

Gestion des effectifs : recueil de bonnes pratiques





Avertissement

Chers compagnons,

L'objectif de ce document est de récapituler et de formaliser les échanges qui ont eu lieu entre différents responsables des sections de l'ANMONM, en vue de traiter la problématique des effectifs qui est aujourd'hui la préoccupation majeure de la grande majorité de ces sections. Il s'agit d'un phénomène d'actualité dont la commission nationale Développement & Prospective s'est efforcée d'identifier les causes afin de leur apporter des solutions. Le contexte dans lequel est placée l'ANMONM, son fonctionnement propre et le mode opératoire adopté par la commission appellent trois remarques préliminaires importantes.

① - **Le présent document se veut une aide à la mise en place d'actions** dans les différents domaines qui ont été repérés comme concourant au maintien et à l'augmentation de nos effectifs : prospection, adhésion, accueil, motivation, fidélisation, mobilisation, rayonnement, etc. Il n'est en aucun cas une directive ou un modèle et doit être pris comme un recueil où puiser les bonnes idées des autres et proposer les siennes. Si nous parvenons à ce résultat, la commission aura atteint son objectif et l'association ne sera peut-être pas éloignée de gagner la partie, à savoir stabiliser, puis augmenter ses effectifs. Vous avez donc entre les mains un guide, pas un règlement : il s'agit de repérer les solutions pouvant être mises en œuvre dans votre section, pas de les adopter toutes !

② - La précision ci-dessus s'explique par deux considérations qui imprègnent tous les travaux de la commission :

✓ **le mode de gouvernance actuel de l'ANMONM consiste à prendre l'avis des compagnons et des sections pour enrichir la réflexion générale** et répondre du mieux possible aux besoins via la synthèse qui en est faite, pas à établir un « mode d'emploi type » qui en fait n'existe pas ; les réflexions enregistrées lors des regroupements régionaux sont, à ce titre, très utiles ;

✓ s'agissant des sections de l'ANMONM situées en France métropolitaine, en outre-mer et à l'étranger, il est évident que **leurs environnements ne sont pas les mêmes** et appellent des ajustements ; il apparaît même qu'il n'y a pas deux sections comparables et que les possibilités d'action sont à intégrer au cas par cas ;

③ - Ainsi les contextes diffèrent dans l'espace : **chaque section est donc invitée à communiquer la façon dont elle procède pour maintenir et accroître ses rangs**, car ses procédés pourront bénéficier à d'autres sections. Mais les contextes varient également dans le temps : nous voulons croire que l'ANMONM parviendra à redresser la situation -et mettons tout en œuvre pour cela- et que d'autres initiatives viendront bientôt pour répondre à un contexte à venir moins préoccupant que celui d'aujourd'hui. La conséquence en est qu'une mise à jour permanente du présent document est indispensable et que **les échanges inter-sections sont plus que jamais nécessaires**.

Pour toutes ces raisons, **la commission nationale Développement & Prospective qui se tient en permanence à votre écoute**, complètera et modifiera ce recueil de bonnes pratiques en tant que de besoin, sous la supervision du conseil d'administration de l'ANMONM.

Par avance et dans l'intérêt général : merci !

Bien à vous.

ANMONM, commission nationale Développement et Prospective

Toute reproduction - même partielle - de ce document est strictement interdite sans l'accord écrit de l'association. Diffusion interne à l'ANMONM.

GESTION DES EFFECTIFS : QUELQUES BONNES PRATIQUES



A



SUSCITER LES ADHÉSIONS

A.1 LES PROMOTIONS ANNUELLES

Elles sont communiquées par **décrets publiés au Journal officiel de la République française (JORF)** :

- ▼ les sections doivent avoir connaissance des promotions régulières semestrielles :
- ▼ obtenir la communication systématique par la préfecture pour les résidents du département...
- ▼ ...dans un délai court : 3 j maximum après le décret serait souhaitable...

▼ ...de toutes les promotions :

▼ militaires d'active et de réserve :

deux annuelles à dates fixes (1^{er} mai, 1^{er} novembre) ;

▼ civiles :

deux annuelles à dates fixes (15 mai, 15 novembre) ;

▼ avoir également connaissance des promotions exceptionnelles : à dates variables en fonction des événements (Jeux olympiques, catastrophes naturelles, exploits, etc.).

Le siège communique à chaque président de section -environ deux mois après la sortie des décrets- la liste des nommés et promus du département (civils et militaires de réserve) obtenue de la grande chancellerie.

A.2 HORS PROMOTIONS ANNUELLES

Recontacter les décorés qui n'ont pas répondu au premier appel (dans le cadre du § A.1) :

- ✗ à l'occasion de la remise de leur insigne ;
- ✗ lors d'un évènement convivial de la section (AG, Galette des Rois,...) : les inviter (ex. : décorés de l'année précédente) ;
- ✗ lors de la réception d'accueil en préfecture des nommés et promus de l'année (s'il y en a une).

Recontacter les décorés anciens non-adhérents (c'est une forme différente de relance) :

- ✗ soit parce qu'ils n'ont pas répondu au premier appel (dans le cadre du § A.1) ;
- ✗ soit parce qu'ils sont arrivés décorés dans le département / le pays.

Contactez les décorés très anciens non connus :

- ✗ pour les promotions trop anciennes, certaines préfectures et la chancellerie peuvent fournir des listes ;
- ✗ leur exploitation est délicate (déménagements, changements de coordonnées), mais a donné des résultats dans certaines sections.

A.3 MODALITÉS DE PROSPECTION



Classiquement, on envoie aux nouveaux nommés et promus :

- ✗ une lettre de félicitations invitant à adhérer ;
- ✗ un document de présentation de l'ordre / de l'ANMONM / de la section et de ses activités ;
- ✗ un exemplaire du bulletin de section (s'il existe, sinon c'est l'un des avantages d'en avoir un) ;
- ✗ un bulletin d'adhésion.

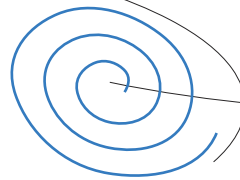
Un petit +

- ✗ inclure dans la lettre de félicitations une proposition d'aide à la cérémonie de remise d'insigne ;
- ✗ inviter à visiter le site Internet de l'ANMONM / le cas échéant : celui de la section ;
- ✗ joindre un exemplaire de la dernière édition de la revue nationale **Le Mérite** ;
- ✗ inviter à la prochaine manifestation de la section.





Prospection



Pour les décorés n'ayant pas répondu au premier appel :

- X remplacer la lettre de félicitations par une lettre de relance insistant sur les devoirs qui incombent au décoré et surtout ce que leur offre l'ANMONM ;
- X joindre, le cas échéant, un exemplaire du bulletin de section...
- X ...et un bulletin d'adhésion.

Certaines pratiques ont montré leur efficacité dans certaines sections :



1 X les adhésions au fil de l'eau ne sont pas à négliger : elles sont souvent le résultat de la mobilisation des compagnons autour de la responsabilité de chacun en matière d'adhésions nouvelles (le bouche à oreille !); des défis peuvent être lancés, par exemple :



2 chaque membre du comité recrute un compagnon dans l'année ;
 X passer avant tout envoi un coup de téléphone (du président, du délégué de secteur ou d'un compagnon connaissant le décoré), cela permet de faire un peu connaissance et d'annoncer l'envoi des documents en vue de l'adhésion (bien qu'il soit rare de détenir les coordonnées téléphoniques des nommés et promus de l'année...);



3 X envoyer le bulletin d'adhésion prérempli avec les quelques informations dont on dispose généralement : nom, prénom usuel, adresse, grade dans l'ONM, date du décret, ministère concerné qui figurent au JORF ;
 X certains - rares - destinataires jugent brutal de recevoir un bulletin d'adhésion au premier contact : une alternative possible consiste à ne l'envoyer qu'après, à ceux qui auront manifesté leur intérêt au premier envoi.

Un petit +

Adopter une approche adaptée à une catégorie particulière de décorés généralement peu portés sur les associations par manque de temps : ceux qui sont en activité professionnelle.

À ce sujet, il faut traiter un cas particulier :

- X les décorés que leur grande mobilité professionnelle empêche de s'engager dans une association : souvent des militaires d'active, des magistrats, de hauts fonctionnaires, des salariés de grandes entreprises, etc.

- X l'ANMONM a prévu une réponse à leur situation : qu'ils adhèrent au niveau du siège, qui les enregistrera sur un fichier spécial et informera la section de leur lieu de résidence de façon qu'ils soient gérés par elle au quotidien ; à chaque changement de ce lieu de résidence aura lieu un transfert administratif.

A.4 QUE POUVONS-NOUS OFFRIR ?



A.4.1. - Services

- ☆ Préparation à la remise des insignes ;
- X aide au cérémonial ;
- X recherche du (de la) délégué(e) du chancelier ;
- X formalités avec la chancellerie ;
- X acquisition des insignes : modèle ordonnance, réduction, insignes de boutonnière ;



- X qui inviter ?
- X cérémonie de remise des insignes : présence d'une délégation de la section, de son drapeau ;
- X documentation : plaquette de l'ANMONM « Règles et usages en matière de décorations » ;
- X le cas échéant : accès à l'annuaire de section ;

- X partenariats : Réserves citoyennes (Défense, Éducation nationale), comités divers (Centenaire de la Grande Guerre, ONACVG, ...)
- X accès aux structures de proximité, d'entraide et de solidarité de la section (secteurs intradépartementaux) ;
- X intégration dans les réseaux des compagnons, création de lien social, ...

- X l'ANMONM est une grande famille dont chaque membre détient la carte (mais pas une amicale, compte tenu de son objet).

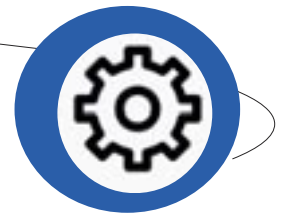


Des objets promotionnels de prestige

A.4.2. - Prestations

- X abonnement à la revue trimestrielle nationale **Le Mérite**, au bulletin de section ;
- X proposition de documents et d'objets promotionnels (catalogue sur le site Internet de l'ANMONM) ;

Accueil des nouveaux compagnons : MOTIVER, FIDÉLISER, MOBILISER



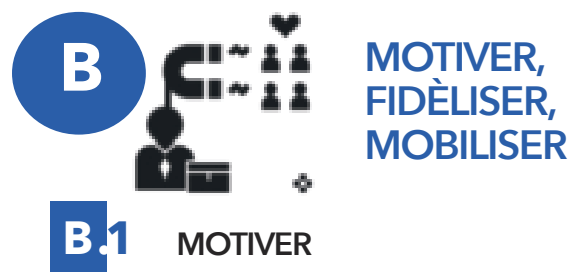
- X défiscalisation de la cotisation et des abandons de frais (reconnaissance d'utilité publique) ;
- X tarifs préférentiels de l'IGeSA, de l'ADOSOM,...
- X accès aux Maisons d'éducation de la Légion d'honneur ;
- X invitation aux manifestations de la section : cérémonies, conférences, dîners-débats, visites, voyages,...
- X aides exceptionnelles aux compagnons victimes de catastrophes naturelles ou d'évènements graves de la vie privée.

A.4.3. - Reconnaissance :

- X réception du brevet officiel du grade / de la dignité ;
- X autorisation d'en faire la mention écrite dans la correspondance et les documents privés ;
- X autorisation d'en porter les insignes ;
- X accès aux diplômes divers éventuellement délivrés par la section ;
- X participation à ses œuvres solidaires, caritatives et humanitaires.



Participation de Jeunes ambassadeurs de mémoire au congrès de Nancy



L'ACCUEIL DES NOUVEAUX COMPAGNONS

A.5

Leur témoigner un intérêt particulier pendant la phase d'adhésion :

- X courrier personnel du président de section à réception du bulletin d'adhésion ;
- X idem lors de l'envoi de la carte de membre ;
- X idem à la remise des documents de base : annuaire, dernier(s) bulletin(s) de section, statuts,...



Prévoir de les mettre à l'honneur en certaines occasions (les membres du comité ont ici un rôle à jouer !) :

- X objectif important : que le nouvel adhérent ne se sente pas isolé à la première rencontre !
- X lors d'un événement convivial (Galette,...) : inviter les nouveaux compagnons à se présenter ;
- X idem lors de l'assemblée générale ;
- X idem lors de leur première participation à une activité de la section ;
- X pourquoi pas une cérémonie qui leur soit spécialement consacrée ?
- X voir avec le préfet la possibilité de remettre les brevets lors d'une cérémonie d'accueil en préfecture.

Créer chez les compagnons nouveaux un **sentiment d'appartenance** qui leur donne envie de rester dans la section :

- X s'appuyer sur les valeurs fondatrices et l'historique de l'ordre national du Mérite ;
- X témoigner des marques d'estime aux compagnons récents, en public et en privé ;
- X les mettre en valeur dans le bulletin de section -s'il existe- ou dans « **Le Mérite** » en signalant les événements qui les honorent (ex. : rubrique « Nos compagnons sont à l'honneur », « Notre section est fière de... », « Performances »,...) ;
- X éditer un annuaire, le mettre à jour régulièrement (attention aux prescriptions sur la publication des informations du règlement de l'Union européenne n° 2016/679, dit RGPD = Règlement général sur la protection des données !) ;
- X prendre en compte les attentes spécifiques des compagnons en activité professionnelle.

Veiller à la proximité :

- X mettre en place un maillage du territoire avec des compagnons chargés localement d'une mission d'animation d'un secteur et de suivi des adhérents y résidant ;
- X objectif : connaître les bons et mauvais moments des membres, leurs besoins éventuels de reconnaissance ou d'aide ponctuelle ;
- X sensibiliser chaque compagnon - les nouveaux en particulier - au souci de l'exemplarité au sein de la collectivité et de l'image de l'ordre qu'ils sont censés donner.



PRÉSENCE SOUTIEN



B.2

FIDÉLISER

B.2.1. - Problématique

Dans la majorité des cas, la perte de fidélisation est la conséquence directe de l'absence de motivation ; il est donc prioritaire de tout mettre en œuvre pour **éveiller et maintenir l'intérêt des compagnons pour la section** et son animation : cette section doit leur apparaître comme étant **leur** section.

On observe que la fidélisation des compagnons est malheureusement compromise dans certains cas :

- X les adhésions « forcées », par amitié ou par reconnaissance : mais le temps dissipe ces motifs...
- X les retards de cotisation : relancer pour éviter la suspension conformément aux statuts ;
- X les compagnons inactifs : les faire participer, au moins une fois par an ;
- X le grand âge.

B.2.2. - Cas particuliers

Certaines catégories de compagnons doivent ainsi recevoir une attention particulière :

X les nouveaux adhérents :

⇒ éviter les départs souvent constatés dans les deux-trois premières années après l'adhésion : cf. § B.1. ;

X les compagnons en activité professionnelle :

⇒ comment prendre en compte leurs contraintes spécifiques de disponibilité et d'horaires ?

⇒ trouver des thèmes d'activités en relation avec leur travail ou leur hobby personnel ?

X les **compagnons peu, voire jamais présents** au sein de la section, dont l'absence n'est pas nécessairement synonyme d'indifférence ou d'hostilité (ils cotisent !) :

⇒ essayer de percevoir le motif de leur faible participation ;

⇒ à défaut de susciter leur intérêt, jouer la proximité en leur rendant visite, en leur téléphonant, etc.

X les « **grands anciens** » : motiver nos compagnons les plus âgés qui sont souvent très attachés à l'association mais ne



peuvent plus participer à ses activités, afin qu'ils ne soient pas tentés de démissionner (ou que leur entourage ne les y incite pas).

Pour conserver ces « grands anciens » :

⇒ se manifester auprès d'eux, leur rendre visite : pour leur anniversaire, à l'occasion d'un évènement familial (grand-père !)

ou autre (distinction, souci de santé) ;

⇒ commémorer (par un diplôme ? un parchemin ?) leurs dates de nomination / promotion / adhésion / leur fidélité (ancienneté) / s'ils deviennent doyens de la section,...



⇒ leur témoigner notre attention : friandises ou fleurs pour la fin de l'année, livre (solliciter des sponsors : collectivités territoriales, enseignes commerciales,...).

Un petit +

Dans le bulletin de la section, aménager une rubrique « Portrait » pour les compagnons anciens qui ont eu un parcours remarquable (en tenant compte des modesties et des jalousies potentielles...).

B.2.3. - Cas général

Pour tous les compagnons :

X organiser des manifestations conviviales uniquement entre compagnons, outre l'AG : Galette des Rois, anniversaire de création de la section / de l'ordre, repas de cohésion, réunion d'accueil des nouveaux, ...

X les inviter à participer aux congrès nationaux de l'ANMONM ;

X décerner des diplômes : bienfaiteur, ancienneté, anniversaire de leur adhésion,...

X les inciter à participer aux réunions inter-sections, le cas échéant en organiser.



- Attention ! Pour des questions d'image et de législation, l'ANMONM ne doit cependant pas apparaître comme une agence de voyage, un club-services ou une amicale !



B.3

MOBILISER

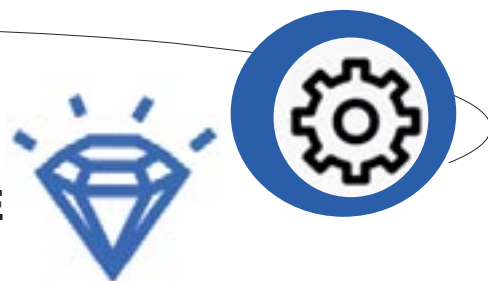
Bien intégrer les nouveaux compagnons :

X faire participer ceux qui s'y montrent disposés à l'organisation et au pilotage d'activités de la section : rédaction du bulletin, montage de conférences, visites, voyages,...

X créer chez eux un sentiment d'intégration réussie qui leur donne envie de s'investir dans la section.



RAYONNER, IMAGE, ACTIONS DE PRESTIGE



L'identification et la mobilisation des compagnons les plus aptes à participer à la vie de la section doivent être des priorités pour le président et son comité :

X selon les expériences et les compétences, charger certains de missions particulières : porte-drapeau, relations avec les unités militaires, les pouvoirs publics, etc.

X proposer à des compagnons d'intégrer les commissions départementales homologues des commissions nationales : Communication, Civisme, Éducation à la citoyenneté, Informatique, etc.

X repérer les compagnons susceptibles d'occuper une fonction de gouvernance dans la section, d'entrer à terme au comité, au bureau ;

X rechercher les talents propres à chaque membre et en tirer parti pour l'organisation des activités (ex. : relations médias, informatique, conférences).



C.1.1. – Valeurs fondamentales de l'ANMONM à rappeler

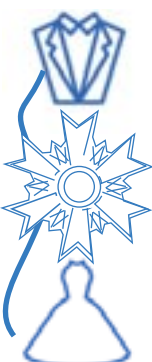


constamment et à mettre en pratique :

- X citoyenneté : civisme, civilité,...
- X solidarité : entraide, fraternité,...
- X mémoire : l'entretenir, l'expliquer,...

X universalité : l'ONM rassemble toutes les catégories socio-professionnelles (il a remplacé douze ordres ministériels) ;

X exemplarité : l'ONM est une distinction conférée par la Nation pour services à elle rendus ; il n'y a que deux ordres nationaux.



C.1.2. – Notre place dans la société :

- X présence aux cérémonies officielles : délégation, drapeau,...
- X proximité du monde combattant et des associations patriotiques ;



Cérémonie commémorative à l'ossuaire de Douaumont

X lien avec les autres ordres :

☞ organiser des événements communs : Soirée de la Bleue, Gala des ordres,...

☞ se concerter pour éviter de regrettables doublons : dates d'AG, Galette des Rois, événements, etc.

☞ certaines sections ont installé une coordination, en particulier sur les programmes et les plannings ;

☞ déclinaison des partenariats nationaux : (Jeunes) Sapeurs-Pompiers, INSERM (Institut national de la santé et de la recherche médicale), Croix-Rouge française, etc.

X autres partenariats : Meilleurs ouvriers de France, Meilleurs apprentis de France, Comités olympiques et sportifs,...

X démarches citoyennes : réserves de la Défense et de l'Éducation nationale, service civique, SMV (Service militaire volontaire), SNU (Service national universel), PMM (Préparation militaire marine),...

X actions en direction des jeunes générations : Prix de l'Engagement étudiant délivrés par certaines universités, jeunes handicapés, en rupture avec la société, détenus, etc.

Un petit +

Au final, l'ANMONM et sa section doivent être visibles, lisibles, représentatives et crédibles ; un point essentiel est le positionnement de la section qui doit être en phase avec son département : suivant qu'il est plutôt rural, touristique, industriel, tertiaire, « ubérisé »,... cela influencera l'implantation de l'État, le nombre d'établissements publics, la culture, la vie sociale, ... et la section devra s'y adapter.

C.2 ACTIONS DE PRESTIGE

C.2.1. – Vis-à-vis de l'environnement social :

- X montrer nos symboles : drapeau, minifanions, devise, insignes, macaron,...
- X installer un comité d'honneur de la section composé de personnalités civiles et militaires ;
- X donner à des voies publiques le nom de l'ONM (avec l'accord de la grande chancellerie !), de l'ANMONM ;
- X remettre des diplômes : aux partenaires fidèles, aux sponsors de longue date,...

- X décerner nos prix : Éducation à la citoyenneté, Civisme,...
- X participer à des campagnes nationales d'utilité publique (collectes et chantiers du Souvenir français) ;
- X soutenir par des dons les actions d'intérêt général : chiens d'aveugles, lutte contre des maladies,...
- X participer à des campagnes caritatives nationales : Banque alimentaire, Croix-Rouge française,...
- X instituer d'autres récompenses propres à la section : passeport enregistrant les Bonnes Actions pour les jeunes, diplômes particuliers,...

X exhiber les kakémonos de l'ANMONM / de la section lors des manifestations ;

X là où elle existe : valoriser l'École des Jeunes Porte-drapeaux.



Bannir du discours et du comportement les notions d'« élite » et d'« élitisme » qui non seulement ne correspondent pas à la réalité, mais ont aujourd'hui une connotation très négative.

C.2.2. – Par rapport aux compagnons :

X remise de décoration, de médaille : présence (délégation, drapeau), cadeau, réception,...

X événements de la vie : féliciter (naissance, mariage, ...), avoir des gestes (chocolats de Noël, bouquet, ...);

X remettre des diplômes d'honneur : ancienneté dans une fonction, au comité, dans la section,...

X obsèques : présence (délégation, drapeau), faire-part de décès, remise ou proposition d'une palme, d'une palmette ;

X communiquer : articles dans *Le Mérite* / dans le bulletin de section / sur le site Internet de la section ;

X commémorer les anniversaires : création de la section, 3 décembre,...

C3

LES CIBLES

C.3.1. – Pouvoirs publics :

X préfecture, sous-préfectures, ambassade, ONACVG (notamment : présence dans les listes du protocole pour les invitations) ;



X rectorat, DASEN (Direction académique des services de l'Éducation nationale), universités, établissements scolaires, SDIS (Service Départemental d'Incendie et de Secours), UDSP (Union Départementale des Sapeurs-Pompiers),

ADJSP (Association Départementale des Jeunes Sapeurs-Pompiers), centres de secours, centres d'intervention,...

X municipalités, agglomérations, ... (en particulier : figurer dans le catalogue des associations).

Un petit +

Tenir prêtes des présentations sur des thèmes qui nous sont propres et intéressent ces acteurs locaux :

la citoyenneté, les symboles de la République (drapeau, hymne national, devise, ...), etc. Leur proposer, par exemple, pour les cérémonies de remise des documents de naturalisation française en préfecture, pour la formation des fonctionnaires, pour des cérémonies particulières, etc.

C.3.2. – Autres :

- médias : demander une couverture systématique et des comptes-rendus des événements, leur adresser des communiqués à diffuser, organiser des petits déjeuners de presse,...



X Chambres de commerce, d'industrie, des métiers, de l'artisanat ;

X Comités régionaux / départementaux olympiques et sportifs.

Un petit +

Tenir prêtes des présentations sur des thèmes les concernant : le civisme, les incivilités et la violence dans le sport, l'acceptation et la reconnaissance du handicap,...

Un vrai +

Entretenir les contacts qui seront utiles aux commissions de la section :

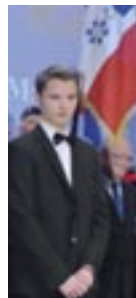


X pour trouver des candidatures aux prix Civisme-Citoyenneté : sapeurs-pompiers, gendarmerie nationale, Association des maires (le cas échéant : ruraux) du département, lycées et collèges, clubs sportifs,...



X pour l'entraide et les dons : les CCAS, les organisations caritatives (Banque alimentaire, Restos du cœur, ONG, ...), les CHU, les EHPAD, les unités militaires (soldats en OPEX, blessés des TOE),...

X pour entretenir la mémoire collective : le Souvenir français, « Ceux de Verdun »,...



Tout simplement donner envie, par son épanouissement personnel, de s'engager.

Exprimer sa fierté et son émotion à participer aux actions de l'ANMONM envers la jeunesse !

La dynamique conviviale d'un groupe engagé qui apprécie le " un pour tous et tous pour un " !

Un 1^{er} prix individuel national du Civisme

Association nationale des membres de l'ordre national du Mérite
Siège national : Hôtel national des Invalides - 129, rue de Grenelle - 75700 PARIS cedex 07
Tél. 01 47 05 75 92 - administration.generale.anmonm@orange.fr
Site internet www.anmonm.org