



Regards sur une assemblée générale réussie

Pour commencer

Il y a des organismes où l'assemblée générale se déroule parfaitement bien, mais c'est malheureusement rare. Si la réalité dans votre organisme est différente, voici le chapitre qu'il faut lire attentivement.

L'assemblée générale annuelle ou spéciale devrait être le moment fort de la vie démocratique d'un organisme. Cela devrait être un rendez-vous annuel attendu avec impatience, celui où tous les membres se rencontrent pour faire le point sur leur mouvement, faire le bilan, adopter certains rapports, planifier l'avenir, célébrer les bons coups, consolider leur engagement concernant les valeurs qu'ils partagent, faire le plein d'enthousiasme et choisir les administrateurs.

5.1 Participation et engagement des membres aux assemblées délibérantes

Il n'y a pas de place ici pour la pensée magique. La participation et l'engagement, comme les bons fruits, se cultivent patiemment. Il n'existe pas d'assemblée générale réussie sans bonne préparation et le renouvellement des administrateurs de qualité est intimement lié à une démarche bien orchestrée.

L'assemblée des membres

L'assemblée des membres constitue un moment privilégié pour échanger sur les orientations, les buts, les objectifs et les priorités d'action. Il s'agit d'un lieu de discussion et de décision **collective**. Cet espace démocratique prend forme et s'enracine dans la participation et la contribution des membres à ce lieu privilégié d'échanges et d'enrichissement, d'où émerge le pouvoir collectif. Comme le mentionne Francine Girard, « l'assemblée générale est une réunion de personnes qui désirent étudier, discuter, débattre et trancher des questions **d'intérêt commun**³⁴ ».

L'assemblée générale est donc la manière la plus fonctionnelle de travailler quand un organisme constitué de membres doit prendre des décisions, **à la condition que ces derniers y assistent et y participent activement**. La participation à l'assemblée générale constitue un droit essentiel du membre et ce droit est assujéti à son tour à une responsabilité individuelle. ***Être responsable de soi, c'est aussi être solidaire des décisions démocratiques!***

De la participation à l'engagement

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'organisation démocratique de notre société tire sa légitimité de la participation et de l'engagement des citoyens. La notion de **participation** fait référence à l'appartenance à un groupe d'individus qui partagent les mêmes intérêts, valeurs et objectifs, et qui œuvrent, sur cette base commune, à améliorer leurs conditions et leur qualité de vie.

³⁴ http://www.inm.qc.ca/pdf/grandedeclaration/05_texte_assemblees_code_de_procedure.pdf

Elle se manifeste de diverses manières : « se tenir informé, être actif au sein de son groupe, réaliser des activités, proposer un projet, manifester de la curiosité ou de l'intérêt...³⁵ » et participer à l'assemblée générale.

L'engagement, pour sa part, suppose un degré d'implication plus élevé et significatif, tel le fait d'assumer des responsabilités au sein même de l'organisation. Il « renvoie à l'avant et à l'après de l'assemblée : décision d'aller à l'assemblée et au suivi entre les assemblées à l'égard de l'application des décisions collectives³⁶ ».



³⁵ *Prends ta place* « Guide à l'intention des jeunes participant ou désirant participer aux lieux décisionnels de la région des Laurentides, page 4.

³⁶ François Robert, *Engagement et participation en assemblée délibérante*, Presses de l'Université du Québec, 2007, page 198.

Niveaux d'engagement

Niveau 1

**Simple client consommateur
de services**

Membre « fantôme »

- renouvelle annuellement son adhésion
- « consomme » le service qui répond à ses besoins
- agit davantage comme « client » que comme membre
- est absent de la quasi-totalité de la vie associative
- n'assume pas de responsabilité et partage peu



Niveau 2

Participation

- lit les informations transmises par l'organisation aux membres
- participe aux activités sociales
- participe à l'assemblée générale annuelle
- assume, de temps à autre, une responsabilité
- fait à l'occasion des suggestions ou propose des projets



Niveau 3

Contribution

- prend clairement position
- exprime publiquement sa vision et la défend
- pilote des dossiers
- agit comme porte-parole dans un dossier
- anime un groupe de travail
- défend les intérêts de l'organisation
- s'implique dans les décisions émanant de l'assemblée en aval comme en amont
- prend une responsabilité dans l'organisation d'une activité sociale
- contribue à la rédaction du bulletin de l'organisme...

**Membre impliqué
et contributif**

5.2 Trois stratégies pour une assemblée générale réussie

Pour passer d'une formalité rigide à un événement intéressant!

Ce moment crucial de la vie associative et démocratique qu'est l'assemblée générale est souvent perçue comme une simple formalité administrative contraignante, une obligation légale, statutaire et agaçante.

Il est vrai que la 3^e partie de la Loi sur les compagnies du Québec oblige les OSBL à tenir au moins une assemblée générale par année et à y traiter obligatoirement de trois à quatre sujets. De toute façon, la première partie de la Loi, concernant les entreprises, et la deuxième partie, concernant les coopératives, imposent la même obligation à ces deux autres types d'incorporation. Nous avons la chance de vivre dans un régime démocratique, il faut en profiter!

Pour réussir son assemblée générale, il faut aller bien au-delà des obligations légales – qui en réalité sont peu nombreuses – et prendre en main la vie associative.

Il y a trois grandes stratégies de base pour préparer et tenir une assemblée générale intéressante et productive.

Une assemblée générale bien préparée est gage de succès. Elle favorisera une démocratie participative. L'assemblée ne doit pas être à la remorque du hasard ou du « advenue que pourra » et l'improvisation doit être à son minimum. Rien ne doit être oublié!

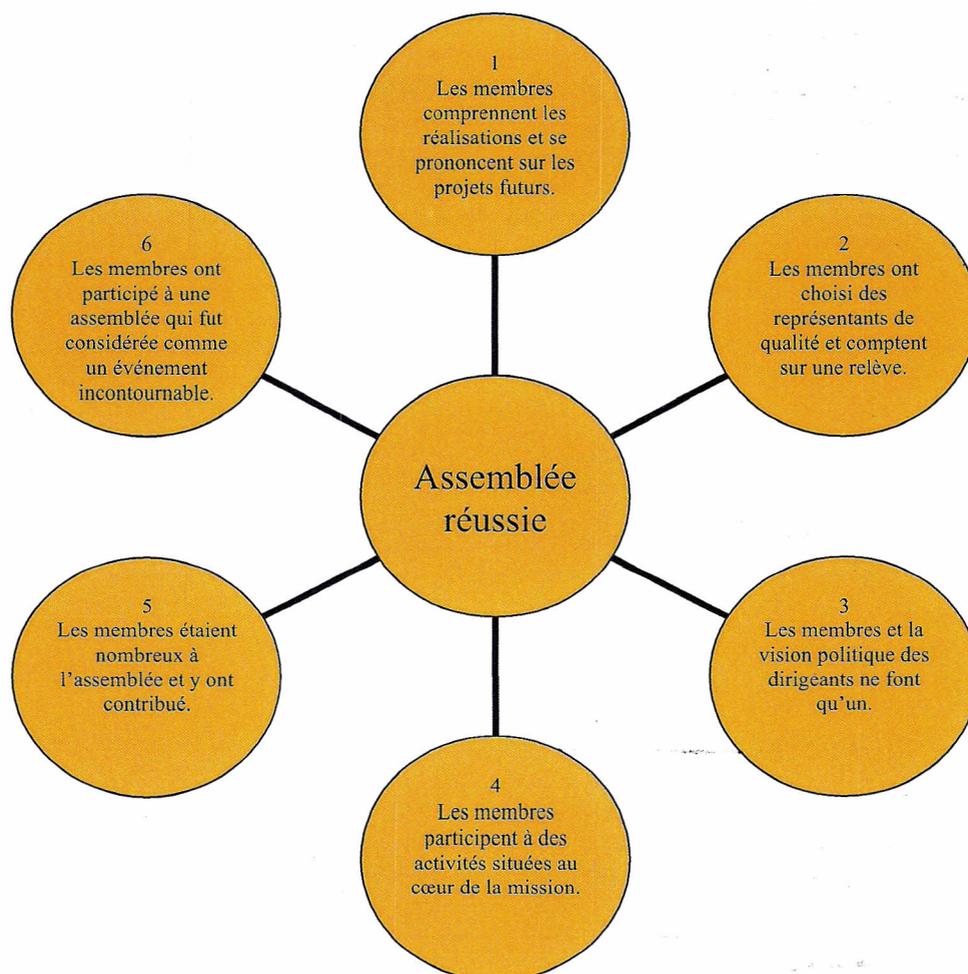
Les stratégies de base d'une assemblée générale réussie

-1- Maîtriser et humaniser les procédures	-2- Créer un événement rassembleur qui deviendra un « incontournable »	-3- Enrichir les contenus
<ul style="list-style-type: none">• L'assemblée doit se tenir dans le respect des règles de gouvernance, statutaires et démocratiques.• L'assemblée doit permettre aux participants de mieux connaître les mécanismes décisionnels et les diverses politiques en vigueur.• L'intérêt des participants doit toujours prévaloir.	<ul style="list-style-type: none">• Formule participative• Lieu agréable• Environnement adapté• Moment agréable dans un cadre de travail• Chaque membre est un acteur important• Accueil personnalisé• Déroulement dynamique• Formule d'assemblée originale• Assemblée intégrée à une <u>activité spécifique</u>• Utilisation des nouvelles technologies	<ul style="list-style-type: none">• Les participants sont conviés à enrichir la vie associative et démocratique en s'exprimant librement. « Lieu d'échanges, de discussions où les grandes orientations, les priorités, les stratégies, les moyens à entreprendre seront approfondis³⁷. »• Les participants interpellent le « pouvoir » de manière constructive et peuvent échanger.• Permettre à chacun de participer en alternant les droits de parole.• Les participants ont l'information pour s'impliquer dans le contenu.• Prendre acte du présent pour bâtir l'avenir.

³⁷ CDC Drummondville, *Mon assemblée générale, je la prépare*, novembre 2004, page 3.

Une assemblée générale est réussie quand :

1. « Elle a permis aux participants de comprendre les réalisations du conseil d'administration pendant l'année écoulée et de se prononcer sur les projets futurs;
2. Elle a pu renouveler et choisir les hommes et les femmes qui représenteront les membres dans une procédure claire et efficace;
3. Elle s'est mobilisée derrière la vision politique des dirigeants convenue par les instances de l'organisme;
4. Elle a pu participer à des activités situées au cœur de la mission de l'organisation;
5. Elle a réuni des membres nombreux et fiers de l'association à laquelle ils apportent leur contribution³⁸ ».
6. Elle s'est déroulée dans un cadre agréable, sous une formule intéressante, inclusive, participative et empreinte de plaisir.



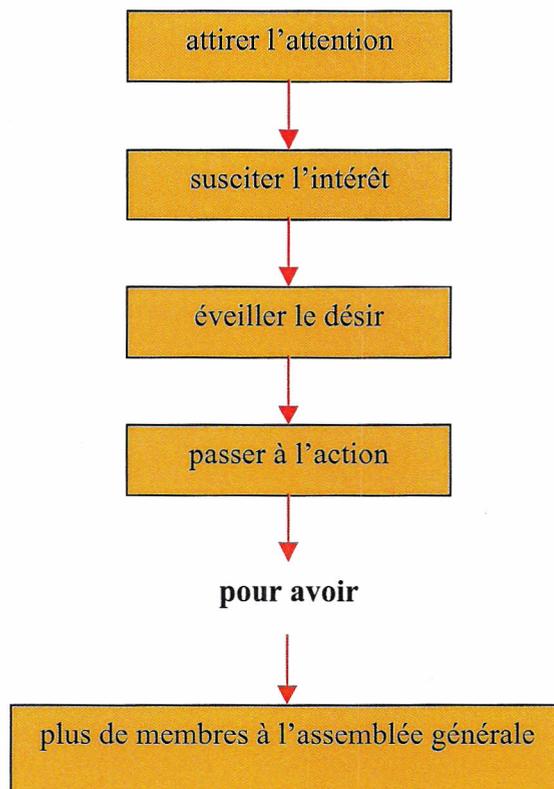
³⁸ Crédit Mutuel, *Lettre du service partenaire... associations*, mars 2009, page 3

5.3 Neuf gestes à poser pour une assemblée générale réussie

5.3.1 Faire la promotion de l'événement

Faire la promotion de l'assemblée générale mobilisera davantage les membres. Dès la planification de l'événement, il faut **présenter l'assemblée générale sous un jour favorable**, faire en sorte qu'il s'agisse d'un exercice stimulant et intéressant à inscrire à l'agenda. Stimuler l'intérêt favorisera la participation des membres.

Il faut savoir ...



5.3.2. La convocation

Sauf dispositions contraires aux règlements, pour une assemblée générale annuelle, le lieu, la date et l'heure suffisent alors que pour une assemblée spéciale ou extraordinaire, la convocation doit indiquer le ou les sujets à l'ordre du jour.

Toutefois, afin de favoriser la plus large participation possible, nous croyons que les principaux documents qui seront présentés à l'assemblée générale devraient accompagner la convocation. Certaines organisations préfèrent rédiger un document synthèse situant le contexte et mettant en perspective quelques points, laissant ainsi le soin aux participants d'approfondir leurs pensées et de mieux préparer leurs interventions.

La convocation se fait selon les dispositions apparaissant aux règlements généraux. En l'absence de dispositions à cet égard, la loi mentionne que la convocation se fait par lettre certifiée et un avis dans le journal local. Si rien n'est indiqué à vos règlements, le délai prévu est d'au moins 10 jours et se calcule en jours francs³⁹.

³⁹ Un jour franc est une journée complète de 24 heures et ne comprend pas les samedis, dimanches et jours fériés.

5.3.3 Le lieu et la date

Le choix de l'endroit est important. Si le lieu n'est pas adéquat, non adapté aux besoins et attentes des participants, ceux-ci n'éprouveront aucun plaisir et seront sûrement peu participatifs et peu constructifs. Le lieu devrait être convivial et la salle suffisamment éclairée, bien tempérée, aérée, accessible à tous et dotée des services et aides techniques nécessaires.

- Bonne capacité d'accueil
- Environnement attrayant et répondant à des normes de confort (dimension, luminosité, climatisation, sonorisation)
- Accès aux nouvelles technologies : internet, audiovisuel, PowerPoint, projections...
- Accessibilité architecturale

Les règlements laissent généralement au conseil d'administration la liberté de fixer le lieu, sinon, la Loi prévoit que l'assemblée doit se dérouler dans la localité désignée comme étant le siège social de la corporation. La Loi exige la tenue d'une assemblée à une date n'excédant pas quatre mois après la fin de votre année financière. L.C.Q., a. 98 (2)

Le choix du moment est crucial. Plusieurs membres ont un agenda personnel et public qui entre en conflit avec leur engagement communautaire. Il faut donc trouver un moment qui accommodera une majorité de membres et offrira du soutien à la majorité, par exemple la mise en place d'une halte-garderie pour les parents ou d'un service de transport.

5.3.4 L'ordre du jour

L'ordre du jour doit « découper » l'horaire de l'assemblée en blocs (temps de travail) et présenter aux membres un aperçu des activités suffisamment clair pour que ces derniers puissent comprendre la portée exacte des décisions demandées.

Il doit être suivi à la lettre et il permet, entre autres, de déterminer :

- l'objectif et la nature de la réunion;
- les points de discussion;
- le temps accordé aux différents points, repas et pauses.

Dans le milieu communautaire, nous proposons un ordre du jour plus élaboré, plus exhaustif. À titre d'exemple, nous y retrouvons généralement les points suivants⁴⁰ :

⁴⁰ CDC Drummondville, *Mon assemblée générale, je la prépare*, 4 novembre 2004.

Projet d'ordre du jour

1. Ouverture et mot de bienvenue
2. Nomination du président de l'assemblée et du secrétaire
3. Vérification des présences et constatation du quorum
4. Ordre du jour : points supplémentaires éventuels, modification au besoin, adoption

5. Lecture et adoption du procès-verbal de la dernière AGA
6. Présentation du rapport d'activités et des rapports des comités au besoin, par le président du CA, la permanence ou le bénévole responsable du comité visé
7. Présentation des états financiers, par le trésorier du CA ou le comptable mandaté
8. Opinion du vérificateur externe
9. Nomination des vérificateurs pour la prochaine année

10. Plan d'action (1 ou 3 ans) par le président du CA
11. Prévisions budgétaires (1 ou 3 ans) par le trésorier du CA
12. Échange en plénière sur le plan d'action et les prévisions

13. Modifications aux règlements, si nécessaire

14. Élections au conseil d'administration
15. Levée de l'assemblée

L'ordre du jour doit favoriser la participation des membres, l'actualisation des priorités et faire le point sur la vie associative de votre organisme.

Dans un souci de transparence, la présidence de l'assemblée devrait être occupée par une personne extérieure à l'organisation, neutre et au fait des procédures des assemblées délibérantes.

5.3.5. La durée

Après deux heures de présentation et d'échanges, la concentration des membres atteint un niveau de saturation. Une pause doit être prévue afin de respecter les capacités de chacun et de maintenir un climat de saine collaboration. Limitez la durée de votre assemblée, menez l'assemblée avec un souci d'efficacité afin de déboucher sur des actions concrètes et rassembleuses. Ceci est encore plus vrai en présence de personnes présentant une limitation fonctionnelle, telle que des difficultés de concentration après un traumatisme craniocérébral, l'obligation de recourir à la lecture labiale, une déficience intellectuelle, etc.

5.3.6 Au sujet du déroulement⁴¹

- Soyez bref : un rapport d'activités concis et précis est préférable à une longue dissertation dans laquelle il est difficile de s'y retrouver.
- Lorsque vous incluez des statistiques, expliquez, nuancez et décrivez-les.

⁴¹ Corporation de développement communautaire du Roc, Chicoutimi, *L'assemblée générale c'est quoi? ça fait quoi?*, 2004, page 11

- Donnez-vous une procédure pour la réalisation de votre rapport d'activités, écrivez-la et gardez-la soigneusement dans vos archives. Il peut être avantageux de formaliser le processus, ce que nous n'avons pas tendance à faire dans les organismes communautaires. D'une année à l'autre, ceci facilitera la comparaison entre les données et la rédaction du rapport. De plus, une procédure formalisée facilitera la transition lors d'un changement de personnes à la direction. Pensez à votre succession!
- Soyez honnête. Il vaut mieux dire la vérité, expliquer les écarts, les erreurs ou les bévues que de les camoufler. Il s'agit de belles occasions d'apprendre et de mieux faire à l'avenir. Un bailleur de fonds ne devrait pas vous couper les vivres si vous n'avez pas atteint vos objectifs, dans la mesure où vous expliquez les écarts et prévoyez des moyens de redresser la situation l'année suivante.
- Mettez votre monde à contribution : votre équipe, votre CA, vos bénévoles. Votre rapport d'activités sera ainsi plus complet. Bien souvent, par leur position dans l'organisation, ces personnes ont une analyse pertinente de la situation et d'excellentes idées pour la maintenir et l'améliorer.
- Il est primordial de soutenir l'attention des participants. Votre assemblée générale doit être vivante et dynamique. Évitez de lire les documents transmis aux participants. Il est préférable de les commenter de manière concise et précise. Faites ressortir les points forts et les tendances. Offrez un court exposé et mettez l'emphase sur les faits saillants.
- Vous pouvez envisager de présenter vos informations dans un cadre original, sous la forme d'une pièce de théâtre interactive ou d'un montage vidéo, par exemple.
- Restez centré sur le contenu de la rencontre et ne traitez pas de sujets personnels ou des détails d'opérations. Un autre lieu pour discuter de ces questions peut être déterminé afin de tenir compte des préoccupations des participants sans s'égarer dans les détails, ni perdre l'attention des membres.

5.3.7 Faites de votre assemblée générale annuelle un événement unique

Inscrivez votre assemblée générale dans le cadre d'un événement attirant, voire ludique, afin de maximiser l'intérêt des participants. En général, ce type d'événement est en lien avec la mission de l'organisme. Par exemple, une association culturelle pourrait tenir son assemblée générale dans le cadre d'un festival régional, ou un organisme de défense de droits pourrait inviter à son assemblée générale un conférencier pour un échange sur le pouvoir d'appropriation et le développement des capacités; un autre organisme pourrait tenir son assemblée sous un chapiteau dans le cadre d'un événement estival, une journée champêtre où un thème serait proposé, ou même sur un ponton, si le budget le permet.

Selon le moment de la tenue de l'assemblée, certains organismes font de leur assemblée générale annuelle une grande fête de la rentrée. En résumé, il faut apporter autant d'attention au contenant qu'au contenu.

5.3.8 L'accueil des membres et des participants

Savoir bien accueillir ses membres est capital. Faites en sorte que chacun, individuellement, se perçoive comme un rouage important de l'organisation. Considérez vos membres comme un « public à conquérir »; ils sont l'essence même de votre organisation, votre raison d'être. Affectez

spécifiquement au moins une personne à l'accueil des membres et des participants. Cet accueil devra évidemment être adapté à la condition des participants.

5.3.9 Utilisez les outils appropriés

Dynamisez le déroulement en utilisant les bons outils. Une présentation réussie devrait offrir une information de qualité soutenue par des techniques modernes.

- Langage écrit et visuel adapté aux capacités des participants
- Diaporama avec photos des principales réalisations
- Vidéo des principales activités
- PowerPoint présentant la synthèse de l'année et projetant l'avenir
- Vidéoconférence...

L'utilisation de supports visuels permet d'accroître le niveau de rétention des participants. Les dernières recherches démontrent que tout ce que l'on apprend est à 85 % attribuable à la vue, environ 11 % au langage ou à la parole et seulement 6 % aux autres sens (toucher, goût et odorat).

Statistiques de rétention de l'information⁴²

Support	Rétention après 3 heures	Rétention après 3 jours
 Le dire seulement	70 %	10 %
 Le montrer	72 %	20 %
 Le dire et le montrer	85 %	65 %

⁴² Patrick Leroux, csp, *Communiquer en public, Un défi passionnant*, Les Éditions Un monde différent Itée, Saint-Hubert, 2003, page 89.

En terminant

Le présent chapitre est probablement le plus important de ce manuel; c'est ici que les dirigeants d'organismes trouveront des stratégies à adopter et des gestes à poser pour que les membres se sentent « propriétaires » et non « clients » de leur association.

L'assemblée générale annuelle est le moment par excellence de la vie démocratique d'un groupe de personnes qui souhaitent que quelque chose change pour le mieux dans notre société. L'assemblée ne peut pas être autocratique, par définition. Elle doit offrir aux membres une occasion privilégiée de s'exprimer, d'apprendre, de partager leurs connaissances et compétences avec les autres, de rêver d'un avenir meilleur et de participer aux décisions.

L'exigence démocratique est incontournable. Les dirigeants qui croient qu'expédier une assemblée générale annuelle en 35 minutes est une preuve de compétence et d'efficacité prouvent exactement le contraire. Le dirigeant efficace voudra plutôt faire en sorte que tous les membres participent, mettent l'épaule à la roue et contribuent. La démocratie dans une association, c'est de loin la meilleure stratégie de « gestion des ressources humaines bénévoles » — malgré l'image un peu péjorative de cette expression.

Si ce n'est pas le cas dans votre organisme présentement, nous suggérons de ne pas tenter une grosse révolution en un court laps de temps. Procédez par étapes, systématiquement. À la condition d'ajouter d'autres occasions, pendant l'année, d'appivoiser vos membres à la participation, il est parfaitement possible d'obtenir des gains spectaculaires en l'espace de deux ou trois ans.

Votre instrument de mesure de l'efficacité de l'approche participative? Tout simplement, la réalisation de plusieurs objectifs qui, à ce jour, semblent encore être simplement des rêves.



« Un homme seul ne peut rien, il lui faut l'appui de ses semblables pour arriver là où il doit aller »

Victor-Lévy Beaulieu