

**Zeitschrift:** NIKE-Bulletin  
**Herausgeber:** Nationale Informationsstelle zum Kulturerbe  
**Band:** 6 (1991)  
**Heft:** 1: Gazette

**Rubrik:** Organisations

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Les membres, les prestations et les changements

### Méthodes de marketing dans le recrutement des membres au sein des organisations à but non-lucratif – Un séminaire organisé par le Centre NIKE

Plus d'une vingtaine de participants représentant dix associations, sociétés et organisations différentes s'occupant dans notre pays de la conservation des biens culturels se sont retrouvés le 31 janvier et le 1er février 1991 au centre de formation Seepark à Thoun pour débattre d'un sujet aux aspects variés: Méthodes de marketing dans le recrutement des membres au sein des organisations à but non-lucratif. Ce séminaire organisé par le Centre NIKE avait pour but de permettre aux présidents des associations, aux responsables des secrétariats et des bureaux de discuter des problèmes actuels du maintien des effectifs, du recrutement des membres, etc. Ce séminaire a donné l'occasion aux participants d'écouter les exposés de Charles Giroud et d'Andreas W. Maurer du Groupe-conseil pour le management des associations (Universités de Fribourg et de Berne), deux spécialistes reconnus des caractéristiques particulières des organisations à but non-lucratif. C'est également à eux que l'on doit l'assistance scientifique et l'organisation technique de ce séminaire. Ce séminaire a bénéficié du soutien du projet 'Formation continue du PNR 16' du Fonds national suisse et du soutien de la Société de Banque Suisse que nous remercions d'avoir aimablement permis aux organisateurs de disposer gratuitement du centre de congrès Seepark témoignant ainsi de son soutien à la culture.

### Tâches et objectifs

Au printemps 1990, le Centre NIKE a mené une enquête parmi les organisations membres de l'Association de soutien au NIKE sur l'évolution des effectifs et le recrutement des membres au cours des années 1985 – 1989. Le résultat de cette enquête a démontré que les organisations et associations professionnelles ont noté au cours de cette période une augmentation continue de leurs effectifs alors que les associations dites 'grand public' ont enregistré, pour certaines, une stagnation, pour d'autres, un recul très net du nombre de leurs membres. L'objectif de ce séminaire était donc d'analyser les causes possibles de la diminution du nombre des membres, de réfléchir aux moyens d'intensifier le recrutement des membres, de mettre au point des méthodes permettant de prendre des mesures concrètes et de donner la possibilité aux participants d'échanger leurs expériences et de discuter du sujet de manière approfondie.

### Recrutement des membres et maintien des effectifs – un défi continu

L'exposé d'introduction sur le thème 'L'efficacité, condition sine qua non pour le succès du recrutement des membres

## ORGANISATIONS

dans les organisations à but non-lucratif' a tout de suite permis aux participants de comprendre qu'à l'heure actuelle il est vain de vouloir conquérir de nouveaux cercles et tranches de la population au moyen de campagnes publicitaires coûteuses et d'onéreuses brochures en papier glacé si on n'est pas capable, simultanément et de manière continue, d'évaluer les prestations de l'association ou de l'organisation en question par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée, de remettre en question les prestations de service et d'entreprendre régulièrement des modifications et si nécessaire des changements de cap de plus grande envergure. Pour tout le monde il est évident que la gestion des associations et des organisations – surtout de celles qui travaillent sur la base du principe de la milice – exigent beaucoup de toutes les personnes concernées. Les points faibles des associations sont généralement: l'organisation bureaucratique souvent pesante, l'important degré d'inertie, le manque d'esprit d'entreprise, la tendance à réagir plutôt qu'à agir (l'énumération pourrait être complétée à souhait). En outre, on note dans les associations et les organisations un nombre toujours plus important de problèmes comme par exemple, le refus croissant de cotiser, le manque de solidarité, le manque de disponibilité à participer aux activités, etc.

### Evolution de la société, esprit de l'époque et surabondance

Dans une première phase, 4 groupes de travail ont discuté des 'Causes et motifs du recul du nombre des membres'. Lors de la présentation et de la discussion en assemblée plénière des travaux réalisés en groupes, on a pu constater que les causes de ce phénomène viennent d'une part des structures internes des associations et des organisations mais également, d'autre part, de facteurs externes. Parmi les facteurs externes, on peut citer entre autres: l'évolution générale de la société, 'l'esprit de l'époque', la surabondance de toutes les offres possibles, le transfert des tâches des organisations à but non-lucratif sous la responsabilité de l'Etat, la mauvaise réputation des organisations dans l'opinion publique, la concurrence en partie mutuelle que ces organisations se font dans le domaine des subventions et des dons, la concurrence d'autres organisations (par exemple, les associations sportives), des médias et des flux d'informations. Parmi les points faibles et les problèmes au sein des organisations on peut citer entre autres: le vieillissement général des structures d'encadrement des membres, la tendance croissante à la formation de sous-organisations, la concurrence d'organisations à thème unique, des structures, des objectifs, des statuts et des noms surannés, une image personnelle faible, une information des membres insuffisante, des cadres trop peu dynamiques, des prestations de service en partie mal adaptées, etc. Enfin on a pu entendre

## ORGANISATIONS

à plusieurs reprises les participants à ce séminaire se plaignent que les associations ne se préoccupent pas assez de leurs membres et que ceux-ci ont du mal à s'identifier à l'association ou à l'organisation dont ils font partie.

### Solutions pour remédier aux points faibles sus-mentionnés

L'exposé d'introduction présenté lors de la 2<sup>ème</sup> journée a été consacré au sujet des 'Méthodes professionnelles de marketing pour le recrutement des membres dans les organisations à but non-lucratif'. L'orateur a particulièrement tenu à souligner le fait qu'une politique cohérente de marketing pour le recrutement des membres va bien au-delà d'une simple campagne de recrutement et donc doit reposer sur un concept bien défini. Vu sous cet angle, certaines organisations et associations devraient au moins se poser la question si le moment n'est pas venu de procéder à une nouvelle orientation de leur organisation pour l'avenir. Si on considère les notions de 'prestations de service, canaux de distribution, politique des prix, recrutement des membres, publicité pour les produits de l'association', etc. comme faisant partie de la politique de marketing, il est évident que ce travail représente une tâche très délicate pour les associations qui pour la plupart fonctionnent sur la base du principe de la milice.

Le deuxième travail en groupe s'est préoccupé des solutions pour remédier aux points faibles sus-mentionnés. Au cours de l'exposé et la discussion des résultats des travaux de ce groupe, la question a été posée si une intensification de la coopération entre les organisations à but non-lucratif et les organisations à but lucratif ne serait pas judicieuse et souhaitable. Au lieu de se plaindre de la concurrence et des préjudices encourus, il serait bon d'étudier dans quels cas des projets de coopération pourraient produire ce que l'on appelle des effets synergiques, ces projets et systèmes n'ayant qu'une chance réelle de bien fonctionner que si les deux parties peuvent en profiter mutuellement. Il serait par conséquent bon d'essayer de manière générale de supprimer l'appréhension qu'ont certaines associations à l'idée de lier des contacts que ce soit avec l'Etat et les autorités en général, avec les représentants de l'économie ou avec les 'méchants' médias. A cette occasion on a pu se livrer à la description de l'horreur que pourraient représenter certaines fusions. En fait, il s'agirait plutôt de considérer les choses sous un autre angle, par exemple, la fusion des secrétariats pourrait s'avérer positive et n'aurait pas forcément pour conséquences une perte d'identité pour les associations concernées.

### Adaptation, modification, nouvelles méthodes

La dernière partie de ce séminaire a été consacrée au thème 'Mise en place et application de nouvelles méthodes dans les organisations'. La réalisation de cette tâche difficile qui consiste à mettre à exécution de nouveaux processus nécessite la mise en place d'un service compétent responsable du projet. Lors de la conception d'un tel service, il convient de tenir compte des points suivants:

1. Vous devez compter dans tous les cas sur la résistance des personnes concernées car un changement est toujours synonyme d'incertitude.
2. Vous devez donc considérer l'adhésion des personnes concernées comme un objectif prioritaire et les intégrer au projet.
3. Développez tout d'abord chez vos collaborateurs une prise de conscience des problèmes, un examen de la carence de la situation actuelle.
4. Planifiez et organisez le déroulement du projet avec soin, définissez clairement et de manière compréhensible le rôle et les compétences de toutes les personnes concernées.
5. N'élaborez pas les concepts uniquement au sein de la direction mais intégrez au processus des collaborateurs représentant les divers domaines de votre organisation.
6. Préparez-vous à éventuellement voir des conflits et des luttes pour le pouvoir se créer lors de la recherche du consensus.
7. Vérifiez à temps dans les statuts les modalités des requêtes et des décisions.
8. La mise en place de nouvelles méthodes pose généralement des problèmes complexes, veillez à respecter le principe de la séparation: tout d'abord les questions fondamentales et ensuite les questions de détails.
9. Veillez à assumer votre rôle d'animateur social: faites en sorte de toujours respecter la participation des personnes concernées en étant ouvert aux demandes et aux questions.
10. Essayez de vous exprimer de manière toujours compréhensible afin que tous vos documents soient accessibles.

### Et ensuite?

Les participants à ce séminaire qui se sont tous montrés très motivés et actifs au cours des discussions ont certainement compris pourquoi une bonne politique de marketing intensive et continue dans le domaine du recrutement des membres décide de la bonne marche, de la stagnation, du recul et du déclin de certaines organisations. L'auteur de ce compte rendu est d'avis qu'il existe dans le domaine de la conservation des biens culturels des organisations et des associations dont l'existence est à l'heure actuelle en danger. Il appartient aux comités, aux secrétariats et aux commissions de ces associations d'analyser maintenant la situation et de prendre sans tarder à divers niveaux les mesures d'urgence nécessaires. Si une telle analyse n'est pas faite, il se pourrait que des organisations même très anciennes et tout à fait méritantes disparaissent avant l'an 2000. Il y a donc encore partout bien du travail à accomplir...

Vo

## Fiche signalétique: L'ASTFA

### L'Association Suisse des Techniciens des Fouilles Archéologiques

Cette association créée en 1972 compte à l'heure actuelle environ 170 spécialistes représentant tous les domaines de l'archéologie. L'abréviation souvent employée 'Grabungstechnikerverein' est donc fautive car les techniciens en fouilles ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble des membres. Des dendrochronologues, des plongeurs, des géomètres, des photographes et des archéologues sont également membres de cette organisation qui a, selon ses statuts, pour objectif '... la promotion de la formation et de la formation continue, l'échange d'idées ainsi que la collaboration au sein du personnel spécialisé en fouilles'.

L'ASTFA s'efforce de proposer une aide technique à ses membres sous forme de cours organisés régulièrement, d'informer ses membres grâce à un bulletin répertoriant les manifestations, les nouvelles parutions, les expositions et les cours et de les aider à trouver des emplois ce qui n'est pas toujours facile lorsque l'on désire entrer dans ce domaine professionnel spécialisé. Grâce à la collaboration avec l'Association des conseillers en orientation professionnelle et avec l'Association pour l'orientation professionnelle des universités, l'information dans ce domaine s'est améliorée et de nombreux jeunes désireux d'effectuer des stages d'essais ont pu trouver des places. – Contrairement à ce qui se passe dans d'autres organisations actives dans le domaine de l'archéologie, pour devenir membre de l'ASTFA, il faut exercer à temps complet une activité liée à l'archéologie ou à la recherche dans le domaine de la construction.

Il en va de même pour les cours spécialisés qui durent en général deux jours et ont pour but de favoriser les contacts entre les spécialistes en archéologie qui travaillent souvent seuls et isolés et de permettre les échanges de nouvelles découvertes et de nouvelles techniques de travail. Les cours et les manifestations sont souvent organisés en collaboration avec l'Association des archéologues cantonaux ou avec la Société Suisse de Préhistoire et d'Archéologie (SSPA). Le financement est assuré en partie par des fonds propres, en partie par les organisations sus-mentionnées ou comme cette année par une subvention du PNR 16. – L'ASTFA a accompli un pas décisif en 1989 en faisant reconnaître le métier de 'technicien/ne en fouilles archéologiques' par l'OFIAMT. La Suisse est le premier pays en Europe à reconnaître cette nouvelle profession. Pour obtenir le diplôme fédéral de cette spécialité, il faut avoir appris un métier de base, de préférence dans l'industrie du bâtiment, ou avoir obtenu la maturité. Il faut ensuite avoir passé quatre années de travail à temps complet à effectuer des fouilles ou des recherches dans le domaine de la construction et suivre parallèlement une formation professionnelle qualifiée, en règle générale en étudiant à titre personnel. L'examen final est organisé par l'Association suisse des archéologues cantonaux et l'ASTFA avec la collaboration

## ORGANISATIONS

de la SSPA et de l'Association des musées suisses (AMS). Le jeune diplômé peut alors diriger de manière indépendante des recherches archéologiques à vocation technique.

L'organisation interne de l'ASTFA est réduite à son strict minimum; sept membres du comité se partagent le travail courant, trois autres sont des membres permanents de la commission d'examen et organisent tous les deux ans le déroulement des examens. L'Assemblée générale qui a lieu chaque année au printemps décide des affaires et des activités de l'association. Un service archéologique est responsable chaque année de l'organisation de l'Assemblée générale; l'ASTFA veille à ce qu'elle se tienne chaque fois dans une autre région linguistique. Comme dans les autres organisations, la frontière linguistique pose des problèmes. Il n'est pas toujours facile d'établir les contacts nécessaires outre-Sarine, les conférences et les textes devant toujours être traduits. Malgré ces difficultés, notre association est en pleine croissance, nos jeunes collègues apprécient les possibilités que l'ASTFA offre dans le domaine de la formation continue et des contacts.

### Aspirations futures

Nous avons pour objectif primordial d'améliorer la formation de tous les types de professions que compte notre domaine d'activité. Contrairement à d'autres groupements professionnels, nous assurons notre formation essentiellement par la méthode 'Training on the Job'. L'organisation de séries de cours pourrait nous apporter un enrichissement appréciable. Pour compléter les cours réservés à un nombre limité de participants, il serait important de reprendre la diffusion de la brochure 'Grabungstechnik' afin de diffuser les nouvelles méthodes et techniques grâce à la parution de numéros à thèmes spécifiques.

Malgré les bons contacts que nous entretenons avec la section 'Grabungstechnik' de l'association allemande, il serait souhaitable d'intensifier les échanges au-delà des frontières et de donner la possibilité à nos membres de faire des stages saisonniers dans les différents pays d'Europe. – Mon troisième souhait serait que l'ASTFA reste une association pour laquelle les intérêts professionnels passent avant les intérêts de la corporation comme c'est actuellement le cas. L'ASTFA doit rester une association qui s'engage pour l'évolution positive d'une profession et donc de ses représentants et je souhaite qu'elle soit en mesure de fêter son 20ème anniversaire n'ayant peut-être pas atteint la perfection mais pouvant être fière de sa prospérité et de sa vitalité.

Thomas Kohler