

PASSER LE RELAIS



On l'entend répéter trop souvent : les associations étudiantes souffrent d'un turn-over permanent de leurs membres et il est souvent difficile de passer le relais dans de bonnes conditions : pas de successeur identifié, une passation effectuée sur un coin de table au café du coin... Aïe ! Vous avez pourtant travaillé dur. Vous n'allez pas laisser perdre tous vos acquis de l'année !

1. QUELS SONT LES ENJEUX DE LA TRANSMISSION ?

RÉALITÉS ET CONTRAINTES D'UNE ASSOCIATION ÉTUDIANTE

Aussi dynamique et efficace qu'elle puisse être, une association étudiante a une faiblesse : ses adhérents ne restent pas longtemps. En moyenne, un responsable associatif est actif pendant deux ans. C'est beaucoup pour un étudiant mais c'est peu pour une association qui existe depuis quelques années et qui veut perdurer. L'objectif n'est pas de se lamenter sur cette situation, mais simplement de l'anticiper et de s'adapter pour que la mémoire et les méthodes de l'association se transmettent efficacement d'une équipe à l'autre.

PASSER LE RELAIS, OUI ! MAIS POURQUOI ?

On pourrait être tenté de dire « repartons de zéro, ce qui compte c'est l'engagement des personnes qui feront vivre à leur manière la structure ». Oui, mais on accepte alors d'effacer la mémoire de l'association chaque année. On court le risque de décourager les nouvelles recrues qui peuvent se sentir débordées et sans ressources. A terme, l'association peut même aller jusqu'à diminuer ses activités, perdre des adhérents et disparaître.

Mais ne soyons pas défaitistes ! Pour entrer dans le concret, listons plusieurs raisons – non exhaustives – qui justifient l'intérêt de la transmission :

- ✓ Assurer la pérennisation du projet que l'on a construit ;
- ✓ Rendre plus forte la nouvelle équipe pour qu'elle améliore encore les activités de l'association ;
- ✓ Attirer de nouveaux adhérents (qui apprécieront une structure où ils seront formés) ;
- ✓ Obtenir bonne presse auprès de ses financeurs et de ses partenaires. Ils apprécieront que l'association se soucie de bien passer le relais d'une année sur l'autre.

2. PRÉPARER LA TRANSMISSION

ÉVALUEZ COLLECTIVEMENT VOS PROJETS

Avant de commencer à rédiger des bilans, il est toujours mieux d'obtenir un avis collectif de l'équipe qui a mené le projet pour ne rien oublier. Pour cela, deux méthodes possibles.

✓ *Le débrief collectif*

Il s'agit de réunir toutes les personnes qui ont fait vivre le projet. Pour qu'il soit efficace, prévoyez un ordre du jour afin

que l'échange ne parte pas dans tous les sens. Et rédigez un compte-rendu que vous enverrez à tout le monde, il permettra d'alimenter un bilan plus formel.

✓ *Le questionnaire*

Vous n'avez pas les moyens de rassembler l'ensemble de l'équipe ? Préparez en amont un questionnaire relatif au projet, que vous ferez suivre par mail aux membres de l'asso qui y ont participé et faites une synthèse. Attention, cela prend plus de temps que de recueillir les avis le temps d'une réunion. Mais là aussi, pensez à rédiger un compte-rendu issu des réponses à votre questionnaire et transmettez-le à l'équipe.

Sachez que l'évaluation marche aussi pour le fonctionnement global de l'association. L'association InteGRe (Grenoble) envoie par exemple une enquête de satisfaction à ses adhérents en fin d'année universitaire. Cela lui permet d'opérer des petits réajustements... Ainsi, les étudiants qui ont participé aux opérations de l'asso sont invités à faire part de la façon dont ils ont vécu leur expérience. « *Les retours sont cependant peu nombreux, nuance Noémie Routin. Et ceux qui répondent sont soit très satisfaits, soit (mais c'est plus rare), déçus.* » Qu'importe ! Il suffit parfois d'une seule bonne idée pour bonifier ce que vous avez mis en œuvre. Et cette démarche associe les adhérents au fonctionnement de l'association, ce qui peut donner envie à certains de s'y impliquer davantage...

FAITES LES BILANS ÉCRITS DE L'ANNÉE PASSÉE

Un bilan annuel s'alimente de comptes rendus écrits tout au long de l'année. Vous pourrez ainsi vous appuyer sur différents types de documents.


- ✓ Les comptes rendus de vos réunions de préparation des différents projets : au delà de permettre à l'équipe de suivre les avancées des actions au fur et à mesure, ils offriront en effet à vos successeurs une trace écrite solide pour leur permettre de comprendre comment les choses ont été menées ;
- ✓ Les comptes rendus de vos réunions statutaires (conseil d'administration et Bureau). Après chacune d'entre elles, il est indispensable de rédiger un procès verbal, c'est-à-dire un document synthétique qui indique tout ce que le CA ou le Bureau a acté pendant la réunion. Ces comptes rendus assurent la transparence des décisions prises par les instances. Et ils seront très importants pour la future équipe, car les orientations politiques d'un CA ou d'un Bureau peuvent impacter les projets de l'association sur plusieurs années.

✓ *L'importance des rapports annuels*

Les rapports moral, d'activité et financier doivent être présentés lors de l'Assemblée générale de l'association. Ils permettent d'informer, de présenter et de faire valider (ou non) par les adhérents les orientations à venir et les actions réalisées.

Le rapport moral est un bilan « politique » de l'année écoulée qui exprime les différentes orientations proposées par les dirigeants de l'association, soumises aux adhérents. Le rapport d'activité décrit les projets et actions menés tout au long de l'année, avec un regard critique et qualitatif sur le sujet. Ces rapports permettent ainsi aux adhérents d'avoir un regard d'ensemble sur les actions de l'asso et offrent à vos succes-

seurs un moyen de savoir vers quelles orientations se tourner pour l'année suivante. En outre, le rapport d'activité, accompagné du rapport financier, permettent à vos financeurs de savoir comment ont été utilisés les fonds reçus.

 *Si vous souhaitez obtenir des conseils méthodologiques sur la rédaction de ces rapports, vous pouvez consulter la page dédiée [« les rapports annuels »] du site internet www.assoandco.fr*

✓ *Des fiches partenaires*

Vous avez sans doute eu l'occasion de développer plusieurs partenariats durant votre activité au sein de l'association : partenaires financiers, partenaires opérationnels, partenaires médias, etc. Et dans chaque structure qui a travaillé avec vous, il existe peut-être une personne en particulier (une personne « ressource ») qui connaît votre asso et qui devra rencontrer la nouvelle équipe. Toutes ces raisons rendent nécessaire la rédaction de « fiches partenaires » destinées à décrire les structures et présenter la personne à contacter en priorité dans chacune d'entre elles (avec ses coordonnées si besoin).

3. ORGANISER LA PASSATION

La passation ne s'organise pas au dernier moment. Il vous sera difficile de recruter de nouveaux membres actifs si vous n'avez pas réfléchi à la manière dont vous les impliquerez .

VEILLEZ À L'IMPLICATION DE TOUS LES MEMBRES

Il est intéressant, voire nécessaire, de donner un poids et des responsabilités aux adhérents qui ne sont pas dans les instances de l'association. Les réunions de débrief à la fin de vos projets sont une occasion d'impliquer tous les bénévoles qui y ont œuvré. Cela leur permet de participer à l'analyse critique de ce qui a été fait et donc, de tester leur intérêt pour l'association.

Autre temps fort où vous pouvez impliquer l'ensemble de vos adhérents : l'Assemblée générale. Ne rendez pas ce moment formel rébarbatif et incompréhensible pour les participants. La présentation des rapports annuels peut être attractive si, d'une part, vous soignez la présentation pour que tout le monde puisse les comprendre et, d'autre part, vous réservez quelques temps de la journée à des débats de fond sur les orientations politiques de l'association. Montrez à l'ensemble de vos adhérents que tout n'est pas « figé » et que chaque personne peut contribuer, d'une façon ou d'une autre, à l'évolution des projets. C'est une des prérogatives importantes de l'Assemblée générale que l'on a parfois du mal à préserver.

REPÉREZ QUI SERONT VOS SUCCESSEURS

Vos successeurs doivent être connus avant les vacances d'été si votre Assemblée générale a lieu à la rentrée. Mais faites attention à la fin d'année universitaire : durant la période d'exams, les étudiants sont beaucoup moins réceptifs et disponibles pour se projeter dans un engagement associatif. Soyez donc prévoyants et commencez votre campagne de recrutement plus tôt dans l'année, en mars ou en avril. Oui, c'est difficile de se lancer alors que vous êtes encore en plein dans vos projets. Mais dites-vous que durant la période des exams, vous serez vous-même peu disponible pour organiser votre passation !

LANCEZ-VOUS DANS LE RECRUTEMENT

✓ Intégrez de nouveaux membres...

Souvent, une association peut naître d'un groupe d'amis qui va la faire vivre sans forcément songer à la suite. Les fondateurs quitteront l'association à la fin de leur parcours universitaire par la force des choses, en même temps que leur statut d'étudiant. La longévité d'une association de ce type est alors compromise alors que les projets pourraient continuer à exister.

Il est donc important de songer, chaque année, à l'intégration de nouveaux membres. Mais pas n'importe comment : ces derniers ne doivent pas jouer les seconds rôles, les « petites mains » des fondateurs qui ne partagent pas leur connaissance du projet. Concrètement, cela signifie que les nouvelles recrues ne doivent pas seulement participer à la mise en œuvre des actions de la structure mais aussi avoir des responsabilités s'ils le souhaitent.

✓ ... Et donnez-leur envie d'aller plus loin

Ce seront sans doute ces mêmes personnes impliquées qui ressentiront le besoin de se présenter aux instances statutaires l'année d'après. Durant la période de recrutement, la priorité est souvent de repérer les futurs élus au Bureau et au conseil d'administration car les instances nécessitent une élection et donc, un calendrier statutaire strict.

Mais attention, ce n'est pas parce que vous lancez officiellement une campagne de recrutement que les personnes iront d'elles-mêmes vous annoncer leur candidature. Certaines sont sans doute intéressées par le projet mais n'ont pas pensé qu'elles pourraient prétendre au CA (soit par timidité soit par crainte de ne pas avoir le temps). C'est à vous d'aller à la pêche de profils intéressants et de leur parler des responsabilités dont ils pourraient avoir la charge.

Et tout au long de l'année, parlez de ce que vous faites, expliquez en quoi consiste votre rôle de président, de trésorier, de secrétaire, ou encore d'administrateur. À la longue, vous sensibiliserez quelques adhérents à la difficile mais stimulante responsabilité d' élu !

4. LA FORMATION, AU CŒUR D'UNE BONNE TRANSMISSION

AUTOUR DU « TEAM BUILDING »

C'est sûr, une journée de formations pour les nouveaux élus et membres actifs leur sera plus profitable – et efficace – que la lecture d'un document exhaustif de l'historique de l'association et de ses projets. Au-delà de toutes les connaissances que vous pouvez transmettre, vous permettez aux « anciens » de s'impliquer dans la passation et aux « nouveaux » de se sentir intégrés dans une nouvelle équipe.

Vous pouvez concocter un programme efficace, mêlant ateliers pratiques (sur la vie de l'association, ses projets, son fonctionnement) et moments plus informels avec des jeux de connaissances pour briser la glace entre les participants.

TRANSMETTEZ LES INFORMATIONS

Votre nouvelle équipe est constituée. Elle a même été formée sur différentes dimensions de la vie de l'association. Reste à assurer l'un des aspects les plus importants de la passation :

transmettre les informations d'anciens à nouveaux élus. Car ce sont eux, maintenant, qui portent les responsabilités, et même si beaucoup d'aspects de vos anciennes fonctions vous paraissent évidents, ce qui peut vous pousser à ne pas les expliciter, ils le sont sûrement moins pour vos successeurs.

✓ Le calendrier de l'année

Avant le recrutement de la nouvelle équipe, il est toujours bon de sensibiliser vos potentiels successeurs aux temps forts de l'association. Ils pourront ainsi se rendre compte plus facilement des tâches à effectuer durant l'année (d'où l'utilité de tenir un calendrier à jour). À partir de cette base, l'établissement d'un échéancier peut se révéler profitable, d'autant que votre expérience vous a procuré une vision à long terme du projet associatif.

✓ Les informations « techniques »

Il y en a tellement qu'il vaut mieux se répartir les tâches ! Ainsi, l'ancien secrétaire pourra montrer au nouveau les méthodes pour rédiger un Procès Verbal, l'ancien trésorier présentera à son successeur le modèle de budget prévisionnel utilisé, etc.

Pour des connaissances plus approfondies, comme la comptabilité par exemple, ne négligez pas une vraie formation poussée avec un tutoriel écrit en accompagnement.

Enfin, n'oubliez pas que les petites astuces pour communiquer en équipe (le partage de documents informatiques, notamment) sont simples à expliquer mais si vous pensez qu'elles devraient perdurer, encore faut-il les présenter.

✓ Le fonctionnement interne : la dimension humaine

Dans chaque structure qui possède un peu d'ancienneté, il existe une forme de culture associative qui lui est propre, qu'elle soit assumée ou inconsciente. Elle se ressent dans la manière dont communiquent les adhérents entre eux ou dans la façon dont sont prises les décisions. Il s'agit de la dimension plus subjective du poste, où l'on tente d'expliquer à son successeur les relations entre les personnes. Ne tombez pas forcément dans l'anecdotique (quoi que) mais soyez francs sur la façon dont l'association a tendance à fonctionner, humainement parlant.



5. POUR UNE BONNE TRANSMISSION : ARCHIVER SES DOCUMENTS

Le classement rigoureux des documents écrits permettra à vos successeurs de trouver tout ce dont ils ont besoin. Mais cela doit être bien fait ! Une montagne d'archives papier ou un ordinateur très mal « rangé » n'aidera personne (au contraire, cela peut donner l'impression d'être face à une situation plus compliquée que s'il n'y avait rien du tout).

QUE FAUT-IL CONSERVER ?

Beaucoup de documents devant obligatoirement être conservés, c'est à vous de vous assurer qu'ils sont bien transmis à la nouvelle équipe, ainsi que les consignes relatives à leur classement.

Devront ainsi être conservés toute la durée de vie de votre association :

- ✓ Les statuts et le règlement intérieur ;
- ✓ Les coordonnées des membres élus ;
- ✓ Les récépissés de déclaration et de modification en Préfecture (ou au Tribunal d'Instance pour l'Alsace et la Moselle) ;
- ✓ L'extrait du Journal Officiel où a été publiée la déclaration de constitution de l'association ;
- ✓ Les procès-verbaux des instances statutaires ;
- ✓ Les baux, factures de travaux ou réparations importantes.

Les bulletins d'adhésion sont à conserver pendant trente ans. En effet, adhérer à une asso revient à passer un contrat et ces bulletins peuvent constituer la preuve de l'appartenance à l'association en cas de litige.

Les documents à conserver pendant dix ans : les documents comptables et les pièces justificatives s'y rapportant (Article L.123-22 du Code du Commerce).

Les documents à conserver pendant six ans : toutes les pièces comptables (les souches de billetterie, les factures de l'imprimerie...) et déclarations d'impôts.

Enfin, sont à conserver pendant cinq ans :

- ✓ Le double des bulletins de paie ;
- ✓ Les quittances de loyer ;
- ✓ Les factures de gaz et d'électricité.

Pour le reste, il n'est pas utile de tout conserver. Vous allez accumuler tout au long de l'année une masse de données plus ou moins importante. C'est pourquoi il convient au fur et à mesure de les synthétiser et d'organiser leur rangement. Vous pouvez, par exemple, opter pour un classement en quatre grandes catégories.

✓ Les documents relatifs au fonctionnement démocratique : les PV de réunions statutaires (AG, CA, Bureau). Classez-les ensemble par ordre chronologique.

✓ Les documents liés aux projets. Au-delà des comptes-rendus de réunions et des bilans, vous pouvez garder des archives qui illustrent le projet (annuaire des prestataires, organigramme de l'équipe d'organisation, feuille de route et rétroplanning, flyers et affiches liés au projet, etc.)

Regroupez-les par projet et n'oubliez pas d'indiquer leur nom et leur date sur le dossier dédié.

✓ Les documents relatifs à la structure, son fonctionnement et son environnement. Cela peut-être un historique de l'association, la composition du dernier CA ou encore la description des partenaires.

✓ Enfin, les documents administratifs et financiers, où l'on centralise tout ce qu'il est obligatoire de conserver (cf. plus haut). Soyez rigoureux sur le classement et l'organisation visible de ces documents car vos successeurs doivent les retrouver facilement !

ET ON Y PENSE TOUTE L'ANNÉE !

Classer et archiver ses documents au fur et à mesure présente au moins deux avantages : *primo*, il est très pénible d'organiser une session « archives » à la fin d'année lorsqu'on doit partir de zéro. Et puis à cette période, au début de l'été le plus souvent, les bénévoles ne sont plus là pour donner un coup de main. Mieux vaut donc avoir une base de documents déjà classés pour ne pas se retrouver submergé ! *Secundo*, un bon archivage des documents tout au long de l'année est aussi profitable à l'équipe en cours d'activité. Plus besoin de passer des heures à chercher le document qui contient l'information dont on a besoin !

6. UNE FOIS PARTI

Voilà, la passation de pouvoir est effective, vous n'êtes plus en fonction. Vous ne savez pas comment vous positionner ? Le dilemme est en fait assez simple : il faut rester présent... sans l'être ! Les nouveaux responsables doivent s'approprier leurs fonctions et trouver leurs repères pour assumer leurs rôles respectifs.

Faites très attention au sentiment d'intrusion que peut susciter une présence trop forte des anciens qui expliquent aux nouveaux comment ils doivent faire. Mais soyez disponibles et dites-le clairement. Pour un conseil, un coup de main, de nouvelles informations à donner. C'est comme cela que les nouveaux reconnaîtront ce que vous avez apporté à l'association !

