

Série des modules obligatoires



ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

Modules obligatoires généraux

FOR 0001	Plan de formation personnel
ANI 1001	Animation d'un groupe de personnes
ANI 1002	Les jeunes d'abord
ANI 1003	Communication efficace
SOC 1004	Adultes dans le scoutisme
SOC 1005	Principes fondamentaux du scoutisme
SOC 1006	Développement spirituel
SOC 1007	Structure et organisation du Mouvement scout
SOC 1008	Histoire du Mouvement scout
SOC 1009	Scoutisme dans la communauté
GES 1010	Gestion d'un groupe scout
GES 1011	Sécurité et assurances
GES 1012	Financement 1

Modules obligatoires pour l'obtention du Badge de Bois

(L'un ou l'autre des cinq modules suivants)

ANI 1021	Les jeunes de 7-8 ans
ANI 1022	Les jeunes de 9-11 ans
ANI 1023	Les jeunes de 11-14 ans
ANI 1024	Les jeunes de 14-17 ans
ANI 1025	Les jeunes de 17-21 ans
ANI 1026	Programme des jeunes 1
ANI 2026	Programme des jeunes 2
ANI 3026	Programme des jeunes 3
ANI 1027	La relation adulte/jeune
TEC 1028	Le jeu dans le scoutisme
TEC 1029	Pédagogie des techniques
TEC 1030	Camps et sorties

Modules obligatoires pour l'obtention du Nœud de Cabestan violet

ANI 1041	Animation des adultes
GES 1042	Gestion des ressources adultes 1
GES 1043	Recrutement des adultes
GES 1044	Gestion financière 1
GES 1045	Gestion de l'information
GES 2012	Financement 2
TEC 1046	TENUE D'UNE RÉUNION
TEC 1047	Recrutement et accueil des jeunes

FORMATION MODULAIRE

Tenue d'une réunion

TEC 1046

Deuxième édition
Juin 2000

Objectifs du module TENUE D'UNE RÉUNION

Objectif général

Développer des aptitudes de base pour planifier, conduire et assurer le suivi de réunions d'adultes.

Objectifs particuliers

1. Préparer un ordre du jour.
2. Préparer les avis de convocation.
3. Rédiger un procès-verbal.
4. Utiliser les principales règles de procédure lors d'une assemblée délibérante.
5. Utiliser quelques règles de procédure lors des discussions et des tables rondes.
6. Décrire les rôles de président, vice-président et secrétaire.
7. Identifier les étapes d'une réunion.
8. Assurer le suivi entre les réunions.
9. Planifier l'ensemble des réunions.

Avertissement

Les documents de l'Association des Scouts du Canada sur la formation modulaire sont destinés à la *formation* des adultes de l'Association. Bien qu'ils fassent référence à des politiques et à des règlements officiels de l'Organisation mondiale du Mouvement scout et de l'Association des Scouts du Canada, ils ne remplacent pas ces politiques et règlements officiels et ne sauraient être interprétés comme tels.

Sommaire

CONTENU	3
Matière	3
1. Qu'est-ce qu'une réunion?	3
2. Les réunions dans le scoutisme	3
3. Pourquoi tenir une réunion ? .	4
4. Les modes de délibération	4
5. Règles de fonctionnement	5
6. Les rôles	13
7. L'efficacité en cinq étapes ...	14
8. Le calendrier des réunions ...	17
9. La distribution de l'information	17
10. Au-delà des règles	18
Pédagogie	19
Sources et ressources	20
Évaluation formative	21

Note. *Pour alléger le texte et faciliter la lecture, le genre masculin désignant des personnes inclut les genres féminin et masculin.*

Ce module de formation scout a été conçu à l'usage des adultes de l'Association des Scouts du Canada engagés dans un processus de formation structuré. Il peut être reproduit à des fins de formation ou de documentation pourvu que la source soit mentionnée.

©2000, Association des Scouts du Canada

Contenu du module TENUE D'UNE RÉUNION

MATIÈRE

Une réunion est un partage d'idées ou de renseignements entre personnes.

1. Qu'est-ce qu'une réunion?

On parle de réunion dès que deux personnes ou plus se rencontrent pour élaborer une stratégie, résoudre un problème, échanger des renseignements. Il y a toutes sortes de réunions: fortuites ou informelles, politiques, communautaires, professionnelles.

On peut réunir physiquement les personnes convoquées, mais on peut également utiliser d'autres moyens comme la téléconférence ou Internet.

La réunion est donc un partage d'idées ou de renseignements entre personnes. On assiste à une réunion chaque fois que l'on a besoin des autres pour agir, pour atteindre un objectif donné.

2. Les réunions dans le scoutisme

Il y a des réunions officielles qui, sans s'inscrire dans un cadre rigide ou prédéterminé, n'en sont pas moins déterminantes pour le fonctionnement du Mouvement scout dans certains cas.

Les réunions sont nombreuses dans le scoutisme. Celles dont il sera question dans ce module sont les réunions d'adultes, tenues dans le but principal d'assurer le fonctionnement de l'organisation scout. On pense tout de suite aux réunions officielles des diverses instances aux multiples niveaux de la structure — conseil d'administration, conseil de gestion ou comité exécutif, conseil d'animation, commissariat, comités divers —, mais il y a aussi des réunions officielles qui, sans s'inscrire dans un cadre rigide ou prédéterminé, n'en sont pas moins déterminantes dans certains cas.

Le présent module n'aborde pas les réunions extraordinaires qui réunissent un très grand nombre de participants, comme les colloques, séminaires ou autres rassemblements d'adultes. On trouvera toutefois dans les pages qui suivent des principes qui peuvent aussi s'appliquer à ces grandes réunions.

3. Pourquoi tenir une réunion ?

La réunion est un outil de communication indispensable lorsque le but recherché est le partage des idées. Pour se comprendre, il faut se parler. La réunion remplit plusieurs fonctions, parfois simultanément:

- donner de l'information;
- préciser l'objectif;
- résoudre un problème;
- élaborer une stratégie d'ensemble;
- renforcer le sentiment d'appartenance;
- évaluer le progrès accompli;
- susciter de nouvelles idées.

Malgré leur utilité évidente, les réunions sont parfois mal perçues. C'est que, mal planifiée ou mal dirigée, une réunion peut devenir ennuyeuse et donner l'impression d'une perte de temps monumentale. Pour savoir si une réunion est réussie, on peut se poser quelques questions élémentaires :

- Les participants ont-ils appris quelque chose de nouveau ?
- Des décisions ont-elles été prises ?
- Les participants savent-ils quoi faire ?
- Dans quelle mesure cette réunion aidera-t-elle les participants à atteindre l'objectif du groupe ?
- Les participants ont-ils collaboré entre eux, ont-ils été ouverts et positifs ?

Nous verrons dans ce module comment arriver à organiser des réunions efficaces.

4. Les modes de délibération

Pour arriver à prendre des décisions en groupe, il faut se donner des règles simples et comprises par tous les participants. Il faut recourir à la manière rationnelle sans tomber dans l'excès de procédure. C'est pourquoi nous proposerons des règles courantes qui nous apparaissent essentielles.

Pour la plupart des réunions, on retrouve trois modes de délibération:

- la discussion,
- la table ronde,
- l'assemblée délibérante.

La discussion

Informelle ou officieuse, la discussion est le mode le plus libre. Les participants ont accès à toute l'information pertinente avant de se

La réunion est un outil de communication indispensable lorsque le but recherché est le partage des idées.

Mal planifiée ou mal dirigée, une réunion peut devenir ennuyeuse et donner l'impression d'une perte de temps monumentale.

Pour arriver à prendre des décisions en groupe, il faut se donner des règles simples et comprises par tous les participants.

prononcer sur le sujet à l'étude. Le partage des idées, enrichi des connaissances et de l'expérience de chacun, contribue à mieux analyser un problème et à trouver des solutions.

La table ronde

Généralement la table ronde s'effectue avec un petit nombre de participants (5 à 10), disposés en cercle. Ceux-ci possèdent une bonne information de base sur le sujet à l'étude. Ils partagent leurs connaissances, échangent leurs points de vue. Un animateur ou une animatrice veille à équilibrer les interventions.

La table ronde se termine par un tour de table où chacun présente sa propre synthèse de la discussion et propose une solution. Enfin, le groupe cherche à faire consensus sur la solution qui sera retenue.

L'assemblée délibérante

Quand les participants sont plus nombreux (plus de 10) et que les décisions peuvent avoir un impact important sur les objectifs du groupe, on retient l'assemblée délibérante comme mode de délibération. Les procédures sont alors beaucoup plus rigides. Dans certains cas, on adoptera un code de délibération. L'assemblée est dirigée par un président et les interventions sont consignées par un secrétaire.

Le mode le plus efficace

Un comité peut choisir le mode de délibération qui lui convient, compte tenu des circonstances. Retenons qu'il ne sert à rien de s'empêtrer dans des procédures que personne ne comprend. L'important est que chacun puisse participer activement aux discussions, que les interventions soient équilibrées, que les règles de la démocratie soient respectées.

5. Règles de fonctionnement

Règles de base pour les discussions et les tables rondes

Lors des réunions officielles ou dont le mode de délibération privilégié est la discussion ou la table ronde, il faut se donner quelques règles de fonctionnement simples. Ces règles, en plus de favoriser l'efficacité, contribueront à susciter la complicité des participants.

1. Avant de commencer la discussion, les participants se mettent d'accord sur l'objectif.

Il ne sert à rien de s'empêtrer dans des procédures que personne ne comprend. L'important est que chacun puisse participer activement aux discussions, que les interventions soient équilibrées, que les règles de la démocratie soient respectées.

Lors des réunions officielles, il faut se donner quelques règles de fonctionnement simples.

FORMATION MODULAIRE

2. Le mode de fonctionnement est accepté par chacun.
3. Une personne fait office d'animateur. Ce rôle est défini par les participants et soumis à leur approbation.
4. Une personne fait office de secrétaire. Cette personne prend des notes et rédigera un compte rendu de la réunion, lequel sera envoyé à chaque participant. Le compte rendu, qu'on appelle souvent procès-verbal, sert à:
 - rappeler à chacun ses responsabilités;
 - témoigner de ce qui s'est dit et décidé lors de la réunion;
 - obliger moralement les participants à respecter leur engagement;
 - favoriser une certaine rigueur.
5. Les participants établissent des règles de comportement que chacun s'engage à observer. L'animateur ne doit tolérer aucune attaque personnelle ou insinuation malveillante.

Code de procédure simplifié pour les assemblées délibérantes

Une assemblée délibérante est convoquée quand un groupe de personnes veut discuter, étudier ou trancher des questions d'intérêt commun. Les participants ont été dûment convoqués et ont reçu l'ordre du jour de la réunion ainsi que le procès-verbal de la réunion précédente.

Chacun des membres de l'assemblée doit suivre les règles de procédure qui régissent les débats. Les règles de procédure sont des règles de conduite dont le but est d'assurer l'efficacité et le bon ordre lors de la prise de décision collective. Les règles évitent à l'assemblée de sombrer dans le chaos. De plus, elles garantissent à chaque participant que ses droits seront respectés. Les décisions finales se prendront démocratiquement, à la majorité des voix, à moins qu'un règlement ne prévoie, dans certains cas, d'autres exigences.

LA CONVOCATION DE L'ASSEMBLÉE

C'est le président de l'assemblée qui convoque la réunion, mais c'est le secrétaire qui envoie les convocations. Il est du devoir du président de veiller à ce que tous les membres reçoivent leur convocation par écrit, dans un délai raisonnable avant la tenue de l'assemblée. Dans les situations urgentes, la convocation peut se faire verbalement et les délais se faire plus courts. Cependant, des efforts doivent être déployés pour joindre chacun des membres.

Puisque le président peut convoquer une assemblée, il peut aussi l'annuler. Dans ce cas, il devra justifier sa décision.

Les règles évitent à l'assemblée de sombrer dans le chaos et garantissent à chaque participant que ses droits seront respectés.

Tous les membres de l'assemblée doivent recevoir leur convocation par écrit, dans un délai raisonnable avant la tenue de l'assemblée.

Voici un exemple d'un avis de convocation pour une réunion d'un conseil de gestion d'un groupe scout:

AVIS DE CONVOCATION

Date

Aux membres du conseil de gestion,

Vous êtes convoqués à une réunion des membres du conseil de gestion du groupe (nom du groupe), qui se tiendra (jour, date, heure) à (adresse du lieu de la réunion).

Vous recevez ci-joint l'ordre du jour de cette réunion ainsi que le procès-verbal de la dernière rencontre.

Veillez confirmer votre présence auprès du secrétaire (nom) à (téléphone).

Le secrétaire

(signature)

Les participants doivent savoir à l'avance sur quels points porteront les décisions.

L'ORDRE DU JOUR

L'ordre du jour est la liste des questions qui seront étudiées ou discutées lors de l'assemblée. Il devrait être envoyé à tous les membres en même temps que la convocation. Il permet d'éviter les surprises. Les participants doivent savoir à l'avance sur quels points porteront les décisions.

L'ordre du jour est préparé par le président et le secrétaire, qui peuvent consulter d'autres personnes. Ils placeront les points par ordre de priorité et choisiront, s'il y a lieu, de reporter certains points. Chaque membre peut demander d'ajouter une question à l'ordre du jour.

Les ordres du jour sont souvent irréalistes. Plusieurs points devront inévitablement être reportés, ce qui risque de causer des frustrations ou de démotiver les membres.

Le principal problème lors de la préparation de l'ordre du jour est le temps alloué à la réunion. Les ordres du jour sont souvent irréalistes. Plusieurs points devront inévitablement être reportés, ce qui risque de causer des frustrations ou de démotiver les membres.

Certains points sont statutaires, c'est-à-dire qu'ils doivent toujours apparaître à l'ordre du jour. Ces points peuvent varier selon l'organisme ou le groupe. Nous présentons à la page suivante un exemple d'ordre du jour qui peut s'adapter à la plupart des situations.

ORDRE DU JOUR

1. Mot de bienvenue du président
2. Ouverture de la séance
3. Adoption de l'ordre du jour
4. Adoption du procès-verbal de la dernière assemblée
5. Suites au procès-verbal de la dernière assemblée
6. Correspondance
7. Rapport du trésorier
 - état des revenus et dépenses
 - adoption du rapport du trésorier (ratification des dépenses)
8. Rapports des comités permanents (comité financement, comité d'animation...)
 - rapports
 - adoption des rapports (ratification des actes effectués)
9. Autres points selon les priorités (Semaine scout, organisation du 25^e anniversaire du groupe, relations avec la municipalité...)
10. Délégations aux diverses activités du groupe ou du district
11. Varia
12. Prochaine réunion
13. Évaluation
14. Levée de la séance

L'OUVERTURE DE LA SÉANCE

Pour délibérer, une assemblée a besoin d'un président, d'un secrétaire et d'un nombre minimum de membres présents. Ce minimum est généralement déterminé dans les règlements à la mention *quorum*.

Dans la plupart des groupes scouts, les rôles du président et du secrétaire sont tenus par des personnes nommées d'office pour une période donnée. Mais il peut arriver que ces personnes soient choisies au début de la séance.

Le président s'assure que le quorum est respecté et déclare la séance ouverte.

LE DÉROULEMENT DE LA SÉANCE

L'ordre du jour. Au début de la séance, le président demande aux membres d'adopter l'ordre du jour. Ce dernier peut être modifié par un amendement. On peut y ajouter un ou des points, en retrancher ou encore changer l'ordre des points. Un point ajouté peut l'être à la rubrique *varia* ou, s'il est considéré comme prioritaire, il sera inséré

QUORUM: minimum de participants requis pour que la séance soit ouverte.

parmi les autres points. Une modification majeure à l'ordre du jour doit être adoptée par la majorité des membres présents. Toute modification en cours de séance devrait être adoptée par les deux tiers des membres présents.

Le droit de parole. C'est le président qui accorde le droit de parole aux membres qui en font la demande. Généralement, les participants demandent à parler en levant la main. Afin d'éviter les débats houleux et d'assurer le bon ordre des interventions, les membres qui prennent la parole s'adresseront au président.

L'assemblée peut réglementer la fréquence et la durée des interventions. Par exemple, un groupe peut décider qu'un membre ne peut intervenir plus de deux fois sur une même proposition ou limiter la durée de chaque intervention.

Il revient au président d'assurer la pertinence des interventions et de refuser une intervention si elle n'est pas directement reliée à la question débattue.

DÉCORUM: règles de comportement visant à assurer le respect mutuel

Le décorum. L'assemblée peut se donner certaines règles de comportement pour assurer le respect mutuel. Le président doit avoir le pouvoir de faire cesser tout comportement qui pourrait nuire à la bonne marche de l'assemblée. Il est inacceptable que des membres injurient, menacent ou gênent d'autres membres de l'assemblée par des bruits ou des déplacements inutiles.

Les propositions. Une proposition est l'expression d'une idée, d'une recommandation faite par un membre de l'assemblée sur un sujet à l'étude. Les membres sont invités à délibérer sur cette idée puis à prendre une décision à son sujet en votant. Lorsqu'une proposition est adoptée par l'assemblée, elle devient une *résolution*.

PROPOSITION: expression d'une idée faite par un participant sur un sujet donné.

Toute proposition, pour être recevable et pouvoir être discutée, doit:

- être proposée par un membre de l'assemblée,
- être appuyée par un autre membre,
- remise par écrit au président de l'assemblée,
- porter sur le point de l'ordre du jour dont il est question au moment où elle est formulée.

L'assemblée ne peut discuter que sur une proposition à la fois. Dès qu'une proposition est reçue par le président, l'assemblée doit s'y pencher avant d'aborder une autre proposition ou un autre sujet.

RÉSOLUTION: proposition adoptée par l'assemblée.

La proposition n'appartient pas au proposeur. Dès qu'elle est appuyée par un autre membre, elle devient la propriété de l'assemblée. Le proposeur ne peut donc décider de la retirer ni de la remplacer par une autre sans le consentement de l'assemblée.

FORMATION MODULAIRE

La discussion d'une proposition se fait toujours ainsi:

1. Explication de la proposition par le proposeur.
2. Période de questions.
3. Opinions ou discussion sur la proposition.
4. Le proposeur prend la parole une dernière fois tout en restant bref.

L'assemblée dispose d'une proposition en l'adoptant, en la rejetant, en la remettant à plus tard ou en la retirant.

Les contre-propositions. Un membre qui prend la parole au cours de la discussion d'une proposition peut formuler une contre-proposition, c'est-à-dire une proposition qui va à l'encontre de la première. Cette contre-proposition ne peut toutefois être discutée avant que l'assemblée n'ait d'abord disposé de la proposition. Si la proposition est retirée ou rejetée, on peut discuter de la contre-proposition.

Les amendements. Si un membre veut apporter une modification à une proposition sans en contredire le sens et si cette modification n'est pas acceptée par le proposeur, il doit proposer un amendement. Si la modification est acceptée par le proposeur, elle fait partie intégrante de la proposition principale. L'amendement peut être une rature, une addition ou une substitution de mots. Il doit être appuyé.

On doit toujours discuter et voter sur un amendement *avant* de voter sur la proposition principale. Si l'amendement est accepté, l'assemblée aura ensuite à discuter et à se prononcer sur la *proposition amendée*. Si l'amendement est rejeté, on revient à la *proposition initiale*.

La proposition de limiter la discussion. Un membre peut proposer que la discussion soit limitée dans le temps: la discussion doit se terminer à une heure donnée ou le temps alloué à chaque intervention est déterminé. Comme une telle proposition limite le droit de parole des membres, elle doit généralement être acceptée aux deux tiers des voix.

La question préalable ou proposition de vote immédiat. La question préalable est une proposition de vote immédiat. Elle met fin à la discussion sur une proposition ordinaire. Le but, légitime, de cette proposition est de mettre fin à une discussion qui s'éternise ou qui fait l'objet d'obstruction par certains membres. Mais comme elle limite le droit de parole, elle doit généralement être appuyée et acceptée par les deux tiers des membres. Elle ne peut être ni discutée, ni amendée. Son adoption provoque le vote immédiat sur la proposition débattue. Son rejet entraîne la reprise de la discussion.

CONTRE-PROPOSITION:
proposition qui va à l'encontre de la première.

AMENDEMENT:
modification apportée à une proposition.

QUESTION PRÉALABLE:
proposition de vote immédiat.

Le vote. Pour être adoptées, les propositions doivent généralement obtenir une majorité simple. La délibération se termine quand:

- plus personne ne désire intervenir;
- le temps limite, fixé à l'avance, est écoulé;
- l'assemblée adopte une proposition de vote immédiat.

Le président relit la proposition et pose la question préalable en demandant à l'assemblée si elle est prête à voter. L'assemblée répond par un vote qui est pris immédiatement sans aucun débat. Si les deux tiers des membres répondent oui à la question, on passe au vote. Dans le cas contraire, le débat continue.

Le vote se fait habituellement à main levée à moins qu'un membre de l'assemblée ne demande le vote secret. Dans ce cas, le ramassage et le dépouillement des votes sont confiés à un ou des scrutateurs nommés par l'assemblée.

**LE VOTE:
pour, contre
ou abstention**

Les membres votent **pour** ou **contre** la proposition, ou **s'abstiennent**. En s'abstenant, un membre refuse de se prononcer.

Les résultats du vote, incluant les abstentions, sont inscrits au procès-verbal. Sauf dans le cas d'un vote secret, tout membre qui s'est opposé à la proposition peut faire inscrire sa dissidence au procès-verbal.

N'importe quel membre peut demander un recomptage des votes, que ceux-ci aient été effectués à main levée ou par scrutin secret.

La vote par procuration n'est pas accepté, à moins qu'un règlement ne l'autorise.

**MAJORITÉ SIMPLE: le
plus grand nombre de
voix l'emporte.**

Le président proclame le résultat du vote. Toute proposition, pour être adoptée, requiert généralement la majorité simple, c'est-à-dire que le plus grand nombre de voix l'emporte. Une proposition peut donc être adoptée à l'unanimité, adoptée à la majorité ou rejetée.

**POINT D'ORDRE:
signalement d'un point
de procédure ou d'une
erreur de procédure.**

Point d'ordre. Un point d'ordre consiste à signaler au président d'assemblée un point de procédure ou une erreur de procédure au cours des débats. Il peut être soulevé par n'importe quel membre. Il est prioritaire par rapport à toute autre intervention. Le membre prend alors la parole, même sans autorisation, et fait part de ses griefs au président. Son intervention doit être brève et s'adresser au président de l'assemblée.

Il n'y a pas de débat sur un point d'ordre. Le président juge de la pertinence du point d'ordre et prend la décision qui s'impose. Si sa décision est contestée, il peut décider de s'en remettre à l'assemblée.

Question de privilège. Un membre de l'assemblée qui se croit lésé dans ses droits ou dont la dignité a été mise en cause par des injures

FORMATION MODULAIRE

ou menaces ou encore qui juge que l'assemblée manque de décorum peut soulever une question de privilège. Une question de privilège est prioritaire par rapport à toute autre intervention et elle doit être courte. Le président de l'assemblée est seul juge d'une question de privilège.

La levée de la séance. Lorsque l'ordre du jour est complété et que les membres n'ont pas d'autres questions à soumettre, le président déclare la fin de la séance ou, selon les règlements, demande une résolution à cet effet. Une séance peut aussi être ajournée, c'est-à-dire interrompue pour être reprise à une date ultérieure.

LE PROCÈS-VERBAL

Le procès-verbal est le compte rendu officiel d'une réunion. Il a pour objet de consigner par écrit l'essentiel de ce qui s'est déroulé lors de la réunion. Il rend compte de la date et de l'heure des réunions, des personnes présentes, des questions discutées, des décisions prises. Le procès-verbal authentifie les décisions prises. Il permet aussi d'en préciser les modalités d'exécution.

Le *Cahier des procès-verbaux* raconte ainsi l'histoire officielle du groupe. Il sert de mémoire. Les membres actuels peuvent le consulter pour connaître les raisons et les modalités des décisions prises dans le passé. Il servira d'instrument d'initiation pour les futurs membres, en particulier les responsables.

La responsabilité de la rédaction et de la conservation des procès-verbaux est assumée par le secrétaire.

CONTENU TYPE D'UN PROCÈS-VERBAL

1. Date, heure et lieu de la séance.
2. Noms du président et du secrétaire de l'assemblée.
3. Liste des personnes présentes.
4. Compte rendu de la discussion consacrée au procès-verbal de la séance précédente.
5. Compte rendu de la correspondance échangée depuis la dernière rencontre.
6. Compte rendu des rapports et autres documents présentés aux membres pendant l'assemblée ou encore texte complet des rapports et documents en annexe.
7. Résumé des discussions consacrées aux divers points de l'ordre du jour.
8. Texte des propositions, avec le nom des proposeurs et des seconds, puis le résultat des votes: unanimité, majorité (les pour et les contre), abstention et, s'il y a lieu, mention des dissidence.
9. Heure de la levée de la séance.

QUESTION DE PRIVILÈGE: point soulevé lorsqu'un membre se croit lésé dans ses droits.

Le procès-verbal est le compte rendu officiel d'une réunion.

Chacune des personnes présentes lors de l'assemblée doit recevoir une copie du procès-verbal avant la prochaine assemblée.

La rédaction du procès-verbal se fait à partir des notes prises pendant l'assemblée. Il est inutile de noter le mot à mot (*verbatim*) de chaque intervention. On se dispense également de noter tous les détails. Il importe plutôt de bien *résumer les faits essentiels*.

Les propositions et les amendements doivent cependant être reproduits fidèlement. Il en est de même des interventions qui ont pu avoir un caractère décisif. Il faut que les membres puissent retrouver dans le procès-verbal les termes clés qui ont abouti aux conclusions. En cas de doute, le secrétaire peut soumettre un projet de procès-verbal au président ou à d'autres membres du groupe.

Il vaut mieux rédiger le procès-verbal le plus tôt possible après l'assemblée afin d'avoir les faits fraîchement en mémoire.

Le compte rendu doit être exempt de toute interprétation. Il doit relater le plus objectivement possible le déroulement de l'assemblée, étape par étape.

Chacune des personnes présentes lors de l'assemblée doit recevoir une copie du procès-verbal avant la prochaine assemblée.

6. Les rôles

Pour que ses réunions soient efficaces, un groupe doit attribuer certains rôles à des personnes capables de les assumer. Chacun des rôles comporte des responsabilités précises qu'il faut connaître. Nous décrivons ici les principaux rôles en relation avec les réunions, soit président, vice-président et secrétaire.

Le président

Le président a généralement une double fonction. Sa première, en dehors des réunions du groupe qu'il préside, consiste à représenter officiellement ce groupe et à veiller à l'exécution des décisions prises lors des réunions. Sa deuxième fonction est de diriger ces réunions. Durant l'assemblée, il veillera à faire observer les règles de procédure et animera les débats.

Lors des assemblées délibérantes, le président ne peut prendre partie.

S'il veut faire observer les règles, il doit les suivre lui-même et ne pas abuser de son pouvoir. Il y va de sa crédibilité. Lors des assemblées délibérantes, le président ne peut prendre partie. S'il doit absolument le faire, il est de mise qu'il cède temporairement son fauteuil au vice-président. Il peut alors prendre la parole à titre de membre ordinaire.

Lors des réunions où le mode de délibération est moins rigide ou lorsque le nombre de participants est restreint, il peut prendre part aux débats, mais il doit veiller à faire respecter les droits de chacun

et ses interventions ne doivent pas avoir plus de poids que celles des autres membres.

En plus de faire observer les règles et de maintenir le décorum, le président anime les débats. Il agit à titre de modérateur, il concilie les points de vue, il résume les décisions prises, il clarifie, il s'assure que chacun participe à la discussion. Pour en savoir davantage sur les fonctions d'animation, on peut consulter les modules ANI 1001 *Animation d'un groupe de personnes* et ANI 1041 *Animation des adultes*.

Le vice-président

Essentiellement, le rôle du vice-président est de remplacer le président en son absence. Il doit donc collaborer étroitement avec le président et posséder la même information que ce dernier pour être en mesure de prendre la relève le cas échéant.

Le secrétaire

Le secrétaire tient le rôle très important de «mémoire du groupe». Il rédige l'avis de convocation et l'ordre du jour. Pendant les réunions, il prend des notes en vue de rédiger le procès-verbal. Il veille à ce que chacun reçoive les documents relatifs aux réunions: avis de convocation, ordre du jour, procès-verbal de la dernière réunion, liste à jour des membres et documents d'information. Le secrétaire rédige aussi la correspondance officielle du groupe et il est responsable des archives (voir le module GES 1045 *Gestion de l'information*).

7. L'efficacité en cinq étapes

Les causes d'inefficacité les plus fréquentes proviennent du mode de fonctionnement. Vous éviterez bien des embûches en suivant les étapes suivantes: planifier, débiter, diriger, conclure, assurer le suivi.

Planifier

1. Préciser les objectifs

- Viser un résultat d'ensemble pour la réunion.
- Utiliser des verbes d'action.

2. Établir l'ordre du jour

- Dégager les principaux objectifs.
- Faire la liste des sujets à couvrir.

Pour éviter les embûches, il faut savoir:

- **planifier,**
- **débiter,**
- **diriger,**
- **conclure,**
- **assurer le suivi.**

- Évaluer le temps requis (si possible pour chaque sujet).
- Classer les sujets par ordre de priorité.

3. Convoquer

- Préciser le jour, l'heure et l'endroit.
- Faire parvenir à chacun l'avis de convocation, l'ordre du jour et les documents d'information *avant* la réunion.
- Veiller à n'oublier personne.
- Rappeler à chacun ses tâches.

4. Coordonner les ressources matérielles

- Réserver et vérifier les locaux.
- Préparer les documents.
- Prévoir les accessoires et aides de présentation.
- Prévoir une collation ou, s'il y a lieu, un repas.

Débuter

1. Créer un climat favorable

- Accueillir les participants.
- Faire les présentations s'il y a lieu.

2. Susciter l'intérêt

- Rappeler les objectifs.
- Adopter un langage positif et motivateur.
- Faire voir les avantages possibles.

3. Exposer les règles

- Rappeler les règles de fonctionnement.
- Décrire et faire approuver l'ordre du jour.
- Préciser les rôles.

4. Sceller l'engagement

- S'assurer que chacun a compris les objectifs, les règles et les enjeux de la réunion.
- Obtenir l'assentiment de chacun.

Diriger

1. Présenter chaque sujet

- Décrire les points.
- Apporter des renseignements supplémentaires au besoin.

2. **Susciter la participation**

- Questionner.
- Écouter.
- Observer.
- Clarifier ou reformuler.

3. **Gérer les interventions**

- Faire observer les règles.
- S'assurer que chacun se sent respecté.
- Régler sur-le-champ les situations litigieuses.
- Favoriser le consensus.
- Rallier les points de vue.

Conclure

1. **Résumer**

- Résumer les points abordés.
- Faire la synthèse des points significatifs.
- Résumer les décisions prises.

2. **Élaborer le plan d'action**

- Préciser ou rappeler les échéances.
- Avec les participants, distribuer les tâches.
- Utiliser des verbes d'action pour formuler les objectifs et les résultats visés.

3. **Inciter à passer à l'action**

- Confirmer le plan d'action.
- Déterminer les moyens de contrôle.
- Remercier les participants.

Assurer le suivi

1. **Envoyer le procès-verbal**

- Rédiger un compte-rendu fidèle.
- Dresser un tableau des tâches et actions à accomplir.
- Dégager les points importants.
- Envoyer à chaque participant.

2. **Contrôler la réalisation**

- Communiquer régulièrement.
- Coordonner.
- Faire ressortir l'évolution ou l'avancement des actions.
- Soutenir.

Un calendrier de réunions favorise une plus grande participation.

Il est plus facile de mobiliser les participants si les réunions se tiennent toujours le même jour de la semaine, à la même heure et au même endroit.

8. Le calendrier des réunions

À moins de vouloir répondre à un besoin urgent, les réunions d'un groupe doivent être planifiées sous forme de calendrier. Ainsi s'assure-t-on que chaque membre aura la possibilité d'inscrire longtemps à l'avance les réunions dans son agenda personnel. Le calendrier favorise une plus grande participation. Rappelons que le calendrier ne dispense pas de l'obligation d'envoyer des avis de convocation.

Il est plus facile de mobiliser les membres si les réunions se tiennent toujours le même jour de la semaine, à la même heure et au même endroit. Par exemple, les réunions du comité de gestion ont lieu toujours le deuxième jeudi de chaque mois, à 19 h 30 au centre communautaire.

Par ailleurs, un groupe scout peut entreprendre un projet particulier et former un comité pour ce projet. Si tel est le cas, les réunions de ce comité seront planifiées comme les réunions régulières du comité de gestion. Les membres du comité s'entendront sur les dates et les lieux qui leur conviennent et ils établiront un calendrier des réunions.

Il vaut mieux prévoir des réunions sur une base régulière, quitte à annuler l'une d'elles s'il s'avère qu'elle est inutile, que de fixer une réunion à la dernière minute.

9. La distribution de l'information

Habituellement, la plupart des points à l'ordre du jour doivent faire l'objet d'un travail préparatoire de la part des participants. On leur demande de prendre connaissance de certains faits, de lire des documents, parfois volumineux, de préparer des recommandations. Or, bien souvent, les gens arrivent à la réunion sans être préparés. Ils n'ont pas eu le temps de lire les documents ou encore ils n'ont pas eu l'occasion de se familiariser avec le sujet. Pourtant, si vous n'envoyez pas les documents avant la réunion, ils vous en feront le reproche, alléguant qu'ils auraient voulu les lire d'abord.

Voici deux solutions possibles:

- Vous pouvez fournir les documents uniquement à ceux qui les demandent.
- Vous préparez un document synthèse de deux ou trois pages qui fait ressortir les principaux points du document. Vous donnez le choix aux participants: ils peuvent recevoir le document synthèse, le document complet ou les deux.

De cette façon, vous assurez une transmission honnête de l'information et vous fournissez aux membres du groupe les documents dont ils ont effectivement besoin. Vos réunions n'en seront que plus efficaces.

10. Au-delà des règles

Une bonne réunion a toujours des effets bénéfiques sur un groupe. La réussite d'une réunion qui a été bien dirigée a un impact positif sur le moral des participants et sur la poursuite des objectifs. À l'opposé, une réunion manquée risque de démobiliser les participants, d'éloigner le groupe de ses objectifs et même, dans certains cas, de créer des conflits.

Voici quelques indices qui aideront à créer un climat positif:

- Lors d'une prise de décision, *évitez qu'il y ait des perdants et des gagnants*. Partez du principe que personne n'aime perdre la face. Aussi, assurez-vous de concilier les points de vue, de respecter chaque participant et de faire en sorte que chacun en ressorte gagnant.
- Lorsqu'une idée est exprimée, elle n'appartient pas à l'individu qui l'a formulée. *Une fois sur la table, l'idée appartient au groupe*. En amenant les participants à prendre une distance par rapport à leurs idées, vous contribuez à ménager les susceptibilités. Les interventions deviendront plus créatrices.
- *Régalez les litiges sur-le-champ*. Toute situation conflictuelle qui n'est pas réglée immédiatement risque de dégénérer et deviendra de plus en plus difficile à gérer. S'il y a des frustrations, laissez-les s'exprimer mais ne tolérez aucune attaque personnelle ou insinuation malveillante.
- *Fournissez une information transparente et claire*. Vous éviterez de susciter un climat de méfiance. S'ils ont l'impression qu'on cherche à leur cacher quelque chose, les participants auront tendance à saboter par divers moyens l'avancement des projets.
- Une fois les règles de fonctionnement acceptées de tous, faites-les observer de façon ferme.

L'adulte en apprentissage y gagnera à consulter les modules ANI 1001 *Animation d'un groupe de personnes* et ANI 1041 *Animation des adultes* pour obtenir plus de détails sur les techniques d'animation d'un groupe.

La réussite d'une réunion qui a été bien dirigée a une valeur d'impact sur le moral des participants et sur la poursuite des objectifs.

PÉDAGOGIE

1. Lire un code de procédure officiel et tenter d'en comprendre les dispositions.
2. Assister à l'assemblée générale annuelle d'une organisation et tenter de suivre et de comprendre la procédure.
3. Rédiger et faire corriger par une personne ressource:
 - un avis de convocation,
 - un ordre du jour,
 - un procès-verbal.

SOURCES ET RESSOURCES

ACTON, J. *Comment réussir ses réunions*, Outremont, Les Éditions Québécois, 1995.

AUBRY, J. M., *Dynamique des groupes*, Montréal, Éditions de l'Homme - Éditions du CIM, 1994.

AUBRY, J. M., MASSE, J. M. et ST-ARNAUD, Y. *Entraînement au travail en équipe*, Lausanne, CIM-INPER, 1990.

COMBES, J. E. et autres, *10 conseils pour animer une réunion*, Paris, Édition Publi-Union, 1989.

CONQUET, A. *Comment diriger une réunion*, Paris, Éditions du Centurion, 1963.

DOYLES, M. et STRAUSS, D. *How to Make Meetings Work*, Wyden Books, 1976.

FILION, M. *Code de procédure des assemblées*, Éditions Associations et entreprises, Bernières, 1992. Code recommandé par le Regroupement Loisir Québec.

GAGNÉ, R. et LANGEVIN, J. L. *Donnez du pep à vos réunions*. Montréal, Les Éditions Transcontinental inc., Fondation de l'entrepreneurship, 1995.

GIRARD, F. *Les assemblées délibérantes*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 1987.

HOLLAND, G. *Le meeting*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 1986.

MORIN, V. *Procédure des assemblées délibérantes*, Chomedey, Librairie Beauchemin (5^e édition mise à jour par M. Delorme), 1991.

MUCCHIELLI, R. *La conduite des réunions*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1973.

ST-ARNAUD, Y. *Le groupe optimal*, Montréal, Éditions du CIM, 1972.

ST-ARNAUD, Y. *Les petits groupes. Participation et communication*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal - Éditions du CIM, 1989.

Évaluation formative du module TENUE D'UNE RÉUNION

L'adulte en apprentissage aura à diriger une réunion d'un comité (discussion, table ronde ou assemblée délibérante au choix) et sera évalué sur les points suivants:

- Les participants connaissent-ils l'objectif de la réunion ?
- Les participants savent-ils précisément sur quoi portent les décisions ?
- Les participants ont-ils toute l'information pertinente ? Ont-ils eu le temps de la consulter ?
- Des décisions ont-elles été prises ?
- La réunion a-t-elle réussi à faire avancer les projets du groupe?
- Comment l'adulte en apprentissage a-t-il assuré le suivi après la réunion ?