



MODULE 3

La gestion de réunion

Introduction

En introduction des modules, j'ai comparé la gestion de réunion à une bonne hygiène de vie. Explorons ce concept davantage. Imaginons qu'il existe deux grandes dimensions à nos rencontres :



L'aspect relationnel ou comment nous interagissons entre nous



L'aspect formel, soit les outils que nous nous donnons pour faire connaître le but de notre rencontre, savoir ce qu'il y a à faire et progresser dans notre plan d'action en prenant des décisions.

Si vous évitez de soigner l'aspect relationnel de vos rencontres, il est quand même possible de fonctionner et même d'arriver quelque part. Toutefois, plusieurs personnes risquent de trouver l'expérience déplaisante. Vous êtes à risque de :

- vivre un stress avant, pendant et après les rencontres parce que les échanges sont conflictuels;
- vous retrouver à deux ou trois pour faire tout le travail.

De même, si vous ne soignez que l'aspect relationnel, mais que vous ne vous préoccupez pas assez de la gestion de vos rencontres et de vos progrès, il est possible que vous ayez du plaisir, et peut-être même l'illusion que vous progressez. Toutefois, les réussites imaginées ne seront pas au rendez-vous. De plus, votre existence comme groupe risque de tomber dans l'oubli parce vous aurez omis de rendre compte de vos projets et de vos décisions.

La charpente de nos réunions

Dans le module 3, nous abordons trois aspects importants de la gestion de réunions :

- la convocation (il y a une rencontre dans une semaine et voici une proposition de thèmes à discuter);
- le procès-verbal (un bref résumé, clair et objectif des discussions et un rappel des actions à entreprendre et par qui);
- les suivis (les moyens que l'on se donne pour réussir).

Ces éléments sont le squelette, la charpente de votre travail. Bien réussir la convocation, le compte-rendu et les suivis va vous mettre dans l'action comme groupe et cela vous donnera le sentiment que vous êtes organisés et que vous avancez. Si, en plus, vous avancez en fonction des objectifs que vous vous êtes fixés dans le cadre de la planification, vous allez assurément connaître des réalisations en cours d'année. Il n'y a rien de plus stimulant que le sentiment de réussir « en gang ».

« *Le commencement est la moitié de l'action.* »

– Wilfrid Laurier

Vous êtes déjà convaincus de l'importance de nos trois éléments ? Bravo.

Allons donc voir ce qu'il y a à faire pour chacun de ces éléments. Pour finir, nous nous poserons la question clé : qui fait quoi ?

CONVOCAION DE LA RÉUNION ET ORDRE DU JOUR

J'ai une mise en garde à faire : ce qui suit pourrait vous apparaître un brin bureaucratique. Nous provenons tous de milieux et de domaines de travail différents. Les approches en matière de réunion changent beaucoup en ce moment. Il y a les rencontres de 15 minutes debout, les rencontres virtuelles, les rencontres en marchant, sans oublier les rencontres du groupe des fumeurs entre le pot de fleur et le banc de parc. Je remarque surtout que les groupes bénévoles ont des moments de grande productivité, lesquels font souvent place à des moments où l'on se rencontre peu ou pas du tout parce que tout le monde est occupé ailleurs.

Le plus important en matière de convocation de réunion, c'est d'établir rapidement un processus basé sur un calendrier de rencontres que vous aurez établi tôt en début d'année scolaire. Vous pouvez décider, par exemple, que l'avis de convocation à la réunion, qui comprend l'ordre du jour et tout autre document pertinent, est envoyé une semaine avant la rencontre.

Une semaine, c'est généralement assez long pour revoir les documents et réfléchir aux décisions et aux actions à entreprendre.

Une fois que vous avez un processus qui fonctionne, tenez-y comme à la prunelle de vos yeux. Rien ne commence à pourrir l'atmosphère de travail plus que des rencontres constamment remises ou l'envoi d'un ordre du jour et de documents à lire cinq heures avant la rencontre. Pour éviter cela, donnez-vous un moment en début d'année pour convenir tous ensemble, avec la belle énergie du mois de septembre, de votre processus pour la convocation d'une réunion et la transmission de l'ordre du jour.

Comme les rencontres du conseil d'école sont ouvertes au public, votre processus pour convoquer les rencontres doit faciliter la participation de la communauté de parents. Confirmez avec la direction d'école quelles mesures elle peut prendre pour faciliter la présence des parents. Le calendrier de vos rencontres sera préférablement affiché dans un lieu physique et virtuel accessible à la communauté scolaire.

Tenir des réunions, à quoi ça sert ?

Généralement, on n'organise pas des réunions pour le plaisir de faire une réunion. Une réunion est un outil pour arriver à un but précis.

Les réunions sont utiles pour générer des idées, partager de l'information et prendre de bonnes décisions en groupe. Les réunions ne sont pas un bon outil pour organiser l'information, faire de l'analyse et de la recherche ou faire la correction d'un texte. Ces tâches peuvent être faites par des personnes travaillant seules ou à deux, tout au plus.

Parmi les choses que vous pourriez faire en réunion, notons⁶ :

1. Obtenir les avis des membres qui siègent à la table;
2. Solutionner un problème ou prendre une décision;
3. Clarifier une question complexe;
4. Partager une ou des inquiétudes;
5. Discuter d'un problème qui touche les personnes de groupes autres que le nôtre;
6. Déterminer en quoi consiste un problème et qui est responsable de s'en occuper.

L'ordre du jour

En principe, tous les membres devraient savoir à quoi s'attendre lorsqu'elles et ils assistent à une rencontre. C'est important pour la préparation et aussi pour la qualité des discussions et des décisions.

Le document *Conseils d'école : un guide à l'intention des membres, 2001*⁷ propose un bon modèle d'ordre du jour en page 8.4. Vous verrez aussi que votre école ou CPP a sans doute déjà un modèle de base qui fait généralement l'affaire. À ce modèle, vous pourriez ajouter les éléments suivants, s'ils n'y sont pas déjà.

- L'heure de la fin de la rencontre;
- Les buts de la rencontre (voir conseil d'amie N° 2, ci-dessous);
- Les documents fournis avec l'ordre du jour;
- Une section « Veuillez apporter », c'est-à-dire vos outils de travail ou les documents auxquels vous aurez à vous référer;
- Le nom des personnes invitées (observatrices ou observateurs, personnes ressources, etc.).

⁶Inspiré de Doyle, M. et Straus, D. *How to Make Meetings Work*; Berkley Press, 1993.

⁷<http://www.edu.gov.on.ca/fre/general/elemsec/council/guide.html>

- Le nom des personnes responsables de lancer la discussion sur les divers éléments de l'ordre du jour;
- Le temps alloué⁸ à chaque élément;
- Les principaux projets sur lesquels vous avancez, tel que prévu dans votre plan d'action et pour lesquels il est important de faire circuler l'information et de prendre des décisions⁹;
- L'évaluation minute de la réunion (par exemple : trois à quatre questions sur une échelle de un à cinq qui permettent d'évaluer la rencontre). Par exemple :
 - Dans quelle mesure avons-nous accompli ce que nous devons accomplir ?
 - Avons-nous fait ce qu'il fallait pour que tous les membres puissent participer également ?
 - Est-ce que nos décisions ont été bien réfléchies ?
 - Nos plans d'action sont-ils clairs et réalisables ?

CONSEIL D'AMIE no.1



En tant que présidente ou président, vous auriez tort de vous passer du plaisir de proposer un projet d'ordre du jour. Si votre groupe se sent bien responsabilisé, on vous fera des suggestions et on vous proposera des ajouts et des éléments à omettre dans l'ordre du jour. La gardienne ou le gardien des suivis du plan d'action, par exemple, s'assurera que l'on traite bien des bons sujets en fonction des réalisations attendues de notre plan d'action.¹⁰ Vous voudrez simplement vous assurer que les éléments les plus importants sont à l'horaire et que les autres y trouvent une place selon leur importance du moment. Comment choisir ce qui est important ? En voici des exemples :

- Vous avez besoin de prendre une décision avant de passer à la prochaine étape;
- Vous avez invité une personne qui doit parler d'un sujet précis;
- Il y a un problème qui peut nuire à la réputation de votre groupe;
- Il y a une mésentente qui pourrait devenir un conflit.

⁸Concernant le temps alloué pour les rencontres, je suis d'avis que pour une réunion, il faut surtout savoir à quelle heure ça commence et à quelle heure ça finit. Le danger de minuter tout de trop près, c'est de mettre l'accent sur le temps plutôt que la qualité de la discussion et sur la décision.

⁹Voir la section Suivre nos suivis dans ce module.

¹⁰Voir la section Suivre nos suivis dans ce module.

Si, comme présidente ou président, on ne vous fait jamais de suggestions sur votre ordre du jour, c'est peut-être que vous avez atteint la perfection (qui n'est pas de ce monde, paraît-il), mais ça pourrait aussi signaler autre chose. Profitez-en pour demander à votre groupe ce qu'il en est.

En préparant l'ordre du jour, assurez-vous de placer les questions les plus complexes en début de réunion, lorsque tout le monde dispose du maximum d'énergie. Un échange d'information peut se faire de façon prévisible lorsque, par exemple, solutionner un problème ou prendre une décision sur une question complexe a le potentiel d'exiger du temps et de l'énergie. Je reviendrai sur les façons de conserver son énergie dans le module qui suit : les rencontres saines.

**CONSEIL
D'AMIE
no.2**



**CONSEIL
D'AMIE
no.3**



Lorsque je prépare un ordre du jour, j'aime bien indiquer en haut de la page la raison d'être principale de la rencontre, ou encore un ou deux buts que nous devrions pouvoir atteindre dans le cadre de la rencontre. Ça permet au groupe de garder le cap sur ses objectifs et son plan de travail.

Dans le fond, la vraie bureaucratie, c'est de se rencontrer pour brasser du papier, sans égard pour l'accomplissement de réels progrès. Si votre conseil d'école ou votre CPP ressemble à ça, vous êtes en droit de demander une réunion spéciale pour discuter de la nature de vos réunions.

LE PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION : ON Y MET QUOI ?

La plupart des politiques des conseils scolaires sur les conseils d'école exigent que ces derniers préparent un procès-verbal ou un compte-rendu de leurs rencontres.

Le document *Conseils d'école : un guide à l'intention des membres, 2001*¹¹ propose de bonnes notions pour tenir un procès-verbal (voir l'exemplaire fourni à la section 8.5).

Vous êtes donc, en bonne partie, équipés pour le succès.

Alors, pourquoi, est-ce si ardu de bien rendre compte de ce que l'on fait ?

À mon avis, c'est parce que faire un bon procès-verbal, ça ne s'apprend pas à l'école. À moins d'avoir fait partie du conseil étudiant (et encore !), c'est un talent que vous ne développerez

¹¹<http://www.edu.gov.on.ca/fre/general/elemsec/council/guide.html>

qu'en faisant partie d'un organisme sans but lucratif ou d'un comité quelconque. Il y a d'autres raisons pour lesquelles on néglige les procès-verbaux :

- On ne semble jamais certain du niveau de détails à y mettre, donc on met tout et ça devient déplaisant à rédiger et à lire;
- L'être humain n'aime pas regarder en arrière; il aime être dans l'action;
- L'être humain n'aime pas tant que ça se faire rappeler qu'il a dit qu'il allait faire X, Y ou Z, surtout s'il n'a pas pris le temps de faire ses suivis.

Raison d'être du procès-verbal :

En sachant que ce sera utile, on comprend pourquoi on fait les choses. Parlons de la raison d'être du procès-verbal.

Un procès-verbal (ci-après, PV), en gros, c'est :

- Un résumé clair, précis et objectif¹² des délibérations du conseil d'école – en mettant l'accent sur ce qui a motivé la décision;
- Une façon de transmettre des informations aux personnes qui n'étaient pas présentes;
- Un relevé historique des décisions qui ont été prises;
- Un rappel des actions à entreprendre;
- Une manière d'être redevable au public et à la communauté desservie.

Un PV, ce n'est pas le compte-rendu de la réunion au complet. Il n'est pas nécessaire de tout prendre en note ou encore de transcrire toutes ses notes dans le document final.

Le PV doit respecter l'ordre du jour établi pour la réunion. Les éléments du PV donnent un sommaire des décisions prises et de ce qui a motivé ces décisions, selon la logique de l'ordre du jour.¹³

¹²Que veut-on dire par objectif ?

- On note seulement les faits
- On n'inclut pas notre point de vue sur ce qui s'est passé ou notre biais personnel à ce sujet
- On n'inclut pas d'adjectifs ou de qualificatifs qui pourraient laisser place à un biais
- On ne donne pas plus de poids aux commentaires d'une personne qu'à ceux d'une autre

¹³Mon truc à moi, c'est de rédiger le PV à partir de l'ordre du jour. Certains aiment les tableaux, comme dans l'exemple fourni dans le Guide. Vous placez les éléments de l'ordre du jour dans les cases de gauche et vous présentez le compte-rendu dans les cases de droite.

RAISON D'ÊTRE DU PROCÈS-VERBAL	CE QUE L'ON NOTE :
Un relevé des décisions et du motif de la décision	Les propositions, qui a fait la proposition, qui l'a appuyée, les faits qui ont une incidence sur les décisions
Un résumé clair et objectif des activités du conseil	Les propositions, qui a fait quoi pour chacun des éléments à l'ordre du jour
Transmettre des informations aux personnes qui ne sont pas présentes	Tel qu'indiqué ci-dessus, en ajoutant au besoin de l'information pertinente sur les éléments de discussion qui aident à saisir le pourquoi de la proposition
Faciliter la mise en œuvre des décisions prises en soulignant les actions à entreprendre.	Les propositions, les suivis et les responsables des suivis

Les principales qualités de la personne qui prépare le procès-verbal sont les suivantes :

- Avoir une bonne écoute;
- Être bien organisée;
- Être bien préparée (connaître les documents présentés, avoir une idée des questions qui seront débattues);
- Connaître les attentes concernant son rôle.

Une attente qu'on pourrait avoir de la personne responsable du PV, c'est qu'elle prépare et envoie sa meilleure ébauche aux autres membres, en suivant les consignes du Tableau 1. Si c'est sa première expérience dans ce rôle, il est normal que ce ne soit pas excellent tout de suite. Une personne plus expérimentée au sein du groupe pourrait revoir les ébauches le temps d'une ou deux rencontres et lui faire des suggestions.

On ne dira jamais assez comment il est important de souligner à la personne qui prépare le PV le respect que l'on a pour son travail. Ça veut dire :

- Lire l'ébauche de procès-verbal proposé avant de l'adopter;

- Avoir ses commentaires sous la main et les faire avec bienveillance, surtout si c'est devant tout le groupe;
- La remercier chaleureusement pour son travail.

SUIVRE NOS SUIVIS

Une gestion de réunion efficace vous permet d'accomplir vos objectifs, tel qu'établis à l'étape de la planification.

Le troisième élément clé de la gestion de réunion, ce sont les moyens que vous vous donnerez pour faire les suivis de votre plan d'action.

Le travail entre les réunions

Je vous propose deux mécanismes pour « suivre vos suivis » et accomplir vos objectifs.

1. Faire du travail de façon individuelle ou en petites équipes entre les rencontres de votre groupe.
2. Nommer une gardienne ou un gardien des suivis au sein de votre conseil ou de votre comité.

Le plaisir dans le travail d'un regroupement de parents bénévoles, c'est de mettre la main à la pâte et d'accomplir des choses. C'est certain que vous voulez l'équilibre et que vous devrez rester réaliste quant à la quantité de projets que vous pouvez réaliser. Cela dit, entre les réunions du groupe inscrites au calendrier, il y aura nécessairement des tâches à accomplir pour les divers projets.

La gardienne ou le gardien, c'est la personne qui a le portrait global de tous les projets du groupe. Elle est en contact avec les responsables de chacun des projets et a une bonne idée des progrès réalisés et des étapes à venir. Elle devrait inscrire ces informations dans un document accessible à tous, mais son rôle principal, c'est de s'informer et de garder le fil de tous les projets en cours.

C'est la personne, qui, en réunion régulière :

- s'assure de faire inscrire à l'ordre du jour les éléments de discussion ou de décision liés aux projets en cours, lorsque c'est pertinent;
- demande si les responsables de projet ont « besoin d'aide à cette étape ou si tout est sous contrôle ? »;
- a toujours une bonne idée d'où en est un projet et peut donner une mise à jour rapide en réunion s'il y a lieu.

CONSEIL D'AMIE no.4



Lorsque vous vous lancez dans un projet, il ne faut pas vous surprendre si tout prend un peu plus de temps que vous ne le pensiez au départ. Une technique simple pour établir vos priorités et suivre vos progrès pendant l'année est la ligne de vie du projet.

- Faites une ligne horizontale sur une feuille de papier ou une feuille de papier charte horizontale (si vous cherchez un format plus grand).
- Ajoutez des marqueurs de temps le long de la ligne (jours, semaines ou mois). Le premier bloc est le début du projet, le dernier est la date marquant la fin du projet.
- Pensez à toutes les tâches à accomplir et inscrivez-les dans les blocs pertinents ou encore inscrivez la tâche sur un post-it. Vous pouvez alors changer le post-it de place si vous devez devancer ou retarder une tâche. N'oubliez pas d'inscrire le nom de la personne responsable !

TABLEAU 9



C'est certain que vous pouvez préparer tout ça grâce à un outil de gestion de projet en ligne ou créer un fichier Excel, mais il y a des avantages à faire votre ligne de vie en premier sur papier, en groupe, au moment où vous élaborez le plan d'action de votre projet et les tâches à effectuer. Le monde des chiffriers et des outils de planification électronique est vaste et chaque personne à ses préférences. Faire votre ligne de vie du projet sur une grande feuille de papier, c'est participatif et tout le monde va comprendre comment faire et avoir le sentiment de faire partie de la discussion.

QUI FAIT QUOI ?

Les documents qui encadrent le travail des conseils d'école font surtout référence à la présidence et à la coprésidence d'un conseil d'école. Mais à qui revient la responsabilité de convoquer, de prendre le compte-rendu et de faire le suivi du compte-rendu d'une rencontre ?

Si votre conseil scolaire (ou votre école) a une politique qui précise des fonctions spécifiques au conseil d'école, comme la présidence, la coprésidence, le secrétariat et la trésorerie vous pourriez attribuer ces fonctions selon ce qui est suggéré dans les politiques.

Le *Guide à l'intention des conseils d'école* suggère que la présidence (et la coprésidence, s'il y a lieu) :

- organisent les réunions;
- établisse l'ordre du jour des réunions;
- veille à consigner et à maintenir les procès-verbaux des réunions du conseil; en plus de (...)
- préside les réunions du conseil;
- facilite le règlement des différends;
- soit membre d'office des comités du conseil d'école;
- communique avec la directrice ou le directeur d'école au nom du conseil d'école.

C'est déjà un programme complet, n'est-ce pas ?

Ce qu'il faut retenir, à mon avis, c'est que chaque élément dont nous avons discuté : 1) la convocation de la réunion 2) la préparation du compte-rendu et 3) les suivis - doit être la responsabilité de quelqu'un au sein de votre groupe. Ces personnes doivent savoir ce qu'elles ont à faire pour exécuter leurs tâches de façon efficace. Il y a bien-sûr d'autres responsabilités au sein du groupe qui doivent trouver preneur.

Voici un outil que vous pourriez créer pour guider vos choix :

Qualités recherchées

TABLEAU 10

TÂCHES	DESCRIPTION (EXEMPLES)	QUALITÉS RECHERCHÉES	QUI ?
Présidence et coprésidence	Préparer l'ordre du jour; présider les rencontres; communiquer avec la direction d'école au nom du conseil d'école le cas échéant.		
Responsable du procès-verbal	Préparer et finaliser les procès-verbaux des rencontres régulières.		
Gardienne ou gardien des suivis	Prendre contact avec les responsables de projet et noter les progrès accomplis et les étapes à venir; s'assurer, avec la présidence, que l'ordre du jour comprend les mises à jour nécessaires sur les projets en cours.		

TÂCHES	DESCRIPTION (EXEMPLES)	QUALITÉS RECHERCHÉES	QUI ?
Trésorerie	Préparer un budget et les états financiers; veiller à l'entrée et aux sorties de fonds, selon les politiques du conseil scolaire pour les conseils d'école.		
Responsable des communications	Connaître et interpréter pour le groupe les politiques en matière de communication qui touchent le conseil d'école ou le CPP; préparer des communications, à l'occasion (courriels, annonces, publicités) pour le groupe.		
Responsable de projet X, Y ou Z	Membres du groupe qui prennent la responsabilité d'un projet, seuls ou avec d'autres.		
Liaison communautaire	Membre qui fait la liaison avec un ou plusieurs groupes dans la communauté scolaire.		

Il y a des personnalités et des tempéraments qui tendent naturellement vers certaines tâches.

Vous avez un côté rassembleur et aimez travailler en équipe ? On dit de vous que vous avez l'esprit de synthèse et comprenez vite les enjeux importants ? Vous aimez contribuer à faire avancer les choses ? La **présidence de comité** est l'un de ces rôles qui demande du doigté et du « gros bon sens ». Je vous promets que vous apprendrez beaucoup et que ça vous servira toute votre vie.

Vous écrivez beaucoup dans votre travail et prendre des notes en réunion ne vous fait pas peur ? Vous avez une bonne écoute, le sens du détail mais également l'esprit de synthèse ? On a besoin de vous aux Nations-Unies, mais si vous préférez faire votre bénévolat plus près de chez-vous, pensez à prendre la **responsabilité des procès-verbaux**.

Vous êtes « axée sur les résultats », aimez planifier et voir le lien entre les réunions mensuelles et vos objectifs pour l'année ? Vous avez l'étoffe d'une **gardienne** ou d'un **gardien des suivis**.

Savoir refaire le calibrage au besoin

Il est possible que vous vous rendiez compte que vous n'êtes pas à votre meilleur dans le rôle dont vous avez pris la responsabilité.

Si votre groupe distribue les tâches de la gestion de réunion en septembre, pourquoi pas ne pas convenir en groupe que vous allez en rediscuter en décembre et redistribuer les tâches au besoin ?



ÇA VOUS EST ARRIVÉ ?

J'ai siégé sur un comité où la personne à la présidence, une personne par ailleurs formidable, tenait à faire les suivis pendant la réunion. Pendant quelques minutes, le temps s'arrêtait : elle pouvait faire un téléphone ou rédiger un courriel. Comme elle présidait également la réunion, nous devons attendre qu'elle ait terminé sa tâche pour reprendre la discussion. Inutile de vous dire que ça ajoutait parfois des minutes à la rencontre. Dans le fond, je la comprends : elle était occupée et souhaitait « battre le fer pendant qu'il était chaud ». Mais il y a un temps pour chaque chose.

Le procès-verbal existe pour rendre compte des décisions prises et des suivis à faire. À chaque membre de faire ses suivis entre les réunions.



EXERCER SON LEADERSHIP AU SERVICE DE RÉUNIONS EFFICACES

Répondre « présent », c'est un acte de leadership. Répondre à ses courriels, confirmer sa disponibilité, assister aux rencontres, y contribuer, c'est déjà un acte de leadership et une marque de respect pour ses collègues. Merci à vous !



LA GESTION DE RÉUNION EN MODE VIRTUEL

Alors que les rencontres virtuelles pour célébrer un anniversaire ou tenir une réunion d'affaires semblent de plus en plus normalisées et fréquentes, il peut être tentant de faire un peu plus de réunions que d'habitude. On a une question sur un projet (dont on va discuter de toute façon à la réunion de la semaine prochaine) ? Allez hop, on se fait un petit Zoom ou un WhatsApp rapide de 20 minutes pour en parler. Je ne sais pas pour vous, mais ce genre de rencontres se multiplie pour moi en journée et en soirée.

On a généralement intérêt à communiquer mieux et fréquemment, sauf lorsque cela empiète sur le travail et la vie de famille de façon systématique.

Si vos rencontres de conseil d'école ou de CPP sont passées au mode virtuel, gardez un œil sur la « réunionite » qui pourrait s'installer grâce à la facilité d'utilisation de ces plateformes. Demandez-vous comment vous auriez manœuvré avant la COVID-19 et quelles rencontres sont essentielles à la mise en œuvre de votre plan annuel.

Des études montrent que les rencontres en vidéoconférence créent une fatigue additionnelle en raison, entre autres, de l'absence d'indices provenant du langage corporel.

Voir aussi :

- <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/des-matins-en-or/segments/entrevue/172876/fatigue-zoom-video-conference-reunions-ligne>
- <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/zoom-fatigue-pourquoi-les-discussions-en-visioconference-sont-si-epuisantes-20200423>