



Comment tenir des réunions productives

Rédigé par Nexus Santé

Adapté de la ressource initialement développée par Nexus Santé pour le Réseau CS (2017)

Édition révisée, 2018

Table des matières

Organiser une réunion efficace en trois étapes	03
1. La préparation (avant)	03
2. L'animation de la réunion (pendant)	04
3. Le suivi (après)	06
Une dernière remarque	06
Autres ressources	07
Références	07

Mise en contexte

Dans notre travail au quotidien, dans les partenariats, nous avons souvent besoin d'échanger des idées, de nous informer ou bien de discuter en groupe de nouvelles stratégies. Pour ce faire, on organise des réunions. Elles sont un outil indispensable pour trouver des solutions innovantes aux problèmes¹. Cependant, il peut arriver qu'il en ait trop au point que les participant(e)s ne peuvent avancer leurs tâches indépendentes. Dans d'autres cas, une

mauvaise préparation, une attribution confuse des tâches et des responsabilités ou un manque de ponctualité font qu'elles deviennent carrément inefficaces.

Quand et comment conduire une réunion pour qu'elle soit pertinente, efficace, et inclusive? Voici la principale question à laquelle ce guide entend apporter des réponses concrètes.

Organiser une réunion productive en trois étapes²

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

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

1. La préparation (avant)

L'efficacité d'une réunion dépend de sa préparation — car préparer, c'est prévoir. La préparation réussie d'une réunion comporte les éléments suivants :

Identifier qui devrait être invité(e).

Utilisez une lentille d'inclusion,³ tout en respectant le temps de vos partenaires, pour identifier les groupes et personnes à inviter à la réunion. Qui ajouterait une diversité de perspective importante aux discussions? Qui n'a pas besoin d'assister à la réunion, mais devrait être sur la liste de personnes qui reçoivent le procès-verbal?

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 de consulter les membres afin de préciser les principaux objectifs de chaque réunion. Ceci peut se faire facilement à la fin de la réunion précédente.

Éléments d'un ordre du jour complet

- Titre, lieu, date et horaire de la réunion.
- Mot de 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.

Préparer l'ordre du jour.

Posez-vous les questions suivantes : Comment structurer la réunion pour atteindre vos objectifs et susciter la participation de tous? Qui sera présent? Quelle sera la durée de la réunion? Référez-vous à l'encadré ci-dessous (page 3) pour voir la liste des éléments essentiels qui composent l'ordre du jour.

Inviter les participants bien à l'avance.

Une convocation simple et claire, à laquelle on y joint la documentation, doit être envoyée, si possible, à tous les participants au moins une semaine à l'avance. La convocation comprendra les informations suivantes : la date, l'heure de début et de fin, le lieu, l'ordre du jour, la préparation (lectures, recherches ou tâches à accomplir avant la rencontre. Il est aussi de bonne pratique de faire un petit rappel individualisé la journée avant la réunion afin de s'assurer d'un bon taux de participation.

Prévoir tous les aspects logistiques.

Salle de rencontre, accès à une rampe pour les participant(e)s à mobilité réduite, support audiovisuel, arrangement de la salle, matériels d'animations (marqueurs, stylos, papier, papillons collants, feuilles volantes), documents d'appoint, collation ou repas selon le cas, sans oublier de faire des arrangements pour les participant(e)s qui ont des restrictions alimentaires.

Prendre toutes les dispositions nécessaires pour que les groupes qui ont des besoins particuliers (par exemple, les personnes vivant avec un handicap ou les minorités linguistiques) puissent participer activement à la réunion.

2. L'animation de la réunion (pendant)

Animer une réunion c'est amener les personnes qui participent vers les objectifs fixés de sorte qu'elles se sentent toutes impliquées, entendues et considérées. Pour ce faire, il faut donc créer un climat de confiance dès le départ, ce qui permettra aux participant(e)s de sentir à l'aise, de s'exprimer librement et de participer activement à la réunion. N'oubliez pas qu'une réunion qui se déroule dans une atmosphère conviviale, chaleureuse et détendue favorisera les interactions entre les participant(e)s, même entre ceux qui ne se connaissent pas, et encouragera le respect des personnes et l'écoute réciproque.

Il y a trois compétences d'animation qui sont clés⁴ : la maîtrise de la situation, l'écoute et la communication assertive. Ces compétences permettent d'assurer le bon déroulement d'une réunion.

La personne qui anime la réunion doit être capable de maîtriser le déroulement.

Elle aura à animer des exercices brise-glace et à revoir les objectifs, l'ordre du jour ainsi que les règles de participation afin que les membres puissent se concentrer sur leur travail collectif. Mieux la réunion sera préparée, plus le temps passé en réunion sera productif. La personne qui anime doit aussi gérer la dynamique de groupe : détecter, analyser et réagir en fonction de ce qui se passe et des réactions (verbales ou non verbales) qu'elle détecte (angoisse, excitation, inquiétude, apathie, joie, etc.) au sein du groupe, et ne pas être sous l'emprise de ses propres émotions ou de ce qu'elle ressent. Une pause est parfois nécessaire pour détendre l'atmosphère ou pour renouveler l'énergie. Pour cultiver un environnement dynamique, il est recommandé d'allouer du temps à la fin de chaque réunion pour faire une activité de clôture. Par ex.,

donner l'occasion à chaque personne de partager « une chose qu'elle apprécie... » de la personne assise à sa gauche.

Animer, c'est d'abord savoir bien écouter les participant(e)s.

S'assurer à ce que chacun(e) des participant(e)s puisse s'exprimer sur les sujets variés de la rencontre. Reformuler, clarifier, résumer et recadrer les échanges afin d'en arriver à des résultats concrets. Le nombre de personnes qui participent à la réunion a aussi une influence sur le niveau de participation (voir l'encadré à droite). Veiller à ce que tous les participant(e)s partagent leurs points de vue lors des discussions. D'ailleurs, il est souvent conseillé de former de petits sous-groupes afin de soutenir l'écoute des idées de chacun(e) et ensuite de les partager avec le groupe. Utilisez les notes sur papillons collants au lieu d'un tableau à feuilles volantes, car elles permettent d'avoir des présentations plus brèves des points saillants de la discussion lors du retour au grand groupe. Pour en savoir plus sur les techniques d'animation participatives, consultez les ressources additionnelles listées à la fin du document.

La personne qui anime utilisera le pronom « je » pour communiquer de façon assertive et pour confirmer ce qu'elle a entendu ou compris.

Dans une situation idéale, une telle communication assertive est un comportement pratiqué par toutes les personnes qui assistent à une réunion. 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... ».

Avec l'aide des autres, on est mieux positionné.

Lorsque c'est possible, l'animateur(trice) se fera aider dans ses tâches par une ou deux personnes :

- pour assurer la prise de notes
- pour surveiller le temps

Dans certaines circonstances – par exemple, lorsqu'on traite de questions sensibles, spécialisées ou complexes - il est préférable de faire appel à un(e) facilitateur(trice) externe et neutre pour présider la réunion.⁵

Le nombre de personnes aux réunions influence la participation

De 3 à 6 personnes	Chaque participant parle.
De 7 à 10 personnes	Presque tout le monde parle : les personnes les plus timides parlent moins et une ou deux peuvent ne pas parler du tout.
De 11 à 18 personnes	Cinq ou six personnes parlent beaucoup, et trois ou quatre interviennent occasionnellement.
De 19 à 30 personnes	Trois ou quatre personnes dominant.
Plus de 30 personnes	Peu de participation est possible.

Source: Jenny Rogers (1989) dans Pretty et. al, 1995⁶



3. Le suivi (après)

Évaluation : Une courte période de réflexion à la fin de chaque réunion devrait faire partie de la culture du groupe. Pour trouver des exemples de techniques d'évaluation pratiques et engageantes, consultez le document [Le pouvoir de la réflexion : Introduction aux techniques d'évaluation participative](#)⁷.

Compte rendu : Consulter l'encadré à droite pour voir la liste des éléments qui permettent d'avoir un compte rendu complet. Pour éviter les oublis, il est généralement recommandé que le compte rendu soit rédigé dans les 24 h suivant la réunion et distribué aux participant(e)s.

Suivi : Afin d'encourager le travail d'équipe lors des réunions, il est préférable que les suivis soient délégués à plusieurs personnes du groupe. Il est recommandé de partager le progrès de ces suivis en envoyant un courriel à une période déterminée, soit 1 à 2 semaines après la réunion. Afin de vous aider dans cette tâche, demandez à la personne qui prend les notes d'inscrire tous les suivis à faire dans le compte rendu de la réunion ainsi que les noms des responsables. Il vous suffira alors de copier cette liste et l'envoyer par courriel aux participants.

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.

Une dernière remarque

Une réunion efficace et productive fournit aux participant(e)s les renseignements dont ils ont besoin pour avancer dans leurs tâches. Elle ranime l'engagement et la motivation du groupe autour d'objectifs communs. Les participant(e)s quittent alors la réunion avec le sentiment d'avoir accompli des progrès et d'avoir maximisé 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 s'appliquent également aux réunions virtuelles.

Autres ressources suggérées

Communagir, Les outils d'animation, 2017.

Cadre de développement communautaire (CDC), Créer le changement que nous souhaitons : un guide pour renforcer la capacité des quartiers, Ottawa, 2016, pages 114-119.

Réseau CS, Trousse d'animation pour les communautés en santé, Toronto, 2017.

Nexus Santé, Trousse d'évaluation participative, Toronto, 2018.

Nexus Santé, Les bases d'un partenariat gagnant, Toronto, 2018.

Références

¹ Conseilrh.ca. Un milieu de travail convivial : Réunions fructueuses. En ligne : <http://hrcouncil.ca/info-rh/milieus-de-travail-reunions.cfm>

² Ibid 1

³ Leadership collaboratif en pratique. Analyse de l'équité dans la composition d'un groupe – Modèle LCP. Toronto, ON: Nexus Santé et Association pour la santé publique de l'Ontario, 2017.

⁴ 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. En ligne : <http://www.self-help.on.ca/frenchshmanual.pdf#page=24>.

⁵ Dans le cadre de ses services de soutien aux partenariats, les consultant(e)s de Nexus Santé peuvent concevoir et animer des séances de réflexion et de planification participative pour vos réunions de partenariat ou vos consultations communautaires.

⁶ J.N. Pretty, I. Guijt, J. Thompson et I. Scoones, *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*, London, IIED, 1995. p44.

⁷ Nexus Santé, Le pouvoir de la réflexion : Introduction aux techniques d'évaluation participative, 2016. En ligne : <http://fr.nexussante.ca/sites/fr.nexussante.ca/files/resources/PouvoirReflexion.pdf>

⁸ Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail (APSSAP), Santé psychologique : Quelques clés pour avoir des réunions efficaces, 2013. En ligne : http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/08/Reunion_efficace.pdf

Nexus Santé a adapté et republié cette ressource afin d'appuyer les organismes qui mènent des projets d'action politique et communautaire financés par Condition féminine Canada (CFC). Nous espérons qu'elle s'avérera une ressource pratique pour apporter des changements systémiques visant à habiliter les femmes et à développer leur leadership. Nous invitons les responsables des projets financés par CFC à communiquer avec Nexus Santé pour obtenir de l'information, un

soutien aux partenariats ou de l'encadrement concernant les thèmes soulevés, en envoyant un courriel à collaboration@healthnexus.ca.

La publication de cette ressource a été financée par les programmes de promotion de la femme de Condition féminine Canada.



Remerciements

Un grand merci aux nombreux(es) auteur(e)s et critiques qui ont développé des documents à partir desquels cette ressource a été adaptée : Andrea Bodkin, Sylvie Boulet, Patrick Delorme, Amanda Dupupet, Robyn Kalda, Gillian Kranias, et les autres.

Vous pouvez télécharger cette ressource à l'adresse suivante :
<http://fr.nexussante.ca/sites/fr.nexussante.ca/files/resources/reunion.pdf>

This resource is also available [in English](#).



Healthy people, thriving communities
Des gens en santé, des communautés florissantes

Depuis plus de 30 ans, Nexus Santé travaille de concert avec divers partenaires pour créer des communautés en santé, équitables et dynamiques dans lesquelles les personnes de tout âge peuvent s'épanouir. Nexus Santé est un organisme bilingue désigné qui offre des programmes et des services en français et en anglais.

Pour de plus amples renseignements, veuillez nous contacter :

www.nexussante.ca
416-408-2249 ou 1-800-397-9567
Info@nexussante.ca
[@Nexus_sante](https://twitter.com/Nexus_sante)