

# Comment conduire une réunion efficace

## Travailler ensemble d'une manière efficace : Une série pratique

Patrick Delorme et Gillian Kranias, *Nexus Santé*

Note : Dans le texte, le genre masculin est utilisé, sans discrimination, afin d'alléger le texte.

### MISE EN CONTEXTE

#### CONTENU

Mise en place d'une réunion efficace en trois étapes

À ne pas oublier

Une dernière remarque

Autres ressources suggérées pour aller plus loin

Références

Consultez les autres ressources de la série [Travailler ensemble d'une manière efficace : Une série pratique.](#)

Dans notre travail au quotidien dans les communautés, nous avons souvent besoin d'échanger des idées, de nous informer, de discuter de nouvelles stratégies. Pour ce faire, on organise des réunions. Des fois, on en fait trop au point que certains y voient une perte de temps. Dans d'autres cas, on n'en fait pas assez ou les réunions sont carrément inefficaces. Comment donc garder le juste milieu? Quand et comment conduire une réunion pour qu'elle soit pertinente et efficace? Voilà quelques questions auxquelles ce guide entend apporter des réponses concrètes.

En développant ce guide, Réseau CS compte offrir aux organismes communautaires et à toutes personnes intéressées, les ingrédients nécessaires pour la conduite de réunions efficaces.

## MISE EN PLACE D'UNE RÉUNION EFFICACE EN TROIS ÉTAPES<sup>1</sup>

La conduite d'une réunion efficace comporte trois étapes ou conditions clés :

- ▶ la préparation (avant),
- ▶ la facilitation (pendant),
- ▶ le suivi (après).

### Qu'est-ce qu'une réunion?<sup>2</sup>

Une réunion est un partage d'idées ou de renseignements entre au moins deux personnes. C'est un outil de communication indispensable qui permet quelquefois de trouver des solutions concertées à des problématiques. La réunion est un moyen efficace pour diffuser un message, obtenir une rétroaction ou prendre des décisions collectives.

### 1. La préparation (avant)

L'efficacité d'une réunion dépend de sa préparation — préparer, c'est prévoir. Cette étape se passe en amont, c'est-à-dire avant la réunion. La préparation réussie d'une réunion comporte les éléments suivants :

- ▶ **Prévenir les participants bien à l'avance** : une invitation simple et claire, à laquelle on y joint la documentation, est envoyée à tous les participants au moins une semaine à l'avance, si possible, par courriel. Une liste des personnes à inviter doit être dressée pour faciliter la tâche. Il est aussi de bonne pratique de faire un petit rappel un jour avant la réunion pour s'assurer d'une bonne participation. La pratique d'effectuer des rappels individualisés par téléphone est à encourager.

Il est vrai que des situations d'urgence peuvent se présenter et nécessitent une réunion improvisée, mais les réunions sont plus efficaces si tous les participants sont bien imbus des points à discuter dans l'ordre du jour.

#### ÉLÉMENTS D'UN ORDRE DU JOUR COMPLET

- ▶ Titre, lieu, date et horaire de la réunion.
- ▶ Bienvenue et introductions.
- ▶ But et objectifs de la rencontre.
- ▶ Revue et approbation de l'ordre du jour.
- ▶ Retour sur les règles de participation.
- ▶ Revue du procès-verbal de la dernière réunion.
- ▶ Liste des sujets à discuter (avec temps alloué).
- ▶ Conclusion et prochaines étapes avec date de la prochaine réunion ou des réunions subséquentes.
- ▶ Évaluation de la réunion.

- ▶ **Déterminer le but et les objectifs** : Les réunions efficaces doivent avoir un but clair. Les objectifs doivent être bien définis et pertinents. Il est recommandé quelquefois de consulter avec les membres pour préciser les principaux objectifs.
- ▶ **Préparer l'ordre du jour** : Posez-vous les questions suivantes : Quels sont les résultats attendus? Comment structurer la réunion pour atteindre nos objectifs et susciter la participation de tous? Qui seront présents? Quelle sera la durée de la réunion? Référez-vous à l'encadré ci-haut pour la liste des composantes essentielles d'un ordre du jour.
- ▶ **Prévoir tous les aspects logistiques** : Support audiovisuel, salle, arrangement de la salle, collation si nécessaire (eau, café, thé), matériel nécessaire (crayons, stylos, papier, adhésif, grande feuille de papier), documents d'appoint, arrangements pour d'éventuelles restrictions alimentaires.

Afin d'être équitable et inclusif, prendre toutes les dispositions nécessaires pour que les groupes avec des besoins particuliers (par exemple, les personnes vivant avec un handicap, les minorités linguistiques) puissent participer activement.

## 2. L'animation de la réunion<sup>3</sup> (pendant)

Au moment de la réunion, la première impression compte. L'animation d'une réunion vise à instaurer un environnement qui favorise une communication participative. Un climat de confiance doit être établi. À leur arrivée, les invités doivent se sentir à l'aise, bien accueillis pour être prédisposés à participer activement à la rencontre. L'ambiance doit être très conviviale et assez détendue pour susciter des interactions même parmi les participants qui ne se connaissent pas. C'est pour toutes ces raisons qu'il est crucial d'avoir un bon animateur, un bon facilitateur, pour animer une réunion.

| <b>Le nombre de personnes aux réunions influence la participation</b> |   |
|---|---|
| <b>De 3 à 6 personnes</b>   | Chaque participant parle.   |
| <b>De 7 à 10 personnes</b>  | Presque tout le monde parle : les personnes plus calmes parlent moins alors qu'une ou deux peuvent ne pas parler du tout. |
| <b>De 11 à 18 personnes</b>   | Cinq ou six personnes parlent beaucoup, et trois ou quatre interviennent occasionnellement.                               |
| <b>De 19 à 30 personnes</b>   | Trois ou quatre personnes dominant.   |
| <b>Plus de 30 personnes</b>   | Une petite participation dans une discussion est possible.  |

Source : Pretty et. al., 1995<sup>4</sup>.

La personne qui anime la réunion doit posséder trois compétences clés : la maîtrise de la situation, l'écoute et la communication assertive<sup>5</sup>. Elle doit maîtriser le déroulement de la réunion. Elle aura des exercices de mise en train et assez d'humour pour briser la glace. L'une de ses premières tâches est de fixer avec le groupe les règles de participation.

Animer, c'est d'abord savoir bien écouter les participants. L'animateur veillera à ce que les participants puissent s'exprimer sur le sujet de la rencontre afin d'atteindre les objectifs. Son rôle est aussi de reformuler, clarifier, résumer et recadrer les échanges afin d'arriver à une réunion productive. L'animateur ne porte pas de jugement. Il est conscient que le nombre de personnes dans le groupe influence le niveau de participation (voir l'encadré à la page 3). Les approches participatives à adopter pour animer la réunion vont dépendre de la taille du groupe, des objectifs et des résultats attendus. Pour une vue d'ensemble sur les techniques d'animation participatives, consultez les ressources additionnelles listées à la fin du document.

L'animateur utilisera le pronom *je* pour communiquer de façon assertive et se servira de sa maîtrise des approches participatives pour confirmer ce qu'il a entendu ou compris. Voici quelques exemples de formulations à utiliser : « Je sens qu'il y a plus à dire sur le sujet... » ; « Je me demande si... » ; « Je constate que ce point vous tient à cœur... » ; « Je me rends compte que nous dépassons le temps prévu... ». Dans tous les cas, l'animateur doit aussi être un bon observateur pour être capable d'interpréter les messages verbaux et non verbaux. Une pause est parfois nécessaire pour détendre l'atmosphère ou pour renouveler l'énergie.

Lorsque c'est possible, l'animateur se fera aider dans ses tâches par une ou deux personnes pour assurer la prise de notes et pour veiller à ce que le temps alloué pour chaque point à l'ordre du jour soit respecté et que la réunion se termine à l'heure prévue autant que possible.

La personne assignée à prendre des notes devra rédiger un compte rendu concis comprenant une synthèse des discussions, les actions décidées, leurs échéances et les personnes responsables de les exécuter. Dans certaines circonstances, comme par exemple pour traiter de questions sensibles, spécialisées ou complexes, il est préférable de faire appel à un facilitateur externe et neutre pour conduire une réunion.



### 3. Le suivi (après)

- ▶ **Évaluation** : Prenez le temps à la fin de chaque réunion de faire une petite évaluation. Discutez de ce qui fonctionne et de ce qui pourrait être amélioré aidera à planifier la prochaine rencontre. Une courte réflexion à la fin de chaque réunion devrait faire partie de la culture du groupe (par exemple, faire un tour de table). Pour trouver des exemples de techniques d'évaluation pratiques et engageantes, consultez le document de Réseau CS intitulé Le pouvoir de la réflexion : Introduction aux techniques d'évaluation participative<sup>6</sup>.
- ▶ **Compte rendu** : Chaque réunion devra faire l'objet d'une feuille de présence et d'un compte rendu (voir l'encadré ci-dessous). Pour éviter des oublis, il est généralement recommandé que le compte rendu soit rédigé dans les 24 h suivant la réunion<sup>7</sup> et distribué.
- ▶ **Suivi** : Faites un suivi des actions identifiées. Dans un souci d'encourager un travail d'équipe, il est préférable que les actions soient déléguées à plusieurs personnes du groupe. L'animateur veillera à ce que les actions soient clairement définies et bien comprises. La personne qui prend les notes consignera dans le compte rendu tous les suivis à faire ainsi que les noms des responsables.

#### LES ÉLÉMENTS D'UN COMPTE RENDU COMPLET

- ▶ Date, heure et lieu de la réunion.
- ▶ Liste des personnes présentes.
- ▶ Rappel des objectifs de la rencontre.
- ▶ Rappel des actions réalisées depuis la réunion précédente, s'il y a lieu.
- ▶ Échanges sur les sujets de la réunion, questions soulevées, actions à poser.
- ▶ Résolutions prises.
- ▶ Distribution des tâches.
- ▶ Échéancier de travail.
- ▶ Personne responsable d'assurer les suivis.
- ▶ Date de la prochaine réunion.

## À NE PAS OUBLIER

- ▶ Une préparation adéquate, une animation participative et inclusive, un suivi approprié sont les ingrédients essentiels pour une réunion efficace.
- ▶ L'animateur d'une réunion doit démontrer les trois compétences clés suivantes : la maîtrise de la situation, l'écoute active et la communication assertive.
- ▶ L'animateur est avant tout un facilitateur. Son rôle n'est pas d'être un expert de la thématique abordée, mais de favoriser les échanges et les débats, collecter les idées et les propositions, réguler les discussions.
- ▶ Les techniques participatives d'animation devront être adaptées selon la taille du groupe, le type de personnalité des personnes présentes, les objectifs fixés et les résultats escomptés. Dans tous les cas, les techniques devront être choisies en ayant à l'esprit une optique d'équité et d'inclusion<sup>8</sup>.
- ▶ L'évaluation systématique des réunions est une bonne pratique à adopter.
- ▶ Une réunion efficace commence et se termine à l'heure convenue. Elle dure au maximum 90 minutes car après cette période, en général, la concentration et la motivation diminuent.

## UNE DERNIÈRE REMARQUE

Une réunion efficace et fructueuse fournit aux participants les renseignements dont ils ont besoin pour avancer dans leurs tâches. Elle ravive l'engagement et la motivation du groupe autour d'objectifs communs. Les participants quittent la réunion avec le sentiment d'avoir fait des progrès et d'avoir bien profité de leur temps.

Avec les avancées de la technologie de ces dernières décennies, il est maintenant possible d'organiser des réunions à distance en utilisant la téléconférence ou la vidéoconférence. La plupart des conseils prodigués ci-dessus peuvent s'appliquer également à ces réunions virtuelles.

### AUTRES RESSOURCES SUGGÉRÉES POUR ALLER PLUS LOIN

Cadre de développement communautaire (CDC), [\*Créer le changement que nous souhaitons : un guide pour renforcer la capacité des quartiers\*](#), 3<sup>e</sup> éd., Ottawa, 2016, pages (pages 117 à 119).

Communagir, [\*Les outils d'animation\*](#), 2017.

Ville d'Ottawa et l'IVTF, [\*Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion : Une ressource pour les organismes communautaires\*](#), rév. 2015.

Gillian Kranias, [\*Trousse d'évaluation participative\*](#), Toronto, Réseau CS, mars 2017.

## RÉFÉRENCES

- <sup>1</sup> Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire, Poitou-Charentes, Guide méthodologique du travail en commun : Animer une réunion, 2005. [http://www.iaat.org/telechargement/guide\\_methodo/animer\\_reunion.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/guide_methodo/animer_reunion.pdf)
- <sup>2</sup> Conseilrh.ca, *Un milieu de travail convivial : Réunions fructueuses*. <http://hrcouncil.ca/info-rh/milieus-de-travail-reunions.cfm>
- <sup>3</sup> Le Réseau ontarien de l'entraide, *Guide pour former et animer un groupe communautaire*, Trois notions à l'intention des nouveaux animateurs, 2007, pages 24 à 29. <http://www.selfhelp.on.ca/frenchshmanual.pdf#page=24>.
- <sup>4</sup> J.N. Pretty, I. Guijt, J. Thompson et I. Scoones, *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*, London, IIED, 1995.
- <sup>5</sup> Le Réseau ontarien de l'entraide, *Guide pour former et animer un groupe communautaire*, Trois notions à l'intention des nouveaux animateurs, 2007, pages 24 à 29. <http://www.selfhelp.on.ca/frenchshmanual.pdf#page=24>.
- <sup>6</sup> Réseau CS, *Le pouvoir de la réflexion : Introduction aux techniques d'évaluation participative*, 2016. <http://reseaucs.ca/images/2016/PouvoirReflexion.pdf>
- <sup>7</sup> Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail (APSSAP), *Santé psychologique : Quelques clés pour avoir des réunions efficaces*, 2013. [http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/08/Reunion\\_efficace.pdf](http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/08/Reunion_efficace.pdf)
- <sup>8</sup> Ville d'Ottawa et l'IVTF, *Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion : Une ressource pour les organismes communautaires*, rév. 2015, p. 5. [http://www.cawi-ivtf.org/sites/default/files/publications/ei\\_lens\\_community-agencies-jan-2016-fr-print.pdf](http://www.cawi-ivtf.org/sites/default/files/publications/ei_lens_community-agencies-jan-2016-fr-print.pdf)

### Réseau CS *Le lien pour des communautés en santé*

Réseau CS appuie les groupes communautaires, les organismes locaux et régionaux de même que les partenariats communautaires à travers l'Ontario pour créer des communautés dynamiques et en santé. Nous offrons des services de consultation, des activités d'apprentissage et de réseautage, ainsi que des ressources en anglais et en français. Nos services sont subventionnés par le gouvernement de l'Ontario et dans la mesure du possible, offerts gratuitement à la clientèle.

Citation suggérée : Patrick Delorme et Gillian Kranias. *Comment conduire une réunion efficace*, Toronto, ON, Réseau CS, mars 2017. Ce document a été rendu possible grâce au financement du gouvernement de l'Ontario. Le contenu de ce document reflète uniquement l'opinion des auteurs et n'a pas officiellement été approuvé par le gouvernement de l'Ontario.