



ACTION SOUVERAINE

COMMENT TRANSFORMER UN BRAINSTORM EN PLAN D’ACTION OPÉRATIONNEL

Une méthode pour passer de l’énergie collective à une démarche claire, transmissible et réalisable

“Un brainstorm produit de l’élan. Un plan d’action transforme cet élan en décisions, responsabilités et résultats observables.”

ARTICLE DE MÉTHODE | TRAVAUX

Action Souveraine • Version 1.0 • Juin 2026

© Action Souveraine. Tous droits réservés.

EN BREF

Le brainstorm n'est pas le plan

Un brainstorm militant est précieux parce qu'il libère l'expérience, l'intuition, la colère, l'ambition et la créativité d'un groupe. Mais cette richesse n'est encore qu'une matière première. Pour devenir un plan d'action, elle doit être clarifiée, hiérarchisée, attribuée et soumise à un calendrier réel.

Le passage de l'un à l'autre ne consiste pas à recopier les idées dans un tableau. Il exige une série de décisions : quel problème veut-on réellement résoudre? Quel changement observable veut-on produire? Que faut-il faire maintenant, que faut-il reporter, et qui portera chaque action?

La chaîne de transformation

Capturer la matière brute, clarifier l'intention, classer les idées, choisir une priorité, architecturer les chantiers, attribuer les responsabilités, tester sur un horizon court, puis réviser à partir des résultats.

1	2	3	4	5	6	7	8
Capturer	Clarifier	Classer	Choisir	Architecturer	Attribuer	Tester	Réviser

Ce que ce guide permet de produire

- un diagnostic partagé de la situation;
- un objectif formulé comme résultat observable;
- trois à cinq chantiers cohérents plutôt qu'une longue liste de souhaits;
- un tableau d'actions avec responsables, échéances, livrables et indicateurs;
- un budget minimal et un scénario de financement;
- un cycle de révision qui transforme l'expérience en capacité collective.

Le guide s'adresse aux groupes militants, comités locaux, associations étudiantes, collectifs citoyens et initiatives souverainistes qui veulent gagner en clarté sans étouffer leur énergie. Il peut être utilisé après une séance de remue-méninges, une consultation, une assemblée, une rencontre stratégique ou la réception d'un ensemble de notes et de propositions.

1 — COMPRENDRE LA MATIÈRE

Un brainstorm militant produit de l'énergie, pas encore une stratégie

Dans un groupe militant, un brainstorm remplit plusieurs fonctions en même temps. Il ouvre l'espace de parole, révèle les frustrations, fait émerger des idées inattendues, permet aux personnes moins habituées aux réunions de contribuer et redonne parfois de l'élan à une équipe fatiguée. Cette énergie est utile. Elle ne doit pas être méprisée au nom de la rigueur.

Le problème commence lorsqu'on traite le résultat du brainstorm comme s'il constituait déjà un plan. Une feuille couverte de notes autocollantes peut donner une impression de richesse et de consensus. Pourtant, les idées n'ont pas toutes le même statut. Certaines décrivent un problème, d'autres un souhait, une action, une ressource, une crainte, une valeur ou une solution déjà choisie. Les mettre sur le même niveau produit une liste abondante, mais peu gouvernable.

“Le plan d'action n'est pas la somme des idées. C'est une hiérarchie de décisions.”

Un brainstorm répond surtout à la question « que pourrions-nous faire? ». Un plan d'action doit répondre à des questions plus exigeantes : pourquoi agir, pour qui, avec quel résultat attendu, par quelles étapes, avec quelles ressources, sous la responsabilité de qui, avant quelle date, et comment saurons-nous que nous avons avancé?

Les quatre illusions les plus fréquentes

- **L'illusion d'abondance** : plus il y a d'idées, plus le groupe semble stratégique. En réalité, l'abondance non triée augmente le coût de décision.
- **L'illusion de consensus** : l'absence d'objection pendant la séance ne signifie pas que le groupe s'entend sur les priorités, les sacrifices ou les responsabilités.
- **L'illusion d'action** : nommer une activité - campagne, événement, guide, tournée - ne précise ni le résultat recherché ni la capacité nécessaire.
- **L'illusion de délégation** : inscrire « l'équipe » comme responsable revient souvent à ne désigner personne.

2 — POSER LE CADRE

Avant de trier les idées, établir un contrat de réalité

La transformation doit commencer par un cadre simple. Sans lui, chaque personne trie les idées selon ses propres critères : urgence ressentie, préférence idéologique, disponibilité personnelle, visibilité publique ou attachement à une proposition. Le groupe débat alors de solutions sans partager la même définition du problème.

Le contrat de réalité en quatre questions

1) Quel mandat devons-nous accomplir? 2) Sur quel horizon travaillons-nous : 30, 90 ou 180 jours? 3) Quelles ressources humaines, financières et relationnelles sont réellement disponibles? 4) Qui possède l'autorité de décision finale si le consensus ne suffit pas?

Le cadre doit être assez précis pour permettre un choix, mais assez ouvert pour ne pas prédéterminer la solution. Par exemple, « renforcer la présence du groupe auprès des jeunes de notre région au cours des trois prochains mois » est un mandat. « Faire une campagne TikTok » est déjà une solution. Commencer par la solution ferme trop tôt l'analyse.

Définir l'horizon

Un horizon court force la clarté. Pour un groupe émergent, un premier plan de 30 à 90 jours est souvent plus utile qu'un plan annuel détaillé. Il permet de tester une méthode, de produire un livrable, de repérer les blocages et de corriger sans avoir immobilisé toute l'organisation.

L'horizon long reste nécessaire pour la vision. Mais la vision indique la direction; le plan d'action organise le prochain mouvement. Confondre les deux produit des plans grandioses qui n'offrent aucune prise à l'équipe dès le lendemain.

3 — CAPTURER SANS PERDRE

Transformer le brainstorm en unités lisibles

La première opération n'est pas de juger, mais de rendre chaque idée lisible. Une idée par ligne, une formulation compréhensible hors contexte, aucun regroupement prématuré. Les doublons restent visibles jusqu'à ce que leur proximité soit vérifiée : deux personnes peuvent employer les mêmes mots pour désigner des intentions différentes.

La règle des cinq catégories

Chaque contribution doit ensuite recevoir une catégorie provisoire. Ce classement évite de comparer une contrainte à une action ou un résultat à un outil.

Catégorie	Question à poser	Exemple
Problème	Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ou manque?	Nos sympathisants ne savent pas comment s'impliquer localement.
Résultat	Quel changement observable voulons-nous?	Trois équipes locales capables de tenir une activité autonome.
Action	Que faut-il faire?	Organiser deux ateliers de démarrage.
Ressource	De quoi disposons-nous ou avons-nous besoin?	Une salle, un formateur, une liste de contacts, 500 \$.
Risque / contrainte	Qu'est-ce qui peut bloquer ou affaiblir le projet?	Disponibilité bénévole, conflit d'agenda, faible suivi après l'événement.

Une sixième catégorie est utile : le « stationnement stratégique ». Elle reçoit les idées valables qui ne correspondent pas au mandat, à l'horizon ou à la capacité actuelle. Les reporter explicitement réduit la résistance au choix : une idée non retenue aujourd'hui n'est pas nécessairement rejetée pour toujours.

4 — CLARIFIER

Réécrire les idées vagues sans trahir leur intention

Les formulations militantes sont souvent chargées d'énergie mais pauvres en précision opérationnelle : « mobiliser la jeunesse », « occuper le terrain », « mieux communiquer », « bâtir un rapport de force ». Elles expriment une direction, pas encore une unité de travail.

Formulation brute	Ce qu'elle cache	Formulation exploitable
Mobiliser les jeunes	Quel public, quel comportement, dans quel délai?	D'ici 90 jours, constituer un noyau de 15 jeunes prêts à participer à une activité locale.
Créer un guide	Pour qui, pour quel usage, avec quel résultat?	Produire un guide de huit pages permettant à un nouveau comité de préparer sa première activité.
Contactier les régions	Combien, pourquoi, avec quelle demande?	Tenir cinq rencontres exploratoires avec des responsables régionaux afin d'identifier deux projets pilotes.
Faire une campagne	Quel objectif, quel message, quel canal?	Tester pendant quatre semaines un message de recrutement et mesurer les inscriptions obtenues.
Trouver du financement	Quel montant, pour quelles dépenses, auprès de quels types de bailleurs?	Préparer un dossier de soutien de 8 000 \$ couvrant production, coordination et accompagnement.

Une formulation exploitable contient généralement

un verbe, un objet, un public ou responsable, un horizon et un résultat observable. Elle n'a pas besoin d'être parfaite; elle doit être assez précise pour qu'une autre personne puisse comprendre ce qui doit arriver.

5 — CHOISIR

Prioriser, c'est renoncer provisoirement

La priorité n'est pas l'idée que le groupe préfère le plus. C'est l'action ou le résultat qui mérite de concentrer les ressources disponibles maintenant. Un groupe peut reconnaître la valeur de dix idées tout en n'en poursuivant que deux. Cette capacité de renoncement provisoire est l'un des premiers signes de maturité stratégique.

Une grille de décision en cinq critères

- **Contribution** : l'idée rapproche-t-elle directement du résultat recherché?
- **Urgence** : un délai, une occasion ou un risque rend-il l'action nécessaire maintenant?
- **Faisabilité** : peut-on l'exécuter avec les personnes, le temps et l'argent disponibles?

- **Effet de levier** : ouvre-t-elle l'accès à d'autres capacités, partenaires ou apprentissages?
- **Valeur d'apprentissage** : permet-elle de tester une hypothèse importante à faible coût?

Une notation de 1 à 3 peut aider, mais elle ne remplace pas la décision. Les chiffres rendent les préférences visibles; ils ne les rendent pas automatiquement justes. La discussion finale doit porter sur les écarts : pourquoi une idée très importante est-elle peu faisable? Que faudrait-il obtenir pour la rendre possible? Peut-on réduire son ambition pour la tester?

“Une priorité sans responsable est un souhait. Une priorité sans date est une intention. Une priorité sans ressource est une promesse fragile.”

6 — FORMULER LE RÉSULTAT

Passer du thème à l'objectif observable

Le plan d'action doit s'organiser autour d'un résultat, pas seulement autour d'activités. Une activité est ce que le groupe réalise. Un résultat est ce qui devient différent grâce à cette activité. Imprimer un guide est une production. Voir cinq comités l'utiliser pour organiser leur première action est un résultat.

Formule pratique

D'ici [date], [public ou acteur] aura [changement observable] grâce à [mécanisme principal], ce que nous vérifierons par [indicateur].

Exemple : « D'ici le 30 septembre, trois comités locaux auront adopté un plan de mobilisation de quatre semaines grâce à un atelier et à un canevas commun; nous le vérifierons par la réception de leurs plans et par une rencontre de suivi. »

Distinguer production, effet et impact

- **Production** : ce que le groupe livre directement - atelier, guide, liste, rencontre, campagne.
- **Effet** : ce que les destinataires font ou comprennent différemment - s'inscrire, participer, utiliser un outil, coordonner une action.
- **Impact** : la transformation plus large à laquelle le projet contribue - capacité durable, cohésion, rapport de force, transmission, présence publique.

À court terme, le plan doit surtout mesurer les productions et les effets. L'impact politique ou social est souvent plus lent, collectif et difficile à attribuer à une seule initiative. Le reconnaître évite les promesses excessives sans réduire l'ambition.

7 — ARCHITECTURER

Organiser le plan en chantiers cohérents

Une fois le résultat choisi, les idées retenues doivent être regroupées en trois à cinq chantiers. Un chantier n'est pas un service administratif ni une catégorie vague. C'est une transformation nécessaire pour atteindre le résultat.

Pour une campagne de mobilisation, les chantiers pourraient être : contenu et message; recrutement et terrain; coordination des bénévoles; financement et ressources; suivi et apprentissage. Chaque chantier doit avoir un livrable ou une condition de réussite qui le rend tangible.

Chantier	Question directrice	Livrable	Responsable
Message	Que voulons-nous faire comprendre ou faire faire?	Argumentaire + trousse de messages	Responsable contenu
Terrain	Comment rejoindre et engager les personnes?	Calendrier de contacts et d'activités	Responsable mobilisation
Coordination	Comment les personnes travailleront-elles ensemble?	Rôles, rythme de réunion, tableau de suivi	Responsable opérations
Ressources	Quels moyens rendent le projet réalisable?	Budget, besoins, dossier de soutien	Responsable financement
Apprentissage	Comment saurons-nous quoi ajuster?	Indicateurs + bilan de 30 jours	Responsable évaluation

8 — ATTRIBUER ET CADENCER

Faire du plan un système de responsabilité

Un plan devient opérant lorsque chaque action possède un responsable identifiable, une échéance, un livrable et une condition de réussite. Le responsable n'est pas nécessairement la personne qui exécute tout. Il est la personne qui s'assure que l'action progresse, obtient les contributions nécessaires et signale les blocages.

Le tableau minimal

Action	Responsable	Échéance	Livrable	Dépendance	Indicateur
Rédiger le canevas d'atelier	Maya	8 juillet	Version 1, 4 pages	Objectif validé	Relu par 2 personnes
Recruter les participants	Alex	18 juillet	Liste de 20 inscrits	Invitation prête	15 confirmations minimum
Préparer le budget	Nadia	12 juillet	Budget minimal / complet	Coûts estimés	Écart inférieur à 10 %
Tenir l'atelier pilote	Maya	25 juillet	Atelier + présence	Salle et participants	80 % complètent la séance
Faire le bilan	Alex	30 juillet	Note de 2 pages	Données collectées	3 décisions d'ajustement

Règle des 72 heures

Le plan devrait contenir au moins une action réalisable dans les 72 heures suivant son adoption. Sans premier mouvement concret, l'énergie du brainstorm se dissipe rapidement.

9 — RESSOURCES ET FINANCEMENT

Intégrer les moyens au plan plutôt que les ajouter à la fin

Un plan qui ne tient pas compte des ressources disponibles reste une architecture théorique. Chaque chantier doit préciser les heures bénévoles, compétences, outils, déplacements, impressions, locaux, services professionnels et montants nécessaires. Cette estimation n'a pas besoin d'être parfaite; elle doit révéler les écarts entre l'ambition et la capacité.

Deux scénarios plutôt qu'un seul budget

- **Scénario minimal** : ce que le groupe peut accomplir avec ses ressources actuelles et un niveau d'effort soutenable.
- **Scénario complet** : ce qui devient possible avec un soutien financier, un partenaire, un accompagnement ou une capacité additionnelle.

La demande de financement doit découler du plan. Elle décrit un projet déjà structuré : problème, objectif, publics, activités, calendrier, retombées, budget, partenaires et mécanisme de suivi. Elle peut inclure les coûts d'accompagnement, de coordination ou de production documentaire lorsque ceux-ci sont nécessaires à la réalisation du projet et présentés avec transparence.

Cette logique évite deux erreurs : chercher de l'argent avant de savoir quoi financer, ou bâtir un projet artificiel pour correspondre à un programme. Le financement soutient la démarche; il ne remplace ni le mandat ni les choix du groupe.

10 — TESTER

Commencer par une unité d'action de 30 jours

Un premier plan ne doit pas chercher à résoudre l'ensemble du problème. Il doit produire une preuve d'action. Une unité de 30 jours permet de tester un message, un outil, un atelier, une équipe locale, une méthode de recrutement ou un partenariat sans engager toute l'organisation.

Le pilote doit répondre à trois questions

1. **Est-ce utile?** Le public ou le partenaire utilise-t-il réellement ce que nous produisons?
2. **Est-ce faisable?** Notre équipe peut-elle livrer avec la qualité et le rythme prévus?
3. **Est-ce transférable?** Peut-on documenter la méthode pour qu'un autre groupe la reproduise ou l'adapte?

Le pilote n'est pas une version réduite d'un grand succès à célébrer. C'est un instrument d'apprentissage. Son bilan doit inclure les résultats, les écarts, les obstacles, les décisions et les éléments à abandonner. Un groupe qui documente ses échecs partiels transforme une dépense d'énergie en mémoire collective.

11 — COORDONNER

Empêcher les réunions de redevenir des brainstorms

Après l'adoption du plan, chaque réunion risque de rouvrir toutes les décisions. Une nouvelle idée apparaît, une urgence politique survient, une personne remet en question le mandat. Le groupe doit conserver un espace pour l'adaptation sans reconstruire le plan à chaque rencontre.

- **Un tableau unique** : toutes les actions, responsables, échéances et blocages se trouvent au même endroit.
- **Un registre des décisions** : ce qui a été décidé, par qui, à quelle date et pour quelle raison.
- **Un rythme court** : une réunion opérationnelle brève et régulière vaut mieux qu'une longue séance irrégulière.
- **Un stationnement stratégique** : les nouvelles idées sont conservées sans interrompre le chantier courant.
- **Une date de révision** : le plan est rouvert à un moment convenu, à partir des résultats plutôt que des impressions seules.

Clôture obligatoire de réunion

Chaque rencontre opérationnelle devrait se terminer par quatre éléments : décisions prises, actions attribuées, échéances confirmées, blocages à résoudre.

12 — EXEMPLE APPLIQUÉ

Du brainstorm au plan : un comité local veut mobiliser la relève

Exemple fictif. Un comité souverainiste local réunit dix personnes. Le brainstorm fait émerger les propositions suivantes : organiser une grande soirée, créer des vidéos, contacter le cégep, produire un guide, ouvrir un compte TikTok, inviter une personnalité, recruter des bénévoles, demander une commandite, visiter les régions voisines et lancer une campagne d'affichage.

Étape 1 — Reformuler le problème

Le groupe constate que les jeunes qui manifestent de l'intérêt ne disposent pas d'une porte d'entrée locale simple, régulière et concrète. Le problème n'est donc pas d'abord l'absence de visibilité, mais l'absence d'un parcours d'engagement.

Étape 2 — Formuler le résultat à 90 jours

D'ici 90 jours, le comité aura constitué un noyau de quinze jeunes capables de participer à une activité locale et de proposer une prochaine action, grâce à deux ateliers et à un outil d'accueil commun.

Étape 3 — Choisir les chantiers

Chantier	Actions principales	Livrable	Indicateur
Invitation	Message, visuel, contacts cégep et réseaux	Trousse d'invitation	60 contacts, 25 inscriptions
Accueil	Concevoir deux ateliers et un canevas	Cahier participant	15 personnes complètent les ateliers
Suivi	Créer un canal, attribuer un mentor, proposer une action	Parcours de 30 jours	10 personnes restent actives
Ressources	Budget, salle, commandite, matériel	Budget de 2 500 \$	Financement ou apports confirmés
Apprentissage	Questionnaire et bilan	Note d'évaluation	3 améliorations décidées

Les vidéos, la grande soirée et la campagne d'affichage ne disparaissent pas. Elles vont au stationnement stratégique. Le groupe pourra les réexaminer si le parcours d'engagement fonctionne et si sa capacité augmente. Le choix ne nie pas leur valeur; il protège le premier objectif contre la dispersion.

13 — UTILISER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AVEC DISCERNEMENT

L'IA peut accélérer la structuration, mais elle ne porte pas la responsabilité

Un outil d'intelligence artificielle peut aider à transcrire un brainstorm, repérer des thèmes, signaler des contradictions, reformuler des objectifs, proposer des chantiers ou produire une première version de tableau. Il peut aussi comparer une soumission à une grille, identifier les informations manquantes et générer des questions de clarification.

Il ne doit toutefois pas décider seul des priorités politiques, interpréter des tensions internes sans contexte, promettre une faisabilité, attribuer des responsabilités à la place du groupe ou traiter des informations sensibles sans règles de confidentialité. Une architecture d'action utile repose sur un mandat humain, des données fiables, des critères explicites et une décision assumée.

Rôle approprié de l'IA

Accélérer la mise en forme, améliorer la lisibilité, tester la cohérence et préparer des options. Le groupe conserve l'autorité sur les choix, les renoncements, les risques et les engagements.

14 — VÉRIFIER

La checklist avant adoption

- Le problème est formulé sans imposer prématurément une solution.
- Le résultat attendu est observable et lié à un horizon précis.
- Le plan contient trois à cinq chantiers cohérents.
- Chaque action possède un responsable unique, une échéance et un livrable.
- Les dépendances et principaux risques sont visibles.

- Le budget minimal et le scénario complet sont distingués.
- Une première action peut commencer dans les 72 heures.
- Les idées reportées sont conservées dans un stationnement stratégique.
- Une date de révision est inscrite au calendrier.
- Le plan tient compte de la capacité réelle des bénévoles et partenaires.

“Un bon plan n’enlève pas la passion du militantisme. Il lui donne une forme que d’autres peuvent comprendre, partager, exécuter et transmettre.”

15 — OUTIL RÉUTILISABLE

Fiche de passage du brainstorm au plan d’action

La fiche suivante peut être remplie à la fin d’une séance de travail ou utilisée comme mandat pour une personne chargée de structurer la matière recueillie.

Élément	À compléter
Mandat	Quelle décision ou transformation devons-nous préparer?
Horizon	30, 90 ou 180 jours?
Problème	Quelle situation précise voulons-nous changer?
Public / acteur	Qui doit agir, comprendre, participer ou bénéficier?
Résultat observable	Qu’est-ce qui sera différent à la date choisie?
Priorité retenue	Quelle priorité concentre les ressources maintenant?
Chantiers	Trois à cinq transformations nécessaires.
Premières actions	Cinq actions, responsables et échéances.
Ressources	Temps, compétences, outils, partenaires, budget.

Élément	À compléter
Risques	Trois risques et mesures de mitigation.
Indicateurs	Comment vérifierons-nous l'avancement et l'effet?
Révision	Date et personnes responsables du bilan.
Stationnement	Quelles idées valables sont reportées?

CONCLUSION

De l'élan à la capacité collective

Un brainstorm militant est souvent le moment où un groupe retrouve sa voix. Il met en circulation l'expérience, la mémoire, les désirs et les intuitions. Sa valeur est réelle. Mais l'action collective commence lorsque le groupe accepte une deuxième exigence : choisir, attribuer, dater, financer, tester et apprendre.

Transformer un brainstorm en plan d'action, c'est rendre une intention transmissible. C'est permettre à une personne absente de comprendre la direction, à un nouveau bénévole de trouver sa place, à un partenaire d'évaluer le projet, à un bailleur de voir ce qu'il soutient et à l'équipe de reconnaître ses progrès.

La rigueur n'est donc pas l'opposé de l'engagement. Elle est ce qui protège l'engagement contre l'épuisement, la répétition et la dispersion. Lorsqu'une idée devient un résultat, qu'un résultat devient des chantiers et que les chantiers deviennent des responsabilités, le groupe ne possède plus seulement une vision. Il possède une capacité d'action.

“L'action collective devient durable lorsque les idées cessent de dépendre uniquement de celles et ceux qui les ont formulées.”

À propos d'Action Souveraine

Action Souveraine accompagne les projets, groupes et initiatives indépendantistes dans la clarification de leurs idées, la structuration de leur action et la production d'outils concrets. La plateforme développe également des méthodes de coordination, de transmission et d'innovation civique utiles au développement collectif du Québec.

actionsouveraine.org