



# L'animation des réunions du conseil d'administration

## Sommaire

- A. Tenir une réunion efficace
- B. Animer les réunions d'un conseil d'administration
- C. Les techniques d'animation

### A. Tenir une réunion efficace

#### *La responsabilité de la présidence*

L'efficacité d'une réunion de conseil d'administration ou de comité repose beaucoup sur la capacité de la personne qui en assume la présidence ou l'animation à assurer le bon déroulement de la réunion. Cela signifie savoir :

- gérer le temps imparti pour les discussions sur chaque point à l'ordre du jour en accord avec les membres présents;
- manier avec doigté la procédure de déroulement des débats;
- créer un climat propice au bon déroulement de ces débats;
- résoudre les éventuels conflits interpersonnels.

La personne assumant la présidence d'une réunion est un « chef d'orchestre » qui :

- veille à ce que la réunion soit efficace, c'est-à-dire que les décisions qui doivent être prises le soient;
- fait en sorte que tous les membres présents y participent activement.

#### *La responsabilité des autres membres du conseil*

La personne assumant la présidence ne peut cependant être seule responsable de l'efficacité d'une réunion. Les autres membres doivent aussi assurer son bon déroulement et l'atteinte des résultats visés.

Il est utile que tous les administratrices et administrateurs connaissent également les éléments de base de la dynamique de groupe et sachent utiliser les techniques d'animation. En voici les raisons :

- ils sont tous potentiellement des « présidents ou présidentes »;
- ils seront peut-être appelés à présider un comité de travail;
- ils sont collectivement responsables de la bonne tenue du conseil et redevables de son efficacité devant les membres de l'assemblée générale.

*Il faut apprendre à vivre la démocratie,  
à en maîtriser les règles.*

*Chaque personne est en partie responsable du  
fonctionnement  
démocratique de son organisation.*

## B. Animer les réunions d'un conseil d'administration

### *Utiliser une procédure simple et souple*

Les techniques d'animation d'une réunion de conseil d'administration diffèrent de celles qu'on utilise lors d'une assemblée générale. En effet, le nombre de participants et de participantes nécessite que l'assemblée générale fonctionne selon des règles bien définies et connues de tous. Ainsi, l'usage d'un code de procédure (comme le « Code Morin » ou le « code de la CSN ») garantit à tous le droit démocratique de s'exprimer.

Une assemblée générale fonctionne à l'inverse d'un conseil d'administration :

- **Assemblée générale** : les droits de parole sont accordés à ceux et celles qui sont en accord ou en désaccord avec une proposition soumise par le conseil d'administration, avant que l'on procède au vote sur la proposition.
- **Réunion de conseil d'administration** : les droits de parole sont accordés pour exprimer des commentaires ou proposer des résolutions sur un sujet à l'ordre du jour; la proposition finale soumise au vote arrive à la fin du débat, non au début.

Une réunion de conseil d'administration nécessite tout de même que l'on ait recours à des règles de fonctionnement, mais celles-ci doivent être plus simples et plus souples. En effet, un trop grand recours à la procédure aura tendance à alourdir le fonctionnement, voire à gêner les travaux du conseil. La personne qui préside la réunion doit donc savoir doser ses interventions, c'est-à-dire utiliser ou oublier la procédure selon l'importance des points en discussion et le climat de la réunion.

*Des comportements et des attitudes qu'un bon usage des techniques d'animation permet d'éviter*

**Le silencieux** est une personne qui ne s'exprime jamais, ou presque. Puisqu'on se fait élire à un conseil d'administration pour avoir un mot à dire sur les destinées de l'organisation, la tâche d'animation consistera à susciter une participation plus active de cette personne.

**Le critiqueux** formule souvent des attaques personnelles. La personne chargée d'animer la réunion devra faire comprendre que l'on doit critiquer une idée sans viser personnellement celui ou celle qui l'exprime et accepter que nos propres idées puissent être critiquées.

**Le verbomoteur** intervient trop longtemps et trop souvent en réunion. Cette personne devra apprendre à réfréner ses élans pour que tous aient le temps et l'occasion de s'exprimer.

### *Trois types de techniques d'animation*

1. Pour susciter la participation active de toutes les personnes aux débats sur les différents points à l'ordre du jour.
2. Pour faciliter la prise de décisions et la formation de consensus.
3. Pour favoriser les échanges d'idées et éviter l'émergence de conflits interpersonnels.

## C. Les techniques d'animation

### 1. Susciter la participation

- **Faire un tour de table**

Pour permettre à toutes les personnes de s'exprimer sur un nouveau point à l'ordre du jour, la présidente ou le président demande à chacune d'elles de préciser son point de vue à tour de rôle.

*« Le prochain point à l'ordre du jour concerne la réduction des heures d'accès aux services offerts aux membres. Comme cette décision est très importante, j'aimerais procéder d'abord à un tour de table pour lancer le débat. Madame Lessard, voulez-vous commencer s'il vous plaît. »*

- **Donner la parole**

Si nécessaire, le président ou la présidente accorde d'abord la parole à tour de rôle à ceux et celles qui lui font signe. Il faut ensuite faire intervenir les personnes qui ne sont pas encore exprimées sur le point à l'ordre du jour.

*« Monsieur Lapointe, je vois que vous voulez de nouveau intervenir sur ce point. Mais plusieurs d'entre nous qui ne se sont pas encore exprimés sur le sujet viennent de demander la parole. Nous allons les écouter d'abord, vous vous exprimerez ensuite. »*

- **Faire un appel direct à la participation**

Si une personne reste trop longtemps silencieuse, il faut l'amener à s'exprimer en sollicitant une première fois son intervention.

*« Madame Tremblay, je vous ai vue hocher la tête tantôt. Nous aimerions connaître votre opinion sur le sujet. Auriez-vous quelque chose à suggérer ? C'est à vous de parler. On vous écoute. »*

- **Retirer la parole**

La présidente ou le président peut, par un geste ou une parole, demander à un membre qui intervient trop d'attendre ou interrompre un membre si le temps est écoulé.

*« Monsieur Gravel, votre point de vue est très intéressant, mais j'aimerais permettre à d'autres personnes qui n'ont pas encore eu la chance de s'exprimer de pouvoir le faire, car il reste peu de temps et nous devons prendre une décision aujourd'hui. »*

- **Poser une question-relais**

Lorsqu'on pose une question à la personne qui préside la réunion, celle-ci peut en profiter pour offrir la parole à quelqu'un qui ne s'est pas encore exprimé en lui renvoyant la question.

*« Madame la présidente, croyez-vous que nos membres vont accepter une coupure de service ? »*

*« Nous sommes justement là pour en discuter. Madame Tarif, qu'en pensez-vous ? Qu'en pensent les membres de votre quartier ? »*

## 2. Faciliter la prise de décisions

- **Poser une question-test**

La présidente ou le président interroge les personnes qui semblent attribuer un sens différent aux idées ou aux mots énoncés par les uns et les autres. Il faut en effet s'assurer que la définition d'un mot ou d'une proposition est comprise de la même manière par tous.

« Monsieur Tremblay, quand vous dites que les heures d'accès aux services devraient être plus longues, voulez-vous dire plus longues que celles que l'on trouve dans d'autres endroits qui offrent des services similaires, ou plus longues que celles que nous offrons actuellement ? »

- **Reformuler une proposition**

On reformule le raisonnement qui vient d'être énoncé par un membre dans un langage différent pour vérifier si c'est bien ce qu'il a voulu dire.

« Monsieur Tremblay, si je comprends bien, vous souhaitez que nos horaires soient déterminés de manière à ce que nos services soient accessibles pendant de plus longues heures que maintenant ! »

- **Faire un résumé-synthèse**

Le président ou la présidente fait en sorte que le conseil en arrive à prendre ses décisions sur un point à l'ordre du jour dans le temps prévu. Pour ce faire, on propose un résumé des discussions qui viennent d'avoir lieu.

- **Sensibiliser au temps**

Le président ou la présidente rappelle le temps qui reste pour en arriver à adopter une proposition sur un point à l'ordre du jour.

## 3. Favoriser les échanges

- **Objectiver la discussion lors d'attaques personnelles entre deux membres**

Lors d'attaques personnelles, le président ou la présidente peut reformuler la critique de manière objective, en la ramenant sur le plan des idées, ou suggérer au membre de le faire.

« Si je comprends bien, monsieur Laporte, vous n'êtes pas d'accord avec la suggestion de madame Perron. Mais que proposez-vous plutôt ? »

- **Faire diversion**

Si le conflit s'aggrave, il peut être alors préférable de faire diversion, soit par l'humour, soit en proposant une pause pour tenter de résoudre le conflit sans témoins et dans un cadre plus informel.

« Je propose que nous prenions une petite pause car la discussion s'enlise. Je vous suggère, monsieur Laporte et madame Perron, que nous en discutons ensemble pendant cette pause. »