

Parole à Sophie Laurent, Docteure en droit, responsable juridique et Secrétaire de Conseil, intervenante dans le cadre de la formation ACAD – Secrétaire de Conseil, sur l’instrument de gouvernance que constitue un bon procès-verbal.

Plus qu'un compte rendu : un instrument de gouvernance

Le procès-verbal constitue l'un des instruments les plus visibles de la fonction de Secrétaire de Conseil. Il ne s'agit pourtant pas d'un simple relevé chronologique des propos échangés. Il est à la fois un document de mémoire, un outil de gouvernance et un élément de preuve — comparable à la boîte noire d'un avion : on espère ne jamais devoir l'ouvrir dans un contexte de crise, mais lorsqu'un incident survient, sa qualité devient déterminante.

Avant, pendant et après la séance

La préparation du procès-verbal commence avant même la séance. Un ordre du jour structuré, des documents complets et une bonne anticipation des points de décision facilitent à la fois la qualité des débats et leur mise en forme ultérieure. Pendant la séance, le Secrétaire doit capter les éléments essentiels : les décisions prises, les arguments principaux, les points de vigilance, les éventuelles abstentions et les mesures à mettre en œuvre.

Après la séance, le projet est généralement relu par le Président, parfois par la direction pour les aspects factuels, puis soumis aux administrateurs pour approbation. Cette phase ne devrait pas rouvrir le débat de fond : elle vise avant tout à garantir l'exactitude factuelle et procédurale. Une fois approuvé, le procès-verbal doit être signé, archivé et conservé avec les documents utiles. Il devient le document officiel qui fera foi en cas de contrôle, d'audit ou de procédure judiciaire.

Trouver le juste degré de granularité

L'exercice requiert un équilibre délicat. Un procès-verbal trop sommaire ne permet pas de comprendre la logique d'une décision. Un procès-verbal trop détaillé peut, à l'inverse, freiner la liberté des échanges, exposer inutilement certaines positions ou créer des zones d'interprétation. Le Secrétaire doit donc écrire suffisamment pour démontrer que le Conseil a délibéré sérieusement, mais sans transformer le procès-verbal en retranscription exhaustive.

La neutralité du ton est essentielle : le procès-verbal ne doit ni dramatiser les débats, ni les édulcorer. Certaines formulations générales — « échanges approfondis », « discussion nourrie » — peuvent être utiles lorsqu'elles rendent compte de la qualité de la délibération tout en préservant la confidentialité des échanges.

Formuler les décisions avec clarté

Une attention particulière doit être portée aux décisions elles-mêmes. Elles doivent être formulées de manière claire, active et exécutable. Une formulation vague crée de l'incertitude et compromet la mise en œuvre. Il convient d'indiquer qui fait quoi, dans quel délai et selon quelle validation. Le procès-verbal doit être un point d'ancrage, non une source de brouillard.

En documentant les conditions dans lesquelles une décision a été prise — information adéquate, discussion réelle, examen des alternatives, traitement des conflits d'intérêts — le procès-verbal devient la charpente visible d'un raisonnement collectif. Il ne garantit pas que la décision était la meilleure, mais il permet de démontrer qu'elle a été prise selon une méthode sérieuse et défendable. C'est là toute la valeur d'un procès-verbal bien tenu.