ailleurs ce que nous avons observé dans le cas du Parti québécois après la défaite de 2003. À plus long terme, il pourra plutôt choisir d'adopter une approche plus pragmatique afin de tenter de renouer avec la victoire.

7. <http://jflisee.org/le-pq-et-le-referendum-le-parti-doit-entendre-les-quebecois/>, consulté le 9 juillet 2018.

C'est exactement ce qu'auront fait Pauline Marois en 2008 et 2012 et Jean-François Lisée en 2018.

Les deux autres propositions que nous avons retenues sont issues des travaux de Wolinetz. Elles ont permis d'intégrer une dimension électorale à la sélection de l'objectif partisan. La pertinence d'ajouter ces propositions à notre cadre ne s'est pas démentie, dès la réalisation des premières entrevues. Elles nous ont permis d'éviter de négliger l'évolution de la vie interne du parti pendant une campagne électorale ou en vue de celle-ci. Elles permettent également, au-delà des contraintes institutionnelles, d'évaluer la capacité du chef d'un parti, par l'entremise de son entourage, et de mener une campagne selon ses propres objectifs.

Malgré un niveau de contraintes plus élevé au PQ qu'au PLQ ou à la CAQ, son chef dispose d'un rôle central dans le choix de l'objectif partisan priorisé par son parti. Nos données remettent ainsi en question un fondement théorique important de Müller et Strom. Appuyé par sa garde rapprochée, le chef du PQ est l'ultime décideur lorsque vient le temps d'approuver les stratégies électorales. En campagne, les décisions de parti sont d'ailleurs centralisées auprès de lui. Comme nous l'a décrit un ancien directeur de cabinet du premier ministre québécois, en élections, le Parti québécois se transforme en véritable machine électorale, disciplinée et unie derrière son chef. Une élection ne dure généralement que 33 jours...

Sur le plan conceptuel, l'étude de cas du Parti québécois confirme aussi la valeur du concept de mécanisme de compensation avancé par Müller et Strom. En effet, ce dernier s'avère utile pour expliquer l'évolution de la configuration interne d'une formation politique. Ainsi, le niveau de centralisation du débat interne fluctue selon la force relative du chef et le fondement de la motivation des membres. Le cas du PQ nous enseigne que plus un chef dispose de l'appui de ses membres ou de l'opinion publique et plus le caractère idéologique de motivation des membres est faible, plus un parti risque d'être centralisé.

Dans le cas du Parti québécois, il importe également de constater l'atteinte de certains points d'équilibre institutionnels. Müller et Strom

conçoivent les mécanismes de compensation comme étant des incitatifs à la mobilisation des membres. Au PQ, ils favorisent aussi la régulation de la tension vécue au sein d'un parti politique entre le chef et ses militants. Le déplacement de ce point d'équilibre peut être attribuable à des changements à la tête d'une formation politique où chacun négocie son pouvoir. Cela se produit d'ailleurs lors de l'arrivée de Lucien Bouchard et de Bernard Landry à la tête du Parti québécois.

Ce déplacement du point d'équilibre négocié entre les membres et la direction du parti peut par ailleurs découler de changements au sein de l'environnement partisan. Cela peut aussi se traduire par l'introduction de nouvelles règles institutionnelles. Après la défaite de 2003, le Parti québécois a d'ailleurs entrepris un processus de révision de ses statuts qui favorisa par la suite la centralisation complétée par Pauline Marois. Au sein d'une formation politique, la configuration de la relation entre le chef et ses militants n'est cependant jamais définitive. Les mécanismes de compensation ne sont pas immuables et fluctuent selon la force d'un leader et la compétitivité électorale d'un parti au sein du système partisan auquel il appartient.

UN PARTI TRÈS DIFFÉRENT DE CELUI DE RENÉ LÉVESQUE

Reposant sur une tradition démocratique interne forte, le cas du Parti québécois est riche. Le cadre conceptuel proposé par Müller et Strom rend également possible la visualisation de son évolution pendant une période précise de son histoire. René Lévesque aurait d'ailleurs beaucoup de difficulté à le reconnaître, tant il a profondément changé.

Ainsi, pendant la période étudiée, il faut noter :

- une évolution, appuyée par les membres, vers un parti de pouvoir plutôt que vers un parti d'idées ;
- la possibilité pour un chef et son entourage de déterminer un objectif partisan tout en devant déployer davantage d'efforts en fonction des contraintes institutionnelles ;

- l'existence des points d'équilibre institutionnels permettant de réguler la tension entre le chef et le parti ;
- une part de responsabilité attribuable aux chefs quant à l'obligation de rendre compte ;
- la mise en place d'un processus menant à une plus grande centralisation formelle du pouvoir vers le chef dès 2005 ;
- la capacité du chef de déroger aux statuts et d'instaurer de nouvelles règles informelles depuis l'arrivée de Pauline Marois.

Les données recueillies auprès des membres et celles qui sont associées à l'évolution de l'objectif partisan indiquent une tendance marquée favorisant la domination d'une approche plus pragmatique orientée vers des succès électoraux. En effet, de moins en moins de militants considéraient que l'objectif premier de leur parti reposait sur une idéologie. À l'inverse, de plus en plus de militants s'engageaient d'abord pour voir le PQ former le gouvernement.

Dans son processus d'institutionnalisation, le PQ a donc utilisé des points d'équilibre sur le plan de son fonctionnement interne. Ces points d'équilibre permettent de limiter les tensions entre le chef et les militants. Jusqu'en 2005, en ce qui concerne les orientations du parti, le point d'équilibre fut le suivant : le programme appartient aux militants alors que les engagements électoraux appartiennent au chef. De même, la sélection des candidats demeure l'apanage des militants. Par contre, les stratégies et les techniques électorales relèvent du chef et de son entourage. Ces points d'équilibre constituent des legs institutionnels du débat entre ce que Murray (1976) appelait participacionnistes et électoralistes.

Depuis la réforme des statuts de 2005, un nouvel équilibre institutionnel favorisant une plus grande centralisation du pouvoir vers le chef et son entourage a été établi. Sur le plan informel, le contexte politique découlant de la défaite de 2007, où le PQ fut relégué à la position de deuxième groupe d'opposition, a également favorisé une plus grande centralisation. Celle-ci s'est maintenue sous Jean-François Lisée.

LE PARI DU POUVOIR PLUTÔT QUE CELUI DE L'INDÉPENDANCE

Malgré la défaite référendaire de 1995, l'objectif officiel du Parti québécois est demeuré de réaliser la souveraineté du Québec. Avec quelques variantes, cet objectif est d'ailleurs toujours inscrit à l'article 1 du programme du parti. Cela n'a cependant pas empêché les chefs qui ont succédé à Jacques Parizeau d'adopter différentes stratégies dans le but de s'adapter à un environnement électoral peu favorable à l'idée de souveraineté. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'il importe de décoder le principe de la *gouvernance souverainiste* qui fut inclus dans le programme du Parti québécois lors du congrès national de 2011, mais aussi le choix stratégique de Jean-François Lisée de promettre de ne pas tenir de référendum s'il remportait l'élection.

Après 1995, les nombreux chefs qui se sont succédé ont dû composer avec la tension qui découle d'un objectif partisan qui fut défait par l'électorat, mais qui demeure au cœur de l'action politique de leur parti. Au-delà du discours officiel, tout indique que, malgré les contraintes institutionnelles observées au Parti québécois, l'objectif partisan a évolué pendant cette période. Il est passé de « projet politique » sous Jacques Parizeau, à « bon gouvernement » sous Lucien Bouchard, puis à « maximum de votes » sous Bernard Landry. Tant Pauline Marois que Jean-François Lisée ont également priorisé des objectifs plus pragmatiques qu'idéologiques.

La déconfiture que vit aujourd'hui le Parti québécois ne peut être attribuée qu'à un seul individu. Depuis Jacques Parizeau, tous les chefs qui se sont succédé doivent assumer une part de responsabilité. À chaque étape, il importe de dire qu'ils ont aussi été appuyés par leurs militants. Il s'agit donc d'une responsabilité partagée entre les membres et la direction du parti.

1995 fut cependant une année de double traumatisme pour le PQ. D'une part, le projet d'indépendance du Québec fut rejeté par une faible majorité de Québécois. D'autre part, les déclarations de Jacques Parizeau annonçaient le lent déclin qu'allait ensuite subir le PQ sur le plan électoral.

Au lendemain du 30 octobre, loin de rassembler, le discours de défaite de Jacques Parizeau est venu jeter de l'huile sur le feu. D'un côté, son discours attribuait la défaite à « l'argent et aux votes éthiques ». De l'autre, il exhortait la population francophone dont l'origine remonte à la Nouvelle-France à se rappeler que « les trois cinquièmes de ce que nous sommes » avaient voté Oui⁸.

Le reste du Canada pouvait alors se dédouaner de l'obligation de répondre aux demandes légitimes du Québec en matière d'autonomie. Sans faire d'examen de conscience, cela lui permettait de se reconforter en reléguant le projet indépendantiste québécois à une forme de nationalisme ethnique. Après avoir frôlé l'éclatement du Canada et la fin abrupte de sa carrière politique, Jean Chrétien n'allait surtout pas s'en empêcher.

La réaction de Jacques Parizeau le soir du référendum aura donc eu pour effet de priver le Québec de tout rapport de force, que ce soit pour la tenue d'un nouveau référendum ou pour la négociation d'une nouvelle entente constitutionnelle. Son discours plaça non seulement le mouvement souverainiste et le PQ dans un cul-de-sac, mais également la démarche d'affirmation du Québec. Lucien Bouchard fut pour ainsi dire lui-même menotté. S'ensuivit la Loi fédérale sur la clarté qui porta atteinte au droit à l'autodétermination. Paradoxalement, le Québec n'avait pourtant jamais été aussi près de réussir son indépendance.

Sur le plan partisan, le 30 octobre 1995 marque donc pour le PQ un véritable drame qui porte en lui le germe de son déclin. Une seule soirée est venue anéantir tous les efforts déployés auparavant pour rassurer les Québécois issus des communautés culturelles et de la minorité anglophone quant à l'ouverture du projet souverainiste. Le PQ était maintenant condamné à jouer défensivement.

S'amorce ensuite un déclin constant de l'appui à l'indépendance des groupes porteurs, soit les Québécois francophones faisant partie de la population active (Langlois, 2018). À l'exception d'une courte

8. Jacques Parizeau, « Discours du 30 octobre 1995 », dans Paul Terrien (dir.), *Les grands discours de l'histoire du Québec*, 2^e édition, Québec, PUL, 2018, p. 607-610.

période, celle du scandale des commandites où des proches de Jean Chrétien furent sévèrement blâmés en lien avec des dépenses illégales permettant d'accroître la visibilité du gouvernement fédéral au Québec, le PQ fut incapable de reprendre l'offensive en lien avec son option fondamentale.

À son arrivée au pouvoir, Lucien Bouchard a donc misé sur le bon gouvernement plutôt que sur la relance de la marche vers l'indépendance. Il fut aux prises avec une décote du Québec et dut affronter une partie de sa base militante sur la question linguistique. Quant à Bernard Landry, il a dû consacrer la majeure partie de ses énergies à assurer sa survie comme chef de parti. Cela aura profondément marqué la fin de son mandat.

Alors qu'il incarnait l'espoir d'un renouvellement générationnel, André Boisclair fut plutôt un chef de transition. Sous son règne, le PQ a pris conscience que le risque de disparaître était bien réel. Une première fracture est également apparue en lien avec les questions identitaires alors que l'ancien député montréalais insistait sur un nationalisme civique.

Pauline Marois fut l'antithèse de son prédécesseur. Elle a choisi de jouer à fond la question identitaire, tout en remettant l'indépendance. Avec elle, le PQ s'est clairement assumé comme parti de pouvoir. Il a complété sa transformation. En insistant sur ses convictions indépendantistes, ce sera paradoxalement Pierre Karl Péladeau qui fera déraiper la stratégie de parti dans les premiers jours de la campagne électorale de 2014.

Quant à Jean-François Lisée, il fut fidèle à son parcours politique. Conseiller sous Jacques Parizeau et Lucien Bouchard, une fois chef, il a misé sur différentes stratégies pour tenter de relancer sa formation politique. La plus marquante fut sa tentative de convergence avortée avec Québec solidaire. Le PQ amorça alors une véritable chute au sein de l'opinion publique. Rappelons aussi qu'il n'avait pas hésité à jouer à fond la carte identitaire pour remporter la course à la direction devant Alexandre Cloutier, pour ensuite effectuer un virage à gauche en prévision de la campagne de 2018. Cela dit, en évacuant complètement l'indépendance d'un cycle électoral, il a traversé une ligne que

n'avait jamais franchie aucun de ses prédécesseurs depuis 1985. Il s'agit de l'aboutissement logique d'un homme qui fut aux premières loges de la transformation du PQ depuis un quart de siècle.

ET LES MILITANTS ?

Les changements internes qu'a connus le Parti québécois se produisent au moment où un déclin relatif du militantisme au sein des partis politiques est observé. C'est vrai au Québec. C'est également ce qui se passe ailleurs en Occident. Le nombre de militants a d'ailleurs diminué au Parti québécois pendant la période étudiée. La forme que prend l'engagement au sein des partis est également différente (Cross et Young, 2004). La nouvelle génération de militants se sentirait aussi moins liée à une formation politique (Quéniart et Jacques, 2001). La transformation vécue par le Parti québécois dans le sens d'une « dédémocratisation » interne est-elle une cause du déclin du militantisme ? Ces réformes internes furent pourtant appuyées massivement par les membres du PQ.

À plus long terme, cela pose cependant le problème du recrutement, comme celui du renouvellement. Avant de faire marche arrière, le PQ a tenté de rendre l'adhésion au parti gratuite pour les plus jeunes en 2009. Comme nous l'avons vu au chapitre 5, l'âge moyen des membres du PQ était de 61 ans en 2016. Candidat malheureux de la course à la direction de 2016, Paul St-Pierre Plamondon fut d'ailleurs nommé conseiller spécial au renouvellement du parti par Jean-François Lisée. Voici quelques constats découlant d'un rapport qu'il a publié à la fin de son mandat :

Après avoir été un « parti réformiste, inventif et brasse-camarade », le Parti québécois est devenu *un parti figé, conservateur et vieillissant* aux allures de *club social*. [...] Plusieurs Québécois ont le sentiment que le parti politique fondé par René Lévesque a renié ses convictions humanistes durant l'année référendaire de 1995 pour privilégier *une approche plus utilitariste et plus électoraliste*⁹.

9. <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/491149/le-pq-un-parti-fige-conservateur-et-vieillissant-selon-st-pierre-plamondon>, consulté le 8 juillet 2018.

Ce jugement brutal témoigne cependant de l'évolution interne du PQ vers des objectifs partisans plus pragmatiques. Il critique aussi sévèrement le changement amorcé sous Lucien Bouchard. De façon plus globale, ce constat pose le problème crucial de l'attrait des partis politiques auprès des électeurs. Cela a d'ailleurs contraint le PQ à reconnaître le statut de sympathisant lors de son congrès national de 2017.

* * *

Pour le Parti québécois, l'élection de 2018 a été déterminante. Elle a illustré le dilemme vécu par ce parti depuis l'échec référendaire de 1995. Une question se pose maintenant avec encore plus d'acuité : doit-il s'assumer pleinement comme parti de pouvoir ou revenir à ses racines organisationnelles et idéologiques ? Depuis l'échec du référendum sur la souveraineté assortie d'une offre de partenariat en 1995, le Parti québécois a tenté de jouer sur les deux tableaux. Pour accroître son efficacité électorale, il s'est peu à peu centralisé autour du chef. Cela concordait également avec la présence de militants de plus en plus motivés par des raisons pragmatiques plutôt qu'idéologiques.

Victime de son succès électoral jusqu'en 2003, le PQ n'a pas eu à subir une véritable remise en question de son objectif partisan depuis les années 1980, soit à l'époque du *Beau Risque*. Les chefs qui se sont succédé depuis Jacques Parizeau, à l'exception d'André Boisclair et de Pierre Karl Péladeau, ont misé plutôt sur diverses stratégies d'adaptation à l'environnement. Ce faisant, ils pouvaient prétendre respecter l'objectif officiel du parti, tout en misant sur d'autres éléments pour séduire l'électorat.

La transformation vers un parti de pouvoir impose une autre conséquence dans un système partisan compétitif, celui de la réussite électorale. Dans un environnement où dominaient deux partis, dont le Parti québécois, l'alternance permettait toujours d'éviter les questionnements fondamentaux. Or, ce n'est plus le cas.

Au lendemain de l'élection de 2018, le Parti québécois fait face à deux grands problèmes structurels. D'un côté, un nouveau joueur, la Coalition avenir Québec, est parvenu à le remplacer comme principal véhicule du nationalisme québécois. De l'autre, la trajectoire

institutionnelle suivie par le Parti québécois a fait en sorte que le chef est évalué davantage en fonction de ses résultats électoraux, aussi bien réels qu'appréhendés, qu'en fonction de son programme souverainiste. En conséquence, c'est l'ensemble de la direction de ce parti qui est maintenant remise en cause.

Le choc électoral est tel qu'une reconfiguration organisationnelle en profondeur risque de se produire. De nouveaux points d'équilibre interne s'établiront, cette fois dans un contexte de risque de désinstitutionnalisation. Pour tenter de remobiliser une base militante et assurer sa reconstruction, il ne faudrait pas se surprendre que le parti tente de revenir à l'esprit de sa fondation. Cela implique toutefois qu'il abandonne à plus ou moins long terme les objectifs plus pragmatiques qui ont caractérisé les règnes de Lucien Bouchard, de Bernard Landry, de Pauline Marois et de Jean-François Lisée.

Pour un avenir prévisible, cela implique aussi qu'il accepte son nouveau statut de parti mineur. Cela signifie également qu'il doit faire face à la réelle possibilité de disparaître à son tour. Il connaîtrait alors le même sort qu'il a fait subir à l'Union nationale.

Bibliographie

- ADAMS, James F., Samuel MERRILL III et Bernard GROFMAN, *A unified theory of party competition*, New York, Cambridge University Press, 2005.
- APPLETON, Andrew, « The Formal versus the Informal Rules of French Political Parties », dans Kay Lawson et collab., *How Political Parties Work: Perspectives from Within*, Westport, Conn., Praeger, 1994, p. 23-54.
- BACK, Hanna, « Intra-party politics and coalition formation », *Party Politics*, Londres, Sage, vol. 14, n° 1, janvier 2008, p. 71-89.
- BASTIEN, Frédérick, Éric BÉLANGER et François GÉLINEAU (dir.), *Les Québécois aux urnes : les partis, les médias et les citoyens en campagne*, Montréal, PUM, 2013.
- BASTON, Lewis, et Simon HENIG, « The Labour Party », dans Anthony Seldon et Dennis Kavanagh (dir.), *The Blair effect: 2001-05*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005, p. 112-130.
- BILLE, Lars, « Leadership Change and Party Change – The Case of the Danish Social Democratic Party, 1960-95 », *Party Politics*, Londres, Sage, vol. 3, n° 3, juillet 1997, p. 379-390.
- BOURGAULT, Pierre, *Écrits polémiques*, Montréal, Boréal, 1988.
- BUDGE, Ian, « Book Reviews of Policy, Office or Votes? How Political Parties in Western Europe Make Hard Decisions », *Party Politics*, Londres, Sage, vol. 6, n° 4, mai 2000, p. 519-520.
- BUNCE, Valerie, *Do New Leaders Make a Difference?*, Princeton, Princeton University Press, 1981.
- CHASE-DUNN, Christopher, et Ellen REESE, « The World social forum – a global party in the making? », dans Katarina Sehm-Patomaki et Marko Ulvila (dir.), *Global Political Parties*, Londres, Zed Books, 2007, p. 53-91.
- COSTA LOBO, Martina, « Parties and leader effects: Impact of leaders in the Vote for different types of Parties », *Party Politics*, Londres, Sage, vol. 14, n° 3, mai 2008, p. 281-298.
- CROSS, William, « Democratic norms and party candidate selection », *Party Politics*, Londres, Sage, vol. 14, n° 5, septembre 2008, p. 596-619.

- CROSS, William, et Lisa YOUNG, « *The Contours of Political Party Membership in Canada* », *Party Politics*, vol. 10, n° 4, 2004, p. 427-444.
- CROWLEY, Philip, et Mark STUART, « *A Rebellious Decade: Backbencher Rebellions under Tony Blair, 1997-2007* », dans Matt Beech et Simon Lee (dir.), *Ten years of New Labour*, New York, Palgrave MacMillan, 2008, p. 103-119.
- DAVIS, James W., *Leadership Selection in Six Western Democracies*, Westport, Greenwood Press, 1998.
- De WINTER, Lieven, et Patrick DUMONT, « Parties into government : still many puzzles », dans Richard S. Katz et William Crotty, *Handbook of Party Politics*, Londres, Sage, 2006, p. 175-188.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 1993*, Québec, DGEQ, 1994.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 1994*, Québec, DGEQ, 1995.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 1995*, Québec, DGEQ, 1996.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 1996*, Québec, DGEQ, 1997.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 1997*, Québec, DGEQ, 1998.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 1998*, Québec, DGEQ, 1999.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 1999*, Québec, DGEQ, 2000.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2000*, Québec, DGEQ, 2001.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2001*, Québec, DGEQ, 2002.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2002*, Québec, DGEQ, 2003.

- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2003*, Québec, DGEQ, 2004.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2004*, Québec, DGEQ, 2005.
- DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS, *Financement des partis politiques : rapports financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2005*, Québec, DGEQ, 2006.
- DOWNS, Anthony, *An Economic Theory of Democracy*, New York, Harper and Row, 1957.
- DRIVER, Stephen, et Luke MARTELL, *New Labour*, 2^e édition, Cambridge, Polity, 2006.
- DUVERGER, Maurice, *Les partis politiques*, Paris, A. Colin, 1951.
- EAGLE, Angel, *Renewal – a two way process for the 21st century*, Londres, Labour Party, 2007.
- ENYEDI, Zsolt, et Lukas LINEK, « *Searching for the right organization: Ideology and Party Structure in East-Central Europe* », *Party Politics*, Londres, Sage, vol. 14, n° 4, juillet 2008, p. 455-477.
- FIELDING, Steven, *The Labour Party: continuity and change in the making of the New Labour*, New York, Palgrave MacMilan, 2003.
- FRASER, Graham, *PQ: René Lévesque and the Parti québécois in power*, Toronto, Macmillan of Canada, 1984.
- GALLAGHER, Michael, et Michael Marsh (dir.), *Candidate selection in comparative perspective: the secret garden of politics*, Londres, Sage, 1988.
- GLADESTONE, Jack (dir.), *States, Parties and Social Movements*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003.
- GOLDSTEIN, Seth, « Party Leaders, Power and Change », *Party Politics*, Londres, Sage, vol. 8, n° 3, 2002, p. 327-348.
- GRÉGOIRE, Marie, Éric Montigny et Youri Rivest, *Le cœur des Québécois. De 1976 à aujourd'hui*, Québec, PUL, 2016.
- GUNTHER, Richard, et Larry DIAMOND, « *Species of political parties – A new typology* », *Party Politics*, vol. 9, n° 2, 2003, p. 167-199.
- GUNTHER, Richard, José Ramon MONTERO et Juan J. LINZ (dir.), *Political Parties: Old Concepts and New Challenges*, Oxford, Oxford University Press, 2002.
- GUNTHER, Richard, et José Ramon MONTERO, « Introduction: Reviewing and Reassessing Parties », dans Richard Gunther, José Ramon Montero et Juan J. Linz (dir.), *Political Parties: Old Concepts and New Challenges*, Oxford, Oxford University Press, 2002, p. 1-35.

- INGLE, Stephen, *The British Party System: An Introduction*, 4^e édition, Londres, Routledge, 2008.
- JANDA, Kenneth, *A Conceptual Framework for the Comparative Analysis of Political Parties*, Berverly Hill, Sage Publications, 1970.
- JANDA, K., et R. Harmel, «An Integrated Theory of Party Goals and Party Change», *Journal of theoretical politics*, vol. 6, n° 3, juillet 1994, p. 259-287.
- KATZ, R.S., et P. Mair (dir.), *How Parties Organize. Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies*, London, Sage Publications, 1994.
- KATZ, R.S., et P. Mair, «*Changing Models of Party Organization and Party Democracy: the Emergence of the Cartel Party*», *Party Politics*, vol. 1, n° 1, 1995, p. 5-28.
- LANGLOIS, Simon, «Évolution de l'appui à l'indépendance du Québec de 1995 à 2015 », dans Amélie Binette et Patrick Taillon (dir.), *La démocratie référendaire dans les ensembles plurinationaux*, Québec, PUL, 2018, p. 55-84.
- LAROCQUE, André, *Le parti de René Lévesque: un retour aux sources*, Montréal, Fides, 2007.
- LAYER, Michael J., *Private Desires, Political Action*, Londres, Sage, 1997.
- LAWSON, Kay, «*When parties dedemocratize*», dans Kay Lawson et Peter H. Merkel (dir.), *When parties prosper: the uses of electoral success*, Boulder Colorado, Lynne Rienner Publishers, 2007, p. 353-336.
- LAWSON, Kay et collab., *How Political Parties Work: Perspectives from Within*, Westport, Conn., Praeger, 1994.
- LeDUC, Lawrence, «Democratizing Party Leadership Selection», *Party Politics*, Londres, Sage, vol. 8, n° 3, 2001, p. 323-341.
- LEES-MARSHMENT, Jennifer, «Managing a Market-orientation Government: Examples from Tony Blair and Helen Clark», dans Dennis W. Johnson (dir.), *Routledge Handbook of Political Management*, New York, Routledge, 2009, p. 524-536.
- LÉGER, Marcel, *Le Parti québécois, ce n'était qu'un début*, Montréal, Québec Amérique, 1986.
- LEMIEUX, Vincent, *Systèmes partisans et partis politiques*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1985.
- LEMIEUX, Vincent, *Les partis et leurs transformations*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2005.
- LEMIEUX, Vincent, *Le Parti libéral du Québec: alliances, rivalités et neutralités*, 2^e édition, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2008.
- LIPSET, S.M., et S. Rokkan (dir.), *Party Systems and Voter Alignments: Cross National Perspectives*, New York, Free Press, 1967.
- LUEBBERT, Gregory, *Comparative Democracy: Policy Making and Governing Coalitions in Europe and Israel*, New York, Colombia University Press, 1986.

- MAHÉO, Valérie-Anne, et Éric BÉLANGER, « Is the Parti québécois Bound to Disappear? A Study of the Current Generational Dynamics of Electoral Behaviour in Quebec », *Revue canadienne de science politique*, vol. 51, n° 2, 2018, p. 335-356.
- MAIR, Peter, « *Partyless democracy* », *New Left Review*, n° 2, 2000.
- MAOR, Moshe, *Political Parties and Party Systems: Comparative Approaches and the British Experience*, Londres et New York, Routledge, 1997.
- McKAY, David, « Britain's New Labour Party: Prospering in an Antiparty Climate », dans Kay Lawson et Peter H. Merkel (dir.), *When parties prosper: the uses of electoral success*, Boulder Colorado, Lynne Rienner Publishers, 2007, p. 9-26.
- MICHELS, Robert, *Political Parties: a Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, Nouveau-Brunswick, N.J., Transaction Publishers, 1999.
- MONTIGNY, Éric, et Charles TESSIER, « Vers des primaires ouvertes : des partis en quête de légitimité populaire. Les cas du PQ et du PLC », *Politique et sociétés*, vol. 36, n° 2, 2017, p. 119-141.
- MONTIGNY, Éric, « State Financing Reforms in Canada and Quebec: Comparative Effects on Political Parties' Internal Democracy. » Communication présentée à l'IPSA, Brisbane, juillet 2018.
- MÜLLER, Wolfgang C., Kaare STROM (dir.), *Policy, Office or Votes? How Political Parties in Western Europe Make Hard Decisions*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.
- MURRAY, Vera, *Le Parti québécois: de la fondation à la prise du pouvoir*, Montréal, Hurtubise HMH, 1976.
- NASSMACHER, Karl-Heinz, « Regulation of Party Finance », dans Richard S. Katz et William Crotty, *Handbook of Party Politics*, Londres, Sage, 2006, p. 446-455.
- OSTROGORSKI, Mosei, *La démocratie et l'organisation des partis politiques*, Paris, Calmann-Lévy, 1979.
- PANEBIANCO, A., *Political Parties: Organization and Power*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988.
- PARIZEAU, Jacques, « Discours du 30 octobre 1995 », dans Paul Terrien (dir.), *Les grands discours de l'histoire du Québec*, 2^e édition, Québec, PUL, 2018, p. 607-610.
- PARTI QUÉBÉCOIS, *Des idées pour mon pays: programme du Parti québécois*, Montréal, Parti québécois, 1994.
- PARTI QUÉBÉCOIS, *Un projet de pays: déclaration de principes, programme de pays et statuts du Parti québécois*, Montréal, Parti québécois, 2005.
- PARTI QUÉBÉCOIS, *Statuts du Parti québécois*, Montréal, Parti québécois, 2017.

- PATOMAKI, Heikki, et Teivo TEIVAINEN, « Researching global political parties », dans Katarina Sehm-Patomaki et Marko Ulvila (dir.), *Global Political Parties*, Londres, Zed Books, 2007, p. 92-113.
- PEDAHZUR, Ami, et Avraham BRICHTA, « The Institutionalization of Extreme Right-Wing Charismatic Parties: A Paradox? », *Party Politics*, Londres, Sage, vol. 8, n° 1, janvier 2002, p. 31-50.
- PELLETIER, Réjean, *Partis politiques et société québécoise*, Montréal, Québec Amérique, 1989.
- PELLETIER, Réjean, et Daniel GUÉRIN, « Nouveaux mouvements sociaux et partis politiques au Québec: un défi organisationnel », *Politique et sociétés*, vol. 19, n° 1, 2000, p. 135-161.
- POGUNTKE, Thomas, *Alternative Politics: The German Green Party*, Edimbourg, Bas du formulaire Edinburgh University Press, 1994.
- QUÉNIART, Anne, et Julie JACQUES, « L'engagement politique des jeunes femmes au Québec: de la responsabilité au pouvoir d'agir pour un changement de société », *Lien social et politiques*, n° 46, 2001, p. 45-53.
- QUINN, Thomas, *Modernizing the Labour Party: Organizational Change since 1983*, New York, Palgrave MacMillan, 2004.
- RANNEY, Austin, « Candidate selection and Party cohesion in Britain and the United States », dans William J. Crotty (dir.), *Approaches to the study of Party organization*, Boston, Ally and Bacon, 1968, 139-157.
- RIHOUX, Benoît, *Les partis politiques: organisations en changement. Le test des écologistes*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- RUSSELL, Meg, *Building New Labour: The politics of party organisation*, New York, Palgrave MacMillan, 2005.
- SARTORI, Giovanni, *Parties and Party System*, New York, Cambridge University Press, 1976.
- SAYWELL, John, *The rise of the Parti québécois 1967-1976*, Toronto, Toronto University Press, 1977.
- SEILER, Daniel-Louis, *Les partis politiques*, 2^e édition, Paris, A. Colin, 2000.
- TESSIER, Charles, et Éric MONTIGNY, « Untangling myths and facts: Who supported the Québec Charter of Values? », *French Politics*, vol. 14, n° 2, 2016, p. 272-285.
- THOMAS, Clive (dir.), *Political Parties and Interest Groups: Shaping Democratic Governance*, Londres, Lynne Rienner, 2001.
- TOLINI, Nicolas, *Le financement des partis politiques*, Paris, Dalloz, 2007.
- WALLGREN, Thomas, « Party systems in a globalized world », dans Katarina Sehm-Patomaki et Marko Ulvila (dir.), *Global Political Parties*, Londres, Zed Books, 2007, p. 39-52.

WOLINETZ, Steven B., « Beyond the Catch-All Party: Approches to the Study of Parties and Party Organization in Contemporary Democracies », dans Richard Gunther, José Ramon Montero et Juan J. Linz (dir.), *Political Parties: Old Concepts and New Challenges*, Oxford, Oxford University Press, 2002, p. 136-165.

LEADERSHIP et MILITANTISME au PARTI QUÉBÉCOIS

DE LÉVESQUE À LISÉE

Fondé en 1968, le Parti québécois se retrouve 50 ans plus tard à un moment critique de son parcours politique. Il lutte aujourd'hui pour maintenir son statut de parti dominant, un statut qu'il a hérité de René Lévesque. Drôle d'anniversaire que celui de vivre sa crise de la cinquantaine. Son déclin n'est cependant pas étranger à l'érosion du rêve qu'il a su incarner auprès de la génération du baby-boom. Il découle aussi d'une certaine incapacité de renouveler son discours, de s'adapter à une société québécoise qui a profondément changé.



ÉRIC MONTIGNY est professeur de science politique à l'Université Laval. En 2016, en collaboration avec Marie Grégoire et Youri Rivest, il a publié *Le cœur des Québécois*.

Aussi en version numérique

