

# Procès-verbal de réunion : le guide complet pour bien rédiger ce compte rendu de réunion formel



# Table of contents

- 1      Qu'est-ce qu'un procès-verbal de réunion ?**
- 2      Quand rédiger un procès-verbal de réunion ?**
- 3      Comment rédiger un procès-verbal de réunion ?**
  - Style et approche générale d'un procès-verbal de réunion
  - Éléments essentiels du compte rendu de réunion
  - Approbation du procès-verbal de réunion
  - Publication et droits d'accès au procès-verbal de réunions
  - Pour terminer : checklist pour un procès-verbal de réunion efficace

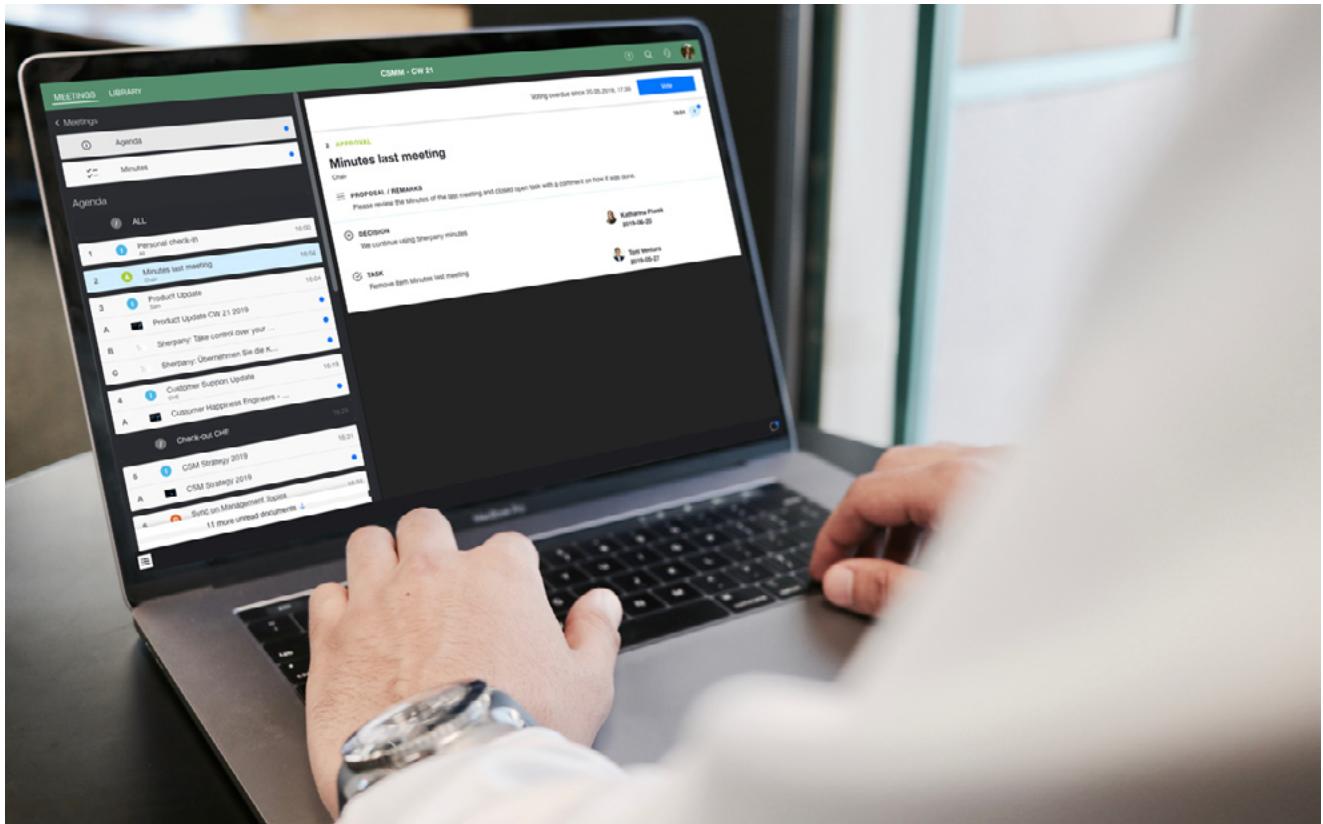


# 1.

# Qu'est-ce qu'un procès-verbal de réunion ?

Le procès-verbal d'une réunion est communément reconnu comme le compte rendu d'une réunion formelle, incluant des informations sur le processus de prise de décision et les décisions, actions et responsabilités résultantes. Il est généralement rédigé par un secrétaire ou un participant à la réunion à qui la responsabilité de sa rédaction a été confiée.

Les procès-verbaux des réunions, en particulier ceux du comité exécutif et du conseil d'administration, sont reconnus comme des documents officiels par les tribunaux et les auditeurs. Dans de nombreux cas, si une entreprise doit se rendre au tribunal pour défendre ou nier une position, celui-ci s'appuie sur le procès-verbal de la réunion. Lorsqu'une entreprise prend une décision et ne l'enregistre pas dans le procès-verbal, le tribunal peut écarter cette décision des preuves.



# 2.

## Quand rédiger un procès-verbal de réunion ?

La question de savoir quand rédiger un procès-verbal de réunion varie en fonction de plusieurs facteurs distincts :

- Le type de réunion,
- La région où se tient la réunion,
- Le secteur de l'organisation, et
- Le statut de l'organisation.

Par conséquent, avant la tenue de toute réunion, il est important que toutes les parties concernées comprennent l'importance et l'objectif de la réunion, le rôle de chaque participant et leurs obligations légales respectives.<sup>1</sup>

Par exemple, en France, la recommandation officielle de l'IFA, l'Institut français des administrateurs, est de formaliser les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration. D'autre part, l'ICSA, l'Institut sur la gouvernance, définit spécifiquement les réunions du Conseil d'administration comme "la forme la plus élevée de prise de décision interne d'une organisation". Selon cette définition, les procès-verbaux des réunions sont considérés comme le compte rendu interne le plus exact de ces dernières.<sup>2</sup>

# 3.

# Comment rédiger un procès-verbal de réunion ?

## Style et approche générale d'un procès-verbal de réunion

De nombreux éléments doivent être pris en considération en ce qui concerne le style de rédaction et le format des procès-verbaux de réunions. Les voici ci-dessous :

### Le niveau de détails

D'après les experts en science des réunions - avis que nous partageons - les procès-verbaux de réunions ne devraient pas se concentrer sur un niveau de détails trop élevé, sous peine de créer de la confusion chez les personnes qui les lisent. D'un autre côté, le procès-verbal ne doit pas être trop vague et général non plus.

Ainsi, assurez-vous de trouver le bon niveau de détails : notez non seulement ce qui a été discuté pendant la réunion, mais veillez aussi à bien enregistrer les mesures qui ont été prises suite aux débats (décisions, tâches et responsabilités).<sup>3</sup> Ceci permettra par la suite de favoriser un meilleur suivi des décisions et de l'exécution.

Lorsque vous rédigez un procès-verbal de réunion, gardez à l'esprit les recommandations suivantes :

- Chaque point de l'ordre du jour doit être expliqué en détail, y compris le nom du responsable de chaque point, ainsi que, en cas de vote, ceux qui ont voté pour, contre et se sont abstenus.
- Le procès-verbal doit contenir des détails essentiels, notamment les noms des participants et des parties prenantes externes, leur rôle dans la réunion, ainsi que les documents utilisés ;
- Consignez la date, l'heure et le lieu de la réunion, un aperçu des discussions, le contexte et l'objectif de la réunion, les conclusions des réunions précédentes, les décisions prises et les tâches et décisions qui en découlent.

## **Le temps des verbes**

Vous devez toujours rédiger les procès-verbaux des réunions en utilisant le passé avec des verbes au conditionnel qui font référence à des actions futures possibles.<sup>4</sup>

## **Ayez à portée de main un guide de rédaction**

Votre organisation doit disposer d'un guide de style qui vous indique comment utiliser les caractères gras et les majuscules pour des mots clés tels que : Approuvé, Décidé, Résolu, Noté Accepté, et Convenu, etc. Vous devez enregistrer toutes ces actions avec leur(s) conclusion(s).<sup>5</sup>

## **Mots utiles et acronymes**

Les procès-verbaux doivent être rédigés aussi clairement et concis que possible. Les adjectifs inutiles, le langage ambigu et les acronymes non définis devraient être évités. En outre, vous devez également éviter toute référence ou terminologie interne à l'entreprise, sauf si cela est absolument nécessaire.<sup>6</sup>

# **Éléments essentiels du compte rendu de réunion**

Les procès-verbaux incluent des éléments essentiels qui apparaissent non seulement dans son corps, mais aussi au début et à la fin. Les voici :

## **Éléments au début du procès-verbal**

Avec l'augmentation de la durée et de la fréquence des réunions au cours des 50 dernières années, les dirigeants passent aujourd'hui 23 heures par semaine en réunion.<sup>7</sup> Toutefois, ces heures supplémentaires passées en réunion ne sont pas toutes efficaces.<sup>8</sup>

Les réunions sont considérées comme efficaces lorsqu'un objectif est fixé à l'avance et que les points de l'ordre du jour de la réunion reflètent cet objectif. Il faut aussi inclure le partage des documents de référence pour chaque point afin que les participants puissent se préparer correctement avant le début de la réunion :

En plus de cela, partagez des informations préliminaires telles que :

- La date de la réunion ;
- L'heure et le lieu de la réunion ;
- Si la réunion est sous format présentiel, hybride ou à distance ;
- Les fonctions complètes des personnes présentes ainsi que leur rôle lors de la réunion ;
- La présence éventuelle d'un quorum (conformément aux statuts de l'organisation).

## Éléments à la fin du procès-verbal

Une fois la réunion terminée, vous devez publier et distribuer le procès-verbal de la réunion et le plan d'action établi. En faisant cela immédiatement après la réunion, vous vous assurez que les détails du procès-verbal sont exacts et vous encouragez tous les participants à se responsabiliser quant aux actions et à commencer à les exécuter.<sup>9</sup>

Les meilleures pratiques en matière de gestions des réunions montrent que pour la conclusion du procès-verbal de la réunion, vous devriez également envisager d'enregistrer les informations suivantes :<sup>10, 11</sup>

- L'heure à laquelle la réunion s'est terminée ;
- Les noms du responsable de la réunion et du rédacteur du procès-verbal ;
- Les noms de tous les membres présents et la raison pour l'absence des autres ;
- Un résumé rapide du procès-verbal et des conclusions des réunions précédentes ;
- L'ordre du jour de la réunion ; dont chaque point est résumé en 1-2 lignes ;
- Toute décision prise, ainsi que le nom de la personne chargée de chaque action qui en découle ;
- La date et l'heure de la prochaine réunion.

## Éléments au corps du procès-verbal

Lorsque l'on réfléchit à la manière de rédiger un procès-verbal de réunion, il est important de se rappeler que les procès-verbaux sont des comptes rendus de décisions stratégiques essentielles et que ces décisions doivent être comprises par ceux qui n'ont pas assisté à la réunion.<sup>12</sup>

Communiquez les décisions et leur contexte : en tant que rédacteur du procès-verbal, l'un de vos plus grands défis est de communiquer à la fois le processus de prise de décision et les décisions prises, sans trop entrer dans les détails. En outre, vous devez garder à l'esprit que les procès-verbaux des réunions - en particulier ceux du comité exécutif et du conseil d'administration - sont reconnus par les tribunaux comme des enregistrements juridiques. Il est donc important d'être exact et concis sur ce point.

Incluez l'ordre du jour : l'ordre du jour de la réunion est un élément crucial dans le corps du procès-verbal. Avec ce dernier, qui sert de soutien et de fil conducteur, le responsable de la réunion peut donner le ton juste et positif pour que la réunion soit productive, en commençant par exemple en demandant aux participants leur avis sur chaque point.<sup>13</sup>

Lorsque vous incluez l'ordre du jour, il est aussi intéressant d'examiner le procès-verbal de la dernière réunion.<sup>14</sup> Cela permet d'assurer la continuité sur un défi spécifique à relever, ou des objectifs à atteindre.

Le responsable de la réunion doit ainsi faire de son mieux pour diriger et animer la réunion, en gardant les discussions ciblées sur les points de l'ordre du jour, dans les temps, et en évitant les biais à la prise de décision.

Vote et décisions : l'ordre du jour de la réunion est approuvé par un vote des participants et signé par le responsable de la réunion, et les changements ne sont possibles que par consentement général, ou par un vote à la majorité des deux tiers.<sup>15</sup>

En outre, les décisions finales de la réunion doivent être enregistrées ainsi que certains noms spécifiques des présentateurs relatifs à des points donnés de l'ordre du jour. Selon les experts, les rédacteurs de procès-verbaux, tels que les secrétaires d'entreprise, ne doivent enregistrer le nom de personnes spécifiques dans le procès-verbal de la réunion que si elles se sont exprimées, si elles font une recommandation ou si elles ont une expérience professionnelle spécifique sur un sujet.<sup>16</sup>

## **Robert's Rule of Order:**

les décisions ne sont pas prises par des individus isolés, mais par un groupe - ou quorum. Le Robert's Rule of Order, considéré comme la norme pour la gestion des réunions aux États-Unis, définit ainsi le quorum.<sup>17</sup>

**Vote majoritaire du quorum :** La plupart des comités de direction précisent les conditions du quorum dans leurs statuts individuels. Un vote majoritaire du quorum signifie qu'une décision a été prise. Mais, parfois, ce vote majoritaire n'est pas atteint - parce que tous les membres du quorum ne se présentent pas à la réunion, par exemple. Bien que les affaires officielles ne puissent être menées en l'absence de quorum, il existe des exceptions, comme la définition du quorum par le conseil ou la décision de lever la séance. Le procès-verbal de la réunion doit refléter tout débat ou discussion qui a eu lieu, sans mentionner les noms individuels des administrateurs ou des intervenants - sauf demande expresse de ces derniers. L'idée sous-jacente est de démontrer que la discussion a abouti à un consensus tout en évitant de pointer du doigt un individu - et de risquer sa responsabilité à tout moment à l'avenir.<sup>18</sup> En outre, l'enregistrement des discussions doit faire une distinction claire entre les sujets importants et les questions habituelles.

**Dissidence :** une autre exception à l'obligation de nommer les personnes est le cas de la dissidence. Étant donné que la plupart des résolutions du comité exécutif et du conseil d'administration sont unanimes, il est essentiel de nommer les personnes qui s'abstiennent ou qui sont dissidentes afin de refléter fidèlement le débat.<sup>19</sup> Lorsque cela est demandé, les noms des personnes dissidentes spécifiques doivent être enregistrés dans les procès-verbaux des réunions avec la raison de leur opinion dissidente.<sup>20</sup>

Responsabilités liées à l'exécution : en outre, les rédacteurs de procès-verbaux peuvent inclure les noms des personnes responsables d'actions spécifiques pour l'exécution des décisions à enregistrer. Certains comités disposent même d'un calendrier distinct pour les actions, qui comprend les personnes qui en sont responsables, ainsi que les délais correspondants. Il est essentiel d'inclure le calendrier car il s'agit d'une partie essentielle de l'exécution des actions convenues. L'inclusion d'un calendrier dans le procès-verbal de la réunion contribue également à responsabiliser la direction.<sup>21</sup>

Abstention : l'abstention en raison d'un conflit d'intérêts est un autre cas où les noms des personnes doivent être consignés dans le procès-verbal de la réunion. Il n'est pas nécessaire d'enregistrer la raison du conflit d'intérêt de l'individu dans le procès-verbal de la réunion.<sup>22</sup> Les administrateurs, en particulier, doivent faire de leur mieux pour éviter les situations dans lesquelles leurs intérêts personnels sont en conflit avec ceux de la société. Cela n'est pas toujours possible, et lorsqu'un conflit d'intérêt survient et ne peut être évité, il incombe au secrétaire général de se renseigner sur les mesures que l'administrateur peut prendre en vertu de la loi (par exemple, informer le conseil d'administration et voter ou s'abstenir complètement de voter).<sup>23</sup> Lorsque cela est nécessaire, les administrateurs doivent déclarer leur intérêt et le faire autoriser par les autres administrateurs - soit en personne, lors d'une réunion, soit par écrit.<sup>24</sup> Il peut alors être discuté et enregistré dans le procès-verbal de la réunion suivante.

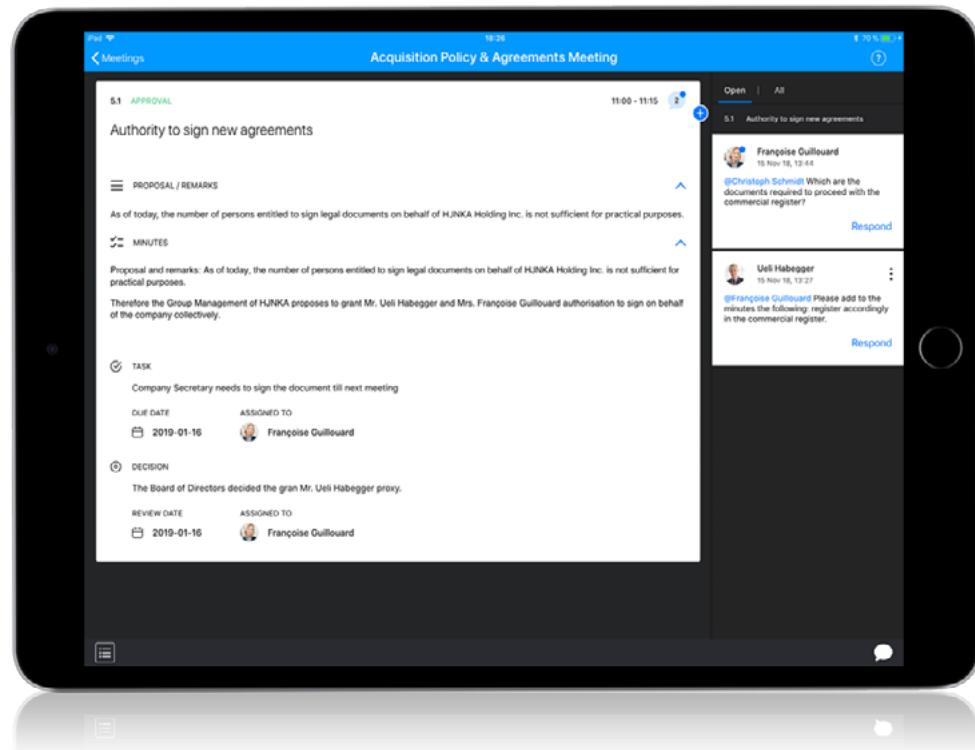
## Approbation du procès-verbal de réunion

Après une réunion, le rédacteur du procès-verbal, ou dans le cas des réunions du conseil d'administration, le secrétaire général, est chargé de veiller à ce que les projets de procès-verbaux soient examinés et approuvés par les participants. Une fois l'examen terminé, le procès-verbal de la réunion peut être distribué à tous les participants.<sup>25</sup>

Les procès-verbaux sont souvent approuvés officiellement lors de la réunion suivante.<sup>26</sup> Une fois qu'ils sont approuvés, ils ne peuvent plus être modifiés, à moins qu'une autre réunion ne soit organisée, et la modification est notée dans le procès-verbal de cette réunion.<sup>27</sup> En outre, dans le cas des réunions du conseil d'administration, il incombe au secrétaire général de conserver une copie permanente de ces procès-verbaux finalisés pour l'organisation.<sup>28</sup>

Le processus de révision des procès-verbaux, ainsi que leur approbation, est beaucoup plus rapide avec l'aide d'une solution centralisée et numérique, que ce soit pour le conseil d'administration ou pour les équipes de direction. Ceux-ci peuvent être facilement tracés - ce qui peut être particulièrement important dans les cas où les procès-verbaux de réunion sont utilisés devant les tribunaux.

Une solution de gestion des réunions facilite donc ce processus, en plus de permettre un gain de temps et d'efficacité considérables : les procès-verbaux peuvent être approuvés peu de temps après la réunion, ce qui accélère l'exécution des tâches de suivi.<sup>29</sup>



# **Publication et droits d'accès au procès-verbal de réunion**

Les procès-verbaux de réunion contiennent souvent des informations importantes et sensibles concernant le fonctionnement interne d'une organisation. C'est pourquoi il existe différentes politiques qui précisent clairement quelles parties sont autorisées à y accéder.

Au Royaume-Uni, par exemple, les procès-verbaux sont considérés comme des documents internes de l'entreprise et les PDG, les comités et les membres du conseil d'administration sont autorisés à y accéder, mais pas les actionnaires. Il existe toutefois des exceptions à cette règle. Certains organismes de réglementation ont commencé à publier les procès-verbaux sur le site web de leur entreprise, et les auditeurs ont parfois besoin de les consulter pour compléter leur inspection. Certaines organisations résolvent le problème de l'octroi de l'accès à des tiers, tout en protégeant la confidentialité, en limitant l'accès aux partenaires d'audit principaux, ou en accordant un accès visuel uniquement si les documents sont accessibles sous forme numérique.<sup>30</sup>

# Pour terminer : checklist pour un procès-verbal de réunion efficace

Maintenant que nous avons exploré le contexte du procès-verbal de réunion et examiné en profondeur les différents éléments qui le composent, nous avons le plaisir de partager avec vous une courte checklist à utiliser lors de la rédaction de vos procès-verbaux de réunion :<sup>31</sup>

- Le nom de l'organisation ;
- L'heure, la date et le lieu de la réunion ;
- L'objectif de la réunion ou le résumé de l'ordre du jour ;
- Le nom des participants, ainsi que leur rôle dans la réunion ;
- Les noms des personnes absentes de la réunion et la raison de leur absence ;
- Si le quorum a été atteint ou non ;
- Un registre clair des résolutions demandées et si elles ont été exécutées ou rejetées, ainsi que le nom du membre qui a demandé, s'est abstenu ou a rejeté la résolution ;
- S'il y a eu un conflit d'intérêts ;
- L'heure à laquelle la réunion s'est terminée ;
- La date, l'heure et le lieu de la prochaine réunion.

# Sources

- 1 ICSA, The Governance Institute. Feedback statement: The practice of minuting meetings. September 2016.
- 2 ICSA, The Governance Institute. Feedback statement: The practice of minuting meetings. September 2016.
- 3 Panning, Jeanette. Do's and Don't for Meeting Minutes. ASAE. September/October 2016 Issue.
- 4 ICSA, The Governance Institute. Feedback statement: The practice of minuting meetings. September 2016.
- 5 Releise, Dossier. Le procès-verbal du conseil d'administration en 15 questions/réponses. Les Echos Entrepreneurs. May 13, 2013.
- 6 Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals. Corporate Minutes: A Publication for the Corporate Secretary. February 2014.
- 7 Sherpany website. Breaking away from today's meeting madness. February 28, 2019.
- 8 Heathfield, Susan M. How to Run Effective Business Meetings That Produce Results. The Balance. October 22, 2018.
- 9 Releise, Dossier. Le procès-verbal du conseil d'administration en 15 questions/réponses. Les Echos Entrepreneurs. May 13, 2013.
- 10 ICSA, The Governance Institute. Feedback statement: The practice of minuting meetings. September 2016.
- 11 Jay, Antony. How to Run a Meeting. Harvard Business Review. March 1976 Issue.
- 12 ICSA, The Governance Institute. Feedback statement: The practice of minuting meetings. September 2016.
- 13 Shekshnia, Stanislav and Zagieva, Veronika. The 3 Es of Effective Board Leadership. Knowledge. Insead: The Business School for the World. August 24, 2017.
- 14 Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals. Corporate Minutes: A Publication for the Corporate Secretary. February 2014.
- 15 Article 11-A. The Order of a Business Meeting. West Side Toastmasters Meeting.

- 16 ICSA, The Governance Institute. Feedback statement: The practice of minuting meetings. September 2016.
- 17 Robert's Rules Online. RulesOnline.com. 2013.
- 18 Corporate Board Minutes: A Director's Guide. National Association of Corporate Directors. 2013.
- 19 Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals. Corporate Minutes: A Publication for the Corporate Secretary. February 2014.
- 20 ICSA, The Governance Institute. Feedback statement: The practice of minuting meetings. September 2016.
- 21 Corporate Board Minutes: A Director's Guide. National Association of Corporate Directors. 2013.
- 22 Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals. Corporate Minutes: A Publication for the Corporate Secretary. February 2014.
- 23 Pearse Trust. A Conflict of Interest: When & How to Make the Declaration. August 29, 2016.
- 24 Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals. Corporate Minutes: A Publication for the Corporate Secretary. February 2014.
- 25 Ibid.
- 26 ICSA, The Governance Institute. Feedback statement: The practice of minuting meetings. September 2016.
- 27 Corporate Board Minutes: A Director's Guide. National Association of Corporate Directors. 2013.
- 28 Fiechter, Raffael. Digitalisation, a key tool in decision-making? Sherpany website. April 19, 2018.
- 29 ICSA, The Governance Institute. Feedback statement: The practice of minuting meetings. September 2016.
- 30 Wright, Porter. Developments in Corporate Minute Taking Best Practices. Banking and Finance Law Report. Porter Wright. February 17, 2011.
- 31 Matulich, Serge and Currie David M. Handbook of Frauds, Scams and Swindles: Failures of Ethics in Leadership. CRC Press. April 19, 2016. Pgs 225 -281.