



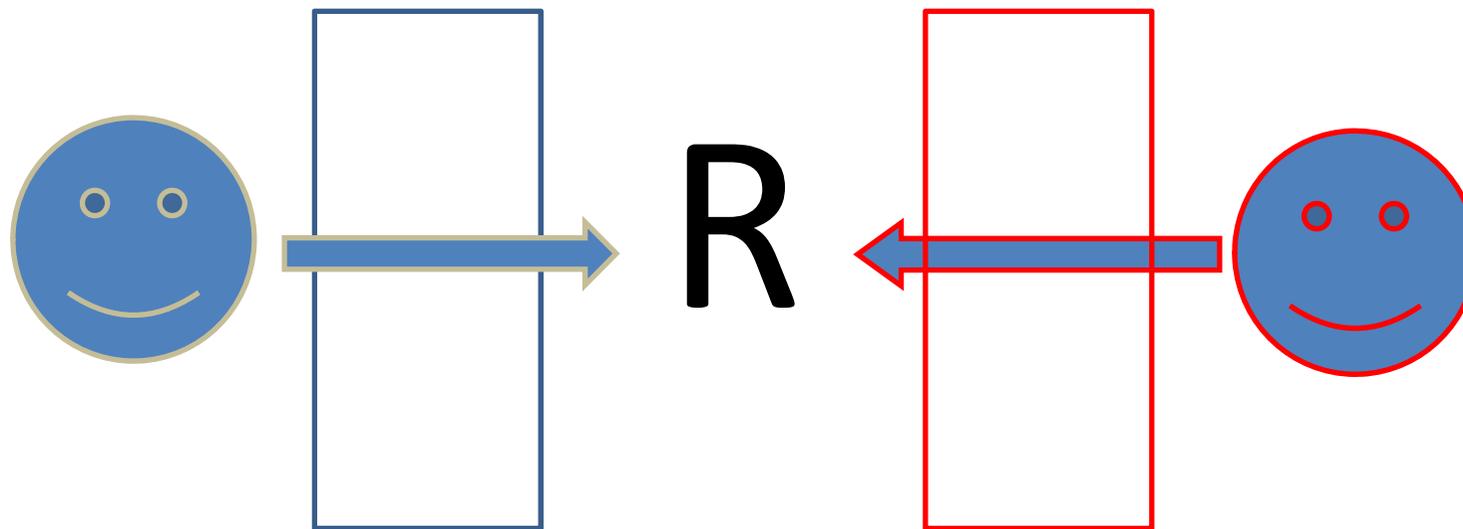
Bonnes méthodes
Animation de réunion :
préparer, animer et organiser des réunions productives et
interactives dans le cadre des conseils de quartier



Animateur : Bernard GINDRE – iddest Lyon

LES FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION

Le filtre



Le questionnement

Question ouverte	Question fermée
Combien Quand Quoi / Que Comment Où Quel/ Qui Pourquoi	Commence par un verbe
Apporte une réponse riche	Apporte une réponse précise
Sert à approfondir des arguments	Sert à valider (confirmer ou infirmer)

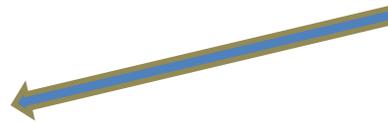
L'écoute active



Je pose une question ouverte

BLA BLA
Silence
Généralités

J'ai une envie de l'interrompre pour
l'aider à formuler sa réponse



Je dois adopter des attitudes de communication
non verbale



Il me donne SA réponse

Les bénéfices de l'écoute active :

- acquérir la confiance de son interlocuteur
- établir une relation durable
- lui permettre de mieux se connaître

LES DIVERSES FORMES DE RÉUNION ET LEURS OBJECTIFS

Quels peuvent être les divers types de réunion dans le cadre des conseils de quartier ?

- Réunion stratégique « feuille de route »
- Réunion de travail (bureau, commission...)
- Réunion de présentation (bilan, présentation d'un projet aux habitants...)
- Réunion de négociation, arbitrage (budget prévisionnel)
- Ateliers de concertation
- Mobilisation de nouveaux membres
-

attentes et objectifs d'une réunion dans le cadre des conseils de quartier ?

- Exposer une problématique afin de décider ensemble
- Favoriser l'adhésion et la participation
- Créer de l'émulsion, donner l'envie de faire
- Susciter l'engagement du plus grand nombre
- Définir des objectifs atteignables (réalistes et opérationnels)
- Résoudre des problèmes ensemble
- Améliorer le quotidien de chacun
- Organiser l'activité du conseil de quartier, des commissions...

LES TEMPS CLEFS DE LA CONDUITE D'UNE RÉUNION

Les 4 temps clefs de la conduite de réunion

1. La préparation
2. La posture de l'animateur
3. La conduite de la réunion
4. Les suites d'une réunion

Les temps clefs de la conduite de réunion

1. La préparation

1. La préparation

Les questions qu'il est indispensable de se poser dans le cadre de la préparation d'une réunion sont :

1. Quels sont les objectifs stratégiques de la réunion « feuille de route »?
2. Quels sont les sujets pouvant ou devant être traités dans ce cadre ?
3. Qui doivent être les participants incontournables ?
4. Quelle est la meilleure organisation à prévoir : date ? heure ? lieu?
5. Quelle communication en amont?

Cette préparation nécessite également de prendre en compte le degré de mobilisation des participants par le biais des outils suivants :

- **Invitation / ordre du jour de la réunion**
 1. sous quelle forme (mail, courrier, tél) ?
 2. quels arguments pour susciter la motivation ?
 3. quel délai ?
 4. demande de réponse ? Relance ? Rappel ?
 5. envoi de données préalables ?
- **Organisation logistique et convivialité**
 1. taille de la salle ?
 2. disposition de la salle ?
 3. conditions d'accueil ? (pot à l'issue de la réunion...)
 4. Matériel et supports à diffuser (vidéoprojecteur...)

1. La préparation

1. Quels sont les sujets pouvant ou devant être traités dans ce cadre ?

Il s'agit là de l'objet même de la préparation et il faut :

- S'assurer que le sujet est compris et éventuellement prévoir une phase de présentation en amont
 - Evaluer si le sujet tel qu'il est exprimé peut être résolu en une séance ou s'il est nécessaire de planifier une série de rencontres (autres réunions, visites ...)
 - Recueillir un maximum de données pour les partager avec le groupe
 - Faire le tri, regrouper, synthétiser les informations reçues ou nécessaires et prioriser en fonction des objectifs poursuivis
 - Contacter les éventuelles personnes ressources pour apporter de la matière aux futurs participants.
- Exprimer / énoncer clairement la question à poser aux participants
- Toujours veiller à apporter les informations nécessaires à la bonne compréhension de tous

1. La préparation

2. Quels sont les objectifs de la réunion ?

Définir les objectifs de la réunion avec rigueur est certainement le point le plus important et le plus difficile que rencontre tout animateur.

Un objectif correctement rédigé évite au groupe de s'égarer et permet à l'animateur de recentrer les débats lorsqu'il constate une dérive du groupe.

Un objectif doit être:

- suffisamment **précis** pour être perçu de façon identique par tous les participants
- **adapté** au temps imparti donc ambitieux mais pas inabordable
- tenir compte des temps d'échanges avec les participants
- formulé dans un style **direct** (généralement avec un verbe d'action), par exemple :
 - identifier les difficultés rencontrées dans le projet
 - hiérarchiser ces difficultés en fonction de leur importance
 - proposer des solutions permettant de faire avancer ces projets
 - répartir les divers aspects à traiter entre les participants
 - affiner un calendrier de conduite du projet avec des échéances pertinentes...

1. La préparation

3. Qui doivent être les participants incontournables ?

Plusieurs éléments sont à prendre en compte pour déterminer le public participant :

- La réunion est-elle informative ? Dans ce cas, elle est ouverte au public visé (parents d'élèves, riverains...)
- La réunion est-elle dédiée à travailler, entre membres du conseil de quartier, une question précise (par exemple la préparation de la prochaine assemblée générale) ? Dans ce cas, les ressources doivent être présentes.
- La réunion est-elle destinée à assurer le bon fonctionnement et la coordination des activités du conseil de quartier ? Dans ce cas, les personnes habilitées à prendre des décisions et celles responsables des structures de travail type commissions doivent être présentes.

1. La préparation

4. Quelle est la meilleure organisation de sa tenue : date ? heure ? lieu ?

Convenons ensemble qu'il est souhaitable que la réunion soit programmée :

- Hors des veilles ou retours de congés scolaires
- En tenant compte des contraintes de déplacements ou d'accès du plus grand nombre
- D'une durée maximale d'1h30
- Avec une heure de début respectée et communiquée
- Et une heure de fin (respectée et communiquée également) au risque si le temps file de perdre de précieux participants avant les derniers points prévus
- Avec des conditions matérielles optimales sans être ostentatoires (état de marche du matériel par exemple)
- En pensant à la disposition des participants selon le format de la réunion et ses objectifs : participants installés autour de l'animateur, devant lui...

1. La préparation

5. Invitation / ordre du jour de la réunion:

Il s'agit de la première communication qui met en relation les participants avec le ou les sujets traités. Nous devons donc veiller à:

- **sa forme** : plusieurs possibilités : mail, courrier, invitation téléphonique, affiches dans les immeubles ou commerces, sa date d'envoi, une demande de réponse, la mention des heures de début et de fin, le lieu précis (jusqu'au nom de la salle), ainsi qu'éventuellement les noms de participants confirmés ou pressentis, le programme.
- **sa rédaction** : et notamment quels arguments pour susciter la motivation, un éventuel pré-dossier pour que tous soient au même niveau de partage de l'information, les objectifs poursuivis.

Les temps clefs de la conduite de réunion

2. La posture de l'animateur

2. La posture de l'animateur

Par la posture de l'animateur, il faut comprendre non seulement son rôle mais également sa valeur ajoutée, ses compétences, sa responsabilité dans la conduite de la réunion.

L'animateur est le garant :

- De la formulation des règles du jeu
- Du respect de l'ordre du jour
- De la prise de parole de chacun en veillant à une répartition équitable du temps de chaque participant
- Du temps imparti
- De la progression du groupe vers l'objectif grâce à des questions, des reformulations, des synthèses, des outils dédiés (métaplan, mindmapping...)
- De la régulation des éventuelles tensions interpersonnelles dans le groupe : nuancer sans prendre parti.

Les temps clefs de la conduite de réunion

3. La conduite de la réunion

3. La conduite de la réunion

Une réunion doit être rythmée et ses trois temps forts sont:

- L'ouverture,
- Les échanges,
- La clôture des débats.

3. La conduite de la réunion

L'ouverture:

C'est un moment important, surtout si les participants ne se connaissent pas. L'animateur doit faciliter les premières prises de parole.

- **Le tour de table** : si les participants ne se connaissent pas, ce type de présentation est nécessaire car il permet d'identifier le statut des différentes personnes du groupe ; il facilite une première prise de parole institutionnalisée et permet de détendre l'atmosphère.

Le tour de table peut cependant être très consommateur de temps : bien anticiper l'impact éventuellement négatif de cette technique, en particulier quand les participants sont nombreux.

Pour une réunion grand format, il s'agira d'une présentation des intervenants.

- **Repérage des contraintes spécifiques** pesant sur certains intervenants (train, rendez-vous, ...).
- **Définition de la règle du jeu** : l'animateur définit son rôle et celui des participants pour asseoir sa légitimité. Les participants valident ou nuancent ces propositions. Un secrétaire de séance se propose notamment pour la rédaction du compte-rendu.
- **Présentation des objectifs de la réunion et du plan de travail** : l'animateur vérifie une fois de plus que l'ensemble du groupe perçoit l'objectif de la même façon et l'accepte sans réticence.
- **Validation finale** de la durée de la réunion, des horaires (pauses, heure de fin de la réunion), et des différentes étapes de la progression.

3. La conduite de la réunion

Les échanges sont rythmés par :

1. L'accueil des participants
2. L'énoncé du point à traiter
3. Les éventuelles présentations d'informations supplémentaires
4. Une conclusion intermédiaire
5. Les échanges avec les participants ou réponses à leurs questions
6. Une conclusion et des remerciements

Dans le cadre d'une réunion de travail :

Le principe qui doit guider cette conduite de réunion est de ne pas aborder le point suivant sans avoir acté ensemble :

- De l'accord et de la juste compréhension par le groupe sur le point traité
- De savoir qui se charge de le traiter
- De se donner une prochaine étape concrète pour soit établir un bilan soit le faire évoluer.

L'animateur a une responsabilité importante dans la conduite de ces échanges, mais les participants doivent également respecter les règles énoncées et auxquelles ils ont adhéré.

3. La conduite de la réunion

Les spécificités d'une réunion publique(avec un élu, un représentant d'une organisation ...):

- La réintroduction du sujet est fondamentale non seulement pour exprimer les objectifs de la réunion, mais également pour partager avec l'ensemble des participants présents les éléments du sujet à traiter : informations essentielles, nouvelles données, chiffres...
- La présentation des éventuels intervenants
- Le fait d'assurer le lien entre le public et le ou les intervenants : l'animateur garde la main sur les échanges (donc pas d'interpellation directe et pas d'aparté)
- La distribution des prises de parole : régulation de la réunion
- L'écoute (des questions, comme des réponses)
- La vigilance quant à la qualité de la réponse apportée aux questions des participants et du bon interlocuteur interpellé : est-ce une réponse immédiate ? Doit-on prendre l'engagement de l'apporter ultérieurement (quand ? et par quel biais)
- L'apport des avis aux sujets traités
- Les conclusions intermédiaires
- Le consensus de la décision collective

3. La conduite de la réunion

La clôture des débats :

- Le groupe doit se séparer sur des conclusions claires pour tous.
- Un accord s'est dégagé, un avis a été recueilli, certaines actions sont prévues, il est nécessaire d'en définir les modalités pratiques d'application pour rendre la décision opérationnelle.
- Ce peut être un plan d'actions par exemple avec une répartition des actions, calendrier, retours attendus...
- Si nécessaire, se quitter avec une nouvelle date de réunion programmée ou pressentie.

Les temps clefs de la conduite de réunion

4. Les suites d'une réunion

4 . Les suites d'une réunion

Deux éléments peuvent être considérés pour donner une suite à la réunion :

1. Le compte-rendu ou relevé des décisions

Le compte-rendu de la réunion est destiné aux participants et aux personnes intéressées par les conclusions du groupe. Ce résumé doit être suffisamment complet et explicite sous forme de relevé de conclusions / décisions par exemple. Il doit être court et facile à lire. Ce document est rédigé par l'animateur ou par un « secrétaire de séance » à partir des points reformulés tout au long de la réunion. Ce document reprend l'ordre du jour, la liste des participants, le dossier préparatoire, les différentes étapes de la réflexion, les solutions possibles et actées, les modalités pratiques d'application, et la date (éventuellement) de la prochaine réunion.

Il doit être rédigé le plus rapidement possible, pour éviter de perdre des informations, pour contribuer à l'application des décisions prises.

Avant de diffuser le compte rendu, il est parfois nécessaire de le faire valider par les participants *(ou par la mairie si le CR est mis en ligne)* qui peuvent ainsi, au préalable, le vérifier ou l'amender.

2. L'évaluation de la réunion

Après une réunion, il appartient de porter un regard critique notamment sur son animation, la pertinence de l'(ou les) objectif(s) de la réunion, la méthode de travail suivie, le comportement des participants, leurs réactions.

Il est indispensable d'écouter les critiques formulées par les participants pendant ou après la réunion.

LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

5. Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

- Le manque de constance dans les présences des participants
- Le changement d'animateur d'une réunion sur l'autre
- Le manque d'écoute collective
- La capacité à mettre le groupe en mouvement
- Le fait de passer de l'idée à l'action
- Savoir bien communiquer sur son idée
- Le respect des temps de parole
- ...

Merci et bonne mise en pratique...