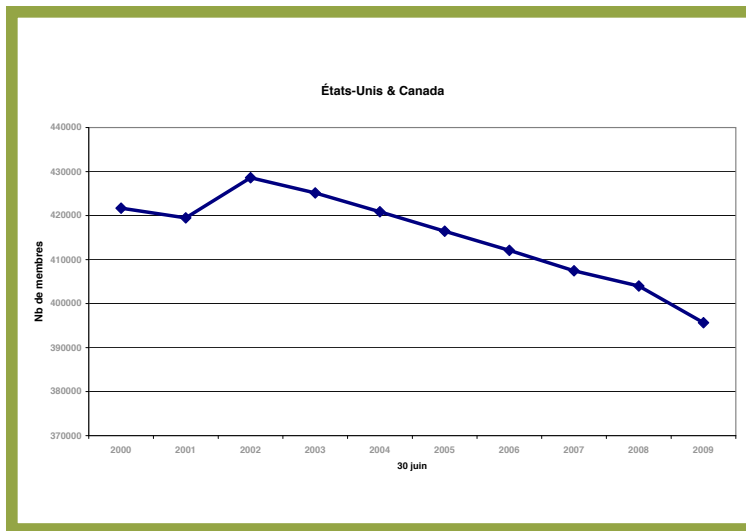




Amérique du Nord

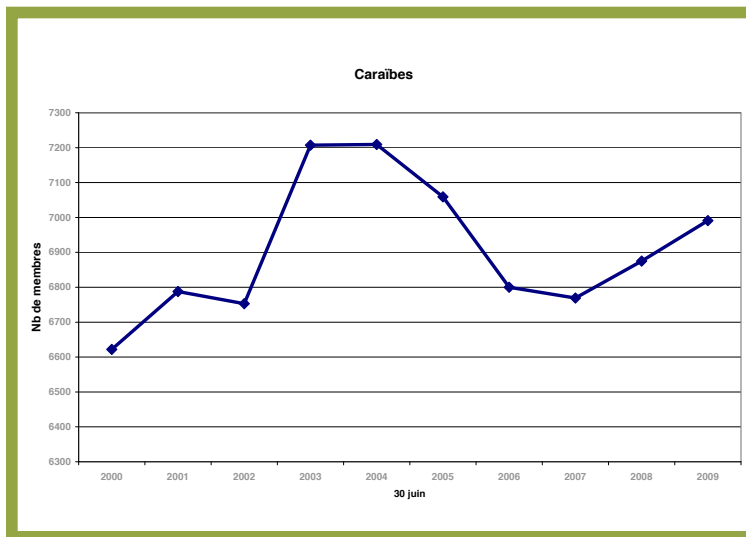
Tendances à 10 ans

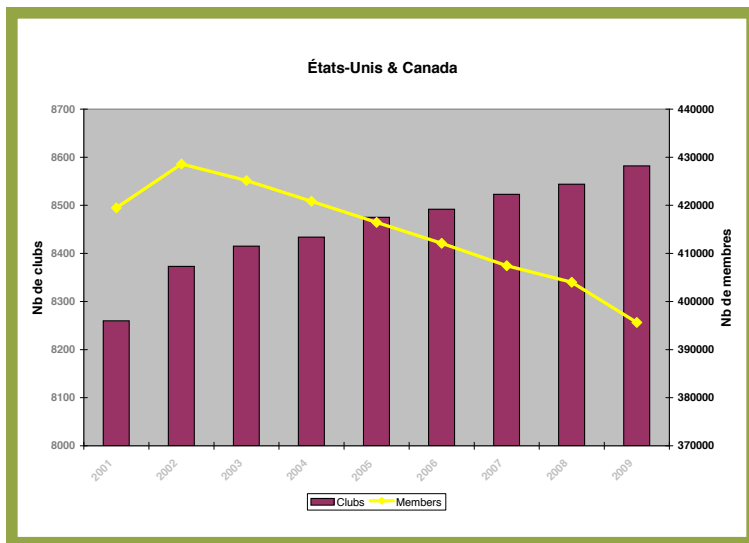


Si l'on s'en tient aux 10 dernières années, on constate que les États-Unis et le Canada ont connu un pic en 2002, suivi par une baisse continue conduisant à une perte nette de 6 % sur 10 ans.

L'effectif a brusquement augmenté en 2003-2004 aux Caraïbes, mais est ensuite à nouveau retombé avant reprendre une progression modérée depuis 2007. Il en résulte une augmentation nette de 6 % sur la période de 10 ans.

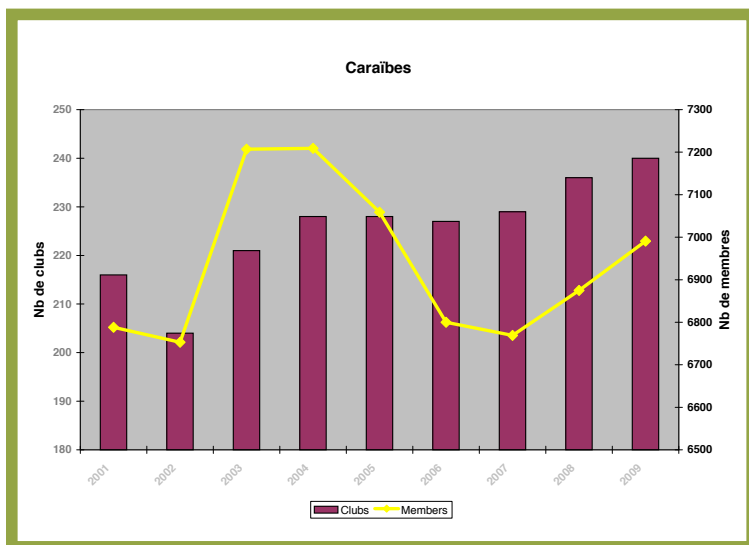
La croissance de l'effectif a un impact direct sur le travail que le Rotary est en mesure de réaliser dans le monde. Si le Rotary veut étendre son action localement et à l'étranger, il est nécessaire de disposer d'un effectif fort et engagé qui va apporter son temps, son énergie et les ressources nécessaires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





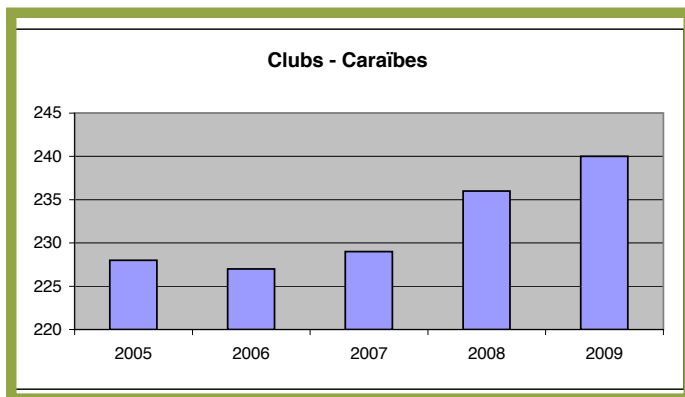
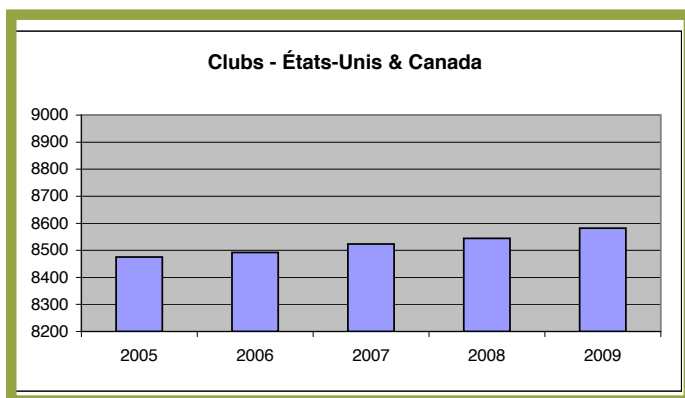
Les graphiques ci-contre comparent l'évolution de l'effectif à celle du nombre de clubs. Au cours des 10 dernières années, le nombre de clubs nord-américains a augmenté régulièrement pendant que l'effectif diminuait. Quant aux Caraïbes, on constate également une augmentation du nombre de clubs accompagnée d'une légère augmentation de l'effectif.

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



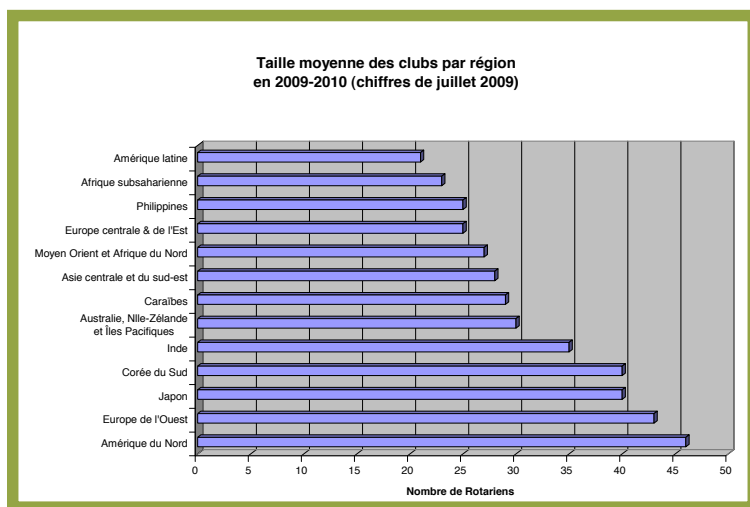
Au cours des cinq dernières années, le nombre de clubs a augmenté de 1 % aux États-Unis et de 5 % dans les Caraïbes. Sur la même période, la croissance a été de 4 % dans le monde.

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 aux États-Unis et au Canada était de 46 membres contre 29 dans les Caraïbes. Au niveau mondial, elle est de 37 membres.

Sur les 240 clubs des Caraïbes, 32 % possèdent moins de 20 membres. Sur les 8 582 clubs des États-Unis et du Canada, ils ne sont que 21 %.

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^{er} 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.

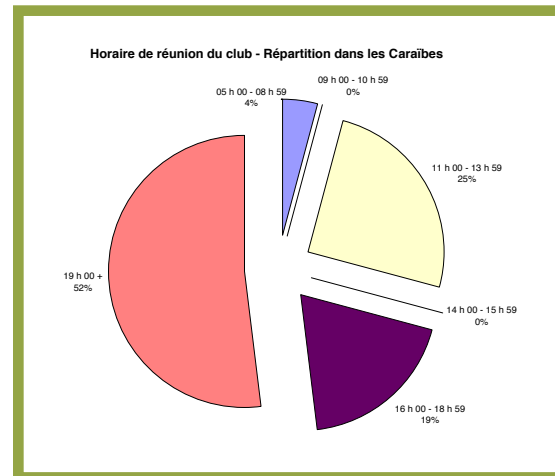
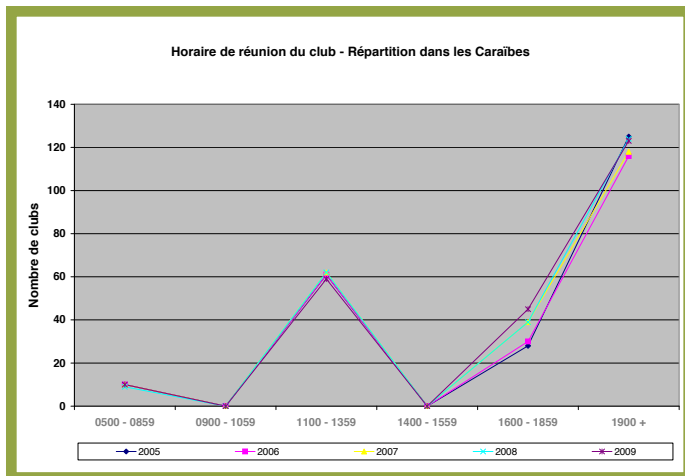
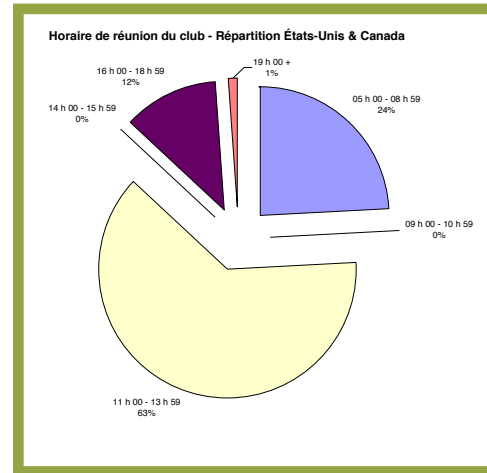
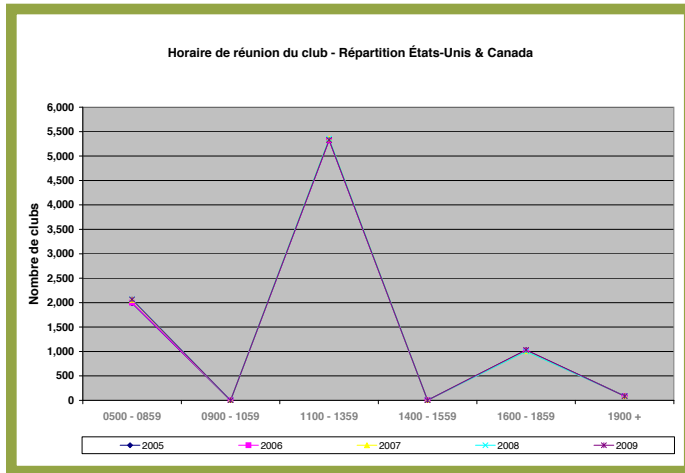
- Un club souhaitant en parrainer un nouveau doit compter 20 membres minimum. S'il y a plus d'un parrain, un seul des clubs doit répondre à ce critère.
- Les Rotary clubs doivent payer des cotisations pour au moins 10 membres.

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.

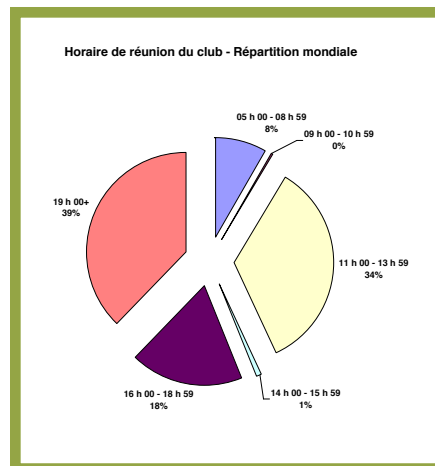
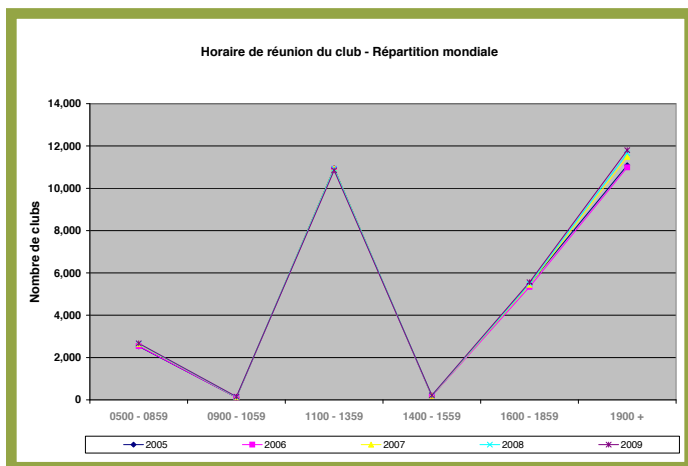
Recommandations :

- 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** pour rendre le club plus performant et utile à la collectivité.
- Utiliser les modèles **Fidélisation** et **Radiation** (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



Aux États-Unis et au Canada, 63 % des clubs se réunissent à l'heure du déjeuner (11 h 00-13 h 00) et 24 % au petit-déjeuner. Aux Caraïbes, 56 % des clubs se réunissent le soir (après 19 h 00) et 27 % à midi.



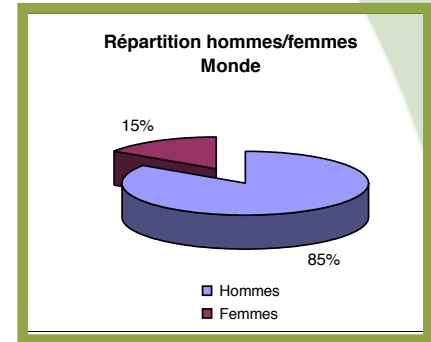
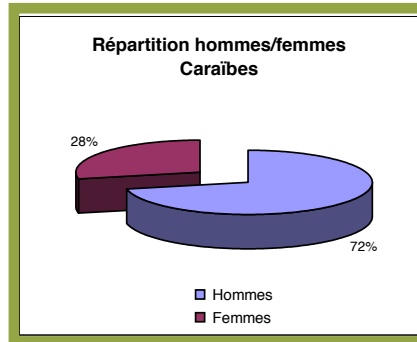
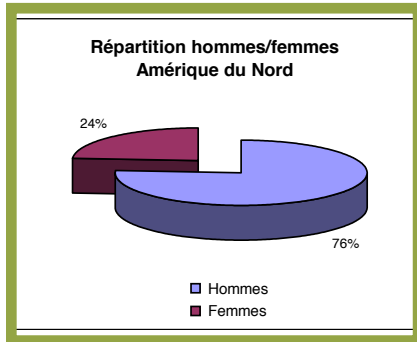
Au niveau mondial, 39 % des Rotary clubs se réunissent le soir, 34 % à midi, 18 % en fin d'après-midi (16 h 00-19 h 00) et 8 % au petit-déjeuner.

L'horaire de réunion du club peut affecter sa capacité à attirer et à fidéliser ses membres. Pour certains, il sera difficile d'assister à une réunion à l'heure du déjeuner compte tenu de leurs impératifs professionnels, tandis que pour les membres les plus jeunes ayant des contraintes familiales, les réunions en soirée poseront plus de problèmes. La tendance semble se diriger vers des réunions matinales qui sont de plus en plus populaires dans certaines régions. L'objectif est de proposer des heures de réunion adaptées aux différentes réalités et besoins des membres.

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 24 % de l'effectif des Rotary clubs américains et canadiens. Avec 28 % de femmes, les Rotary clubs caribéens ont la plus forte représentation féminine dans le monde rotarien où la part des femmes n'est que de 15 %.

Commentaire d'un Rotarien :

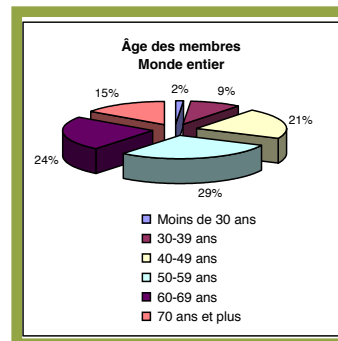
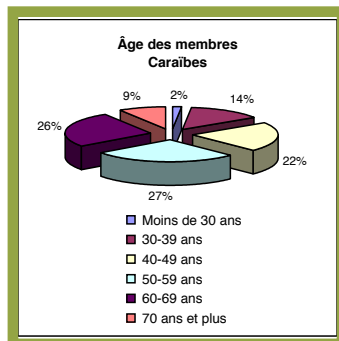
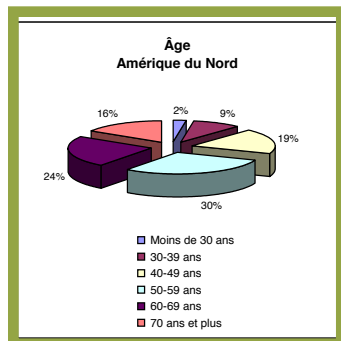
« Les clubs de ma région (les États-Unis) ont connu une croissance de leurs effectifs féminins, sans toutefois arriver à refléter leur place dans le monde professionnel. Le potentiel de recrutement chez les femmes existe donc et pour cela nous devons en nommer plus aux postes de direction des clubs. Dans cette optique, les dirigeants de district doivent donner des conseils sur le recrutement des femmes et comment leur donner des responsabilités au niveau du district. »

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^e 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



Aux États-Unis et au Canada, 70 % des Rotariens ont 50 ans et plus contre 62 % dans les Caraïbes. Cette catégorie représente 68 % des Rotariens dans le monde.

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.

Commentaire d'un Rotarien :

« L'une des façons d'attirer des jeunes est de leur apporter quelque chose qui les poussera à devenir Rotarien puis à le rester. Il peut s'agir par exemple de mettre en place un accompagnement dans leur vie professionnelle. Aux États-Unis, la plupart des sociétés ont supprimé les cadres moyens qui jouaient traditionnellement le rôle de mentors des employés les moins expérimentés. Ce rôle peut être repris par des Rotariens plus expérimentés qui peuvent servir de coach aux plus jeunes. »

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 les 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^{er} 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	Reinstallés	Clubs survivants	
Inde	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	263	57	15	221	-16%
Moyen-Orient	97	27	16	86	-11%
Caraïbes	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, Nilo-Zélande & Pac.	51	6	4	49	-4%
Europe occidentale	478	16	10	472	-1%
Japon	45	0	0	45	0%
Total	4,053	1,240	453	0	-20%

Aux États-Unis et au Canada, 5 % des nouveaux clubs créés de 2000 à 2005 ont fermé leurs portes, contre 8 % pour les Caraïbes. Au niveau mondial, ce pourcentage est de 20 %.

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 aux 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.

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%
Total	84,235	75,594	(8,641)	-10%

Dans les clubs qui *survivent*, c'est-à-dire qui sont toujours actifs à leur cinquième anniversaire, ceux des États-Unis et du Canada ont perdu 4 % de leurs membres contre 8 % pour les Caraïbes. Au niveau mondial, on observe une perte globale de 10 % sur la même période.

Commentaire d'un Rotarien :

« Il faudrait consacrer plus de temps à identifier, former et motiver les membres des clubs provisoires avant que ceux-ci ne reçoivent leur charte. Des membres formés sur ce que l'on attend d'eux sont plus susceptibles de rester. »

Les Rotariens quittent les nouveaux clubs pour les mêmes raisons que les autres : 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 - Le Plan de leadership du club (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^{er} juillet 2003 – 30 juin 2006) donne les résultats suivants pour les États-Unis, le Canada et les Caraïbes :

Taux de fidélisation (%)

	Total	Membres existants	Nouveaux membres
Amérique du Nord	74	70	73
Monde entier	76	73	78

Commentaire d'un Rotarien :

« Alors que les prospects réfléchissent à l'intérêt de devenir Rotarien, la plupart des membres quittent les nouveaux clubs car nous n'avons pas su leur transmettre la culture de notre organisation. Le Rotary possède une culture propre et si nous arrivons à la communiquer à notre effectif alors nous aurons une meilleure chance de les fidéliser. »

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.
- Employer 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 pour les nouveaux membres et bien tout couvrir. 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.