

Gouvernance associative

Un compte rendu hebdomadaire au CÉAS 53 Un outil simple, efficace, certes exigeant

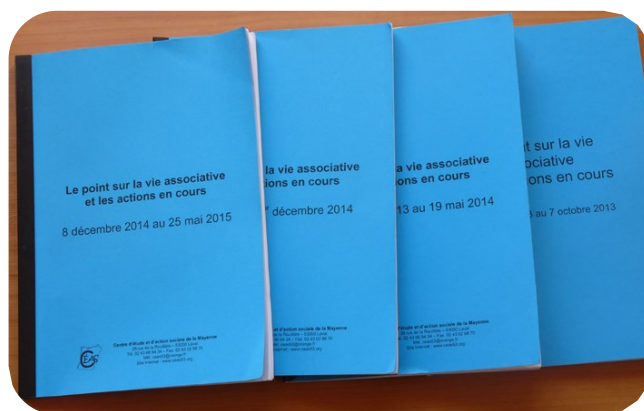
Le CÉAS de la Mayenne a mis en place cet outil en 1998. Le contexte n'est peut-être plus le même, mais l'outil est toujours aujourd'hui opérationnel : chaque semaine, le lundi matin, l'équipe salariée diffuse aux administrateurs un « compte rendu hebdomadaire ».

Il peut se composer de deux-trois pages de notes synthétiques à une douzaine de pages, voire plus quand il y a des annexes. Une première partie concerne la vie de l'association (par exemple, les adhésions et/ou abonnements, la situation financière, les publications, le site Internet, les congés des salariés, les volontaires et/ou stagiaires, les invitations à des assemblées générales, etc.). La seconde partie est consacrée aux prestations en cours de réalisation ou de négociation. Les notes synthétiques sont ici classées par type de prestation : d'abord les actions de formation, puis les activités diverses d'études, d'évaluation, etc.

Quel était le contexte au départ ?

Il s'agissait de remettre en place un véritable conseil d'administration, autrement dit de recruter des administrateurs. Les éventuels candidats, qu'ils soient en activité professionnelle ou à la retraite, étaient susceptibles d'avoir un agenda déjà très rempli, d'où l'hypothèse qu'il serait plus facile de mobiliser de nouveaux bénévoles si on leur garantissait qu'il n'y aurait pas beaucoup de réunions. Et pour qu'il n'y ait pas beaucoup de réunions, cela impliquait, d'une part, qu'on ne passe pas les deux tiers des temps de réunion à diffuser de l'information et, d'autre part, qu'on privilégie les débats portant sur les orientations.

Par ailleurs, de par son projet associatif, le CÉAS souhaitait mettre en œuvre un fonctionnement collégial sans fonction formelle de président, vice-président, secrétaire, trésorier... Cela rejoignait aussi le souci de remettre en place un conseil d'administration. Des candidats qui se seraient retrouvés du jour au lendemain avec une fonction importante, de président ou de vice-président par exemple, auraient pu se sentir piégés. Mais qui dit fonctionnement collégial, dit forcément confiance administrateurs / salariés et, surtout, transparence maximale et circulation de l'information. Le



compte rendu hebdomadaire répondait et répond toujours à cet objectif.

Les salariés ont-ils facilement adhéré à cette démarche ?

L'enjeu est apparu tellement important qu'il a semblé utile de poser un cadre contraignant. Concrètement, l'obligation de rendre compte de son activité par des notes synthétiques est inscrite dans les contrats de travail.

Le risque est grand de voir la gestion du quotidien renvoyer au lendemain la rédaction d'une note pour le compte rendu. Effectivement, en plus, il est demandé aux salariés de rédiger les notes au fur et à mesure, sans attendre la fin de la semaine.

L'enjeu est simple : l'équipe salariée se retrouve le matin, à 8 h, mais la consigne est d'éviter de faire de cette rencontre un espace pour diffuser de l'information – le compte rendu est fait pour cela. Il est bien entendu accessible à tous les salariés par le réseau informatique interne et peut être consulté à tout moment par l'un ou l'autre. Ainsi, les réunions du matin, qui peuvent être très courtes, sont plus réservées à des sujets nécessitant une concertation.

Ce qu'en disent des administrateurs du CÉAS...

« Le compte rendu hebdomadaire permet de suivre en temps quasiment réel l'activité ou les activités du CÉAS ; de tenir informé, notamment les administrateurs, des faits importants, tout autant que des petits incidents qui jalonnent le quotidien d'une vie d'équipe. C'est une immersion dans la vie du CÉAS.

Il rafraîchit la mémoire, et nous permet de suivre et mieux appréhender la continuité des affaires et dossiers en cours (grâce aux séquences des rubriques régulières). Notre information est donc réelle, et la modalité de sa diffusion permet de réagir très rapidement si on le souhaite, ou de demander le complément de précisions ou explications dont on ressentirait le besoin, pour une meilleure compréhension ou approche. L'expérience démontre par ailleurs que la réactivité des réponses est également à souligner.

S'il fallait exprimer une réserve, ce ne serait pas un bémol, encore moins un point faible, mais plutôt un risque pour l'administrateur de ne plus savoir maîtriser, appréhender et/ou gérer ce qui relève de son rôle, en perdant le recul nécessaire en tant qu'administrateur. Le fait d'avoir connaissance du compte rendu pourrait donner la tentation, plus ou moins consciente d'ailleurs, de venir s'immiscer ou mettre son grain de sel dans ce qui relève de la gestion administrative interne et perdre de vue la distance utile pour se préoccuper des conséquences ou incidences éventuelles sur ce qui relève de la politique générale et de la stratégie du CÉAS. Or, ce n'est pas toujours évident à décanter, beaucoup moins qu'on pourrait l'imaginer.

Enfin, un autre risque, ce serait de ne plus y accorder l'attention qu'il mérite et de rentrer dans une espèce de routine ; d'en faire une lecture rapide, limitée aux titres qui retiennent le plus notre attention, et de rentrer dans un processus de banalisation : puisque tout est transcrit... c'est donc que tout fonctionne... »

Claudine Choynet, Laval

« Le compte rendu d'activité hebdomadaire permet aux administrateurs de suivre l'activité de l'association au jour le jour et de bien mesurer la richesse et la diversité des actions dans lesquelles les salariés d'abord, les administrateurs aussi sont engagés.

Le CÉAS est avant tout une structure associative qui assure une double fonction : observer et décrypter les évolutions, les mutations qui affectent le domaine social ; soutenir et accompagner les acteurs présents et engagés dans ce vaste champ de l'action sociale et sociétale.

Un compte rendu hebdomadaire permet d'en suivre les évolutions au jour le jour et la manière dont le CÉAS y prend sa part.

Si la lecture de ce compte rendu dense et répété chaque semaine prend un peu de temps, il sert de mémoire fidèle quant à l'engagement dans l'action sociale des membres de l'association. »

Joseph Louapre, Cossé-le-Vivien

« Dès que j'ai intégré le conseil d'administration du CÉAS, j'ai commencé à recevoir chaque lundi ce compte rendu que j'ai toujours trouvé très complet et me permettant de bien appréhender le travail, les actions, les champs et domaines d'intervention de cette association. Ce compte rendu m'a très vite permis d'encore mieux connaître le CÉAS et en particulier les multiples tâches et axes de travail de l'équipe salariée.

Je n'avais jamais connu auparavant, dans les structures où j'avais travaillé, un tel outil de communication sur les activités en cours, réalisées ou en projet, d'un organisme. D'emblée, je l'ai trouvé à la fois original et tellement utile pour la bonne marche de l'association.

J'y trouve une transparence rassurante et la marque d'une totale confiance envers les personnes destinataires. Nous sommes bien sûr informés sur la notion de confidentialité d'un tel compte rendu. J'y ressens la prise en compte (la signification) de notre rôle de veille. On nous confie donc là une forme de responsabilité, marque de respect et de considération envers les administrateurs. Mais j'avoue que cette responsabilité me fait parfois peur...

Cette méthode de travail nous a permis à plusieurs reprises d'être plus réactifs entre deux réunions du conseil d'administration, si des avis en vue de décisions ou d'orientations sont à transmettre. On sera également mieux préparés si des réflexions ou décisions complexes sont à développer ou à prendre.

Ce compte rendu est un excellent moyen pour mieux appréhender la rigueur, la qualité et la masse de travail des salariés de l'association. C'est un point de toute manière qu'on ne peut jamais imaginer lorsqu'on ne le vit pas, ou qu'on n'est pas au cœur même de ce travail. C'est d'ailleurs sûrement frustrant en général pour les salariés, mais là, avec cet outil on s'approche un peu de cette réalité vécue par eux.

Enfin, ce compte rendu est très formateur pour nous : il m'a permis et me permet toujours d'apprendre beaucoup, tant sur des méthodes et domaines d'actions que sur des équipements, services ou associations du département ou de la région. Nous savons que si nous avons besoin d'éclairages ou d'aide à la compréhension de certains points, il nous est toujours possible de nous les faire expliquer par l'un ou l'autre membre de l'équipe (...). »

Jacqueline Lardeux, Athée

« Le compte rendu hebdomadaire est quelque chose d'exceptionnel dans une association (à ma connaissance) et il présente de nombreux avantages :

- Il permet une complète transparence sur les activités, de façon régulière et très fréquente.
- Il permet aux administrateurs de se sentir impliqués dans la vie de l'association, et de créer des liens plus forts entre les salariés et les administrateurs, renforçant la cohésion de l'association.
- Il permet éventuellement aux administrateurs de réagir si besoin, et la fréquence hebdomadaire facilite une très grande réactivité. Tout problème qu'aurait perçu un administrateur peut ainsi remonter quasiment aussitôt (et pas besoin d'attendre le prochain Conseil d'administration), et s'il n'y a pas de problème particulier, cela peut être aussi un catalyseur de débat, d'idée, de réflexion.
- Il permet de garder une trace concrète et matérielle de l'ensemble des activités réalisées par les salariés, et peut devenir un outil de référence pour vérifier ce qui a été fait, l'avancée de tel ou tel dossier à une date précise : cela reste une base de données qui, une fois archivée, constitue une précieuse documentation. »

Christophe Mézange, Laval

La rédaction des notes doit prendre du temps. Cela a un coût...

Il faut mettre en perspective le coût avec les « gains ». Les réunions d'équipe, déjà, sont plus courtes. De plus, ces comptes rendus ont d'autres avantages. Le CÉAS accorde beaucoup d'importance à la qualité de l'expression écrite. Dès lors, ces notes peuvent constituer un exercice d'écriture car une relecture est effectuée. C'est un apprentissage pour des synthèses structurées, faciles à lire et à comprendre, donc pour lesquelles il convient de trouver les mots justes. Cela oblige aussi, très souvent, à une prise de recul par rapport aux événements.

Par ailleurs, ces comptes rendus permettent à chaque chargé de mission de connaître globalement l'activité de ses collègues. Avec l'archivage des dossiers, c'est un outil pour une connaissance globale de l'activité et une garantie de pouvoir assurer une continuité en cas de congés ou d'arrêt de travail d'un collègue. Un chargé de mission peut souvent répondre à la question d'un parte-

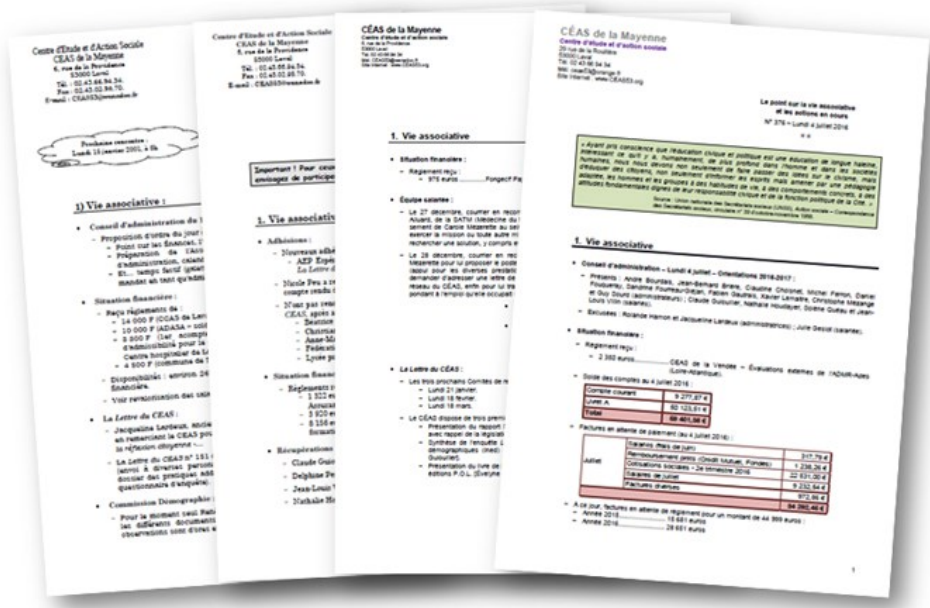
naire, même s'il n'est pas directement en charge d'un dossier, car l'information circule et chacun a une connaissance très générale de l'activité et des actions menées.

Ces comptes rendus constituent aussi une « mémoire ». Quand il s'agit de rédiger un rapport d'étude et en particulier de développer la méthode, la démarche mise en œuvre au jour le jour, les difficultés rencontrées, on retrouve tout, normalement, dans les comptes rendus. Il suffit alors de compiler les données. En outre, à l'heure de l'informatique et du numérique qui rendent fragile l'écrit, c'est aussi la « mémoire » de l'association pour les étudiants ou chercheurs qui s'intéresseront au CÉAS dans quelques décennies...

À court terme, c'est enfin un outil à disposition de chaque salarié pour mettre en avant son activité. C'est une façon d'être reconnu dans son travail même si l'écriture doit rester neutre, objective, mesurée...

Si les administrateurs ont toute l'information par messagerie électronique, cela ne risque-t-il pas de créer une distance et de les éloigner peu à peu de la vie de l'association ?

Au contraire, s'il y a peu de réunions du conseil d'administration (trois ou quatre par an), il y a une très grande assiduité et les rares absents sont toujours excusés. Et les administrateurs qui le souhaitent peuvent s'impliquer sur des activités spécifiques. Sans oublier qu'il ne leur est aucunement interdit de rédiger eux-mêmes une note sur tel ou tel sujet en lien avec l'association (par exemple, note sur une association lorsqu'un administrateur a représenté le CÉAS à son assemblée générale...).



De plus, les administrateurs savent qu'à partir du compte rendu hebdomadaire, ils peuvent interpeller l'équipe salariée pour des explications, des précisions, ou des remarques et suggestions. Cela arrive assez régulièrement. Dans le même sens (éviter une fracture

administrateurs/salariés), les chargés de mission sont invités à participer aux différents conseils d'administration... et au temps de convivialité qui suit chaque réunion.