



> Animer une réunion <

CE TEXTE RÉSULTE DE MOMENTS D'ÉCHANGE QUI SE SONT DÉROULÉS EN 2010 AU SEIN DE L'ESPACE DE COORDINATION ET DE SOUTIEN AUX COORDINATEURS ATL DE LA PROVINCE DE NAMUR.

Personne ressource

• **Laurence MARCHAL**, Conseillère pédagogique – ONE → 0496/96.63.05 – laurence.marchal@one.be

Introduction

Ce texte a été présenté aux coordinateurs ATL après différents moments d'échange à la fois sur le déroulement des CCA, **et sur d'autres objets de travail** de la plateforme. Quelques techniques ont été vécues par les participants.

À propos de l'information

Une invitation envoyée **suffisamment tôt** (4 à 6 semaines est un délai souvent suffisant) notamment pour permettre aux personnes absentes lors de la décision de la date de réunion de se libérer.

Fixer les réunions pour l'année : plus facile de s'organiser quand l'agenda est très occupé si les dates ont soit une certaine régularité, soit sont déterminées quelques mois à l'avance.

S'assurer que toutes les personnes concernées ont reçu les informations correctes et en temps utiles.

Penser l'animation de la réunion

Même si les personnes ont reçu l'information quant à la date de réunion, il est nécessaire de la **rappeler**, de préciser l'ordre du jour, l'horaire et le lieu, une personne de contact. Dans certains cas, il est intéressant de **contacter directement** les participants par téléphone : ce

sera particulièrement le cas pour les nouveaux ou pour des personnes qui ont été absentes à plusieurs reprises.

Un **ordre du jour** précisant les objectifs de travail, détaillant les projets et déterminant le début et la fin de la réunion mobilisera davantage. Veiller à ce qu'au moins une partie de l'ordre du jour concerne chacune des parties : rien de plus frustrant que de participer à une rencontre dans laquelle on ne perçoit pas l'intérêt de sa présence

Pour des réunions plus importantes (ex. : 1 jour), il est utile de demander une **inscription** pour accueillir au mieux (ex. : pour prévoir des sandwiches et la disposition de la salle).

Pour **dynamiser la réunion**, il est utile d'inviter un ou plusieurs participants à présenter un point de l'ordre du jour.

Des réunions pour quoi faire ?

En fonction de l'objectif principal, les réunions prennent des **formes différentes** : il s'agit d'informer, de stimuler les idées, de recueillir de l'information, d'analyser un problème et de trouver des solutions, de prendre une décision, de gérer des conflits, de créer un bon climat relationnel, d'évaluer, etc. Il existe quantité de techniques d'animation en fonction des objectifs. Une formation en conduite de réunion est très utile pour s'entraîner à l'animation de ces techniques, voire pour apprendre à en créer.

Certaines réunions ont pour objectif **l'évaluation d'activités ou la présentation de rapport d'activités**. Dans ce cas, il est utile soit d'envoyer le rapport à l'avance (cela permet d'en prendre connaissance à tête posée), soit de présenter le rapport sous une forme

Des pistes pour des réunions efficaces

agréable (ex. un *Powerpoint* qui met l'accent sur l'essentiel), soit de déterminer quelques questions qui méritent débat. Il est également intéressant de collecter l'avis des participants lors de l'activité elle-même et d'en faire une synthèse : cela permet de fonder l'évaluation sur une quantité plus grande d'opinions et pas seulement sur celles des organisateurs.

Stimuler la prise de parole et la participation

Veiller à ce que toutes les personnes **se connaissent**.

Organiser la prise de parole par ex. par un tour de table dans les premières minutes de la réunion (quand un participant s'exprime dans les premières minutes, cela augmente statistiquement les chances qu'il prenne la parole spontanément par la suite).

La **capacité de l'animateur** à reformuler, à interpeller, à relancer les participants qui demandent la parole, qui manifestent leur désaccord verbalement ou non stimule également la prise de parole.

Déterminer des **consignes claires** : expliciter les objectifs et les résultats attendus (un petit exemple est souvent le bienvenu), écrire les questions sur un tableau ou un panneau de conférence.

Travailler en **petits groupes** avec une tâche à réaliser favorise la prise de parole. Au-delà de 4 participants **dans le petit groupe**, il sera utile de désigner un animateur.

Utiliser **différents supports** (*post-it*, panneau conférence, photos, etc.) et **techniques** en fonction des objectifs (*brainstorming*, panel, *philips 6-6*, tour de table, la tortue, discussion en tournante, pour/contre, méta-plan, techniques de créativité, etc.). Et varier les techniques au cours de la réunion (surtout si elle dure plus de 2 h).



> Animer une réunion <

Des pistes pour des réunions efficaces

Lieu, aménagement et supports

En fonction des objectifs de la réunion, il est nécessaire de choisir au mieux l'endroit selon le nombre de participants, le matériel disponible, la possibilité ou non de bouger, etc. Une **salle de conseil** communal peut par ex. ne pas être propice aux échanges. Une pièce disposée selon le modèle « **conférence** » ou encore « **en ligne** » ne stimule pas la prise de parole. Une **pièce organisée en carré**, des petites tables groupées entre elles peuvent aider les participants à prendre la parole car ils peuvent se voir et échanger.

La **position de l'animateur** de réunion a aussi une influence : choisir de se mettre à un endroit où il peut voir tout le monde et vice-versa, disposer de support pour noter des consignes ou une explication, etc.

Des **supports de réunion** (panneau conférence, tableau, document de travail, etc.) sont souvent utiles pour centrer les participants sur la tâche, noter les idées émises (cela évite notamment que certaines idées soient répétées au fil de l'échange). Si on utilise une **présentation avec un ordinateur**, il est utile de prévoir un mur blanc, suffisamment grand. Par ailleurs, la présentation sera plutôt courte (entre 10' et 1h) et son contenu bien structuré. Des mots-clés permettent de suivre la présentation, voire de raccrocher si on était distrait. Inutile d'indiquer toutes les phrases qu'on souhaite dire. Une bonne dia comporte entre 10 et 30 mots ou un schéma lisible. Un *Powerpoint* comporte maximum 10 à 20 diapos. Au-delà de ce nombre, il est à prévoir que la durée de présentation excédera une heure.

Temps de réunion

Commencer la réunion **à l'heure prévue** ou en tenant compte du ¼ d'h académique. Si votre réunion commence

à l'heure, les **participants en retard auront vite compris que vous tenez parole** et s'organiseront pour être à l'heure lors des prochaines réunions. Il suffit d'être 2 ou 3 pour démarrer la réunion. Bien sûr il restera peut-être quelques irréductibles... Avec un peu d'humour, convoquez les ½ h plus tôt, ils seront peut-être à l'heure. Si votre réunion commence systématiquement en retard, les participants qui ont l'habitude d'être à l'avance ou à temps, risquent de se démotiver. Pour commencer à l'heure, cela implique que la salle soit aménagée, le matériel et les boissons disponibles et l'animateur prêt.

Combien de temps ? Au-delà d'1h30 de réunion, il y a lieu de prévoir une pause. En effet, les participants n'ont pas la possibilité de rester concentrés et actifs pour une plus longue période. Bouger, boire, fumer, aller au toilette sont des besoins à prendre en compte par l'animateur.

Rapport de réunion ou procès-verbal ?

On peut utilement distinguer les 2. Un **procès-verbal est un compte-rendu officiel écrit qui relate scrupuleusement** ce qui a été dit au cours d'une réunion. Il consigne donc les prises de parole des différents intervenants de manière chronologique. Ex. : le procès-verbal d'un agent de police ou d'une réunion parlementaire. Pour être fidèle, un procès-verbal d'une réunion nécessite donc un enregistrement des prises de paroles. Un **rapport de réunion** reprend par écrit l'ensemble des points discutés dans une réunion sous une forme synthétique rassemblant les arguments par unité de sens et présentant les décisions prises ou à prendre. Il est destiné à faire mémoire des débats et des décisions prises et doit être compréhensible par les absents. Il ne mentionne pas a priori les noms des émetteurs des différents arguments.

En fonction des objectifs d'un groupe, il est

nécessaire de déterminer quel type de rapport est utile et ses destinataires (les personnes présentes, celles qui étaient invitées, d'autres personnes concernées non invitées ; destiné à être transmis à une instance, à être une preuve officielle, etc.).

Un rapport de la réunion précédente donnant des informations sur les décisions et les différents engagements pris permet de **garder le fil** des projets et de **faire mémoire** des décisions importantes.

Un rapport est envoyé dans un **délai utile** pour la réunion suivante : s'il s'agit de rappeler par ex. qui s'est engagé à faire quoi, il importe que ce rapport arrive dans un délai correct permettant aux personnes de tenir leurs engagements. Quand les participants ont reçu le rapport en temps utiles, ils sont sensés l'avoir lu et ont la possibilité de transmettre des modifications à l'avance ou en début de réunion. Cela permet de gagner du temps pour l'approbation. Il n'est pas utile de faire lecture oralement du rapport. Il est utile de déterminer les modalités d'approbation d'un rapport.

Accueil et convivialité

Un mot d'accueil pour les nouveaux, une salle aménagée, des documents mis à disposition, un verre d'eau, une tasse de café, etc. sont autant d'**attentions** qui montrent que les personnes sont attendues.

Pour favoriser les échanges, on peut aussi organiser un **moment de convivialité** (en fin de réunion ou à la pause). Il arrive bien souvent que certaines initiatives intéressantes naissent dans la 3^e mi-temps.

Ressources

- Partie 2.2. pp. 25-36 in livret 71 in Camus, P. & Marchal, L., *Accueillir les enfants de 3 à 12 ans, viser la qualité*,
- *Lec offre à outils du formateur, Ed. ICC, 1995, 1997, 2003.*
- L'une des formations en animation de réunion ou en