

# CONDUIRE DES RÉUNIONS

*Les différentes réunions organisées dans l'école régulent la vie scolaire. Elles doivent être bien préparées et bien menées pour atteindre les objectifs visés.*

*Quelle fonction? Quels objectifs? Quelle durée? Le directeur doit se poser un certain nombre de questions pour que les réunions soient vécues positivement et créent un climat dynamique dans l'école.*

## LE DIRECTEUR, UN ANIMATEUR

Le directeur d'école assure la coordination nécessaire entre les maîtres et anime l'équipe pédagogique. Il suscite au sein de l'équipe toutes les initiatives destinées à améliorer l'efficacité de l'enseignement.

Le directeur est amené à organiser de multiples réunions : conseil des maîtres, conseil de cycle, conseil d'école, équipes éducatives, réunions de concertation, réunions avec les parents d'élèves. Il est l'animateur de ces réunions tout en étant garant de l'institution.

Chaque réunion a une fonction propre. Il ne suffit pas de se mettre autour d'une table et de lancer un sujet : il faut définir auparavant le but de la réunion et connaître le contexte institutionnel dans lequel elle se déroule. Des réunions, parce que bien préparées, bien menées et pas trop longues sont vécues positivement par les participants et créent un climat dynamique dans l'école.

Il est donc nécessaire de bien connaître les attributions des différents conseils (de cycles, de maîtres, d'école).

## PRÉPARER LA RÉUNION

La préparation d'une réunion ne s'improvise pas. Le directeur peut :

- provoquer une rencontre informelle avec les maîtres pour recueillir leurs avis, leurs conseils, pour connaître leurs inquiétudes, leurs réticences ou leur enthousiasme sur le sujet ;
- lister les différents participants qui seront présents, envisager *a priori* ceux qui seront à un moment hostile à un projet, à une décision et préparer des arguments pour emporter la décision ;
- classer les différents points de l'ordre du jour afin de donner un certain rythme à la réunion avec des phases intensives et des phases plus calmes ;
- préparer les documents nécessaires (clairs et synthétiques) ;
- envoyer les convocations une semaine au moins avant la réunion
- déterminer des temps pour chaque point de l'ordre du jour et préparer un tableau avec les différents points de l'ordre du jour pour le secrétaire de séance.

Si le directeur doit faire une communication pour introduire un point de l'ordre du jour, il doit préparer son texte soigneusement. Assuré, il pourra regarder l'auditoire qui restera ainsi concentré.

## La géographie de l'espace de réunion

La géographie de l'espace de réunion est également importante : dans quelle salle aura-t-elle lieu ? comment seront disposées les tables, les chaises, les supports d'affichage ?

La disposition de la salle devra être déterminée en fonction du type de réunion : débat ; information, conférence, conseil.

L'animateur de la réunion se placera de manière à voir tous les participants et à être vu de tous. La

géographie de réunion peut induire certains comportements. Par exemple les parents d'élèves se trouveront davantage associés à des projets s'ils se retrouvent autour d'une table avec les maîtres plutôt que dans une salle de classe face au directeur assis au bureau du maître. Cependant, cette dernière disposition peut convenir si le directeur veut, après une crise grave qui touche l'école, rappeler quelques principes fondamentaux aux parents d'élèves.

## Atteindre le but visé

Le directeur, animateur de la réunion, aura bien en tête l'objectif de celle-ci et le résultat attendu. Ainsi il pourra éviter les digressions inutiles. Il sera à l'écoute de toutes les propositions. Il les listera sur un tableau puis fera échanger les participants sur chacune d'entre elles afin qu'un consensus se dégage.

### POUR RÉUSSIR UNE RÉUNION

#### Questions à se poser avant de lancer une convocation

- Quel type de réunion?

Conseil des maîtres; conseil de cycle; conseil d'école; équipe éducative; réunion de concertation; réunion de rentrée avec les parents; réunion avec des partenaires extérieurs.

- Quelle est la fonction de la réunion ou des différents points de l'ordre du jour?

Informé? présenter un projet? débattre? rendre compte? évaluer? prendre une décision? faire le point? s'expliquer? résoudre une crise? formuler une demande à la mairie?

- Qui convoquer? (participants réglementaires)
- Qui inviter? (experts, conseillers pédagogiques...) Si la présence de l'IEN paraît indispensable, il faut penser à le contacter personnellement en lui expliquant la situation.
- Quels sont les objectifs de la réunion?
- Quel est le résultat attendu?

Exemple:

- objectif de la réunion: organiser la mise en place du journal scolaire de l'école (action du projet d'école);
- résultat attendu: à la fin de la réunion, il faut que tous les maîtres se soient mis d'accord sur une organisation qui permettra la participation de toutes les classes et une parution régulière du début à la fin de l'année. Un comité de pilotage du journal sera créé.

#### Quelques principes pour bien gérer les réunions

1. Commencer à l'heure. Au fil des réunions, les habituels retardataires finiront par être ponctuels.
2. Annoncer l'ordre du jour.
3. Désigner un secrétaire de séance et lui donner un tableau de compte rendu.
4. Fixer les règles de fonctionnement de la réunion et indiquer le temps qui sera consacré à chaque point de l'ordre du jour.
5. Pour chaque point de l'ordre du jour, exposer les objectifs et le résultat attendu.
6. Éviter les digressions. Faire revenir en permanence au sujet traité.
7. Faire reformuler si nécessaire ou reformuler en demandant ensuite l'acquiescement de l'intervenant.
8. Éviter l'agressivité, rester calme, reformuler avec calme ce qui est dit sur un ton agressif: « Monsieur..., vous pensez donc que... » demander de préciser: « Qu'est-ce qui vous fait dire que... » pour obtenir des réactions du groupe.
9. Savoir mettre un problème complexe en attente. Ne pas s'obstiner si la discussion s'enlise. Indiquer qu'il sera traité lors d'une prochaine réunion (mieux préparée).

- 10. Gérer la fin de réunion : demander au secrétaire de relire les décisions prises et celles en attente ; formuler à chaque fois le travail qui reste à faire ; expliquer comment seront mises en œuvre les décisions ; quelles sont les réflexions à mener jusqu'à la prochaine réunion ? Si possible indiquer la date de la prochaine réunion.
- 11. Le directeur est l'animateur de la réunion. Il est en même temps le garant du cadre institutionnel fixant les compétences des différents conseils qu'il préside. Dans les autres réunions il veille au respect du règlement intérieur et de la déontologie propre à l'éducation nationale. Il doit arrêter la réunion s'il pense qu'il y a dérive hors du cadre institutionnel et doit en permanence rappeler les compétences de l'assemblée.

La difficulté pour le directeur d'école réside dans le fait qu'il doit assurer deux rôles :

- un rôle facilitateur pour que chacun puisse s'exprimer et faire avancer ses propositions ;
- un rôle d'acteur pédagogique de terrain avec ses propres convictions et ses attentes.

### Méthode

C'est toute l'équipe qui doit se donner des méthodes pour rendre les réunions efficaces. Comme on le fait en classe avec les élèves, chaque type de réunion doit avoir son rituel pour que chacun puisse en connaître le déroulement et que les différentes responsabilités puissent être partagées sans qu'on ait à redéfinir la méthode à employer à chaque fois.

Mieux vaut plusieurs réunions courtes qu'une réunion trop longue et épuisante.

L'ordre du jour doit être précis. Par exemple, négocier avec les parents ce qu'ils souhaitent faire apparaître à l'ordre du jour du conseil d'école.

Bien préparer tous les documents nécessaires à la bonne tenue de la réunion. Faire des photocopies des documents sur lesquels on va débattre. On peut aussi faire parvenir certains documents en même temps que la convocation (projet de règlement intérieur).

Attention aux questions diverses. Les lister et les traiter dans une autre réunion.

Ne pas oublier de faire une courte synthèse en fin de réunion pour faire le point sur les sujets traités, ce qu'il reste à faire et rappeler les futures échéances et réunions à venir.

### Outils

Tableau pour le compte rendu du secrétaire de séance.