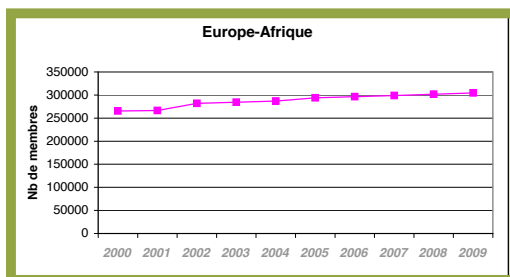
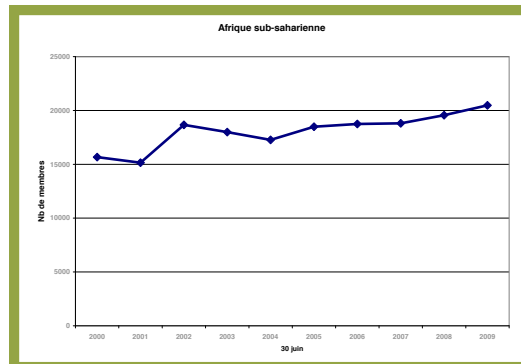
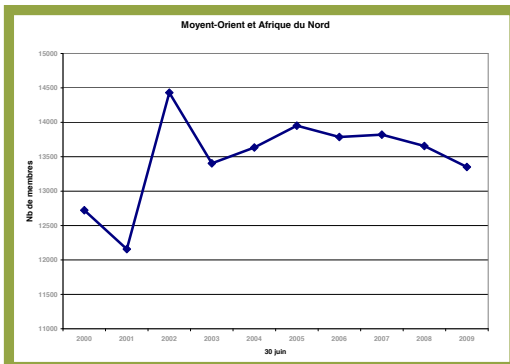
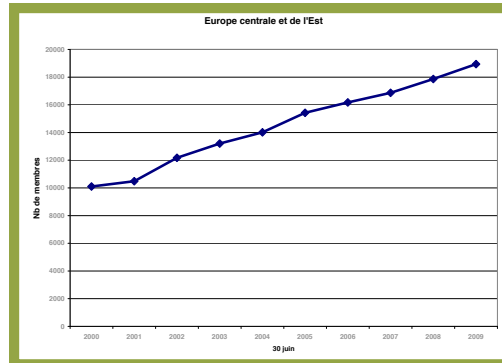
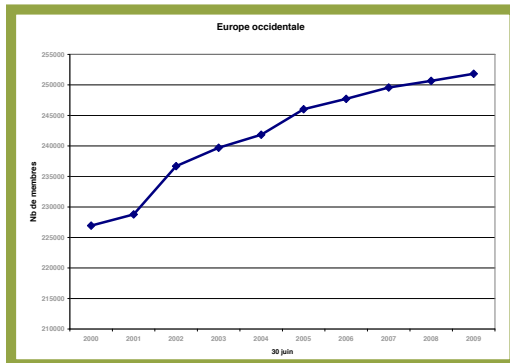




**Europe & Afrique**

## Tendance à 10 ans

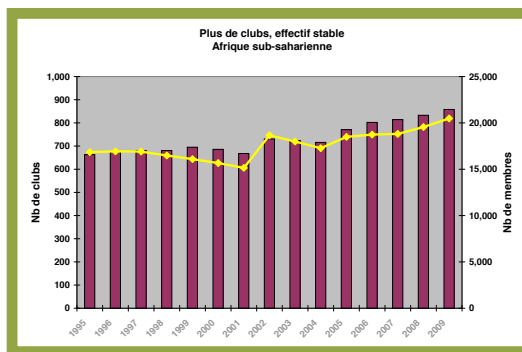
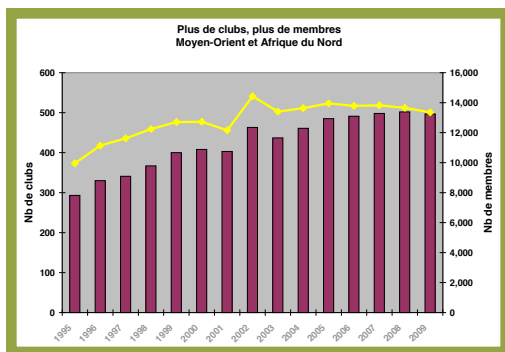
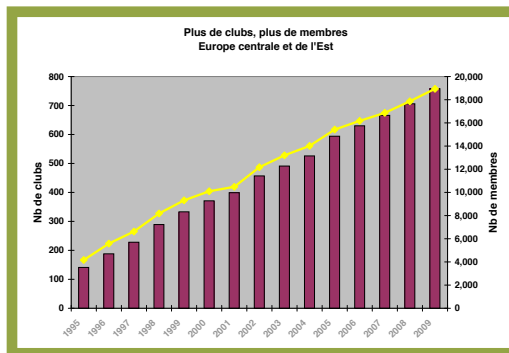
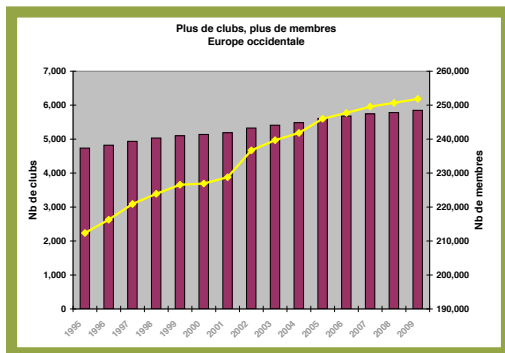


Si l'on s'en tient aux 10 dernières années, on constate que l'Europe centrale et de l'Est a connu une augmentation spectaculaire de son effectif (82 %). L'Europe occidentale a vu son effectif augmenter de 11 % sur la même période quand le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord affichaient une croissance de 5 % et l'Afrique sub-saharienne de 34 %. À titre de comparaison, l'effectif du Rotary a augmenté de 5 % dans le monde sur cette période de 10 ans.

Commentaire d'un Rotarien :

« Le processus d'identification et de sélection des membres étant plutôt strict en Europe occidentale, son effectif est resté relativement stable. L'Europe centrale et de l'Est s'est développée rapidement à cause du changement d'environnement économique. En effet, même si les Rotary clubs sont apolitiques, des groupes formés dans la région pour des raisons politiques ou économiques ont pu se rapprocher de la communauté rotarienne. L'évolution politique, économique et des individus devrait cependant créer une fluctuation de l'effectif. »

La croissance de l'effectif a un impact direct sur le travail que le Rotary est en mesure de réaliser dans le monde. Si le Rotary veut étendre son action localement et à l'étranger, il est nécessaire de disposer d'un effectif fort et engagé qui va apporter son temps, son énergie et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les actions indispensables.

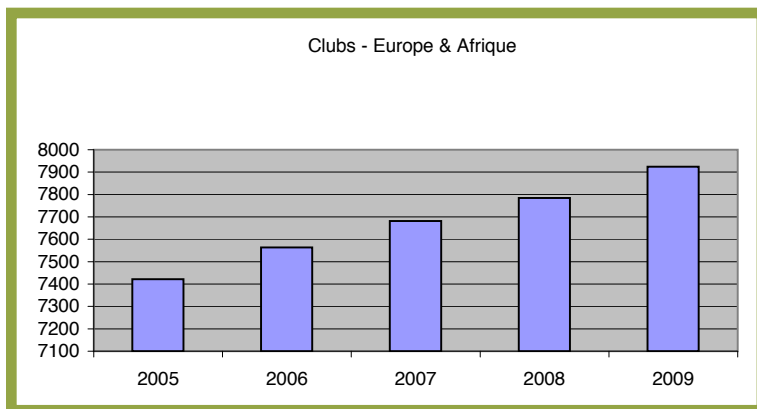


Les graphiques ci-dessus comparent l'évolution de l'effectif à celle du nombre de clubs. Au cours des 20 dernières années, l'Europe occidentale, centrale et de l'Est, comme le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord ont connu une augmentation du nombre de clubs en rapport avec celle de l'effectif. Sur la même période, l'Afrique subsaharienne a vu son nombre de clubs augmenter pour un effectif constant (même s'il y a eu une augmentation sensible de l'effectif au cours des dix dernières années).

Nous allons maintenant étudier les caractéristiques des clubs pour déterminer quels facteurs peuvent affecter l'évolution des effectifs dans la région.

## Caractéristiques des clubs

### Nombre de clubs



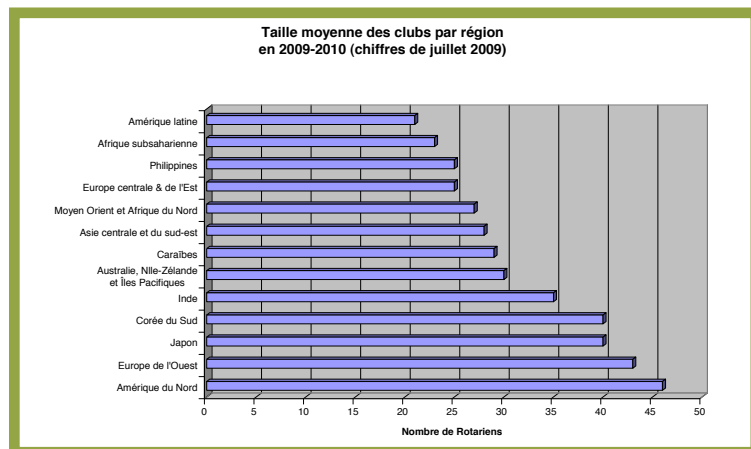
Il y a aujourd'hui 502 clubs de plus en Europe et en Afrique qu'il y a cinq ans, soit une augmentation de 7 %. Sur la même période, la croissance a été de 4 % dans le monde.

Les nouveaux clubs sont une part essentielle de la croissance de l'effectif au sein d'une région. Créer de nouveaux clubs peut être une manière efficace de répondre aux besoins changeants d'une collectivité, que ce soit en termes démographiques, géographiques ou économiques.

### Recommandations :

- Utiliser **La création de nouveaux clubs (808-FR)** pour bien connaître la procédure à suivre.
- Envisager de parrainer un nouveau club dans un secteur mal desservi de votre collectivité.
- Créer des nouveaux clubs qui se concentrent sur un groupe démographique particulier. Réaliser l'évaluation de la diversité de l'effectif (voir **Outils d'évaluation du club**), pour voir si des groupes démographiques sont sous-représentés dans votre club et déterminer si un nouveau club peut répondre à ce besoin.
- Envisager la création d'un Rotary e-club. Le dernier Conseil de législation a approuvé l'établissement de deux e-clubs maximum par district. Cela peut être une option pour les membres qui éprouvent des difficultés à assister en personne aux réunions. Consulter **Rotary e-clubs – Guide référence**.
- Utiliser le **Questionnaire sur la satisfaction de membres** (voir **Outils d'évaluation du club**) pour vérifier si l'heure de la réunion du club convient au plus grand nombre ou s'il peut être nécessaire d'en créer un nouveau pour répondre aux besoins d'un nombre significatif de vos membres.

## Taille des clubs



En juillet 2009, la taille moyenne d'un club en Europe centrale et de l'Est était de 25 membres contre 43 en Europe occidentale, 27 au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, et 23 en Afrique sub-saharienne. Au niveau mondial, elle est de 37 membres.

Pourcentage des clubs de moins de 20 membres :

	Clubs < 20 membres (%)
Europe centrale et de l'Est	23
Europe occidentale	7
Moyen-Orient & Afrique du Nord	33
Afrique sub-saharienne	42

Le conseil d'administration du R.I. a pris les dispositions suivantes pour s'assurer que les clubs conservent un nombre viable de membres :

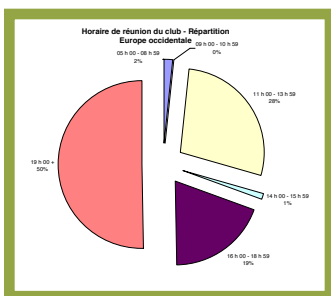
- Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, il faut obligatoirement un minimum de 25 membres fondateurs pour créer un nouveau club, dont la moitié au moins issue de la localité où le club est créé.
- Un club souhaitant en parrainer un nouveau doit compter 20 membres minimum.
- Les Rotary clubs doivent payer des cotisations pour au moins 10 membres.

Les difficultés auxquelles les petits clubs doivent faire face peuvent être liées à un effectif insuffisant pour monter des actions locales ou remplir toutes les fonctions administratives inhérentes au club sans compter qu'ils ne peuvent représenter la diversité professionnelle et démographique locale.

Recommandations :

- Utiliser **Objectifs du club : Document de planification** pour évaluer l'état actuel du club, formuler des objectifs pour l'année et mettre en place des stratégies pour atteindre ceux à long terme.
- Utiliser **Gouvernance d'un club dynamique - Le plan de leadership du club (245-FR)**, pour rendre le club plus performant et utile à la collectivité.
- Utiliser le modèle **Fidélisation** (voir **Outils d'évaluation du club**) pour évaluer la capacité du club à retenir ses membres et prendre les mesures qui s'imposent.
- Utiliser le **Guide de réflexion stratégique** comme cadre de travail pour élaborer des objectifs à long terme pour votre club, y compris concernant sa taille.

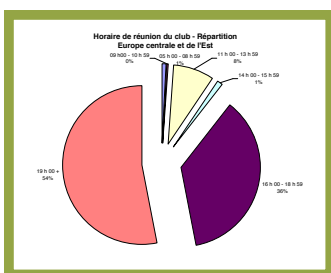
## Horaire de réunion



En Europe centrale et de l'Est, 54 % des clubs se réunissent en soirée (après 19 h 00) – ils étaient 50 % en 2005 – et 36 % en fin d'après-midi (16 h 00-19 h 00). Au niveau mondial, 39 % des Rotary clubs se réunissent le soir et 18 % en fin d'après-midi.

Commentaire d'un Rotarien :

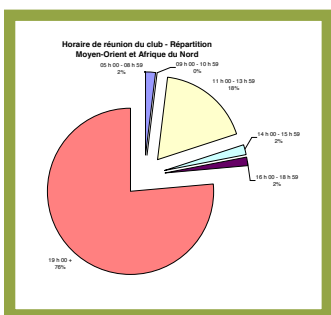
« En Europe centrale et de l'Est, l'horaire de la réunion est une question culturelle et économique. La journée de travail est longue et éprouvante, et il n'est généralement pas possible de s'absenter dans la journée pour une réunion extérieure. De plus, le repas le plus important de la journée est le dîner et les gens préfèrent ce moment là pour se retrouver. »



En Europe occidentale, 50 % des clubs se réunissent en soirée et 27 % à l'heure du déjeuner (11 h 00-13 h 00). Au niveau mondial, 39 % des Rotary clubs se réunissent le soir et 34 % à midi.

Commentaire d'un Rotarien :

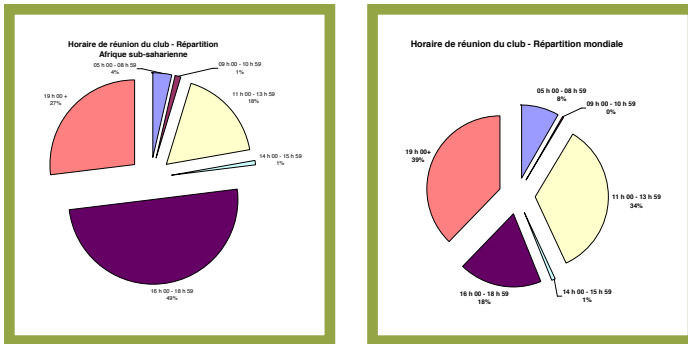
« En Europe occidentale, la réunion a plutôt lieu en soirée car c'est le moment où il y a le moins de circulation. Se réunir pendant le déjeuner devient de plus en plus difficile pour certains à cause de leur emploi du temps. »



Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, 76 % des clubs se réunissent en soirée. En Afrique sub-saharienne, 50 % des clubs se réunissent en fin d'après-midi, 27 % en soirée et 18 % à l'heure du déjeuner (même si ce chiffre diminue car les réunions en fin d'après-midi se développent depuis cinq ans).

Commentaire d'un Rotarien :

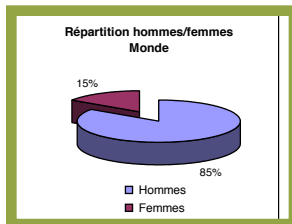
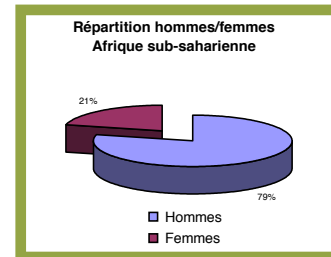
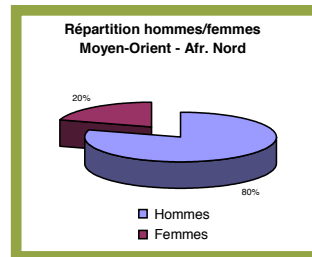
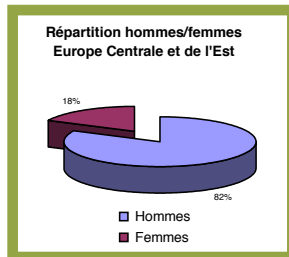
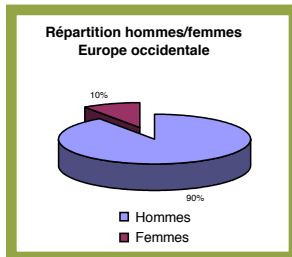
« En Afrique, de moins en moins de clubs se réunissent durant le déjeuner. À cause de la récession, de nombreux clubs arrêtent de se réunir autour d'un repas (surtout le soir) pour réduire les coûts et attirer plus de jeunes professionnels. »



Recommandations :

- Utiliser le **Questionnaire sur la satisfaction des membres** (voir *Outils d'évaluation du club*) pour déterminer si les horaires de réunion conviennent à vos membres.
- Utiliser le **Questionnaire pour membre démissionnaire** (voir *Outils d'évaluation du club*) pour déterminer si les horaires de réunion sont un motif de démission pour les membres.
- Étudier d'autres horaires de réunion pour attirer des jeunes professionnels qui peuvent avoir des obligations familiales les empêchant d'assister à des réunions en soirée ou au déjeuner.
- Envisager, le cas échéant, de créer un nouveau club.

## Répartition hommes/femmes



Les femmes représentent 18 % de l'effectif des Rotary clubs d'Europe centrale et de l'Est, contre seulement 10 % de celui des clubs d'Europe occidentale. En Afrique sub-saharienne, 21 % des membres sont des femmes, contre 20 % au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Dans le monde rotarien, la part des femmes n'est que de 15 %.

Commentaire d'un Rotarien :

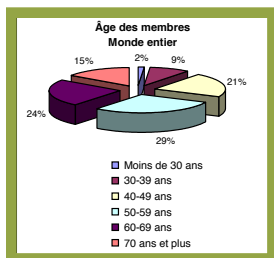
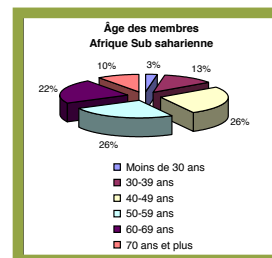
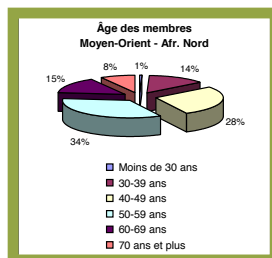
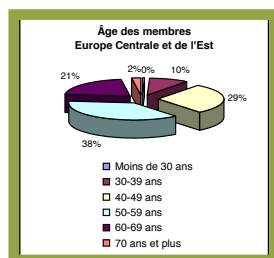
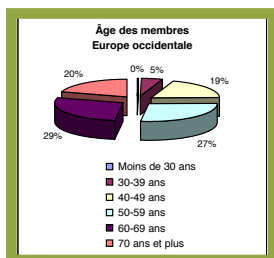
« En Afrique, les gouvernements sont plutôt actifs en matière de parité aux plus hauts postes gouvernementaux. Cela envoie un message clair à tous. »

Les femmes assument de plus en plus de fonctions dirigeantes dans le monde professionnel. Rechercher activement à attirer plus de membres féminins est l'un des objectifs des Rotary clubs au 21<sup>e</sup> siècle.

Recommandations :

- Consulter la chambre de commerce ou l'association professionnelle locale pour collecter des statistiques sur les femmes dirigeantes d'entreprises, etc. Puis chercher à aligner la diversité de l'effectif du club sur celle de la collectivité.
- Utiliser **Des relations publiques efficaces** pour cibler les femmes dans vos communications. L'image du Rotary est essentiellement masculine et changer la perception des gens est souvent le plus grand obstacle à la diversification de l'effectif.
- Utiliser le **Questionnaire sur la satisfaction des membres** (voir **Outils d'évaluation du club**) pour en savoir plus sur les attentes des membres féminins. Se sentent-elles les bienvenues ? La structure et l'organisation du club s'accordent-elles avec leurs autres responsabilités ?
- Réaliser l'**Étude annuelle sur les classifications** (voir **Outils d'évaluation du club**) pour vous assurer que votre club reflète sa collectivité. Les secteurs professionnels sous-représentés peuvent être l'objet d'une intensification des efforts de recrutement du club. Envisager de recruter des femmes pour combler ces disparités.
- Demander à des Rotariennes de réaliser une présentation/promotion du club devant un public féminin.

## Âge des membres



Commentaire d'un Rotarien :

« L'Afrique sub-saharienne dispose d'un meilleur équilibre de la pyramide des âges parmi les Rotariens. Il est ainsi de tradition lorsqu'un trentenaire devient membre d'un Rotary club, qu'il introduise un ami de la même tranche d'âge. Cela aide le club à créer une dynamique pour recruter des membres plus jeunes. »

Un bon équilibre générationnel permet aux clubs de mieux comprendre les besoins de la collectivité et donc d'y répondre plus efficacement. Avoir un nombre suffisant de jeunes permet de ne pas avoir à faire face à une pénurie de dirigeants qualifiés dans le futur et limite l'usure des membres. Il s'agit de l'un des objectifs des Rotary clubs.

Des prospects jeunes et qualifiés ont souvent des obligations professionnelles et familiales plus importantes, tout comme des ressources financières plus limitées, d'où l'importance des mesures ci-dessous.

Recommandations :

- Envisager de réduire le coût des repas.
- Réduire ou supprimer les cotisations des jeunes professionnels.
- Assigner un mentor expérimenté à chaque jeune Rotarien.
- Organiser des manifestations et monter des actions qui incluent les familles.
- Mettre en place des activités sociales et de networking qui conviennent aux membres plus jeunes.
- Expliquer les possibilités de compensation d'absence aux réunions comme les e-clubs, les réunions de commissions de club ou la participation à une action.
- Maintenir des relations avec les anciens de la Fondation, comme les boursiers, les membres d'équipe EGE, les participants Youth Exchange, les Rotaractiens ou les Interactiens. Les impliquer dans les activités du club et les inviter à devenir Rotarien.
- Utiliser l'**Évaluation de la diversité de l'effectif** (voir **Outils d'évaluation du club**) pour identifier d'autres possibilités.

## Tendances dans les nouveaux clubs

Le R.I. a réalisé une analyse régionale sur 5 ans des clubs créés entre le 1<sup>er</sup> juillet 2000 et le 30 juin 2005. Les résultats ont été publiés en janvier 2010.

### Viabilité des nouveaux clubs

	Clubs					Variation nette
	Clubs créés	Radiés	Réintégrés	Clubs survivants		
Indo	905	420	94	579		-36%
Philippines	191	96	34	129		-32%
Amérique latine	653	250	87	490		-25%
Asie centrale & du Sud-Est	374	163	75	286		-24%
Afrique	195	97	56	154		-21%
Corée du Sud	283	97	15	221		-16%
Moyen-Orient	97	27	16	86		-11%
Caralibes	24	13	11	22		-8%
Europe centrale et de l'Est	267	45	24	246		-8%
Canada & États-Unis	491	50	27	468		-5%
Australie, Nlle-Zélande & Pac.	51	6	4	49		-4%
Europe occidentale	478	16	10	472		-1%
Japon	45	0	0	45		0%
<b>Total</b>	<b>4,053</b>	<b>1,240</b>	<b>453</b>	<b>0</b>		<b>-20%</b>

En Europe centrale et de l'Est, 8 % des nouveaux clubs créés de 2000 à 2005 ont fermé leurs portes, contre seulement 1 % en Europe occidentale, 11 % au Moyen-Orient et 21 % en Afrique.

Parmi les multiples motifs d'échec des clubs, l'absence d'objectifs et de soutien est souvent citée. Notre analyse montre qu'en général la deuxième année d'existence est critique. Il est donc recommandé de choisir comme club parrain un club solide qui contribuera au succès à long terme et à la viabilité du nouveau club.

Recommandations :

- Utiliser **Objectifs de club : Document de planification** pour formuler des objectifs dès la création du club.
- Utiliser **Gouvernance d'un club dynamique - Le plan de leadership du club (245-FR)** pour planifier des actions et des activités dans les nouveaux clubs.
- Utiliser **Guide de réflexion stratégique** pour élaborer des objectifs à trois ans et s'assurer que le club évalue régulièrement les progrès afin d'y parvenir.

- Utiliser **Outils d'évaluation d'une collectivité** pour déterminer les besoins locaux et identifier les possibilités d'action.
- Utiliser rapidement le **Questionnaire sur la satisfaction des membres** (voir **Outils d'évaluation du club**) pour identifier et résoudre tout problème avant qu'il ne devienne un obstacle majeur à la fidélisation et à la croissance.
- Consulter fréquemment les **Meilleures pratiques** pour connaître les méthodes qui ont fait leurs preuves dans d'autres nouveaux clubs et les adapter au vôtre.

Commentaire d'un Rotarien :

« Les succès de l'Europe occidentale en termes de nouveaux clubs peuvent être en partie attribués au processus de sélection rigoureux de leurs membres. De plus, cela prend environ de un à deux ans pour y établir un nouveau club. Pendant ce temps, le représentant spécial, le conseiller expansion et les membres du club parrain sont continuellement impliqués dans la formation et l'éducation des nouveaux clubs sur les procédures, les directives et les meilleures pratiques du Rotary. Cette implication perdure ensuite dans le temps. Ce processus vise à s'assurer qu'un club performant sera formé dans ses quatre premières années d'existence. »

## Activité des membres

	Membres dans les clubs survivants			
	Membres fondateurs	Membres après 5 ans	Variation nette	Variation nette en %
Amérique latine	11,598	7,751	(3,847)	-33%
Australie, Nlle-Zélande & Pac.	1,254	939	(315)	-25%
Philippines	3,300	2,518	(782)	-24%
Afrique	3,886	2,999	(887)	-23%
Asie centrale & du Sud-Est	7,684	6,024	(1,660)	-22%
Inde	14,911	12,916	(1,995)	-13%
Corée du Sud	7,703	6,748	(955)	-12%
Caraïbes	554	507	(47)	-8%
Europe centrale et de l'Est	6,100	5,817	(283)	-5%
Canada & États-Unis	12,018	11,567	(451)	-4%
Moyen-Orient	2,165	2,091	(74)	-3%
Japon	1,363	1,400	37	3%
Europe occidentale	11,699	14,317	2,618	22%
<b>Total</b>	<b>84,235</b>	<b>75,594</b>	<b>(8,641)</b>	<b>-10%</b>

Dans les clubs qui survivent, c'est-à-dire qui sont toujours actifs à leur cinquième anniversaire, ceux d'Europe occidentale ont vu leur effectif augmenter de 22 %. À l'opposé, ceux d'Europe centrale et de l'Est ont perdu 5 % de leurs membres, ceux du Moyen-Orient, 3 % et ceux d'Afrique, 23 %.

Commentaire d'un Rotarien :

« Il y a, en Europe occidentale, un processus minutieux d'identification des membres dans les nouveaux clubs qui se concentrent sur les prospects apportant le plus de valeur au club et à la collectivité, et qui correspondent le mieux à sa culture spécifique. Dans ces conditions, les nouveaux membres se sentent mieux dans le club et restent plus longtemps. »

Les Rotariens quittent les nouveaux clubs pour les mêmes raisons que celles qui mènent à l'échec d'un club : l'absence d'objectifs et de soutien. Les membres fondateurs doivent continuer de s'impliquer et sont responsables du succès ou de l'échec du club à long terme.

Recommandations :

- À l'aide de **Gouvernance d'un club dynamique (245-FR)**, formuler un plan de leadership du club qui détermine l'organigramme du nouveau club, nomme des commissions, et précise leur rôle et leurs obligations.
- Monter des **actions** et impliquer les membres dès que possible.
- Informer et impliquer les nouveaux membres grâce à un programme d'orientation. Voir **Orientation des nouveaux membres – Guide pour les clubs [414-FR]**.
- Utiliser tous les 6 mois le **Questionnaire sur la satisfaction des membres** (voir **Outils d'évaluation du club**) pour recueillir les opinions des membres et maintenir leur intérêt. La communication est un élément clé.
- Utiliser le **Questionnaire pour membre démissionnaire** (voir **Outils d'évaluation du club**) pour identifier les causes de départ et prendre les mesures qui s'imposent.

## Fidélisation

L'étude la plus récente sur la fidélisation (1<sup>er</sup> juillet 2003 – 30 juin 2006) donne les résultats suivants pour l'Europe et l'Afrique :

### Taux de fidélisation (%)

	Total	Membres existants	Nouveaux membres
Europe	85	83	92
Moyen-Orient & Afrique	74	74	80
Monde entier	76	73	78

L'Europe réalise un excellent travail de fidélisation, que ce soit auprès des membres existants ou des nouveaux. Le Moyen-Orient et l'Afrique se situent dans la moyenne mondiale des Rotary clubs.

Commentaire d'un Rotarien :

« En Europe, une sélection rigoureuse des nouveaux membres et un bon mentorat sont des facteurs importants en matière de fidélisation. »

La fidélisation nécessite une attention constante. Le principal problème vient souvent d'un turnover trop important et se contenter de remplacer les membres démissionnaires n'est pas la solution. Les clubs doivent à la fois impliquer les nouveaux membres dans toutes leurs activités, maintenir l'intérêt des membres existants pour lesquels leur appartenance au club doit rester gratifiante et aller au-delà de la présence aux réunions. Enfin, il est important de mettre les membres qui déménagent en relation avec un autre club.

Recommandations :

- Utiliser le **modèle Fidélisation** (voir *Outils d'évaluation du club*) pour évaluer la manière dont votre club gère les différentes phases, de l'intronisation à la radiation.
- Suivre les progrès avec *Objectifs de club : Document de planification*, en prêtant une attention particulière aux objectifs Effectif.
- Utiliser le **modèle Radiation** (voir *Outils d'évaluation du club*) pour déterminer à quel moment les départs se produisent le plus souvent et les problèmes les plus récurrents.
- Utiliser régulièrement le **Questionnaire sur la satisfaction de membres** qui se trouve dans *Outils d'évaluation du club*.
- Le **Questionnaire pour membre démissionnaire** (voir *Outils d'évaluation du club*) doit être utilisé pour connaître les raisons du départ et éviter que cela ne se reproduise.

Si vos problèmes de fidélisation touchent principalement des membres qui démissionnent dans leurs deux premières années d'appartenance au club :

- Organiser des cérémonies d'intronisation pour tous les nouveaux membres et inviter leur conjoint. Favoriser une ambiance chaleureuse et prévoir des témoignages de membres actuels.
- Informer les nouveaux membres sur les possibilités de s'impliquer dans la vie du club.
- Assigner un mentor à chaque nouveau membre.

- Offrir un programme d'orientation complet pour les nouveaux membres. Offrir le **Kit DVD Effectif (427-MU)**.
- Impliquer dès que possible les nouveaux membres dans une action qui les intéresse.
- Nommer chaque nouveau membre à une commission qui peut profiter de son expérience.
- Offrir le kit **Formation des nouveaux membres (426-FR)** ou créer le vôtre.
- Se concentrer sur les sept étapes suivantes qu'un récent **programme pilote** (en anglais) a prouvé efficaces en matière de fidélisation :
  - Identifier
  - Informer
  - Inviter
  - Orienter
  - Introniser
  - Eduquer
  - Impliquer.

Un effectif engagé permet un travail continu et appliqué du club. L'environnement dans lequel évoluent les Rotary clubs est en perpétuel changement et il faut le prendre en compte pour conserver des clubs dynamiques et attrayants pour les membres d'aujourd'hui.