

## EMBA Paris Dauphine 18 Groupe 1

### **M4 Des ressources humaines et des stratégies organisationnelles**

## **La baisse des effectifs dans le Lions Clubs de France**

Evaluation, orientation, et évolution de la responsabilité individuelle et collective



« On ne va pas bien loin dans la vie si l'on ne commence pas par  
faire quelque chose pour quelqu'un d'autre »  
Melvin Jones

## Table des matières

1. Introduction	3
2. Présentation du Lions Club International	4
2.1. Les clubs service	4
2.2. Le Lions Clubs International	4
2.3. La structure	5
2.4. L'organisation	6
2.5. Les activités	6
2.6. Les défis de service du centenaire	7
3. Problématique	8
3.1. Ensemble, rendre simple le complexe	8
3.2. Constats	9
3.3. Questionnement et propositions	10
4. Diagnostique	12
4.1. Evaluation des risques	12
4.2. Les causes de départ	12
4.3. Une approche systémique	13
4.4. Quelques témoignages	15
5. Choix	17
5.1. SCIPAB	17
5.2. Propositions Lions	17
5.3. Compétences transverses	18
5.4. Propositions EMBA	18
6. Déploiement	20
7. Conclusion	22
8. Annexes	23
8.1. Mission, Vision, Valeurs	23
8.2. Témoignages	24
8.3. Les activités	35
8.4. Les fondations	36
8.5. Les associations filles ou partenaires	37
8.6. Questionnaire Effectif du district Ile de France Est en 2014	37
8.7. PESTEL Lions Clubs International	38
8.8. Axes d'évaluation, d'évolution et d'orientation	39
8.9. Le monde associatif	52
8.10. Leadership	58
8.11. L'analyse des comportements	60

## 1. Introduction

Je participe aux milieux associatifs depuis mon adolescence. Cela a commencé par le club de football, le club de tennis, le club informatique de Melun en Yvelines (78), issue du plan informatique pour tous<sup>1</sup>, puis le club informatique dans mon village que j'ai constitué avec un ami en utilisant les ordinateurs de l'école élémentaire.

Pendant mes études à l'IUT de Paris, sur mon temps libre, j'ai donné des cours d'informatique à la prison de la Santé dans le cadre d'une association, Clip2000<sup>2</sup>.

J'ai par la suite été le vice président d'une association de psychologues, ayant suivi des formations et passé le diplôme quelques années auparavant.

J'ai été associé dans un cabinet de conseil en stratégie pour découvrir et apprendre une théorie sur le langage et des méthodes maïeutiques. A la même époque, j'ai eu l'occasion d'être vacataire à l'université de Marne La Vallée pour donner des cours en conduite du changement.

C'est en accompagnant un responsable syndical pour restructurer la section CFDT que j'ai décidé de m'engager auprès des salariés, principalement au niveau du CHSCT.

Suite à une invitation sur Viadeo, je me suis rendu à une réunion du club Lions de Bry sur Marne, le club « Bry Avenir ». Après quelques mois et de nombreuses actions comme la Banque Alimentaire, le dépistage Diabète, le téléthon, ... j'ai décidé d'être membre et j'ai été accepté par le club, puis intronisé en 2013.

J'ai été élu secrétaire du club l'année 2014-2015. J'ai été nommé par le gouverneur Hervé Chichereau et reconduit par la gouverneur Sylvie Dinneweth comme responsable de la commission communication du district Ile de France Est (77, 91, 93, 94), pour lancer la campagne de communication célébrant les 100 ans du Lions Clubs International (1917-2017) avec 14 autres responsables.

J'ai participé à une étude de 2014 à 2016, en inter commission, sur la baisse des effectifs.

L'objectif était d'analyser les retours des clubs suite à un questionnaire<sup>3</sup>. Celui-ci avait été accueilli moyennement par les clubs : « Pourquoi ces questions ? Quel rapport avec la baisse des effectifs ? ... ». A l'époque l'étude n'avait pas aboutie, aucun retour n'avait été fait vers les clubs et aucune action n'avait été mise en œuvre. Une impression d'inachevé.

J'ai postulé à l'Executive MBA de Paris Dauphine pour que cet apprentissage serve dans les différents domaines où je suis amené à intervenir.

J'ai décidé de reprendre cette question concernant les effectifs et de la proposer dans le cadre d'un rapport pour le cours de « Gestion des ressources humaines ».

Je reste conscient que le manager qui veut comprendre les 3 niveaux individu, groupes, organisation, est condamné à ne pas tout savoir<sup>4</sup>. Dans une organisation les rationalités sont multiples<sup>4</sup>.

Les capacités cognitives imparfaites des individus ne permettent pas d'accéder à la réalité dans toute sa complexité et les obligent à la simplifier, parfois à l'extrême, pour pouvoir agir. C'est justement d'actions et de décisions qu'il s'agit dans ce rapport, qui apporte une réflexion sur les richesses humaines que le Lions Clubs International est capable de mobiliser sur de nombreuses causes qui ont un impact auprès de millions de personnes.

Je tiens à remercier François Leduc, Philippe Vray, Michel Isaac, Daniel Lamotte, Sylvie Dinneweth, Jean Mary Gueraud, Dominique Benoit, Gérard Bierry, Jean Claude Denné, Didier Leclercq, Pierre Mangon, Daniel Bense, Guy Charles Budoc et Nicole Miquel Belaud pour leurs amitiés, leurs contributions et leurs soutiens.

---

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Plan\\_informatique\\_pour\\_tous](https://fr.wikipedia.org/wiki/Plan_informatique_pour_tous)

<sup>2</sup> Association CLIP : <http://assoclip.fr/site/>

<sup>3</sup> Voir en annexe 7.5 le questionnaire – quelques éléments de ce sondage ont été intégrés dans ce rapport.

<sup>4</sup> Simon H.A. "A behavioural Model of Rational Choice", in Quarterly Journal of Economy Bourdieu P., "Les distinction, critique sociale du jugement", Paris, Editions de Minuit, 1979

## 2. Présentation du Lions Club International

### 2.1. Les clubs service<sup>5</sup>

« Les Clubs Service dans leur ensemble ne sont pas des rivaux, à peine des concurrents juste pour la saine émulation. Ils représentent ensemble au monde un effectif considérable de plus de 3 millions de femmes et d'hommes de bonne volonté<sup>6</sup> ».

Le concept de Club Service apparaît et prend corps au début du 20<sup>ème</sup> siècle aux Etats Unis. Le plus ancien créé en 1905, le Rotary, le plus récent en 1924 (et le seul hors Etat Unis, en Angleterre) l'Inner-Wheel. Et entre temps en 1917 le Lions.

Le début du 20<sup>ème</sup> siècle, une période marquée par des crises en dépit d'une réelle expansion économique aux US et par des troubles mondiaux: sociaux, guerre, révolution russe... A cette époque on ne parlait ni d'ONU, ni d'organismes internationaux. On ne parlait pas non plus d'ONG. Le club était en revanche un lieu de sociabilité bien établi aux Etats Unis comme en Angleterre et servira de modèle en termes de fonctionnement et de culture spécifique aux Clubs Service naissants.

Mais en leur sein il n'est plus question d'affaires ou d'entre-soi social, le mot d'ordre c'est le don de soi, le service d'autrui. On compte 6 structures correspondant à la notion de Club Service : aux 3 Clubs déjà mentionnés, ajoutons le Kiwanis (1915), le Zonta (1919), le Soroptimist (1921). A sa création bien sûr chaque club était unique en son genre (pour le Lions par exemple Chicago central, le club créé par Melvin Jones).

C'est par essaimage (ou parrainage) qu'ils se sont affirmés en effectifs, et en ampleur au regard de l'action humanitaire. Et aussi qu'ils ont assumé leur dimension internationale.

Aujourd'hui c'est dans le monde plus de 3 220 000 membres, 92 000 clubs et environ 200 pays concernés, et en France : de l'ordre de 75 000 membres et 3975 clubs.

Leurs « cartes de visite » font ressortir les similitudes qui existent entre eux et les spécificités propres à chacun. <sup>6</sup> Voir en annexe<sup>III</sup> un tableau récapitulatif<sup>7</sup>.

### 2.2. Le Lions Clubs International

Le Lions Clubs International est le premier « Club-Service » au niveau mondial en nombre de membres. Fondé en 1917 aux Etats-Unis, implanté dans 200 pays ou territoires, il regroupe aujourd'hui près de 1 400 000 hommes et femmes, dont 30 000 en France métropolitaine. Les Lions de France se réunissent en quelque 1 240 Clubs qui couvrent les 95 départements. Le sigle LIONS, qui signifie « Liberty, Intelligence, Our Nations' Safety » (Liberté et compréhension sont la sauvegarde de nos nations), et la devise « We Serve » (Nous Servons), résument l'idéal de ses membres : déployer un humanisme moderne, sans considération de race, de religion ou de nationalité. Par le slogan « Partenaires dans la Cité », les Lions de France expriment leur engagement à favoriser l'amélioration de la vie quotidienne dans la communauté.

En 1920, l'association devient Internationale :

- Le premier Club en dehors des États-Unis est créé au Canada (1920),
- puis en Chine (1928), au Mexique (1931), en Amérique Centrale (1935), à Cuba (1940), en Australie (1947)

Courant 1948 :

- Création d'un club à Stockholm (Suède-District 101)

<sup>5</sup> Pour aller plus loin : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Club\\_service](https://fr.wikipedia.org/wiki/Club_service)

<sup>6</sup> François Leduc (Lions club Charenton-le-Pont), Secrétaire général du CFCSI.

<http://www.cfcsi.fr/>

Comité Français des Clubs Service Internationaux



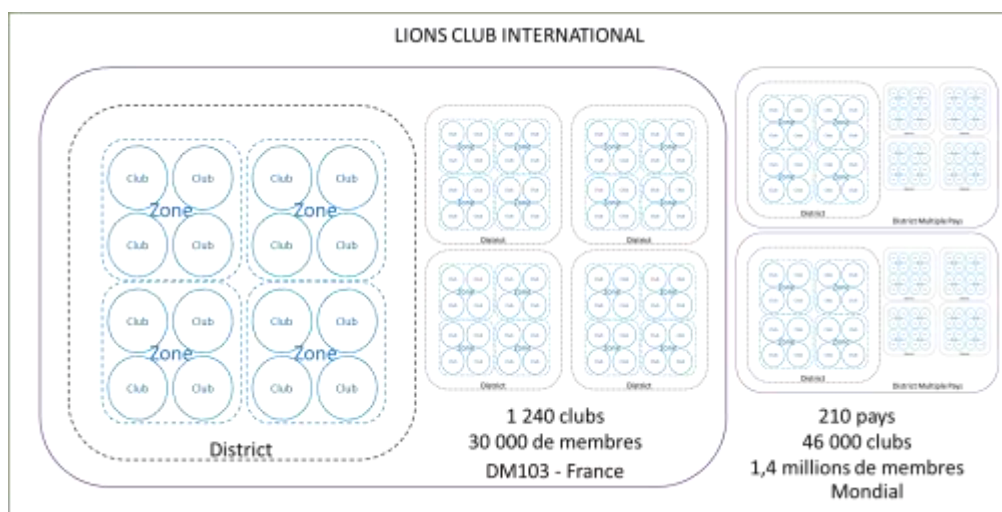
<sup>7</sup> <http://www.placedesreseaux.com/Dossiers/comprendre-reseaux/clubs-services-sommaire.htm>

- Puis d'un club à Genève (Suisse-District 102)
- 📅 Le 26 juillet 1948 :
  - Création du premier club français (District 103) devenu : Le Lions Club « Paris – Doyen de France »
- 📅 En 1948 : l'Association internationale des Lions Clubs obtient le statut consultatif au Conseil Économique et Social de l'ONU
- 📅 La 1<sup>ère</sup> journée LIONS a lieu à l'ONU le 22 mars 1978.
- 📅 Le Lions Clubs International est reconnu comme étant une ONG et siège à l'ONU, à l'OMS, à l'UNESCO, à l'UNICEF, et au Conseil de l'Europe

### 2.3. La structure

La structure de base est le club<sup>8</sup>, qui est à la fois une association de type Loi 1901 (avec un Président, un secrétaire, un trésorier) et une organisation affiliée au Lions Club International au travers d'une charte<sup>IV</sup>.

Le club est associé à une ville, le Lions propose un découpage géographique, la zone, qui regroupe plusieurs clubs, puis le district qui regroupe plusieurs zones, puis le district multiple qui regroupe plusieurs districts. La France est le district multiple 103 (DM103).



Il existe plusieurs formats (lions clubs traditionnels – 20 membres minimum, lions clubs universitaires, les branches de clubs – 5 membres minimum, les cyber clubs, lions clubs de champions, lions clubs d'enseignants, d'entrepreneurs, ...).

Les étapes pour créer un club sont :

- 1) déterminer les régions où les possibilités de création existent
- 2) nommer une équipe
- 3) faire des recherches sur le site à développer
- 4) faire la promotion du nouveau club dans la communauté
- 5) recruter les membres fondateurs
- 6) organiser la réunion d'information
- 7) demander la charte du nouveau club
- 8) recevoir l'approbation de la charte
- 9) continuer le développement du club.

<sup>8</sup> Base documentaire pour créer un Club <http://members.lionsclubs.org/FR/lions/new-clubs/traditional-lions-club.php>. Note - M1 : schéma partie prenante, M3 : processus de création de club



## 2.4. L'organisation<sup>9</sup>

Le bureau du club est composé du président, secrétaire, trésorier, chef du protocole et président de la commission des effectifs. Il prend les décisions courantes et met en oeuvre les décisions du conseil d'administration (C.A.)<sup>V</sup>.

Le C.A. est composé du bureau, du président sortant, du 1er, 2ième, 3ième vice président, et des membres de droit (anciens gouverneurs, membres du cabinet du gouverneur). Il prend toutes les décisions qui engagent le club y compris sur le plan financier.

Le bureau du district est composé du gouverneur, immediate past gouverneur, 1er vice gouverneur, 2ième vice gouverneur, secrétaire, trésorier, chef du protocole, présidents de region, présidents de zone, coordinateur EME<sup>10</sup>, coordinateur EML<sup>11</sup>, correspondant Fondations (Internationale<sup>12</sup>, Lions de France<sup>13</sup>), délégués aux commissions nationales, délégués aux comités techniques, correspondants, chargés de mission, président de district Léo Clubs, autres délégués.

Les commissions éthique, communication, effectifs, humanisme/humanitaire, jeunesse, statuts/assurances, finances, informatique proposent et construisent les actions, travaillent avec le responsable de district, et hébergent les groupes de travail.

Il n'y a pas de hiérarchie dans le lionisme, seulement des échelons de responsabilités: l'exécutif (président, gouverneur, président conseil gouverneurs, président international)<sup>VI</sup>, le législatif (assemblées générales sur octobre et mars/avril, congrès sur octobre et avril, convention nationale sur mai, convention internationale sur juin/juillet)<sup>VII</sup>, le consultatif (commissions de clubs, délégués aux commissions, commissions nationales / domaines spécifiques des gouverneurs, commissions statutaire)<sup>VIII</sup>.

Les mandats de président de club ont une durée de 1 an et sont soumis au vote. Les membres du club peuvent occuper tour à tour les différents postes de présidents, secrétaires, trésorier, responsable de commissions.

La gouvernance est composée d'un gouverneur, du 1er vice gouverneur et du 2ième vice gouverneur. Un candidat gouverneur se présente donc aux élections 3 fois pour être élu.

Les mandats des responsables de commission au niveau district et au niveau national durent plus longtemps (3 ans).

## 2.5. Les activités

Afin de financer leurs projets<sup>14</sup>, les Lions Clubs organisent chaque année quelque 5000 manifestations très diverses: sportives, artistiques, culturelles ... Chaque Club définit les œuvres qu'il souhaite soutenir et le programme de ses manifestations. Dans la poursuite de ses buts, chaque Club peut choisir de travailler seul, avec d'autres Lions Clubs, et/ou en étroite collaboration avec les associations affiliées Lions, et/ou avec des partenaires extérieurs.

Depuis 1925, en réponse à la demande d'Helen Keller, les Lions sont « les chevaliers des aveugles dans la croisade contre les ténèbres ». De 1990 à 1994, les Lions ont mené leur 1ère campagne internationale SightFirst (la Vue d'Abord) dont le but était d'éradiquer les

---

<sup>9</sup> DM103 : 1 siège social, 1 conseil des gouverneurs formé de 1 président du conseil, de 15 gouverneurs élus (mandate de 1 an non renouvelable), 171 présidents de zone (mandat de 1 an, renouvelable 1 fois), 105 délégués aux commissions nationales (mandate de 1 an, renouvelable 3 fois), 1 revue nationale, 1 annuaire électronique.

<sup>10</sup> Equipe Mondiale des effectifs : <http://members.lionsclubs.org/FR/lions/global-action-team/gmt-toolbox/index.php>

<sup>11</sup> Equipe mondiale du leadership : <http://members.lionsclubs.org/FR/resources/leadership-resource-center/global-leadership-team/index.php>

<sup>12</sup> Fondation Internationale <http://www.lcif.org/FR/>

<sup>13</sup> Fondation des Lions de France <http://fondation.lions-france.org/>

<sup>14</sup> « 1€ collecté est 1€ reversé » grâce à la tenue de 2 comptabilités, le compte œuvre et le compte de fonctionnement.

cécités évitables et réversibles. Une collecte de 150 millions d'euros a permis : 4,6 millions d'opérations de la cataracte, le traitement de 3 millions de glaucomes, 65 millions de traitements de la cécité des rivières, la construction de 259 hôpitaux ophtalmologiques, l'équipement en matériel le plus moderne de 300 centres ophtalmologiques, la formation appropriée de 77 890 ophtalmologues, infirmières et personnels soignants, et en France, la création du Centre du Glaucome à l'hôpital des Quinze-Vingt à Paris. Depuis 2005 et jusqu'en 2008, Le Lions Clubs International a engagé une deuxième campagne, SightFist II (la Vue pour Tous), se donnant pour objectif de sauver la vue de 40 millions de personnes sur les 10 ans à venir. Tous les Clubs oeuvrent à collecter au niveau mondial 200 millions d'euros : 100 millions destinés à éliminer et maîtriser les principales causes de cécité, 50 millions pour combattre les nouvelles menaces et 50 millions pour assurer la vue pour tous.

Les Lions de France désignent régulièrement, lors de leur Convention Nationale, une Action Nationale pour une durée de trois ans. Le sauvetage en mer, le don d'organe, l'assistance à l'enfance maltraitée, l'aide à la création des centres de jour Alzheimer, la recherche sur le cancer de l'enfant et de l'adolescent sont quelques unes de ces causes mobilisatrices. Présents depuis le 1er jour, les Lions sont partenaires de l'AFM et se mobilisent chaque année pour assurer le standard du Téléthon et pour organiser des Forces T. Actuellement, l'action nationale est LIDER DIABETE et 100 000 dépistages sont effectués chaque année dans toute la France.

D'après le livre blanc, en 2017, le Lions Clubs de France a collecté 20 millions d'euros de dons en € et en nature, et les membres ont fourni 1,4 millions d'heures de don de soi<sup>IX</sup>.



## 2.6. Les défis de service du centenaire



**Endiguer le diabète :** 1 408 675 bénéficiaires / 4 332 clubs

Prévenir les nouveaux cas de diabète et améliorer la qualité de vie des personnes diabétiques.

**Impliquer nos jeunes :** 60 219 539 bénéficiaires / 31 952 clubs

Aider les jeunes de la ville où se trouve le club, faire émerger la prochaine génération de bénévoles en invitant les Leos et d'autres jeunes à s'impliquer dans un projet avec le club.

**Partager la vue :** 29 774 950 bénéficiaires / 26 212 clubs

Participez à la réduction du nombre de cas de cécité évitable grâce à des activités de sensibilisation et de dépistage des troubles visuels. Faire le don de la vue par le biais de projets en faveur des non-voyants et des malvoyants.

**Soulager la faim :** 42 154 696 bénéficiaires / 25 911 clubs

Donner l'accès à une nourriture saine aux personnes vulnérables.

**Protéger l'environnement :** 59 585 795 bénéficiaires / 25 807 clubs

Préserver l'environnement pour faire de la ville un lieu où il fait bon vivre

### 3. Problématique

#### 3.1. Ensemble, rendre simple le complexe

C'est la devise du cadran solaire qui se trouve devant le bâtiment de la société HP aux Ullis<sup>x</sup>.

J'ai impliqué plusieurs responsables du Lions Club de France dans cette réflexion et j'ai pu recueillir différents témoignages, différents points de vue, de nombreuses explications et propositions sur cette question.

La problématique de la baisse des effectifs dans le Lions Clubs de France est un sujet complexe qui préoccupe les dirigeants successifs et mobilise de nombreuses personnes tous les ans.

La problématique des effectifs dans une organisation peut se poser de la façon suivante :

- « *Quelles est la manière d'obtenir et de maintenir la collaboration des individus et des groupes à la réalisation des objectifs des organisations ?*
- *Pourquoi un individu décide-t-il momentanément de rejoindre à telle ou telle organisation ?*
- *Une fois au service d'une organisation, pourquoi cet individu consent-il à y demeurer ou décide-t-il de la quitter ?*
- *Pourquoi, à un moment donné, décide-t-il de produire plus et mieux et à un autre moment de produire moins ?*
- *Les préoccupations fondamentales dans le domaine du comportement organisationnel tournent autour de deux thèmes majeurs : la performance ou le rendement des individus au travail et la satisfaction qu'ils en tirent<sup>15</sup>.* »

Quatres étapes doivent alors guider la réflexion et l'action :

1) Etudier le phénomène d'un point de vue qualitatif et quantitatif

- Depuis combien de temps y-a-t-il une baisse des effectifs ?
- Combien y-a-t-il de départs et combien y-a-t-il de nouveaux membres ?
- Où sont localisés les départs ? Où sont localisés les nouveaux membres ?
- Quelles sont les causes de départs ? Quelles sont les motivations pour adhérer ?

2) Comprendre l'impact de la baisse des effectifs sur le fonctionnement et la capacité de l'organisation à mener des actions :

- Quel est le manque à gagner sur les finances de l'organisation ?
- Quelles conséquences sur l'organisation et pour les bénéficiaires ?

3) Faire une l'analyse prospective pour guider l'action :

- Quels sont les clubs à risque et quels sont les clubs en bonne santé ?
- Qu'est-ce qu'un club en bonne santé ?

4) Mettre en place un plan stratégique :

- Plan de communication pour célébrer le centenaire 1917-2017
- Plan de formation des responsables des effectifs (EME), des responsables de la formation (EML) et de toutes les personnes impliquées dans les clubs sur ces questions.
- Plan d'action pour les Gouverneurs et leurs équipes afin d'aider ici les clubs en difficulté, là accompagner les initiatives de création de clubs.

---

<sup>15</sup> « Les aspects humains de l'organisation », Gaëtan Morin Editeur, Jean Louis Bergeron, Nicole Côté Léger, Jocelyn Jacques, Laurent Bélanger



### 3.2. Constats

Le Lions Clubs en France a connu une phase de croissance et entame depuis quelques années une phase de décroissance.

#### 3.2.1. Monde – Europe - France

Les effectifs dans le monde ont chuté de 1997 à 2007 puis sont remontés pour atteindre en 2017 plus de 1,4 millions de membres<sup>XI</sup>.

Il existe un besoin d'encadrants pour les clubs Lions dans le monde<sup>XII</sup>, il manque 22 831 Lions encadrants dans les clubs.

Des rapports montrent une baisse des effectifs sur la région 4 qui comprend plusieurs pays Européens : moins 1809 membres de juillet à octobre 2017, et cela s'accroît avec les années<sup>XIII</sup>.

En France :

- De 1999 à 2009 les clubs sont passés de 26,4 à 23,4 membres en moyenne<sup>XIV</sup>.
- De 2007 à 2010, la moyenne d'âge par club a augmenté pour passer de 62 à 64 ans<sup>XV</sup>.
- De 2007 à 2010, la parité homme / femme est passée de 15 à 17% de femmes<sup>XVI</sup>.

La proportion de membres actifs, éloigné, privilégié, à vie, affilié, d'honneur est différente d'un district à l'autre<sup>XVII</sup>, de même que le nombre de Lions pour 1000 habitants<sup>XVIII</sup>.

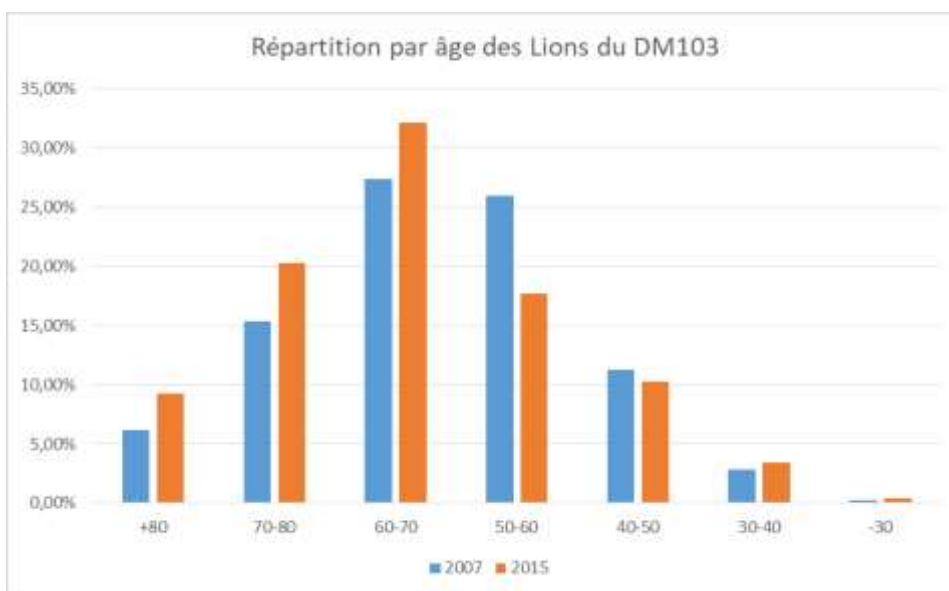
Les effectifs des clubs baissent depuis plusieurs années sans discontinuer<sup>XIX</sup>

Years	State / Country	Total Clubs	total membership	gain/loss fiscal period
2009-11	France	1 234	28 872	-172
2010-11	France	1 236	28 695	-256
2011-11	France	1 219	28 156	-250
2012-11	France	1 230	27 970	-200
2013-11	France	1 225	27 601	-123
2014-11	France	1 213	27 212	-289
2015-11	France	1 208	26 889	-89
2016-11	France	1 209	26 486	-215
2017-11	France	1 208	26 111	-308

#### 3.2.2. Etudes démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans les clubs Lions en France des perspectives de vieillissement<sup>XX</sup>.

Proportions de classes d'âge en 2007 et en 2015<sup>XXI</sup>



Les plus de 60-70 ans, 70-80 ans, +80 ans augmentent en proportions tandis que les 50-60 ans diminuent.

### 3.2.3. Evolution de la société

Je reprends ici quelques éléments clefs de l'étude France Bénévolat concernant les tendances sociétales et les attentes des parties prenantes.

- 📌 **Le bénévolat direct a augmenté** de façon très importante au cours des 3 dernières années (+31%)
- 📌 Ce bénévolat direct concerne davantage les femmes que les hommes (58% contre 42%).
- 📌 **Un bénévolat d'action plutôt qu'un bénévolat de projet**, et un refus de l'embrigadement.

L'étude poursuit les constats concernant l'implication de différents profils comme les actifs et les retraités, les jeunes et les personnes au foyer.

Toutefois, si 40% des Français de plus de 15 ans « donnent du temps »...60% n'en donnent pas ou...n'en donnent plus ! Sur le registre « la bouteille à moitié vide », l'enquête menée avec l'IFOP révèle qu'environ 10 000 000 de personnes « pourraient basculer » :

Motivation	Pourcentage	Potentiel
en fonction d'un événement majeur ou de graves difficultés	29%	6 200 000 personnes
du fait d'une difficulté ou d'un sujet qui les touchent personnellement ou l'un de vos proches	24%	5 200 000 personnes
par une demande expresse de la part d'une association	17%	3 800 000 personnes
pour acquérir des compétences	9%	1 900 000 personnes

### 3.3. Questionnement et propositions

Au niveau de la situation démographique et du vieillissement des clubs :

- 📌 Le Lions Clubs de France fonctionne principalement sur les manifestations qu'il met en œuvre pour soutenir des actions
- 📌 Moins il y a de vitalité dans le club, et moins les membres du club s'épanouissent.
- 📌 Comment soutenir le développement des manifestations ?

- Proposition : une approche par le marketing et les systèmes d'information

Au niveau du financement de l'organisation :

- Le Lions Clubs International est complètement indépendant grâce à son compte de fonctionnement et à son compte œuvre.
- La baisse des effectifs entraîne une baisse du budget de fonctionnement
- Quels sont les impacts d'une baisse du budget de fonctionnement ?
- Proposition : une approche par le contrôle de gestion

Au niveau de l'engagement bénévole et du désintéret pour la prise de responsabilités :

- Le Lions Clubs International fonctionne principalement sur la prise de responsabilité de la part des membres, par rotation.
- Comment attirer des personnes aux prises de responsabilités ?
- Proposition : une approche par la sociologie des organisations et les RH

Au niveau du comportement

- Quels sont les jeux de pouvoirs qui favorisent ou inhibe les adhésions ?
- Est-ce qu'il existe des formations de médiateurs pour gérer les conflits ?
- Est-ce qu'il existe des mécanismes d'exclusions inconscients, par la constitution de sous groupes un noyau solide et d'autre à la frange ?
- Quels sont les actions qui vont favoriser la coopération entre les clubs<sup>16</sup> ?
- Quels sont les jeux de pouvoirs qui favorisent ou inhibe les recrutements ?
- Quel est l'impact des évolutions sociologiques sur les clubs et leurs capacités à intégrer de nouveaux membres ?
- Comment remettre l'humain au centre du Lions Clubs International ?
- Proposition : une approche par la sociologie des organisations, l'éthique, la responsabilité sociétale et le développement durable

Au niveau de la politique « RH » :

- Le Lions Clubs International est un club service basée à 100% sur l'humain sur des thématiques précises: la vue, la faim, le cancer des enfants, le diabète, ...
- Le Lions Clubs International dispose d'une structure EME en charge du recrutement, d'une structure EML en charge du leadership et de la formation, et nouvellement d'une structure EMS pour les actions solidaires.
- Comment une politique RH pourrait accompagner la vision stratégique du Lionisme du XXI<sup>ème</sup> siècle ?
- Proposition : l'organisation pyramidale et le fonctionnement des clubs depuis 100 ans nécessite la création d'une organisation plus agile, des équipages en réseau qui offrirait des services<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Le DEFI77 a été un bel exemple de coopération locale, puis nationale  
<https://defi77.defipourlenvironnement.org/>

<sup>17</sup> voir chapitre 5.4 Proposition EMBA

## 4. Diagnostique

### 4.1. Evaluation des risques

L'évolution des effectifs est la conjonction de nombreux facteurs :

- Le vieillissement et le décès des membres
- Le changement de vie des membres (chômage, changements professionnels, retraite, déménagement, petits enfants, ...)
- Le renforcement du phénomène : la baisse des effectifs entraîne la baisse des effectifs, moins il y a de membres dans un club et plus vite il périclité.
- Le regroupement ou la fermeture des clubs à cause de sous effectifs (<20)
- L'incapacité du club à se régénérer
- La résistance des clubs existants à la création de nouveaux clubs par peur de perdre en dons ou en bénévoles potentiels
- La difficulté de dialogue inter générationnels (adhésion de quadras dans un club avec une moyenne d'âge de +65 ans)

L'outil développé par le gouverneur Michel Isaac « Diagnostique de Clubs » permet d'évaluer les clubs qui sont à risque et les clubs qui sont en bonne santé :

- L'analyse du nombre de membres par club<sup>XXII</sup>, pour le district Ile de France Est (IDFE), montre le club de Saint Maurice à 7 membres et le clubs de Meaux à 48 membres.
- Ainsi, 14 clubs sont dans le rouge et 4 dans le rouge vif, tandis que 23 clubs sont dans le vert et 18 clubs sont entre les deux.
- L'analyse de la moyenne d'âge des membres des clubs du district IDFE montre une variation de 74,83 ans pour le club de Longjumeau Palaiseau et 46,96 ans pour Montfermeil Coubron<sup>XXIII</sup>.

### 4.2. Les causes de départ

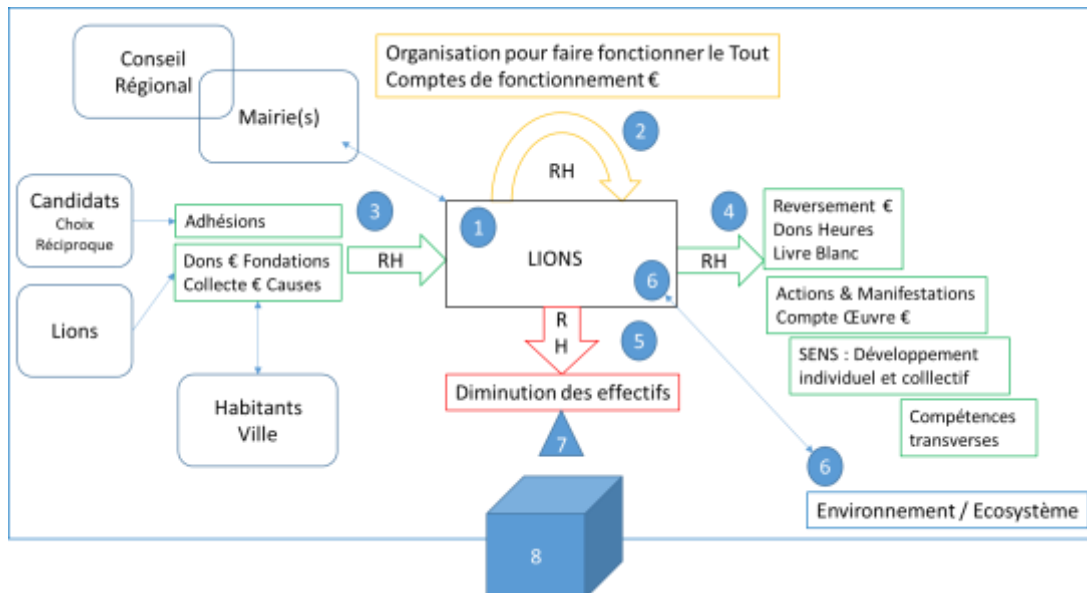
Causes de départ	Préconisations
20% économique	Exonération totale, partielle, temporaire, creation d'un fond de solidarité
20% conflits	Action préventive, amélioration de la communication interne, qualité de vie dans les clubs (QVC) et développement de l'esprit de tolérance (CNV, PPLV)
60% déceptions	Renforcement engagement, activité du club, protocole, tenue réunion, QVC, densifier amitié, resserrement critères recrutement, épanouissement des nouveaux, réaffirmer les valeurs, réfléchir aux évolutions, les mettre en oeuvre

Il y a différents niveaux de prévention des départs :

- Niveau 1 : la personne est partie, les causes sont connues, c'est irréversible<sup>18</sup>
- Niveau 2 : la personne est en passe de partir, les causes de départ potentiel sont connues, c'est réversible
- Niveau 3 : la personne fait partie des profils qui, statistiquement, sont potentiellement sur le départ

<sup>18</sup> Irréversible jusqu'à ce que ... Un membre de mon club décide de créer une nouvelle branche en mobilisant un Lion qui est partie il y a quelques années. J'ai trouvé l'idée originale et innovante pour endiguer la baisse des effectifs : faire revenir les anciens sur des projets de création de club.

### 4.3. Une approche systémique



Un schéma simplifié permet de présenter 8 points importants et plusieurs flux RH :

#### 1) L'organisation

L'organisation est structurée à tous les niveaux pour apporter des garanties vis-à-vis des parties prenantes : au niveau de la ville comme au niveau des organismes internationaux.

Depuis des années elle fonctionne de la même façon (dépendance de sentier<sup>xxiv</sup>) même si chaque membre, chaque club, chaque district, chaque pays ... s'adapte jusqu'à un certain point. Si les bases sont les mêmes, il n'y a pas deux clubs identiques.

Cependant, ce qui était valable à une époque donnée à un endroit donné avec un tissu socio culturel donné n'est plus forcément adapté à l'époque actuelle. Se pose alors la question de l'adaptation de l'organisation à l'environnement et l'écosystème

Comme chaque club est une association loi 1901, avec une charte Lions pour les grands principes, il est difficile d'appliquer une même politique à tous les clubs.

A titre d'exemple, pour la campagne de communication et la diffusion d'affiches à coller dans les villes, il y a eu les clubs qui ont joué le jeu, il y a eu les clubs qui n'ont pas joué le jeu, il y a eu les clubs qui ont surmontés les difficultés par la créativité (affichage à l'arrière des bus).

La conduite du changement devient un processus qui coûte en temps et en énergie car il faut motiver les membres des clubs un par un. A contrario, la sociologie du changement montre que lorsque le tissu social est prêt à changer, il suffit d'une faible impulsion pour entraîner le changement.

Quel est l'efficience et l'efficacité de l'organisation et de la commission EME ?

- Un club nomme un responsable EME responsable de la gestion des effectifs du club, en coordination avec le bureau
- Les responsables EME de clubs se rendent aux 2 réunions EME de district par an qui sont animées par un responsable EME de district
- Au niveau national, il y a 15 responsables EME de district

#### 2) Les ressources pour faire fonctionner l'organisation

Il y a un niveau d'encadrement important, et une charge individuelle importante

- La charge du bureau et la responsabilité du Président d'un club
- La charge d'un district et la responsabilité d'un Gouverneur
- La charge du DM103 et la responsabilité du conseil des Gouverneurs



Le compte de fonctionnement correspond aux cotisations des membres.

- Le rapport financier de 2014-2015 exposait une baisse d'effectif de 3000 membres, en 6 ans, des recettes à 1,9 millions d'euros.
- La répartition des dépenses : activité Maison des Lions 35%, Conventions 19%, Conseil des Gouverneurs 14%, Commission 12%, Communication 11%, Comités et Associations 9%.
- Le budget 2016-2017 était de 1,8 millions d'euros, en baisse.

Quel est l'efficience et l'efficacité de l'encadrement et de la gouvernance ?

- Quelles sont ses missions ? Quelle est la charge réelle ?
- Combien de temps consacré à visiter les clubs et à organiser les différents congrès ?
- Combien de temps à la prospective et à construire l'avenir et l'à venir ?

### 3) Les ressources en entrée de l'organisation

Depuis des années et particulièrement depuis 2008, il y a une crise économique, et pourtant, les français restent généreux.

Il y a une augmentation du bénévolat, un développement du mécénat de compétences et des initiatives RSE en entreprise. Il y a de nombreuses causes à soutenir dans le champ d'actions Lions, et il faudrait d'avantage de bénévoles pour les adresser.

Les personnes qui veulent adhérer à un club doivent trouver « chaussure » à leur pied car il n'y a pas deux clubs identiques. De même, les clubs qui veulent incorporer de nouveaux membres doivent respecter l'équilibre du groupe existant.

### 4) Les « produits » en sortie de l'organisation

Chaque club agit à l'échelle de la ville, à proximité des habitants, pour des causes nationales et internationales.

Les donateurs ont de plus en plus envie d'être partie prenante et veulent savoir comment les fonds collectés sont utilisés.

Les petites rivières font les grands fleuves, comme par exemple la collecte de la banque alimentaire, le téléthon, ... de l'autre, quelle actions d'éclat à réaliser pour que les Lions gagnent en visibilité et du coup attire des bénévoles ? Cette année par exemple, les Lions étaient présents sur le plateau télévision du Téléthon.

Un plan de communication doit s'accompagner d'une mesure de l'impact des actions Lions.

Pour les membres, le club produit du sens, un développement personnel et collectif, et permet de développer des compétences transverses (Président, Secrétaire, Trésorier, responsable de commission, ...).

### 5) La problématique à résoudre : la diminution des effectifs

Les constats nous conduisent à analyser aussi bien les facteurs endogènes liés à l'organisation que les facteurs exogènes liés à l'environnement.

De nos jours, il y a de nouvelles modalités d'engagement (de quelques heures à quelques années).

Et pourtant les clubs service ont besoin d'un noyau solide, stable et expérimenté de Lions pour diriger, conduire l'organisation, et réaliser des actions qui vont nécessiter de l'expérience et du savoir faire.

### 6) Le jeu d'interactions entre l'organisation et l'environnement

Lorsque l'environnement se transforme plus rapidement que l'intérieur de l'organisation, il y a un décalage important qui se met en place et il s'agit de trouver des nouvelles façons pour accorder l'intérieur vis-à-vis de l'extérieur. Une coopération plus étroite entre les LEO<sup>19</sup> et le Lions Club permettrait de réduire ce décalage. Mais Les Léos ne deviennent

---

<sup>19</sup> <http://members.lionsclubs.org/FR/leos/index.php>

plus Lions et préfèrent la JCE à la place. D'où la préconisation de mettre en place un système qui puisse remettre en phase l'intérieur avec l'extérieur (chap.5.4).

#### 7) L'écart entre le prescrit et le réel

Le Lions Clubs International a son siège à Oak Brook. L'organisation est une multinationale qui fournit beaucoup d'information aux pays, des fiches de postes et des directives en ce qui concerne la gestion des effectifs.

D'un côté il y a le prescrit au travers des grandes lignes directrices à tous les niveaux, et de l'autre il y a le réel, l'adaptation des individus, leurs créativité, et les nombreuses solutions trouvées en chemin pour répondre aux objectifs.

Il y a un temps d'appropriation au niveau organisationnel dans chaque pays, dans chaque district, dans chaque club, sur le terrain.

Il y a parfois un écart entre les attentes des membres et la réalité avec son lot de difficultés.

#### 8) La tension entre la routine et l'innovation

D'un côté il y a l'activité du club avec chaque année les grands rendez-vous, une routine qui est réconfortante pour les membres, années après années, et de l'autre il y a l'esprit d'innovation, les nouvelles idées qui peuvent être mises en œuvre.

Par exemple, le président de notre club a voulu que nous menions une action pour financer les recherches sur la maladie de Marfan<sup>20</sup>, un geste pour une maman dans notre ville qui a son fils touché par cette maladie, un témoignage de solidarité. L'idée a été acceptée par la majorité des membres, mais ce n'est pas toujours le cas. Il arrive que dans certains clubs, des idées soient rejetées pour de bonnes ou mauvaises raisons. Certains membres peuvent en faire une affaire personnelle et décider de quitter le club. Être considéré et respecté, un apprentissage en humanité.

### 4.4. Quelques témoignages

J'ai recueilli plusieurs témoignages que j'ai mis en intégralité en **annexe 8.2**

#### Les effectifs, un sujet sensible

Il y a une forte réticence à aborder le sujet, ce qui conduit à proclamer: "il faut d'un côté conserver nos membres et de l'autre gagner en attractivité".

Un témoignage pointe le manque de moyens humains pour remédier à la situation, l'absence de gestion des ressources humaines, de pensée prospective, d'adaptation du Lionisme au monde actuel, les changements fréquents de gouverneurs (tous les ans) qui fait que le système tourne en rond. Les conseils sont alors évidents, recruter des quadras et quinquas en activité, créer des clubs et des branches, embrasser la révolution numérique, mettre en place des formations à valeur ajoutée, modifier les statuts, et "ne rien lâcher sur la déontologie".

Un autre témoignage explique que chercher de nouveaux membres est une charge importante qui vient s'ajouter aux heures passées dans le club (recherches, sélections, rencontres, invitations, activités, ...).

#### Un système de diagnostic statistique a été mis en place.

L'outil développé pour analyser la capacité de régénération d'un club et par extension d'un district et d'un district multiple est un outil d'aide à la décision à titre individuel et collectif. Il permet de faire de l'analyse prédictive, et de combattre quelques idées reçues.

Dans les idées reçues qui sont fausses, la cause de départ sur la tranche d'ancienneté, « les moins de deux ans partent, cela veut dire que les clubs ne sont plus assez attractifs » C'est faux. Le volume de départ se situe chez les +15 ans d'ancienneté.

#### Passer à l'action

---

<sup>20</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome\\_de\\_Marfan](https://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome_de_Marfan)

Il y a les membres qui agissent et décident de créer une branche ou un club. Ils expriment les difficultés qu'ils rencontrent et l'hostilité des clubs alentours qui ont des réflexes de territorialité en dépit de toute rationalité qui démontrerait qu'il y a de l'espace pour tout le monde. Il semblerait que les Allemands fonctionnent sur des réflexes de solidarité et tous les clubs alentours vont se mobiliser pour accompagner les nouveaux clubs dans leur progression.

Il faudrait mettre en place une équipe ayant déjà contribué à la création de clubs, et un dispositif de soutien pour celles et ceux qui vont consacrer du temps et de l'argent.

#### Penser et panser les effectifs

Le gouverneur du district 103 Est<sup>xxv</sup> rédige un « mot du gouverneur » avec comme titre « Ne nous quitte pas » et fait appel à l'esprit LION pour inviter les Lions à ne pas démissionner, à ne pas céder à la facilité car il y a de nombreux défis à relever.

Le responsable des effectifs du district Ile de France Est m'a remis un rapport où il constate un vieillissement de la population, trop peu d'échanges inter clubs, et très peu de mobilisation des membres des clubs à venir échanger au district. Il souligne que ce sont toujours les mêmes qui se mobilisent et qu'il y a très peu de membres concernés par la création de branches de clubs et pour remédier à la baisse des effectifs.

#### Un état d'esprit LION

Je ne voulais pas terminer cette série de témoignages sans une note optimiste pour refléter l'état d'esprit LION.

Nous avons organisé récemment dans notre club une cérémonie d'intronisation et j'ai eu la permission d'ajouter le discours.

Il n'y a pas deux discours identiques, mais l'état d'esprit est le même.

Il s'agit de rejoindre un club pour accomplir, en équipe, grâce à la dynamique du Lions Clubs International, des missions humanistes et humanitaires.

## 5. Choix

### 5.1. SCIPAB<sup>21</sup>

<b>Situation</b>	Baisse des effectifs en France, en Europe
<b>Complication</b>	Vieillessement des clubs Les responsables, dans l'action, n'ont plus le temps de la réflexion Changement sociétaux
<b>Implication</b>	Baisse systémique (la baisse entraîne la baisse) Décalage, déphasage avec les attentes de la société (bénévolat) Opportunité de transformation
<b>Positionnement</b>	Prise de conscience individuelle et collective Innovation et Prospective Déploiement d'un Système d'Exploitation "Executive MBA"
<b>Actions</b>	Présentation du rapport au conseil des Gouverneurs en 2018 Mise en oeuvre d'un réseau "Innovation et Prospective" Partenariat avec les Universités et les Grandes Ecoles
<b>Bénéfices</b>	Processus d'amélioration continue des effectifs

Il s'agit d'une méthode en 6 étapes pour commencer une conversation et présenter ses idées. Dans les chapitres précédents, nous avons clarifié la situation, les complications, les implications. Dans les chapitres suivants nous allons détailler le positionnement au travers de propositions et un appel à l'action de la part des parties prenantes.

### 5.2. Propositions Lions

#### 5.2.1. La régénération des Clubs

L'analyse de différents indicateurs permet d'établir une cartographie de régénération des clubs<sup>XXVI</sup> à partir de l'outil de Diagnostic de club qui est désormais en ligne et accessible par les présidents de club, les responsables des effectifs, les gouverneurs.

#### 5.2.2. Créer des clubs et des branches de clubs<sup>22</sup>

Elles sont les solutions les plus efficaces pour inverser la courbe des effectifs et rajeunir clairement le mouvement. En 2016, dans l'état actuel de la situation il conviendrait de viser : entre 22 et 32 nouveaux clubs par an. Soit 1 nouveau Club par tranche de 850-1200 Lions soit  $27000 / (850-1200) = 22 \text{ à } 32^{\text{XXVII}}$ .

#### 5.2.3. Agir sur le plan structurel et sur le plan affectif

Pour agir sur les effectifs, il est préconisé l'approche structurelle et l'approche affective résumé sur le tableau ci dessous:

<b>Structurelle</b>	<b>Affective</b>
Etat de santé physique	Epanouissement
Etat des lieux ( Nb, Ages, Intrônisations, Démissions, Capacité de régénération, Créations et Radiations de clubs etc...)	Attractivité du club ( Animation, Actions, Communication, Plaisir d'être ensemble etc...)
Activité de l'EME	Activité de l'EML

<sup>21</sup> <https://www.mandel.com/why-mandel/SCIPAB-how-to-start-a-presentation>

<sup>22</sup> <http://members.lionsclubs.org/EN/lions/global-action-team/gmt-toolbox/new-clubs.php>

Les responsables préconisent l'utilisation des tris issus des analyses « Diagnostiques de Clubs ».

Utiliser le ou les sites permettant des recherches (sociaux économiques) de zones blanches pour la création de nouveaux Clubs (exemples [www.Kelquartier.com](http://www.Kelquartier.com) , [www.insee.fr](http://www.insee.fr) , etc. ...).

Envisager des créations de nouveaux proches des clubs à moyenne d'âge très élevée ou à l'issue problématique à court terme.

### 5.3. Compétences transverses

L'activité dans le Lionisme apporte entre autres des compétences transverses qui devraient être valorisées en interne et en externe :

- Celui qui rentre dans un Lions Club va développer de nouvelles compétences
- Un membre Lions actif peut se prévaloir de nombreuses compétences

Un club Lions pourraient être un espace d'accueil pour :

- Les personnes en période de chômage afin qu'elles retrouvent un collectif de travail (social) et se mobilisent pour trouver un emploi<sup>23</sup>.
- Les jeunes qui pourraient faire un stage, travailler sur différents sujets, charge au(x) membre(s) du club d'être disponible (voir les conventions de stage).

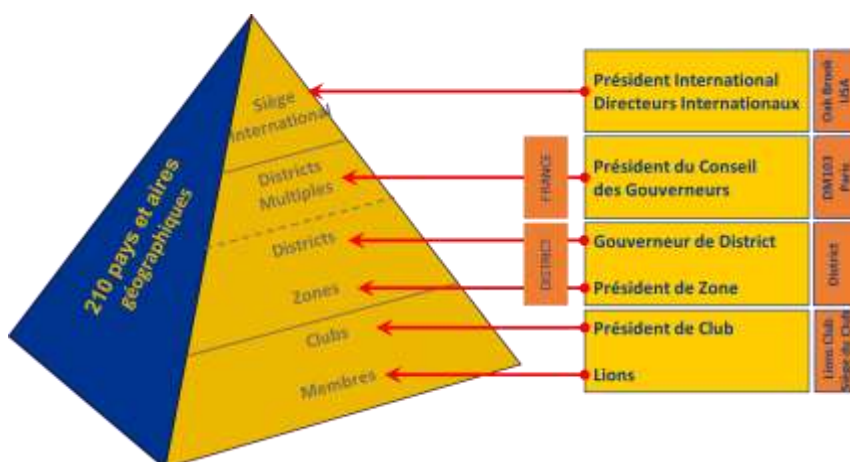
### 5.4. Propositions EMBA

#### 5.4.1. Evaluation, Orientation, Evolution de la responsabilité individuelle et collective

Un article d'Harvard Business Review hors séries, « les essentiels 2018 » de John P.Kotter<sup>24</sup> explique que les organisations sont davantage profilées pour maximiser l'efficacité que pour rechercher l'agilité stratégique.

Les hiérarchies et les procédures qui forment le système d'exploitation d'une organisation sont adaptées pour les activités quotidiennes, mais elles ne peuvent relever les défis liés à la complexité croissante et à la rapidité du changement.

La solution consiste à disposer d'un **second système d'exploitation dédié à la conception et à la mise en œuvre des stratégies**, qui repose sur une structure en réseau, avec des processus différents.



<sup>23</sup> Cela a été le cas pour un des membres de mon club qui s'est résolu à faire un CAP de Boucher après un Bac+5, à travailler chez Carrefour pour des raisons alimentaires, mais qui a finalement repris le chemin des concours pour rentrer dans la fonction publique.

<sup>24</sup> <http://www.hbrfrance.fr/magazine/2014/01/452-accelerez/>



Ce second système d'exploitation pourrait se baser sur le programme pédagogique de l'Executive MBA de Paris Dauphine. L'idée serait de créer un réseau de volontaires, de mécénat de compétences internes, autour d'initiatives et sous initiatives. Le réseau pourrait démarrer dans un district et s'étendre aux autres districts. Il pourrait être mis en œuvre sur des plateformes collaboratives.



Pour alléger ce rapport, j'ai détaillé en **annexe 8.8** des exemples pour ces différents axes.

Pour résumer, l'idée est de constituer des équipes pour travailler sur les statistiques clubs en France, sur le marketing et la communication, sur les systèmes d'informatique, sur l'Europe, ...

Désormais, à l'antique question biblique : « qu'as-tu fait de tes talents ? » s'ajoutent une nouvelle urgence : « et qu'as-tu fait des talents des autres ? » et une ultime exigence : « qu'allons-nous faire pour mutualiser nos talents actuels, potentiels et... transcendants ? »

## 6. Déploiement

Le changement est, et il s'accélère. Il faut donc changer, c'est une condition de survie, et il faut contrôler le mouvement, être proactif, anticiper.

Et pourtant, les efforts de transformations échouent la plupart du temps et le coût du changement non maîtrisé est insupportable.

En fait, le phénomène reste largement imprévisible et produit des effets inattendus.

Selon Peter Drucker, les organisations sont plus conçues pour la stabilité que pour le changement et pour assurer la continuité plutôt que la rupture.

Michel Crozier évoque le changement par la « crise » qui est plus douloureux sur le plan humain et plus coûteux en général.

Que faire face au changement ? Se rassurer ou maîtriser les événements ?

Il existe des expériences de changement réussi : ils n'ont pas cherché à tout contrôler, à tout diriger, ils ont accepté l'incertitude, ils n'ont pas jugé indispensable de savoir où ils allaient pour y aller.

Ils ont fait le pari de la connaissance, de la confiance, ils ont souhaité partager cette connaissance avec ceux qui étaient au premier chef concernés par le changement : leur personnel.

François Dupuy<sup>25</sup> donne des clefs de lectures et une façon singulière d'aborder ce thème du changement.

Si le principe de mettre le client au centre des préoccupations de l'organisation n'est pas nouveau pour « bousculer » les rigidités bureaucratiques, le mérite de François Dupuy est d'apporter une méthode d'accompagnement du changement basée sur la sociologie des organisations.

L'auteur explique que le monde est incertain et que le client a gagné. Les organisations bureaucratiques, tournées vers la production des produits doivent changer.

Comment conduire le changement alors que la plupart des programmes échouent et qu'ils coûtent énormément sur le plan financier et humain ?

Il faut changer de raisonnement, plutôt que de changer les structures et les processus, il s'agit d'impliquer les parties prenantes, remettre le client et l'expérience client au centre des préoccupations.

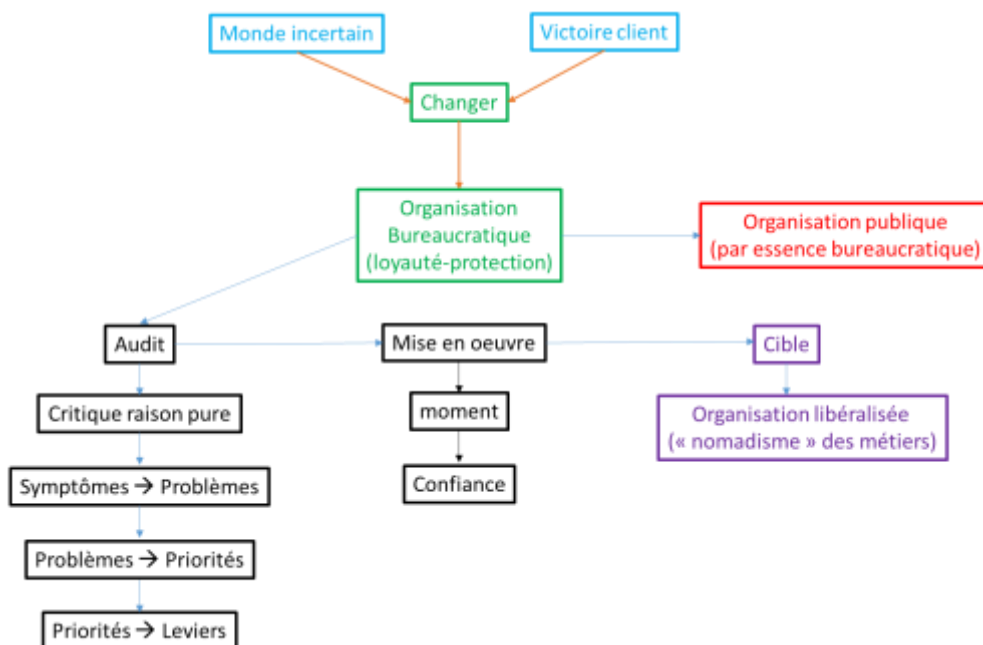
Il faut identifier les symptômes et remonter aux causes pour identifier les problèmes.

Quand les problèmes sont nombreux, il faut se donner des priorités et à partir des priorités, il faut déterminer les leviers du changement.

Pour la mise en œuvre il faut choisir le bon moment, et construire la confiance.

---

<sup>25</sup> Sociologie du changement Pourquoi et comment changer les organisations, Dunod, 295 pages, 2004



Le plan d'action à court terme consiste à soutenir ce rapport à différents niveaux et à le faire évoluer

- À l'échelle de mon club, le responsable des effectifs
- A l'échelle du responsable des effectifs du district IdF Est
- Au niveau du Gouverneur IdF Est
- Au niveau du conseil des gouverneurs
- Au niveau de la gouvernance
- Au niveau des futurs gouverneurs

## EQUATION du CHANGEMENT



Pour réussir l'équation du changement dans le Lions Cubs International, il faudra réunir un équipage motivé.

## 7. Conclusion

La problématique de la baisse des effectifs dans le Lions Clubs de France mobilise de nombreuses personnes.

C'est la première fois qu'un tel rapport voit le jour et c'est un travail de recherche inédit.

Le phénomène est par essence complexe, et pour reprendre les propos de Khalil Gibran<sup>XXVIII</sup>, les Lions sont à la fois le chemin et ceux qui cheminent, ce qui veut dire qu'ils sont tous responsables pour évaluer, orienter et faire évoluer la situation à titre individuel et collectif.

Force est de constater que la problématique du déclin « échappe » à la plupart des Lions dans les clubs et à la plupart des responsables, qu'ils soient nommés pour un an ou pour trois ans.

Pire, certains clubs préfèrent que le bateau coule plutôt que de colmater les brèches en laissant un nouveau club s'installer près de chez eux, l'intérêt général et à long terme passe au second plan !

Entre la création d'une branche ou d'un club, fragile à ses débuts et la menace de démission de membres d'un club existant, c'est le statut quo. Sauf que le statut quo depuis des années prépare des dommages difficilement réparables par les successeurs<sup>26</sup>.

J'ai invité plusieurs responsables Lions à se mobiliser sur ce rapport avec l'idée qu'ensemble, nous pouvons rendre simple ce qui est complexe.

Plusieurs témoignages d'hommes et de femmes de terrain, plusieurs points de vue m'ont conduit à réfléchir sur la vitalité du monde associatif et sur le bénévolat, sur l'analyse des comportements<sup>27</sup>, sur la motivation, sur la coopération, sur le pouvoir, sur l'évolution de la société ... bref à la sociologie des organisations.

Les marginaux sécants interviennent dans plusieurs mondes et peuvent de ce fait jouer un rôle de passeur et d'intermédiaire entre des logiques d'action différentes. Cette position est propice à l'innovation.

Au fur et à mesure de la rédaction de ce rapport, j'ai réalisé que les différents enseignements reçus durant l'Executive MBA, et pas seulement le cours RH, pourraient être bénéfiques dans le cadre d'une transmission, mais également dans le cadre de vases communicants, du Lions Clubs vers le monde universitaire et du monde universitaire vers le Lions Clubs.

J'ai beaucoup apprécié de faire ces recherches dans le cadre de cette formation Executive MBA à Paris Dauphine.

D'un côté les choses ne peuvent pas changer du jour au lendemain. De l'autre il y a une forme d'état d'urgence qu'il serait bon de signifier dans l'intérêt du bien commun.

Il est temps de mobiliser les bonnes volontés et de rappeler l'état d'esprit LION qui anime 1,4 millions de volontaires dans le monde.

Ce travail a déjà porté ses fruits car un certain nombre d'idées vont d'ors et déjà se mettre en place comme par exemple un premier groupe « Ethique et Prospective ».

En espérant que ce point de vue sur le Lions Clubs International donnera envie à d'autres chercheurs de prolonger la réflexion et d'approfondir ce sujet.

---

<sup>26</sup> Nous voilà à nouveau sur les thématiques du cours du Pr Jean Pasquero sur l'éthique, la responsabilité sociétale et le développement durable.

<sup>27</sup> L'annexe 8.11 est consacrée à l'analyse des comportements, une clef essentielle dans le contexte d'un club service. Cela fait partie des travaux que j'aimerais poursuivre par la suite.

## 8. Annexes

### 8.1. Mission, Vision, Valeurs<sup>28,29</sup>



# We Serve

#### Déclaration de mission

Donner les moyens aux bénévoles de servir leur communauté, de répondre aux besoins humanitaires, de favoriser la paix et de promouvoir la compréhension internationale par le biais des Lions clubs.

#### Déclaration de principe

Être le leader mondial dans le domaine des services communautaires et humanitaires.

#### Objectifs du Lions Clubs International

**Organiser**, fonder et superviser des clubs philanthropiques appelés Lions clubs

**Coordonner** les activités et standardiser l'administration des Lions clubs

**Créer** et développer un esprit de compréhension entre les peuples du monde

**Promouvoir** les principes de bon gouvernement et de civisme

**S'investir** activement dans le bien-être civique, culturel, social et moral de la communauté

**Unir** les clubs par des liens d'amitié, de fraternité et de compréhension mutuelle

**Fournir** une plate-forme de libre discussion sur tous les sujets d'intérêt général, à l'exception toutefois des sujets de politique partisane ou d'ordre religieux

**Encourager** les individus animés par un esprit de solidarité à servir leur communauté sans rétribution financière, stimuler l'efficacité et promouvoir des valeurs morales élevées dans divers domaines (commerce, industrie, professions libérales, travaux publics et entreprises privées)

#### Règles de conduite du Lions Clubs

**Montrer** ma foi en la valeur de ma profession en fournissant tous les efforts me permettant d'être reconnu pour la qualité des services apportés

**Rechercher** le succès et exiger toute rémunération ou tout profit requis en juste retour de mes efforts, mais n'accepter ni gain ni faveur pouvant porter atteinte à ma dignité personnelle en raison des avantages déloyaux qu'ils procurent ou des agissements douteux qu'ils induisent

**Me rappeler** que pour créer mon entreprise, je n'ai aucunement besoin de nuire aux autres ; je dois être loyal à l'égard de mes clients et sincère envers moi-même

**Si** la valeur morale de ma position ou d'une action entreprise envers autrui est mise en doute, je dois accepter de lever ce doute

**Considérer** l'amitié comme une fin et non comme un moyen. Comprendre que l'amitié ne dépend pas des services rendus, mais consiste simplement à accepter ces services dans l'esprit selon lequel ils sont proposés.

**Toujours** garder à l'esprit les obligations que je dois remplir en tant que citoyen envers mon pays et ma communauté, et assurer à ces derniers ma loyauté indéfectible par mes paroles et mes actes. Leur consacrer spontanément de mon temps, de mon travail et de mes moyens.

**Aider** mon prochain en témoignant de la compassion envers ceux qui souffrent, ainsi qu'en apportant mon aide aux plus faibles et mon soutien aux nécessiteux

**Être prudent** dans mes critiques et généreux dans mes louanges de façon à construire et non pas à détruire

<sup>28</sup> <http://www.lionsclubs.org/FR/who-we-are/mission-and-history/index.php>

<sup>29</sup> <http://www.lionsclubs.org/FR/who-we-are/mission-and-history/purpose-and-ethics.php>



## 8.2. Témoignages

### 8.2.1. Gouverneur 2015-2016

Dans le cadre d'une étude sur les effectifs en 2015 j'ai interviewé un gouverneur sur 8 questions clefs. Les réponses formulées à l'époque sont toujours d'actualité et elles vont nous permettre de poser la problématique.

La problématique est le manque d'effectifs qui impact la vitalité des clubs (manifestations, actions) et qui va jusqu'à entraîner la fermeture de clubs.

Si rien n'est fait, le mouvement tendrait à disparaître dans certains pays là où dans les pays émergents et en Asie les clubs connaissent une croissance rapide.

Les défis à relever sont de conserver les membres dans un premier temps au sein des clubs et de gagner en attractivité en ayant une meilleure compréhension des attentes par classe d'âge.

Les besoins pour relever ces défis sont de disposer en interne et en externe d'analystes qui puissent accompagner les dirigeants.

Cela amène de nouvelles opportunités pour développer l'usage de nouvelles technologies dans l'esprit "associatif" et singulier du Lions Clubs International<sup>30</sup>.

La seule solution qui vaille est de développer l'humanisme et l'humanitaire dans la cité, dans la proximité, d'occuper le terrain, d'être visible.

Il est alors important de recenser les manifestations à succès sur le plan national.

Il y a besoin d'idées, mais surtout de bras, avec l'appui des réseaux sociaux pourraient servir de levier<sup>31</sup>.

Les bénéfices pourraient être objectivés avec des enquêtes, des micro trottoirs, des témoignages de bénéficiaires<sup>32</sup>.

La fin de l'interview évoquait de nouvelles formes de partenariats du Lions Clubs International comme par exemple les écoles et les Universités.

### Interview Gouverneur 2015-2016

1. Quelle sont les problématiques (effectif, actions, clubs, ...) ?

La problématique actuelle est le manque d'effectifs qui impactent les manifestations donc les actions et entraînent la fermeture des clubs à l'avenir comme déjà constaté

2. Quels sont les enjeux si rien n'est fait (déclin des effectifs, moins de cotisation, moins de clubs, moins de ...) ?

Tout est dit dans la réponse, à savoir que le mouvement tendrait à disparaître dans certains pays à contrario dans les pays émergents ou Asie où les clubs connaissent une croissance rapide

3. Quels sont les défis à relever (gouvernance, cycles courts, vieillissement des membres, départs des jeunes, société de défiance ...) ?

---

<sup>30</sup> En 2016, une vidéo faisait la promotion de plusieurs expériences utilisateurs s'appuyant sur les technologies, une plateforme avec des propositions d'actions bénévoles :

<https://www.youtube.com/watch?v=XpkgLhHcFts>

<sup>31</sup> Un exemple d'effet réseau fût le DEF177 pour nettoyer les bords de route ...

<sup>32</sup> Des infirmières nous ont aidées dans le cadre du dépistage Diabète, elles ont eu besoin d'aide pour le financement d'un projet au Cambodge, à leur retour elle nous ont fait un témoignage émouvant. Cela illustre bien les propos de Norbert Alter "Donner et Prendre", et le don élargie.

Les défis à relever : conserver les membres dans un premier temps au sein des clubs (frein au départ spontané des amis, s'adapter à la nouvelle génération, le centenaire la fin du Lionisme ou le commencement d'un nouveau Lionisme, désengagement des jeunes vers l'associatif attractivité du mouvement adaptabilité du temps de loisirs)

4. Quels sont les besoins (moyens logistiques, humains, compétences, ...) ?

Besoins en analyse sur la vision du lionisme d'aujourd'hui : attente débriefing et retour des clubs suite au questionnaire (décevant car si constat de la situation actuelle, pas de force de proposition, passivité des membres, compétences humaines extérieures au lionisme pour traiter du sujet)

5. Quelles sont les opportunités (nouvelles technologies, nouveaux modes de sponsoring crowdfunding, mécénat de compétences, ...) ?

Nouvelles technologies touchent les jeunes, mais le mouvement touche-t-il les jeunes ? Revoir la structure Lion, s'adapter, sponsoring pour soutenir les actions uniquement, crowdfunding ?? Fundraising plutôt, ne pas flirter trop près avec l'esprit entreprise ? Garder son identité propre sur des actions internationales comme la vue, le handicap,

6. Quelles sont les solutions (Humains et techniques) ?

Humains surtout en développant l'humanisme ou l'humanitaire dans la cité – occuper le terrain en étant plus visible, recenser les manifestations à succès sur un plan national, Besoin d'idées mais besoin de bras ! moyens techniques réseaux sociaux rapidité de l'information mais qualité du message, poursuivre la campagne à grande échelle, compléter par les manques recensés

7. Quels sont les bénéfices (tableaux de bord avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, améliorer les infographies, les témoignages, ...) ?

Questionnaires micro trottoirs à refaire mais en donnant la clé, connaître l'image du lions à l'extérieur, livres blancs,

8. Quel cycle d'amélioration en continue à mettre en place (mémoires universitaires et d'écoles de commerce, JCE, )?

Gros challenge de convaincre les universités à nous donner du temps pour intervenir, toucher les jeunes sur leurs terrains, esprit gagnant gagnant « je donne du temps mais j'ai la reconnaissance du mouvement »

Cibler les grandes écoles, trouver le contact via les enfants ou petits- enfants qui fréquentent ces établissements, JCE inviter les présidents des départements concernés, proposer un thème pour mémoire selon la matière adaptée au LIONS (sociologie, comportement, etc ..)

**SANG POUR SANG CAMPUS : entrer à l'université en apportant une belle action**

### 8.2.2. Gouverneur 2017-2018

Dans le cadre de ce rapport, j'ai interviewé un gouverneur qui m'a apporté des éléments intéressants pour poser la problématique.

Pour commencer, le gouverneur en fonction n'a plus de vie, il est surchargé. Il me propose de discuter avec le gouverneur responsable de l'EME. Il évoque l'épanouissement dans le club et l'épanouissement dans l'action.

Plus on a une vie de club intéressante et plus on a envie de participer au service. Plus on a des activités de service enrichissantes (bénévolat, partenaires, élargissement du réseau) mieux on est dans son club.

Cependant, force est de constater que les clubs se contentent du minimum, et ne s'occupent pas des ressources humaines (seule richesse du club), des relations extérieures, du moyen et long terme, du renouvellement, de l'innovation, de l'adaptation.

Au niveau du district et au niveau national, c'est plus grave, les responsables sont accaparés par l'immédiat court terme (visiter les clubs, réaliser 3 congrès, animer les commissions) et aucune structure ne se préoccupe de l'avenir<sup>33</sup>. Personne ne se préoccupe de l'adaptation du Lionisme à la société actuelle. Depuis 30 ans les effectifs baissent et vieillissent, et aucun dispositif n'a été mis en place pour y remédier. Le changement de gouverneurs tous les ans fait que le système tourne en rond, et la gouvernance n'existe que dans les discours. Les congrès internationaux montrent que les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, South Africa, ...) sont composés de clubs jeunes et les pays occidentaux (Europe, USA) sont composés clubs de retraités.

L'interview est suivi de plusieurs conseils de "bon sens" comme recruter des quadras et quinquas, de créer des clubs et des branches, d'adapter les activités à notre époque, d'embrasser la révolution numérique, de réviser les statuts, de proposer de vrais programmes de formation à valeur ajoutée, de rien lâcher sur la déontologie et les valeurs, de relever le niveau social d'un côté et de créer un statut "amis des Lions" à cotisation réduite. Enfin, diffuser les "success stories" et utiliser les outils informatiques pour faciliter le réseautage.

#### Interview Gouverneur 2017-2018

Le sujet me passionne, mais ce n'est pas vraiment compatible avec mes activités de Gouverneur.

Tu peux aussi contacter André Ribera, Gouverneur en charge de l'EME.

En quelques phrases,

Le Lions club, c'est comme tu le dis, un Club Service dans lequel il faut

- Avoir une vie de club aussi riche que possible
- Avoir une activité de service (bénévolat) qui enrichit bien sur la vie du Lion

En travaillant sur le projet de club (idem Projet d'entreprise), on comprend bien comment les deux activités (club et service) sont complémentaires et comment elles s'enrichissent l'une et l'autre ...

- Plus on a une vie de club intéressante et plus on a envie de participer au service
- Plus on a des activités de service enrichissantes (bénévolat, partenaires, élargissement du réseau, ...) mieux on est dans son club

Bref,

Je pense que dans beaucoup de clubs, on ne gère pas vraiment :

- la vie du club et qu'on se contente du minimum réglementaire
- les ressources humaines, la seule richesse du club
- les relations extérieures (qui enrichissent le club et les membres, ...)
- le moyen terme, le renouvellement, l'innovation, l'adaptation, ...

Au niveau du District et du District multiple, c'est la même chose et c'est plus grave :

- on est bouffés par l'immédiat court terme (visites de club, congrès, commissions...)
- on n'a pas de structure qui se préoccupe de l'avenir et de
- On ne se préoccupe pas vraiment de l'adaptation du Lionisme à la société actuelle

---

<sup>33</sup>Le cours "Environnement Economique" avec le Pr Bernard de Montmorillon nous a permis d'explorer la Théorie des ressources, et d'étudier les auteurs des "Core Competencies" et l'ouvrage "Competing for the future", Gary Hamel, C. K. Prahalad, Harvard Business Press, 21 mars 1996 - 384 pages. Les entreprises « clairvoyantes » doivent développer leurs compétences fondamentales pour élaborer une intention stratégique quant à leur métier futur en pratiquant une anticipation de leur domaine d'activité. L'acronyme LIONS comporte le I de Intelligence qui signifie Vision et Prospective dans une perspective de "SAFETY" (sécurité).

- depuis 30 ans les effectifs baissent et vieillissent, et on n'a pas mis de dispositif pour y remédier !!!
  - on change de Gouverneur tous les ans et la « Gouvernance » n'existe que dans les discours ...
- Bref encore !
- Quand on va dans les congrès mondiaux, il y a deux populations : le BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, South Africa, ...) très jeunes et les vieux pays (Europe et USA) il n'y a que des retraités...
- en Allemagne et en Italie, il y a une meilleure densité de Lions, mais des vieux pour passer directement aux conclusions, même si la démonstration est incomplète, je pense qu'il faut :
- Vraiment vouloir recruter des jeunes (quadras, quinquas) (sourcing...)
  - Plutôt créer des branches et des clubs
  - Adapter les activités et le service à notre époque (nouvelles actions et nouvelles collectes, ...)
  - Tenir compte de la « révolution numérique », indispensable aujourd'hui et indispensables aux quadras et quinquas
  - Réviser les statuts et leur contenu
  - Proposer un vrai programme de formation enrichissant pour les quadras quinquas (leadership, communication bienveillante, management, ...)
  - Ne rien lâcher sur la déontologie et les valeurs
  - Ne pas baisser le niveau social de recrutement, et même le relever (ne pas céder au faux problème « les cotisations sont trop élevées »)
  - Créer un statut de bénévoles : « les amis des Lions » avec des cotisations très réduites (ça résout le « faux problème »)
  - ...
- Comment faire
- S'appuyer sur les success stories et les propager
  - Utiliser les outils numériques pour faciliter le fonctionnement du réseau (décloisonner, ...)
  - ...
- Voilà à la volée ce que j'en pense.
- Ça reste bien sûr à retravailler en profondeur ... Bon courage.

### 8.2.3. Président du conseil des gouverneurs

Dans le cadre de ce rapport, j'ai interviewé un ancien président du conseil des gouverneurs. Quelles sont les marges de manoeuvre dans la gestion des effectifs ?

Un club est à la fois une association Loi 1901 et une organisation qui doit respecter une Charte Lions. Il n'y a donc aucun lien de subordination, les membres n'ont pas à recevoir d'ordre, ni de la part d'un responsable président, gouverneur, ... et les responsables n'ont aucun "pouvoir". Chacun est donc dans un rôle de conseil et d'influence. Les clubs sont autonomes dans leurs actions, leurs choix, leur manière de vivre, dans le respect des statuts fixés par l'association et la charte Lions. Tous les clubs ont des points communs, mais sont différents. Un membre peut se sentir bien dans un club et moins bien dans un autre. Lorsque l'on cherche le barycentre des autres on laisse un peu de nous même.

L'outil développé pour analyser la capacité de régénération d'un club et par extension d'un district et d'un district multiple est un outil d'aide à la décision à titre individuel et collectif. Il permet de faire de l'analyse prédictive, et de combattre quelques idées reçues.

Un peu d'histoire et de comparaison entre les pays.

De 1948 à 1970, le Lions Clubs a connu une phase de croissance en France avec un pic à 33 500 membres, puis pendant 15 ans les clubs n'ont plus vraiment intronisés de membres.

Sur une vingtaine d'années, les clubs en France sont passés de 33 500 à 26 000 membres tandis que sur la même période, les clubs en Allemagne sont passés de 16 000 à 52 000 membres.

A cultures différentes, mais à niveau de vie semblable, les français ont chuté de +12% tandis que les allemands ont augmenté de +50% leurs effectifs.

La naissance d'un club en France se fait dans la douleur car les clubs aux alentours estiment qu'il serait plus intelligent de les aider.

En Allemagne, la dynamique est inverse, ce sont les clubs aux alentours qui aident à la création d'un club, et ce n'est pas mal vu si un membre d'un club existant part s'occuper du nouveau club.

Il y a deux façons d'augmenter les effectifs, par le taux de renouvellement du club ou bien par la création de clubs. Il semble que les Allemands réussissent à faire les deux.

Il y a donc deux problèmes à résoudre.

Le renouvellement dans le club et le renouvellement des clubs.

En effet, chaque année, 15 à 30 clubs disparaissent, et une dizaine de clubs sont recréés.

Il faut donc disposer de chiffres, de formules et d'indicateurs pour discerner l'état et la performance d'un club.

L'état d'un club est fonction du nombre de membres (>20) mais également de la moyenne d'âge, de l'ancienneté dans le club (par rapport à la date de création).

Un indice de club a été calculé : s'il est à 1, cela tient, s'il est inférieur à 1, cela signifie qu'il a intronisé plus qu'il n'a perdu de membres, et s'il est supérieur à 1, le club est en perte de vitesse, et en voie de disparition. C'est là qu'il faut agir en urgence et délicatesse.

Ce tableau de bord pourrait être complété par deux autres indicateurs pour refléter l'impact des actions d'un club :

- Le nombre d'actions sociales
- La qualité des actions sociales

Ce travail initié en 2015 a été présenté au siège du Lions Clubs International à Oak Brook en 2017. En France, les gouverneurs ont été formés et les tableaux de bords sont à la disposition des présidents de club.

Cette prise de conscience par les chiffres devrait en principe changer les réflexes de repli sur soi et permettre de rejoindre les allemands dans la démarche de création de clubs.

Une fois que nous avons cartographié les zones à risque et facilité le travail des pompiers sur le niveau 3, et faut-il garder la même structure EME, EML, EMS, ... ?

Les commissions EME, EML et maintenant EMS ne communiquent pas entre elles, il y a des responsables de chaque commission et puis chaque trace son sillon.

Est-ce qu'il est possible de mesurer la vitesse de la baisse des effectifs ?

Cette année, en 3 mois il y a eu 200 départs, il s'agit d'un phénomène de régularisation, pour bien faire il faudrait mesurer de septembre à septembre. Une année il y eu en juin (fin de l'année Lions) plus de 250 départs, et en septembre (redémarrage année Lions) plus de 250 départs.

C'est un chiffre "normal", c'est 400 départs qui pourraient être inquiétant.

La moyenne d'âge est importante car elle reflète la force vive d'un club. Un actif a encore un réseau et un club qui n'a plus d'actifs est un club qui sera en difficulté. En France l'âge moyen est de 64 ans alors qu'en Allemagne il est de 55 ans. On devient Lions vers 40-45 ans.

Dans les idées reçues qui sont fausses, la cause de départ sur la tranche d'ancienneté, les moins de deux ans partent, cela veut dire que les clubs ne sont plus assez attractifs C'est faux. Le volume de départ se situe chez les +15 ans d'ancienneté.

#### 8.2.4. Un responsable de la commission effectif

Dans le cadre de ce rapport, j'ai retrouvé le rapport d'un responsable de la commission effectif qui donne plusieurs conseils de "bon sens".

Aides à la disposition des clubs : en dehors des préconisations qui vont suivre, il existe sur le Site de Oak Brook ( Service de l'Effectif), de nombreux « guides » : [Processus de recrutement \(Guide « Il suffit de le demander »\)](#), [Guide de Satisfaction des membres](#),



Guide du Président de l'Effectif, Processus d'Excellence du CLUB, la Création d'une Branche de Club / d'un Club, Guide de développement des nouveaux Clubs, Guide pour le recrutement des nouveaux membres.

Nous savons recruter, mais nous ne savons pas garder nos membres. Pour des raisons diverses et variées, le déficit que nous avons provient, non pas d'une carence dans le recrutement (sauf quelques clubs), mais dans notre incapacité parfois à cerner les problèmes qui peuvent être à l'origine des départs surtout, lorsqu'il s'agit de difficultés dans le fonctionnement du Club, y porter remède ! L'absence (trop souvent), de formation accélère le processus ; c'est encore plus grave lorsque le club est dirigé par des « amis » qui n'ont pas eu la formation correspondante à leur mission pour l'année !...

Le rôle du Président des Effectifs dans le club : primordial car il est le garant, pour partie, de la réussite du Club. Dans un certain nombre de Clubs, ce poste est occupé souvent que pour « mémoire », sans qu'il y ait réellement de « politique opérationnelle » pour faire évoluer le Club.

Outils d'analyses du District : Ils sont insuffisants et ne nous permettent pas de conduire des « réflexions » sérieuses sur le sujet. Toute bonne « entreprise » possède des fichiers de nature à lui permettre d'agir et de mettre en place des actions appropriées. J'ai demandé à Claude CAHEN de nous fournir par Club une situation, sous forme de graphique, sur 10 ans avec le nombre de membres par année LION avec l'âge moyen par année, la répartition H/F. Un fichier à part, devra nous renseigner sur la (les) formation(s) de nos membres. Confier des missions à des « amis » qui ne sont pas formés, c'est hypothéquer le Club !

Comment réussir une réunion d'Information sur le Club ? la première démarche sera de convaincre les membres du Club de la nécessité d'une telle réunion « tournée vers l'extérieur » et de faire en sorte qu'il y apporte leur entier soutien. Il faudra, réaliser des listes « cibles » et sélectionner les invités, envoyer les invitations d'usage et en assurer le suivi. Le club pourra bénéficier du soutien des équipes EME/EMF du District.

Plan de croissance du Club (à court et moyen terme): veiller au maintien des contacts avec les personnes intéressées, les faire participer à des réunions du Club, voire des actions. Concrétiser leur adhésion (remise d'insigne), favoriser leur formation et veiller à leur « bien être » dans le Club. Il faut vérifier périodiquement, l'application de ce Plan et l'ajuster si nécessaire. Il faut toujours rester positif, même en cas d'échec !...

Faire participer les nouveaux membres concrètement à la vie du club : ils ont souhaité, par leur adhésion, servir la Communauté, participer à la défense d'une cause, se créer de nouveaux amis et prendre des responsabilités ; si cet engagement n'est pas respecté, il quitteront le Club !...

La reconquête : Passe par un changement de nos mentalités, une adaptation plus rapide aux changements de notre Société, à un développement plus significatif de la Mixité, à une gestion dans les clubs en adéquation avec les attentes des membres, à la capacité des responsables à gérer les conflits et à donner une « lisibilité et visibilité » dans/pour le club. Sachons garder nos membres !

Création de Branches de Club , de nouveaux Clubs : Un travail spécifique est entrepris pour connaître par Zone et Département la localisation de nos membres. En parallèle, sur la base des données INSEE, nous allons examiner géographiquement les Zones à potentiel et prendre des décisions pour implanter au moins des Branches. Les statistiques démontrent que l'implantation de nouveaux Clubs a permis de limiter les « pertes »...

Réseaux Sociaux : notre monde dit « moderne » nous offre, par des technologies nouvelles un type d'approche, d'échanges en phase avec la Société actuelle, des solutions de recrutement dans une tranche d'âge (30/45) qui nous fait défaut dans nos Clubs. Sachons utiliser ces ressources et intégrer ces applications dans notre Plan de recrutement (VIADEO, LINKEDIN....

Rôle de l'équipe EME/EMF du District :

C'est d'aider les Clubs en difficultés, c'est par des préconisations appropriées à chaque Club leur permettre de se développer dans le respect de nos Valeurs et de nos Règles,

c'est de mettre en place les conditions favorables à la **création de Branches/Clubs** pour assurer la pérennité de notre Club Service.

Tout cela **ne peut s'accomplir qu'avec le concours des PZ**, lesquels devront être en mesure de suivre l'évolution des Clubs de leur Zone et **d'informer régulièrement, et conjointement, la Gouvernance et les Délégués EME/EMF, des problèmes rencontrés et suggérer des solutions.** Le 1<sup>er</sup> Vice- Gouverneur, plus particulièrement en charge des Effectifs dans le cadre de la gouvernance, apportera son concours et son soutien dans la coordination des actions de l'EME.

#### 8.2.5. Responsable des effectifs d'un club

Dans le cadre de cette étude j'ai interviewé un responsable qui a participé à la création de clubs. Son témoignage est éloquent.

La création d'un club ou d'une branche est une question de volonté, d'énergie et de temps, cela rapporte rien si ce n'est que cela coûte de l'argent.

Celui qui se lance dans cette aventure va subir dans la plupart des cas l'opprobre des clubs existants, et il aura besoin de soutien, en particulier du gouverneur.

Pour créer une branche de club dans une ville, il faut donc de l'intuition, forgée par des années d'expérience, faire une étude de faisabilité, voir si toutes les conditions sont réunies.

Dans le cas de cette interview, il s'agit d'une grande ville, avec un centre commerciale, la possibilité de réaliser des opérations comme la banque alimentaire, le dépistage diabète, la journée de la vue, ... et d'organiser des collectes de fonds comme le Loto, la vente de mimosa, ... Une rencontre avec le maire a permis de vérifier que le projet était accueilli favorablement, en effet, le Lions Clubs ne demande aucun subventions, seulement la mise à disposition de locaux de la mairie pour se réunir pour les statutaires ou organiser des manifestations. Ensuite il s'agit de recruter, et cela demande beaucoup d'heures de travail à extraire les informations de VIADEO et d'appeler un par un les personnes pour organiser une réunion de découverte. Sur une trentaine de personnes invitées, peut être que deux ou trois personnes seront intéressées d'en savoir plus. Pour constituer une branche d'au moins 5 personnes, il faudra renouveler l'opérations.

Lorsqu'un membre du Lions s'occupe de créer une branche, il dépense de sa poche lorsqu'il réunit les futurs candidats. Les membres de son clubs bénéficient moins de sa "disponibilité", et il doit prévenir les clubs de la zone qu'il est en train de créer une branche. Très souvent, les clubs alentours vont se plaindre au gouverneur qu'une telle action les dépossède de candidats potentiels pour leur club, tout en sachant que dans beaucoup de cas ils ne fournissent pas d'efforts pour augmenter leurs propres effectifs.

Ensuite pour encadrer la branche, il y a la possibilité d'aller chercher un anciens Lions, qui a quitté le mouvement pour différentes raisons, et qui pourrait être mobilisé par l'accompagnement d'une nouvelle équipe.

#### 8.2.6. Un membre de +30 ans de Lionisme

Dans le cadre de la collecte de la Banque Alimentaire du 25 novembre 2017, j'étais avec un Lions qui avait plus de 30 ans de Lionisme. J'ai eu l'occasion de lui parler de mon étude et son témoignage est très utile d'un point de vue anthropologique et sociologique.

Il a souligné que la façon dont fonctionnait les clubs à son époque et à l'époque actuelle n'avait plus rien à voir. A son époque, il y avait des barrières à l'entrée, il s'agissait de cercles fermés, le niveau de vie était plus élevé, les collectes étaient plus conséquentes, il était plus facile de mobiliser beaucoup de monde sur les manifestations.

Les crises économiques sont passées par là. Alors il y a d'un côté la nostalgie du passé et des anciennes pratiques, et de l'autre la modernité qui impose son rythme et ses défis.

## 8.2.7. Responsable des effectifs District Idf Est

### **PLAN D'ACTION ET DE DEVELOPPEMENT DES CLUBS LIONS DISTRICT 103 IDF EST**

Le District 103 IDF EST comprend 56 clubs répartis sur quatre départements qui sont la Seine et Marne 77, l'Essonne 91, le Val de Marne 94 et la Seine St Denis 93. Le siège est situé à Maisons Alfort dans le Val de Marne (94).

Si la répartition des clubs dans les départements du Val de Marne et de la Seine St Denis est plutôt homogène en revanche, dans les départements de la Seine et Marne et de l'Essonne, elle se concentre davantage sur les secteurs nord bien plus urbanisés. Au sud de ces deux départements, les clubs implantés sont liés aux deux ou trois grandes agglomérations de Melun, Nemours, Etampes et Milly la Forêt.

#### **I.LE CONSTAT**

##### **Physionomie des clubs - situation des effectifs :**

- La moyenne d'âge des 56 clubs est la suivante :

+ de 70 ans	: 12 clubs dont 4 ont une moyenne d'âge de plus de 74 ans
+ de 65 ans	: 22 clubs
+ de 60 ans	: 14 clubs
+ de 55 ans	: 4 clubs
+ de 50 ans	: 3 clubs
+ de 45 ans	: 0
+ de 40 ans	: 1 club (Magny-le Hongre)

- Sur les 1 048 membres dont 247 femmes (23,12 %) au 1<sup>er</sup> Décembre 2017 (+7), 357 ont moins de 62 ans :

Forcément, les **691** autres ont plus de 62 ans.

- Le nombre de membres par club :

+ de 5 membres	: 5 clubs
+ de 10 membres	: 13 clubs
+ de 15 membres	: 19 clubs
+ de 20 membres	: 8 clubs
+ de 25 membres	: 5 clubs
+ de 30 membres	: 4 clubs
+ de 35 membres	: 2 clubs

Nous pouvons tabler sur un effectif moyen par club de 18 membres.

A noter cependant que sur ces 1048 membres :

- 905 sont actifs.
- 44 sont membres privilégiés
- et 39 sont des membres éloignés.

Il est à noter que les clubs situés au sud des départements de Seine et Marne et de l'Essonne, hormis Fontainebleau-Moret sur Loing, sont constitués d'au moins 20 membres. Depuis 2013, les clubs inférieurs à 15 n'ont recruté que d'1 à 3 membres. Un club constitué de 6 membres n'a procédé à aucun recrutement.

Le District 103 IDF EST comprend 9 zones dont l'une, la zone 12 est sans PZ.

Sur les 56 clubs, 42 Présidents des Effectifs étaient nommés au 7 septembre 2017. A ce jour, 47 sont recensés. Lors de la première réunion EME, 34 membres étaient présents.

Lors de la gouvernance 2016-2017, au moins trois projets de création de branches de club s'esquissaient : Villiers sur Marne ou le Plessis Trévis, Montereau et Brie Ct Robert. Des contacts avaient été entrepris avec les Maires de ces communes. Tous manifestaient un réel intérêt.

Aujourd'hui, deux projets de branche de club semblent réalistes et réalisables : Villiers sur Marne et Brie Ct Robert. Il n'est malheureusement pas donné suite au projet de Montereau bien que la commune s'inscrive tout à fait dans une « zone blanche ». Le PZ de l'époque,

aujourd'hui Président du club de Provins, est incité à renouer les contacts et à relancer le projet.

## **II. LE RESSENTI DU COORDONNATEUR EME :**

### **Les quelques retours :**

Trois catégories de clubs coexistent au sein du District IDF EST. 6 clubs importants de plus de 30 membres, 42 clubs intermédiaires comprenant entre 15 et 25 membres puis 18 clubs en nombre de membres bien plus restreints, entre 5 et 15.

Tous ces clubs, à des degrés divers, font montre d'efficacité dans la mise en œuvre de manifestations. À noter cependant que pour quelques-uns, ce sont toujours les mêmes Lions qui s'activent lors des manifestations et font acte de présence lors des réunions statutaires. Ce constat est sans aucun doute dû à la moyenne d'âge des membres qui demeure assez élevée.....

À la problématique des effectifs qui démissionnent, les clubs de petite envergure accusent le coup..... Les démissions interviennent plutôt soudainement, souvent lors d'une réunion statutaire, à la suite de quiproquo qui en d'autres circonstances n'auraient pas suscité autant d'émotion. Les tentatives de « repêchage » sont selon le type de clash, plutôt compliquées et isolées. Au-delà, il y a rarement la volonté de diriger les Lions démissionnaires vers d'autres clubs.

Certains Lions déclarent éprouver une certaine routine au sein de leurs clubs. « *Toujours les mêmes manifestations* » D'autres se questionnent sur la fréquence des actions qui sont mises en œuvre hors du territoire alors qu'ils considèrent qu'il y a tant à faire au plus près d'eux...

Le montant de la cotisation pose parfois quelques problèmes. D'ailleurs de plus en plus de clubs organisent leurs réunions statutaires une fois sur deux, dans des salles prêtées par les municipalités ou à tour de rôle, chez les uns les autres.

Lors des soirées découvertes, les personnes qui se disent intéressées sont souvent interpellées par ce bénévolat qu'ils dénoncent comme étant étonnement onéreux.....

Les clubs aux effectifs moindres ne considèrent pas le recrutement comme étant la priorité. Toutefois, sur le plan des manifestations, ils demeurent participatifs. Les membres de clubs importants donnent parfois le sentiment de s'autosuffire. Ils sont également déterminés, efficaces dans la mise en œuvre et l'organisation de leurs manifestations.

L'interconnexion de club à club y compris au sein d'une même zone, n'est pas évidente. Souvent les Lions se connaissent peu du fait notamment que ce sont souvent les mêmes membres qui se retrouvent aux CCG, aux manifestations d'un club à l'autre. L'aspect financier en est sans aucun doute, une des causes majeures.....

Il est parfois peu évident de constituer un nouveau bureau. Il arrive que les Lions récemment insignés mais en passe de prendre des responsabilités rechignent, prétextant n'être pas suffisamment aguerris.

Les cérémonies de passation ne présentent pas suffisamment le lustre nécessaire et significatif.

Il y a assez peu de rencontres, de sorties cohésion club et interclubs.

Quelques Lions qui n'ont pas de réflexion tangible sur les moyens à mettre en œuvre au sein de leurs clubs pour recruter. Cette situation dénote un manque de sensibilisation sur le sujet.

La problématique du maintien des effectifs et du recrutement est assez peu relayée. Les clubs ne sont pas suffisamment demandeurs d'informations, de préconisations, auprès du Coordonnateur EME notamment.

## **III. LES PROPOSITIONS**

### **Agir pour ne plus subir :**

Comment obtenir plus de solidarité, de reconnaissance entre Lions, bénévoles et autres partenaires :

**En Créant du lien et apprenant à mieux se connaître y compris entre les membres d'autres club de la zone et plus.....**

**En trouvant le moyen de diminuer le montant des cotisations internes au club**

**En s'attachant davantage aux symboles lors des Cérémonies**

**En étant plus créatifs** : toujours être à l'affut de ce qui pourrait plaire au plus grand nombre pour réaliser de nouvelles manifestations, faire entrer du monde...

**En suscitant l'envie de suivre les formations pour mieux connaître, mieux fédérer et mieux vivre le Lionisme**

**En prêtant grande attention aux Lions récemment intronisés** : rôle et suivi de la part du parrain.....

**En se joignant ponctuellement à d'autres associations** pour organiser des manifestations conjointes et de plus grandes importances.....

**En définissant un tarif Lions aux manifestations des clubs voisins (tarif préférentiel, voire à prix coutant)**

**En associant davantage les connaissances et les bénévoles** : mieux faire découvrir le Lions club à l'occasion de repas, de réunions. Obtenir et y consacrer un budget.....

**En communiquant intérieurement et extérieurement et en rendant plus profitable le Lionisme aux personnes extérieures.....**

**En communiquant sur son propre engagement Lions** y compris sur son compte Facebook (photos anecdotes etc.....)

**En Travaillant des projets plus ambitieux pour susciter un intérêt encore plus grand pour rompre une certaine routine** : par exemple avec les établissements scolaires.....les entreprises....

**En suscitant l'envie de se maintenir et vivre pleinement son engagement Lions** : éprouver un sentiment de fierté, d'appartenance et de positionnement au sein de la société

**En se souciant des clubs voisins et en les aidant s'ils sont en difficulté**

**En Remerciant les membres et les bénévoles pour les actions réalisées y compris dans le cadre de la cohésion** (organisation de manifestations, de voyages etc....)

**En réalisant des compte rendus conformes et plus rigoureux dans la transcription des réunions...** (évite de maintenir l'anonymat léthargique et redonner gout de participer en s'exprimant notamment...)

**En suscitant encore plus d'intérêt aux réunions statutaires** : présentation de sujets divers non politiques, intervenants extérieurs, discussions etc...

Les clubs importants profitent d'un rayonnement plus large. Ils disposent de moyens financiers plus étendus. De fait, ils sont plus imaginatifs en terme de manifestations et plus enclins à s'ouvrir aux autres. Ils sont créatifs en terme de recrutement. Je pense notamment au club de Provins qui a créé un film original de présentation du club, film qui est diffusé aux soirées découvertes.

Il n'en est pas de même des petits clubs qui peinent à recruter. Est-ce à penser que ses membres considèrent avoir un déficit d'image, un manque de confiance en se sentant moins audibles ou peu crédibles ? Est-ce dû à la moyenne d'âge élevée, qui neutraliserait les bonnes volontés ?

Aujourd'hui, les Lions du district IDF EST ont tous connaissance des conséquences à plus ou moins long terme du non recrutement.

En cette fin d'année 2017, le nombre de membres est supérieur à ce qu'il était au mois de septembre. Les clubs recrutent. En revanche, la nécessité de maintenir les effectifs paraît aléatoire.

Si quelques-uns donnent le sentiment de se complaire dans le mode de fonctionnement de leurs clubs, qu'ils le considèrent plutôt approprié et ne devant pas évoluer, d'autres sont particulièrement sensibilisés par la problématique du maintien et recrutement des effectifs. Tel est le cas notamment des membres du club de BRY AVENIR et de Gérard BIERRY en particulier qui se démène pour créer une branche de club.

Je pense que la convivialité qui depuis toujours est un élément fédérateur des Lions n'est sans doute plus aussi profitable aujourd'hui. Annihilerait-elle en terme de recrutement, les bonnes volontés. Nous savons que le mode de fonctionnement des clubs doit s'adapter à de nouvelles exigences, à l'évolution des individus et à leur condition de vie.

Le manque de disponibilité est à prendre en considération. Les personnes actives pensent prioritairement à construire puis à consolider leur carrière professionnelle. Plusieurs employeurs peuvent se succéder au cours d'une carrière. Elles peuvent même devenir chef d'entreprise. En tout état de cause, plus rien n'est acquis et les remises en question s'imposent tout au long de l'activité. Cet état de fait pèse nécessairement sur leur recrutement voire leur maintien au sein du Lions Club.



Les jeunes recrues se veulent véritablement créatives, en tout cas intéressées par les idées qu'elles mettent en application comme par celles qui leur sont plus ou moins assignées. Les nouveaux Lions souhaitent apprendre de toutes les expériences pour se mieux construire intellectuellement, socialement, s'épanouir et pouvoir se dire à terme, qu'ils ont véritablement servi, se sont véritablement sentis utiles à l'édification d'un monde meilleur, en tout cas, au bien-être du plus grand nombre de ceux qui sont dans la souffrance.

Daniel BENSE  
Coordonnateur EME  
DISTRICT 103 IDF EST

#### 8.2.8. Discours d'intronisation

J'ai 37 ans, je suis un jeune entrepreneur. Mon auteur préféré est Aimé Césaire. J'ai eu la chance de rencontrer Aimé Césaire qui m'a fait une dédicace de son œuvre majeure : « Cahier d'un retour au pays natal ». Une autre rencontre qui m'a marquée fut celle avec le milliardaire André Sohaing qui m'a indiqué que pour un entrepreneur il fallait du temps pour voir ses projets aboutir.

Puisque nous parlons de temps, il y a exactement 5 ans, 7 mois et 24 jours, le 22 avril 2012, j'ai été contacté par le Lions Bry Avenir via le réseau social Viadéo. Ce n'est que quatre ans plus tard, le 18 Octobre 2016, que j'ai rencontré les membres du club au cours d'une réunion d'information et de libre expression autour des actions du club et des valeurs du lionisme. J'avais entretemps été sollicité pour la quête des aveugles, la banque alimentaire ou le Téléthon mais j'ai poliment refusé à chaque fois.

Pourquoi avoir attendu si longtemps entre la première mise en relation et la rencontre en face à face?

Je voyais le Lions Club comme un lieu de rencontre entre personnes ayant déjà une certaine réussite sociale voire une réussite sociale certaine et qui par leurs actions caritatives rendaient à la vie ce qu'elle leur avait permis de gagner.

Suite à cette rencontre, trois raisons m'ont poussé à m'intéresser au Lions Club :

- Les frais de fonctionnement du club sont financés par les membres du club. Un euro collecté est un euro qui va directement aux actions sociales du club.
- Il n'y a pas d'âge et de moment pour aider. Il faut le faire dès qu'on le peut comme l'illustre la devise du Lions « we serve ». Alyssa, we serve, cela veut dire nous servons.
- De découvrir une équipe chouette où se combinent la sagesse des anciens et le dynamisme de la jeunesse.

Depuis un an, J'ai pu découvrir à vos côtés les valeurs du lionisme, à savoir servir et s'engager à mener des actions d'intérêt général dans un esprit d'humanisme. Etre solidaire et se libérer du temps pour aider, œuvrer en faveur de la santé, du handicap, de la culture et de jeunesse sans oublier le volet environnemental, préserver la planète. Mon engagement au Lions est de servir conformément aux valeurs du Lions « partout où il y a un besoin, il y a un lion ».

J'aimerais citer Nelson Mandela : « Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends ». Si je dois faire un point sur ma vie à l'approche de la quarantaine, sur le plan professionnel, je dirais que j'ai beaucoup appris et que je commence à gagner. Quand je regarde dans le rétroviseur de ma vie, je peux avec certitude dire que j'ai toujours gagné, j'ai eu la chance dans ma jeunesse d'avoir une bonne éducation, de faire de bonnes études et de surcroît celles que j'avais choisies. J'espère à vos côtés, qu'ensemble nous allons, chers membres du Lions club, continuer sur cette bonne dynamique et continuer à gagner ensemble chouettelement.

Merci de m'avoir accueilli à vos côtés... chers membres du club de Bry Avenir, merci au gouverneur, à mon parrain Christian, ainsi qu'aux membres des autres clubs qui ont fait le déplacement. Merci à mes invités, merci à ceux qui m'ont soutenu, me soutiennent. Je remercie ma maman Eliane venue de Martinique, ma tante Denise, mon oncle André, mon cousin Louis, ma cousine Christelle, son compagnon Yann, mes amis Isabelle et Bernard, sans oublier ma compagne Sandrine et toutes les personnes qui n'ont pas pu venir (mon père Charles notamment). Merci à ceux que j'ai oublié de remercier. Votre soutien à tous pour mon engagement caritatif me touche beaucoup. Et pour terminer, en



ce jour de la Saint Alice, une pensée particulière pour ma chouette filleule Alyssa, à qui j'offre ce petit livre « Dis mamie c'est qui Aimé Césaire ».

DISCOURS D'INTRONISATION – Guy-Charles Budoc

### 8.3. Les activités

Le Lions Clubs International accueille des hommes et des femmes de toutes origines sociales, sans distinction ethnique, politique ou religieuse. Leur volonté commune est de s'engager dans des actions humanitaires et sociales, d'agir ensemble et d'obtenir des résultats concrets. Les Lions entreprennent de multiples actions aux niveaux local, régional, national et international. Au quotidien, motivés par une seule et même éthique humaniste, les Lions travaillent pour apporter des solutions concrètes aux problématiques sociales, médicales, éducatives et environnementales. Les actions internationales bénéficient d'un effet réseau qui les rend particulièrement efficaces en raison de l'éthique partagée entre les Lions de tous pays. Ainsi, l'intégralité des dons collectés a été gérée sur place par les Lions Clubs de l'Asie du Sud-Est après le tsunami de décembre 2005. Les Lions sont également acteurs de la vie culturelle de leur région et de son ouverture sur le monde. Chaque Club, dont les officiels sont élus pour une durée d'un an non renouvelable, décide de sa stratégie et de son programme, de la nature et du lieu de ses réunions, et organise ses propres collectes de fonds. Ces activités ont lieu ou sont préparées lors des réunions statutaires de chaque Club, dans une ambiance caractérisée par l'amitié, la convivialité, la créativité et la générosité. Chaque Club a la possibilité, si ses membres le souhaitent, de se jumeler avec un ou plusieurs Lions Clubs d'autres pays. Ceci permet de tisser des liens d'amitié et de collaboration étroite au sein du mouvement. Devenir membre Pour adhérer à un Lions Club il faut être parrainé et s'engager solennellement au moment de l'adhésion à respecter l'éthique du Lionisme au cours d'une cérémonie particulière appelée « intronisation ». Tout membre d'un Lions Club s'engage au moment de son adhésion à : • agir auprès des personnes en difficulté physique ou morale • aider et soutenir les jeunes • prévenir les conduites à risque • défendre et promouvoir les valeurs civiques, culturelles et artistiques • défendre l'environnement. De plus, il ou elle se déclare prêt(e) à : • participer à toutes les manifestations, réunions, congrès et conventions du Lions Clubs International • accepter toute fonction au sein du Lionisme qui pourrait lui être proposée.

- Protection de la vue (Campagnes SIGHT FIRST)
- Services à la jeunesse (Soutien scolaire)
- Aides aux victimes de catastrophes (Tsunami, Cyclones, Tremblements de terre, etc...)
- Actions humanitaires (Aide à la construction de logements pour les handicapés, la lutte contre la rougeole).

#### Les Lions Clubs et la Vue

- Création des **bibliothèques sonores** et des associations des donneurs de voix
- Création des **écoles des chiens guide d'aveugles**
- Financement du « **Centre du Glaucome** » (Hôpital des Quinze-Vingts à Paris) par la campagne internationale Sight-First I
- Création de la canne blanche et de la canne blanche électronique
- Promotion de la Journée Mondiale de la Vue

#### Les Lions Clubs et les personnes handicapées

- Partenariat avec Handisport
- Partenaire officiel des jeux paralympiques.
- Partenariat Européen pour la fourniture de matériel sportif aux pays en voie de développement.

#### Les Lions Clubs et l'aide médicale

- Les Lions Clubs au service de la recherche médicale
  - Partenaire historique depuis 1987 de l'AFM pour le TÉLÉTHON
  - Mobilisation en 1993-1995 pour l'Institut de Recherche sur la Moelle Épineuse
  - Mobilisation en 1998 pour les dons d'organes
  - Mobilisation en 2002-2008 et 2012-2014 pour la lutte contre le cancer des enfants
- Les Lions Clubs au service de l'aide médicale et hospitalière
  - Soutien aux Instituts médico-pédagogiques

- Aide à la création de centres d'accueil de jour Alzheimer
- Partenariat avec l'Établissement Français du Sang
- Sang pour Sang campus
- L.I.D.E.R. Diabète

#### **Les Lions Clubs et la société**

- 🌱 Lutte contre les fléaux de la société
  - Lutte contre la drogue et autres formes d'addiction
  - Aide à l'enfance maltraitée
  - Lutte contre l'illettrisme
  - Mise en place d'un programme international d'aide pour la jeunesse (Prêts Pour La Vie, PPLV) en relation avec les équipes enseignantes

#### **Les Lions Clubs et l'aide humanitaire**

- 🌱 Aide à la Banque Alimentaire
- 🌱 Mobilisation lors de : catastrophes naturelles, attentats, risques industriels et environnementaux
- 🌱 Aide aux Pays du Tiers Monde
  - Médico Lions Clubs de France pour le recyclage de lunettes et de matériel médical
  - SOC combattre la malnutrition et la famine
  - Amitié Village

#### **Les Lions Clubs et la jeunesse**

- 🌱 Concours d'éloquence
  - 🌱 Jeunes de qualité
  - 🌱 Concours de musique
  - 🌱 Concours d'affiches
  - 🌱 Concours européen de langues
- LEO Clubs (Leadership Experience Opportunity)  
Centres Internationaux Francophones

#### **Les Lions Clubs et la culture**

- 🌱 Prix culturels :
  - musique,
  - littérature,
  - arts visuels
- 🌱 Salon du Livre à Paris
- 🌱 Patrimoine Culturel des Lions Clubs de France

#### **Les 7 programmes officiels d'œuvres sociales :**

1. Services communautaires
2. Programme Alerte Lions (interventions d'urgence et assistance aux victimes de catastrophes)
3. Protection de l'environnement
4. Santé et bien être (dépistage du diabète, sauvegarde de l'ouïe et de la vue)
5. Projets Lions de relations internationales (jumelages)
6. Aide à la jeunesse de nos communautés
7. Services Lions à l'enfance

### **8.4. Les fondations**

#### **La Fondation des Lions de France**

- 🌱 Objectif : soutenir les projets des clubs pour servir localement et mondialement
- 🌱 Domaines d'intervention prioritaires:
  - Aide aux malvoyants et prévention de la cécité
  - Aide aux sourds et malentendants
  - Aide aux personnes âgées
  - Aide aux handicapés
  - Aide à la jeunesse en difficulté

#### **Ses moyens**

- Les dons, les donations, les legs

### Lions Club International Foundation (LCIF)

À ce jour, plus de 10 000 subventions = 780 millions de \$

2011-2012 : 513 subventions = 55,5 Millions de \$

- Objectif : soutenir les projets des clubs pour servir localement et mondialement
- Domaines d'intervention prioritaires:
  - Préservation de la vue
  - Service à la jeunesse
  - Assistance aux victimes de catastrophes
  - Réponse aux besoins humanitaires
  - Sa plus grande réussite : Sight First qui a permis de redonner la vue à des millions de personnes

### 8.5. Les associations filles ou partenaires

- Les Lions ont créé, au fil des années, des associations « spécialisées » en fonction de problèmes spécifiques rencontrés sur le terrain ou pour développer des manifestations qui sont le moteur de leurs actions.



### 8.6. Questionnaire Effectif du district Ile de France Est en 2014

#### Q1. La difficulté à parler à des "non lions" de nos convictions personnelles dans le lionisme au risque de se voir éconduit (club de notables, club ésotérique.....)

Q1.A Comment aborder un ami pour lui parler du Lions ? Quelles sont mes craintes ? Ce qu'il me manque pour les dépasser ?

Q1.B Quel accompagnement un Club ou le District peut-il offrir à un de ses membres pour l'aider dans sa démarche de contact d'un futur ami ?

Q1.C De quels documents pédagogiques aurait besoin un "lion" qui voudrait parler à un futur ami de la richesse d'actions du Lion Clubs International, que ce soit dans le District, l'Europe ou dans le monde ?

#### Q2. Savoir prendre en compte les contraintes familiales, professionnelles et pécuniaires de nos nouveaux ami(e)s sans pour autant perdre son âme

Q2.A Comment prendre en compte les contraintes familiales, professionnelles et pécuniaires de nouveaux impétrants face aux contraintes de présence et de disponibilité demandées à tous les membres du Club ?

Q2.B Quelle place donner à l'ami(e) qui nous rejoint afin de l'intégrer rapidement et complètement ? Faut-il attendre qu'il le demande ou non ?

Q2.C Quel suivi peut-on mettre en place au sein du Club, de la Zone ou du District pour aider les nouveaux ami(e)s à s'intégrer plus facilement ? (formations, rôle du parrain ...)

#### Q3. Connaître davantage les actions des Clubs de la Zone, du District, du Multi District, d'Europe et du Monde pour asseoir notre fierté d'appartenir au plus grand "Club Service" du Monde

Q3.A Quel dosage un Club doit-il respecter entre actions lucratives permettant de la redistribution et des actions fondées sur le don de soi ?

Q3.B Quelle politique de positionnement le Lions doit-il suivre dans ses actions ? S'associer à d'autres "Clubs Service" au risque de brouiller son image ou au contraire doit-il cultiver sa différence pour que l'on parle de lui ? Mais alors, comment ?

Q3.C Comment le Club va-t-il se servir localement de l'Action Nationale de Communication sur le Lions Clubs pour en démultiplier l'effet ? Un responsable Communication serait-il nécessaire ?

Q3.D Comment renouveler les informations de nos sites pour que les futurs ami(e)s y trouvent le modernisme dont nous leur ventons les mérites ?

**Q4. Rechercher davantage à connaître et à cultiver l'éthique Lions comme fondement de notre différence par rapport aux autres "Clubs Service" qui agissent autour de nous.**

Q4.A Comment parler d'éthique aux nouveaux ami(e)s qui frappent à la porte du Club, en expliquant notamment que le Lions n'est ni une zone économique, ni une zone politique, ni une zone religieuse mais au contraire un lieu d'écoute, de découverte, de partage et de respect mutuel ?

Q4.B Le rappel régulier des règles éthiques dans un Club peut-il aider à prévenir les conflits internes du Club ?

Q4.C L'éthique Lions est-elle adaptée à notre temps et au fonctionnement de nos Clubs ? Interdit-elles quelques actions ?

**Q5. Intégrer rapidement et de manière pérenne la fragilité qui peut miner nos Clubs du fait de comportements individuels contraires à notre éthique, mais également du seul fait du vieillissement inexorable des effectifs ?**

Q5.A Un Club devrait-il se fixer de façon pluriannuelle un objectif quantitatif d'accueil de nouveaux ami(e)s en l'inscrivant comme priorité ? Notamment dans son projet de Club ?

Q5.B De quels outils, informations ou assistance les Clubs auraient besoin pour mener à bien leur politique d'accueil de nouveaux ami(e)s ?

Q5.C Que faire en cas de blocage du Club du fait d'ami(e)s qui auraient oublié l'éthique du Lions fondée sur la tolérance ? Le Gouverneur doit-il intervenir pour écouter et proposer une solution ?

Q5.D Comment faire cohabiter les membres d'un Club comprenant des Lions âgés et de nouveaux beaucoup plus jeunes sans arriver à une partition de fait ?

Q5.E Comment assurer l'accueil d'un nouveau Lion, amené par un ami d'un autre Club, car plus proche du domicile de l'impétrant ?

## 8.7. PESTEL<sup>xxix</sup> Lions Clubs International

L'analyse PESTEL révèle les nombreux atouts du Lions Clubs sur le plan politique, économique, social, technologique, écologique et législatif. Les éléments défavorables sont facilement résorbables.

	Description	Favorable	Défavorable	Score
Politique	1. Citoyenneté et actions citoyennes 2. Activités de lobbying 3. Politique régionale 4. Politique nationale 5. Politique européenne	<b>Le Lions Club, partenaire de la cité</b> Le club entretient de bonnes relations avec le maire et son équipe	<b>Les a priori négatifs</b> Le maire et son équipe limitent les relations avec le club	Remonter l'information Un score à mettre en place Les villes *****
Economie	1. Balance économique 2. Distribution des richesses 3. Confiance des consommateurs	<b>Indépendance du Lions Club</b> La comptabilité du club se fait sur 2 comptes séparés : un compte œuvre (1€ collecté = 1€ reversé) et un compte de fonctionnement (pour financer l'organisation Lions, environ 300€/an/membre)	<b>Investissements limités</b> Le compte de fonctionnement couvrent les coûts d'opérations, mais pas les investissements. Comment une plateforme de Crowdfunding/Crowdsourcing Lions ?	Trouver un système de financement de nouveaux projets et mettre en place un contrôle de gestion avec des tableaux de bord
Social	1. Croissance démographique 2. Espérance de vie 3. Pyramide des âges 4. Système de la santé 5. Conditions de vie 6. Équilibre travail et loisir 7. Éducation (accès, diversité et qualité) 8. Accès à l'information, internet et réseaux sociaux 9. Style de vie, mode et tendances 10. Culture et traditions	<b>Le Lions Club, un acteur social</b> Les clubs interviennent sur les liens inter-générationnels, sur les sujets de santé, de culture, d'humanisme, d'humanitaire ...	<b>Le Lions Club peine sur ses effectifs</b> Les clubs subissent une décroissance des membres, ce qui limite les actions sociales Une crise de vocation ?	Objet du présent rapport Problématique à la croisée de nombreuses disciplines de l'EMBA : M1, M2, M3, M4 Mettre en place un tableau de bord sur ces différentes dimensions
Technologie	1. Impact des changements technologiques 2. Cycle de vie des produits 3. Réseaux de recherche et d'innovation	<b>Le Lions Club, à l'avant-garde</b> De nombreuses innovations individuelles, en avance sur les usages, un système d'information distribué, hétéroclite car chacun fait selon ses moyens et ses envies	<b>Le Lions Club, en retard</b> La difficulté à proposer un système d'information transverse, une plateforme biface	Lancer un projet de plateforme Lions avec comme finalité d'être un observatoire H&H pour mobiliser l'action citoyenne, bénévole et professionnelle
Ecologie	1. Cleantech / greentech 2. Popularité du développement durable 3. Recyclage 4. Dépenses de l'État au niveau de l'environnement 5. Agriculture, élevage et sylviculture	<b>Le Lions Club est engagé</b> De nombreuses actions sur l'écologie, la préservation, l'eau, la nourriture, ...	<b>Le Lions Club ne couvre pas l'énergie</b> L'évolution de la consommation d'énergie est un sujet important	Approfondir l'aspect écologique Étudier le thème de l'énergie et du LCI
Législation	1. Législation, complexité et respect 2. Système normatif	<b>Le Lions Club est à la fois un organisme international et une association</b>	<b>L'appétit pour les responsabilités</b> Il n'y a pas beaucoup de personnes pour	Mettre en place un système de soutien (help desk avec escalade et niveau de service) pour aider les responsables.

## 8.8. Axes d'évaluation, d'évolution et d'orientation

### 8.8.1. M1 L'individu et l'organisation (Professeur Jean François Chanlat)

Selon Claude Lévi Strauss, « Le XXI siècle sera le siècle des sciences sociales, ou ne sera pas » (Claude Lévi Strauss).

Le Professeur Jean François Chanlat démontre que les sciences sociales peuvent éclairer le management dans les organisations, et dans l'ouvrage collectif « l'individu dans les organisations, les dimensions oubliées », il traite de Pensée, parole et langage, d'Espace et de Temps, de Vie psychique, d'Altérité, de Vie Symbolique, de Plaisir et souffrance au travail<sup>XXX</sup>.

Plusieurs ouvrages peuvent également inspirer la réflexion managériale, je pense notamment à « Artiste, Artisan et Technocrate », « Sociologie du changement » et « Le temps des femmes ».

Un travail d'anthropologie, de sociologie, et d'ethnométhodologie au sein des clubs, des groupes de travail, des districts et du conseil de gouverneurs permettrait d'avoir une pensée réflexive, favoriserait un développement durable de l'organisation et économiserait un temps précieux aux gouverneurs qui pourraient se consacrer véritablement à la direction prospective du mouvement. Bref, « tous Lions, tous sociologues » !

En tant qu'associé d'un cabinet de conseil en stratégie, nous avons élaboré la boussole d'un membre d'un club service (Rotary). Cela illustre le thème de l'individu dans l'organisation, l'art et la manière de servir. Ci-dessous, un commentaire sur la lecture de cette boussole.

Au nord, lorsque l'état d'esprit est positif, il est question de « dépassement », au sud en revanche il est question de « contrainte ». A l'est, lorsque le cœur y ait, il est question de « servir », sinon d'en « profiter ». Il est facile de voir qu'en se dépassant et en servant arrive l'épanouissement, à contrario, lorsqu'il s'agit d'en profiter et que c'est une contrainte,



l'individu se place dans l'obligation. Il reste qu'on peut vouloir explorer pour en profiter ou se dépasser, ou bien rentrer en compétition par contrainte pour servir.



Nous pourrions rédiger un recueil de témoignages de Lions qui pourrait s'intituler « Jean Claude, François, Jean Mary, Michel, Sylvie, Gérard, Philippe, Daniel, Didier, Pierre et les autres », le Lionisme, entre obligation et épanouissement.

#### 8.8.2. M1 Ethique et responsabilité sociale (Professeur Jean Pasquero)

Le Lions Clubs International dispose d'une commission Ethique et d'une forte conscience de la responsabilité sociale, en particulier lors des actions et manifestations dans les villes où sont implantés les clubs ou lors d'événements comme le dépistage Diabète et le Téléthon. Lors de notre enquête sur les effectifs, nous avons plusieurs questions sur l'éthique<sup>XXXI</sup> .....

*A : comment parler d'éthique aux nouveaux ami(e)s qui frappent à la porte du Club, en expliquant notamment que le Lions n'est ni une zone économique, ni une zone politique, ni une zone religieuse mais au contraire un lieu d'écoute, de découverte, de partage et de respect mutuel ?*

*B : le rappel régulier des règles éthiques dans un Club peut-il aider à prévenir les conflits internes du Club ?*

*C : l'éthique Lions est-elle adaptée à notre temps et au fonctionnement de nos clubs ? Qu'apporte-t-elle ? Interdit-elle quelques actions ?*

L'objectif serait de faire bénéficier la commission ETHIQUE du Lions Clubs International des apports du cours du Professeur Jean Pasquero pour comprendre

- le sens que peuvent prendre les concepts de responsabilité sociale, d'éthique et de développement durable
- les tensions qui animent les différents acteurs sociaux autour de leur définition
- leur impact concret sur la prise de décision
- les modèles d'action disponibles.

Les bénéficiaires pourront élaborer leur propre grille de lecture, évaluer la pertinence et la qualité des politiques et stratégies se réclamant de ces concepts et développer des perspectives et des pistes d'action.



La commission EML pourrait mettre en place un programme de formateur de formateur avec plusieurs ateliers.

- 1) Atelier d'analyse de l'environnement sociétal d'un club, d'un district, d'un district multiple

Le Lions Clubs International doit être à l'écoute des tendances sociétales lourdes pour évoluer, se transformer, innover et rester dans la course.

- 2) Atelier d'analyse des parties prenantes<sup>34</sup>

L'objectif serait, à l'échelle du club, du district et du district multiple, de cartographier les principaux acteurs pour d'une part conduire les actions et d'autre part pour mesure l'impact. Le travail réalisé par Jean Marie Guerraud du Club de Meaux pour conduire l'action DEFI77 de nettoyage des bords de route est à ce titre exemplaire dans la cartographie des parties prenantes et dans l'analyse d'impact d'une telle action.

#### 8.8.3. M1 Etudes statistiques (Guy Cucumel)<sup>35</sup>

Les études statistiques tiennent un rôle important dans le Lions Clubs International, à tous les niveaux et sur tous les sujets.

Les statistiques peuvent aider à comprendre les attentes des différentes parties prenantes et à suivre de près l'évolution des effectifs avec des analyses multifactorielles

Pour ce rapport, j'ai eu l'occasion de trouver des études menées en Janvier 2015 pour analyser la baisse des effectifs<sup>xxxii</sup>, et l'incidence de variable comme la classe d'âge<sup>xxxiii</sup>, l'effet club (dissolution, fusion, branche, conflit, ...) <sup>xxxiv</sup>

Je pense tout particulièrement au travail réalisé sur le « diagnostic de clubs » qui permet de disposer de chiffres, de formules et d'indicateurs pour discerner l'état et la performance d'un club : *« L'état d'un club est fonction du nombre de membres (>20) mais également de la moyenne d'âge, de l'ancienneté dans le club (par rapport à la date de création). Un indice de club a été calculé : s'il est à 1, cela tient, s'il est inférieur à 1, cela signifie qu'il a intronisé plus qu'il n'a perdu de membres, et s'il est supérieur à 1, le club est en perte de vitesse, et en voie de disparition. C'est là qu'il faut agir en urgence et délicatesse. Ce tableau de bord pourrait être complété par deux autres indicateurs pour refléter l'impact des actions d'un club : le nombre d'actions sociales, la qualité des actions sociales. »*

Pour autant, il n'y a pas de pôle d'expertise en tant que tel, et c'est en fonction des compétences de chacun et de réflexions de "bon sens" que les responsables font parler les chiffres. L'objectif serait de mettre en place un groupe d'experts statisticiens au service des différentes commissions.

La première mesure à prendre serait de constituer un entrepôt de données (base de données centralisée), d'ajouter des outils d'interrogation et de visualisation de données (EXCEL, Tableau Software) et de faire l'inventaire des questions concernant l'évolution des effectifs (analyse du passé, analyse prospective par scénario).

#### 8.8.4. M2 Marketing (Pierre Volle)

Pour fêter son centenaire 1917-2017, le Lions Clubs International a lancé en 2015 une campagne de communication « Soyez Humaniste et engagé, soyez Lions »<sup>xxxv</sup>.

Une équipe de 15 responsables de district en charge de la communication a produit un guide de communication<sup>36</sup>, une campagne d'affichage JC Decaux, de la publicité dans les journaux, ... La fonction communication a évolué en fonction « marketing et

<sup>34</sup> Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question, Yvon Pesqueux, 2017 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01432945/document>

<sup>35</sup> « Je ne crois aux statistiques que lorsque je les ai moi-même falsifiées », de Winston Churchill.

<sup>36</sup> <http://fr.calameo.com/read/0037453337a9194c93a61?authid=OMVYmCbEX4wv>

communication ». Comme souvent, un anniversaire permet de faire un bilan et de se projeter sur l'avenir.

En 2017, l'organisation internationale se transforme pour affronter les défis du 21<sup>ème</sup> siècle.

En effet, les défis sur la planète sont nombreux, la malnutrition : 795 millions de personnes, les problèmes de vision : 285 millions de personnes, les cancers d'enfants : toutes les 2mn un enfant diagnostiqué, l'environnement : 18 millions d'acres disparaissent chaque année, Diabète : 650 millions de personnes en 2037. Le Lions Clubs se positionne sur 5 domaines : lutter contre la faim, la vision, les cancers pédiatriques, l'environnement et le diabète.

L'objectif est de servir 200 millions de personnes tous les ans à partir de 2021<sup>37</sup>. Pour atteindre ces objectifs, l'organisation va développer des nouvelles façons d'impliquer les jeunes comme volontaires, et les leaders sur ces 5 domaines, avec l'appui des fondations.

Une vidéo du programme LCI Forward présente une vision de l'expérience utilisateur Lions<sup>38</sup>. La vidéo commence un avion dans le ciel puis une jeune femme d'origine asiatique dans une chambre d'hôtel. Elle parle à son mobile qui lui propose les thèmes d'activité Lions. Elle choisit le thème environnement, et voit qu'il y a 24 personnes qui ont rejoint l'activité. Nous l'a retrouvons ensuite à l'extérieur, en train de planter un arbre, une personne publie l'action sur le réseau social : 25 volontaires, 80 arbres plantés. Une autre femme dans le monde voit un rapport « analytics » et avec Hootsuite permet de visualiser voir les différents projets en cours qui sont publiés sur les réseaux sociaux.

Un chef du marketing numérique & des opérations marketing au Lions Clubs International pilote une nouvelle application MyLion :

- Promouvoir les projets de service
- Trouver l'inspiration auprès de 1,4 millions de Lions dans le monde
- La messagerie pour discuter
- Découvrir des activités partout
- Suivre un club et lire les commentaires des utilisateurs
- S'impliquer facilement dans une activité



#### 8.8.5. M2 Information Comptable (Professeur Bernard Coasse)

Problème : L'opacité des comptes de certains clubs quant aux affectations du produit d'actions, l'absence de documents comptables normés, le montant des cotisations, le choix des actions à subventionner, le coût de certaines actions déficitaires.

Proposition : des formations à la tenue des comptes par les clubs sont à envisager avec présentation des comptes pour information au district. Ce dernier ne pouvant pas dire qu'il

<sup>37</sup> [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=2&v=StmTvmQqKwc](https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=StmTvmQqKwc)

<sup>38</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=XpkqLhHcFts>

ne savait pas alors que lors des visites de club par le gouverneur ou son représentant, les comptes sont montrés au visiteur. Il faudrait étendre le commissariat aux comptes de tous les clubs.

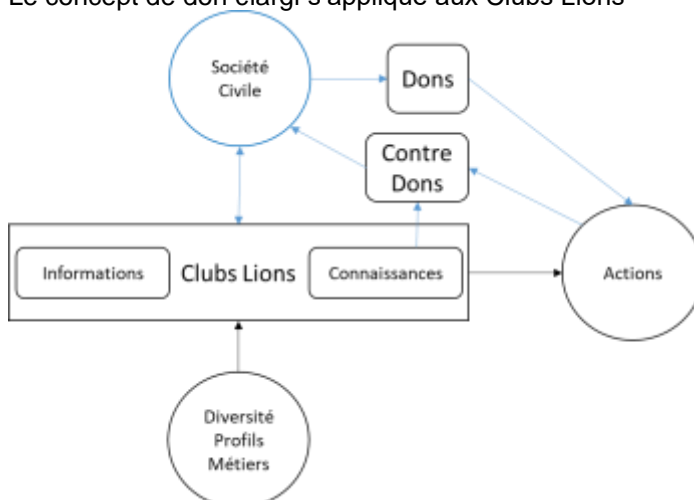
#### 8.8.6. M2 Finances (Pr M Savor & Pr MH Noiseux)

L'analyse financière est importante dans le Lions Clubs pour établir un budget, construire un plan d'affaire, accompagner des personnes à monter leur projets humanitaires ou humanistes. Un réseau d'experts Lions en finance pourrait proposer leur service et mettre en œuvre un référentiel pour accompagner les projets à thématiques Lions. Ils pourraient s'associer avec la fondation des Lions de France.

#### 8.8.7. M3 Contextes de l'innovation (Professeur Norbert Alter)

Les Lions Clubs proposent des contextes d'innovations ordinaires pour reprendre le titre de l'ouvrage de Norbert Alter. Le concept d'innovation s'applique aux nombreuses idées développées par les clubs pour soutenir des actions, organiser des manifestations et collecter des fonds. La mise en réseau des idées des Lions permettrait d'aller plus loin.

Le concept de don élargi s'applique aux Clubs Lions



Les clubs Lions mettent en relations des personnes qui ont envie de consacrer du temps de bénévolat sur différentes actions.

La thèse du livre<sup>39</sup> « Donner et Prendre, la coopération en entreprise » de Norbert Alter est que la coopération repose donc sur une rationalité qui n'a rien à voir avec la rationalité économique, puisqu'il s'agit justement de ne pas viser la maximisation de son gain personnel, mais d'aider les autres en prenant du temps à soi<sup>xxxvi</sup>. Un groupe de travail en réseau sur les thèmes de l'innovation, du don et des « patrons atypiques » permettrait d'alimenter les réflexions de la commission ETHIQUE déjà en place.

#### 8.8.8. M3 Environnement Economique (Professeur Bernard de Montmorillon)

Je n'ai pas trouvé de transposition de la théorie des entreprises aux organisations caritatives et aux clubs service.

La théorie de l'agence traite de relation principal agent, dans le contexte du LCI, nous pouvons évoquer la relation entre le siège Oak Brook et les clubs qui demande finalement beaucoup de ressources en terme de contrôle.

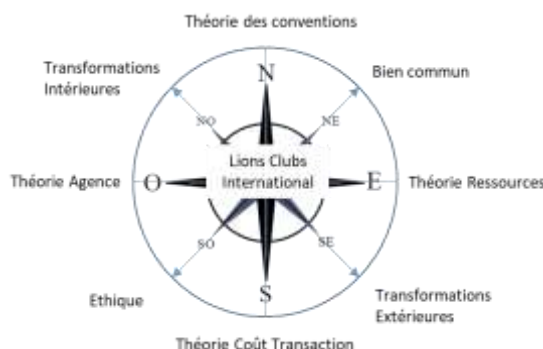
La théorie des ressources<sup>xxxvii</sup> montre l'avantage du développement de compétences clefs<sup>xxxviii</sup>. La reconnaissance de ces compétences transverses à l'intérieur du mouvement comme à l'extérieur serait un atout pour tous les membres et permettrait d'attirer de nouveau membres.

<sup>39</sup> <https://lectures.revues.org/815>

La théorie des coûts de transaction ne s'applique pas vraiment sauf à considérer les associations filles comme une façon d'externaliser les activités du Lions dans de nouvelles structures.

La théorie des conventions s'applique parfaitement dans le cadre du Lions Club. C'est «une théorie des institutions et des organisations qui explore la manière selon laquelle les individus décident dans des situations complexes et d'incertitude, décisions qui dépendent des ajustements de chacun, de la convergence et de l'auto-renforcement de l'harmonisation des comportements individuels»<sup>40</sup>. Effectivement, dans le Lions Clubs, «il existe un ensemble de pratiques qui ne sont pas inscrites sur un parchemin.». Mais «les conventions conditionnent les choix individuels, et les choix individuels construisent les conventions».

Il y a d'autres axes à explorer comme l'adaptation aux transformations du monde extérieures en réalisant des transformations intérieures, le souci de l'éthique et du bien commun.



Au centre, je positionnerais la Théorie de l'action<sup>41</sup> car les Lions sont entièrement tournés vers l'action et il y a beaucoup à apprendre sur l'agir social. L'idée serait de constituer un groupe de recherche avec des universitaires et des volontaires Lions.

#### 8.8.9. M3 Gestion des opérations (Professeur Jean Harvey)

Les clubs sont composés de personnes de tous âges, de toutes professions, de tous milieux. Les savoirs faire se transmettent de façon artisanale, par un accompagnement de ceux qui ont déjà réalisés les actions. Par exemple, comment organiser un dépistage diabète, un loto, une banque alimentaire, ... ? Une commission s'organise, le « sachant » s'entoure de personnes qui vont donner un coup de main, et ensuite tout le monde est mobilisé. Les réunions appelées statutaires permettent de faire les derniers réglages.

Il y a parfois des procédures, des modes d'emploi, mais il n'existe pas de processus en tant que tel. Par exemple, quel est le processus pour organiser un Loto ? Quel est le processus pour augmenter les effectifs ?

Il serait intéressant de mettre en place des équipes de volontaires Lions pour modéliser les principaux processus, et plus précisément comme nous le verrons plus loin, les processus RH.

Les bénéfices seraient nombreux : un travail créatif et collaboratif, une prise du recul sur l'activité, une amélioration des actions et manifestations, une transmission de savoirs faire et une prise de fonction des nouveaux membres plus facile.

Dans notre club nous avons un médecin qui a mis en place l'opération dépistage diabète et qui aide les clubs alentour à monter l'opération. Nous pourrions commencer par là.

<sup>40</sup> [https://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_de\\_la\\_convention](https://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_la_convention)

<sup>41</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_de\\_l'action](https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_l'action)

#### 8.8.10. M3 Système d'information (Henri Isaac)

Il existe de très nombreux sites internet, presque autant qu'il y a de Lions ! Pour cette étude, nous présenterons les principaux.

Proposer un système d'information unifié et utilisé par la majorité des Lions représente un véritable défi organisationnel, managérial et d'accompagnement du changement.

La diversité des clubs, la diversité des membres qui sont amenés prendre des fonctions, la diversité des compétences, des méthodes, des outils ... viennent compliquer la collecte, les échanges, la consolidation et l'analyse des données.

Les principales obligations d'un club sont de :

- Transmettre les comptes rendu au niveau du district
- Tenir la comptabilité
- Mettre à jour les effectifs du club
- Faire le bilan de l'année : manifestations, actions, don d'heures

Les moyens mis à disposition sont nombreux :

- Plusieurs outils sont mis à disposition comme MyAssoc<sup>xxxix</sup> pour la gestion du club par le bureau
- Une base de données permet de faire le suivi des effectifs dans le monde
- Plusieurs référentiels<sup>42</sup> permettent d'accéder aux rapports sur les effectifs<sup>xl</sup>.
- Et de nombreux sites web pour trouver des informations<sup>43</sup>.

Il y a beaucoup d'information qui circulent :

- Au niveau du club, il y a 2 réunions par mois avec un compte rendu qui est diffusé au responsable de zone puis au niveau du district.
- Au niveau du district et au niveau national, il y a les réunions des différentes commissions, avec des comptes rendu.
- Une réflexion autour de la gestion de la donnée et du cycle de vie de la donnée devrait être menée, que ce soit au niveau du DM103 qu'au niveau international.

En 2015, à l'occasion de la célébration du centenaire 1917-2017, le Lions Clubs de France a lancé une campagne de communication avec un budget limité<sup>44</sup>.

Pour « amplifier » le message, il y a eu une mobilisation pour utiliser les réseaux sociaux :

- Au niveau individuel, les membres sont invités à utiliser les réseaux sociaux (facebook, twitter, ....)
- Au niveau du club, les responsables de la communication des clubs sont invités à créer un site de club ou un blog, et une page facebook<sup>45</sup> pour communiquer sur les réseaux sociaux.
- Au niveau du district, le responsable de la commission communication du district s'occupe du site du district et de la page facebook du district.

---

<sup>42</sup> Site sur les effectifs : <http://www8.lionsclubs.org/reports/Cumulative/>

<sup>43</sup> Site web Lions : <http://www.lionsclubs.org/FR/news-media/lions-on-the-web.php>

<sup>44</sup> Une demande de 4€ par Lion pour atteindre un budget d'environ 400K€/an

<sup>45</sup> Exemple, page facebook du club Bry Avenir : <https://www.facebook.com/lions.brysurmarne/>

- Au niveau national, le responsable communication de la commission communication national s'occupe du site national<sup>46</sup> et des réseaux sociaux<sup>47</sup>, et avec une équipe il s'occupe du site intranet pour les membres<sup>48</sup>.
- Au niveau international, il y a un site en plusieurs langues<sup>49</sup>.

Dans le cadre de la commission communication, nous avons conduit un projet de mise en œuvre de plateformes<sup>50</sup> :

- Une plateforme de type « crowdfunding » adossée à la Fondation des Lions de France avec différentes parties prenantes
- Une plateforme de type « crowdsourcing » pour inviter des bénévoles à participer aux actions et manifestation des clubs.
  - A titre d'exemple, le DEF177 est une plateforme qui a été mise en œuvre par les Lions du district Ile de France Est pour mobiliser plus de 800 personnes sur 1 journée de ramassage de déchets sur les bords de route<sup>51</sup>.
  - Une généralisation de ce principe d'appel au bénévolat sur des actions simples est le site BENOVA<sup>52</sup>.
- Une plateforme de type observatoire de l'humanisme et de l'humanitaire

Le projet s'est arrêté au stade de la réflexion avancée et d'une maquette développée par des étudiants d'école d'ingénieurs que nous avons mobilisé à l'occasion.

Le principal obstacle à l'accomplissement de ce projet était le manque de soutien des parties prenantes et le manque de ressources (humaines et financières) pour mettre en œuvre et maintenir ce projet.

Le Lions Clubs dispose d'une mine d'or, l'information et des points de collecte partout dans le monde<sup>XLI</sup>.

Il reste encore beaucoup de chemin à faire pour qu'une prise de conscience se fasse au niveau de l'encadrement qui n'est pas « digital native », et encore beaucoup de chemin pour transformer cette information en outil d'aide à la décision, à l'action et à la mobilisation de bénévoles.

#### 8.8.11. M4 RH (Gérard Taponat)

Ce questionnement sur la baisse des effectifs a représenté un véritable challenge. Ma démarche n'a pas suivi une trajectoire rectiligne et logique, mais différentes postures à la fois sensible et dynamique.

---

<sup>46</sup> Site extranet national : <http://lions-de-france.org/>

<sup>47</sup> Réseaux sociaux : <https://www.facebook.com/LionsClubsdeFrance>

<sup>48</sup> Site intranet national et district : <http://www.lions-france.org/accueil-1.html>

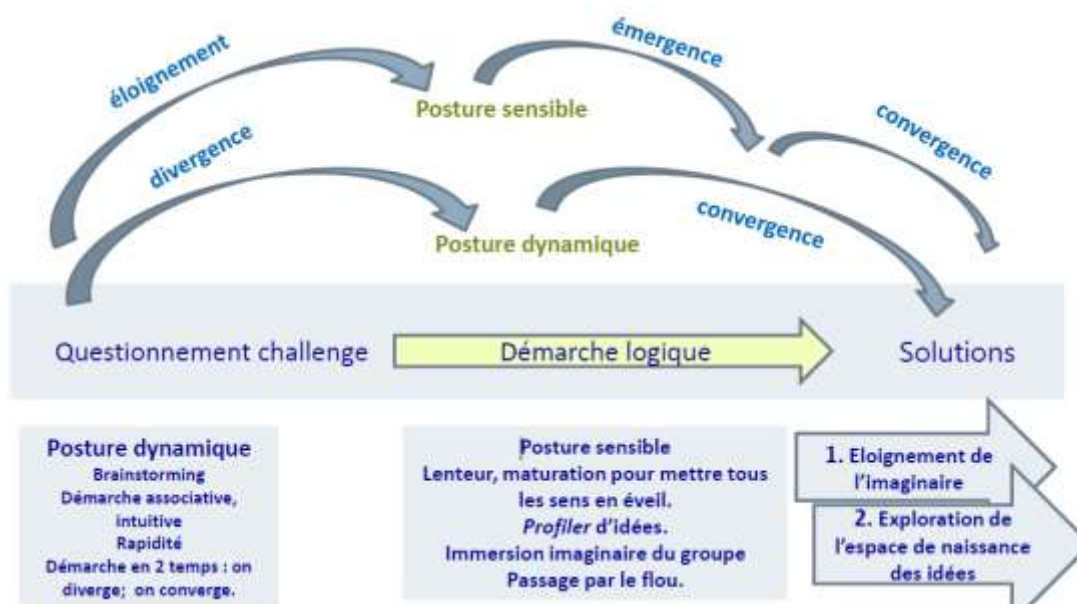
<sup>49</sup> Site international : <http://www.lionsclubs.org/FR/>

<sup>50</sup> « L'évolution numérique a permis la révolution philanthropique », Aaron Sherinian, vice président de la Fondation des Nations Unies.

<sup>51</sup> Site DEF177 : <https://defi77.defipourlenvironnement.org/>

<sup>52</sup> Site de crowdsourcing <http://www.benenova.fr/>





Le Lions Clubs International est un club<sup>53</sup> service<sup>54</sup>. Il y a d'un côté la notion de club d'amis et de l'autre la notion de service.

Les membres se réunissent deux fois par mois en réunion statutaire pour réfléchir, préparer, organiser les différentes actions et manifestations.

Les membres se retrouvent ensuite sur le terrain, par vacations ou par temps plein le weekend.

Il y a donc des rencontres au sein du club, mais il y a également des représentants des clubs nommés pour représenter le club à l'échelle du district, et parmi ceux là il y a un membre qui est nommé pour représenter le district au niveau national.

Il y a beaucoup de réunions pour échanger sur l'éthique, la mise en œuvre d'actions humanistes comme le concours d'éloquence, la lutte contre l'illétrisme, ...

Chacun repart dans son club avec des idées, et peut faire un compte rendu de ce qu'il a vu et entendu. C'est une organisation qui fonctionne plutôt bien de ce point de vu lorsque chacun joue le jeu. Le souci, et c'est à tous les niveaux, c'est lorsqu'il y a un faible taux de participation.

Qu'est-ce que les membres viennent chercher à ces réunions ? Est-ce que la réunion a été bien animée ? Les membres en ressort-ils transformés positivement ?

La gestion du Lions Clubs International se présente comme un éventail d'activités juxtaposées, sans référence à une vision d'ensemble. Le caractère d'interdépendance inhérent à cet éventail d'activités échappe aussi bien aux membres qu'aux personnes extérieures au mouvement. Une absence de coordination d'activités rend difficile la reconnaissance et la réalisation d'objectifs communs pour une utilisation efficace et un traitement équitable des membres au bénévolat favorisant la mobilisation et la fidélisation.

Lorsque j'ai été responsable de la commission communication du district, j'ai fait venir différent intervenants extérieur comme un coach vocal, l'association Probono Labs pour parler de mécénat de compétence, plusieurs Logothérapeutes pour parler de « découvrir un sens à sa vie », ... J'ai également travaillé en inter commission, de façon transverse, sur plusieurs sujets.

Le Lionisme doit créer des ponts, entre les membres, entre les clubs, entre les districts ... avec les entreprises, les universités, les grandes écoles, ...

<sup>53</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Club\\_\(organization\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Club_(organization))

<sup>54</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Service\\_club](https://en.wikipedia.org/wiki/Service_club)

Le Lionisme doit s'habituer à travailler en mode agile, et attirer les quadras/quinquas qui veulent passer du temps « utile » et qui fait sens.

Comme le montre le tableau ci-dessous tiré du cours, les types de gestion changent

TYPES DE GESTION	ADMINISTRATION DU PERSONNEL	GESTION DES RELATIONS HUMAINES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	GESTION DES RICHESSES HUMAINES
Intitulé de la fonction	Chef du personnel	Directeur des Relations Humaines	Directeur des ressources Humaines	Directeur des Richesses Humaines
Période	1910-1960	1960-1970	1980-2000	2000 ...
Conception de l'organisation	Taylorienne bureaucratique	Formelle/informelle	Flexible	Incertaine et stratégique
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques ; réglementaire	Sociales; négociations; promotion ; fidélisation	Technicienne et instrumentale; compétences et performances	Empathique et imaginative
Conception de l'homme	Utilitariste	Humaniste	Stratégique	Développement des personnes

Le Lions Clubs International s'est épanoui en France à partir de 1948 et s'est émancipé sur plusieurs périodes, avec un ralentissement à partir des premières crises financières et une baisse des effectifs se situant à partir des années 2000, où la société se retrouve, au niveau du type de gestion, à une conception de l'homme qui demande un développement des personnes.

La façon de gérer les hommes a changé, et la GRH mécanique (équité, efficacité, fidélisation), devient organique (tous RH, animation RH), et enfin stratégique (construction d'une stratégie). Selon Raymond Alain Thietard, les trois conditions d'élaboration de stratégie sont le rationnel, avec sa réflexion et sa planification, l'organisationnel, avec ses moyens, ses ressources et les mobilisations, la politique, avec ses acteurs négociant les objectifs divergents.

Les préoccupations des DRH Européens rejoint celle des responsables du mouvement Lions, à savoir 1) le développement des talents et du leadership, 2) la planification anticipée des effectifs, 3) l'engagement des membres et la culture du Lions Clubs International 4) La gestion de la performance (au niveau Lions, cela se traduit en don en € et en don de soi heures) et rétributions (insignes de reconnaissance par les pairs).

Il faut tenir compte des changements de paradigme :

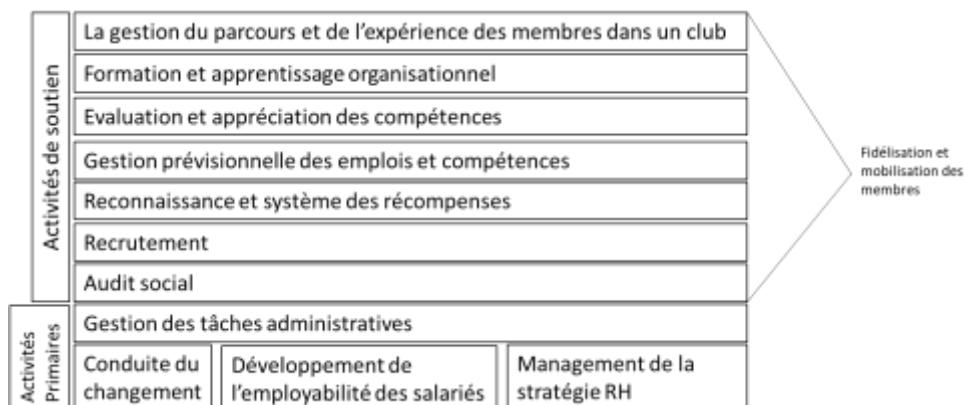
	Ancien paradigme	Nouveau paradigme
Personne	Hiérarchie de besoins	Autonome et consciente
Contrat	Lions à vie	Lions pour quelques années
Quête	Notoriété	Sens et utilité
Compétences	Spécifiques	Polyvalence et créativité
Pouvoir	Monopolisé par la direction	Partagé
Type d'organisation	Productive	Apprenante et qualifiante

La personnalisation répond à la diversité des salariés (« Tous différents »), au fort besoin de reconnaissance (« Tous reconnus ») et de développement (« Tous talentueux »)<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> Source : PERETTI (J.-M.) et al., Tous différents, Editions d'Organisation, Paris, 2006 ; Tous reconnus, Editions d'Organisation, Paris, 2005 et Tous talentueux, Eyrolles, Paris, 2008.

L'EME s'occupe des effectifs et l'EML de la formation. Et pour autant, plusieurs témoignages m'ont fait part d'un manque de gestion des ressources humaines dans le Lions Clubs International. Une idée serait de monter, au niveau du second système d'exploitation un groupe en réseau, composé de responsables en ressources humaines, de membres de l'EME et de l'EML, et de construire une chaîne de valeur.

La chaîne de valeur de la fidélisation des ressources humaines :



Pendant le cours RH, le Professeur Gérard Taponat<sup>56</sup> a abordé la pédagogie des équipages<sup>57</sup>.

La pédagogie des équipages : 1) recrutement, composition 2) animation, information, régulation 3) apprentissages & talents continus 4) initiatives, mission, reconnaissance 5) talents, expérience, évaluations

Le système de la pédagogie des équipages (12 à 15 personnes) : 1) Intérêt 2) Action 3) Responsabilité 4) Réseau 5) Conseils

La performance globale ne dépend plus d'abord de la performance individuelle de chacun de ses membres, elle dépend de la mise en cohérence des différentes contributions.

La mise en cohérence n'est plus assurée une fois pour toutes par les structures et les procédures, elle est construite et adaptée en permanence selon les logiques flexibles en présence.

Le management classique et la pédagogie des équipages :

Objectifs classiques du Management (1)	Objectifs pour le monde présent (2)
Définir la mission : vision; direction; sens	Fixer, partager et s'engager dans le sens de la mission
Fixer les objectifs : clair; mesurable; fiable	Se donner des objectifs par étapes : qualitatifs autant que quantitatifs ; dans l'idée d'une trajectoire.
Analyser et organiser pour créer de la satisfaction : comprendre; organiser; motiver	Responsabiliser au poste d'action individuel et dans la complémentarité organisée d'un équipage et d'un réseau.
Informar et écouter : temps; ouverture; reconnaissance	Pédagogie des conseils (mode projet) sur tous les sujets. Management de tête.
Evaluer les résultats : normes spécifiques; unité de jugement; égalité de traitement	Développer; considérer; progresser ensemble; atteindre. Repartir.
Former ses collaborateurs : préparer pour l'avenir; prendre soin; investir sur	Développer et faire grandir dans l'apprenance (formations expérientielles) de l'intérêt et de l'action

(1) d'après Peter Drucker, *the practice of Management*

(2) Gérard Taponat, *la pédagogie des équipages*

<sup>56</sup> Une conférence sur ce sujet dans le cadre d'un congrès de district du Lions Clubs Ile de France Est voir du congrès national en Juin pourrait être intéressant.

<sup>57</sup> En cherchant ce terme équipage, je suis tombé sur un site sur les scouts avec des rôles [https://fr.scoutwiki.org/Scouts\\_et\\_guides\\_\(SGDF\)](https://fr.scoutwiki.org/Scouts_et_guides_(SGDF))

#### 8.8.12. M4 Europe (Sophie Méritet)

Les Lions font partie du conseil de l'Europe<sup>58</sup>. Le Conseil de l'Europe est une organisation intergouvernementale regroupant aujourd'hui 47 États membres dont les 28 États membres de l'UE. Il a été créé par le traité de Londres du 5 mai 1949, signé par 10 États (Belgique, Danemark, France, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède). Le Conseil de l'Europe apparaît comme l'organisation des États attachés à la démocratie libérale et au pluralisme politique. Ainsi, ses objectifs principaux sont :

- de défendre les droits de l'homme et la prééminence du droit ;
- de rechercher des solutions aux problèmes de société ;
- de développer la stabilité démocratique en Europe ;
- favoriser la prise de conscience et la mise en valeur de l'identité culturelle de l'Europe et de sa diversité.

J'avais participé avec mon club à une étude sur « Etre Citoyen en 2020<sup>59</sup> » avec la JCE et notre travail avait été publié dans le cadre d'une réflexion de la commission Européenne

#### 8.8.13. M4 Stratégie (F.Blanchot, J.Jourdan, S.Dameron)

« Dans les organisations fondées sur l'engagement et le bénévolat, les valeurs partagées et l'idéologie revêtent une importance particulière. Les principes et les attentes des parties prenantes jouent un rôle déterminant dans le développement de la stratégie, en particulier lorsque la raison d'être de l'organisation se confond avec les valeurs partagées, comme c'est souvent le cas pour les associations caritatives. Dans ces associations – comme dans les églises, les écoles privées ou les fondations – les sources de financement sont diverses et les apporteurs de fonds ne sont pas toujours les bénéficiaires du service offert. De plus le financement est effectué très en amont, par exemple au moyen de la récolte de dons. Ces caractéristiques ont des conséquences importantes. Tout d'abord, les financeurs sont à même d'avoir une grande influence sur la formulation de la stratégie, d'autant que de nombreuses organisations risquent d'être en compétition pour obtenir leurs faveurs. De fait, on peut appliquer les principes de la stratégie concurrentielle (voir chapitre 7) à la collecte de fonds. Cependant, puisque le financement émane des donateurs et non des bénéficiaires, la tendance naturelle est de se préoccuper avant tout de **l'efficacité de l'utilisation des ressources**, éventuellement au détriment de **l'efficacité sur service offert** (voir chapitre 4). La diversité des sources de financement et de leurs attentes peut également conduire à une prédominance du lobbying politique, à une incapacité à formuler clairement les objectifs stratégiques et à une tendance à concentrer la prise de décision et les responsabilités au sommet de l'organisation, là où il sera possible de répondre aux influences externes, plutôt que de les déléguer aux niveaux opérationnels »<sup>60</sup>

<sup>58</sup> <https://europaforum2017.org/fr/informations/invitation-officielle-aux-membres-du-conseil-europeen-des-lions/>

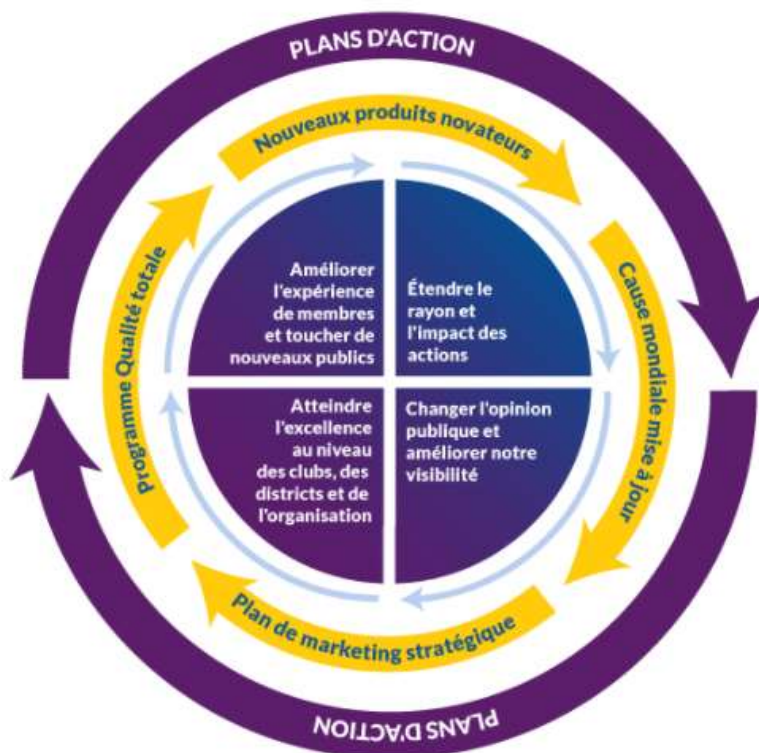
<sup>59</sup> Etre citoyen d'Europe, Regards croisés, JCI, [https://issuu.com/nosquartierst/docs/jci\\_6\\_05\\_14](https://issuu.com/nosquartierst/docs/jci_6_05_14)  
Rapport Club Lions Bry Avenir  
[https://issuu.com/nosquartierst/docs/03\\_lionsclub\\_lions\\_bry\\_avenir\\_v5.4](https://issuu.com/nosquartierst/docs/03_lionsclub_lions_bry_avenir_v5.4)

<sup>60</sup> « Stratégique », Frédéric Fréry, Gerry Johnson, Kevan Scholes ; Editions Pearson



## QUATRE AXES PRINCIPAUX & INITIATIVES STRATÉGIQUES

LCI Forward vise à multiplier par trois le nombre de personnes bénéficiaires des actions de notre association, pour atteindre au moins 200 millions de vies améliorées par an d'ici 2020-2021, en élargissant notre service humanitaire.



Après avoir célébré le centenaire, le Lions Clubs International développe une stratégie pour aller plus loin<sup>61</sup> en 4 points<sup>XLII</sup> qui sont représenté dans le cadran ci-dessus.

### 8.8.14. M4 Contrôle de gestion (Nicolas Berland)

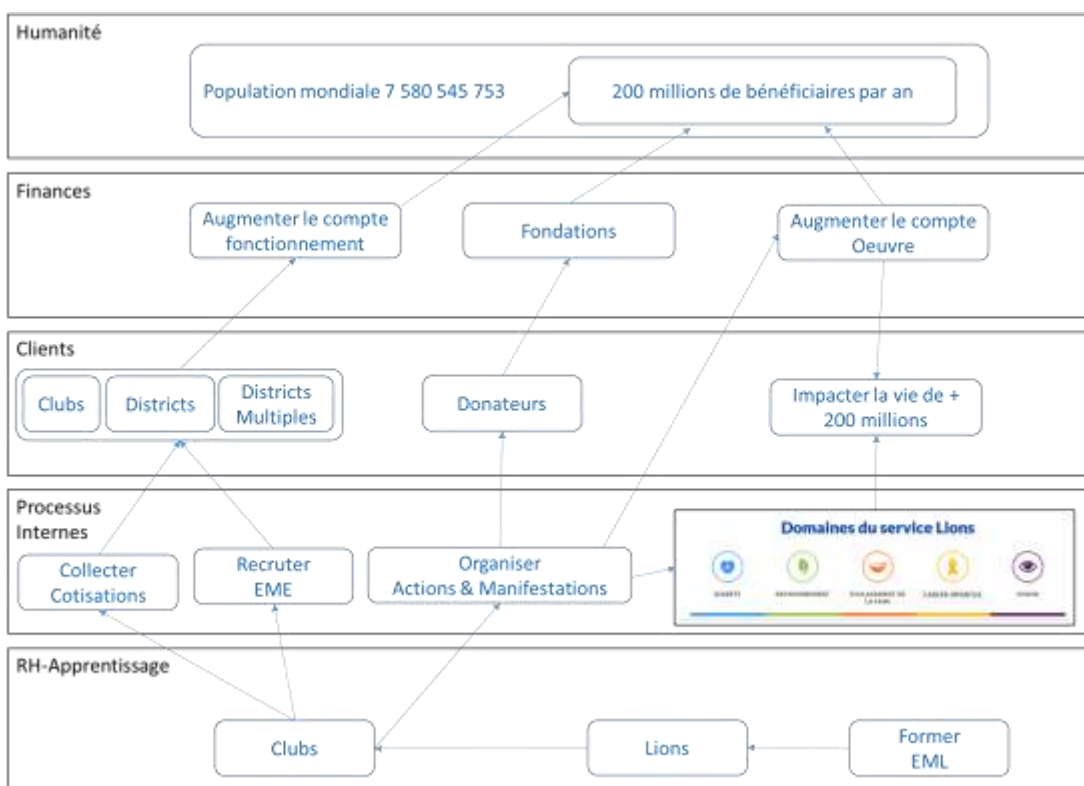
"Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation", Anthony, (1988).

« Le contrôle de gestion est l'ensemble des pratiques créatrices d'ordre et de sens reposant sur l'exploitation de données chiffrées financières et non-financières. » Berland (2012).

Il n'y a pas de fonction de contrôleur de gestion<sup>XLIII</sup> à proprement parler à part la fonction de trésorier du club, du district, du DM103, ... et des formes d'auto régulation et de contrôle social par les pairs<sup>XLIV</sup>.

Des membres Lions experts en contrôle de gestion pourraient travailler en réseau sur la mise en œuvre d'un balanced Scorecard<sup>XLV</sup>.

<sup>61</sup> <http://members.lionsclubs.org/FR/lci-forward/index.php>



## 8.9. Fiches de poste

### 8.9.1. Coordinateur Équipe mondiale de l'effectif (EME) de district

#### Mandat

Mandat de 1 an. Sélectionné par le district (conformément aux statuts du district) comme membre du cabinet de district. Mandat renouvelable sans limite.

#### Aperçu du poste

En tant que coordinateur EME de district, vos efforts ont un impact direct sur la réussite des initiatives de la Structure mondiale d'action. Vous êtes l'élément moteur qui garantit que votre district est solide, stable et concentré sur le développement de l'effectif. Vous savez où trouver des solutions et comment franchir les obstacles. Vous serez l'intermédiaire entre les clubs et les coordinateurs de district multiple pour garantir que les besoins distincts de chaque district et chaque club sont satisfaits.

#### Actions pour le succès

- Collabore avec les coordinateurs EML et EMS de district et le président de la Structure mondiale d'action au niveau du district (le gouverneur) pour promouvoir les initiatives en matière de formation des responsables, de développement de l'effectif et d'expansion du service humanitaire.
- Développe et applique un plan annuel de district pour le développement de l'effectif.
- Identifie, en collaboration avec les présidents de région, de zone et les responsables Effectif de club, les villes et régions sans club ou celles où des clubs supplémentaires peuvent être créés.



- Motive les clubs à recruter de nouveaux membres, invite à créer des expériences d'affiliation positives et s'assure que les clubs sont informés des programmes et ressources disponibles en matière de développement de l'effectif.
- Surveille les rapports d'effectif de club. Reconnaît les clubs dont l'effectif augmente et aide les clubs perdant des membres.
- Travaille avec les clubs en danger d'annulation en s'assurant que les paiements sont effectués dans les délais.
- Encourage des populations diverses à participer aux initiatives de la Structure mondiale d'action.
- Contacte rapidement les membres potentiels fournis par le coordinateur EME de district multiple ou le LCI et les informe de l'évolution de leur statut vers l'affiliation.
- Satisfait aux exigences pour recevoir le financement du LCI pour les activités de développement de l'effectif et effectue les demandes.
- S'assure, en collaboration avec le coordinateur EML de district, qu'une orientation de qualité est prodiguée aux nouveaux membres au niveau du club.
- Collabore avec les coordinateurs EML et EMS de district multiple pour fournir aux districts des stratégies de fidélisation de l'effectif.

#### Mesure des résultats

Obtenir les résultats suivants à la fin de chaque exercice fiscal :

- Atteindre les objectifs de district en matière de développement de l'effectif.
- Réduction d'au moins 5 % des pertes d'effectif.
- Augmentation des effectifs féminins.
- Tous les membres potentiels fournis par le district multiple ou le LCI sont contactés rapidement et informés de l'évolution de leur statut vers l'affiliation.
- Tous les nouveaux membres bénéficient d'une orientation.

#### Qualifications recommandées

- Être passionné(e) par le Lions et investi(e) dans l'avenir de l'organisation.
- Diriger par l'exemple par un parrainage actif de nouveaux membres et/ou une participation à la création de clubs.

### 8.9.2. Président de club

#### Aperçu du poste

En tant que président de club, vous occuperez la fonction de Responsable de la Structure mondiale d'action au niveau du club. Vous vous assurerez que les responsables EML, EME et EMS de votre club travaillent ensemble et mettent en place les plans pour former des responsables qualifiés, développer l'effectif et amplifier le service humanitaire. En tant que responsable SMA au niveau du club, vous et votre club entretiendrez le rêve de Melvin Jones qu'un Lion ou un Leo puisse répondre à chaque besoin.

#### Actions pour le succès

- Assure l'élection de Lions qualifiés aux postes SMA au niveau du club (responsable EMS/Service, responsable EME/Effectif et responsable EML/Formation des responsables (le vice-président de club)).

- Favorise la fidélisation des membres en créant une atmosphère harmonieuse au sein du club. Renforce chez les membres le sentiment d'appartenance à la famille du Lions tout en servant au plan local.
- S'assure que les plans du club en matière de formation des responsables, de développement de l'effectif et de service sont présentés pour approbation par le conseil d'administration du club.
- Organise des réunions régulières pour discuter et promouvoir les initiatives de la Structure mondiale d'action.
- Collabore avec la Structure mondiale d'action au niveau du district et les autres présidents de club pour promouvoir les initiatives en matière de formation des responsables, de développement de l'effectif et d'expansion du service humanitaire.
- Être membre actif de la commission consultative du gouverneur de district pour la zone dans laquelle le club est situé afin d'apprendre et de partager les meilleures pratiques.
- Partage succès, opportunités et besoins avec les officiels de club, les membres de la Structure mondiale d'action au niveau du district et le personnel du LCI.

#### Mesure des résultats

- Participation des officiels de club entrants à la formation des officiels de club.
- Augmentation de 10 % du nombre de membres du club participant aux réunions de formation des responsables.
- Organisation d'au moins une campagne locale de recrutement de plus que l'année précédente.
- Reprise de contact avec au moins deux anciens membres pour les inviter à revenir au club.
- Augmentation de l'effectif total par rapport à l'exercice fiscal précédent.
- **100 % des membres restent au club.**
- Tous les nouveaux membres bénéficient d'une orientation.
- Augmentation de la satisfaction des membres envers les projets et les collectes de fonds organisés par le club en augmentant leur participation aux projets.
- Augmentation du nombre d'actions de service mises en oeuvre et signalées au LCI par rapport à l'année précédente.
- Mise en oeuvre d'au moins un projet en lien avec le diabète.
- Mise en oeuvre de projets de service alignés avec chacun des 5 domaines des campagnes du Défi de service du centenaire (en 2017/2018). Lancement d'au moins un projet local commémoratif du centenaire (en 2017/2018).
- Inscription et gestion d'au moins une activité de service ou de collecte de fonds sur l'application mobile MyLion.
- Mise en oeuvre d'au moins une activité de service ou de collecte de fonds en tandem avec un Leo club ou une organisation locale pour les jeunes.

#### Structure hiérarchique

- Le responsable Structure mondiale d'action (SMA) au niveau du club (le président de club) rend compte aux officiels du club, au conseil d'administration du club et au responsable de la Structure mondiale d'action (SMA) au niveau du district (le gouverneur de district).

### 8.9.3. Structure mondiale d'action



### 8.10. Le monde associatif

#### 8.10.1. Le bénévolat



Des bénévoles de plus en plus nombreux.

	2010	2013	Evolution
Bénévoles associatifs	11 300 000	12 700 000	+12%
Bénévolat direct	7 400 000	9 700 000	+ 31%
Bénévolat dans autres organisations	4 500 000	4 200 000	- 6%
Bénévoles totaux	18 300 000	20 900 000	+ 14%

Les femmes plus engagées dans le bénévolat informel

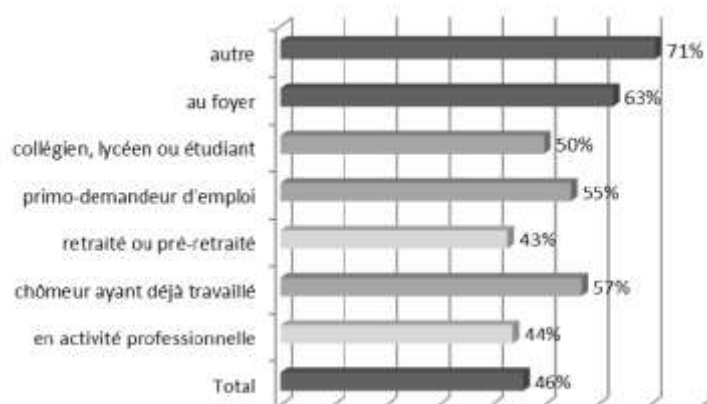
	Hommes	Femmes	Ensemble
Dans une association	25.2%	24.1%	24.5%
Dans une autre organisation	10.0%	6.5%	8.2%
D'une manière informelle	16.5%	20.9%	18.8%
Taux d'engagement bénévole en France	39.7%	41%	40.4%

Les jeunes et les actifs s'engagent davantage qu'auparavant

	Global 2010	Global 2013	Evolution	Hommes 2010	Hommes 2013	Evolution	Femmes 2010	Femmes 2013	Evolution
15/35 ans	2 500 000	3 300 000	+32%	878 619	1 386 669	+58%	1 638 506	1 946 202	+19%
35/64 ans	5 000 000	5 500 000	+10%	2 873 322	2 651 700	-8%	2 208 421	2 894 975	+31%
65 ans +	3 800 000	3 900 000	+5%	1 804 731	2 189 477	+21%	1 947 210	1 678 599	-14%
Total	11 300 000	12 700 000	+12%	5 500 000	6 200 000	+13%	5 800 000	6 500 000	+12%

Le critère de statut socio professionnel est fortement différentiant

Proportion des différentes CSP dans les bénévoles directs



Source : France Bénévolat<sup>62</sup>

Il y a une **progression de l'envie de solidarité, mais une difficulté à transformer ce premier niveau de solidarité en implication collective durable**. Le pourcentage de bénévoles engagés toute l'année baisse nettement, et les projets associatifs reposent sur un noyau dur plus réduit, et plutôt âgé. La montée de la misère et des difficultés sociales incitent à agir concrètement près de chez soi.

**Un bénévolat d'action plutôt qu'un bénévolat de projet**, et un refus de l'embrigadement.

La pédagogie de l'engagement : donner aux associations les clés de compréhension des motivations et des attentes des bénévoles, afin de mettre en place les actions susceptibles de développer l'engagement des citoyens.

**Le bénévolat direct a augmenté** de façon très importante au cours des 3 dernières années (+31%) avec une estimation globale de 9 700 000 personnes, contre 7 400 000 en 2010. Il est à noter que ces chiffres ne sont pas exclusifs du bénévolat associatif ou dans une autre organisation, car on peut faire du bénévolat direct tout en étant engagé dans une association ou dans une autre organisation.

#DIAGCe bénévolat direct concerne davantage les femmes que les hommes (58% contre 42%).

En analysant les autres critères caractérisant ces bénévoles directs, on ne constate :

- aucune différence notable par âge ;
- aucune différence notable par type de territoires ;
- les « sans diplôme » semblent un peu plus engagés que les autres catégories.

Sur la base de ce constat, on peut avancer les hypothèses suivantes :

- **les actifs et les retraités** s'engagent proportionnellement moins que les autres catégories dans le bénévolat informel ; habitués au lien avec une structure (employeur) ou en recherche d'un statut social (pour une partie des retraités) on les retrouverait donc davantage dans les organisations.
- **les demandeurs d'emploi** (ayant déjà travaillé, aussi bien que les primo-demandeurs d'emploi) semblent s'engager sur un mode plus souple et se tournent proportionnellement davantage vers le bénévolat informel (les associations et autres organisations créant un engagement plus structuré).
- **les jeunes** sont également légèrement plus représentés que la moyenne dans ce type de bénévolat, laissant penser qu'au regard de leurs principaux leviers de motivation (se rendre utile et rejoindre un groupe- cf. résultats de la France bénévole 2012), les associations et autres organisations ne leur semblent pas présenter d'avantages particuliers en comparaison du bénévolat de proximité.

<sup>62</sup> [L'engagement bénévole associatif](#), publication dans le cadre de la grande cause nationale 2014 et de la journée mondiale du bénévolat du 5 décembre.



- enfin, **les personnes au foyer** sont proportionnellement les plus nombreuses à se tourner vers le bénévolat de proximité. On peut penser que le bénévolat informel réalisé notamment dans le cadre des activités scolaires et périscolaires des enfants influe notablement sur cette surreprésentation.

Toutefois, si 40% des Français de plus de 15 ans « donnent du temps »...60% n'en donnent pas ou...n'en donnent plus ! Sur le registre « la bouteille à moitié vide », l'enquête menée avec l'IFOP révèle qu'environ 10 000 000 de personnes « pourraient basculer » :

Motivation	Pourcentage	Potentiel
en fonction d'un événement majeur ou de graves difficultés	29%	6 200 000 personnes
du fait d'une difficulté ou d'un sujet qui les touchent personnellement ou l'un de vos proches	24%	5 200 000 personnes
par une demande expresse de la part d'une association	17%	3 800 000 personnes
pour acquérir des compétences	9%	1 900 000 personnes

C'est certainement sur ce registre que se développe prioritairement le « bénévolat direct ».

#### 8.10.2. L'engagement bénévole



Une publication de France Bénévolat<sup>XLVI</sup> dans le cadre de la grande cause nationale 2014 et de la journée mondiale du bénévolat du 5 décembre évoque une « crise profonde du renouvellement des dirigeants associatifs ».

D'un côté **les raisons objectives** comme le manque de disponibilité (les dirigeants sont des retraités) le risque juridique (« Je veux bien avoir des responsabilités, mais ni Président, ni Trésorier! »), les contraintes de gestion (la gestion devient plus complexe qu'en entreprise), l'évolution sociologique globale et externe (« Je veux bien faire des choses concrètes, mais je ne veux pas prendre de responsabilités »).

De l'autre côté **les raisons managériales**, où d'un côté la formation dans sa dimension « gouvernance associative » est indispensable pour monter en compétence, prendre des responsabilités, agir avec professionnalisme tout en sachant qu'il n'est pas question de reproduire les travers du monde de l'entreprise (où c'est le pouvoir et l'égo qui sont privilégiés au détriment du projet de club).

L'étude pointe la nécessité de sérier et de différencier les problèmes pour intégrer la variabilité des situations. Il s'agit alors de mettre en place des processus plutôt que des recettes<sup>63</sup>, et une proposition de 12 champs d'actions qui font systèmes sont proposés. Là encore, le problème n'est pas « homogène » et il convient de sérier en sous ensembles suivant la géographie, la taille du club, l'âge du club.

<sup>63</sup> Dans le Lions Clubs International, il n'existe aucun processus formalisés au sens de ceux vu en cours avec le Pr Jean Harvey. Il y a des recettes qui sont adaptées au fil des ans, par les uns et les autres. Voir plus loin dans les préconisations la proposition de mettre en œuvre des processus.

Les champs de la formation managériale des dirigeants associatifs et leur spécificité par rapport au management des entreprises classiques ont été bien cernés par l'ADEMA<sup>64</sup>.

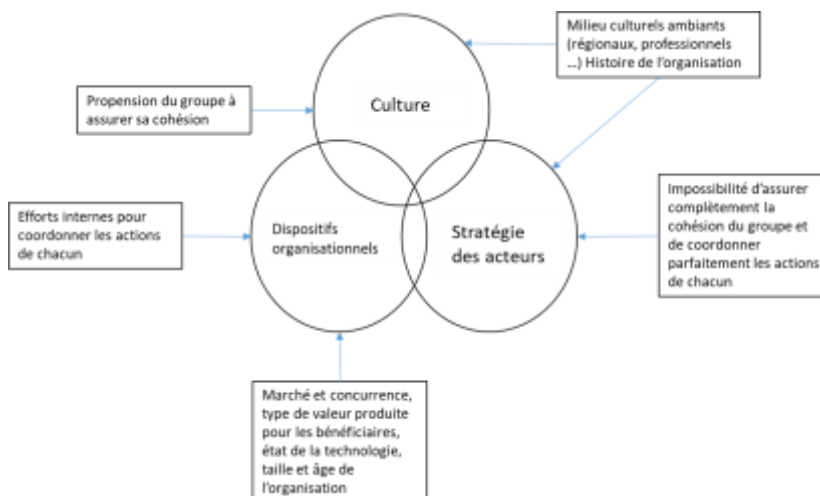
### 8.10.3. Une doctrine associative

Un article du monde du 18 octobre 2017 titrait "associations : l'état semble en panne de doctrine claire" pour signifier que l'état a une vision binaire (emplois productifs privés – emploi de service public) et qu'il ne s'est pas doté d'une vraie doctrine associative pour les 1,4 millions d'associations actives, et les 14 à 16 millions de personnes impliquées avec 1,8 million d'emplois salariés. Les associations ayant le statut Loi 1901 font partie d'un ensemble plus vaste appelé économie sociale et solidaire défini par la loi du 31 juillet 2014, un monde d'entreprendre spécifique. Le territoire est devenu l'espace de co construction de l'intérêt général avec des alliances associations, entreprise, puissance publique et citoyens. **La mesure de l'impact sociale et l'évaluation de l'utilité sociale est un enjeu majeur pour l'action associative**<sup>XLVII</sup>.

### 8.11. Leadership

La compréhension d'un mouvement comme le Lions Clubs International et d'une problématique de baisse des effectifs en France passe par l'étude des comportements humains et du management.

Un modèle de fonctionnement de l'organisation<sup>65</sup>, où les dispositifs organisationnels et la culture vont assurer l'ordre, les stratégies des acteurs vont apporter une certaine incohérence.



Lorsque le club Lions est un lieu de renforcement positif de l'identité sociale des membres, et lorsqu'ils se réalisent au travers des différentes activités, alors ils auront une propension à rester et à encourager d'autres personnes à les rejoindre.

Lorsqu'un membre quitte un club, il y a sans doute parfois des erreurs d'attribution, et face à ce comportement, on fait l'hypothèse que c'est la personnalité de l'individu qui est en cause, alors que bien souvent, sa réaction provient pour l'essentiel des forces de la situation elle-même.

#### L'impact de la compétition sur la motivation

Rivalité, jalousie, attiré par ce qui attire l'autre ...

Une personne peu portée sur les honneurs finira par y prêter attention après s'être rendu compte qu'ils sont importants pour les autres

<sup>64</sup> Etude CDVA sur la formation des bénévoles associatifs [http://www.bfc-international.org/IMG/pdf/CDVA-Etude\\_formation-2011.pdf](http://www.bfc-international.org/IMG/pdf/CDVA-Etude_formation-2011.pdf)

<sup>65</sup> Figure 2.2 p.75, "Comportement Humains et management", Pearson, 4ième Edition, F.Alexandre Bailly, D.Bourgeois, JP Gruère, N.Raulet Croset, C. Roland Lévy.



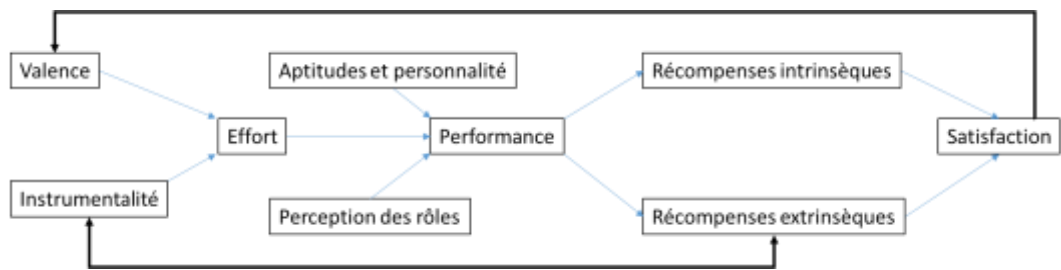


Schéma de Vroom complète par Porter et Lawler donne une vision plus globale du processus de motivation

Il est important de comprendre les ressorts de la coopération et du conflit à la fois au plan des individus, du groupe et de l'organisation. Il est primordial de repérer dans une situation de management les facteurs qui poussent à la coopération et ceux qui poussent au conflit.

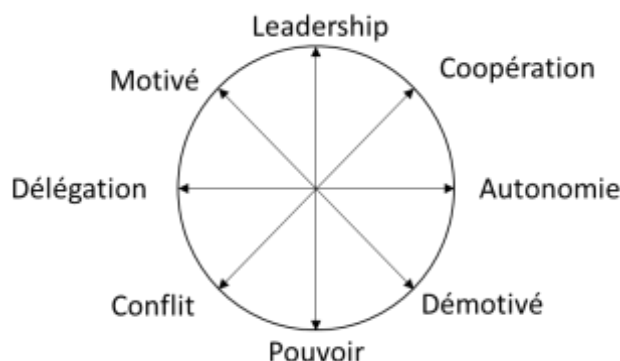
Une solution consiste à reconnaître et assumer les conflits d'ordre utilitaire et affectif.

Un groupe social peut se définir par l'existence de l'échange de dons. Un groupe se définit par le fait que ses membres ont développé entre eux des échanges de dons. Dans un groupe de 10 personnes, 5 peuvent former un noyau solide, 2 ou 3 peuvent se situer à la frange, 1 ou 2 peuvent être exclus du groupe, car considérés par les autres comme des "étrangers" avec lesquels il n'existe pas de véritable coopération, mais une simple coordination. Le ou les héros de ces groupes, quand ils sont reconnus comme telles par les autres, sont ceux qui ont su donner d'eux mêmes pour le bien de l'ensemble du groupe, constituent ainsi le modèle du comportement d'échange qui donne au groupe le moyen de survivre, de réussir dans ses entreprises ou de prospérer.



Il existe différents styles de dirigeants et deux pôles d'un continuum de dirigeants:

- Le Prince (selon Machiavel) qui s'appuie sur son pouvoir, qui a besoin d'une autorité légitime et d'influencer moralement, le reste étant utile mais facultatif
- Le Leader qui a du charisme et s'appuie sur l'autorité légitime et personnelle, l'influence morale et affective.

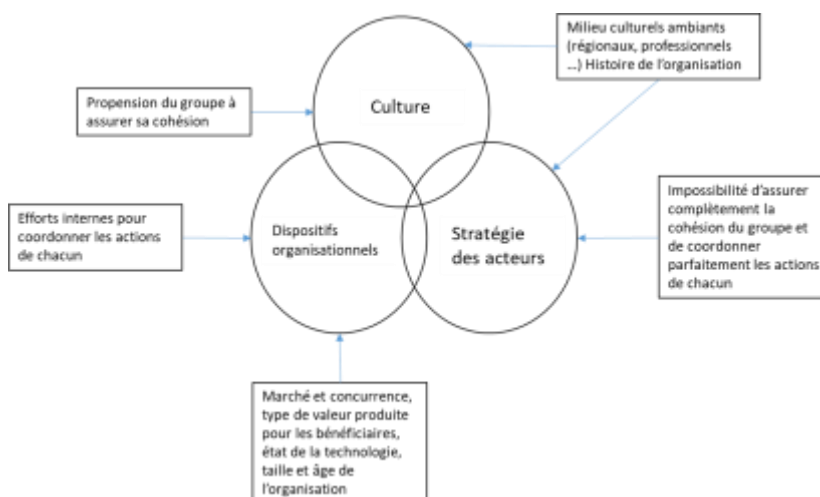


## 8.12. L'analyse des comportements

*La compréhension d'un mouvement comme le Lions Clubs International et d'une problématique de baisse des effectifs en France passe par l'étude des comportements humains et du management.*

Le concept de culture a été développé en anthropologie et en sociologie pour rendre compte des systèmes de valeurs, des croyances, des éléments de modes de vie communs aux membres d'une société ou d'un groupe. Le concept de "représentation collective" est dû à E. Durkheim pour la différencier des représentations individuelles. Le concept de "représentation sociale" a été développé par Moscovici. La dynamique de groupe (Kurt Lewin, 1954), le système d'interdépendance, propre à un groupe donné, explique le fonctionnement du groupe et sa conduite.

Un modèle de fonctionnement de l'organisation<sup>66</sup>, où les dispositifs organisationnels et la culture vont assurer l'ordre, les stratégies des acteurs vont apporter une certaine incohérence.



Un individu a une personnalité, une perception du monde, et il est influencé par les groupes sociaux auxquels il appartient.

<sup>66</sup> Figure 2.2 p.75, "Comportement Humains et management", Pearson, 4ième Edition, F. Alexandre Bailly, D. Bourgeois, JP Gruère, N. Raulet Croset, C. Roland Lévy.



Le travail représente le principal lieu de réalisation de soi, et il est une source d'identité<sup>67</sup>. L'organisation peut être considérée comme un lieu de renforcement positif ou négatif d'identités sociales. L'appartenance à une organisation donnée jouera sur l'identité de l'individu.

Lorsque le club Lions est un lieu de renforcement positif de l'identité sociale des membres, et lorsqu'ils se réalisent au travers des différentes activités, alors ils auront une propension à rester et à encourager d'autres personnes à les rejoindre.

Lorsqu'un membre quitte un club, il y a sans doute parfois des erreurs d'attribution, et face à ce comportement, on fait l'hypothèse que c'est la personnalité de l'individu qui est en cause, alors que bien souvent, sa réaction provient pour l'essentiel des forces de la situation elle-même.

### 8.12.1. La motivation

La motivation, la satisfaction et l'implication sont les facteurs humains qui font la différence.

Il existe différentes théories de la motivation.

Les théories de contenu (besoins et attentes des individus) : la pyramide des besoins de Maslow (réalisation, estime, appartenance, sécurité, besoin physiologique), la théorie ERG d'Alderfer (existence, relation, croissance), la théorie bifactorielle d'Herzberg (facteurs moteurs, facteurs d'hygiène), la théorie de la motivation par l'accomplissement de McClelland. La théorie du renforcement : une théorie behavioriste pour renforcer ou affaiblir des comportements au moyen de récompenses. Les théories de processus (fonctionnement cognitif) : la théorie de l'équité d'Adams, la théorie des attentes de Vroom, puis celle de Porter et Lawler.

Il est important de comprendre pourquoi une personne est motivée ou démotivée afin de mettre en place une politique de motivation adaptée à un contexte donné.

Les personnes qui considèrent le travail comme une punition divine, tripalium, seront moins sensibles à certaines politiques de motivation que celles qui considèrent le travail comme la possibilité de se réaliser en tant qu'être humain.

La démotivation apparaît lorsque le résultat n'est pas à la hauteur de l'investissement.

Chaque individu se réalise de façon différente, à chaque personnalité son type d'ambition et d'implication (locus of control, test de personnalité), son besoin de réalisation, de pouvoir, d'affiliation.

L'adéquation entre les attentes et la réalité (cf. théorie du flow) aboutie à des moments de plénitude dans l'activité à 3 conditions

- Les buts de l'activité sont clairs
- Les effets de ce que l'on fait sont visibles immédiatement
- Il y a une difficulté à surmonter, mais la personne a la capacité d'y faire face

#### Les 5 caractéristiques de ces moments de plénitude

Il advient quand on cherche à se dépasser et/ou quand on sert à quelque chose de plus grand que soi :

<sup>67</sup> "Un groupe est un collectif fondé sur un rapport symbolique ou réel, où les actions et les pensées orientent les conduites des membres du groupe, et où se structurent les identités personnelles et collectives". Comportement Humains et management, Pearson, 4<sup>ème</sup> Edition, F.Alexandre Bailly, D.Bourgeois, JP Gruère, N.Raulet Croset, C. Roland Lévy.

- La concentration devient profonde
- On est totalement dans l'instant présent
- On contrôle la situation dans la mesure du possible
- Le sentiment du temps est altéré, le temps passe très vite ou, au contraire très lentement
- L'égo se dissout

Un grand intérêt est porté aux motivations des bénévoles.

L'engagement est crucial pour le bon fonctionnement de ces organisations. Nous sommes à une époque où on demande aux associations d'être efficaces dans l'utilisation des fonds qu'elles lèvent. Les dirigeants associatifs se posent la question de la fidélisation de leurs bénévoles sur lesquels ils investissent en formation. Les bénévoles donnent "gratuitement" et volontairement de leur temps. Ils se positionnent dans une relation à l'organisation différente de celle des salariés

Difficile d'utiliser les mêmes leviers

Importance de l'épanouissement et du sens du travail

Motivation fortes, parfois confuses, et tous cas diverses

"Quelles étaient vos motivations lors de votre premier engagement ?"

- J'ai voulu apporter un sens à ma vie : 56%
- J'ai voulu apporter mes compétences professionnelles à une cause d'intérêt général : 51%
- J'avais envie de faire des activités en équipe : 34%
- Cela m'aide à supporter les insatisfactions professionnelles : 18%

L'impact de la compétition sur la motivation

Rivalité, jalousie, attiré par ce qui attire l'autre ...

Une personne peu portée sur les honneurs finira par y prêter attention après s'être rendu compte qu'ils sont importants pour les autres

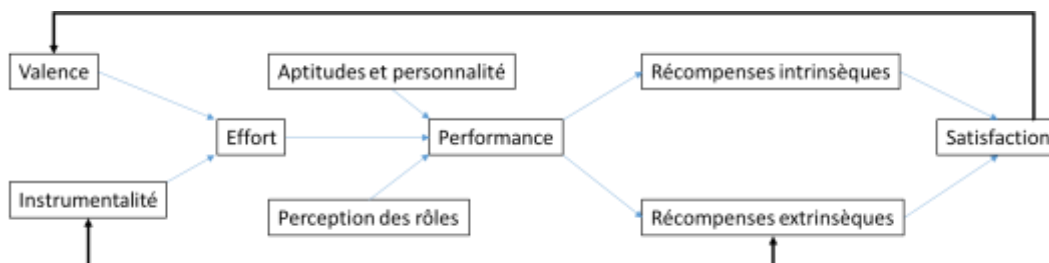


Schéma de Vroom complété par Porter et Lawler donne une vision plus globale du processus de motivation

Une personne n'est motivée que si elle pense pouvoir atteindre un objectif (expectation) qui lui procurer une récompense à coup sûr (instrumentalisé) et si cette récompense est d'une quelconque valeur pour elle (valence)

Bénévolat d'entreprise, mécénat de compétence ou la recherche d'un supplément de sens  
Mise à disposition par une entreprise de certains de ses salariés pour une durée limitée et pendant leur temps de travail au profit d'organismes d'intérêt général.

### 8.12.2. La coopération et le conflit

*Une organisation ne fonctionne que s'il y a coopération, et les conflits sont souvent source des départs dans les clubs.*

Il est important de comprendre les ressorts de la coopération et du conflit à la fois au plan des individus, du groupe et de l'organisation. Il est primordial de repérer dans une situation de management les facteurs qui poussent à la coopération et ceux qui poussent au conflit.

D'un côté la bonne volonté de coopérer au delà de ce qui est prescrit dans le souci de l'intérêt collectif et de l'autre les occasions de divergences qui viennent des membres suivent leurs propres intérêts.

Les conflits entre plusieurs individus ou groupes peuvent venir d'une compétition ou d'un antagonisme où l'attitude sera la domination, le compromis ou l'intégration<sup>68</sup>.

Il existe des conflits réalistes (les protagonistes arrivent à une fin, suivant l'intérêt des uns et des autres, de l'appréciation de la stratégie à adopter) et des conflits irréalistes (le conflit est une fin en soi, du fait de l'agressivité ou de la bienveillance des protagonistes, de l'hostilité ou de l'amitié suscitée)<sup>69</sup>.

La théorie psychanalytique explique qu'il existe chez l'homme une pulsion de mort, qui peut constituer un réservoir de haine qui conduit l'être humain à rechercher des situations d'antagonisme ou à amplifier celles qui se forment. Cette pulsion est en dialectique avec la pulsion de vie. C'est l'amour-haine, l'ambivalence intrinsèque du psychisme humain<sup>70</sup>. Les conflits intra psychiques étant insupportables, ils sont refoulés dans l'inconscient, et s'externalisent dans le monde social, par des phénomènes de projections sur des personnes extérieures. Il existe d'autres conflits, entre le principe de plaisir et la réalité, entre le ça, le moi et le surmoi, à la source de névrose, et qui rejaillissent sous forme de conflits "irréalistes".

La coopération, le dévouement à autrui est un penchant altruiste chez l'être humain.

La psychanalyse propose comme interprétation la pulsion érotique dans un cadre socialement acceptable, voir de sublimation, mais cela peut également signifier la recherche d'une relation parentale protectrice et l'évitement de l'anxiété lorsque l'individu est pris dans les jeux défensifs de son inconscient.

Il existe une thèse sur la propension à coopérer, soulignée par la sociologie (Durkheim) et l'anthropologie (Mauss). Le comportement est à la fois intéressé et désintéressé. Par échange de dons et contre dons né le lien social et l'amitié. La coopération se construit au travers d'actes, par bonne volonté.

La culture d'un groupe social façonne les attitudes des ses membres vis à vis de la coopération ou du conflit.

Le groupe est un lieu d'accomplissement imaginaire de désirs et de protection contre des menaces. Les bénéfices sont repères identificatoires, sentiment d'appartenance et de sécurité, soutien narcissique, protection contre ses propres pulsions ou ses propres conflits internes, construction d'un surmoi par procuration.

Cependant, les groupes présentent des conflits internes qui peuvent être occultés, et il peut se construire une coopération au sein d'un groupe qui s'étaye sur le conflit vis à vis de groupes adverses. Les conflits internes ou déniés se manifestent par des crises et la création de sous groupes, avec l'instauration de boucs émissaires<sup>71</sup>.

Une solution consiste à reconnaître et assumer les conflits d'ordre utilitaire et affectif.

Un groupe social peut se définir par l'existence de l'échange de dons. Un groupe se définit par le fait que ses membres ont développé entre eux des échanges de dons. Dans un groupe de 10 personnes, 5 peuvent former un noyau solide, 2 ou 3 peuvent se situer à la frange, 1 ou 2 peuvent être exclus du groupe, car considérés par les autres comme des "étrangers" avec lesquels il n'existe pas de véritable coopération, mais une simple coordination. Le ou les héros de ces groupes, quand ils sont reconnus comme tels par les autres, sont ceux qui ont su donner d'eux mêmes pour le bien de l'ensemble du groupe, constituent ainsi le modèle du comportement d'échange qui donne au groupe le moyen de survivre, de réussir dans ses entreprises ou de prospérer.

L'organisation produit de nombreux antagonismes, de plusieurs sortes: les antagonismes d'intérêts personnels, de missions (concilier les exigences des différentes parties

---

<sup>68</sup> Mary Parket Follett

<sup>69</sup> Goerg Simmel

<sup>70</sup> Mélanie Klein

<sup>71</sup> René Girard



prenantes), d'opinions, de valeurs, ... Ils ne sont pas tous sources de conflits, et ils produisent des opportunités d'alliances et de coopérations. Les dispositifs organisationnels définissent les contours des antagonismes et des convergences d'intérêts. La culture et sous culture détermine les comportements tournés vers le conflit ou la coopération. Les stratégies des acteurs permettent la mise en oeuvre de ces conflits ou d'actes de coopération.

Cultiver le conflit va de pair avec le vieux principe du "diviser pour régner" qui est un mode de management et une stratégie de pouvoir pour certains dirigeants. Plus on mise sur la compétition, moins il y a de coopération.

Les moyens pour favoriser la coopération sont le bâton, la carotte, des actions sur les valeurs dominantes de l'organisation, améliorer les qualités de leadership de l'encadrement, faciliter les contacts informels entre les membres,

### 8.12.3. Le pouvoir et le leadership

Quelles sont les voies permettant à quelqu'un de changer le comportement d'autrui ?

Comment faire en sorte que les autres agissent selon notre propre souhait s'ils ne le font pas spontanément ? Que peut-on se permettre en la matière d'un point de vue éthique ?

Il est intéressant d'explorer le rôle et les mécanismes du pouvoir, de l'autorité légitime, de l'autorité personnelle et du charisme, comment cela intervient dans les organisations et comment cela façonnent en retour l'organisation.

Les actions des individus suivent la logique instrumentale, la logique des valeurs, la logique des sentiments.



L'autorité légitime et personnelle sont les capacités à se faire obéir par autrui tandis que l'influence morale et affective sont le fait d'orienter les opinions et le comportement d'autrui sans lui donner d'ordre direct.

La manipulation est le fait d'exercer une influence sans le respect de la liberté de choix d'autrui.

Il existe différents styles de dirigeants et deux pôles d'un continuum de dirigeants:

- 🌱 Le Prince (selon Machiavel) qui s'appuie sur son pouvoir, qui a besoin d'une autorité légitime et d'influencer moralement, le reste étant utile mais facultatif
- 🌱 Le Leader qui a du charisme et s'appuie sur l'autorité légitime et personnelle, l'influence morale et affective.

A titre individuel, nous pourrions explorer le besoin de chef et le besoin d'être chef, la puissance de l'autorité légitime sur l'individu, et les ressorts individuels du leadership.

Au niveau du groupe, nous pourrions décrire les phénomènes de groupe et d'influence comme la normalisation, le conformisme, l'innovation sociale.

Au niveau du pouvoir dans les organisations, il est lié au contrôle d'une ressource, par la maîtrise d'un risque ou d'une incertitude. Qu'on le veuille ou non, chacun est pris dans des jeux de pouvoirs<sup>72</sup>.

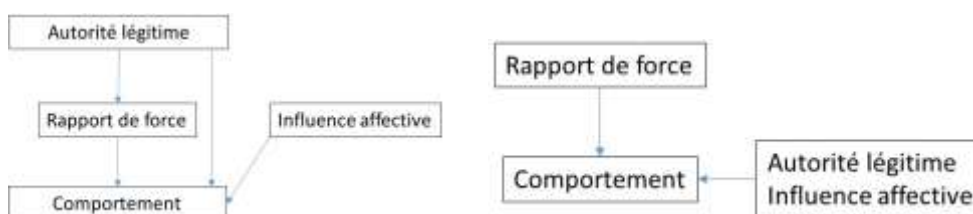
Au niveau du leadership dans les organisations, la manière de transmettre une vision et le style de management doivent être cohérents, mais sont opérants dans un contexte culturel donné. Un leader dans un contexte ne le serait pas dans un autre.

Les évolutions macrosociales font évoluer les sources de légitimité<sup>73</sup> de l'autorité.

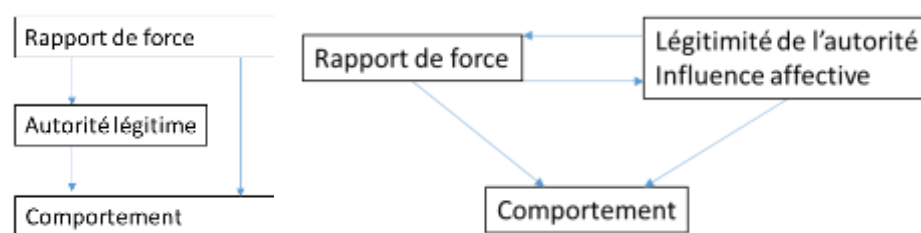
Depuis 1960-1970, une révolution de l'autorité a eu lieu et l'influence morale de nombreuses institutions a baissé et depuis une mutation de l'ensemble de la société a entraîné une dissolution des repères sociaux (pertes de valeurs collectives, remplacement des norms par de nouvelles moeurs, variables selon les groupes et les contextes). Nous sommes entrés dans un nouveau modèle dit "rationnel négocié"<sup>74</sup>.

L'autorité de statut n'est plus aussi facilement due et ne peut intervenir que si son détenteur s'en montre légitime par rapport aux valeurs du groupe. La mission de l'autorité évolue également vis à vis des règlements prescriptifs et de la fixation des limites, entre les individus, entre les groupes, dans l'organisation et dans la société.

Le paradigme réformiste, transformation et amélioration par des voies légales postule la direction comme fonction légitime. La perspective est de décrire ce qui fait un bon manager et un bon leader, ses mérites, l'impact positif, le développement de ses collaborateurs, et il est question d'entreprises où il fait bon vivre. Le paradigme est une vision de la société comme ensemble ordonnée.



Le paradigme critique radical postule les organisations comme lieux de domination. Elle s'attaque aux sources mêmes de la légitimité de l'autorité, en déniaut qu'elle constitue une sphère indépendante du rapport de force. Le paradigme est une vision de la société comme lieu de conflit. Les rapports de force gouvernent, la légitimité de l'autorité n'en est qu'une traduction<sup>75</sup>.



Une expérience fondatrice, quatre groupes d'enfants, quatre leaders et 3 styles, autocrate, démocrate, et laisser faire. Le style autocrate permet une productivité maximale mais une forte dépendance au chef. Le style démocrate permet une grande créativité et une grande originalité dans le travail, les relations entre les membres sont amicales. D'autres études ont produit une liste de cent cinquante comportements des chefs. Deux composantes

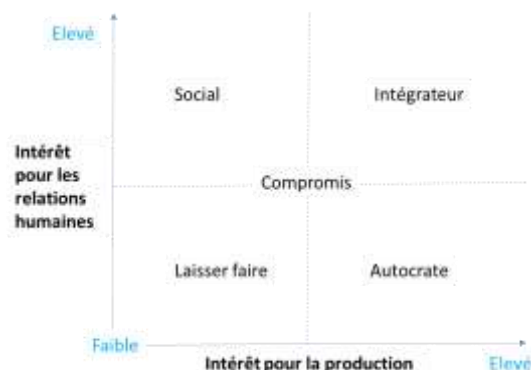
<sup>72</sup> Michel Crozier, Erhard Friedberg, Mintzberg

<sup>73</sup> Max Weber

<sup>74</sup> Jean de Munk

<sup>75</sup> Marx et Engels

importantes ressortent, la prise en considération des membres du groupe, et la réalisation de la tâche elle-même.



Selon la théorie X, les hommes détestent le travail, ils font tout pour l'éviter et ne travaillent qu'en réponse à la pression voire la menace. Il préfère être dirigé et veut éviter toute responsabilité. Selon la théorie Y, l'effort physique et mental dans le travail est tout aussi naturel que le jeu et le repos, et se développent des capacités de créativité et d'ingéniosité. Dans de bonnes conditions de travail, l'homme recherche des responsabilités.

La théorie adoptée par le dirigeant peut être situationnelle, entre le Prince pour la théorie X et le Leader pour la théorie Y et "le leadership adaptatif"<sup>76</sup> va de l'autocratie à l'autogestion.

Le leader devra adapter son comportement au fur et à mesure de l'évolution de la maturité de ses subordonnés<sup>77</sup>.

#### 8.12.4. L'autonomie et la délégation

Il faut distinguer l'autonomie psychique et l'autonomie d'action. Les stades d'autonomie sont la dépendance, la contre dépendance, l'indépendance et l'inter dépendance. Le management situationnel consiste à diagnostiquer le stade auquel se trouve l'individu de façon à proposer une délégation adaptée.

L'autonomie est à la source de l'efficacité dans le travail, dans le souci du travail bien fait.

Le fait de se réapproprier une partie de la réflexion sur son travail permet de se l'approprier. La possibilité d'imprimer sa marque dans son travail permet de construire le sens que l'on donne à sa action.

L'autonomie entretient des liens complexes avec la prescription, le pouvoir et le contrôle.

L'organisation qui développe des pratiques de délégation se trouve confrontée à des défis organisationnels dont les dispositifs doivent être adaptés à l'autonomie. La sphère culturelle doit valoriser des attitudes constructives dans un climat de confiance.

Il est important d'instaurer le droit à l'erreur dans les organisations qui promeuvent l'autonomie.

Les freins du manager vis à vis de la délégation et de l'autonomie sont le souci de la légitimité technique, le besoin de se rendre indispensable, le souci de rapidité, la difficile acceptation des idées différentes, l'absence de compétence propres à la délégation.

La délégation des tâches et des missions présente des difficultés modélisées selon la théorie de l'agence, où le principal ne peut entièrement contrôler le travail de l'agent et doit lui faire confiance tout en mettant en place un dispositif de contrôle.

Le pilotage de la délégation individuelle passe par la fixation des objectifs, la détermination des étapes de réalisation, le contrôle de la réalisation des objectifs.

<sup>76</sup> Tannenbaum et Schmidt

<sup>77</sup> Hersey et Blanchard

I Rationnalité limitée

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Rationalit%C3%A9\\_limit%C3%A9e](https://fr.wikipedia.org/wiki/Rationalit%C3%A9_limit%C3%A9e)

Savoir les choses			
		<b>oui</b>	<b>non</b>
<b>conscience de son savoir</b>	<b>oui</b>	sait qu'il sait	Sait qu'il ne sait pas
	<b>non</b>	Ne sais pas qu'il sait	Ne sait pas qu'il ne sait pas

II

LCI International President Dr. Naresh Aggarwal, Rotary International President Ian Riseley, Kiwanis International President James Rochford, Optimists International President Nick Prillman with their respective first ladies. #LionsClubs #Rotary #kiwani



III

Tous les clubs services en quelques points clés.

	Objectifs	Nombre de clubs en France	Nombre de membres dans le monde	Nombre de pays dans lesquels le réseau est présent	Nombre de membres en France	Cotisation annuelle	Cooptation	Cible	Réunions mensuelles minimum	statut ONG
<b>Rotary</b>	bienfaisance	1 000	1,2 M	170	34 100	NC	x	mixte	NC	non
<b>Inner Wheel</b>	bienfaisance	150	103 000	100	3500	NC	x	Femmes	1	non
<b>Lions</b>	bienfaisance	1200	1,3 M	200	30 000	env. 600*	x	mixte	2	non
<b>Club 41</b>	amitié	270	50 000	78	4500	env. 600	x	Homme + de 40 ans	2	non
<b>Table Ronde Française</b>	amitié	270	50 000	54	4500	160,00 €	x	Homme - de 40 ans	2	non
<b>Kiwanis</b>	protection de l'enfance	254	300 000	96	5000	360,00 €	x	mixte	2	non /partenaire de l'Ui
<b>Soroptimist International</b>	action pour les femmes	128	90652	125	3200	150 / 200	x	Femmes	1	oui
<b>Zonta</b>	action pour les femmes	44	34 000	70	1000	130,00 €	x	Femmes	1	oui

\* en comptant les cotisations internationales, nationales, pour le club et les repas mensuels

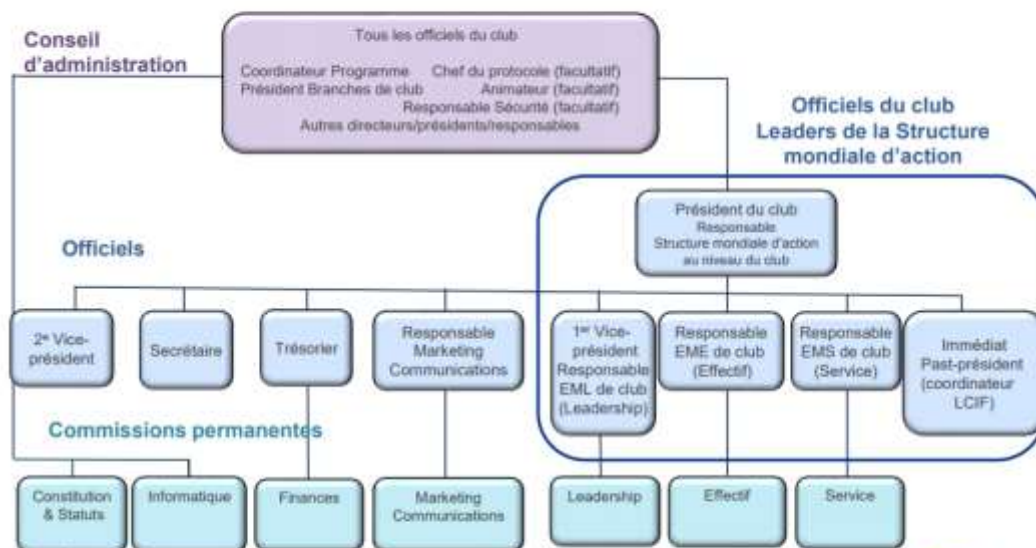
<sup>IV</sup> Ressources pour créer un Club

<http://members.lionsclubs.org/FR/lions/new-clubs/traditional-lions-club.php>

<sup>V</sup> Organigramme de club modèle



## Organigramme de club modèle



DA-MCS-FR  
7.21.17



### VI Exécutif



### VII Législatif



### VIII Consultative



IX

**LIVRE BLANC du MULTI DISTRICT 103 FRANCE Année : 2016-2017**

Rubrique	Dons en €	Dons en Nature	Dons en € + Nature	Heures don de soi	% Heures	% € + Nature	% Don en €
Famille/Cité	2167831	1870127	4037958	287985	19%	19%	16,19%
Enfance/Jeunesse	2229058	461700	2690758	205602	14%	13%	16,64%
Environnement	143447	9746	153193	26969	2%	1%	1,07%
Malades/Recherche	2899978	107639	3007617	255845	17%	14%	21,65%
Malvoyants	800758	149924	950682	119263	8%	5%	5,98%
Autres Handicaps	1733239	144059	1877298	119394	8%	9%	12,94%
Cultures	560604	158995	719599	121509	8%	3%	4,19%
Action de district	185182	149600	334782	38667	3%	2%	1,38%
<b>Total Local</b>	<b>10720097</b>	<b>3051790</b>	<b>13771887</b>	<b>1175234</b>	<b>78%</b>	<b>66%</b>	<b>80,05%</b>
Action nationale en cours	229276	35200	264476	24904	2%	1%	1,71%
Actions nationales antérieures	239014	18806	257820	19289	1%	1%	1,78%
Téléthon	637941	98419	736360	85281	6%	4%	4,76%
Opération secours national	61611	69044	130655	3231	0%	1%	0,46%
<b>Total National</b>	<b>1167842</b>	<b>221469</b>	<b>1389311</b>	<b>132705</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>8,72%</b>
Medico	370537	3880509	4251046	34661	2%	20%	2,77%
Aide Etranger	800329	453535	1253864	44388	3%	6%	5,98%
L C I F	333311	2723	336034	7033	0%	2%	2,49%
<b>Total International</b>	<b>1504177</b>	<b>4336767</b>	<b>5840944</b>	<b>86082</b>	<b>6%</b>	<b>28%</b>	<b>11,23%</b>
<b>Total</b>	<b>13 392 116 €</b>	<b>7 610 026 €</b>	<b>21 002 142 €</b>	<b>1394021</b>	<b>93%</b>	<b>100%</b>	<b>100,00%</b>
Heures de dons de soi pour délégation, congrès, convention				111480	7%		
				Heures			
<b>Grand total</b>	<b>13 392 116 €</b>	<b>7 610 026 €</b>	<b>21 002 142 €</b>	<b>1505501</b>			
Effectifs déclarés	25172	25172	25172	25172			
dons par membre	532 €	302 €	834 €	60			
FLCF Sommes versées en réserve cette année		660 626 €					

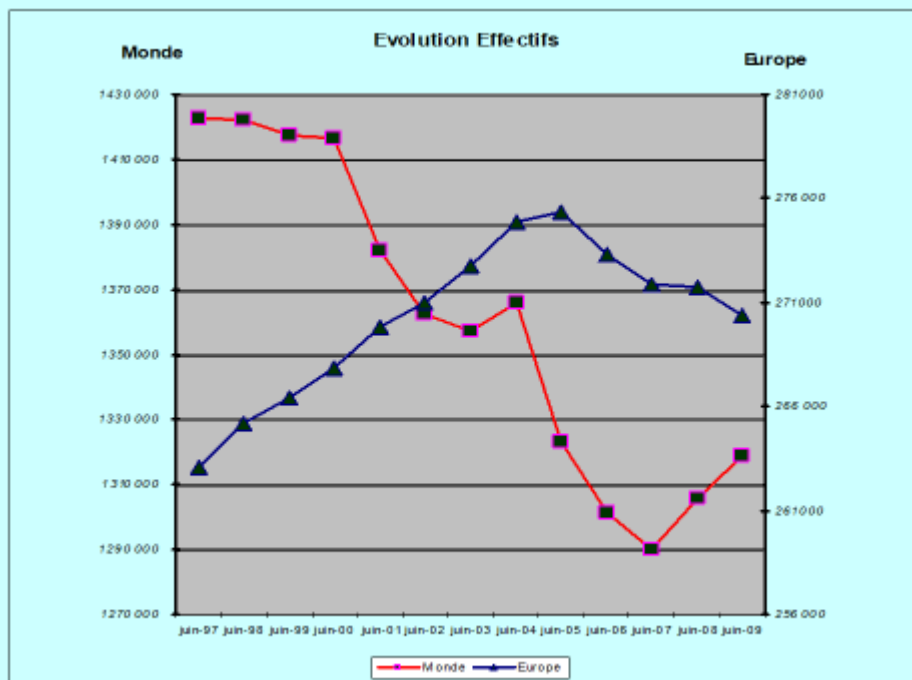
	% Heures	€ + Nature	% Don en €
Actions Locales	78%	66%	80,05%
Actions Nationales	9%	7%	8,72%
Actions Internationales	6%	28%	11,23%

X



XI

Evolution des effectifs dans le monde, une baisse des effectifs de 1997 avec 1,43 millions à 2007 avec 1,27 millions pour une remontée jusqu'en 2017 à 1,43 millions. et en Europe, une hausse des effectifs jusqu'en 2005 à 276 000 puis une baisse.



XII

Lions Clubs International Run Date: 12/9/2017 8:42:49AM  
Clubs Missing Club Officer for 2017-2018(Only President, Secretary, Treasurer, Membership Chair)

### **Grand Total (Missing Officers)**

President:	2,134
Secretary:	2,403
Treasurer:	2,821
Membership Chair:	15,473
<b>Total:</b>	<b>22,831</b>

XIII

#### Membership Analysis Report

GAT Constitutional Area 4 Leader: GABRIELE SABATOSANTI SCA

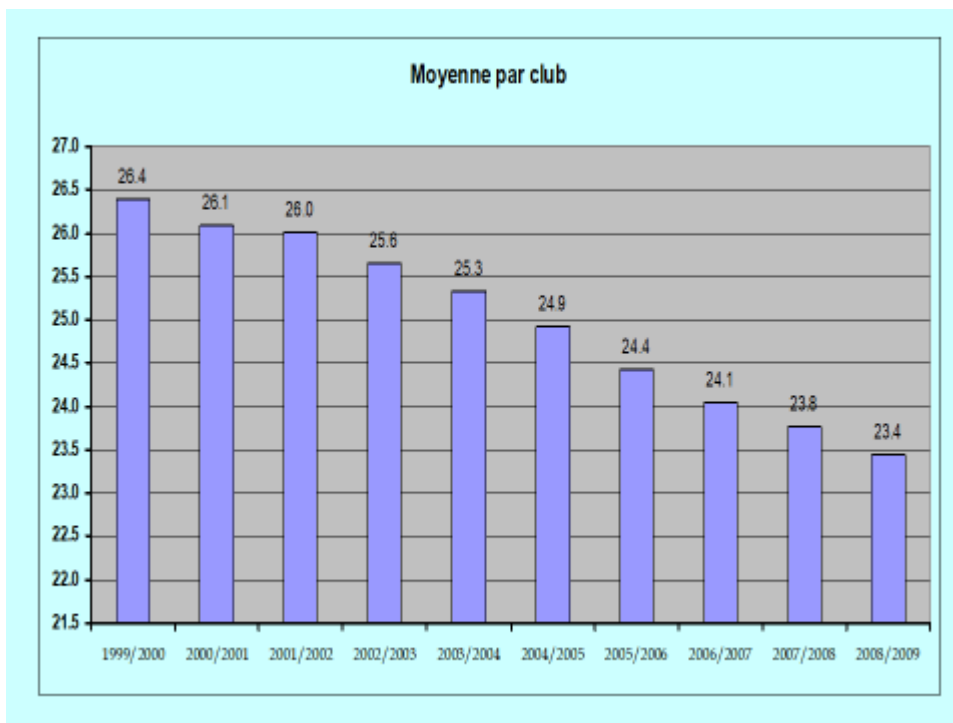
July 2017 to October 2017 (4 months) Results

CA 4	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
New Clubs	15	14	18	10	16
Charter Members	503	405	506	344	442
New Members	3922	3842	3824	3600	2969
Drops	6152	6284	6102	5871	5771
Net Growth	-1074	-1445	-1170	-1364	-1809

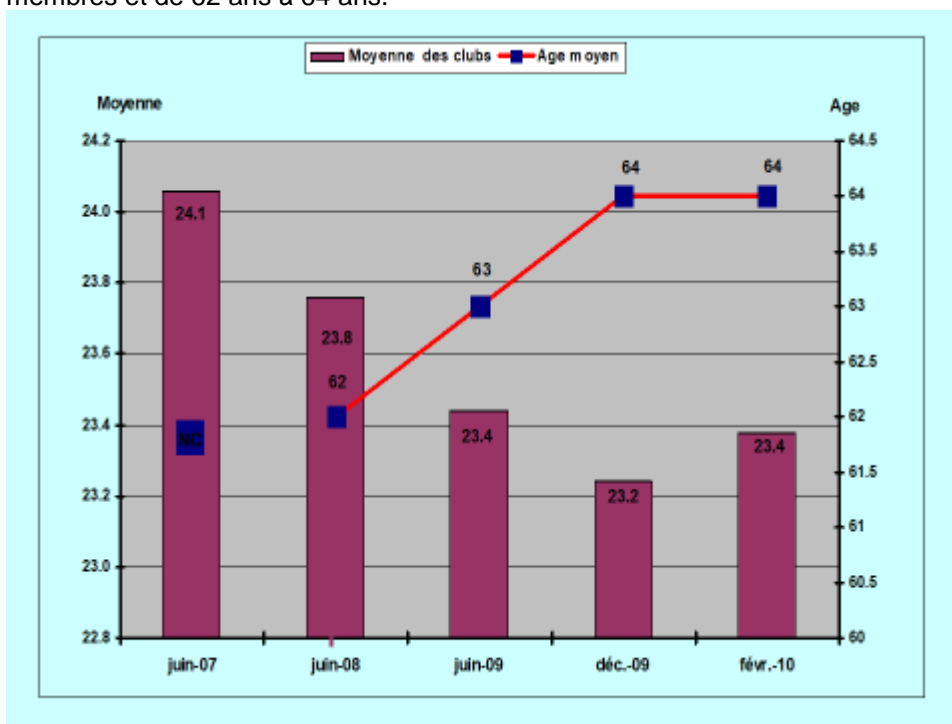
- 101 Sweden
- 102 Liechtenstein Switzerland
- 103 France
- 104 Norway
- 106 Denmark Faroe Islands Greenland
- 107 Aland Is Finland Finland
- 109 Iceland
- 111 Germany
- 112 Belgium
- 113 Luxembourg
- 114 Austria
- 110 Netherlands
- 115 Portugal
- 116 Spain
- 118 Turkey
- 119 Hungary
- 120 Estonia
- 121 Poland
- 122 Czech Republic Slovak Republic
- 123 Russian Federation
- 124 Romania
- 126 Croatia
- 128 Israel
- 129 Slovenia
- 130 Bulgaria
- 131 Lithuania
- 132 Macedonia (Fyrom)
- 133 Northern Ireland Republic Of Ireland

XIV Moyenne du nombre de membres par club en France de 2000 à 2009, de 26 à 23 membres

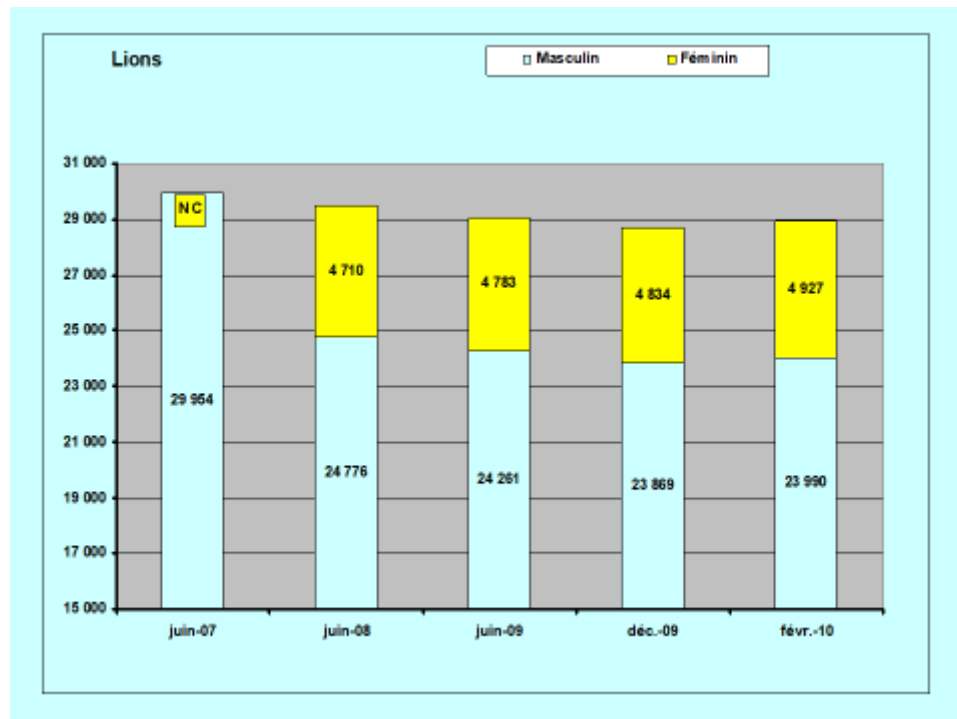




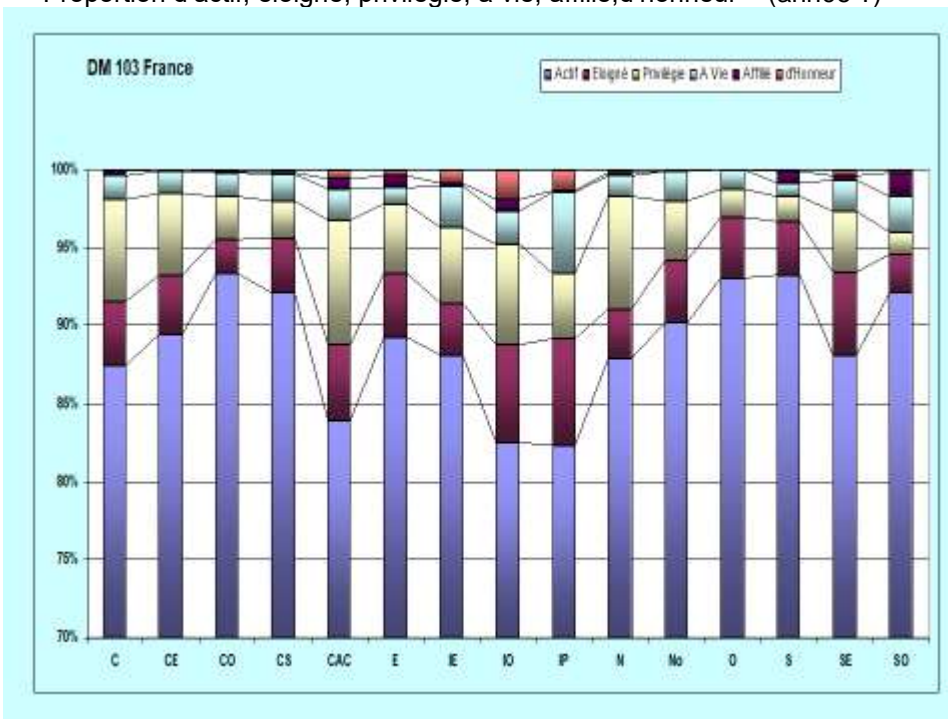
<sup>xv</sup> Moyenne du nombre de membres par club en France de 2007 à 2010, de 24,1 à 23,4 membres et de 62 ans à 64 ans.

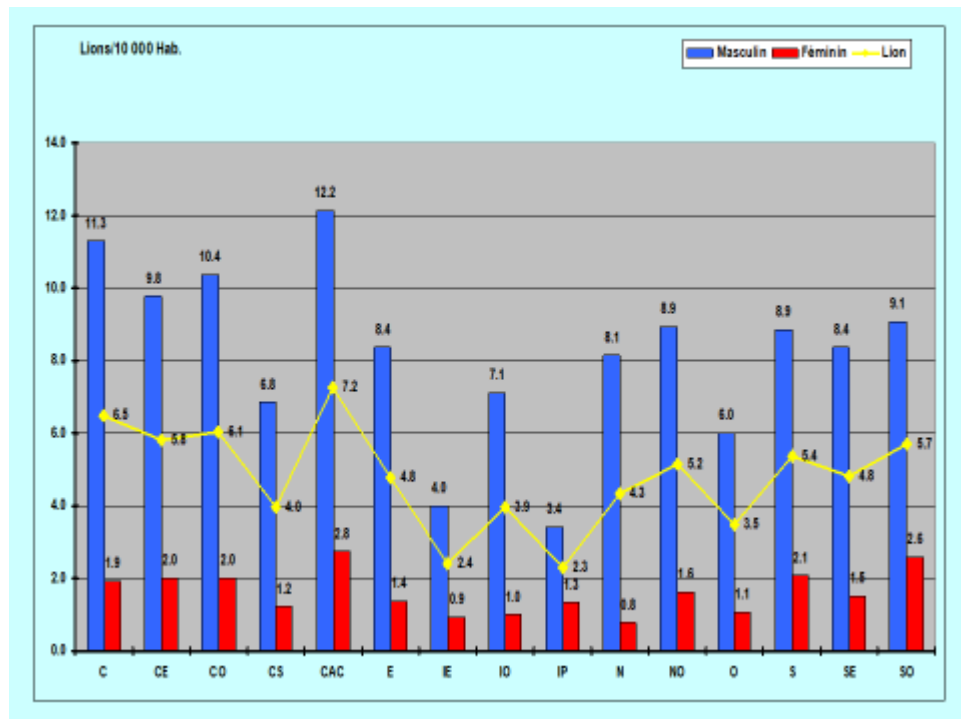


<sup>xvi</sup> Proportion de femmes et d'hommes de 2007 à 2010



XVII Proportion d'actif, éloigné, privilégié, à vie, affilié, d'honneur – (année ?)





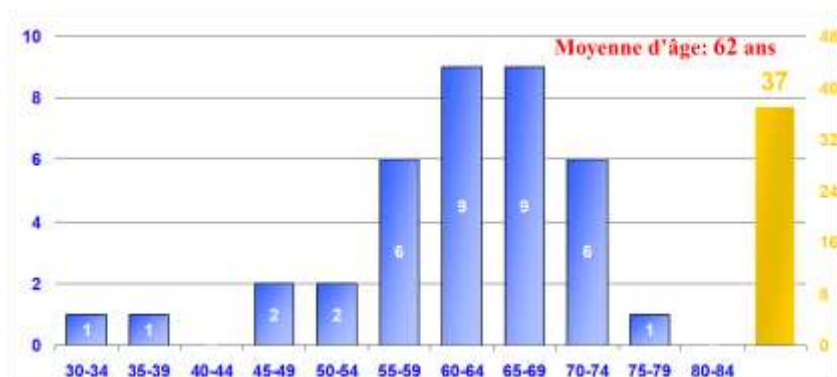
XVIII

XIX Tableau de bord détaillé de l'évolution de 2009 à 2017 des effectifs avec plusieurs KPI

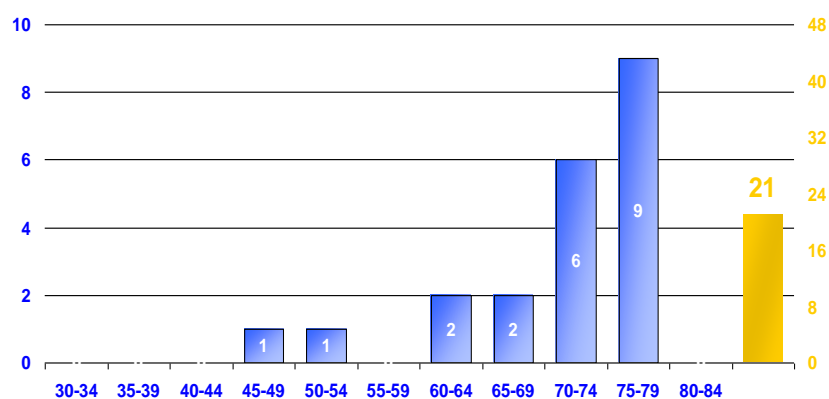
- Total clubs,
- new clubs,
- dropped clubs,
- reorg clubs,
- statu quo clubs,
- charter member,
- new member,
- reinstated members,
- tranfert members,
- total members added,
- total members drop,
- total member statu quo,
- total membership,
- gain/loss fiscal period

Years	District	State / Country	Total Clubs	New Clubs	Dropped Clubs	Reorg Club	statu quo clubs	charter member	new member	reinstated members	transfert members	total members added	total members drop	total member statu quo	total membership	gain/loss fiscal period
2009-11		France	1 234	2	7		1	0	54	551	48	738	910	0	28 872	-172
2010-11		France	1 236	3	7		4	1	74	451	30	663	919	33	28 695	-256
2011-11		France	1 219	1	15		0	2	31	477	26	614	864	24	28 156	-250
2012-11		France	1 230	4	8		0	9	104	528	24	745	945	109	27 970	-200
2013-11		France	1 225	3	12		0	4	65	534	30	736	859	56	27 601	-123
2014-11		France	1 213	1	14		0	1	23	551	34	747	1 036	5	27 212	-289
2015-11		France	1 208	6	15		0	0	134	605	37	886	975	0	26 889	-89
2016-11		France	1 209	2	9		0	4	51	496	48	691	906	72	26 486	-215
2017-11		France	1 208	2	4		0	9							26 111	-308

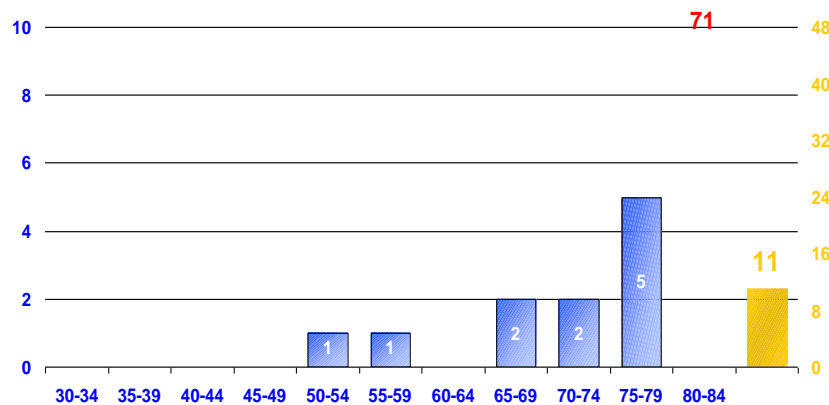
xx Perspective d'évolution des clubs si rien n'est fait



Exemple de répartition des membres par tranche d'âge



Exemple de répartition des membres par tranche d'âge dans 15 ans



Exemple de répartition des membres par tranche d'âge dans 20 ans

XXI



Répartition par âge des Lions du DM 103

	Membres	dates manquantes	+ 80	70-80	60-70	50-60	40-50	30-40	-30
1er sept 2015	26 961	1 764 6,54%	2 508 9,30%	5 507 20,43%	8 652 32,09%	4 743 17,59%	2 756 10,22%	917 3,40%	114 0,42%
1er août 2015	27 002	1 784 6,61%	2 501 9,26%	5 470 20,26%	8 673 32,12%	4 772 17,67%	2 760 10,22%	926 3,43%	116 0,43%
1er juillet 2015	26 978	1 801 6,68%	2 482 9,20%	5 430 20,13%	8 694 32,23%	4 789 17,75%	2 744 10,17%	922 3,42%	116 0,43%
1er juin 2015	27 270	1 860 6,82%	2 508 9,20%	5 462 20,03%	8 781 32,20%	4 854 17,80%	2 769 10,15%	912 3,34%	124 0,45%
1er mai 2015	27 210	1 811 6,66%	2 493 9,16%	5 458 20,06%	8 775 32,25%	4 844 17,80%	2 800 10,29%	903 3,32%	126 0,46%
1er avril 2015	27 111	1 778 6,56%	2 481 9,15%	5 436 20,05%	8 773 32,36%	4 839 17,85%	2 782 10,26%	897 3,31%	125 0,46%
1er mars 2015	27 119	1 821 6,71%	2 473 9,12%	5 412 19,96%	8 760 32,30%	4 844 17,86%	2 798 10,32%	894 3,30%	117 0,43%
1er fév 2015	27 066	1 843 6,81%	2 462 9,10%	5 376 19,86%	8 758 32,36%	4 847 17,91%	2 792 10,32%	882 3,26%	106 0,39%
1er jan 2015	26 937	1 879 6,98%	2 461 9,14%	5 352 19,87%	8 738 32,44%	4 801 17,82%	2 759 10,24%	853 3,17%	94 0,35%
1er déc 2014	27 122	1 928 7,11%	2 461 9,07%	5 348 19,72%	8 801 32,45%	4 849 17,88%	2 770 10,21%	863 3,18%	102 0,38%
1er nov 2014	27 162	1 962 7,22%	2 461 9,06%	5 322 19,59%	8 814 32,45%	4 868 17,92%	2 779 10,23%	854 3,14%	102 0,38%
1er oct 2014	27 175	1 978 7,28%	2 461 9,06%	5 292 19,47%	8 811 32,42%	4 883 17,97%	2 785 10,25%	865 3,18%	100 0,37%
1er sept 2014	27 275	2 020 7,41%	2 451 8,99%	5 276 19,34%	8 853 32,46%	4 897 17,95%	2 813 10,31%	864 3,17%	101 0,37%
1er août 2014	27 327	2 079 7,61%	2 431 8,90%	5 236 19,16%	8 889 32,53%	4 912 17,97%	2 812 10,29%	866 3,17%	102 0,37%
1er juillet 2014	27 411	2 049 7,48%	2 437 8,89%	5 225 19,06%	8 926 32,56%	4 955 18,08%	2 845 10,38%	868 3,17%	106 0,39%
1er juin 2014	27 685	2 069 7,47%	2 471 8,93%	5 241 18,93%	9 026 32,60%	5 027 18,16%	2 846 10,29%	894 3,23%	109 0,39%
1er mai 2014	27 676	2 071 7,48%	2 469 8,92%	5 202 18,80%	9 039 32,66%	5 060 18,28%	2 852 10,30%	888 3,21%	95 0,34%
1er avr 2014	27 579	2 037 7,39%	2 467 8,95%	5 171 18,75%	9 012 32,68%	5 073 18,39%	2 856 10,36%	868 3,15%	95 0,34%
1er mars 2014	27 548	2 026 7,35%	2 457 8,92%	5 149 18,69%	9 013 32,72%	5 093 18,49%	2 859 10,38%	858 3,11%	93 0,34%
1er fév 2014	27 491	2 068 7,52%	2 448 8,90%	5 104 18,57%	8 996 32,72%	5 097 18,54%	2 843 10,34%	851 3,10%	84 0,31%
1er janv 2014	27 378	2 075 7,58%	2 439 8,91%	5 068 18,51%	8 963 32,74%	5 085 18,57%	2 820 10,30%	851 3,11%	77 0,28%
1er déc 2013	27 601	2 223 8,05%	2 460 8,91%	5 050 18,30%	8 977 32,52%	5 098 18,47%	2 848 10,32%	868 3,14%	77 0,28%
1er nov 2013	27 601	2 249 8,15%	2 438 8,83%	5 044 18,27%	8 967 32,49%	5 100 18,48%	2 868 10,39%	863 3,13%	72 0,26%
1er oct 2013	27 631	2 307 8,35%	2 429 8,79%	5 004 18,11%	8 987 32,53%	5 106 18,48%	2 863 10,36%	866 3,13%	69 0,25%
1er sept 2013	27 700	2 406 8,69%	2 429 8,77%	4 983 17,99%	8 981 32,42%	5 100 18,41%	2 871 10,36%	863 3,12%	67 0,24%
1er août 2013	27 700	2 423 8,75%	2 415 8,72%	4 930 17,80%	8 994 32,47%	5 120 18,48%	2 877 10,39%	873 3,15%	68 0,25%
1er juillet 2013	27 724	2 471 8,91%	2 400 8,66%	4 907 17,70%	8 993 32,44%	5 134 18,52%	2 873 10,36%	881 3,18%	65 0,23%
1er juin 2013	28 064	2 504 8,92%	2 410 8,59%	4 965 17,69%	9 120 32,50%	5 221 18,60%	2 899 10,33%	889 3,17%	56 0,20%
1er mai 2013	28 036	2 537 9,05%	2 390 8,52%	4 953 17,67%	9 098 32,45%	5 210 18,58%	2 915 10,40%	877 3,13%	56 0,20%
1er avril 2013	27 857	2 418 8,68%	2 390 8,58%	4 919 17,66%	9 085 32,61%	5 202 18,67%	2 918 10,47%	872 3,13%	53 0,19%
1er mars 2013	27 844	2 426 8,71%	2 385 8,57%	4 872 17,50%	9 092 32,65%	5 218 18,74%	2 917 10,48%	881 3,16%	53 0,19%
1er fév 2013	27 804	2 430 8,74%	2 370 8,52%	4 835 17,39%	9 106 32,75%	5 215 18,76%	2 909 10,46%	884 3,18%	55 0,20%
1er janv 2013	27 710	2 400 8,66%	2 369 8,55%	4 788 17,28%	9 086 32,79%	5 226 18,86%	2 897 10,45%	884 3,19%	60 0,22%
1er déc 2012	27 970	2 440 8,72%	2 378 8,50%	4 806 17,18%	9 170 32,79%	5 300 18,95%	2 909 10,40%	906 3,24%	61 0,22%
1er juillet 2012	28 170	2 554 9,07%	2 318 8,23%	4 737 16,82%	9 154 32,50%	5 469 19,41%	2 928 10,39%	946 3,36%	64 0,23%
1er juillet 2011	28 406	2 581 9,09%	2 246 7,91%	4 537 15,97%	9 167 32,27%	5 818 20,48%	2 991 10,53%	996 3,51%	70 0,25%
1er juillet 2010	28 945	3 173 10,96%	2 171 7,50%	4 681 16,17%	9 026 31,18%	5 914 20,43%	2 841 9,82%	973 3,36%	66 0,23%
1er juillet 2009	29 044	3 074 10,58%	2 092 7,20%	4 598 15,83%	8 238 28,36%	6 748 23,23%	3 091 10,64%	1 121 3,86%	82 0,28%
1er juillet 2008	29 483	3 192 10,83%	1 996 6,77%	4 651 15,78%	8 398 28,48%	7 145 24,23%	3 008 10,20%	1 024 3,47%	69 0,23%
1er juillet 2007	29 954	3 228 10,78%	1 846 6,16%	4 610 15,39%	8 191 27,35%	7 768 25,93%	3 385 11,30%	849 2,83%	77 0,26%

XXII Liste des clubs du district IdF Est Triée par Ordre croissant Nb par Club D103  
IDFE

N° de page	nombre de Clubs	Zone	Nb de membres / Club	Club	Réf ancienneté moyenne	Ancienneté	Ratio Ancienneté / Fef	Nombre d'Actifs	% de membres Actifs	Age	% membres <62 ans	% de Lions féminins
52	1	41	7	SAINT MAURICE	4,00	13,71	3,43	6	85,71%	64,00	28,57%	71,43%
7	2	42	8	CHOISY THIAIS	4,50	16,63	3,69	5	62,50%	71,13	25,00%	12,50%
17	3	41	9	JOINVILLE LE PONT	5,00	10,00	2,00	6	66,67%	63,11	33,33%	33,33%
27	4	42	9	MAISONS ALFORT	5,00	22,56	4,51	8	88,89%	73,33	11,11%	33,33%
48	1	41	10	SAINT MANDE	5,50	18,10	3,29	7	70,00%	69,70	10,00%	20,00%
50	2	42	10	SAINT MAUR BORDS DE MARNE	5,50	18,40	3,35	10	100,00%	68,60	20,00%	0,00%
58	3	42	10	VILLENEUVE LE ROI ABLON SUR SEINE	4,00	8,70	2,18	10	100,00%	57,30	50,00%	30,00%
15	4	41	11	FONTENAY VAL DE MARNE	6,00	17,73	2,95	8	72,73%	68,27	18,18%	0,00%
25	5	22	12	LONGJumeau PALAISEAU	6,50	21,00	3,23	9	75,00%	74,83	8,33%	25,00%
29	6	32	12	MARNE LA VALLEE NOISY LE GRAND	6,50	12,17	1,87	11	91,67%	64,83	25,00%	16,67%
38	7	12	12	NEMOURS CHATEAU LONDON VALLEE DU LOING	6,50	19,33	2,97	12	100,00%	71,58	8,33%	8,33%
43	8	31	12	PANTIN NOISY RIVES DE L'OURCQ	6,50	12,50	1,92	11	91,67%	63,75	41,67%	33,33%
53	9	22	12	SAINT GENEVIEVE DES BOIS DONJON	6,50	6,83	1,05	11	91,67%	71,30	0,00%	50,00%
36	10	22	13	MONTGERON VAL D'YERRES	7,00	22,08	3,15	9	69,23%	67,15	30,77%	0,00%
40	11	32	13	NEUILLY DHUYS	7,00	19,54	2,79	10	76,92%	66,85	15,38%	0,00%
22	12	31	14	LES LILAS MONTREUIL	7,50	24,21	3,23	11	78,57%	73,57	7,14%	42,86%
34	13	11	14	MONTVERAIN	1,93	5,00	2,59	14	100,00%	57,79	57,14%	50,00%
47	14	31	14	SAINT DENIS BASILIQUE	7,50	19,00	2,53	13	92,86%	68,71	21,43%	21,43%
5	1	42	15	CACHAN VAL DE BIEVRE	8,00	11,27	1,41	15	100,00%	60,07	60,00%	33,33%
26	2	11	15	MAGNY LE HONGRE VAL D'EUROPE	1,93	2,67	1,38	15	100,00%	54,77	86,67%	13,33%
28	3	11	15	MARNE LA VALLEE BUSSY ST GEORGES	8,00	14,67	1,83	12	80,00%	61,50	46,67%	6,67%
37	4	21	15	MONTHERY	8,00	13,33	1,67	14	93,33%	63,20	26,67%	20,00%
39	5	32	15	NEUILLY BORDS DE MARNE	8,00	12,67	1,58	14	93,33%	60,00	33,33%	13,33%
54	6	31	15	SEVRAN NOBEL VILLEPINTE	8,00	10,20	1,28	14	93,33%	59,13	40,00%	33,33%
57	7	21	15	VILLEBON SUR YVETTE	4,33	12,47	2,88	13	86,67%	62,13	20,00%	0,00%
8	8	11	16	COULOMMIERS COMMANDERIE	8,50	13,19	1,55	16	100,00%	62,44	50,00%	18,75%
42	9	11	16	OZOIR LA FERRIERE	8,50	14,81	1,74	13	81,25%	61,31	37,50%	6,25%
44	10	11	16	PAYS DE BRIE ET DE GOELE UNION DES NATIONS	6,25	6,56	1,05	15	93,75%	59,38	50,00%	50,00%
2	11	23	17	BOUSSY LES DEUX MOULINS	8,41	13,12	1,56	12	70,59%	67,18	11,76%	35,29%
4	12	41	17	BRY AVENIR	4,41	8,88	2,01	16	94,12%	54,29	64,71%	35,29%
23	13	31	17	LES PAVILLONS SOUS BOIS	9,00	15,71	1,75	17	100,00%	67,35	17,65%	0,00%
33	14	23	17	MILLY LA FORET	9,00	9,88	1,10	17	100,00%	66,06	29,41%	52,94%
55	15	42	17	VALLEE DES MOULINS ORMESSON SUCY CHENNEVIERES	9,00	12,35	1,37	17	100,00%	65,06	41,18%	52,94%
9	16	21	18	DOURDAN	9,50	18,22	1,92	17	94,44%	65,67	24,07%	22,22%
56	17	21	18	VERRIERES LE BUISSON VILLAGE	9,50	13,22	1,39	18	100,00%	67,06	33,33%	55,56%
59	18	41	19	VINCENNES	10,00	12,84	1,28	16	84,21%	63,42	36,84%	47,37%
10	1	22	20	DRAVEIL LES AULNES	10,50	22,45	2,14	13	65,00%	74,45	5,00%	95,00%
14	2	12	20	FONTAINEBLEAU MORET SUR LOING	10,50	18,80	1,79	16	80,00%	71,15	25,00%	20,00%
20	3	31	20	LE BOURGET BLANC MESNIL	10,50	14,25	1,36	19	95,00%	65,70	40,00%	35,00%
24	4	42	20	LIMEIL BREVANNES	9,25	9,25	1,00	20	100,00%	55,10	50,00%	0,00%
19	5	11	21	LAGNY VAL DE BUSSY	11,00	16,19	1,47	15	71,43%	68,05	28,57%	33,33%
18	6	11	22	LA FERTE GAUCHER	11,50	16,86	1,47	21	95,45%	66,32	31,82%	0,00%
3	7	22	23	BRUNOY LES RIVES DU REVEILLON	12,00	17,61	1,47	20	86,96%	67,52	26,09%	21,74%
11	8	22	23	DRAVEIL SENART	12,00	21,04	1,75	21	91,30%	67,13	21,74%	0,00%
35	9	32	23	MONTFERMEIL COUBRON	12,00	4,52	0,38	21	91,30%	46,96	82,61%	26,09%
46	10	32	23	ROSNY SOUS BOIS	12,00	14,09	1,17	19	82,61%	63,74	34,78%	17,39%
49	11	42	24	SAINT MAUR ALLIANCE	6,13	6,83	1,11	24	100,00%	58,33	62,50%	50,00%
12	12	21	25	ETAMPES	22,00	19,28	0,88	23	92,00%	66,08	24,00%	16,00%
51	13	42	25	SAINT MAUR DES FOSSES DOYEN	13,00	16,44	1,26	17	68,00%	66,52	24,00%	0,00%
32	14	12	26	MELUN VAL DE SEINE	13,50	22,04	1,63	24	92,31%	62,88	50,00%	0,00%
45	15	12	27	PROVINS	20,00	22,00	1,10	5	18,52%	65,54	33,33%	0,00%
21	16	32	28	LE RAINCY VILLEMOMBLE	14,50	14,79	1,02	23	82,14%	66,64	21,43%	21,43%
41	17	41	30	NOGENT SUR MARNE LE PERREUX	15,50	9,60	0,62	30	100,00%	62,40	33,33%	53,33%
1	18	31	31	AULNAY SOUS BOIS	16,00	12,26	0,77	21	67,74%	62,68	25,81%	32,26%
13	19	23	31	EVRY	12,61	13,00	1,03	29	93,55%	63,10	38,71%	38,71%
16	20	21	32	GIF CHEVRY	16,50	14,63	0,89	30	93,75%	64,72	28,13%	9,38%
6	21	41	33	CHARENTON LE PONT	17,00	21,18	1,25	26	78,79%	68,15	30,30%	0,00%
31	22	12	37	MELUN DOYEN	19,00	27,62	1,45	34	91,89%	69,19	29,73%	0,00%
30	23	11	48	MEAUX	24,50	20,58	0,84	36	75,00%	64,94	39,58%	0,00%

XXIII Trié Ordre décroissant moyenne d'age des membres du club D103 IDFE

N° de page	nombre de Clubs	Zone	Nb de membres / Club	Club	Réf ancienneté moyenne	Ancienneté	Ratio Ancienneté / Fef	Nombre d'Actifs	% de membres Actifs	Age	% membres <62 ans	% de Lions féminins
24	1	22	12	LONGJUMEAU PALAISEAU	6,50	21,00	3,23	9	75,00%	74,83	8,33%	25,00%
22	2	22	20	DRAVEIL LES AULNES	10,50	22,45	2,14	13	65,00%	74,45	5,00%	95,00%
32	3	31	14	LES LILAS MONTREUIL	7,50	24,21	3,23	11	78,57%	73,57	7,14%	42,86%
54	4	42	9	MAISONS ALFORT	5,00	22,56	4,51	8	88,89%	73,33	11,11%	33,33%
13	5	12	12	NEMOURS CHATEAU LONDON VALLEE DU LOING	6,50	19,33	2,97	12	100,00%	71,58	8,33%	8,33%
26	6	22	12	SAINTE GENEVIEVE DES BOIS DONJON	6,50	6,83	1,05	11	91,67%	71,30	0,00%	50,00%
10	7	12	20	FONTAINEBLEAU MORET SUR LOING	10,50	18,80	1,79	16	80,00%	71,15	25,00%	20,00%
52	8	42	8	CHOISY THIAIS	4,50	16,63	3,69	5	62,50%	71,13	25,00%	12,50%
48	9	41	10	SAINT MANDE	5,50	18,10	3,29	7	70,00%	69,70	10,00%	20,00%
11	10	12	37	MELUN DOYEN	19,00	27,62	1,45	34	91,89%	69,19	29,73%	0,00%
35	11	31	14	SAINT DENIS BASILIQUE	7,50	19,00	2,53	13	92,86%	68,71	21,43%	21,43%
56	12	42	10	SAINT MAUR BORDS DE MARNE	5,50	18,40	3,35	10	100,00%	68,60	20,00%	0,00%
45	13	41	11	FONTENAY VAL DE MARNE	6,00	17,73	2,95	8	72,73%	68,27	18,18%	0,00%
44	14	41	33	CHARENTON LE PONT	17,00	21,18	1,25	26	78,79%	68,15	30,30%	0,00%
3	15	11	21	LAGNY VAL DE BUSSY	11,00	16,19	1,47	15	71,43%	68,05	28,57%	33,33%
21	16	22	23	BRUNOY LES RIVES DU REVEILLON	12,00	17,61	1,47	20	86,96%	67,52	26,09%	21,74%
33	17	31	17	LES PAVILLONS SOUS BOIS	9,00	15,71	1,75	17	100,00%	67,35	17,65%	0,00%
27	18	23	17	BOUSSY LES DEUX MOULINS	8,41	13,12	1,56	12	70,59%	67,18	11,76%	35,29%
25	19	22	13	MONTGERON VAL D'YERRES	7,00	22,08	3,15	9	69,23%	67,15	30,77%	0,00%
23	20	22	23	DRAVEIL SENART	12,00	21,04	1,75	21	91,30%	67,13	21,74%	0,00%
19	21	21	18	VERRIERES LE BUISSON VILLAGE	9,50	13,22	1,39	18	100,00%	67,06	33,33%	55,56%
41	22	32	13	NEUILLY DRUYS	7,00	19,54	2,79	10	76,92%	66,85	15,38%	0,00%
37	23	32	28	LE RAINCY VILLEMOMBLE	14,50	14,79	1,02	23	82,14%	66,64	21,43%	21,43%
57	24	42	25	SAINT MAUR DES FOSSES DOYEN	13,00	16,44	1,26	17	68,00%	66,52	24,00%	0,00%
2	25	11	22	LA FERTE GAUCHER	11,50	16,86	1,47	21	95,45%	66,32	31,82%	0,00%
16	26	21	25	ETAMPES	22,00	19,28	0,88	23	92,00%	66,08	24,00%	16,00%
29	27	23	17	MILLY LA FORET	9,00	9,88	1,10	17	100,00%	66,06	29,41%	52,94%
31	28	31	20	LE BOURGET BLANC MESNIL	10,50	14,25	1,36	19	95,00%	65,70	40,00%	35,00%
15	29	21	18	DOURDAN	9,50	18,22	1,92	17	94,44%	65,67	24,07%	22,22%
14	30	12	27	PROVINS	20,00	22,00	1,10	5	18,52%	65,54	33,33%	0,00%
58	31	42	17	VALLEE DES MOULINS ORMESSON SUCY CHENNEVIERES	9,00	12,35	1,37	17	100,00%	65,06	41,18%	52,94%
6	32	11	48	MEAUX	24,50	20,58	0,84	36	75,00%	64,94	39,58%	0,00%
38	33	32	12	MARNE LA VALLEE NOISY LE GRAND	6,50	12,17	1,87	11	91,67%	64,83	25,00%	16,67%
17	34	21	32	GIF CHEVRY	16,50	14,63	0,89	30	93,75%	64,72	28,13%	9,38%
49	35	41	7	SAINT MAURICE	4,00	13,71	3,43	6	85,71%	64,00	28,57%	71,43%
34	36	31	12	PANTIN NOISY RIVES DE L'OURCQ	6,50	12,50	1,92	11	91,67%	63,75	41,67%	33,33%
42	37	32	23	ROSNY SOUS BOIS	12,00	14,09	1,17	19	82,61%	63,74	34,78%	17,39%
50	38	41	19	VINCENNES	10,00	12,84	1,28	16	84,21%	63,42	36,84%	47,37%
18	39	21	15	MONTHERY	8,00	13,33	1,67	14	93,33%	63,20	26,67%	20,00%
46	40	41	9	JOINVILLE LE PONT	5,00	10,00	2,00	6	66,67%	63,11	33,33%	33,33%
28	41	23	31	EVRY	12,61	13,00	1,03	29	93,55%	63,10	38,71%	38,71%
12	42	12	26	MELUN VAL DE SEINE	13,50	22,04	1,63	24	92,31%	62,88	50,00%	0,00%
30	43	31	31	AULNAY SOUS BOIS	16,00	12,26	0,77	21	67,74%	62,68	25,81%	32,26%
1	44	11	16	COULOMMIERS COMMANDERIE	8,50	13,19	1,55	16	100,00%	62,44	50,00%	18,75%
47	45	41	30	NOGENT SUR MARNE LE PERREUX	15,50	9,60	0,62	30	100,00%	62,40	33,33%	53,33%
20	46	21	15	VILLEBON SUR YVETTE	4,33	12,47	2,88	13	86,67%	62,13	20,00%	0,00%
5	1	11	15	MARNE LA VALLEE BUSSY ST GEORGES	8,00	14,67	1,83	12	80,00%	61,50	46,67%	6,67%
8	2	11	16	OZOIR LA FERRIERE	8,50	14,81	1,74	13	81,25%	61,31	37,50%	6,25%
51	3	42	15	CACHAN VAL DE BIEVRE	8,00	11,27	1,41	15	100,00%	60,07	60,00%	33,33%
40	4	32	15	NEUILLY BORDS DE MARNE	8,00	12,67	1,58	14	93,33%	60,00	33,33%	13,33%
9	5	11	16	PAYS DE BRIE ET DE GOELE UNION DES NATIONS	6,25	6,56	1,05	15	93,75%	59,38	50,00%	50,00%
36	6	31	15	SEVRAN NOBEL VILLEPINTE	8,00	10,20	1,28	14	93,33%	59,13	40,00%	33,33%
55	7	42	24	SAINT MAUR ALLIANCE	6,13	6,83	1,11	24	100,00%	58,33	62,50%	50,00%
7	8	11	14	MONTVERAIN	1,93	5,00	2,59	14	100,00%	57,79	57,14%	50,00%
59	9	42	10	VILLENEUVE LE ROI ABLON SUR SEINE	4,00	8,70	2,18	10	100,00%	57,30	50,00%	30,00%
53	10	42	20	LIMEIL BREVANNES		9,25		20	100,00%	55,10	50,00%	0,00%
4	11	11	15	MAGNY LE HONGRE VAL D'EUROPE	1,93	2,67	1,38	15	100,00%	54,77	86,67%	13,33%
43	12	41	17	BRY AVENIR	4,41	8,88	2,01	16	94,12%	54,29	64,71%	35,29%
39	13	32	23	MONTFERMEIL COUBRON	12,00	4,52	0,38	21	91,30%	46,96	82,61%	26,09%

XXIV "Stratégique", Pearson, ISBN 2326001559, 11ème édition Gerry Johnson (Auteur)  
Kevan Scholes (Auteur) Frédéric Fréry (Auteur) Richard Whittington (Auteur) Paru le 2 juin 2017

*La dépendance de sentier décrit le fait que les événements et les décisions sont conditionnés par la succession d'événements et de décisions qui les ont précédés. L'accumulation des événements et des décisions passés joue le rôle d'un sillon sur un sentier, qui devient de plus en plus profond au fur et à mesure que le trafic s'intensifie. Au bout d'un certain temps, le sillon devient si profond que chacun est obligé de le suivre : les développements futurs sont conditionnés par les traces du passé*

XXV



# Vers l'Idéal

District 103 Est

Décembre 2017 - N° 243

[www.lions-france.org/est/](http://www.lions-france.org/est/)

## LE MOT DU GOUVERNEUR



Ne nous quitte pas... !

Chères amies et chers amis Lions, chers LEO,  
Vous avez été nombreux à participer au Congrès de Saverne (470 inscrits et plus de 80 clubs représentés). Du fond du cœur, je vous en remercie !

Merci également aux membres du club de Saverne et à leurs conjoints qui ont travaillé durant des mois afin de vous offrir un accueil exceptionnel et un séjour inoubliable !

Ce fut un moment de partage particulièrement dense et enrichissant, bénéfique et motivant pour tous. Nous nous sommes réjouis de nous retrouver, avec l'insouciance qui caractérise les retrouvailles d'amis sincères sans que la plupart d'entre nous se doutent que notre district était victime d'une maladie sournoise, indolore et pernicieuse que je nommerai hémorragie. Cette hémorragie est causée par le nombre important, voire impressionnant de Lions qui nous quittent.

Il y a hélas les décès, les démissions pour cause de maladie, les mutations professionnelles ... et tous les départs liés à des malentendus, des problèmes d'égo, d'ennui, de « non-assistance à Lion en danger » ....

Bref, certains partent furtivement, d'autres claquent la porte, mais au final, tous nous quittent. Je sais, ce problème est récurrent et nous l'évoquons depuis de nombreuses années.

Alors ami, si tu te sens mal dans ton club, mal dans ta peau, si tu souffres, ne te laisse pas envahir par un sentiment d'abandon, mais fais-toi entendre, expose les problèmes que tu rencontres. Si les amis de ton club sont des Lions, des vrais, ils ne resteront pas indifférents à ta détresse. Pose-toi aussi quelques questions, fais un travail d'introspection, de réflexion, « *tranquillise ta pensée et ton âme s'exprimera* » (Bhagavad Gita).

Si tu penses comme moi que tu ne peux fonder ton bonheur que sur tes actes, je t'invite à méditer sur les définitions du mot « démission » :

- « action de se démettre d'une charge ou d'une fonction »
- « incapacité de remplir sa mission »

Penses-tu réellement être heureux en démissionnant ?

Non, certainement pas car, si tu es devenu Lion, c'est que tu as une volonté de servir, une volonté d'engagement et de don de soi, incompatibles avec la démission.

Ne cède pas à la facilité, tu es capable de relever des défis et, parmi eux, le défi de t'intégrer dans ton club.

Certes, il y aura peut-être quelques « ajustements » à effectuer, quelques malentendus à éclaircir, mais je reste persuadée qu'en Lion réfléchi, responsable et conscient de l'immense tâche qu'il nous reste encore à accomplir, tu n'abandonneras pas tes amis car tu sais qu'*individuellement, nous ne sommes qu'une goutte d'eau. Ensemble, nous formons un océan* » (Ryunosuke Satoro).

Cet océan est vital pour les 200 millions de personnes que nous souhaitons aider tous les ans.

Ami.e, ne nous quitte pas !....

Mes Ami.e.s, Noël approche, et avec lui le temps de la réconciliation, le temps de la fête et de la sérénité retrouvée.

Mettez cette période à profit pour vous ressourcer parmi les vôtres.

Vous renouvelant ma confiance et mon amitié, je vous souhaite à toutes et tous d'excellentes fêtes de fin d'année.

A très bientôt.



Florence Malaise  
Gouverneur 2017/2018



XXVI

Districts	Culture de régénération des clubs						
	% Ratio Ancienneté/Réf > à 1,50 / district	% Ratio Ancienneté/Réf de 1,20 à < 1,50 / district	% Ratio Ancienneté/Réf < à 1,2 / District	Ancienneté moyenne des membres / District	% Nombre d'Actifs / district	Age moyen des membres / districts	% membres <67 ans/ district
DM 103 F	41,47%	21,56%	36,97%	15,89	88,61%	64,11	35,17%
Centre	33,33%	21,74%	44,93%	15,57	87,85%	63,61	38,66%
Centre-Est	31,75%	31,75%	36,51%	16,80	89,13%	62,84	40,51%
Centre-Ouest	50,70%	16,90%	32,40%	16,45	91,53%	64,82	34,27%
Centre-Sud	25,56%	13,33%	61,11%	16,40	91,32%	62,91	37,92%
Cote d'Azur Corse	59,76%	15,85%	24,39%	15,88	85,23%	66,29	27,55%
Est	36,70%	27,52%	35,78%	16,43	88,99%	62,76	41,61%
IDFE	52,54%	22,03%	25,43%	15,36	87,55%	64,7	33,57%
IDFO	45,68%	23,46%	30,86%	14,33	81,86%	64,91	31,23%
IDFP	65,22%	13,04%	21,74%	14,48	85,98%	72,45	25,66%
Nord	44,34%	23,58%	32,08%	17,48	85,99%	63,60	38,87%
Normandie	38,24%	23,52%	38,24%	16,80	89,46%	64,12	36,78%
Ouest	47,19%	20,22%	32,59%	16,26	88,98%	64,24	34,56%
Sud	33,33%	22,81%	43,86%	14,57	91,09%	64,42	32,43%
Sud-Est	41,43%	25,71%	32,86%	15,96	87,03%	65,93	27,41%
Sud-Ouest	37,65%	17,64%	44,71%	14,28	92,82%	63,6	34,18%

XXVII

District	Ratio	Nombre de clubs
Centre	1734/(850/1200)	2 clubs/an
Centre Est	1557/(850/1200)	1 à 2 clubs/an
Centre Ouest	1573/(850/1200)	1 à 2 clubs/ an
Centre Sud	2543/(850/1200)	2 à 3 clubs/ an
Cote d'Azur Corse	1656/(850/1200)	2 clubs/ an
Est	2529/(850/1200)	2 à 3 clubs/ an
IDF Est	1117/(850/1200)	1+1 clubs/ an (compte tenu des autres paramètres)
IDF Ouest	1587/(850/1200)	2 clubs/an
IDF Paris	817/(850/1200)	1+1 (compte tenu des autres paramètres)
Nord	2457/(850/1200)	2 à 3 clubs/ an
Normandie	1609/(850/1200)	2 clubs/ an
Ouest	1931/(850/1200)	2 clubs/ an
Sud	2581/(850/1200)	2 à 3 clubs/ an



Sud Est	1581/(850/1200)	1 à 2 clubs/ an
Sud Ouest	1938/(850/1200)	2 clubs/ an

XXVIII

Souvent je vous ai entendu parler de celui qui commet une mauvaise action comme s'il n'était pas l'un des vôtres, mais un étranger parmi vous et un intrus dans votre monde.  
Mais je vous le dis, de même que le saint et le juste ne peuvent s'élever au-dessus de ce qu'il y a de plus élevé en chacun de vous.  
Ainsi le mauvais et le faible ne peuvent tomber au-dessous de ce qu'il y a de plus bas en vous.  
Et de même qu'une seule feuille ne jaunit qu'avec le silencieux assentiment de l'arbre entier,  
Ainsi le malfaiteur ne peut agir sans le secret acquiescement de vous tous.  
Comme une procession, vous avancez vers votre moi-divin.  
Vous êtes le chemin et ceux qui cheminent.  
Et lorsque l'un d'entre vous tombe, il tombe pour ceux qui sont derrière lui, les prévenant de la pierre d'achoppement.  
Oui, il tombe pour ceux qui sont devant lui, qui bien qu'ayant le pied plus rapide et plus sûr n'ont pourtant pas écarté la pierre.

(Extrait de : « Le Prophète », de Khalil Gibran)

XXIX

Le contexte est l'environnement dans lequel votre organisation est immergée, qu'elle soit déjà existante, naissante ou encore en projet. Comme n'importe quel être vivant, celle-ci sera influencée de manière plus ou moins forte par certains éléments matériels, humains ou immatériels de ce contexte, vous obligeant à en tenir compte lors de vos prises de position et décisions. Le contexte peut être considéré comme le lieu où se développe la « gouvernance externe » de l'organisation, le pouvoir d'influence ou d'obligation qu'elle ne peut pas, ou difficilement contrôler.



- Le macro-environnement, proche de la « frontière » de votre organisation, est composé d'elle-même, de votre marché, de vos concurrents, fournisseurs, bailleurs de fonds, partenaires et alliés, entre autres. Votre organisation exerce encore sur cette couche une certaine influence, par ses modes de relations, négociations ou pressions.
- La deuxième couche, l'environnement externe, où l'influence ou l'impact sur votre organisation peut être décisif, mais où votre pouvoir d'influencer le cours des choses est très faible, voire nul. C'est cet environnement que l'on peut analyser sous un angle PESTEL.
- **L'environnement Politique**  
Il intervient à plusieurs niveaux, du régional à l'international, en termes de politiques fiscales et monétaires. En plus, il comporte aussi tout ce qui concerne l'engagement citoyen et le comportement politique de la société.
- **L'environnement Économique**  
Il comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent non seulement sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation de vos clients et fournisseurs, mais aussi sur la représentation de facteurs socio-économiques tels que la distribution des richesses.
- **L'environnement Social ou Socioculturel**  
Il comporte les différentes caractéristiques de la population (taille, pyramide des âges, structure familiale, culture, traditions...) tout comme les accès à l'éducation, à l'information, ou encore les

modes et tendances qui peuvent influencer l'obtention ou l'acquisition de services ou produits.

- L'environnement **Technologique**  
Il correspond aux forces de recherche et développement et leurs soutiens financiers, qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.
- Le contexte **Environnemental** ou **Ecologique**  
Il définit l'ensemble des facteurs liés à la nature, au développement durable et ses politiques, qui influencent l'activité de votre organisation. Certains influencent directement la production de votre organisation, par exemple des pénuries énergétiques, alors que d'autres sont des réactions au développement économique, telles les réglementations ou des subventions.
- L'environnement **Légal**  
Il influence directement l'organisation par au moins ces mécanismes complémentaires : des lois, des réglementations et des normes, des contrôles et un système judiciaire. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il influence aussi les individus, et donc l'organisation de forme indirecte.

Source : <http://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/analyse-du-contexte-pestel>

xxx

Sur le plan individuel, toute action dans un ensemble organisé devrait reposer, pour reprendre une expression empruntée à Paul Ricoeur, sur un triple souci : le souci de soi, le souci des autres, le souci de l'institution.

Soucis de soi

- Individualisme (Dumont, 1983), dyonisienne (Benedict, 1950)
- Prendre soin de soi-même, connais-toi toi-même, un travail de soi à soi
- Célébrité soudaine, accomplissements versus publicité que l'on nous fait
- Dérive narcissique éloigne du souci de soi antique, évacue le souci des autres

Soucis des autres

- « Le je a besoin nous a besoin des autres pour exister », A.Etzioni
- « Me-ism » : les autres ne sont plus que des instruments pour la réalisation de ses désirs personnels
- « dans le développement de l'humanité, comme dans celui de l'individu, nous rappelle Freud, c'est l'amour qui s'est révélé le principal, sinon le seul facteur de civilisation, en déterminant le passage de l'égoïsme à l'altruisme » (Freud, 1988, p.129) = 772
- Des droits, des obligations et des devoirs

Soucis de l'institution

- Japon, lien fort avec l'institution, Nord Américains, lien moins fort
- Loyauté, attachement, appartenance, travail bien fait ... ne peut se développer que si l'institution a elle-même le souci des personnes

Souci de la personne et de la collectivité

- Prendre soin des membres (Lions)
- Prendre soin de l'environnement autour (Club, ville, département, ..., pays)
- Impératif pour tous les groupes sociaux
- « Nous sommes responsable de tout devant tous », Dostoïevsky
- L'être humain est lié à la Nature
- Art de vivre et faire de sa vie une œuvre d'art
- C'est la culture et non l'économie qui définit l'âme humaine

~~La culture ? c'est l'humanisme, l'action patrimoine culturelle~~

- La pensée, parole, langage ? c'est le concours d'éloquence

- o L'être humain, un être de parole

« Les mots sont les témoins de l'être, ce qui se passe dans l'univers du discours, c'est le destin même des âmes » (G.Gusdorf, 1988,p.96)

XXXI

**A : comment parler d'éthique aux nouveaux ami(e)s qui frappent à la porte du Club, en expliquant notamment que le Lions n'est ni une zone économique, ni une zone politique, ni une zone religieuse mais au contraire un lieu d'écoute, de découverte, de partage et de respect mutuel ?**

*A titre personnel je me suis interrogé sur le choix (intentionné ou non) du mot « zone » dont la connotation peut paraître en l'occurrence orientée. Mais je suis le seul à m'en être soucié.*

**B : le rappel régulier des règles éthiques dans un Club peut-il aider à prévenir les conflits internes du Club ?**

**C : l'éthique Lions est-elle adaptée à notre temps et au fonctionnement de nos clubs ? Qu'apporte-t-elle ? Interdit-elle quelques actions ?**

Plus que de simples questions (de cours ou de prospective) il s'agit là d'une interrogation sur nos fondamentaux. Si telle ou telle réponse se réfère plus à telle ou telle sous question, toutes apportent avant tout un éclairage à la façon dont est perçue notre culture éthique.

Ma synthèse ne reprend pas l'ordre A,B,C mais suit le cours buissonnier de l'analyse que j'ai faite des propos de nos amis.

**Qu'est-ce tout d'abord que l'éthique, selon les Lions ?**

De quoi parlons-nous au juste quand nous parlons de cette éthique, spécifique au Lions Clubs, que nous nous proposons dans ce questionnaire de mieux « connaître et cultiver » ?

Dans le désordre, on parle de « formalisme », de « respect », de « cadre », de « valeurs » et ce terme est le plus répété, de « dénominateur commun ». On évoque la « sagesse » et le « discernement » (« de quelques uns »). On souligne la parenté avec le « Protocole » (qui facilite le « Bien vivre ensemble et assure l'Harmonie entre tous »). Il est même question d'un « médicament » ! Enfin une réponse renvoie à une analyse documentée des procédures internes (concernant le règlement des différends).

**L'éthique est une discipline aux contours larges.** Ils englobent à la fois des convenances partagées, des impératifs réglementaires, des vertus régénératrices et avant tout un patrimoine (spirituel) commun que sont nos « valeurs » dont le caractère est aussi d'être « universel » et intemporel (on y insiste), ce qui n'exclut pas la nécessité d'une adaptation aux réalités de notre société.

*Le mot « morale » n'est pas utilisé. J'ai déjà observé une certaine réticence chez les Lions à l'égard de ce vocable que pourtant le dictionnaire associe pleinement à celui d'éthique.*

**Est-il utile de cultiver cette éthique ?**

Dans les réponses je n'ai relevé qu'une opposition marquée au fait de cultiver notre éthique « On en parle déjà assez comme cela ! » selon un club qui ajoute « qu'il faut (...) au moins autant parler (...) de l'enrichissement personnel d'être Lion, de la satisfaction de faire un peu de bien autour de nous ». Est-ce vraiment si différent ?

Sinon on s'accorde volontiers sur le fait que parler éthique et la pratiquer dans les clubs et vis-à-vis de l'extérieur est positif.

Dans les clubs l'éthique est appelée à la rescousse « quand des écarts surgissent », quand se présentent des problèmes « d'ego », quand le « caractère personnel » d'un membre (ou de plusieurs) ou des comportements d'ambition personnelle se font trop sentir. Ces situations semblent très partagées par les clubs ayant répondu. « Il faut prôner l'humilité ». Quoi qu'il en soit ce rappel à l'éthique a une vertu bien supérieure à « la solution procédurale qui n'est que supplétive » car, à défaut d'imposer une solution unique (modélisée), elle permet à tous d'être entendus et respectés. « Etre plus tolérants et compréhensifs ». Le club doit demeurer « un lieu d'écoute, de découverte, de partage et de respect mutuel ». **L'éthique est un remède à la crise !**

Il y a quelques recettes ou pratiques recommandées : autrefois il y avait « les 5 minutes d'éthique à chaque réunion statutaire » qui pourraient au moins se traduire par un « rappel

trimestriel des règles d'éthique ». En tous les cas « le rappel régulier des règles éthiques/ou de l'exigence éthique est toujours utile ».

**L'exigence éthique** : « Au-delà de la réflexion et d'échanges philosophiques » ce rappel doit inciter (« obliger ») à l'engagement humaniste et humanitaire, cela « permet de fédérer les membres et surtout de les responsabiliser dans nos actions ». Parler de l'éthique c'est bien, la mettre en pratique ensemble c'est mieux. « Laborando fit faber ». C'est en participant à l'action, en s'imprégnant des valeurs du lionisme qu'on acquiert l'éthique. **On retrouve là l'idée d'une éthique régénératrice qui revivifie notre engagement** et « nous devons plus que jamais la cultiver (dans ce monde impitoyable) ».

Mais attention à ne pas « s'ériger en professeur ou en censeur », même si le parrain a cette vocation de « gaver » d'éthique son filleul (cf l'Abécédaire). Il ne le fait d'ailleurs pas assez dans la réalité et l'éthique devrait être valorisée dans les formations. Même si le « la sagesse et le discernement de quelques-uns (leur permettent de) rappeler à l'ordre les auteurs de certains dérapages ». Mais qui sont ces « quelques-uns » et à quoi tient leur autorité ? Aucune précision à cet égard. Quoiqu'il en soit attention à manier l'éthique « avec précaution car c'est celui qui maîtrise le mieux le verbe qui aura tendance à faire la leçon à l'autre ». **L'éthique doit être partagée équitablement entre les membres et les imprégner tous.**

Vis-à-vis de l'extérieur l'éthique doit être l'expression de notre identité. Les valeurs d'humanisme qui sont les nôtres doivent nous permettre de nous « démarquer de l'image de notables » qui nous colle à la peau. Il faut mettre l'accent sur ce que nous faisons, l'esprit dans lequel nous le faisons : international, pérenne, avec nos propres fonds et en en « contrôlant » nous-mêmes le déroulement dans la durée. Nous « devons être exemplaires dans notre façon de nous comporter et dans notre manière d'agir ». Ce seraient les actions collectives locales qui constitueraient la meilleure opportunité d'une juste application de l'éthique. Et pourquoi pas nos programmes internationaux qui font appel elles aussi à notre engagement collectif ? **Notre éthique comme « référence » qui donne leur « sens » à nos actions.** Ajoutons que si pour certains l'éthique n'interdit à priori aucune action pour d'autres elle doit nous prévenir de « tout affairisme et de toute tentation mondaine ».

En définitive le mieux ne serait-il pas de communiquer sur la satisfaction d'être Lions de nombreux amis plutôt que de discourir sur notre éthique au risque de passer pour une « secte » ? *Les deux seraient-ils incompatibles et les sectes s'identifient-elles par leur éthique ? Je vous laisse juger.*

En marge de cette analyse je dois m'inscrire en faux sur une mise en cause au travers d'un club du fait que le Lions Clubs International disposerait de 750 salariés (*pas moins !*) dont les salaires seraient financés par nos actions. Il s'agit de propos rapportés d'un non membre (*mais on peut se demander s'ils n'ont pas créé le doute en interne*). Notons l'exagération en ce qui concerne le nombre des personnels consacrés au bon fonctionnement d'une association de dimension internationale (*bien moins de 300 salariés à Oak Brook*) et la méconnaissance du fonctionnement de nos budgets : ce sont les cotisations qui assurent le financement des charges afférentes à l'administration. Le LCI est plutôt modeste dans ses structures administratives au regard des grandes associations qui conduisent de grands programmes humanistes et humanitaires au niveau mondial. Pourrait-on croire qu'une telle ambition ne nécessite pas des moyens matériels et humains permanents pour aboutir ? Ces collaborateurs contribuent au « professionnalisme » et à la pérennité de nos actions et de nos structures.

Merci de votre attention.

XXXII

Variable	Pr > Khi <sup>2</sup>	Rapport de risque
SEXE-F	0,087	1,380
EFFET CLUB-NON	0,049	0,717
AGE-CLASSE-2-	0,001	1,864
AGE-CLASSE-1-	< 0,0001	3,204
CLUB M/F/-MASC	0,056	0,722
CLUB M/F/-FEM	0,950	1,031

**Le risque le plus élevé :** Age<50 ans / Femme / Club instable / MIXTE = RISQUE : 4,16  
**Le risque le plus bas :** Age>70 ans / Homme / Club stable / MASC = RISQUE : 0,5  
**RAPPORT DE RISQUE entre groupe :** 8,3, l'age est la variable la plus significative.

André Khayat : janvier 2015

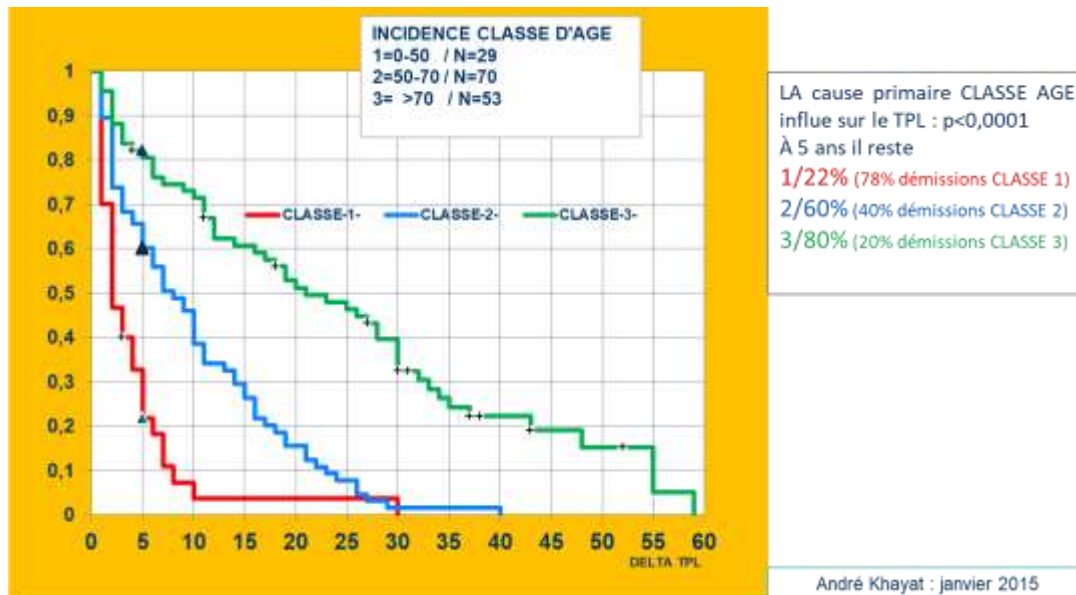
Sur 191 démissions enregistrées en 16 mois en 103-CC (217 départs).

Quatre facteurs jouent un rôle significatif, surtout les 3 premiers.

- AGE
- INSTABILITE du Club
- SEXE
- TYPE du club (mixité / clubs masculin plus stables)

Ce travail devra être complété d'un sondage individuel plus détaillé

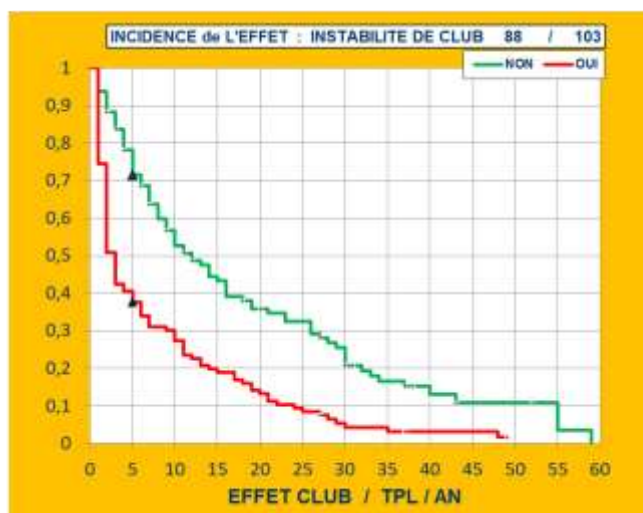
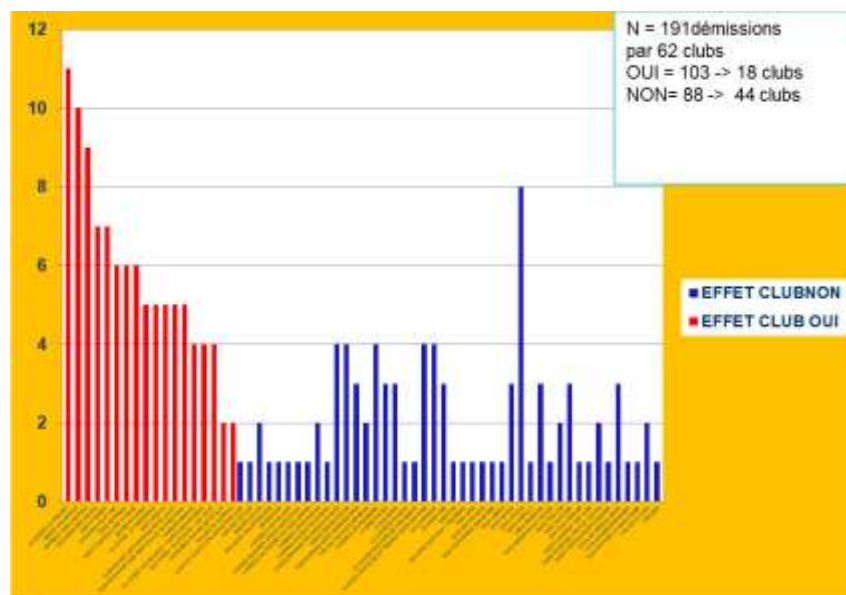
XXXIII



XXXIV



Effet CLUB	N membres démissionnaires	N clubs
DISSOLUTION club	<u>9</u>	<u>2</u>
FUSION club	<u>9</u>	<u>1</u>
BRANCHES (conflits)	<u>17</u>	<u>2</u>
CONFLITS INTERNES (hors branches)	<u>21</u>	<u>3</u>
FONDATION CLUB < 2 ans	<u>25</u>	<u>5</u>
CLUB en DECROISSANCE (<10<15 membres) ou conflits	<u>28 / (6)</u>	<u>6</u>
Ratio	103 / 191	18 (#6 par club) / 62



André Khayat : janvier 2015

XXXV



Pour la première fois de son histoire, le Lions Clubs de France va lancer une grande semaine de Communication nationale du 12 au 18 janvier 2015.

XXXVI

J'ai eu l'occasion de publier un article à l'occasion d'une réunion de club (statutaire).

« Qu'est-ce qu'un club qui s'épanouit ? Je ne sais pas pour les autres, chacun sa recette. En ce qui concerne le notre, c'est par exemple une soirée statutaire de fin d'année qui se termine en beauté. Au restaurant "Le Bidule", dans le jardin, des amis reçoivent des infirmières à leur retour de voyage de fin d'étude. Une aventure humanitaire et humaniste au Cambodge qu'elles nous ont présenté avec émotions et qui nous a touchés au fond du coeur. Il faut dire que ces infirmières nous avaient accompagnées deux ans auparavant lors d'un dépistage LIDER Diabète. Elles sont revenues vers le Club pour que nous les aidions à financer leur projet. Du coup elles ont participé à la collecte de fond lors de la vente de Mimosa dans la ville. Cela me fait penser à Norbert Alter, professeur à Paris Dauphine et auteur du livre "Donner et prendre, la coopération en entreprise". **Il faut toujours donner la possibilité à celui à qui nous faisons un don de pouvoir donner en retour.** Ces infirmières nous ont donné en retour avec ce **don élargi aux populations du Cambodge** mais aussi par leur témoignage vivant. ... »



A propos d'œuvre collective, le thème 2017-2018 du Président International du Lions Club est « La force du Nous » <http://members.lionsclubs.org/FR/lions/presidents-theme.php>

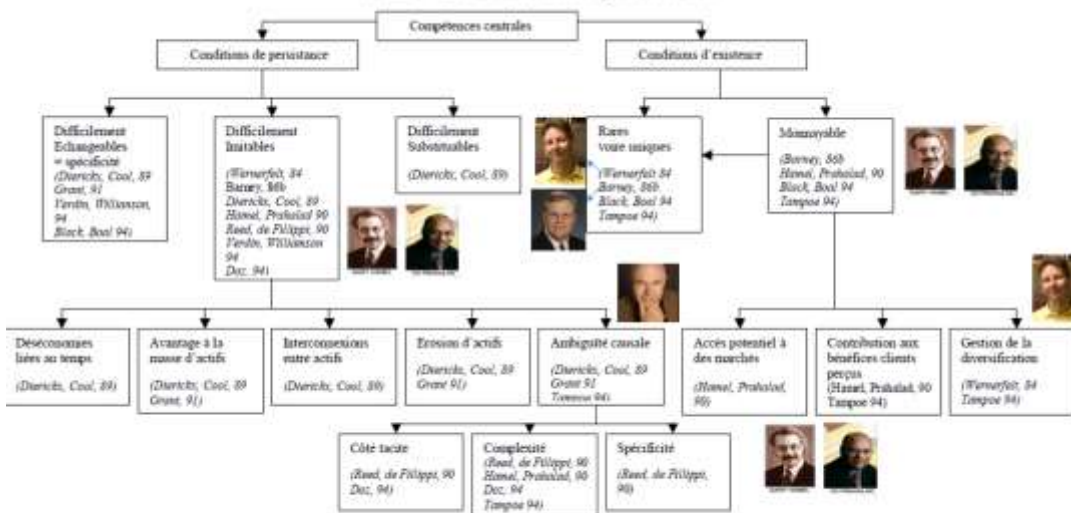
XXXVII

- Richard CYERT (1921-1998) « *L'entreprise est un processus dynamique et continu de prise de décisions* »
- Herbert Simon(1916-2001) « *Système d'actions coordonnées parmi les individus et groupe dont les préférences, informations et connaissances **diffèrent*** »
- Michel Crozier (1922-2013) qui définit 4 types de pouvoir dans un système 1) l'expertise technique : connaissances, compétences, savoir-faire et expérience 2) la connaissance et l'utilisation des informations internes et externes 3) la connaissance et l'utilisation des réseaux de communication interne et externe 4) la connaissance et l'utilisation des règles organisationnelles
- Edith Penrose (1914-1996) « *l'entreprise est un lieu de déploiement de compétences spécifiques* »

- Gary Hamel et CK Prahalad, comment les entreprises « clairvoyantes » doivent développer leurs compétences fondamentales pour élaborer une intention stratégique quand à leur métier futur en pratiquant une anticipation de leur domaine d'activité
- Pierre Eiglier et Éric Langeard, le principe de servuction, « la création de services qui insiste sur le côté immatériel du service avec une forte implication du client placé au cœur de la prestation »
- Karen Stephenson, qui a développé une anthropologie inspirée des travaux de Margaret Mead, la théorie quantique de la confiance, permet la circulation optimale des connaissances et les informations

XXXVIII

Compétences centrales : Premier pas vers une définition opérationnelle, Emmanuelle Reynaud, Maître de conférences, 2001  
Schéma 1 : Les dimensions des compétences centrales



Définissant les compétences comme une combinaison opportune des ressources par rapport à la concurrence, l'ensemble des recherches traitant de cette question sont intégrées et non seulement celles traitant exclusivement des compétences centrales.

XXXIX

XL



## MONTHLY MEMBERSHIP PROGRESS REPORT

Results as of: 3/31/2015

Multiple District 103

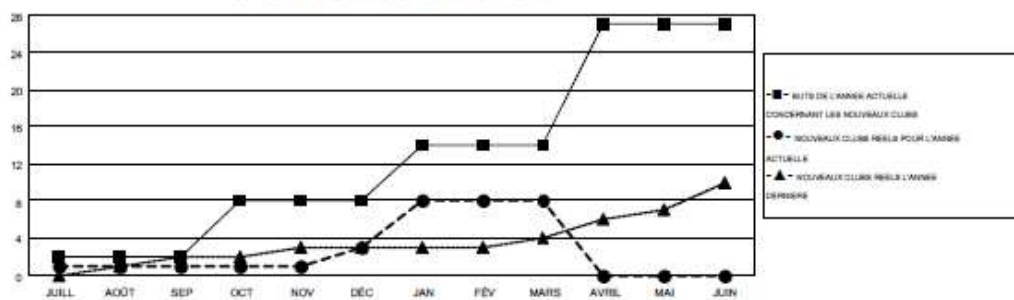
LOCATION: FRANCE

GMT: JEAN-JACQUES STOFFEL-MUNCK

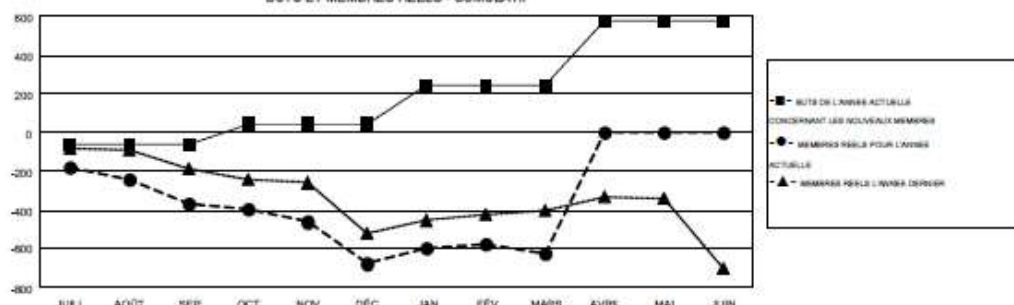
RC EME 4

Clubs					Membres				
RESULTATS POUR 2014-2015					RESULTATS POUR 2014-2015				
TRIMESTRE	BUT CONCERNANT LES NOUVEAUX CLUBS	NOUVEAUX CLUBS	CLUBS ANNULÉS	GAIN NET PERTE NETTE	TRIMESTRE	BUT CONCERNANT LES NOUVEAUX MEMBRES	MEMBRES FONDATEURS ET NOUVEAUX AJOUTÉS	MEMBRES RADIES	GAIN NET PERTE NETTE
JUILLAOÛTSEP	2	1	13	-12	JUILLAOÛTSEP	-59	317	684	-367
OCTNOVDEC	6	2	1	1	OCTNOVDEC	105	424	735	-311
JANFÉVMARS	6	5	4	1	JANFÉVMARS	196	563	609	54
AVRILMAIJuin	13	0	0	0	AVRILMAIJuin	336	0	0	0

BUTS ET NOUVEAUX CLUBS REELS - CUMULATIF



BUTS ET MEMBRES REELS - CUMULATIF



CLUBS RADIES: 18	628 CLUBS OF 1234 ONT AJOUTÉ 1 OU PLUSIEURS NOUVEAUX MEMBRES.	<b>DISTRIBUTION PAR SEXE</b>
<b>MEMBRES RADIES</b>		HOMME 21,509 (79.34%)
DECEDE 229		FEMME 5,602 (20.66%)
CLUB ANNULÉ 24	<a href="#">CLIQUEZ ICI POUR AVOIR LES DONNEES DE L'EVALUATION DE SANTE</a>	MEMBRES D'UNITE FAMILIALE 492
AUTRE 1,775		CHEF DE FAMILLE 243
TOTAL 2,028		NIEST PAS CHEF DE FAMILLE 249

MBR0181

© Copyright 2015, Lions Clubs International, All Rights Reserved.

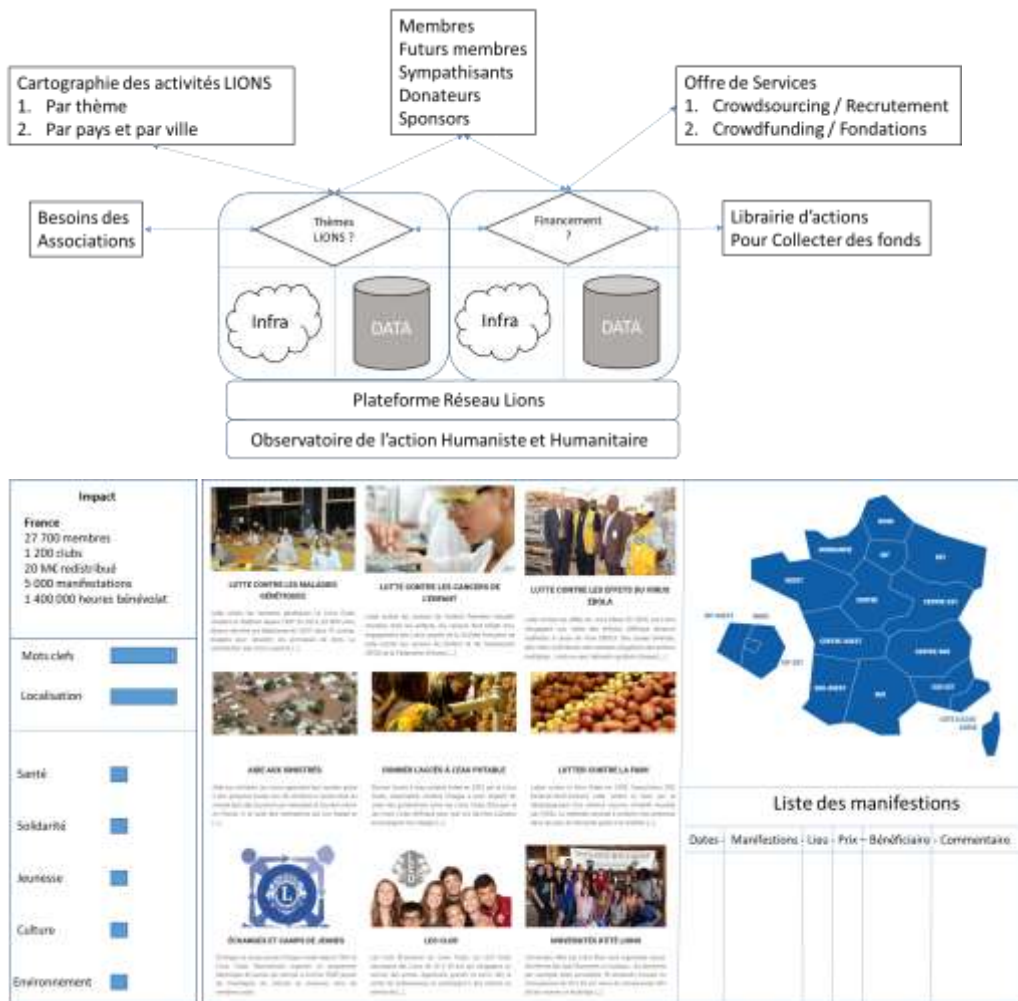
Page 1 of 1

XLI

Je proposerais d'investir dans les applications suivantes :

- Logiciel d'analyse statistique pour analyser les effectifs, les actions, les territoires, ...
- Application de « Help Desk » pour aider les Lions et traiter les demandes
- Gestion des Richesses Humaines, un linkedin Lions alimenté par l'annuaire Lions





Maquette d'une plateforme de crowdfunding et crowdsourcing

## XLII LCI Forward

### 4 axes principaux et initiatives stratégiques

#### Étendre le rayon et l'impact des actions

- Le nombre de personnes auxquelles le Lions Clubs doit venir en aide (personnes souffrant de déficiences visuelles, handicapées, nécessitant une aide immédiate, voire une assistance médicale vitale) a quadruplé depuis 2010-2011, et continue de progresser chaque année

#### Changer l'opinion publique et améliorer notre visibilité

- Le service humanitaire bénévole n'a jamais joué un rôle aussi important, c'est pourquoi nous devons rappeler à la société quelles sont les retombées de nos actions et ce que seraient devenues les communautés sans l'intervention d'un Lions club. Nous devons leur montrer qu'à travers des actions collectives, les bénévoles peuvent répondre aux besoins grandissants des communautés et leur redonner force et espoir.

#### Atteindre l'excellence au niveau des clubs, des districts et de l'organisation

- Nous sommes aujourd'hui la plus grande organisation de services bénévoles dans le monde. Nous devons continuer à proposer des services innovants aux Lions clubs et aux districts, notamment en exploitant les dernières technologies, pour garantir notre réussite et étendre nos actions humanitaires tout au long de ce deuxième centenaire.

#### Améliorer l'expérience de membres et toucher de nouveaux publics



- Les personnes souhaitant aider leur communauté ou les gens dans le besoin peuvent se tourner vers plusieurs organismes. Nous devons continuer à promouvoir des solutions innovantes pour prendre soin des autres afin d'inciter les gens à s'engager dans nos actions humanitaires, et leur offrir des options d'engagement flexibles, compatibles avec les emplois du temps chargés caractéristiques de notre époque. Nous continuerons à accueillir des personnes de tout âge, sexe, race et croyance dans notre association.

#### Principaux avantages

##### Étendre nos services

- Créer des communautés plus fortes et dynamiques, dont les besoins humanitaires ont été satisfaits.

##### Sensibiliser à la cause des Lions

- Imposer le Lions Clubs comme le leader mondial en matière du service bénévole dans l'esprit du public pour le centenaire à venir.

##### Exceller à tous les niveaux

- Accueillir de nouveaux membres et maintenir l'effectif existant, avec la majorité des clubs se développant chaque année.

##### Satisfaire les membres

- Proposer de nouveaux moyens de servir, afin que tout un chacun trouve celui qui lui convient et puisse faire la différence.

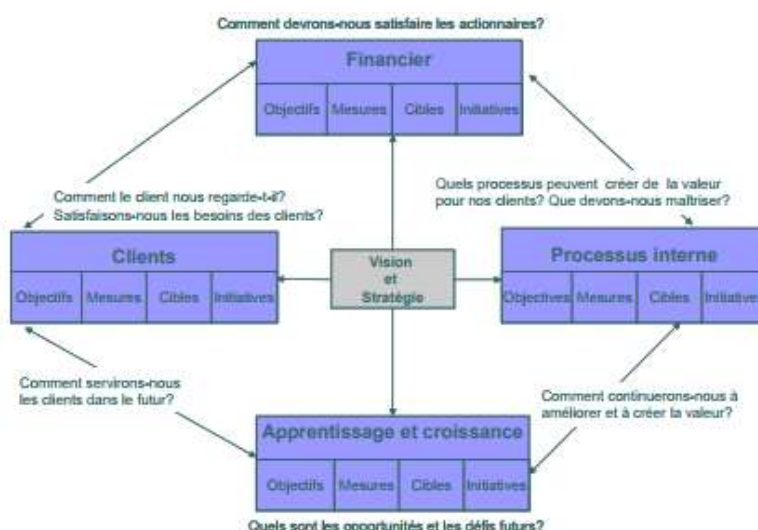
#### XLIII Les différents idéaux types des fonctions contrôle de gestion

	<b>Discrète</b>	<b>Garde-fou</b>	<b>Partenaire</b>	<b>Omnipotente</b>
<b>Autorité</b>	Faible	Faible	Forte	Forte
<b>Client</b>	Local	DG	Local	DG
<b>Avantages</b>	Managers responsabilisés sur l'ensemble des questions liées à leur périmètre  Créativité et réactivité favorisées	Primauté de la réflexion stratégique Formation des cadres dirigeants	Prise en compte de la dimension financière	Prise en compte systématique de la dimension financière
<b>Risques</b>	Contrôle interne Gabegie	Jeux politiques Gabegie	Dérive en termes de gouvernance	Myopie Inhibition des opérationnels
<b>Rôles</b>	Mandat discret de vérification	Formation des cadres dirigeants Légitimation	Aide à la décision locale	Centralisation du pouvoir

#### XLIV Les différents modes de contrôle

		Connaissance du processus de transformation	
		Parfaite	Imparfaite
Possibilité de mesurer les résultats	Bonne	Contrôle des comportements ou des résultats	Contrôle des résultats
	Mauvaise	Contrôle des comportements	Contrôle social, par les pairs, clanique

XLV



XLVI

Source : France Bénévolat

L'engagement bénévole associatif, publication dans le cadre de la grande cause nationale 2014 et de la journée mondiale du bénévolat du 5 décembre

### IX. Une crise profonde du renouvellement des dirigeants associatifs :

Cette crise spécifique a été soulignée par France Bénévolat dès 2007 et le constat fait aujourd'hui unanimité dans le Monde Associatif. Une étude spécifique a été présentée en 2008. Si un large consensus s'est développé autour de ses conclusions, cette analyse partagée, de notre point de vue, fait l'objet d'actions de progrès extrêmement lentes.

#### 1) Les raisons de « la crise » :

On peut distinguer 3 types de raisons qui expliquent cette très grande difficulté de renouvellement des dirigeants associatifs :

##### a) des raisons objectives :

- **la disponibilité** : de fait, assurer des responsabilités associatives implique des contraintes de durée (souvent rapidement l'équivalent d'1/3 ou d'1/2 temps), d'horaires et de calendrier, souvent peu compatibles avec des contraintes professionnelles, elles-mêmes de plus en plus contraignantes, même s'il y a l'effet « 35 heures ». De ce fait, les dirigeants associatifs sont souvent des retraités, avec des caractéristiques sociologiques spécifiques et le risque de transposer en creux la « non-gestion des âges » des entreprises ;

- **le risque juridique ou la crainte du risque juridique** : dans certains cas, très limités et très rares, les Présidents peuvent être civilement et pénalement responsables et peuvent être saisis sur leurs biens personnels. Le contexte général de « judiciarisation » qui touche les élus locaux, les médecins, ... entraîne une crainte du type « je veux bien avoir des responsabilités, mais ni Président, ni Trésorier ! ». Même si les risques sont objectivement très limités et peuvent être facilement prévenus, les « représentations, et la surabondance d'articles sur le « droit des associations, sont à l'oeuvre ».

- **les contraintes de gestion** : quelle que soit la taille de l'association, les budgets, sauf exception, sont difficiles à boucler et se font avec des financements multiples (des adhésions, des subventions, des contrats, du mécénat privé, des prestations purement commerciales...). Chaque financeur a ses propres règles d'attribution, par ailleurs légitimes, et de contrôle. De ce fait, la gestion d'une association devient rapidement plus complexe que celle d'une entreprise, à un point tel qu'il faut parfois être spécialiste tout à la fois des financements européens, des financements publics, des financements des collectivités locales, des règles propres à chaque Fondation et de la fiscalité, du droit commercial et du droit du travail !

**b) des raisons d'évolution sociologique globale et externe** : elles sont plus dispersées :

- L'évolution de la sociologie des bénévoles, décrite ci-dessus, le phénomène fait privilégier davantage l'action et son résultat immédiat que le Projet associatif. Ceci se traduit souvent par : « je veux bien faire des choses concrètes, mais je ne veux pas prendre de responsabilités », et d'autant que les limites de ces responsabilités sont souvent floues et qu'elles impliquent des activités institutionnelles souvent peu enthousiasmantes (de la gestion, des CA, des AG...) ;

- à l'inverse du phénomène précédent, d'anciens cadres issus de milieux professionnels qui reproduisent dans l'association les logiques de pouvoir de l'entreprise..., parfois pires, compensent dans l'association les frustrations de carrière qu'ils ont eues dans leur vie professionnelle. De ce fait, c'est le pouvoir et l'ego qui sont favorisés au détriment du Projet Associatif et ces dirigeants donnent alors l'impression que l'association leur appartient (ce sont ceux-là mêmes qui disent avec beaucoup de bonne foi l'impossibilité de trouver un successeur ou qui annoncent tous les ans leur départ... pour l'année suivante !)

- une conséquence globale des phénomènes précédents que la FONDA analyse très bien sous le terme général de « difficultés pour les nouveaux entrants ». Sous ce terme, la FONDA vise deux catégories spécifiques : les jeunes et les femmes.

**c) des raisons managériales :**

Il est important de reprendre à cet égard les constats et analyses de l'ADEMA. Il existe incontestablement un grand écart entre les moyens, méthodes, structures de formation des dirigeants associatifs (et plus globalement des entrepreneurs sociaux) en France et ceux mis en oeuvre dans d'autres pays comparables, en particulier les Etats-Unis.

Plusieurs formations de niveau 3<sup>e</sup> cycle, se sont développées depuis ces dernières années, mais **ces formations visent prioritairement les postes de dirigeants salariés, souvent sur le champ plus étroit de l'économie sociale.**

Tous les champs de la formation managériale des dirigeants associatifs et leur spécificité par rapport au management des entreprises classiques ont été bien cernés par l'ADEMA ; la demande sociale potentielle existe, mais la demande réelle se développe lentement pour une série de raisons : financement, disponibilité... La formation se limite souvent à un stage, en reprenant une expression d'entreprise, « de prise de poste ». France Bénévolat expérimente pour elle-même une notion de « parcours initiatique de ses nouveaux dirigeants » ; il sera intéressant d'en évaluer les effets et identifier ce qui est transposable pour les autres associations.

D'un point de vue plus psychosociologique, la formation des dirigeants associatifs est souvent assimilée à une forme de professionnalisation, donc à une baisse de l'implication militante, comme si – dans les représentations – plus de rigueur de gestion, des stratégies et des organisations plus nettes, etc. venaient au détriment de la motivation, de l'engagement ou du Projet associatif. ». **Enfin, le terme même de « formation », réduit « à la française » à des stages, est totalement inadapté à cette notion de parcours et d'apprentissage dans la durée.**

**2) La nécessité de sérier et de différencier ce problème global :**

- une situation différente entre les grandes et les petites associations,
- une situation différente entre les associations qui n'ont pas de salariés, pour lesquelles la totalité de la charge repose sur les épaules de quelques dirigeants, voire un seul, et celles qui ont des salariés, en particulier un directeur salarié qui permet au moins une délégation des responsabilités de gestion,
- des difficultés plus ou moins grandes selon les secteurs,
- moins de difficultés pour les associations dont les bénéficiaires finaux sont membres de l'association (« auto service ») et celles dont les bénéficiaires sont externes (service pour le

- une situation tout à fait spécifique pour le renouvellement des fondateurs.

### 3) **Des processus dans la durée, plus que des recettes :**

Suite aux analyses de 2008, **douze champs d'actions ont été privilégiés et proposés** (voir description dans l'étude détaillée). Ces douze champs ne sont pas un catalogue de mesures à appliquer comme des recettes ; **elles font « système »** dans une démarche à reformuler par chaque association.

Si le problème global du « renouvellement et de la formation des dirigeants associatifs » est unanimement confirmé, il n'est pas aussi homogène qu'on peut l'imaginer. Il convient donc de le sérier en sous-ensembles si on veut collectivement le traiter dans la durée :

- différences selon les secteurs,
- différences selon la taille des associations,
- différences selon l'âge des associations,
- différences entre associations sans salariés et associations avec salariés.

### **Donc, un discours global ne peut avoir qu'un effet incantatoire, sans caractère véritablement opératoire.**

Certaines bonnes pratiques ont pu être identifiées, comme une durée des mandats inscrite dans les statuts de l'association. Lorsque cela est possible, cette pratique permettra un renouvellement automatique des dirigeants, et du même coup empêchera « l'appropriation » d'une association par son dirigeant. On constate que cette appropriation se traduit par une impossibilité de « passer le relais ». En effet, le renouvellement de l'équipe fondatrice de l'association peut devenir particulièrement difficile car certains dirigeants ont beaucoup de mal à trouver des successeurs qu'ils estiment compétents. Dans ces cas, certains dirigeants définissent l'association comme leur propre bien. Et de ce fait, le Projet de l'association devient généralement secondaire et ce genre de comportement peut condamner l'association. Cette pratique a d'autres vertus : la succession de personnes différentes aux postes de dirigeants amène une certaine richesse et de nouvelles idées. D'autres pratiques peuvent faciliter le renouvellement des dirigeants : le fait qu'un dirigeant se charge de trouver son successeur, et qu'il mette en place une période de transition et d'accompagnement ; la mise en place d'une rotation des postes, même informelle, peut avoir des effets très bénéfiques.

La moitié des dirigeants associatifs sont des retraités, ce qui n'est pas anormal compte tenu des contraintes de disponibilité inhérentes à la fonction de dirigeant associatif. Du coup, le passage à la retraite est une période très importante pour les nouveaux dirigeants associatifs. Lorsque celui-ci s'est déroulé dans de bonnes conditions, l'intégration dans le Monde associatif se passe souvent beaucoup mieux que pour des dirigeants encore frustrés par leur vie professionnelle ou continuant à regarder en arrière.

Si ces dirigeants associatifs retraités sont souvent passionnés, plus disponibles que les autres et souvent expérimentés, ils doivent prendre garde à ne pas laisser l'association « vieillir ». Le risque de gérontocratie est évident. Car il devient alors beaucoup plus difficile d'intégrer des personnes plus jeunes, qui ont elles aussi beaucoup à apporter à l'association.

En général, il apparaît que les dirigeants associatifs sont trop pris par les tâches courantes de l'association pour mettre en place une réelle politique de ressources humaines qui faciliterait dans de nombreux cas les problèmes évoqués. Bien souvent, le recrutement comme le renouvellement sont effectués « au feeling », selon les opportunités. **Il y a bien un art de la gouvernance associative, et cet art s'apprend.**

Comment faire pour avoir tous les atouts de son côté ?

Il nous semble que quatre points essentiels sont à mettre en avant :

1) Il faut rappeler que même si cela n'est pas toujours le cas dans les petites associations, **c'est le Projet associatif qui doit rassembler les personnes**, quelles que soient leurs générations ou leurs compétences. C'est aussi le rôle du dirigeant associatif de faire partager le Projet à tous les niveaux de l'association. Même si l'on constate que les bénévoles se situent de plus en plus dans l'action et moins par rapport au Projet, ils choisissent de s'investir ou non dans une association, et s'ils ne se sentent pas intégrés à l'association et à son Projet, ils peuvent choisir d'aller chercher ailleurs quelque chose qui leur conviendra mieux. Il en va de même pour les dirigeants. L'association doit donc travailler à être visible, à défendre sa cause, à la faire partager.



A titre d'exemple, certaines grandes associations étudiantes n'ont aucun problème pour recruter, chaque année des personnes motivées se succédant dans des responsabilités, sachant qu'elles pourront faire valoir cette expérience à l'avenir.

2) La formation des dirigeants associatifs, **dans sa dimension « gouvernance associative »**, est à généraliser impérativement. Nous sommes conscients que souvent ce n'est pas la priorité des associations, qui sont parfois débordées ne serait-ce que par leurs activités quotidiennes, et que cela revient à s'adapter à une professionnalisation que certains contestent, et qui vient parfois heurter leur militantisme. Mais professionnalisme et militantisme ne sont pas opposés ! Au contraire, les deux sont nécessaires pour défendre au mieux une cause. Malheureusement les formations en management associatif sont bien trop rares et méconnues. Les associations recherchent de plus en plus d'entrepreneurs sociaux, d'anciens patrons de PME... Même si certaines de ces personnes prennent effectivement des responsabilités associatives, d'une part il y a une différence avec le monde associatif, et d'autre part ce ne sont pas forcément les personnes qui se proposent naturellement aux postes de dirigeants. Des formations en management associatif ont pourtant des effets bénéfiques énormes, et notamment d'améliorer la gestion de l'association au quotidien et à long terme, de mettre en place des politiques de gestion des ressources bénévoles, ou de les formaliser, et surtout rassurer des personnes qui portent le projet de l'association dans leurs cœurs mais qui redoutent de prendre des responsabilités, ne s'y sentant pas préparées.

3) Il est possible d'envisager différemment le problème : s'il est difficile pour l'association de trouver une personne adaptée à une place vacante de dirigeant, c'est aussi parce que le profil recherché est très exigeant (multi compétences, disponibilité et militantisme !). Il est dans bien des cas possible de déléguer à d'autres niveaux une partie plus ou moins grande des responsabilités initialement prises en charge par les dirigeants, ce qui d'une part diminue les contraintes de disponibilité et de compétences, mais aussi permet d'amener des bénévoles à se responsabiliser.

4) Enfin, il faut que les dirigeants prennent du plaisir à l'être ! Car ces responsabilités sont coûteuses en temps et en investissement, et ne sont rétribuées que de façon symbolique. Il y a la satisfaction qui naît du Sens et de l'Utilité de ce qui est fait, la reconnaissance du travail accompli par les autres adhérents de l'association... Certains dirigeants parlent pourtant d'un sacrifice, leur travail étant dur mais nécessaire. D'autant plus que certains ont dû abandonner complètement ou n'ont jamais pu participer à l'activité première de l'association, qu'ils défendent autant qu'ils le peuvent. Ce qui est assez paradoxal.

**En conclusion, compte tenu à la fois de la pénurie relative de dirigeants et des difficultés de la gouvernance associative, la voie du « recrutement direct » externe se révèle dans la très grande majorité des cas comme une illusion. Dans ce cas, seule la voie de la promotion interne, plus lente, est réaliste. Ainsi, il nous semble que partant de la question du « renouvellement des dirigeants associatifs », en fait nous arrivons sur une problématique plus complexe composée de trois dimensions intimement liées :**

- Celle de la « formation continue » des dirigeants associatifs (dans sa composante généraliste de management associatif) .
- Celle de la « délégation », c'est-à-dire de la répartition des responsabilités et du fonctionnement collectif dans la gouvernance.
- Celle du « recrutement » avec tout ce qui y est associé : les sources de recrutement, les critères, la cooptation des nouveaux entrants, la parité, les processus d'intégration...

**Le renouvellement des dirigeants arrivera comme une conséquence, harmonieuse, d'un travail constant sur ces trois dimensions, très rarement comme la découverte de l'homme ou de la femme providentielle !**

**En résumé... neuf idées forces !**

Le bénévolat va globalement bien et n'est pas en situation de « crise » ; par contre, « la crise » de la Société, contrairement aux idées acquises, renforce les valeurs de solidarité, qui sont ainsi « naturellement » retrouvées.

Mais, compte-tenu du contexte et du nombre de problèmes sociétaux à prendre en charge, la nécessité de développer encore plus le bénévolat, quantitativement et qualitativement, est impératif. Nous ne pouvons jamais nous reposer sur nos lauriers !

La sociologie des bénévoles et les moteurs de l'engagement ont profondément changé. Si les responsables associatifs ne le comprennent pas et n'en tiennent pas compte dans leurs

pratiques réelles de gouvernance et d'animation, les bénévoles se détourneront des

**Projets Associatifs collectifs, au bénéfice d'un bénévolat plus direct, plus individuel, plus émotionnel et moins durable.**

*Bénévolat (au sens du don de temps) et engagement bénévole associatif, ce n'est pas tout à fait la même chose : le premier terme est une bonne introduction au second, il n'y mène pas nécessairement et automatiquement.*

*L'instrumentalisation du bénévolat n'est plus un risque ; elle est déjà à l'oeuvre. Il convient que le Monde Associatif ait une analyse partagée et une parole collective forte, qui tiennent bien sûr compte des réalités du contexte, en particulier économique, mais sans complaisance.*

*En parallèle à cette évolution sociologique, et en partie à cause d'elle, la question du renouvellement des dirigeants associatifs doit être posée, mais pas seulement en termes d'analyses, mais en terme « de chantiers » concrets et d'échanges de bonnes pratiques, par nature complexes et lents.*

*Le Monde Associatif et les bénévoles ne peuvent pas se contenter d'une reconnaissance « sympathique » de la part des acteurs de l'action publique, tant nationaux que territoriaux. La reconnaissance du tissu associatif (de sa richesse, de sa diversité et de sa capacité à innover) et celle des bénévoles constituent à l'évidence un autre « grand chantier », polymorphe mais prioritaire, interne et externe au Monde Associatif.*

*Il est nécessaire que les associations et les bénévoles connaissent davantage leur territoire et y situent mieux l'impact de leur action dans la durée. Des processus de connaissances partagées et de coopération inter associative doivent être développés. C'est d'ailleurs le sens de l'important travail entrepris par le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA).*

*Cette territorialisation de l'action bénévole devrait entraîner une volonté plus grande du Monde Associatif de développer des coopérations inter associatives au niveau territorial.*

XLVII Source : Associations: « L'Etat semble en panne de doctrine claire »

[http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/10/18/associations-que-veut-vraiment-l-etat\\_5202381\\_3234.html#7Y9oiJo2cT13yjQ1.99](http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/10/18/associations-que-veut-vraiment-l-etat_5202381_3234.html#7Y9oiJo2cT13yjQ1.99)

L'arrêt des emplois aidés fragilise les associations dans leurs ressources humaines et financières, expliquent Hugues Sibille et Viviane Tchernonog dans une tribune au « Monde ». De nouvelles manières de coconstruire l'intérêt général entre associations, citoyens, entreprises et Etat doivent voir le jour.

L'Etat ne s'est pas doté d'une vraie doctrine associative et reste sur une vision binaire (emplois productifs privés - emplois de service public). Il peine à intégrer les emplois d'utilité sociale associatifs dans une stratégie stabilisée.

Il faut repartir du modèle socio-économique associatif. C'est un système à trois composantes : un projet non lucratif d'utilité sociale, des ressources financières et humaines bénévoles et salariées, un mode d'organisation et de gouvernance citoyenne spécifique. Il existe une infinité de manières d'assembler ces composantes. La biodiversité associative est immense, au sein des quelque 1,4 million d'associations actives (enquête Insee 2014).

Les technocrates peinent à comprendre que le travail associatif est unique par un assemblage original de travail bénévole – de 14 à 16 millions de personnes – et de travail rémunéré, avec 1,8 million d'emplois salariés dépendant de l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (Acoss).

Trois questions sont à venir au-delà de celle des emplois aidés.

En premier lieu, les associations utilisant le statut de la loi de 1901 font-elles pleinement partie d'un ensemble plus vaste appelé économie sociale et solidaire, défini par la loi du 31 juillet 2014 et constituant un mode d'entreprendre spécifique ?

En second lieu, le territoire est devenu l'espace majeur de coconstruction de l'intérêt général. C'est une révolution culturelle qui implique de faire tomber des murs et d'inventer de nouvelles alliances entre les associations, les entreprises, la puissance publique et les citoyens.

En troisième lieu, la mesure de l'impact social et l'évaluation de l'utilité sociale sont devenues essentielles pour l'action associative.



---

La Fonda, l'Avisé et le Labo de l'ESS, conscients de cet enjeu, ont lancé une ambitieuse recherche sur ces questions.