



## Trucs & ficelles

Contact : Cécile Schalenbourg  
Coordonnées :  
[c.schalenbourg@skynet.be](mailto:c.schalenbourg@skynet.be)  
019/54.60.51

Fiche n° 6

Titre : Améliorer les Conseils d'administration

Thème : Communication

### 1. Les Conseils d'administration, lieux privilégiés pour communiquer

Les Conseils d'administration sont des moments, reconnus par les Groupes d'Action Locale, privilégiés pour communiquer toute une série d'informations. Il est donc important de les préparer, de les animer et d'en faire des rapports utiles.

Par ailleurs, le CA présente une certaine dynamique de groupe. Le coordinateur du GAL qui est généralement amené à animer le CA pourrait prendre le temps d'analyser cette dynamique de groupe, la relation entre lui et les membres du CA. Cette évaluation permettra de mettre en place des processus et une méthode de travail qui « collera » au groupe.

- Qui préside ? Qui anime ?
- Qui intervient et qui se tait ?
- Y a-t-il des tensions ? Quelles en sont les causes et les conséquences ?
- Qui est moteur, porteur d'une dynamique et peut aider à préparer les CA ?

Voici quelques pistes évoquées pour améliorer les différentes phases de ce type de rencontre.

#### a) Identifier les besoins

Tantôt lieu de débat et de travail, tantôt lieu décisionnel et institutionnel, tantôt lieu stratégique, les Conseils d'administration sont perçus et vécus différemment d'un GAL à l'autre. Il est clair qu'en fonction des moments de l'année, de l'actualité et de l'état d'avancement des projets, le CA prendra une tournure différente. Voici quelques pistes pour identifier les besoins des membres du CA.

- organiser un tour de table ou réaliser un questionnaire léger (je = le membre du CA)
  - quelles sont les informations utiles dont j'ai besoin pour avancer ?
  - quelles sont les informations que j'ai envie d'avoir ?
  - quels documents sont nécessaires pour que je me prépare au CA ?
  - quelle forme doit avoir le compte-rendu du CA ? Décisionnel ? Exhaustif et descriptif ? Sous forme d'un tableau de bord ?
  - par quel moyen doit-il me parvenir ? Mail ? Papier ?
- réaliser un brainstorming qui sert d'évaluation du fonctionnement du CA et dans un même temps met en perspective pour les CA suivants (s'inspirer de l'auto-évaluation des GAL proposée par l'Interface).
  - Phase 1 : sur deux panneaux : je trouve les CA du GAL positifs parce que ... / négatifs parce que ...
  - Phase 2 : sur des post-it individuels et anonymes: je voudrais que ...
  - Phase 3 : collecte des post-it, lecture par l'animateur, vérification de la bonne compréhension et classement par thèmes sur un troisième panneau.
  - Phase 4 : reprise des thèmes et identification des actions à mettre en place

*Ex : Phase 1 : je trouve les CA négatifs parce que je ne suis pas assez préparé.  
Phase 2 : je voudrais recevoir des informations préalables au CA*

*Phase 3 : préparation des CA (thématiques regroupant toutes les demandes du même type)*

*Phase 4 : le CA prend la décision qu'un dossier comportant les informations suivantes ( ) sera envoyé aux membres 10 jours avant la séance.*

### a) Préparer les Conseils d'Administration

Plusieurs éléments permettent de préparer une séance de Conseil d'Administration.

- la définition des objectifs :
  - ➔ afin d'amener les participants au CA à prendre des décisions sur des points clairs, il est nécessaire d'établir la liste des objectifs que l'on se fixe pour la réunion. C'est en quelque sorte le fil rouge de la réunion. Ces objectifs sont alors traduits en ordre du jour.
- la méthode de travail :
  - ➔ prendre un peu de temps pour déterminer la méthode que vous allez utiliser pour aborder chaque point (tour de table, post-it, débat, ...), pour identifier les points qui vont poser problème et réfléchir (peut-être à plusieurs) à la manière de les aborder. Un plan d'animation peut être un outil intéressant.

Exemple :

Point	Objectif	Méthode	Moyens	Animateur	Temps
Restauration du moulin	Determiner la part de cofinancement publique.	Introduire Analyser le budget projet Réaliser un schéma part publique/privée (flipchart) Questions receveur Cataloguer les mesures à prendre (flipchart) Conclure	Note de Mr D. Budget de la fiche-projet Budget communal Invité : receveur communal	Phil	45'

- la convocation :
  - ➔ premier document de contact avec les membres du GAL, la convocation doit amener les informations nécessaires à la bonne organisation de la réunion (date, lieu, heure, invités). Elle doit aussi être engageante, conviviale et donner envie de venir (pourquoi pas proposer le verre de l'amitié ? une dégustation de produits locaux d'un des membres du GAL ? ...).
  - ➔ Elle présente également l'ordre du jour. L'ordre du jour peut être « trié » : points décisionnels, points informatifs, points budgétaires, points logistiques. L'ordre du jour peut également être plus long et déjà donner quelques informations sur les sujets abordés (méthode de Françoise GODENIR, coordinatrice GAL Au Fil de la Pierre).
  - ➔ Il est important que les membres du GAL puissent eux-mêmes participer à l'élaboration de l'ordre du jour. Ils sont ainsi impliqués, écoutés, pris en compte.
- le dossier préparatoire :
  - ➔ toute une série de documents ne peuvent être lus/découverts en séance. Ils peuvent être envoyés avec la convocation, préalablement au CA.
  - ➔ Il peut contenir une grille, un tableau présentant l'état d'avancement des projets (méthode de Marie Langhendries, coordinatrice GAL Culturalité). Vu sa diffusion préalable, lors du CA, les membres peuvent passer assez rapidement à des questions d'éclaircissement sur les projets.

- Il peut également contenir des notes réalisées par le coordinateur, les chargés de mission, des extérieurs qui ont une demande à formuler au CA (ex : la Cellule d'animation qui souhaite rencontrer des membres du GAL avec des partenaires finlandais réalise une petite note à l'attention du CA, présentant les objectifs de la rencontre, les aspects logistiques, ...).
- le dialogue : des points sensibles à aborder en réunion peuvent être préalablement discutés entre le coordinateur et la personne concernée. Cela permet d'avoir un point de vue clair sur le problème, de dédramatiser s'il y a lieu, de préparer ensemble ce point de l'ordre du jour et d'ainsi éviter de longues discussions ou débats, des frustrations, ...

#### **a) Animer les Conseils d'Administration.**

Il n'y a pas de méthode-miracle. Chaque CA se déroule dans une ambiance, un contexte spécifique politique ou non.

Voici pourtant quelques principes qui peuvent être d'application dans chaque contexte.

- L'ordre du jour est validé en début de séance (compléter le divers, réorganiser certains points si des participants doivent partir plus tôt).
- Pour chaque point de l'ordre du jour, une introduction peut préciser l'objectif à atteindre au terme de la séance (ex : concernant la restauration du moulin, nous devons décider aujourd'hui quelle sera la part de cofinancement publique apportée.) et déterminer la marche à suivre (ex : pour aborder ce point, je vous propose de lire la note de Mr D., d'analyser le budget et de faire un tour de table sur ...) ainsi que le temps imparti pour ce point.
- L'animateur ou le président de la séance doit coordonner les prises de parole et veiller à ce que chacun puisse s'exprimer (il est intéressant de noter sur un petit bout de papier combien de personnes prennent la parole lors des CA. On peut être surpris ...). Il veillera également à éclaircir les malentendus et à ramener les attaques personnelles à un niveau objectif.
- Au terme de chaque point, l'animateur peut résumer les résultats de la discussion et mettre en avant les décisions prises, les mesures à prendre, la répartition des tâches et les délais d'exécution.

#### **Idées sympas**

- Organiser des CA décentralisés (dans les différentes communes, chez les partenaires, ...) et éventuellement en deux temps (CA classique et présentation du projet du partenaire chez qui on se trouve, dégustation, rencontres, débat sur un point, ...)
- Présenter l'état d'avancement des projets sur base d'un tableau, d'une grille, identique à chaque CA.
- Varier les présentateurs : ne pas hésiter à inviter les chargés de mission, à impliquer un membre dans la présentation d'un point qui le concerne plus, à faire venir des extérieurs pour une information plus spécifique.
- Varier les supports : tableau, schémas, organigrammes, photos, film, flipchart, Powerpoint.

#### **a) Le compte-rendu**

La loi prévoit qu'une ASBL tienne un registre des décisions prises et qu'il soit consultable par les membres. Le procès-verbal est un outil intéressant qui permet de garder des traces écrites de discussions, de décisions, ... mais qui peut aussi être un outil mobilisateur et convivial.

Les qualités d'un compte-rendu :

- il mobilise les gens, en les amenant à poursuivre le travail entrepris et en renforçant leur adhésion aux objectifs :

- pour chaque point : rappeler l'objectif, mettre en avant les décisions concrètes ou les questions en suspens, les responsables et les délais d'exécution -> *compte-rendu de résultats ou décisionnel*.
  - ne pas hésiter à mettre en annexe les composantes d'un débat (si vous avez besoin de garder des traces de qui dit quoi) -> *compte-rendu de déroulement*. Ce type de compte-rendu fait office de preuve (ex : débats parlementaires). Il convient bien dans des situations de conflit, de remise en question, de problème de confiance, ...
- il est compréhensible même par ceux qui n'ont pas assisté à la réunion :
    - faire des phrases
    - donner suffisamment de détails
    - faire relire par un extérieur
  - il est clairement identifiable :
    - rappeler les éléments de contexte (date, lieu, présents, excusés, absents, ...)

## 2. Ressources

### 2.1. Personnes-ressources /contacts

### 2.2. Sitothèque

<http://management.journaldunet.com/dossiers/0309reunion/conseils.shtml>

→ les cinq règles de l'animateur efficace

<http://www.rennes.cci.fr/FicheInfo.asp?idrubriquefi=RFI00007&idfichinfo=IFI00742>

→ animer une réunion

### 2.3. Documents de référence

SEIFERT Joseph, Visualiser, présenter, animer, éd. De Boeck Université, 2002

OURY Pascaline, Rédiger pour être lu, éd. De Boeck Université, 2000

GAYERIE Jean-Pierre, Guide de l'écrit – Mieux communiquer en milieu territorial, éd. La lettre du cadre territorial, réf. 163, 2004

Ministère de la Justice, Les ASBL, réf. D/2003/7951/FR/217

## 3. Commentaires

Cette fiche ne se veut pas un exemple à suivre à tout prix ... Juste quelques idées à mettre en pratique en fonction toujours du contexte dans lequel vous évoluez.

Vous avez mis au point un outil intéressant pour les Conseils d'Administration ? Faites-le nous savoir ...