

Université Toulouse II Jean Jaures  
Département Art&Com

- Juin 2016 -

\*\*\*

# Changements communicationnels et changements organisationnels

*Le cas de l'association Nature Midi-Pyrénées*

\*\*\*

Mémoire de professionnalisation présenté et soutenu pour l'obtention du Master 2  
Arts du spectacle, Communication et Médias  
Parcours Communication audiovisuelle et médias

**Marie Tiberghien**

Sous la direction de Monsieur Patrick Mpondo-Dicka

Université Toulouse II Jean Jaures  
Départements Art&Com

- Juin 2016 -

# Changements communicationnels et changements organisationnels

*Le cas de l'association Nature Midi-Pyrénées*

Mémoire de professionnalisation présenté et soutenu pour l'obtention du Master 2  
Arts du spectacle, Communication et Médias  
Parcours Communication audiovisuelle et médias

**Marie Tiberghien**

Sous la direction de Monsieur Patrick Mpondo-Dicka



## Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement toute l'équipe de Nature Midi-Pyrénées pour leur accueil, leur confiance et leur gentillesse. Nous remercions particulièrement Pascale Mahé, directrice de l'association d'avoir été à l'écoute de nos besoins et attentes pour mener à bien le stage ainsi que ce travail de mémoire. Nous remercions également Aurélie Nars pour son accompagnement quotidien et Camille Dyrda qui était présente du début à la fin malgré son congé maternité.

Nous remercions Patrick Mpondo-Dicka pour son suivi, ses conseils, et son écoute attentive dans toutes les phases de réalisation de ce mémoire.

# Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Partie 1 : Contexte professionnel</b> .....	<b>6</b>
I. Rapport de stage .....	6
A) Introduction .....	6
B) Le contexte .....	7
C) Activités de stage .....	11
II. Projet de recherche .....	21
<b>Partie 2 : Les changements communicationnels de l'association Nature Midi-Pyrénées à travers ses changements organisationnels</b> .....	<b>22</b>
I. L'association comme organisation .....	23
A) L'organisation .....	23
B) L'association .....	25
II. Communication et changement organisationnel .....	35
A) Le changement organisationnel .....	35
B) Le métier de chargé-e de communication .....	39
C) Communication et association .....	43
D) « Approches communicationnelles des organisations » .....	53
<b>Conclusion</b> .....	<b>71</b>
Bibliographie .....	73
Table des illustrations .....	76
Table des annexes .....	76
Table des matières .....	137
Résumé .....	139

# Introduction

Le métier de chargé-e de communication est aujourd'hui présent dans de très nombreuses entreprises. Celles-ci ont pris conscience de la nécessité de se faire connaître et d'avoir une stratégie de communication précise. Le métier de chargé-e de communication évolue sans cesse et doit s'adapter à tous les domaines. Dans le milieu associatif, c'est un poste assez peu répandu car très coûteux et n'étant pas directement finançable. Pourtant, certaines structures associatives comme l'association Nature Midi-Pyrénées ont fait le pari de développer ce poste dans leur équipe. C'est par une immersion de six mois, dans le cadre d'un stage en tant que chargée de communication, que nous avons découvert l'association Nature Midi-Pyrénées.

Le stage ayant été très riche, c'est grâce à nos observations que nous avons choisi cette structure associative comme terrain de recherche. Dès la publication de l'offre de stage, nous avons constaté qu'une chargée de communication faisait partie de l'équipe salariée de l'association. A travers de nombreuses discussions avec les membres de l'équipe de Nature Midi-Pyrénées et à travers les missions variées que nous avons effectuées, de nombreuses questions ont émergé autour de la problématique suivante : **comprendre les changements communicationnels de l'association à travers ses changements organisationnels**. Nous situons ainsi notre étude dans le domaine de la communication des organisations. Nature Midi-Pyrénées est une association avec une histoire et un réel ancrage dans la durée puisqu'elle a été créée en 1969. Il est essentiel de questionner son histoire, ses évolutions, ses changements organisationnels afin de comprendre les évolutions de la communication et du métier de chargé-e de communication au sein de l'association.

Afin de répondre à notre problématique, notre mémoire sera composé de deux parties. Une première partie de contextualisation professionnelle, comportant le rapport de stage, la présentation de la structure, de nos missions et du déroulement de notre stage. Cette partie débouchera sur le recensement des différents enjeux et objectifs de la recherche.

Notre deuxième partie sera décomposée autour de deux principaux axes qui mêleront éléments théoriques et éléments professionnels ayant émergés d'un corpus d'entretiens de professionnels. Les axes abordés, tels « l'association comme organisation » et « communication et changement organisationnel » nous permettront d'étudier les évolutions et les fonctionnements de la communication de l'association Nature Midi-Pyrénées à travers les évolutions de l'organisation elle-même. Ainsi, nous pourrions dresser quelques enjeux pour le futur de la communication dans le milieu associatif plus généralement.

# Partie 1 : Contexte professionnel

## I. Rapport de stage

### A) Introduction

Avant de présenter nos travaux de recherches dans le domaine de la communication des organisations appliquée aux associations, nous présenterons le stage que nous avons effectué durant une période de six mois. Ce rapport de stage permet de donner un cadre professionnel et de présenter le terrain de recherche.

L'émergence et la construction des problématiques de recherche se sont effectuées au cours du stage, par l'observation du fonctionnement de la structure d'accueil et par la pratique, grâce aux différentes missions qui nous ont été confiées. C'est pourquoi débiter le mémoire par une partie de rapport de stage nous semble le plus adapté. Ce rapport nous permettra de présenter la structure et les missions de stage avant de mettre en avant plusieurs questions auxquelles nous tenterons de répondre à travers la recherche.

Nous avons répondu à une offre de stage de l'association Nature Midi-Pyrénées, basée à Toulouse. Cette offre de stage a été publiée par l'association afin de répondre à un besoin dans le domaine de la communication. Nature Midi-Pyrénées est une association avec une équipe de salariés dont fait partie une chargée de communication. Cette personne partant en congé maternité, l'association cherchait un ou une stagiaire afin de la remplacer sur une période de six mois. L'offre de stage<sup>1</sup> ne précisait pas ce contexte de remplacement mais mettait en avant le travail collaborateur du stagiaire avec la directrice de l'association et de toute l'équipe salariée. Les différentes activités de la chargée de communication ont été réparties entre le stagiaire, le chargé de la vie associative, et le chargé d'étude SIG, informaticien. L'opportunité d'avoir de véritables responsabilités et un poste aux missions variées nous a beaucoup intéressée. D'autant que l'environnement d'accueil du stage était une nouveauté pour nous. Nous n'avions jamais eu d'expérience professionnelle ou personnelle dans le domaine associatif. Il s'agissait donc là d'une réelle opportunité. Après plusieurs contacts téléphoniques et un entretien, nous avons débuté le stage au sein de l'association Nature Midi-Pyrénées.

---

<sup>1</sup> Offre de stage en annexe p. 112

Dans une première partie nous présenterons le contexte du stage avec la présentation de l'association et la description du poste occupé durant toute la durée du stage. Dans une deuxième partie nous présenterons de manière plus précise nos différentes missions et nos expériences avec l'équipe de l'association. Ces deux axes nous permettront de dresser un bilan personnel et professionnel du stage, et de bâtir une problématique de recherche.

## **B) Le contexte**

### **Présentation de l'association Nature Midi-Pyrénées**

L'association Nature Midi-Pyrénées est une association Loi 1901 de protection de la nature. Elle a été fondée en 1969 et se compose aujourd'hui d'une équipe de vingt salariés aux compétences variées : des naturalistes en botanique, ornithologie, herpétologie, mammalogie, des spécialistes de l'aménagement du territoire, ainsi que des spécialistes des zones humides.

L'association est basée à Toulouse et agit sur tout le territoire de la région Midi-Pyrénées. Ses actions sont également relayées par des comités locaux en Hautes-Pyrénées et dans le Gers. Elle est dirigée par un Conseil d'Administration bénévole, une équipe salariée nombreuse, et comporte plus de 500 adhérents. Nature Midi-Pyrénées agit avec de nombreux bénévoles à travers plusieurs groupes : mammifères, lichens, botanique, herpétologique, ornithologique, et zones humides.

Les domaines d'intervention de l'association sont nombreux et définis dans ses statuts : Nature Midi-Pyrénées « a pour but d'agir en faveur de la protection de la faune et de la flore sauvages, ainsi que pour la préservation des milieux, notamment *via* :

- la réalisation de diagnostics écologiques et l'application de plans de gestion des milieux naturels,
- la demande et le suivi de mesures réglementaires de protection,
- le suivi des espèces et des milieux naturels,
- l'accompagnement des collectivités territoriales, des administrations et des particuliers, dans son domaine de compétence,
- la prise en compte de la nature et de la biodiversité dans les débats publics,
- la réalisation d'animations pédagogiques à l'environnement, d'expositions, de conférences et de colloques,
- la publication d'ouvrages naturalistes et d'outils de sensibilisation,
- des actions en justice »<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Art. 1<sup>er</sup> des statuts de l'association, en annexe p. 113



Afin de mettre en œuvre les objectifs de protection de la nature, l'association met en avant plusieurs axes dans son projet associatif. C'est notamment sur ces axes d'actions que Nature Midi-Pyrénées communique au grand public à travers sa plaquette de présentation :

- « **Sensibiliser** les jeunes et les adultes au respect de la nature en permettant à chaque adhérent de s'investir au sein de groupes thématiques ou locaux, en allant à la rencontre de tous dans les territoires et en intervenant auprès des établissements scolaires.
- **Faire découvrir** la nature de notre région en animant des sorties nature et des stages, en donnant accès au savoir naturaliste via notre Centre de ressources sur internet et en publiant ouvrages de vulgarisation et expositions pédagogiques.
- **Protéger** les espèces sauvages et leurs habitats en réalisant des inventaires de la faune et de la flore, en diffusant la connaissance naturaliste et scientifique, en assurant le suivi des sites et d'espèces sensibles et en menant, si nécessaire, des actions en justice.
- **Convaincre** les élus, l'administration, les professionnels de protéger ensemble notre environnement, en interpellant les décideurs sur toute atteinte aux équilibres naturels, en nouant des partenariats et en participant à des commissions et débats publics
- **Gérer** les espaces naturels pour pérenniser ou retrouver leurs richesses écologiques » en réhabilitant le fonctionnement naturel des milieux » en proposant des mesures réglementaires, des conventions de gestion » en mettant au point des techniques de gestion adaptées aux forêts, mares, prairies, rivières, etc. »<sup>3</sup>

Plus encore que ses actions, Nature Midi-Pyrénées met en avant l'aspect associatif et la volonté de regrouper les adhérents, les élus, mais aussi le grand public autour de la nature. Cela est notamment visible à travers le slogan de l'association : « Agir ensemble pour la nature » qui accompagne le logo de l'association dans les blocs de signature mail des salariés ainsi que sur le site internet de l'association. Nous aborderons plus précisément les outils de communication et la manière de communiquer de l'association dans notre partie consacrée à la recherche autour des questions de communication de Nature Midi-Pyrénées.



Figure 1 - Logo de Nature Midi-Pyrénées



Figure 1 - Slogan de Nature Midi-Pyrénées

---

<sup>3</sup> Plaquette en annexe p. 119

## Organisation de l'équipe salariée

Il nous paraît important de présenter de manière synthétique l'équipe salariée de l'association afin de présenter les différentes personnes avec qui nous avons évolués durant toute la période de stage. L'équipe de salariés est dirigée par la directrice Pascale Mahé et la directrice adjointe Aurélie Nars. L'équipe est répartie selon plusieurs « pôles »<sup>4</sup>, présentés dans l'organigramme mis à jour en mars 2016 :

- 5 salariés dont le référent direct est Pascale Mahé, directrice : le chargé de la vie associative Mickaël Nicolas, la chargée de communication Camille Dyrda, l'assistante chargée du secrétariat social comptabilité Myriam Lacour et l'assistant chargé des affaires financières Floréal Jourdain.
- Le « pôle zones humides » coordonné par Michèle Jund est composé des chargés d'études Lisa Moreno et Nelly Dal Pos et du chef de projet « CATeZH » Thomas Matarin.
- La directrice adjointe, Aurélie Nars, coordonne le « pôle territoires » composé d'une chargée d'étude Montagne Paz Costa, d'un chef de projet et conservateur de la « RNR Confluences » Mathieu Orth et d'une animatrice territoriale TVB Hélène Dupuy.
- Enfin, le « pôle biodiversité » est coordonné par le naturaliste Laurent Barthe et composé de nombreux chargés d'études : Gilles Pottier est spécialiste en herpétologie et biogéographie, Sylvain Frémaux en ornithologie, Pierre-Olivier Cochard en herpétologie et invertébrés, Emmanuelle Jacquot en mammalogie, Mathieu Menand en botanique et Alexandre Gatibelza chargé d'études SIG base de données.

Nous remarquons avec cette répartition des métiers en plusieurs « pôles », une forme de division de l'équipe. Toutefois nous avons constaté que chaque pôle interagit et travaille avec les autres. Dans le domaine naturaliste, de nombreux métiers se rejoignent. C'est notamment le cas du pôle zones humides qui fait appel aux naturalistes chargés d'études du pôle biodiversité pour l'inventaire des espèces présentes dans les milieux humides par exemple. Tandis que les chargés d'études de ces zones humides se consacrent à l'étude du milieu dans sa globalité (structure d'une rivière par exemple, évolution de celle-ci, etc.).

Il est également important de noter que l'équipe salariée travaille avec les bénévoles de l'association à travers plusieurs aspects. Mickaël Nicolas, chargé de vie associative fait le lien entre les bénévoles et les salariés au quotidien ou lors d'événements. Certains salariés réalisent également ce lien en co-animant les « groupes bénévoles » (mammifères, lichens, botanique, herpétologie, ornithologie, et zones humides) avec des bénévoles. Ces groupes permettent aux adhérents

---

<sup>4</sup> Organigramme en annexe p. 118

spécialistes et amateurs de se réunir autour d'ateliers de détermination d'espèces (pour les lichens ou la botanique) ou dans des ateliers de reconnaissance d'empreintes (pour le groupe mammifères par exemple). La rencontre et les échanges des bénévoles et des salariés se fait également lors de « sorties nature », « stages naturalistes », ou encore lors d'évènements, animations organisées par l'association et les comités locaux (Gers et Hautes-Pyrénées).

### **Poste occupé dans l'association**

A la suite de la réponse à l'offre de stage proposée par Nature Midi-Pyrénées, nous avons intégré l'association au poste de « Chargée de communication » pour une durée de six mois. L'intégration et l'entente ont été rapides et nous avons beaucoup appris au sein de cette équipe passionnée par leur métier : la protection de la nature. Le métier de chargé-e de communication impliquant tous les domaines d'actions de l'association, nous avons travaillé avec tous les membres de l'équipe sur de nombreux projets variés en lien avec la biodiversité et l'environnement. Nous avons été très vite considérée comme un membre à part entière de l'équipe où la confiance dans le travail nous a permis de beaucoup avancer.

Nous avons rencontré la chargée de communication Camille Dyrda de nombreuses fois, nous permettant de faire des points réguliers sur les missions effectuées et celles qui restaient à venir. Durant les quatre premiers mois de stage nous avons travaillé seule sur la réalisation des missions confiées habituellement à Camille Dyrda. Celle-ci étant revenue de son congé maternité deux mois avant la fin de notre stage nous avons ainsi travaillé ensemble. Les quatre premiers mois de stage ont été une réelle immersion dans le monde du travail, ici le monde associatif, avec de nombreuses responsabilités.

Nous avons remarqué une réelle prise de conscience des membres du Conseil d'Administration ainsi que des salariés du potentiel du métier de chargé-e de communication au sein d'une association. Nature Midi-Pyrénées, association régionale composée de nombreux bénévoles et salariés, forme une structure associative proche de celle d'une entreprise privée dans son fonctionnement et son besoin de rendre visible ses actions. Cela passant par le métier de chargé-e de communication, Camille Dyrda s'occupe de promouvoir les actions et les actualités de l'association via le site internet de l'association et sur les réseaux sociaux avec la page *Facebook*. Elle se charge également de la création et la mise en page des documents communicationnels de l'association : plaquette, panneau d'exposition, poster scientifique ainsi que de la communication événementielle. Nature Midi-Pyrénées organise quelques évènements qui demandent une réelle expérience en matière d'organisation événementielle. Tous les trois ans, l'association met en place dans une ville du territoire de Midi-Pyrénées les « Rencontres Naturalistes de Midi-Pyrénées ». Nous aurons l'occasion de présenter de manière plus précise cet évènement sur lequel nous avons activement participé pour l'année 2016. Dans le contexte de remplacement de la chargée de communication durant plusieurs mois, nous avons ainsi réalisé des missions variées s'inscrivant dans différents domaines de la communication : *community manager* pour

l'alimentation du site internet et des réseaux sociaux, infographiste pour la création par ordinateur et communication événementielle pour l'organisation du colloque « Rencontres Naturalistes de Midi-Pyrénées ». En plus de ces différentes activités, nous avons proposé à l'association d'introduire une dynamique audiovisuelle. Nature Midi-Pyrénées avait fait appel une fois à une entreprise de production audiovisuelle pour la réalisation de films sur des thématiques très spécifiques et à destination d'un public réduit (élus par exemple). Toutefois, l'association ne possède aucun film de présentation de ses actions, de ses acteurs ou de la nature midi-pyrénéennes. De par notre cursus universitaire et de nos expériences professionnelles nous avons, en plus des missions décrites dans l'offre de stage, proposé la création de modules vidéos pour donner une nouvelle visibilité à l'association.

### **C) Activités de stage**

#### **Missions**

Nous consacrerons cette partie à la description des différentes missions qui nous ont été confiées. Comme nous l'avons évoqué précédemment, nos missions ont été très variées. Nous avons travaillé avec les membres de l'équipe mais aussi avec d'autres structures comme le Conservatoire Botanique National des Pyrénées de Midi-Pyrénées (CBN MP) ainsi que des prestataires extérieurs comme plusieurs imprimeurs de Toulouse. Afin de décrire et présenter au mieux les travaux que nous avons effectués, nous présenterons les différentes missions par projet.

#### La Réserve Naturelle Régionale Confluence Garonne-Ariège :

Dès notre arrivée au sein de l'association, le 1<sup>er</sup> septembre 2015, nous avons eu une mission importante concernant la nouvelle Réserve Naturelle Régionale Confluence Garonne-Ariège. Cette mission consistait à réaliser le montage vidéo du film de présentation de la RNR afin de le diffuser le 12 septembre 2015 lors d'une fête d'inauguration.

Le projet de réserve naturelle sur le territoire de la confluence de la Garonne et de l'Ariège a été initié il y a 15 ans par les membres de l'association Nature Midi-Pyrénées. Le site se trouvant à quelques kilomètres au sud de Toulouse abrite une grande biodiversité à sauvegarder et c'est dans cette optique que Nature Midi-Pyrénées, et de nombreux partenaires, ont créé l'association ConfluenceS Garonne-Ariège. Cette association a permis aux communes se trouvant sur le territoire de la confluence, mais aussi à des acteurs locaux de préservation de la nature de s'engager dans le projet de réserve. Le 4 juin 2015, le site a été classé Réserve Naturelle Régionale (RNR) par le Conseil Régional de Midi-Pyrénées. L'association Nature Midi-Pyrénées, a été nommée pour la gestion de la nouvelle RNR. L'inauguration officielle, organisée avec le Conseil Régional s'est déroulée le 10 septembre 2015. C'est dans le cadre de cet évènement que nous avons réalisé une première mission pour la RNR : le montage du film dont les images et interviews avaient déjà été effectuées par quelques membres de l'équipe de Nature Midi-Pyrénées.

Nous avons dans un premier temps pris connaissance des images réalisées, ainsi que des attentes de l'association. La RNR étant nouvelle au moment de notre arrivée en stage, nous avons travaillé à la réalisation de plusieurs outils de communication de la réserve, en lien avec le Conseil Régional. Les missions se répartissaient sur plusieurs aspects de la communication :

- **Communication audiovisuelle** : réalisation de quelques prises de vues et montage du film de présentation de la RNR Confluence Garonne-Ariège, d'une durée de 20 minutes avec une première diffusion lors de la « fête de la Confluence » et diffusion sur le site internet et les réseaux sociaux. Nous avons également réalisé une version courte du film pour l'utiliser lors de réunions et présenter de manière plus synthétique la réserve. Le film comportait de nombreuses interviews de différents acteurs et membres de l'association ConfluenceS Garonne-Ariège afin de présenter le cheminement et l'aboutissement du projet de classement en RNR<sup>5</sup>.
- **Communication sur le web** : rédaction d'articles « actu » sur le site internet pour annoncer et présenter la journée de la « fête de la Confluence » et revenir sur l'inauguration officielle par le Président de Région en poste à ce moment-là, Martin Malvy. Nous avons également rédigé les contenus du nouveau site internet de la réserve (présentation de la réserve, des milieux naturels, de la biodiversité, de l'histoire de la réserve, du projet de classement en réserve, etc.).
- **Relation presse** : nous avons été en relation avec des journalistes locaux (Dépêche du Midi par exemple) pour la diffusion de l'évènement de la « fête de la Confluence » et avec les communes de la réserve en leur adressant un communiqué de presse sur l'inauguration de la réserve et sur la fête.
- **Communication graphique, PAO (publication assistée par ordinateur)** : nous avons réalisé la plaquette de présentation de la RNR en suivant la charte des Réserves Naturelles de Midi-Pyrénées<sup>6</sup>, ainsi que la création d'un modèle de Lettre d'information<sup>7</sup> afin d'informer de manière régulière sur les actualités de la réserve. Nous avons créé deux posters sur la réserve : un poster général de présentation de la réserve<sup>8</sup> et un poster de présentation de « l'observatoire photographique du paysage »<sup>9</sup>. Cet observatoire consiste à effectuer des séries de photos à partir de clichés déjà pris sur le territoire qui seront re-photographiés dans les mêmes conditions (points de vue, cadrage...) à des dates différentes. Il agit comme un système de veille sur les paysages et nous informe de leurs modifications.

---

<sup>5</sup> Film visible à ce lien : [https://www.dailymotion.com/video/x3aunfy\\_au-fil-de-la-reserve-naturelle-regionale-confluence-garonne-ariege\\_animals](https://www.dailymotion.com/video/x3aunfy_au-fil-de-la-reserve-naturelle-regionale-confluence-garonne-ariege_animals)

<sup>6</sup> La plaquette est visible en annexe p. 77

<sup>7</sup> Lettre d'information n°1 en annexe p. 79

<sup>8</sup> Poster en annexe p. 85

<sup>9</sup> Poster en annexe p. 86

Grâce à ce projet de communication autour de la RNR Confluence Garonne-Ariège, nous avons réalisé de manière complète les différents outils de communication de la réserve en travaillant avec le conservateur Mathieu Orth, et Aurélie Nars, directrice adjointe et coordinatrice du « pôle territoires ». Nous avons participé activement à l'élaboration d'une stratégie de communication en proposant différents outils comme la plaquette, la lettre d'information, le film et les articles sur internet.

#### La Cellule d'Assistance Technique à la gestion des Zones Humides de Garonne (CATEZH Garonne) :

La CATEZH Garonne est une cellule d'assistance technique, animée par Thomas Matarin, chef de projet CATEZH au sein de Nature Midi-Pyrénées. Il s'agit d'un outil territorialisé dont le rôle est d'accompagner les maîtres d'ouvrages dans la gestion de leurs zones humides. En plus de la réalisation de plans de gestion et de diagnostics, la CATEZH Garonne organise des journées techniques et des animations afin de présenter les sites en gestion et les enjeux de protection des zones humides dans la prise en compte de la biodiversité en milieux humides et aquatiques.

Dans le cadre de la CATEZH, nous avons travaillé avec Thomas Matarin, Michèle Jund, coordinatrice du « pôle zones humides » et Nelly Dal Pos, chargée d'étude. Après avoir découvert le travail du « pôle zones humides » dans le projet CATEZH, nous avons proposé à l'équipe de réaliser un film de présentation de la CATEZH Garonne. L'Agence de l'Eau Adour-Garonne est la structure qui a créé les CATEZH sur tout le bassin Adour-Garonnais. Elle a permis par la suite, grâce à son financement, de développer de nombreuses CATEZH, chacune agissant sur un territoire défini du bassin. La CATEZH Garonne agit sur un territoire de 1900 ha, sur le corridor Garonnais de Midi-Pyrénées. Pour permettre aux élus, aux gestionnaires de sites, aux membres et partenaires de la CATEZH Garonne de comprendre concrètement les actions et les rôles de la cellule d'assistance technique, nous avons proposé la réalisation d'un film. Contrairement au film de présentation de la RNR Confluence Garonne-Ariège, nous avons réalisé le film dans son entier : écriture d'un scénario, tournage et montage des images d'illustrations et des interviews. Ce film a été diffusé sur le site internet de la CATEZH Garonne, sur celui de Nature Midi-Pyrénées et relayé sur les réseaux sociaux<sup>10</sup>. Nous avons également découvert et utilisé l'outil Mailjet pour la création et l'envoi de campagne de *newsletters* à destination des membres de la CATEZH Garonne<sup>11</sup>.

Le travail que nous avons proposé autour de la cellule d'assistance technique nous a permis de réaliser une démarche réflexive autour d'un outil de communication audiovisuelle. Cet outil, à destination du grand public et des élus, permet de rendre visible les actions de la CATEZH d'une manière différente du site internet et d'utiliser l'audiovisuel pour rendre le message plus attrayant.

---

<sup>10</sup> Film visible à ce lien : [http://www.dailymotion.com/video/x3l8wx6\\_la-catezh-garonne\\_animals](http://www.dailymotion.com/video/x3l8wx6_la-catezh-garonne_animals)

<sup>11</sup> Deux *newsletters* réalisées : <http://l8hn.mj.am/nl/l8hn/1s0k.html> et <http://l8hn.mj.am/nl/l8hn/1lzhj.html>

### Plaquette « mécénat, partenaires » :

Grâce à la communication nous avons également découvert la manière dont Nature Midi-Pyrénées recherche des financements auprès d'entreprises privées. Nous avons eu pour mission de mettre à jour la plaquette destinée aux éventuels partenaires ou mécènes de l'association<sup>12</sup>. Cette recherche de financement est complètement gérée par la directrice, Pascale Mahé. Elle se charge de prendre des rendez-vous et de rencontrer des entreprises privées afin de présenter l'association et le partenariat qui pourrait se mettre en place. Le message passé par cette plaquette insiste plutôt sur l'idée de partenariat, d'un échange que sur un simple financement de l'entreprise. Nature Midi-Pyrénées propose des animations en nature pour sensibiliser l'équipe d'une entreprise aux enjeux de biodiversité. Elle présente à l'entreprise le moyen de participer à la protection de la biodiversité tout en créant une cohérence au sein de son équipe sur le sentiment d'agir concrètement sur la nature de leur territoire.

Dans le cadre de la réalisation de cette plaquette, nous avons suivi la directrice de l'association Pascale Mahé lors d'un rendez-vous avec l'organisation Coop de France, une grande coopérative qui regroupe d'autres coopératives agricoles sur le territoire de Midi-Pyrénées. Dans le cadre de l'engagement des entreprises à leur RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), Coop de France a mis en place un projet de sensibilisation autour du développement durable, incluant la biodiversité. Lors du rendez-vous nous avons découvert les enjeux de protection de la nature dans le monde agricole. Souvent en désaccord et en contradiction avec la protection de la nature, le milieu agricole ne prend pas assez en compte la biodiversité. Cette tendance est pourtant en train de changer ; le chargé du développement durable de Coop de France nous a démontré la volonté de certaines coopératives agricoles à adopter une nouvelle approche de la biodiversité sur leur exploitation. Afin d'obtenir une sorte de labellisation de protection de la nature, les coopératives agricoles peuvent ainsi gagner en visibilité et acquérir une image en accord avec les enjeux actuels de protection de l'environnement dans la transition énergétique.

Lors du rendez-vous, des propositions d'animation sur les exploitations agricoles ont émergé. Nature Midi-Pyrénées a présenté quelques espèces emblématiques et protégées des milieux agricoles qui serviraient d'accroche à la sensibilisation des acteurs du monde agricole. Toutefois, dans la richesse des propositions de partenariat auxquelles nous avons assisté, la recherche de financement s'est avérée infructueuse. Coop de France n'était pas dans une démarche de financement de l'association en contrepartie d'animations mais plutôt dans une démarche de partenariat qui pourrait être financée par l'Etat, la Région ou l'Europe.

Ainsi, malgré la démarche de RSE entreprise par Coop de France, nous avons noté la difficulté pour l'association d'acquérir un soutien financier direct de la part de fonds privés.

---

<sup>12</sup> Plaquette en annexe p. 87

### La Trame Verte et Bleue (TVB) :

La Trame Verte et Bleue (TVB) est un autre projet pour lequel nous avons travaillé sur plusieurs aspects : travail d'infographie avec la mise à jour de la plaquette de présentation et la mise à jour du « livret TVB », travail de communication audiovisuelle avec la création d'une version courte du film qui avait été réalisé par une entreprise extérieure de production audiovisuelle. La TVB est un outil d'aménagement du territoire à échelle régionale mais aussi nationale. Nature Midi-Pyrénées, ainsi que d'autres associations de protection de la nature, se sont ainsi appropriées cet outil avec pour objectif de maintenir et reconstituer un réseau écologique. Aurélie Nars, directrice adjointe de l'association et spécialiste des questions liées à l'aménagement du territoire travaille activement sur la TVB. Cela se traduit par des actions de sensibilisation, par la création d'expositions, de maquettes et autres outils de vulgarisation à destination des collectivités territoriales, des élus et des écoles. L'enjeu de la TVB est de veiller aux continuités écologiques souvent mises à mal par la construction d'autoroute sur des voies de migration d'espèces ou sur des aires d'habitats. En sensibilisant les acteurs locaux au maintien de la biodiversité régionale, l'objectif d'un aménagement du territoire responsable répond tout à fait aux objectifs de l'association en termes de protection de la nature. Le film réalisé dans le passé, d'une durée de 25 minutes, présentait la TVB dans son ensemble à travers des interviews d'élus. Cette version du film étant difficilement exploitable en réunion, en animation ou en présentation, nous avons remonté le film en une version courte d'environ 7 minutes, permettant de rendre le message plus percutant et plus direct.

### L'Epeiche du Midi :

L'Epeiche du Midi est une revue trimestrielle créée par Nature Midi-Pyrénées et envoyée à tous les adhérents de l'association. Cette revue est un outil important de l'association qui permet de faire le lien entre le travail des salariés et celui des bénévoles. La rédaction des contenus de l'Epeiche se fait par les bénévoles souhaitant proposer un article sur une thématique de leur choix liée à la nature mais également présenter les projets menés par les salariés. Nous avons activement travaillé sur le numéro 55 de l'Epeiche, de la réunion du comité de rédaction jusqu'à l'envoi du numéro aux adhérents. Notre mission sur ce projet a été de mettre en page entièrement l'Epeiche. Nous avons, en amont, proposé d'améliorer la mise en page lors du comité de rédaction. Ces propositions ont été bien accueillies et nous avons apporté notre propre contribution à cette revue. Nous avons notamment soumis une toute nouvelle mise en page du sommaire et de l'agenda à venir<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Exemple de modification de mise en page en annexe p. 89 et 90

Modification de la page sommaire et de l'agenda avec encadrés de couleurs différents pour chaque information afin de rendre la lecture plus fluide.



L'Epeiche comporte plusieurs rubriques :

- « Activité de l'association » : articles de présentation des projets menés par Nature Midi-Pyrénées.
- « Ensemble pour la nature » : actions menées par Nature Midi-Pyrénées mais aussi par d'autres associations de protection de la nature.
- « Zoom sur » : deux courts articles sur des espèces présentes en Midi-Pyrénées.
- « Activité de notre fédération » dont les articles sont rédigés par les membres de la fédération France Nature Environnement Midi-Pyrénées, dont Nature Midi-Pyrénées est membre.
- « Veille écologique » : actualités, évènements ou projets qui pourraient être néfastes pour la nature ou une espèce en particulier.
- « Rencontre avec... » : interview d'une personne active dans le milieu de l'environnement et de la protection de la nature.
- « Découvertes » : actions nouvelles, nouvelles espèces, etc.
- « Entre nous » : actualités des groupes bénévoles.

Autres projets de PAO (publication assistée par ordinateur) :

En termes de temps de travail et de nombres de projets réalisés, l'essentiel de nos missions portait sur la réalisation de mise en page et de création graphique. En plus des différents projets comme l'Epeiche, la plaquette de partenariat et les outils de communication divers pour la réserve naturelle de la confluence Garonne-Ariège, nous avons travaillé sur le projet des Listes Rouges Midi-Pyrénées. Il s'agissait de mettre en page plusieurs livrets comportant chacun une liste rouge d'une famille d'espèces. Une liste rouge hiérarchise les espèces selon leur risque de disparition, elle donne également des éléments afin de surveiller l'évolution de leur habitat, situation géographique, comportement, etc. Les listes rouges suivent une méthodologie précise définie par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN). Nous avons réalisé un total de cinq livrets, mis en ligne sur internet et distribués à des partenaires pour des réunions par exemple : liste rouge des oiseaux nicheurs, liste rouge des bryophytes (mousses végétales), liste rouge de la flore, liste rouge des champignons, et liste rouge des reptiles et amphibiens. Nous avons collaboré avec les comités scientifiques de chaque famille d'espèces et notamment l'équipe du Conservatoire Botanique National des Pyrénées de Midi-Pyrénées (CBNP MP) pour la validation des livrets avant l'envoi destiné à l'imprimeur.

Dans le cadre d'un projet de partenariat avec la mairie de Roques-sur-Garonne, nous avons également réalisé la création de panneaux présentant le lac Lamartine et la biodiversité située sur le site.

## Colloque « Les 5<sup>e</sup> Rencontres Naturalistes de Midi-Pyrénées » :

Les Rencontres Naturalistes de Midi-Pyrénées sont un événement créé et organisé par l'association Nature Midi-Pyrénées tous les trois ans dans différentes villes de Midi-Pyrénées. Elles se déroulent sur trois jours pendant lesquels des naturalistes, étudiants, ou toute personne intéressée par la nature échangent, débâtent autour des différentes disciplines (herpétologie, mammalogie, botanique, ornithologie, etc.). Ces rencontres permettent de dresser un état des lieux des milieux et espèces du territoire de Midi-Pyrénées en présentant des exemples d'actions, de projets d'amélioration et de valorisation des connaissances, de sensibilisation ou de vulgarisation pour permettre de mieux gérer et préserver les écosystèmes. Le colloque se compose de nombreuses communications orales, de sessions d'échange autour de posters scientifiques, de tables rondes et d'ateliers de travail.

Ayant débuté notre stage en septembre 2015, nous avons activement participé à l'organisation des 5<sup>e</sup> Rencontres Naturalistes de 2016, situées dans la ville gersoise d'Auch les 11, 12 et 13 février. Dans le contexte actuel faisant suite à la COP21, Nature Midi-Pyrénées a organisé pour ces rencontres une session spéciale de travail consacrée à la problématique de préservation de la biodiversité dans la transition énergétique.

Dans le cadre de l'organisation de ces rencontres, nous avons eu des missions très diverses. Nous avons réalisé le suivi complet de l'organisation du colloque en prenant contact avec les différents partenaires et prestataires. Nous avons notamment été en contact avec la mairie d'Auch pour la réservation de la salle, et avec des prestataires pour la location de chaises, du matériel de sonorisation de la salle, etc. Nous avons également été chargée de la recherche et de la réservation de l'hébergement de l'équipe de Nature Midi-Pyrénées pour les trois jours de colloque, ainsi que de la restauration. Nous avons participé à la création du formulaire d'inscription en ligne pour le public souhaitant assister à ce colloque ainsi qu'à l'organisation autour du programme officiel du colloque (organisation d'une soirée « Auberge espagnole » conviviale sur inscription, une autre soirée avec plusieurs balades de découverte de la nature et de la ville, etc.).

Concernant la création graphique, nous avons mis en page le programme du colloque et le document de séance comportant le résumé de chaque communication orale présentée lors du colloque. Afin de communiquer plus largement et d'inciter le public à s'inscrire à ses rencontres nous avons également créé des blocs signature pour chaque membre de Nature Midi-Pyrénées avec un lien direct vers l'inscription au colloque. Nous avons rédigé un communiqué de presse et créé une campagne de *teasing* sur les réseaux sociaux ainsi que sur le site internet de l'association.



**Marie Tiberghien**  
Chargée de communication  
05 34 31 97 91  
Nature Midi-Pyrénées  
14 rue de Tivoli  
31 000 Toulouse  
[Site web](#)



[Le programme](#) / [S'inscrire](#)

Figure 2 - Exemple de signature avec le logo du colloque

Nous avons collaboré avec la directrice de l'association sur le contenu et la réflexion autour des ateliers sur la thématique de la biodiversité face au changement climatique. Pour cela nous avons fait de nombreuses recherches bibliographiques. Afin d'attirer le maximum de public à cette session spéciale autour de trois ateliers (bois-énergie, énergie renouvelable et aménagement du territoire), nous avons également réalisé un film d'ouverture de la session spéciale. Ce film, principalement composé d'animations et de chiffres clés sur les différentes thématiques des ateliers avait pour but de présenter le contexte actuel de la prise en compte de la biodiversité dans la transition énergétique et de dresser plusieurs constats comme base de travail pour les ateliers. Nous avons ainsi présenté les atouts des énergies renouvelables et leur caractère indispensable à la sauvegarde de la planète dans la transition énergétique, tout en mettant en avant leur impact sur la biodiversité. Par exemple, les éoliennes placées sur des axes migratoires provoquent de nombreuses morts par collision d'oiseaux ou de chauves-souris. Les barrages fournisseurs d'hydroélectricité ont également un impact négatif sur les milieux aquatiques et sur les poissons. Ces différents constats permettaient ainsi de présenter tout l'enjeu de la session spéciale du colloque au public : se rassembler autour des ateliers pour proposer concrètement des actions à la nouvelle grande région Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon. Par ailleurs, le film a été alimenté par des interviews vidéo réalisées pendant les deux premiers jours du colloque. Nous avons fait le montage final du film le matin du dernier jour du colloque afin de le présenter en début d'après-midi pour lancer les ateliers<sup>14</sup>.

Pendant le colloque nous avons fait partie de l'équipe « STAFF » dans laquelle nous avons suivi tous les jours activement l'organisation générale et l'accueil du public afin de veiller au bon déroulement de l'évènement. Nous avons fait équipe avec la directrice adjointe Aurélie Nars dans le cadre de la réalisation des interviews vidéo afin de cibler les bonnes personnes à interviewer. En terme de fréquentation, le colloque a été une réussite puisque chaque jour nous avons accueilli entre 250 et 300 personnes. Nous avons réussi à mener à bien la vidéo diffusée en introduction de la dernière après-midi ; ce qui a permis de présenter les ateliers de la session spéciale et de donner un aperçu aux participants des thématiques à aborder.

<sup>14</sup> Film visible à l'adresse suivante : [http://www.dailymotion.com/video/x3tz6vb\\_session-speciale-climat-et-biodiversite-les-5e-rencontres-naturalistes-de-midi-pyrenees\\_animals](http://www.dailymotion.com/video/x3tz6vb_session-speciale-climat-et-biodiversite-les-5e-rencontres-naturalistes-de-midi-pyrenees_animals)

En plus des prises de vue réalisées pour les interviews du film d'ouverture des ateliers, nous avons également effectué de nombreuses prises de vue globale du colloque pour la réalisation d'un reportage. Nous avons fait le montage de ce reportage la semaine suivant l'événement afin de le diffuser sur les réseaux sociaux. Ce clip avait pour but de faire un retour en images de l'évènement et de remercier tous les participants ainsi que les partenaires.<sup>15</sup>

Notre travail de communication autour de cet événement nous a permis d'aborder un autre aspect de la communication : celui de l'organisation événementielle. Le travail sur le colloque s'est effectué tout au long du stage parallèlement à tous les autres projets de création graphique ou audiovisuelle.

---

<sup>15</sup> Clip reportage visible via le lien suivant : [http://www.dailymotion.com/video/x3tsgw6\\_les-5e-rencontres-naturalistes-de-midi-pyrenees\\_animals](http://www.dailymotion.com/video/x3tsgw6_les-5e-rencontres-naturalistes-de-midi-pyrenees_animals)

## Evaluation

Ce stage d'une durée de six mois nous aura permis une véritable immersion dans le monde associatif. Nous avons eu de nombreuses missions avec des responsabilités où nous avons fait des propositions écoutées et acceptées en matière de stratégie communicationnelle, que ce soit pour les créations audiovisuelles ou pour des stratégies plus globales. Nous avons intégré une équipe de salariés professionnels avec lesquels nous avons travaillé dans un cadre associatif particulier. L'association comportant une vingtaine de salariés, l'organisation de travail se rapproche beaucoup du fonctionnement des entreprises. C'est notamment à travers cet aspect, constaté très tôt au début du stage, que notre réflexion s'est portée dans le cadre de notre recherche. Nous reviendrons sur les questionnements et problématiques soulevés durant le stage dans notre prochaine sous-partie.

En termes de compétences acquises, nous avons développé nos connaissances en matière de graphisme sur les logiciels de PAO de la suite Adobe CS6 avec In design, Photoshop, Illustrator ainsi que le logiciel de montage Premiere Pro pour les réalisations audiovisuelles et le logiciel d'effets spéciaux After Effects. Ces différents projets nous auront permis de travailler sur des supports de communication particuliers avec des messages à diffuser, tout en étant confrontée à la dimension esthétique afin de rendre les outils de communication plus attrayants. Nous avons constaté que Nature Midi-Pyrénées agit dans de nombreux projets de protection de la nature et de l'environnement sur un grand territoire. La mise en avant des projets et la manière de communiquer ne passe pas tant par un message militant, mais plutôt par un message plus nuancé qui permet de rassembler tout public souhaitant agir pour la nature. C'est donc en cohérence avec le slogan « Agir ensemble pour la nature » que nous avons travaillé sur les productions d'outils de communication.

L'organisation de l'événement les 5<sup>e</sup> Rencontres Naturalistes de Midi-Pyrénées nous a beaucoup appris en matière de communication événementiel. Avec ce stage au sein de l'association Nature Midi-Pyrénées nous avons abordé de nombreux aspects du métier de chargé-e de communication : communication audiovisuelle, communication graphique, communication sur internet, communication événementielle ainsi que les relations presse avec quelques contacts journalistiques et la rédaction de communiqués de presse.

## II. Projet de recherche

### Problématiques et questionnements soulevés durant le stage

La présentation de nos missions et du stage à travers ce rapport nous permet de mettre en avant plusieurs particularités de l'association. Durant notre période de travail au sein de Nature Midi-Pyrénées nous avons observé son fonctionnement et ainsi soulevé des questionnements auxquels nous tenterons de répondre et d'explicitier dans notre recherche.

Tout d'abord la première particularité de l'association est la masse salariale. Nature Midi-Pyrénées emploie vingt salariés à temps plein ou à mi-temps. Cet aspect de l'association amène donc de nombreuses questions sur le financement de l'association, mais également sur le fonctionnement managérial, l'organisation entre les salariés, la hiérarchie, et donc le rapprochement avec le fonctionnement d'une entreprise privée. Nous le verrons dans la deuxième partie, la question du financement de l'association soulève également la question de l'indépendance de l'association en lien avec son projet associatif, son historique.

L'équipe de salariée de Nature Midi-Pyrénées peut se justifier par un nombre de projets importants et donc par un besoin de spécialistes naturalistes pour permettre de mener à bien tous les projets. Pourtant, une autre particularité émerge ; il s'agit de la présence de deux postes non finançables directement : un chargé de vie associative et une chargée de communication. Nous préciserons la dimension financière de ces postes plus loin. Les questions liées à la mise en place du métier de chargé-e de communication, de son appropriation par l'association et de sa définition seront également traitées dans notre recherche. Il s'agit là du point central de notre mémoire dont l'objectif est de comprendre comment une structure associative comme Nature Midi-Pyrénées voit le métier de chargé-e de communication, et de comprendre la manière dont la structure utilise la communication pour son projet associatif. Le fonctionnement organisationnel de l'association est à prendre en compte directement dans le traitement de ces questions puisqu'il est également intéressant de questionner le rôle de la communication dans le fonctionnement de l'association et dans les changements opérés au sein de la structure. S'intéresser à la communication d'une association permet de saisir les enjeux et les objectifs de l'association dans sa globalité. En créant des outils permettant de rendre visible l'association, la communication permet d'interroger l'identité profonde de l'association, mais également, de par les évolutions de ce type de métier, de comprendre d'une manière globale la communication en milieu associatif. La présence d'un chargé de vie associative permet également d'interroger le lien avec la chargée de communication. L'aspect humain, la personnalité de chacun sont également des éléments qui pourront être abordés afin de répondre aux objectifs de ce mémoire.

## Partie 2 : Les changements communicationnels de l'association Nature Midi-Pyrénées à travers ses changements organisationnels

Avant de débiter notre étude autour de deux grands axes, à savoir : l'association comme organisation et la communication et le changement organisationnel, il convient de présenter notre méthodologie. Comme nous l'avons expliqué précédemment, il semble plus pertinent de débiter ce mémoire par une partie de contextualisation professionnelle de rapport de stage, afin de bien comprendre les missions confiées en tant que chargée de communication. La première partie nous a permis de présenter la structure associative et ainsi de faire émerger plusieurs questionnements. Cette deuxième partie se consacre plus précisément au domaine de la recherche afin de répondre aux interrogations et de comprendre le fonctionnement de la communication dans le milieu associatif.

Pour répondre au mieux à notre étude, nous avons pris le parti de mêler les éléments théoriques et les éléments de terrain au sein des différents axes et non pas de les traiter de manière différenciée. Cette méthodologie nous permet de mettre en regard de manière constante les constats théoriques avec la réalité observée et analysée au sein de l'association Nature Midi-Pyrénées. Il s'agit d'une « confrontation permanente entre savoir local (catégories indigènes) et savoir global (concept abstraits) »<sup>16</sup>. Nous baserons notre étude sur l'association Nature Midi-Pyrénées afin de dégager quelques éléments généraux au milieu associatif français. L'analyse du fonctionnement de l'association Nature Midi-Pyrénées se base sur un corpus d'entretiens de quatre professionnels. Notre méthodologie d'entretien s'est construite sur la méthode de « l'entretien compréhensif » de Jean-Claude Kaufmann<sup>17</sup> afin de permettre aux professionnels de parler librement sur les différentes thématiques abordées et de faciliter un échange, une discussion. Nous avons préparé en amont une grille d'entretiens semi-directifs avec les thèmes traités développés en quelques questions. Nous avons abordé les mêmes thèmes avec tous les interviewés afin de faire ressortir des éléments communs, ou contraires, pour tenter de répondre au mieux à nos propres interrogations de recherche. Nous avons choisi d'interroger la directrice de l'association, Pascale Mahé, le chargé de vie associative, Mickaël Nicolas, la chargée de communication, Camille Dyrda, et l'ancien chargé de communication de l'association, Antoine Gaillard. Pour ce dernier entretien, nous avons adapté la grille d'entretien tout en conservant les mêmes thèmes car Antoine Gaillard n'est plus chargé de communication à l'association depuis près de deux ans. Le choix de réaliser son témoignage nous permet ainsi d'obtenir la vision de deux personnalités différentes sur le même travail.

---

<sup>16</sup> KAUFMANN, Jean-Claude, *L'entretien compréhensif*, (2011), Paris, Armand Colin, coll. « 128 », sous la direction de François de Singly, 3<sup>e</sup> édition, 2014, p. 84.

<sup>17</sup> Ibid.

Ces entretiens formant notre corpus principal, nous serons également amenée à étudier quelques éléments de productions communicationnelles comme les différentes versions de la plaquette de présentation de l'association ; ceci dans l'optique de repérer les changements, s'il y en a, dans la manière de communiquer et de présenter la structure.

## I. L'association comme organisation

Avant de débiter l'étude de la communication de l'association Nature Midi-Pyrénées à travers son fonctionnement organisationnel, nous allons étudier dans cette partie l'association en elle-même. Nous définirons le concept d'organisation ainsi que celui d'association afin de considérer l'association comme étant une organisation à part entière.

### A) L'organisation

Dans les actes d'un colloque sur les « Nouvelles tendances en communication organisationnelle » organisé à Ottawa en 2009, l'universitaire Jean-Luc Bouillon se penche sur la problématique suivante : « Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication »<sup>18</sup>. Il s'attache à comprendre en quoi la communication devient « constitutive » de l'organisation. Pour cela il met en regard de nombreux concepts croisant les domaines de l'organisation et de la communication. Ses recherches nous permettront de dresser un certain nombre de concepts afin de mieux envisager notre propre objet d'étude. Dans cette partie nous nous attacherons à rester au plus près du domaine de l'organisation, et nous développerons par la suite ce qu'il nomme « les Approches Communicationnelles des Organisations »<sup>19</sup>.

Selon Jean-Luc Bouillon, l'organisation se définit comme suit :

« (...) l'organisation peut être vue comme un *résultat*, c'est à dire comme une structure sociale au sein de laquelle les acteurs se situent, agissent et interagissent, mais aussi comme un *processus* évolutif, en construction continue, au travers des actions et interactions des individus qui la constituent. »<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> BOUILLON, Jean-Luc, *Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation*, (2009), Actes du colloque « Nouvelles tendances en communication organisationnelle », 77ème Congrès de l'ACFAS, Université d'Ottawa.

<sup>19</sup> Ibid. p. 8

<sup>20</sup> Ibid. p. 1



L'organisation vue comme un « *processus évolutif* » est une idée très intéressante dans la mesure où l'organisation est, par définition, amenée à s'organiser autour de faits, d'actions, qu'elle mènera dans un but précis, tout en étant capable et contrainte d'évoluer, de changer. Nous étudierons cet aspect de l'organisation dans notre partie consacrée au concept de changement organisationnel. Il est également à noter dans cette définition de l'organisation l'importance de l'aspect social avec la prise en compte de l'humain dans sa composante communicationnelle. C'est notamment à travers cette composante communicationnelle que Bouillon développe d'autres concepts : celui de « *conversation* » et de « *texte* »<sup>21</sup>. Une organisation se forme grâce à la co-construction et la volonté d'une ou plusieurs personnes mettant en commun des objectifs. Ces objectifs étant ensuite eux-mêmes mis en œuvre par les échanges entre les différentes personnes constitutives de l'organisation. Ces échanges sont notamment le fait de *conversations*, de « discussions informelles, mais aussi [de] réunions, négociations ». Mais l'organisation n'est pas uniquement le fait d'échanges oraux puisqu'intervient également de manière étroitement liée, le concept de *texte* défini comme l'ensemble de « mots et de phrases ordonnancés de manière cohérente, qu'il se présente à l'écrit ou à l'oral ». Celui-ci permet « le cadrage de l'organisation, sa description, son interprétation » visible à travers les « statuts légaux » de l'organisation par exemple. Ces deux concepts de *conversation* et *texte*, d'apparence évidente, permettent d'inscrire l'organisation comme un système social à part entière.

Ces différents éléments théoriques précisés, il ne faut toutefois pas mettre de côté la dimension économique et politique formant un contexte d'existence et un cadre d'évolution importants pour l'organisation. C'est dans cette optique que Bouillon replace la dimension de « *finalités organisationnelles* »<sup>22</sup> dont dépend toute organisation. Créée dans un contexte social, politique et économique précis, toute organisation agit pour des objectifs, des finalités. C'est en cela qu'elle « *constitue une entité téléologique* »<sup>23</sup>. Au-delà, donc, de la dimension sociale et communicationnelle de l'organisation formant des interactions multiples entre les acteurs de l'organisation, il y a bien l'émergence d'un contexte, d'une situation, qui inscrit l'organisation dans un monde précis.

Le modèle associatif s'inscrit complètement dans ce cadre d'organisation puisque l'association se définit clairement dans la loi de 1901, rapportée par Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager les bénéfices »<sup>24</sup>. Dans cette définition nous retrouvons une fois encore le concept de *finalité organisationnelle* et d'*entité téléologique* dans le sens où l'association a bien un « but » qui se distingue de celui des

---

<sup>21</sup> Ibid. p. 3

<sup>22</sup> Ibid. p. 6

<sup>23</sup> Ibid. p. 6

<sup>24</sup> LAVILLE, Jean-Louis, SAINSAULIEU, Renaud, *L'association. Sociologie et économie*, (2013), Paris, Fayard, coll. « Pluriel », 2013, p. 7

entreprises privées puisqu'elles n'ont pas un but lucratif.

Nous allons voir plus précisément dans la suite de ce mémoire, le fonctionnement de l'association de manière générale avec des auteurs comme Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, puis le fonctionnement organisationnel de l'association Nature Midi-Pyrénées en s'appuyant sur les entretiens professionnels.

## **B) L'association**

Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, tous deux chercheurs et sociologues, ont consacré plusieurs de leurs ouvrages au milieu associatif et à l'association dans ses dimensions sociales, économiques et politiques. Nous baserons notre étude sur leurs recherches afin de bâtir les bases et de proposer des concepts importants pour la compréhension et l'appréciation de notre objet d'étude. Nous présenterons également certains concepts de Thierry Libaert, expert en communication des organisations, et Jean-Marie Pierlot, expert en communication associative. Une fois ces éléments apportés, nous étudierons l'association Nature Midi-Pyrénées dans toute sa dimension organisationnelle afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique à savoir la compréhension et l'étude des changements communicationnels de l'association à travers ses changements organisationnels.

Comme nous l'avons vu dans la définition d'une organisation, celle-ci est régie par sa dimension sociale mais également politique et économique. Nous pourrions même aller plus loin avec l'association, qui se situe également dans cette définition. L'association orientée vers son action d'intérêt général – par définition « à but non lucratif » – permet son inscription dans ce que nomme Laville et Sainsaulieu la « sphère privée » et la « sphère publique »<sup>25</sup>. Une association permet de créer du lien, de rassembler autour d'un but commun différentes personnes pouvant s'impliquer dans les actions de l'association. C'est en ce sens qu'elle se situe dans la « sphère privée ». Mais ses actions publiques, sa représentativité face aux pouvoirs publics la positionnent également dans la « sphère publique ». Nous reviendrons plus précisément sur ce point avec l'association Nature Midi-Pyrénées. L'inscription des associations dans ces deux « sphères » leur permet une existence pérenne et un ancrage important dans la culture et la société française. Mais cette inscription dans la durée indique également une adaptation des associations à la société et aux évolutions économiques et politiques du pays dans lequel elles agissent.

Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot situent les associations dans l'économie sociale et solidaire avec les fondations, les coopératives, etc., afin de quantifier leur poids dans la société et l'économie française. « Au sein de ce secteur, les associations représentaient 83% des établissements en 2011 et près de 77% des salariés ». Au-delà de ce secteur, les associations font partie intégrante de

---

<sup>25</sup> Ibid. p. 28

la dimension économique dans le pays dans lequel elles agissent. En France, « l'emploi associatif représente près de 1 emploi sur 10 du total »<sup>26</sup>.

Revenons plus précisément à l'association Nature Midi-Pyrénées dans son fonctionnement organisationnel. Il s'agit d'une association de protection de la nature qui, forte d'une vingtaine de salariés, agit sur le territoire de Midi-Pyrénées. Elle répond aux quatre critères définissant les associations à but non lucratif, précisés par Jean-Louis Laville<sup>27</sup>, à savoir : une « organisation formelle », indépendante dans le sens où « elle possède sa structure propre de décision », elle « ne distribue pas de profit à ses membres ou à ses responsables », ce qui lui confère le critère de « non-lucrativité », et pour finir elle existe notamment par la « participation volontaire en termes de bénévolat, de dons en temps ou en argent. ». Nous aborderons plus précisément ces différents critères à travers les dimensions sociales, économiques et politiques.

### **Dimension sociale de Nature Midi-Pyrénées**

Nous choisissons de débiter notre étude par la dimension sociale de l'association Nature Midi-Pyrénées puisque c'est par cet aspect-là que nous avons découvert l'association. Au vu des missions à effectuer, nous avons très vite été immergée dans l'organisation de l'association avec les différents salariés. A travers la dimension sociale et le fonctionnement managérial nous avons aperçu des similitudes avec le monde de l'entreprise (hiérarchie, management), le projet associatif restant tout de même prégnant dans toutes les actions. Ce rapprochement avec le fonctionnement d'entreprise sera complété dans la dimension politique et économique de l'association.

La dimension sociale, et le lien humain, sont des points essentiels sur lesquels communique l'association Nature Midi-Pyrénées puisque, sur son site internet, elle valorise l'action des bénévoles et des adhérents :

« Comme toute association, Nature Midi-Pyrénées vit et agit avant tout grâce à ses membres dont le soutien, qu'il s'exprime par la simple adhésion ou bien par la participation à diverses actions, est le meilleur garant de notre force et de notre légitimité. »<sup>28</sup>

Cette idée selon laquelle les adhérents forment la « force » et la « légitimité » de l'association est également très forte dans les entretiens professionnels. Pourtant, Nature Midi-Pyrénées cherche à

---

<sup>26</sup> LIBAERT, Thierry, PIERLOT, Jean-Marie, *Communication des associations*, (2014), Paris, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2014. p. 9. Chiffre repris de la publication de Recherches & Solidarités, *La France associative en mouvement*, 10<sup>e</sup> édition, octobre 2010.

NB : Chiffre identique dans ce même rapport actualisé en 2015.

<sup>27</sup> LAVILLE, Jean-Louis, *Politique de l'association*, (2010), Paris, Editions du Seuil, 2010, p. 190.

<sup>28</sup> Source : site internet de Nature Midi-Pyrénées : <http://www.naturemp.org/-Comment-adherer-.html>

recruter toujours plus d'adhérents car il s'agit là de leur principale faiblesse : le manque de nombreux adhérents. A l'échelle régionale, l'association regroupe environ 500 adhérents ce qui est peu au regard du territoire. Pascale Mahé, directrice de l'association, a conscience du « poids » que représentent les adhérents dans la légitimité de la structure vis-à-vis du grand public mais également des pouvoirs publics. En effet, dans son entretien, elle précise : « (...) c'est sûr que si on avait 5 000 adhérents derrière, quand on irait voir le préfet on aurait plus de poids »<sup>29</sup>. Toutefois, dans le budget de l'association, la part allouée à l'action bénévole est considérable comparativement à ce qu'apportent financièrement les adhésions :

« Les bénévoles représentent une part de notre budget très très importante en terme de bénévolat valorisé. Mais ce ne sont pas du tout les cotisations qui aident au financement. Les adhésions représentent environ 8 000 € de notre budget sur environ 1 million de budget annuel. Par contre, si on regarde le nombre de jour travaillé par les salariés et les bénévoles, on est à peu près à égalité. L'activité bénévole représente presque la moitié de notre activité, c'est donc très important. »<sup>30,31</sup>

Au regard de la dimension sociale, la prise en compte du bénévolat est donc très importante. C'est également un élément fort qui ressort de l'entretien de Mickaël Nicolas, chargé de vie associative. Il explique notamment avoir découvert l'association par l'action bénévole dans laquelle son implication lui a permis, par la suite, d'intégrer l'équipe salariée de Nature Midi-Pyrénées. Il ajoute que « les bénévoles sont là, non pas forcément pour répondre à un besoin de l'association mais plutôt pour proposer des projets. Du coup, c'est vraiment valorisant de pouvoir créer des projets ensemble et de voir qu'il n'y a pas de limite (...). A partir du moment où on est plusieurs à vouloir mener un projet, derrière les salariés chargés d'étude mettent tout en œuvre pour que ça se fasse (...) »<sup>32</sup>. Cette prise en compte de l'action bénévole dans le fonctionnement de l'association s'explique notamment dans ce que nomme Jean-Louis Laville « la dimension organisationnelle » ou « socioprofessionnelle » qui « met aussi en évidence des demandes singulières d'implication, d'initiative et de communication. Du fait que les associations procèdent d'une transformation du social en objet du travail, la constitution, la transmission et la combinaison des savoir-faire et savoir-agir avec d'autres sont au centre des fonctionnements »<sup>33</sup>.

Dans le cadre de la dimension sociale de l'association, il nous semble intéressant d'aborder un élément caractéristique de « la combinaison des savoir-faire ». Nous avons pu le voir dans notre première partie, les salariés de l'association sont principalement des naturalistes spécialistes ayant

---

<sup>29</sup> Entretien de Pascale Mahé en annexe p. 97

<sup>30</sup> Ibid. p. 94

<sup>31</sup> Nous aborderons de manière plus précise le budget de l'association Nature Midi-Pyrénées dans la dimension économique et politique.

<sup>32</sup> Entretien de Mickaël Nicolas en annexe p. 106

<sup>33</sup> LAVILLE, Jean-Louis, SAINSAULIEU, Renaud, *L'association. Sociologie et économie*, (2013), p. 99.

tous un parcours d'études dans l'écologie, la gestion et la protection de la nature, à l'exception de Camille Dyrda, chargée de communication et Myriam Lacour, assistante chargée du secrétariat social et comptabilité<sup>34</sup>. Nature Midi-Pyrénées est une association de protection de la nature, elle s'inscrit dans une démarche collective et nationale qui regroupe de nombreuses associations ayant les mêmes objectifs. Dès sa création en 1969, Nature Midi-Pyrénées a immédiatement intégré la fédération nationale France Nature Environnement (FNE) puis la fédération régionale lorsque FNE national s'est répartie en régions. Le fait d'être membre d'une structure aussi importante que FNE permet notamment à Nature Midi-Pyrénées de s'inscrire dans des démarches collectives et de créer des actions communes même si ce n'est pas toujours facile pour des raisons humaines. Mickaël Nicolas précise qu'« il peut y avoir un peu de compétition sur le recrutement de bénévoles entre FNE et Nature Midi-Pyrénées sur l'aspect biodiversité »<sup>35</sup>. C'est en effet la difficulté d'agir sur des actions similaires puisque toute personne n'a pas forcément les moyens financiers d'adhérer à plusieurs associations.

Le lien entre les bénévoles, adhérents et salariés de l'association s'inscrit dans la sphère privée que nous avons abordée plus haut. Grâce à son projet associatif et ses actions, Nature Midi-Pyrénées s'organise autour d'une vraie communauté dans laquelle les bénévoles et salariés partagent des valeurs et objectifs communs. C'est « l'existence d'une culture du lien social », décrite par Jean-Louis Laville, qui permet cette dynamique créée par les acteurs de l'association. En observant le fonctionnement de l'association Nature Midi-Pyrénées, nous pouvons constater une réelle prise en compte de toutes les « identités individuelles et collectives au cœur même de ses fonctionnements quotidiens »<sup>36</sup> permettant à la vie associative d'être vivante et pérenne. La dimension sociale dans une association nous paraît être essentielle puisqu'elle fonde avant tout son existence et son inscription dans la durée. Avec la crise écologique que l'humanité traverse, La protection de la nature est aujourd'hui un enjeu très important, qui pourrait s'identifier à l'enjeu « du social » que des associations comme Nature Midi-Pyrénées « transforme (...) en objet du travail ». La prise en compte de l'environnement et de la biodiversité dans les politiques de transition écologique sont des points de plus en plus importants dans les projets gouvernementaux auxquels Nature Midi-Pyrénées peut répondre en toute légitimité de par sa reconnaissance d'utilité publique. Au-delà du nombre d'adhérents que compte l'association, Pascale Mahé définit Nature Midi-Pyrénées comme étant représentative de « la société civile qui se préoccupe de l'environnement et c'est en ça qu'[elle] est reconnue. »<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> Nous précisons le parcours de la chargée de communication dans notre partie consacrée à la prise en compte de la communication dans l'organisation de la structure.

<sup>35</sup> Entretien de Mickaël Nicolas en annexe p. 108

<sup>36</sup> LAVILLE, Jean-Louis, SAINSAULIEU, Renaud, *L'association. Sociologie et économie*, (2013), p. 134.

<sup>37</sup> Entretien de Pascale Mahé en annexe p. 97

## Dimension politique et économique de Nature Midi-Pyrénées

L'association Nature Midi-Pyrénées s'inscrit dans une dimension sociale très forte. Toutefois, nous ne pouvons considérer l'association dans cette unique dimension puisque, nous l'avons évoqué, ses actions et démarches publiques la positionnent dans une dimension politique et économique. C'est donc à travers la « sphère publique » que nous aborderons maintenant son fonctionnement.

Nous l'avons déjà évoqué à travers l'entretien de Pascale Mahé, le budget annuel de l'association est d'environ un million d'euros. La part des adhésions étant infime (plus ou moins 10 000 euros), les sources de financement sont principalement publiques avec environ 800 000 euros chaque année. Pour le reste, quelques ressources sont issues de la vente d'ouvrages réalisés par l'association, mais aussi quelques sources privées dans le cadre de partenariat par exemple. Les revenus de l'association étant essentiellement publics, nous pouvons alors soulever la question de son indépendance en matière d'action et de réalisation des projets. Il en va de même pour la revendication de Nature Midi-Pyrénées comme étant une association militante. Peut-on la considérer comme militante et indépendante lorsque tous les projets sont majoritairement financés par des subventions publiques ? Nous verrons, à travers les entretiens, que la perception des professionnels de Nature Midi-Pyrénées est parfois différente et contraire sur ce point. Antoine Gaillard est l'ancien chargé de communication de l'association. Il travaille aujourd'hui en tant que chargé de mission événementiel pour FNE national et a accepté de répondre à notre entretien. Ne travaillant plus à Nature Midi-Pyrénées depuis plus d'un an et demi, il nous a donné sa perception de l'association et abordé les différentes thématiques avec beaucoup de recul. Sur la question de l'indépendance de l'association, il a énoncé : « Nature Midi-Pyrénées n'est clairement pas indépendante en matière de financement, et effectivement les projets sont clairement orientés en fonction du financement accordé à l'association (...) »<sup>38</sup>. Ce lien entre les associations et l'Etat est qualifié par Jean-Louis Laville de régulation « tutélaire ». Cette régulation implique le confinement des associations dans un « rôle de prestataire de service soumis à des normes qui ouvrent droit à financement, par des autorisations d'ouverture, par l'approbation préalable des budgets prévisionnels et le contrôle annuel de leurs coûts et investissements (...) »<sup>39</sup>. Pour Antoine Gaillard, cet aspect-là suppose un questionnement de l'association sur son identité militante. Le fait d'être dépendant financièrement permet-il d'aller à l'encontre de décisions publiques et donc d'exercer des revendications militantes ? Sur ce point, nous le constatons à travers la manière de communiquer de l'association sur ses différentes actions, dans la plaquette de présentation, dont le recours en justice, le contentieux, lorsque des projets vont à l'encontre de la protection de la nature<sup>40</sup>. Mais le discours employé est nuancé et se veut être

---

<sup>38</sup> Entretien d'Antoine Gaillard en annexe p. 101

<sup>39</sup> LAVILLE, Jean-Louis, SAINSAULIEU, Renaud, *L'association. Sociologie et économie*, (2013), p. 79.

<sup>40</sup> Plaquette en annexe p. 120 dans laquelle il est écrit : « Protéger (...) en menant, si nécessaire, des actions en justice. »

« apolitique ». Pascale Mahé croit réellement en l'indépendance de l'association et en son pouvoir militant. L'identité de Nature Midi-Pyrénées passe par son slogan « Agir ensemble pour la nature », c'est donc dans l'action qu'elle souhaite se positionner. Pour Pascale Mahé, ce positionnement militant et de lobbying est essentiel : « c'est ça qui fait que la démocratie est vivante ». Nature Midi-Pyrénées a la particularité de cultiver deux identités marquées : le lobbying et « la délégation de service public »<sup>41</sup>. Elle intervient dans les débats publics à travers de nombreuses commissions comme les commissions départementales de la chasse et de la faune sauvage, ou encore le comité de suivi de Grenelle en région par exemple<sup>42</sup>. Le but est de « porter notre voix d'association citoyenne » pour reprendre les mots de la directrice. La volonté de se faire entendre passe ainsi par l'action en justice lorsque des projets ne respectent pas la biodiversité. Il s'agit là d'une posture compliquée puisque Nature Midi-Pyrénées n'hésite pas à s'opposer à des projets menés par l'Etat ou des collectivités : « lorsqu'on mène des actions, c'est scientifique, on ne va pas aller dans le sens de l'Etat sous prétexte qu'il finance certains de nos projets. »<sup>43</sup>. C'est en ce sens que l'on peut considérer l'association comme étant indépendante. Elle doit, en effet, orienter ses projets afin de pouvoir les faire correspondre à des caractéristiques précises pour pouvoir être financés, mais le bureau, le conseil d'administration et la direction de l'association sont très attachés à ce pouvoir d'action et de parole, même lorsque cela va à l'encontre des financeurs. Il est intéressant de voir que Jean-Louis Laville qualifie le lien entre les associations et les pouvoirs publics de « travail institutionnel »<sup>44</sup>. Il précise que « les activités associatives sont étroitement liées aux formes évolutives de la régulation publique mais, par leur existence, elles peuvent aussi participer à l'évolution des formes de la régulation publique. »<sup>45</sup>. Nous retrouvons dans cette idée le travail collectif et malgré la dépendance financière des associations, leur pouvoir d'action et de contre-pouvoir. Prenons l'exemple du Schéma Régional de Cohérence Ecologique dans lequel Nature Midi-Pyrénées a joué un rôle important pour la définition des critères de financement. Pascale Mahé explique que dans ce schéma régional, « il y a des sous-trames et on fait entrer nos projets dans ces sous trames ; mais il se trouve que ces sous trames, c'est nous qui les avons portées (...) ».

Par ailleurs, le financement de Nature Midi-Pyrénées reste assez diversifié. Il est effectivement essentiellement public, toutefois, comme précisé par Pascale Mahé, « contrairement à d'autres associations qui sont financées à 90% par la Région par exemple, nous on a, entre l'agence de l'eau, l'Europe, la Région, les collectivités, l'Etat [à travers la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) rattachée au ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, et au ministère du Logement, de l'Egalité des Territoires et de la Ruralité], beaucoup de financeurs, ce qui fait que s'il y en a un qui arrête de nous financer, on est moins fragile

---

<sup>41</sup> Entretien de Pascale Mahé en annexe p. 92

<sup>42</sup> Source : site internet de Nature Midi-Pyrénées : <http://www.naturemp.org/-Representations-.html>

<sup>43</sup> Entretien de Pascale Mahé en annexe p. 93

<sup>44</sup> LAVILLE, Jean-Louis, SAINSAULIEU, Renaud, *L'association. Sociologie et économie*, (2013), p. 56.

<sup>45</sup> Ibid. p. 84.

et c'est une garantie d'indépendance aussi. ». Cette diversité de financeurs publics est ce que nomme Laville, « une hybridation des ressources »<sup>46</sup>. Cette dernière intègre également le financement des adhésions et toute autre forme de revenus. Nous rejoignons l'idée de Laville selon laquelle l'activité de l'association est « encadrée politiquement et socialement ». Cet encastrement induit une gestion importante de la part de la structure associative. Celle-ci se trouve face à une activité économique contrôlée et une gestion budgétaire importante. L'association Nature Midi-Pyrénées gère un budget de près d'un million d'euros annuel. Ce budget intègre différentes ressources mais il doit également permettre la rémunération de tous les salariés. Il s'agit là, d'ailleurs, des seules dépenses de la structure – à l'exception de l'organisation d'événements comme des colloques ou congrès. Ainsi, toutes les ressources restantes à la fin de l'année budgétée sont réinjectées dans le budget de l'année suivante – c'est ce qui définit une association à but non lucratif : « les associations (...) admettent comme principes la propriété durablement collective des résultats et leur réinvestissement dans les activités. »<sup>47</sup>.

Ces différents aspects financiers présentés s'inscrivent dans une dimension économique que l'on pourrait définir autour de trois pôles, présentés par Laville<sup>48</sup> :

- Le pôle de « l'économie marchande » qui correspond à la vente d'ouvrages réalisés par Nature Midi-Pyrénées par exemple.
- Le pôle de « l'économie non marchande » dans le sens où l'association perçoit des contributions financières et subventions diverses, aussi bien publiques que privées.
- Le pôle de « l'économie non monétaire » qui s'inscrit, comme son nom l'indique, dans une démarche non régie par l'aspect financier : participations bénévoles et volontariat par exemple.

Nous avons vu à travers la dimension sociale, économique et politique que l'association se définit comme une organisation à part entière incluant de nombreux aspects. De manière générale et plus précisément pour Nature Midi-Pyrénées, le monde associatif s'imbrique complètement dans la société. Il permet de créer du lien social entre les différents acteurs (salariés, membre du bureau et du conseil d'administration, et aussi bénévoles), et également avec les partenaires. Il est créateur d'activités et d'emplois. Mais le monde associatif, pour exister, s'inscrit également dans une dimension économique et politique forte puisque ces actions financées sont imbriquées dans des cadres précis (le Schéma Régional de Cohérence Ecologique par exemple). Les associations forment un tissu social fort dans la société. Elles existent et se créent en fonction de besoins locaux pouvant être induits par des manques d'actions de l'Etat. Par la suite, elles agissent en lien direct avec celui-ci, mais aussi en discordance afin de respecter le projet associatif et de faire entendre leur voix en tant que société civile (cas de contentieux contre des projets ne respectant pas la protection de la nature).

---

<sup>46</sup> Ibid. p. 65.

<sup>47</sup> Ibid. p. 67.

<sup>48</sup> Ibid. p. 74.



L'organisation considérée autour des prismes sociaux, économiques et politiques nous permet de désigner les associations comme étant des « entreprises associatives ou entreprises sociales. »<sup>49</sup>. Cette idée développée par Laville est également présente au sein de Nature Midi-Pyrénées. Mickaël Nicolas définit également l'association comme étant « une entreprise associative », il précise :

« (...) on est une « asso » sympa, on a une direction qui a des valeurs humaines qui sont hyper importantes et dans le mouvement associatif, c'est à dire très à l'écoute des salariés par exemple. Il n'y a pas vraiment de freins sur les projets qui sont proposés et il y a beaucoup d'initiatives. Malgré tout, on est quand même recadré sur le statut de l'association et sur les enjeux par la direction en lien avec le CA. Et il ne faut pas qu'on oublie qu'on est une entreprise, on a besoin de faire des projets pour apporter de l'argent pour pérenniser les 20 postes de l'association. Donc comme dans toute entreprise on a besoin de visibilité, on a des salaires à gérer, on a des acquis sociaux comme les congés payés, des jours de récupération, etc. On est pour moi une entreprise associative. »<sup>50</sup>

Camille Dyrda, chargée de communication rejoint également cette idée, d'autant plus que son poste à Nature Midi-Pyrénées est son premier dans le milieu associatif. Elle travaillait auparavant dans des entreprises privées : « (...) on est vraiment dans un fonctionnement et management proche de l'organisation entrepreneuriale. L'association prend plus en compte les personnalités et les compétences de chacun peut-être, et il n'y a pas l'aspect financier aussi fort comme en entreprise, mais par contre sur le mode de fonctionnement on tend de plus en plus vers les modes de fonctionnement des entreprises avec une hiérarchie définie et des postes précis (président, directrice, cadres et autres...). »<sup>51</sup>. Dans ce rapprochement avec le monde de l'entreprise, Laville pense que la vie associative permet de donner « une triple leçon utile aux entreprises contemporaines : celle d'une communauté à finalité partagée ; celle d'une sortie de crise par l'échange dans les fonctionnements quotidiens ; celle, enfin, d'une réalité d'entreprise particulière pour réussir le défi d'une innovation sociale en matière de réponse solvable aux problèmes de société. »<sup>52</sup>.

Cette tension entre entreprise et association permet également d'aborder le lien direct entre ces deux mondes. Afin de diversifier ses sources de financement, les associations cherchent également à développer des partenariats avec les entreprises. Nous l'avons vu dans notre rapport de stage, Nature Midi-Pyrénées s'inscrit également dans cette démarche, à la fois de partenariat et de mécénat. L'intérêt pour les entreprises de créer un partenariat avec une association de protection de la nature n'est pas

---

<sup>49</sup> Ibid. p. 66.

<sup>50</sup> Entretien de Mickaël Nicolas en annexe p. 110

<sup>51</sup> Entretien de Camille Dyrda en annexe p. 105

<sup>52</sup> LAVILLE, Jean-Louis, SAINSAULIEU, Renaud, *L'association. Sociologie et économie*, (2013), p. 161.

forcément évident à trouver dans le cadre de leur but de lucrativité. Pourtant depuis quelques années, cette démarche a été facilitée par des normes et lois étatiques. Dans les années 1980, la notion de développement durable a émergé politiquement avec, en 1983, la création de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Cette commission définit le développement durable comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »<sup>53</sup>. Dans cette optique, et à la suite du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992, des objectifs ont été fixés par les représentants des gouvernements de 178 nations présentes dans ce qu'ils ont nommé « l'Agenda 21 » : « l'équité sociale », « l'environnement », « l'économie »<sup>54</sup>. Les entreprises, face à ces nouvelles normes et objectifs ont dû s'adapter. Toutefois, elles ont pu se saisir de ces nouveaux enjeux mondiaux pour valoriser leur image d'entreprise, notamment en développant le volet « développement durable » de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, (RSE)<sup>55</sup>. C'est également à travers cette nouvelle prise en compte des enjeux environnementaux par les entreprises que les associations de protection de la nature peuvent développer des partenariats avec le secteur privé. En misant sur des actions de protection de biodiversités locales développées avec Nature Midi-Pyrénées, par exemple, les entreprises peuvent communiquer sur leur démarche environnementale et obtenir ainsi une image positive et éthique.

Nous avons présenté, à travers ce premier axe, une définition de l'association qu'il nous paraissait essentiel de développer. Considérer l'association comme une organisation à part entière avec différentes dimensions, aussi bien sociale que politique et économique, nous permet de comprendre le fonctionnement organisationnel de l'association Nature Midi-Pyrénées. Différentes notions ont été dressées grâce à des éléments théoriques mais également grâce à la confrontation d'éléments concrets professionnels. La prise en compte des témoignages et paroles de quelques membres de l'association Nature Midi-Pyrénées, à travers des entretiens, permet d'appliquer et d'enrichir la recherche théorique à un terrain et domaine professionnel.

En guise de conclusion à cet axe consacré à l'association comme organisation nous souhaitons présenter l'association autour de trois pôles : « pôle de l'émetteur », « pôle de la relation », « pôle du récepteur »<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> MALAVAL, Philippe, DECAUDIN, Jean-Marc, *Pentacom. Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b*, (2012), Pearson, 3<sup>e</sup> édition, 2012, p. 470.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> HUET, Romain, De la BROISE, Patrice, « La responsabilité sociale des entreprises en quête d'auteurs », *Communication et organisation* [En ligne], 37 | 2010, mis en ligne le 01 juin 2013, consulté le 20 novembre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1273>

<sup>56</sup> LIBAERT, Thierry, PIERLOT, Jean-Marie, *Communication des associations*, (2014), p. 27.

## Émetteur, relation, récepteur

Ces trois pôles sont rattachés à l'identité même de toute organisation. Libaert et Pierlot reprennent « le prisme d'identité » à six facettes de Jean-Noël Kapferer, spécialiste des marques, afin de le faire correspondre au milieu associatif. Chaque pôle se caractérise par deux identités. Le pôle de l'émetteur regroupe une « identité physique » et une « identité personnalité » ; le pôle de la relation : une « identité relationnelle » et une « identité culturelle » ; et le pôle du récepteur : une « identité reflet » et une « identité mentalisation »<sup>57</sup>.

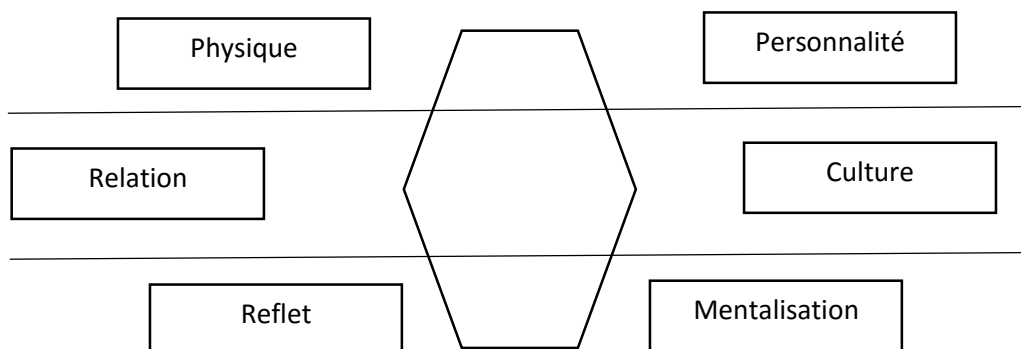


Figure 3 - Prisme d'identité

- « L'identité physique » correspond à tout ce qui positionne une association comme émettrice d'un message, d'une activité, d'un projet (rapport d'activité par exemple).
- « L'identité personnalité » correspond à la vision, à la qualification personnelle de chaque membre de l'association sur l'identité même de l'association. Elle revêt une dimension symbolique puisque Libaert et Pierlot rapproche cette identité du « jeu du portrait chinois : comment qualifieriez-vous votre association... Si c'était une fleur ? Si c'était un animal ? Si c'était un pays ? Si c'était un titre de livre ? Ou une chanson ? etc. (...) ».
- « L'identité relationnelle »<sup>58</sup> correspond à la relation pure entre l'émetteur et le récepteur. Il s'agit des relations entretenues entre l'association et ses adhérents, bénévoles, partenaires, etc.
- « L'identité culturelle »<sup>59</sup> se caractérise par l'histoire de l'association et son ancrage dans la société.
- « L'identité reflet »<sup>60</sup> correspond à l'image « que l'association veut donner de ses sympathisants à travers ses publications, ses différents moyens de communication. (...) »
- « L'identité mentalisation » correspond à ce que les sympathisants ou tout public récepteur des messages de l'association ont perçu et mémorisé de l'identité et des valeurs de celle-ci.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid. p. 28.

<sup>59</sup> Ibid. p. 29.

<sup>60</sup> Ibid. p. 30.

## II. Communication et changement organisationnel

Nous avons étudié dans un premier temps l'organisation associative. Avant d'étudier la communication dans le milieu associatif et de comprendre la communication avec les changements organisationnels, nous nous intéressons tout d'abord au changement organisationnel. La pérennité de Nature Midi-Pyrénées dans le temps, avec plus de 40 ans d'existence, permet de soulever la question des évolutions de l'association, de son historique et de sa capacité à faire face aux crises. Dans cette partie, nous présenterons des éléments théoriques au changement organisationnel de manière globale mais aussi adapté au milieu associatif afin de comprendre l'association Nature Midi-Pyrénées à travers ses changements et son histoire.

La communication étant l'élément central de notre recherche, nous étudierons dans un deuxième temps les fonctionnements communicationnels de l'association Nature Midi-Pyrénées, en prenant en compte la dimension organisationnelle.

### A) Le changement organisationnel

Le milieu associatif est fortement ancré dans la société. Il est lié à la politique de manière très importante, et cela depuis longtemps. Comme le précise Laville, « dans l'histoire comme dans l'actualité, ces deux entités ne sont ni séparables ni substituables »<sup>61</sup>. Dans les années 1945 jusqu'en 1980, environ, les associations connaissent une longue période de mutations. A la suite de la Seconde Guerre mondiale, l'Etat intervient de manière considérable dans la société et l'économie. La période de croissance des Trente Glorieuses prend fin à partir des années 1970 et laisse place à un « Etat-providence » en crise. De nombreuses réformes dessinent le paysage politique français comme la loi de décentralisation de 1982, permettant aux régions de devenir des collectivités territoriales au même titre que les départements ou les communes. La décentralisation permet une plus grande marge de manœuvre pour les pouvoirs publics locaux. Les associations, représentatives d'une citoyenneté active et dynamique sont concernées par ces évolutions politiques puisque les pouvoirs publics se doivent de conserver leur rôle de garant d'un équilibre, d'une équité sociale et également de l'intérêt général. Avec la décentralisation, l'Etat transfère progressivement son engagement financier aux collectivités territoriales. Ainsi, les associations voient leur cadre de financement et d'activité complexifié par des démarches décuplées. Toutefois, les actions locales sont facilitées, les associations se sont saisies de ce contexte pour prendre de l'ampleur. Par ailleurs, Pascale Mahé, met en exergue ces changements politiques dans l'histoire de Nature Midi-Pyrénées : « Je pense qu'il y a eu un basculement dans les années 1980 où les associations ont vraiment pris de l'importance »<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> LAVILLE, Jean-Louis, *Politique de l'association*, (2010), Paris, Editions du Seuil, 2010, p. 289.

<sup>62</sup> Entretien de Pascale Mahé, en annexe p. 91

Concernant les évolutions politiques en matière d'écologie et d'environnement, pour rester dans le contexte de l'association Nature Midi-Pyrénées, la loi de 1976 a permis un bon en avant pour les associations de protection de la nature. La loi du 10 juillet 1976 « relative à la protection de la nature »<sup>63</sup>, prend en compte la nature comme étant « un patrimoine naturel » à « sauvegarder » : « La protection des espaces naturels et des paysages, la préservation des espèces animales et végétales, le maintien des équilibres biologiques auxquels ils participent et la protection des ressources naturelles contre toutes les causes de dégradation qui les menacent sont d'intérêt général »<sup>64</sup>. Cette prise en compte de la nature et de tous ces bienfaits et fonctionnalités écologiques, celle-ci étant d'intérêt général, renforce la légitimité des associations de protection de la nature comme meneurs d'actions. Cette loi participe également à la stabilisation de l'association Nature Midi-Pyrénées agissant depuis 1969 et appuie sa reconnaissance en tant qu' « association agréée de protection de l'environnement »<sup>65</sup>. Nous souhaitons préciser qu'avant la prise en compte publique et politique des enjeux de protection de l'environnement, ce furent les associations qui agissaient dans ce domaine. A la création de Nature Midi-Pyrénées en 1969, l'association ne fonctionnait pas comme aujourd'hui et ne portait pas non plus le même nom. Il s'agissait à l'époque d'une Société Nationale de Protection de la Nature rattachée à Midi-Pyrénées, comme il y en avait dans toute la France. Ces sociétés savantes étaient d'ailleurs basées, comme Pascale Mahé le précise dans son entretien, au sein des muséums d'histoire naturelle. La protection de la nature était ainsi considérée comme un enjeu patrimonial mené par des scientifiques. C'est, par la suite, avec l'entrée du sujet dans les débats publics et politiques que Nature Midi-Pyrénées a évolué vers un fonctionnement associatif en partenariat avec les politiques publiques.

Depuis 1976, et avec la prise en compte grandissante de l'importance de l'écologie dans la société française, le conseil régional de Midi-Pyrénées a approuvé en mars 2014 le Schéma Régional de Cohérence Ecologique (SRCE). C'est dans ce cadre que Nature Midi-Pyrénées agit de manière active pour répondre aux enjeux de la Trame verte et bleue (suivi et diagnostic du territoire afin de préserver les continuités écologiques et ainsi de « lutter contre la dégradation et la fragmentation des milieux naturels, de protéger la biodiversité, de participer à l'adaptation au changement climatique et à l'aménagement durable du territoire. »<sup>66</sup>). La lutte contre le changement climatique est également un enjeu majeur dans les actions des régions, en partenariat avec l'Etat, puisque dès 2012, le Schéma Régional Climat Air Energie (SRCAE) a été adopté. Celui-ci fixe des objectifs pour 2020 tels que « la réduction de 15% des consommations énergétiques dans le secteur du bâtiment, de 10% dans les

---

<sup>63</sup> Source Légifrance : [https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT00000684998](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT00000684998)

<sup>64</sup> Ibid. Art. 1<sup>er</sup>

<sup>65</sup> Source Légifrance :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074220&idArticle=LEGIARTI00006832961&dateTexte=&categorieLien=cid>

<sup>66</sup> Source Conseil Régional de Midi-Pyrénées : <http://www.midipyrenees.fr/Le-Schema-Regional-de-Coherece-Ecologique-adopte-par-la-Region>

transports, ainsi qu'une augmentation de 50% de la production d'énergies renouvelables. »<sup>67</sup>. Lors de notre entretien avec Pascale Mahé, elle a également précisé le développement de financements européens et le nombre d'actions en matière de politique environnementale. Toutes ces évolutions politiques et économiques démontrent bien l'ancrage des associations dans l'histoire et renforce ainsi l'idée « d'encastrement politique » évoqué par Laville.

L'association Nature Midi-Pyrénées, depuis sa création en 1969, a fortement évolué aussi bien sur les plans économique et politique que sur le plan social. Elle a subi des changements organisationnels importants que l'on peut mettre en regard des théories sur le changement organisationnel. Les recherches sur le changement organisationnel, auparavant étudié sous un angle plutôt statique, considèrent désormais l'organisation comme une entité dynamique et complexe, face « à la difficulté de trouver un modèle universel »<sup>68</sup>. Nous avons pu le voir dans notre partie consacrée à l'association comme organisation, celle-ci est régie par un ensemble de dimensions tenant compte de la sphère privée mais aussi publique de la structure. Les théories sur le changement organisationnel mettent en avant deux manières de conduire le changement ou « l'innovation »: « le changement prescrit » qui serait plutôt du ressort des dirigeants, et « le changement construit » qui prendrait en compte les « idées émises par leurs subordonnés »<sup>69</sup>. Notre terrain de recherche étant rattaché au milieu associatif, nous ne pouvons pas réellement considérer les membres salariés de l'association comme étant les « subordonnés » des dirigeants de la structure. Nous avons évoqué le système de hiérarchie dans le rapprochement que nous avons fait avec le monde des entreprises, toutefois, la direction de Nature Midi-Pyrénées, tout comme les prises de décisions du Bureau et du Conseil d'Administration de l'association, se fait toujours en concertations. Certaines décisions peuvent être initiées par les dirigeants de la structure (salariés, comme Pascale Mahé, mais aussi membres bénévoles du Bureau et du CA), mais l'application des décisions se fait en accord avec les salariés lors de réunions d'équipe. Ainsi, le changement organisationnel appliqué au milieu associatif et plus particulièrement à Nature Midi-Pyrénées serait à la fois un changement « construit » et « prescrit ».

Nous pouvons prendre l'exemple des évolutions historiques de Nature Midi-Pyrénées. Pascale Mahé est directrice de Nature Midi-Pyrénées depuis plus de dix ans mais elle y avait travaillé auparavant une dizaine d'années en tant que chargée de mission sur tous les projets rattachés à la Garonne. Durant notre entretien, elle nous a donné un large aperçu des évolutions de la structure. Aujourd'hui Nature Midi-Pyrénées emploie une vingtaine de salariés mais cela n'a pas toujours été le cas. Lorsque Pascale Mahé est arrivée dans l'association comme chargée de mission, l'équipe n'était composée que de trois personnes : une directrice, un « objecteur de conscience »<sup>70</sup>, et elle-même. Elle

---

<sup>67</sup> Source Conseil Régional de Midi-Pyrénées : <http://www.midipyrenees.fr/Le-Schema-Regional-Climat-Air-Energie>

<sup>68</sup> CORDELIER, Benoit, MONTAGNAC-MARIE, Hélène, « Conduire le changement organisationnel ? », *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 10 octobre 2012. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/411>, p. 10.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Entretien de Pascale Mahé en annexe p 91

a ensuite repris ses études pour faire un doctorat en sociologie rurale, à la suite duquel elle a réintégré Nature Midi-Pyrénées en tant que directrice. C'est notamment à partir de ce moment-là que l'association a pu se développer. Elle précise :

« On avait à l'époque un président qui avait une vision de chef d'entreprise. Tout en étant sur une structure associative, il était par ailleurs gestionnaire de la boutique CREER Boutiques de gestion, du coup je pense que ça a contribué à développer l'association. Et puis j'ai eu envie, aussi, d'avoir une structure d'une envergure intéressante pour la région Midi-Pyrénées. Il y a aussi la manière de travailler en équipe, avec des personnes autour de moi qui ont vite pris en charge une partie du développement de l'association, ça a bien fonctionné et ça a permis de bien étoffer l'équipe. »<sup>71</sup>

Cette déclaration illustre d'une part les rapports du milieu associatif à ceux de l'entreprise – à travers le président de Nature Midi-Pyrénées de l'époque – et d'autre part les changements organisationnels initiés à la fois par les dirigeants – changement « prescrit » – et par les salariés – changement « construit ». Le développement de Nature Midi-Pyrénées jusqu'à son fonctionnement actuel passe également par de nombreuses actions qui lui donnent aujourd'hui sa reconnaissance et son statut d'association sérieuse et « solide »<sup>72</sup> auprès des pouvoirs publics. Cette reconnaissance et la pérennité de l'association dans le temps sont dues à sa capacité d'évolution et d'adaptation mais également aux multiples compétences des salariés. Toutefois, la visibilité donnée à l'association passe par la communication. Cette dimension n'est pas négligeable lorsqu'il s'agit de comprendre le fonctionnement organisationnel et ses changements. Les théories sur le changement organisationnel prennent justement en compte la communication comme un facteur de « réussite du changement »<sup>73</sup>. Le rôle des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), dans l'étude de l'organisation a été développé par un groupe de chercheurs canadiens. Celui-ci a notamment présenté la dualité des concepts de *texte* et *conversation* que nous avons présentés plus haut avec les recherches de Jean-Luc Bouillon.

La communication est un enjeu très fort pour l'association Nature Midi-Pyrénées ; nous l'avons constaté à travers les différents entretiens que nous avons menés. Nous l'avons vu dans notre première partie de contextualisation, une des particularités de l'association est d'avoir un poste de chargé-e de communication salarié-e à temps plein. Mais ce poste n'est présent dans la structure que depuis une dizaine d'années et il a beaucoup évolué. C'est en ce sens que nous nous intéressons dès à présent à la dualité entre communication et changement organisationnel. La réciprocité et le lien entre les deux

---

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Ibid. p. 97

<sup>73</sup> CORDELIER, Benoit, MONTAGNAC-MARIE, Hélène, « Conduire le changement organisationnel ? », *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 10 octobre 2012. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/411>, p. 10.

concepts soulèvent ainsi plusieurs axes de questionnements : considérer la communication comme facteur de changement et, à l'inverse, le changement comme facteur de communication. Cela impliquant alors de considérer la communication à la fois *dans* le changement organisationnel et *comme* changement organisationnel.

## **B) Le métier de chargé-e de communication**

Une association doit nécessairement pratiquer la communication. Etant une organisation en lien constant avec son public, ses bénévoles, elle doit rendre visible ses actions, ses actualités, pour se rapprocher de la vie associative et rester proche des bénévoles pour ne pas les exclure de l'équipe salariée. La communication joue également dans l'objectif d'attirer de nouveaux sympathisants. Ce n'est pas en restant centré sur elle-même que l'association peut évoluer et s'ancrer dans l'actualité et dans le temps. La manière de communiquer est importante, il s'agit d'un métier à part entière. La communication d'une organisation, entreprise ou association, ne peut être réalisée de manière efficace si elle est pensée pour des actions locales, et non pas dans une stratégie globale. De plus, penser la communication, trouver des stratégies efficaces et les outils adéquats doit se faire par un communicant. Cela peut être issu d'une construction collective, de discussions, de *conversations*, mais la communication doit être réfléchie en amont par un professionnel. Le métier de chargé-e de communication est un métier qui évolue sans cesse et qui doit s'adapter à tous les domaines, à toutes les structures. Avant de nous intéresser à la manière dont les organisations peuvent utiliser la communication par les ACO (Approches Communicationnelles des Organisations), nous allons nous intéresser tout d'abord au métier de chargé-e de communication lui-même, les compétences demandées, les évolutions du métier, et aussi les différentes visions du métier au sein de Nature Midi-Pyrénées. Cette étude nous permettra par la suite de comprendre comment la perception du poste, par des personnalités humaines différentes, peut conduire au changement organisationnel et conduire le changement organisationnel en lui-même.

Afin de mieux appréhender le poste de chargé-e de communication au sein de l'association Nature Midi-Pyrénées nous étudierons, par comparaison, les compétences requises pour ce poste dans les fiches métier ROME du Pôle emploi, puis les fiches métier rédigées par France Nature Environnement notamment.

### **Dans le secteur privé**

Le domaine de la communication, rattaché à la fiche ROME de Pôle emploi n° E1103<sup>74</sup>, comprend de nombreuses appellations de métier et se définit par des activités et compétences variées. Un professionnel de la communication peut être « Assistant / Assistante de communication », « Chargé / Chargée de communication », « Responsable de la communication » mais encore « Chargé / Chargée

---

<sup>74</sup> Source Pôle emploi : <http://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome?codeRome=E1103>



de presse », « Chargé / Chargée des relations publiques », « Rédacteur / Rédactrice des débats », « Webmaster », « Lobbyiste », etc. La définition du professionnel de la communication donnée par Pôle emploi est la suivante : « Organise, met en œuvre des actions de communication et de diffusion de l'information et réalise des outils/supports de communication selon la stratégie de l'entreprise. Peut participer à la définition de la politique de communication et élaborer le plan de communication. Peut diriger un service ou une équipe. »<sup>75</sup>. Cette définition suppose de nombreuses compétences diverses, aussi bien dans le rédactionnel, le relationnel, que les techniques liées aux différents supports (papier ou multimédia), ou même dans le management et la direction de service ou d'équipe. Le communicant peut travailler en tant que travailleur indépendant ou dans une agence de communication, dans une association, une entreprise ou une collectivité territoriale.

Des études menées par l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) présentent la communication comme étant « une fonction carrefour pour des évolutions professionnelles variées. »<sup>76</sup>. La communication peut être rattachée à la « fonction marketing » ou à la « fonction publicité ». Le communicant peut aussi bien travailler du côté de l'agence que de l'annonceur, dans les métiers du « print » et dans le « web ». Avec le développement des technologies, la communication s'adapte à tout type de supports et médias.

### **Dans le milieu associatif**

Des structures liées à l'environnement comme le Centre National d'Appui et de Ressources Environnement (CNARE) ont proposé, en lien avec les Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement (CPIE), une fiche métier « Communication – Évènementiels – Infographie »<sup>77</sup>. Celle-ci regroupe les caractéristiques de la fiche ROME du Pôle emploi que nous venons de voir, avec les caractéristiques du métier de « Réalisation de contenus multimédias (ou infographie) ». Elle a été créée à la suite du constat qu'il s'agit d'un poste plutôt récent et en pleine émergence dans les grandes structures comme dans les plus petites. Cette fiche a pour but de comprendre les différentes compétences d'un communicant pour les mettre en regard des besoins des structures, ici les CPIE, afin de valoriser leur image. La fiche précise qu'il s'agit d'une « fonction clé pour le développement et la reconnaissance des CPIE ». Malgré le caractère évolutif et technique du métier de chargé-e de communication, les structures qui souhaitent mettre en place ce poste ont bien conscience du pouvoir de la communication à donner une certaine « reconnaissance » aux organisations. Toutefois la problématique financière apparaît dès les premiers constats : « Néanmoins une fonction à coût conséquent qui entre dans les charges de structure, que les financeurs ont plutôt tendance à plafonner et qui n'est pas finançable sous forme de journée de projet ». Il s'agit ici d'une problématique commune à toutes les structures financées par des subventions publiques. Tout comme Nature Midi-

---

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-fonctions/Carriere/La-communication-une-fonction-carrefour-pour-des-evolutions-professionnelles-variees>

<sup>77</sup> Fiche en annexe, p. 130

Pyrénées, les salariées remplissent des fiches d'activités précisant le nombre de journées travaillées sur tel ou tel projet. Toutefois, le financement du poste de chargé-e de communication se fait à travers les différents projets dans lesquels l'association a prévu une part du budget au financement de la communication. Dans la fiche métier rédigée par le CNARE et les CPIE, à la problématique du financement, plusieurs propositions émergent : « rattachement partiel ou total à un ou plusieurs autres postes, internalisation, mutualisation, externalisation, totale ou partielle ? ». Le rattachement à un autre poste soulève toutefois de nombreux problèmes. La communication suppose une formation sur le plan stratégique et de nombreuses formations techniques pour la mise à jour des compétences sur les logiciels d'infographie qui évoluent. L'internalisation suppose des ressources importantes de la structure afin de financer le poste. C'est le choix porté par Nature Midi-Pyrénées, qui, avec un budget annuel de près d'un million d'euros, peut répartir le poste de communication sur tous les projets. L'externalisation peut être judicieuse en cas de besoin ponctuel et spécifique qui ne peut être réalisé en interne. La mutualisation d'un poste de chargé-e de communication à plusieurs structures suppose un cadre très précis des missions et des besoins de chaque structure afin d'éviter tout conflit ou surcharge importante de travail pour le ou la chargé-e de communication.

En 2013, France Nature Environnement a également rédigé sa propre fiche de poste « Chargée de communication »<sup>78</sup>. Celle-ci propose aux associations adhérentes de la fédération les éléments essentiels pour la création d'un poste de communicant. Ce dernier est rattaché à la direction ou à la présidence de la structure et doit avoir de multiples et diverses compétences que nous avons listées avec les fiches de Pôle emploi ou du CNARE : « Plan de communication », « Communication interne », « Communication externe » et « Événementiel » regroupant des qualités rédactionnelles, d'analyse, de synthèse, d'organisation et de maîtrise des logiciels d'infographie et bureautique.

Le poste de chargé-e de communication est extrêmement polyvalent et demande de multiples compétences. Les formations à ces métiers sont multiples mais recouvrent rarement l'ensemble des compétences demandées. Que ce soit en école de graphisme où l'événementiel ne sera pas ou peu abordé, ou en école de communication où l'événementiel et le développement de plan stratégique de communication seront dominants sur la création graphique, le ou la communicant-e devra se former par ces expériences professionnelles ou sera choisi-e en fonction des besoins de l'organisation. Dans une grande organisation, le métier de chargé-e de communication peut être découpé en fonction des compétences : chargé-e de communication événementielle, graphiste, webmestre, etc. Toutefois dans des plus petites structures comme les associations où le financement de la communication est complexe, la communication événementielle et graphiste ainsi que les relations presse ou la gestion du web, seront demandées à une seule personne. C'est le cas à Nature Midi-Pyrénées où Camille Dyrda, chargée de communication, s'occupe de toute la partie graphique et mise en page des documents de communication, des relations presse, de la mise à jour des sites internet et des réseaux sociaux de

---

<sup>78</sup> Fiche de poste en annexe p. 125

l'association, de la définition de stratégies et d'outils de communication. Du contexte et de la capacité de chaque organisation dépend donc la définition du métier de chargé-e de communication. La personnalité et les compétences de chaque personne est également un facteur déterminant le poste. En tant que chargée de communication stagiaire à Nature Midi-Pyrénées durant une période de six mois, nous avons effectué toutes les missions de Camille Dyrda, celle-ci étant absente pendant quatre mois, en plus desquelles nous avons proposé de développer des outils audiovisuels. Par nos formations et expériences professionnelles passées, nous avons personnellement développé des compétences techniques et stratégiques en matière de création audiovisuelle. Cet aspect n'étant pas développé par l'association, nous avons ainsi mis en place et réalisé quelques vidéos, que nous avons présentées dans la première partie de ce mémoire. Les compétences développées au sein de Nature Midi-Pyrénées, rajoutant l'audiovisuel aux autres compétences demandées, permettent d'illustrer l'apport de chaque personnalité à un métier défini. Toutefois, cela complète et complexifie d'autant plus le métier de chargé-e de communication.

Celui-ci se définit comme un métier en constante évolution. Cela est d'autant plus visible si l'on se penche sur la perception du métier dans les années 1998. Presque vingt ans en arrière, les questions sur les évolutions des métiers de la communication se posaient dans le milieu de la recherche. Jean-Luc Michel présentait, dans un article paru dans *Communication et organisation*, deux tendances ou « marchés » concernant les métiers de la communication<sup>79</sup>. Un premier « marché de conquête » ou « de premier équipement » où les postes de communication sont créés « sur des profils de bi ou de polycompétence ». Cette tendance concerne notamment les petites ou moyennes entreprises et se trouve être une tendance extrêmement visible aujourd'hui. Une deuxième tendance est décrite comme un « marché de renouvellement » dans lequel « des services de communication anciens embauchent des diplômés pour des tâches précises et de plus en plus diversifiées (responsable du mécénat ou du parrainage, chargé de communication de crise, attaché de communication financière, etc.) »<sup>80</sup>. Cette deuxième tendance concerne les plus grandes entreprises et tend aujourd'hui à diminuer. Lors de notre entretien avec Camille Dyrda, celle-ci précise : « Avec la crise, la communication fait partie des postes que l'on supprime en premier parce qu'on n'est pas source de revenus directement alors qu'on en dépense beaucoup. Le retour sur investissement est difficile à calculer pour notre poste, ce n'est pas vraiment quantifiable »<sup>81</sup>. Le métier de communicant-e est ainsi redéfini pour réaliser des économies, et la demande de « multicompetences » ou « multispécialistes »<sup>82</sup> est alors privilégiée.

---

<sup>79</sup> MICHEL, Jean-Luc, « Quels profils pour les métiers de la communication d'entreprise ? », *Communication et organisation* [En ligne], 14 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 4 novembre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2076>

<sup>80</sup> Ibid. p. 2.

<sup>81</sup> Entretien de Camille Dyrda en annexe p. 105

<sup>82</sup> COULLAULT, Geneviève, *L'évolution des métiers de la communication*, (1998), Paris Extrait de la Lettre d'ADELI N°31.

L'évolution des métiers de la communication, qu'elle soit due au contexte économique de chaque structure, au contexte économique mondial, ou aux évolutions technologiques de l'information et de la communication, conduit les organisations à une forme de changement organisationnel. Le poste étant redéfini et évolutif, il demande à chaque organisation d'évoluer, de changer, de s'adapter. Ces changements concernent aussi bien les individus eux-mêmes, les chargés-es de communication et directeurs-trices des organisations qui doivent s'accorder sur les missions et cadre du poste, qu'à l'organisation en elle-même. Celle-ci doit s'adapter et modifier sa manière de communiquer en fonction des tendances, des modes, des technologies et de l'évolution des médias.

La communication est essentielle pour les entreprises et pour les associations. Elle n'est pas à rapprocher nécessairement du marketing ou de la publicité mais elle doit être vue comme une valeur ajoutée à l'association. Les nombreuses compétences du chargé-e de communication permettent de rendre visible les actions de l'association et de proposer des outils et stratégies innovantes, dans l'air du temps. Afin de mieux comprendre les stratégies et les moyens de communication que peuvent mettre en œuvre les associations, nous présenterons dans la partie suivante quelques éléments théoriques de communication pour les associations confrontées à une critique du marketing des associations.

### **C) Communication et association**

Dans cette partie, nous reviendrons essentiellement sur l'ouvrage de Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot, *Communication des associations*<sup>83</sup>, afin de comprendre le fonctionnement de la communication dans le milieu associatif.

« La communication semble être une préoccupation majeure de la plupart des associations. On peut le comprendre, si l'on s'attache au sens premier du terme « association » : s'associer, c'est vouloir créer des liens. »<sup>84</sup>

Débuter cette partie par cette citation nous semble pertinent dans le sens où la volonté de « créer des liens » est à la fois caractéristique des associations et de la communication. Pour les associations car leur projet s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire. Pour la communication qui a pour but de communiquer à un public des informations ou actions d'un autre public (entreprise, association, collectivité territoriale, etc.). Nous l'avons vu dans notre premier axe sur l'association comme organisation, les liens se créent grâce à la relation existante entre émetteur et récepteur. C'est

---

<sup>83</sup> LIBAERT, Thierry, PIERLOT, Jean-Marie, *Communication des associations*, (2014), Paris, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2014.

<sup>84</sup> Ibid. p. 1.

en cela que les associations forment un « fait social total »<sup>85</sup> utilisant les mécanismes de la communication comme porteurs de messages.

Selon l'agence le Trust Barometer, en 2013, « les associations sont créditées en France de 58% de la confiance des populations (...), tandis que les médias obtiennent un score de 41%. La confiance dans les entreprises atteint 28% »<sup>86</sup>. Le lien entretenu entre les associations et leurs sympathisants, ainsi que leur pouvoir d'action citoyenne, permettent aux associations d'obtenir la confiance des français, et cela avec un taux de 30% de plus que pour les entreprises. Cette confiance acquise par les associations leur permet une sorte de retour sur investissement – investissement citoyen. Un sympathisant ayant confiance en une association pourra attirer de nouveaux sympathisants et de nouvelles adhésions à cette association, permettant ainsi de renforcer sa capacité d'agir avec plus de membres, et à moindre mesure sur son financement. La communication joue un rôle essentiel dans ce lien de confiance. Elle permet à la fois d'attirer plus de sympathisants et d'entretenir le lien entre l'association et les adhérents pour ainsi renforcer la cohésion autour de ses valeurs et de la cause défendue.

Nous nous intéresserons moins à la communication interne qu'externe. Celle-ci ayant été le cœur de nos missions au sein de Nature Midi-Pyrénées et étant le poste principal de la chargée de communication Camille Dyrda. Nous aborderons toutefois la communication interne de l'association à travers le poste de chargé de vie associative, avec Mickaël Nicolas. Cela nous permettra d'étudier le lien entre ces deux postes et de comprendre les enjeux organisationnels et communicationnels. Auparavant, il nous paraît intéressant de préciser les différents « mondes »<sup>87</sup> rattachés à la communication d'une association en précisant également les liens et relations entre association et sympathisants :

- Le « monde domestique » représentant « les interactions entre les individus au sein de petits groupes quasi-familiaux ».
- Le « monde de l'opinion » caractérisé par de grands mouvements ou de « grandes manifestations » dans lesquelles les opinions s'expriment de manière plus globale.
- Le « monde marchand » représente le piège financier dans lequel les associations pourraient tomber dans un souci « trop commercial » de collecte de fond.
- Le « monde civique » correspond lui à ce qui identifie les associations dans leur projet et action globale : « les valeurs de solidarité ou de démocratie ». Nous avons relevé dans notre entretien avec Pascale Mahé, directrice de Nature Midi-Pyrénées, cette volonté de représenter la démocratie par l'association, capable de contre-pouvoirs publics et d'actions citoyennes.
- Enfin, le « monde industriel » dans lequel les associations pourraient s'engouffrer si « les

---

<sup>85</sup> Ibid. p. 4, idée reprise de Marcel Mauss dans *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, (2007), Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige Grands textes », 2007.

<sup>86</sup> Ibid. p. 36-37, chiffres issus de Trust Barometer.

<sup>87</sup> Ibid. p. 72.

relations de pouvoir sont davantage organisées autour de la compétence technique que du militantisme et de l'engagement. »

Ces différents mondes, qu'ils soient rattachés à une dimension capitaliste ou citoyenne, précisent les différentes relations existantes entre les associations et les sympathisants. Ils sont liés à la communication faite en interne, les interactions entre les membres eux-mêmes (« monde domestique » et « monde industriel » par exemple), et aussi à la représentativité publique de l'association, liée à la communication externe (« monde de l'opinion », « monde civique » ou « monde marchand » par exemple). Ils nous permettent d'aborder d'autres éléments théoriques : les « fonctions de la communication des associations » présentées par Hervé Collet<sup>88</sup> et reprises par Libaert et Pierlot :

- La « fonction d'opinion » de la communication qui, par un « caractère militant (...) ou plus technique ou de service », permet de faire passer un message, de présenter les valeurs de l'association, ou de justifier des positionnements par exemple.
- La « fonction de notoriété » est essentielle pour la communication d'une association. Cette fonction permet de donner une bonne image, une « bonne réputation » à la structure associative afin d'exister et de se pérenniser dans la durée.
- La « fonction d'incitation » correspond à un objectif d'« actions ou comportements ponctuels ou répétés » de la part des sympathisants de l'association ou tout « récepteur de la communication ». Il s'agit par exemple d'une campagne de communication pour récolter des dons ou signer une pétition.
- La « fonction de diffusion » consiste à « transmettre un savoir, des connaissances » aux membres de l'association. Cela peut passer par le site internet ou le centre de documentation si l'association en possède un. Concernant Nature Midi-Pyrénées, cette fonction est visible sur le site internet, où de nombreuses fiches techniques (sur des espèces ou sur des sites naturels par exemple) sont mises à disposition des internautes. Nature Midi-Pyrénées possède également un centre de ressource mis en commun avec France Nature Environnement Midi-Pyrénées et d'autres associations de protection de l'environnement (celles-ci sont regroupées dans un même bâtiment : la Maison de l'environnement à Toulouse).

Toutes ces fonctions de communication de l'association permettent de la définir comme émettrice d'un message, d'une communication qui, en s'attachant aux valeurs de l'association et à son projet associatif, va construire « l'identité communicationnelle de l'association »<sup>89</sup>. Cette identité rejoint également les objectifs de l'association qui sont de « faire connaître », « faire adhérer » et « faire

---

<sup>88</sup> COLLET, Hervé, *Communiquer : pourquoi ?, comment ?*, Le guide de la communication sociale, (2004), Eaubonne, Cridec Editions, 2004, p. 142 et sv, dans LIBAERT, Thierry, PIERLOT, Jean-Marie, *Communication des associations*, (2014), Paris, p. 84, 85.

<sup>89</sup> Ibid. p. 92.

changer »<sup>90</sup>. Nous l'avons vu dans notre première partie de rapport de stage, Nature Midi-Pyrénées met en avant dans sa plaquette de présentation les principaux axes de son projet associatif qui rejoignent les objectifs liés à la communication : « Sensibiliser », « Convaincre », et « Faire découvrir ». Ces axes positionnent l'association Nature Midi-Pyrénées dans une démarche à la fois cognitive et affective. Dans la démarche cognitive, « il s'agit de fournir les informations les plus précises possible pour faire connaître un évènement, une cause (...) »<sup>91</sup> et ainsi faire adhérer les sympathisants à un projet qui serait proche de leurs propres valeurs pour s'inscrire dans une démarche « affective » de co-construction du lien social.

### Marketing associatif

Au-delà de la communication des associations, il est intéressant de considérer également la dimension marketing des associations à travers l'ouvrage collectif *Marketing et Communication des Associations*<sup>92</sup> regroupant notamment Karine Gallopel, spécialiste des impacts marketings des paquets de cigarettes sur le comportement des fumeurs, et Pierre Birambeau, cofondateur du Téléthon et président de l'Adema (Association pour le Développement du Management Associatif). Dans cet ouvrage, les auteurs précisent que « la communication ne fait pas tout, et l'association doit intégrer une démarche marketing réfléchie »<sup>93</sup>. Ils donnent la définition suivante du marketing :

« Ensemble des *méthodes* dont dispose une organisation pour encourager des *attitudes* et des *comportements* favorables à la *réalisation de ses objectifs* auprès de *ses publics cibles*. Il s'agit d'une part de *connaître* ses publics pour mieux s'y adapter, et d'autre part de *savoir comment les influencer*. »<sup>94</sup>

Cette définition soulève de nombreux aspects. Le marketing fait appel à des « *attitudes* » qui relèvent de la pensée, de l'opinion, de chaque individu sur l'organisation, et des « *comportements* » qui « reposent sur des actes ». Ces actions ou pensées relatives au pôle de la réception de la communication permettent pour l'émetteur (l'association) la « *réalisation de ses objectifs* ». Ce processus induit donc une bonne connaissance des « *publics cibles* » mais également des moyens de persuasion afin de « *savoir comment les influencer* ». Cette définition du marketing peut également s'illustrer à travers le schéma suivant<sup>95</sup> :

---

<sup>90</sup> Ibid. p. 111.

<sup>91</sup> Ibid. p. 115.

<sup>92</sup> GALLOPEL-MORVAN, Karine, BIRAMBEAU, Pierre, LARCENEUX, Fabrice, RIEUNIER, Sophie, *Marketing et Communication des Associations*, (2008), Paris, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2013.

<sup>93</sup> Ibid. p. 2.

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Ibid. p. 3

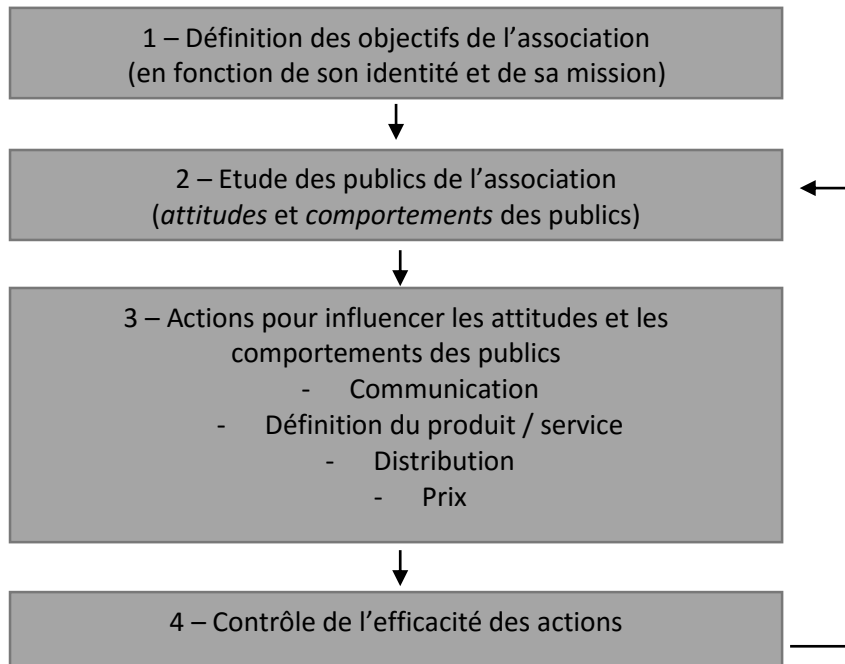


Figure 4 – « La démarche marketing pour une association »

La prise en compte de la cible de l'association dans ce schéma est essentielle et indissociable d'une première définition des objectifs de l'association. Toutefois, nous pensons que le « contrôle de l'efficacité des actions » est pour les associations une démarche très difficile à mettre en place. Les adhérents d'une association deviennent membres non pas pour obtenir « un produit » ou « un service » définis par un « prix » mais plutôt par conviction pour les valeurs de l'association. La communication peut permettre de promouvoir certaines actions, ou la mise en avant de certains produits comme des ouvrages spécifiques par exemple, ou des événements. Elle peut également faire augmenter la visibilité de l'association et ainsi faire adhérer plus de membres. Le contrôle de l'efficacité des actions pourrait s'observer par ce dernier aspect. Toutefois, nous pensons que le public d'une association ne peut se définir comme le public d'une marque ou d'un produit qui répondra à l'influence de la publicité. Adhérer à une association est un acte personnel qui s'inscrit dans une démarche non marchande. C'est pourquoi repérer l'efficacité des actions de communication nous semble extrêmement difficile dans le sens où l'interprétation du message communicationnel peut être très variable d'une personne à une autre. Il nous paraît essentiel de prendre en compte la personnalité de chaque adhérent dans la démarche marketing. Lorsqu'une association communique c'est d'abord pour créer du lien social, pour entretenir celui déjà créé avec les adhérents et pour le renforcer.

Il est alors intéressant de se pencher sur les « motivations générales » d'adhésion. Selon une étude publiée en 2007 par France Bénévolat<sup>96</sup> et le CerPhi<sup>97</sup>, 64% adhèrent « pour la cause soutenue par l'association », 64% « pour le sentiment d'être utile et d'agir pour la société », 21% « pour l'épanouissement personnel », 14% « pour le sentiment d'appartenir à une équipe », 10% « pour le

<sup>96</sup> « Association qui cherche à rapprocher les candidats au bénévolat et les associations en demande », *ibid.* p. 19.

<sup>97</sup> Centre d'étude et de recherche sur la Philanthropie.



désir d'exercer des responsabilités »<sup>98</sup>. Le fait même de ne plus se sentir utile à l'association ou à la société pour des raisons personnelles pourrait conduire à un désengagement de la part des bénévoles et cela indépendamment de l'association ou de sa communication. Toutefois la communication associative a pour enjeu de fédérer les adhérents autour de la structure afin de faire perdurer le sentiment d'utilité et d'appartenance à un groupe. Dans notre entretien avec Antoine Gaillard, ancien chargé de communication, il précise :

« (...) l'importance de donner envie aux bénévoles d'être des porte-paroles de l'association, comme des mini-chargés de communication pouvant porter le message et la visibilité de l'association. Et je pense que c'est vraiment un enjeu très important pour le milieu associatif globalement »<sup>99</sup>.

La mobilisation des bénévoles par la communication permet à toute personne de s'approprier l'association, ses missions et ses valeurs afin d'agir en son nom. Cela peut passer par des outils de communication interne à l'association comme les newsletters, ou même l'envoi de magazines aux adhérents. C'est ce que fait Nature Midi-Pyrénées avec l'envoi, tous les trimestres, de la revue l'Epeiche.

Pour bien communiquer, toute organisation doit définir ses publics. Nature Midi-Pyrénées, tout comme n'importe quelle autre association s'adresse avant tout au grand public « pour attirer des adhérents, des bénévoles et des donateurs ». La dimension politique de toute organisation et son positionnement dans la sphère publique induit un autre type de public. Il s'agit des journalistes « pour obtenir des articles et reportages dans les médias » et des politiques « pour faire évoluer les lois ou obtenir des subventions »<sup>100</sup>. Les premiers s'inscrivent dans le volet « relation presse » des compétences d'un-e communicant-e tandis que les seconds positionnent les associations dans des actions de lobbying comme nous l'avons souligné avec Nature Midi-Pyrénées. Les partenaires de l'association sont également un public différent à cibler. Cette démarche s'inscrit dans la recherche de soutiens financiers par des partenariats, parrainages ou par du mécénat. Dans le milieu associatif, il s'agit d'une démarche souvent à l'initiative et entreprise par la direction de l'association. Pascale Mahé a néanmoins présenté son souhait d'y intégrer Camille Dyrda<sup>101</sup>, chargée de communication, pour ses compétences relationnelles et pour sa capacité d'expertise en matière de communication et d'image à donner de l'association.

---

<sup>98</sup> Ibid. p. 19.

<sup>99</sup> Entretien d'Antoine Gaillard en annexe p. 101

<sup>100</sup> GALLOPEL-MORVAN, Karine, BIRAMBEAU, Pierre, LARCENEUX, Fabrice, RIEUNIER, Sophie, *Marketing et Communication des Associations*, 2013, p. 55.

<sup>101</sup> Entretien de Pascale Mahé en annexe p. 97 : « Camille (...) va être amenée à intervenir avec les partenariats qu'on veut développer. »

Nous l'avons évoqué dans notre première partie, l'association Nature Midi-Pyrénées n'a pas réellement de stratégie de communication définie. Toutefois la mise en place d'un poste à temps plein de chargé-e de communication au sein de la structure démontre une prise de conscience et une volonté d'utiliser la communication pour porter les valeurs de l'association. Nous préciserons le contexte de développement du poste au sein de Nature Midi-Pyrénées dans notre partie « Approches communicationnelles des organisations ». Celle-ci nous permettra d'étudier le poste de chargé-e de communication de l'association en prenant en compte le contexte organisationnel et comprendre la communication dans les changements. Mais avant, revenons à la dimension marketing de la communication associative. Philippe Malaval et Jean-Marc Decaudin, chercheurs et professeurs en marketing et communication, affirment :

« (...) la volonté d'indépendance des organisations, ont contribué au développement des techniques de communication marketing, (...). La première spécificité de ces organisations réside dans le fait qu'elles n'ont rien à vendre de concret et qu'il n'y a pas de contrepartie financière à attendre de la cible principale. En revanche, ces organisations ont des besoins financiers et elles doivent donc communiquer pour obtenir des aides de la part des donateurs individuels, de sociétés sponsors ou des pouvoirs publics. »<sup>102</sup>

La mise en place de « techniques de communication marketing » par « la volonté d'indépendance » pourrait paraître paradoxale. A première vue, associer marketing et milieu associatif n'est pas si évident. Les détracteurs du marketing voient dans ces stratégies la manipulation du public impliquant une forme d'aliénation de la société. Les associations représentent à l'opposé une forme de liberté, où chacun peut adhérer, se rendre utile à une cause d'intérêt général sans aucune influence extérieure mais par choix personnel. La communication peut servir à l'association lorsqu'elle est utilisée en cohérence avec son projet associatif et ses missions. Elle a plusieurs objectifs : créer du lien social, le renforcer, « accroître la notoriété de l'association », « assurer son financement », « favoriser une prise de conscience et une action en faveur de l'environnement »<sup>103</sup>. Toutefois, Eric Dacheux propose une critique du marketing associatif sur laquelle il est intéressant de se pencher<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> MALAVAL, Philippe, DECAUDIN, Jean-Marc, *Pentacom*. Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, (2012), Pearson, 3<sup>e</sup> édition, 2012, p. 580.

<sup>103</sup> LEBOURGEOIS, Mathilde, Les stratégies de communication des ONG environnementales : le cas de Greenpeace et de WWF, (2010), Mémoire de Séminaire Economie du Développement Durable Sous la direction de : Abdelmalki Lahsen, p. 12.

<sup>104</sup> DACHEUX, Eric, *Associations et communication. Critique du marketing*, (1998), Paris, CNRS Editions, coll. « CNRS Communication », collection dirigée par WOLTON, Dominique, 1998.

## Critique du marketing dans le milieu associatif

Eric Dacheux est un professeur en « communication et solidarité ». Ses travaux de recherche portent sur les rapports entre communication et démocratie avec pour terrain d'enquête les associations et l'économie solidaire notamment. Sa critique du marketing peut paraître ancienne compte tenu des évolutions constantes des métiers de la communication. Toutefois, elle va nous permettre de comprendre certains problèmes de communication liés aux associations. De plus, aujourd'hui la communication est un métier très répandu dans les entreprises mais il n'est pas encore systématique dans les associations. Il est alors intéressant de prendre en compte la critique de Dacheux sur l'utilisation du marketing dans les associations pour comprendre certains phénomènes de réticences. Eric Dacheux présente le concept de marketing comme étant « un mot piège ». Il ajoute que le marketing fait appel à « deux pratiques sociales différentes, voire antagonistes : celle des publicitaires dont le métier est d'essayer de fabriquer l'adhésion, et celle, plus ou moins conviviale et spontanée, de tout un chacun »<sup>105</sup>. Cette dernière pratique se rapproche du modèle associatif tandis que la première s'en éloigne de par son caractère artificiel, manipulateur.

Dacheux affirme que toute association « rencontre des problèmes de communication spécifiques liés à son histoire, à son objet, à son lieu d'implantation, à son réseau de relations et surtout aux personnes qui la composent. »<sup>106</sup>. Nous le verrons plus tard, ces problèmes de communication supposent pour les associations de se poser des questions pour évoluer et trouver des solutions. Ces évolutions peuvent être locales et spécifiques, mais aussi de plus grande ampleur et toucher entièrement l'organisation. Les causes des problèmes de la communication interne peuvent être liées à « la professionnalisation et dérive administrative », au « rapport entre les valeurs fondatrices et l'évolution du projet » ou à « la confrontation des identités »<sup>107</sup> par exemple. Ceux de la communication externe le sont à « l'état et les administrations déconcentrées », aux « élus », ou au « grand public »<sup>108</sup>. A notre sens, ces différentes causes des problèmes de communication ne sont pas à rattacher nécessairement à la communication. Elles sont liées au fonctionnement même de l'organisation et aux relations entre ses membres et avec ses partenaires. Elles peuvent induire des problèmes d'identité de l'association ou des problèmes relationnels, et par ricochet, des problèmes de communication. Mais tout cela est lié au fonctionnement de chaque organisation dans toutes ses dimensions (sociale, économique et politique). Nous pensons que la communication peut en effet subir ces problèmes et induire une mauvaise stratégie communicationnelle mais les solutions ne sont pas à trouver dans l'abandon ou la critique de la communication mais plutôt dans le questionnement des fondements mêmes de l'organisation.

Pour Dacheux, le marketing « n'est pas le moyen le plus pertinent pour favoriser la participation effective des citoyens, qu'il ne permet pas de renouer le lien social, qu'il véhicule une conception

---

<sup>105</sup> Ibid. p. 13.

<sup>106</sup> Ibid. p. 37.

<sup>107</sup> Ibid. p. 38-39.

<sup>108</sup> Ibid. p. 40-42.

instrumentale de la communication et qu'il transforme, en profondeur, la structure même de l'association. »<sup>109</sup>. Plusieurs éléments attirent notre attention dans cette citation. Nous rejoignons l'idée selon laquelle le marketing « véhicule une conception instrumentale de la communication ». La communication peut être vue comme un outil, un *instrument*, afin de donner de la visibilité à l'organisation. Le marketing, dans une stratégie globale qui a pour but de permettre à l'association de parvenir à ses objectifs, fait appel aux techniques de communication. Toutefois, les associations ont bien compris l'enjeu relationnel de la communication. Contrairement à ce qu'affirme Dacheux, nous pensons que le marketing, en utilisant la communication, peut « renouer le lien social » lorsqu'il est cohérent avec les valeurs et les missions de l'organisation. Nous vivons dans une société où les technologies de l'information et de la communication sont partout. Le poste de chargé-e de communication est avant tout porté par un individu, lui-même ayant une personnalité et une identité propre. Au sein d'une organisation, la dimension humaine et sociale est essentielle. Celle-ci permet, par les relations entre les différents acteurs et les objectifs de la structure de créer une identité communicationnelle.

Au-delà de sa critique du marketing, Dacheux affirme que les problèmes de communication, qu'ils soient internes ou externes, sont liés à une « crise d'identité »<sup>110</sup>. Mais « l'identité (collective ou individuelle) n'est pas monolithique. Ce n'est pas une simple structure immuable qui traverse le temps. C'est, également un processus incessant, une construction permanente qui évolue tout au long de l'histoire »<sup>111</sup>. Nous rejoignons complètement cette idée et c'est en ce sens que nous soutenons que la communication a une place prépondérante dans les évolutions identitaires des organisations. Pourtant, pour Dacheux le « marketing associatif (...) n'atténue pas les problèmes de communication, mais en plus, il aggrave la crise identitaire de l'association »<sup>112</sup>. Il ajoute que « le marketing a été créé par les entreprises pour les entreprises », que « c'est une communication lucrative adaptée à un espace marchand » et que « les associations sont, quant à elles, des organisations non lucratives qui interviennent sur l'espace public. C'est pourquoi, elles doivent développer une communication politique spécifique. »<sup>113</sup>. Effectivement les associations se démarquent clairement, dans leurs objectifs et projets citoyens, du monde entrepreneurial. Toutefois les médias et la communication étant présents dans le quotidien des citoyens, les associations ne peuvent les ignorer pour exister. Concrètement, les dangers du marketing pour les associations se définissent ainsi pour Dacheux : « l'accroissement des problèmes de communication interne et la perte de lisibilité des messages de l'association »<sup>114</sup>. Ce risque est en effet existant et pose réellement problème car les associations sont profondément ancrées dans notre société. Dacheux présente quelques idées d'Habermas développées dans *Droit et démocratie* (1997) :

---

<sup>109</sup> Ibid. p. 64.

<sup>110</sup> Ibid. p. 77.

<sup>111</sup> Ibid. p. 87.

<sup>112</sup> Ibid. p. 111.

<sup>113</sup> Ibid. p. 138.

<sup>114</sup> DACHEUX, Éric, « Étudier le marketing à la lumière de la communication », *L'Année sociologique* 2001/2 (Vol.51), p. 418.

« (...) les associations sont des « espaces publics autonomes » qui permettent à la société civile de poursuivre des « objectifs offensifs » (faire des propositions politiques novatrices) et des « objectifs défensifs » (préserver des espaces publics alternatifs) ce qui favorise « la préservation et le développement de l'infrastructure propre au monde vécu » (Habermas, 1997, p. 397). »<sup>115</sup>

Nous l'avons vu à travers la dimension sociale, politique et économique des associations, celles-ci jouent un rôle important dans notre société. Elles sont obligées de s'adapter au contexte global qui évolue sans cesse et doivent ainsi être force de proposition pour continuer d'exister. C'est pourquoi l'utilisation de la communication, également évolutive, permet un ancrage plus marqué et plus visible dans l'espace public.

« Par essence, la communication est imparfaite. Elle pose toujours problème. L'altérité et la liberté sont les horizons indépassables de la communication. L'autre ne pense pas comme nous et reste libre de son interprétation. »<sup>116</sup>

Cette présentation de la communication ne doit pas être vue comme une fatalité puisque c'est ce qui fait sa richesse. La communication, liée étroitement à l'identité, est indispensable à toute organisation. Les associations, n'ayant pas, le plus souvent, les moyens suffisants pour financer de grandes campagnes de communication, peuvent être inventives, créatives, et utiliser des médias alternatifs associatifs par exemple, pour moderniser leur image, améliorer leur notoriété ou se faire connaître.

Nous avons vu que la prise en compte du marketing dans la communication associative était source de critiques légitimes. Toutefois, nous avons observé à travers cette partie que la communication est essentielle à toute organisation. Elle est directement liée à l'identité d'une organisation et permet ainsi de jouer un rôle important dans les évolutions des associations. Cela nous amène aux « Approches communicationnelles des organisations » afin d'étudier la communication et le changement organisationnel.

---

<sup>115</sup> Ibid. p. 422.

<sup>116</sup> DACHEUX, Eric, *Associations et communication. Critique du marketing*, 1998, p. 138.

## D) « Approches communicationnelles des organisations »

Dans cette partie nous allons revenir sur certains aspects évoqués dans ce mémoire afin d'approfondir notre étude et de comprendre les liens entre communication et organisation dans une dimension évolutive, de changement. Nous présenterons les éléments théoriques des Approches communicationnelles des organisations avec la mise en regard des entretiens de notre corpus.

Les ACO (Approches communicationnelles des organisations) ont pour objectif « d'appréhender les organisations au travers des phénomènes de communication qui les traversent, les structurent et se trouvent au cœur des processus de communication et de médiation »<sup>117</sup>. Il s'agit d'un « projet » porté par Bouillon et d'autres chercheurs. Les ACO se définissent autour de trois dimensions communicationnelles<sup>118</sup> :

- La « *dimension située* »,
- La « *dimension processuelle* »,
- La « *dimension idéologique* ».

La « *dimension située* »<sup>119</sup> correspond à un niveau « micro-social » de l'organisation. Elle prend en compte l'organisation à un niveau « local » dans lequel s'articulent des « *situations de communication* ». Ces dernières se situent au cœur du travail de l'organisation (relation, interaction, argumentation, rédaction). La « *dimension située* » induit donc un environnement dans lequel évolue l'organisation construite autour « d'une communauté ». Elle regroupe les concepts de *texte* et *conversation* que nous avons vus dans notre première partie. Avec cette dimension, la communication construit directement les « activités « professionnelles » (...) » de l'organisation.

La « *dimension processuelle* » prend en compte l'organisation à un niveau « méso-social » plus global. L'organisation est une totalité dans laquelle des « *processus informationnels et communicationnels* » impliquent des « processus productifs ». Cette dimension prend en compte les « *situations de communication* » comme étant « mises en processus ». Elle rejoint la définition de l'organisation étant considérée comme « un processus évolutif »<sup>120</sup> capable d'adaptation, de changement et donc de changement de communication.

La troisième dimension se nomme « *dimension idéologique* »<sup>121</sup>. Elle correspond au niveau « macro-social » considérant l'organisation autour d'une construction idéologique et symbolique. Elle renvoie « aux *discours et politiques de communication* » qui positionnent l'organisation face au monde

---

<sup>117</sup> BOUILLON, J.-L., *Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation*, (2009), Actes du colloque « Nouvelles tendances en communication organisationnelle », 77ème Congrès de l'ACFAS, Université d'Ottawa, p. 9.

<sup>118</sup> Ibid. 9-10.

<sup>119</sup> Ibid. p. 9.

<sup>120</sup> Ibid. p. 1.

<sup>121</sup> Ibid. p. 10.

extérieur. Cela induit la notion d'interprétation face aux productions (textes, discours, outils de communication) de l'organisation. Cette dimension permet de construire l'organisation de manière symbolique tout en prenant en compte les deux autres dimensions communicationnelles « *située* » et « *processuelle* ».

Ces trois dimensions communicationnelles constitutives de l'organisation nous permettent de comprendre différents niveaux d'analyse de la communication des organisations : les niveaux micro, méso et macro social introduisant la dynamique sociétale et contextuelle de l'organisation. Ces niveaux, repris par d'autres chercheurs<sup>122</sup>, permettent d'appréhender l'organisation depuis l'individu, le local (micro-social) jusqu'à un aspect symbolique de généralisation des connaissances et des valeurs idéologiques (macro-social) en passant par l'environnement coordonné dans un « espace-temps » (méso-social). Ces éléments théoriques permettent de renforcer l'ancrage des organisations dans une approche communicationnelle constitutive d'un système socio-économique précis. Les situations de communication, par un processus « d'information » ou de « production » symbolique de discours, constituent l'organisation à travers les relations, interactions, ou oppositions. Les ACO permettent de rapprocher communication et organisation autour de plusieurs dimensions, cela définit la communication des organisations comme un processus complexe et complet qui est lié « aux transformations sociétales d'ensemble »<sup>123</sup>.

Ces transformations s'inscrivent dans les dimensions sociale, politique et économique que nous avons vues. Dans un article de Françoise Bernard, spécialiste de la communication des organisations et des questions de reconfiguration des organisations, elle reprend les niveaux de communication micro, méso et macro sociale. Elle précise que cette conception rapproche « action », « institution » et « communication »<sup>124</sup>. Elle s'intéresse par ailleurs à la communication environnementale et aux enjeux écologiques. Pour elle, « l'écoresponsabilité est à la fois un problème environnemental, sociétal, économique, communicationnel ET politique »<sup>125</sup>. Ces problématiques rejoignent de près celles des associations de protection de la nature, concernées au plus près par les questions environnementales. L'association Nature Midi-Pyrénées a pour rôle de sensibiliser les citoyens à ces questions-là et rejoint la problématique de « l'écoresponsabilité ». Avec le contexte global actuel, les questions liées à l'environnement s'inscrivent à tous les niveaux – « politique », « sociétal », « économique », « communicationnel ». La crise écologique induit des changements dans les modes de consommation et dans les manières de communiquer. La communication engageante serait la pratique la plus appropriée dans le sens où l'enjeu est de

---

<sup>122</sup> BERNARD, Françoise, « Pratiques et problématiques de recherche et communication environnementale : explorer de nouvelles perspectives », *Communication et organisation* [En ligne], 37 | 2010, mis en ligne le 02 mai 2011, consulté le 25 octobre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1275>

<sup>123</sup> BOUILLON, J.-L., *Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation*, (2009), p. 13.

<sup>124</sup> BERNARD, Françoise, « Pratiques et problématiques de recherche et communication environnementale : explorer de nouvelles perspectives », *Communication et organisation*, 2010, p. 7.

<sup>125</sup> Ibid. p. 9.

provoquer des changements d'habitudes et de comportements. Etant rattaché à l'action de chaque individu, à ses actes, la communication engageante doit regrouper les associations, les pouvoirs publics et partenaires autour de projets concrets. C'est dans cette démarche que Nature Midi-Pyrénées propose des actions de nettoyage des déchets de la Garonne par exemple. Ces actions permettent dans un premier temps d'agir en faveur de la nature mais également de rassembler les citoyens autour d'actions concrètes. Confrontés aux problèmes et dérives de notre société de consommation et de ses effets sur la nature, les citoyens sont amenés, par ce type d'action, à une prise de conscience, individuelle et collective des enjeux de protection de la nature. Le rassemblement des adhérents de Nature Midi-Pyrénées se fait grâce à une bonne communication qui leur donnera envie d'agir. Pour cela, l'association doit avoir conscience des stratégies de communication à mettre en place. Nous pouvons dire qu'aujourd'hui elle est plutôt arrivée à la mise en place d'une communication engageante et rassembleuse. Il est alors pertinent de s'intéresser à la mise en place du poste chargé-e de communication dans son contexte organisationnel.

### **Inscription du métier de chargé-e de communication**

L'association Nature Midi-Pyrénées n'a pas toujours été comme ce qu'elle est aujourd'hui. A ses débuts, il s'agissait d'une société savante (Société Nationale de Protection de la Nature). Puis elle a évolué et augmenté sa capacité salariale afin de devenir une entreprise associative d'envergure. Nous comprenons la présence de nombreux chargés d'études naturalistes au sein de l'association mais nous constatons que la présence d'un chargé de communication et d'un chargé de vie associative peut paraître moins évidente dans une association de protection de la nature. Nous l'avons affirmé, toute association a besoin de communiquer sur ses actions et de créer du lien avec les adhérents, le grand public et les pouvoirs publics. L'inscription du poste de chargé-e de communication au sein de l'association s'est faite il y a environ dix ans.

A l'époque, l'association était dans une démarche de professionnalisation afin d'obtenir une image crédible face aux financeurs et de permettre une gestion plus durable de l'organisation. Pascale Mahé précise alors que l'association et ses membres dirigeants et salariés ont un peu « distendu le lien avec les bénévoles » car « c'était tellement plus simple de faire, d'avancer par nous-même et donc au risque de perdre les bénévoles »<sup>126</sup>. Nous pourrions qualifier cette période, d'une durée d'environ trois ans, de crise identitaire pour l'association. L'essence même de toute association est de créer, d'entretenir et d'enrichir les liens avec les adhérents, les bénévoles. En s'éloignant de cette démarche, Nature Midi-Pyrénées s'est retrouvée face à une incompréhension de ses partenaires mais surtout du grand public sur son identité. Pascale Mahé affirme que l'association était perçue comme « un bureau d'étude » composé de « gens experts et en plus pas forcément avec un côté militant ». La qualification de bureau d'étude n'est pas anodine. L'identité même de Nature Midi-Pyrénées à agir, son pouvoir d'action, qui se définit pour Pascale avec le militantisme, s'était perdue. Le fait d'être assimilé à un

---

<sup>126</sup> Entretien Pascale Mahé en annexe p. 96



bureau d'étude était une image fautive puisque l'association a toujours été maître d'ouvrage sur ses projets afin de proposer des actions nouvelles. Mais l'absence des bénévoles aux côtés de Nature Midi-Pyrénées a conduit à une réelle incompréhension. A l'issue de cette période, il a été rédigé un projet associatif auquel se tient chaque membre de l'association, et le rapprochement avec les bénévoles s'est remis en place pour atteindre aujourd'hui un vrai lien et de vraies actions communes et collectives. Les membres de l'association ont perçu cette crise identitaire comme une crise de communication également. C'est à ce moment-là qu'il a été décidé d'employer un chargé de communication à temps plein.

Antoine Gaillard était déjà présent dans l'association dans le cadre de stages sur des projets d'exposition, de vulgarisation et de communication. Il a un parcours universitaire de biologiste puis une réorientation en communication dans le but de faire de la communication scientifique. C'est au sein de Nature Midi-Pyrénées qu'il a proposé son expertise de communicant et ses qualités rédactionnelles et de vulgarisation d'informations scientifiques et techniques. A l'issue de plusieurs stages et d'une période de CDD, il a été embauché en CDI au poste de chargé de communication. A ce moment-là, ce poste n'existait pas dans l'association. Cela a été une création de poste avec comme enjeu de ne pas laisser se reproduire la crise identitaire de Nature Midi-Pyrénées. Il existait néanmoins un chargé de vie associative qui s'occupait également en petite partie de la communication. Mais avec l'arrivée d'Antoine Gaillard, il a été décidé de scinder les deux postes et de créer un poste de communication indépendant de celui de chargé de vie associative.

L'inscription du poste de communicant au sein de l'équipe de Nature Midi-Pyrénées a provoqué un changement au sein de l'organisation. Nous notons une réelle connexion entre communication et changement organisationnel. C'est par une période de crise identitaire, qui a conduit à une incompréhension et donc à une crise de communication, que l'organisation a pris conscience de l'enjeu d'avoir un professionnel de la communication dans son équipe. Le nombre de salariés était devenu important au sein de l'association, ce qui a permis de financer le poste de communication en le répartissant sur différents projets. Puis c'est l'importance de la communication qui a conduit à des changements organisationnels avec la création du poste. Ce dernier a ainsi permis de renouer avec les bénévoles et donc avec l'identité de l'association. Par ailleurs, Pascale Mahé précise qu'avec les outils de communication développés par Antoine Gaillard, l'association a commencé à avoir « une image de qualité » avec « des choses intéressantes sur le plan graphique [qui] apportait de la modernité »<sup>127</sup>. Depuis, la communication a une place essentielle au sein de Nature Midi-Pyrénées. Pascale Mahé la voit comme « notre interface avec le monde extérieur »<sup>128</sup>.

Nous avons vu que des problèmes liés à l'organisation pouvaient conduire à des problèmes identitaires et de communication entre les différents acteurs d'une association. Cela entraînant d'autres changements organisationnels comme la création du poste de chargé de communication

---

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> Ibid.

conduisant à une valorisation de l'image de l'organisation aidant à une sortie de crise. En revanche, nous l'avons vu avec Eric Dacheux dans sa critique du marketing, la communication et le marketing associatif peuvent conduire à de nouveaux problèmes de communication et à une crise identitaire. Nous observons quelques problèmes liés à la communication au sein de Nature Midi-Pyrénées mais nous verrons que ces difficultés tiennent plutôt à la confrontation de personnalités individuelles, à des perceptions différentes du métier de la communication, qu'à la communication en elle-même.

### **Perceptions de la communication et changements organisationnels**

Dans l'ouvrage *Sociologie de l'association*, Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu affirment que « l'évolution du répertoire des professionnalités peut être une source importante de différences internes. Il peut s'agir de variantes de définitions de la professionnalité au sein d'un même métier. »<sup>129</sup>. C'est sur différentes visions, perceptions de la communication que peuvent avoir lieu des changements au sein de l'organisation. De par des expériences professionnelles et des formations différentes, deux chargés de communication peuvent ne pas avoir la même définition de leur poste et ainsi ne pas produire tout à fait les mêmes messages. Lorsqu'un changement de personnalité a lieu au sein d'une organisation – changement organisationnel – cela peut conduire à des changements communicationnels.

Au bout de sept années en tant que chargé de communication au sein de Nature Midi-Pyrénées, Antoine Gaillard a souhaité quitter son poste pour une opportunité d'emploi au sein du mouvement France Nature Environnement national. C'est dans ce contexte que Camille Dyrda a présenté sa candidature et qu'elle est aujourd'hui, depuis presque deux ans chargée de communication pour l'association. Les entretiens que nous avons menés avec ces deux personnalités nous permettent de repérer des perceptions du poste différentes et de comprendre en quoi le départ d'Antoine Gaillard a suscité des changements aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau de la communication.

Le poste d'Antoine Gaillard à Nature Midi-Pyrénées était sa première expérience professionnelle, il s'est donc formé au sein de la structure et s'est approprié son poste. Par ailleurs, il s'agissait également du premier poste de chargé de communication pour l'association. La durée d'activité d'Antoine et le fait qu'il s'agissait d'une création de poste ont alors donné à l'équipe de l'association une certaine image des missions d'un chargé de communication. Antoine Gaillard précise :

« A Nature Midi-Pyrénées, la communication est plutôt considérée comme une mission de sensibilisation. Pour moi, mon poste chargé de communication c'était plus un poste de chargé de mission sensibilisation. Il faut commencer par questionner le poste. Un chargé de communication c'est quelqu'un qui est sensé valoriser et faire connaître la structure en terme de stratégie et pas forcément sur des missions de

---

<sup>129</sup> LAVILLE, Jean-Louis, SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, (1997), Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 1997, p. 283.

contenus. Alors que moi j'étais plutôt dans des missions de contenus (création de contenus de vulgarisation pour des expositions, des contenus pour le site internet, etc.). Et puis le chargé de communication c'est aussi les relations avec la presse, les médias, l'organisation d'événements et finalement c'était des choses que je faisais très peu. J'étais intégré dans les divers projets pour les contenus et pour moi c'était plus un poste de chargé de mission. »<sup>130</sup>

Il met en avant la spécificité de la communication à rendre visible la structure et pense que le communicant n'a pas forcément des missions de contenus. Or, nous l'avons vu dans les différentes compétences et missions d'un chargé de communication, le rédactionnel est une compétence requise. La perception de Nature Midi-Pyrénées concernant le poste est intéressante. Antoine Gaillard précise que le poste est perçu comme une mission « sensibilisation ». Cela pourrait s'expliquer par le financement du poste. Celui-ci s'inscrit dans le budget prévisionnel de l'association principalement dans les volets « sensibilisation » de chaque projet ; d'où cette perception du métier. Nous pensons que cela ne donne pas nécessairement une image fautive du métier. La communication dans le milieu associatif sert en effet à présenter les actions de Nature Midi-Pyrénées afin de rassembler autour de la protection de la nature. La communication joue donc un rôle essentiel dans la prise de conscience citoyenne des enjeux de protection de la nature et donc agit pour sensibiliser. Dans ses missions quotidiennes, Antoine Gaillard rédigeait beaucoup de contenus mais il mettait également en page ces contenus de vulgarisation dans des outils graphiques. La mission d'infographie est très présente dans son poste mais également dans celui de Camille Dyrda. Il précise également que le poste de chargé de communication s'occupe des relations presse et de l'événementiel, ce qui est juste mais les missions d'infographie et de contenus font également parti du métier de communicant aujourd'hui. Peut-être que sa perception du poste comme étant un poste de réflexion stratégique et relationnel avec les partenaires extérieurs, plutôt qu'un poste mêlant les techniques d'infographie avec des stratégies précises, tient à sa formation. Camille Dyrda ayant fait une école de commerce avec une spécialisation marketing et communication précise que la communication était enseignée comme étant un poste de rédactionnel et de stratégies de communication, « tout ce qui était PAO il [le chargé de communication] l'envoyait au graphiste avec un brief, et tout ce qui était support web, information rapide, etc. il l'envoyait au webmaster. »<sup>131</sup>. Le contexte économique des entreprises et de toute structure en général pèse dans l'organisation et dans la définition des postes. Celui de chargé-e de communication étant difficilement finançable et coûtant très cher à l'organisation, les communicants ont dû s'adapter et se former à de multiples compétences comme l'infographie et le web pour diminuer le nombre de postes rattachés à la communication. Nature Midi-Pyrénées ne pouvant dès le début employer qu'une seule personne à la communication, Antoine Gaillard a été confronté à la demande de cette multitude de compétences. D'autant plus qu'il était motivé pour développer la communication sur tous ces aspects

---

<sup>130</sup> Entretien d'Antoine Gaillard en annexe p. 100

<sup>131</sup> Entretien de Camille Dyrda en annexe p. 105

et se former à tous les domaines (web, graphisme, relation presse, etc.). Il précise également qu'étant resté « assez longtemps à l'association (...) des habitudes de travail et d'organisation se sont prises dans la réalisation des projets ». Cette dimension sociale et de relation entre individus d'une organisation est importante dans la définition d'un poste et des missions qui lui sont rattachées.

Camille Dyrda, avec ces différentes expériences professionnelles dans des entreprises privées avant d'arriver à Nature Midi-Pyrénées, avait bien conscience de la multitude de compétences demandées pour le poste. Elle était plutôt spécialisée dans l'événementiel et le relationnel, mais pas dans le rédactionnel et l'infographie. En arrivant à l'association, elle a donc effectué de nombreuses formations professionnelles pour correspondre aux attentes du poste libéré par Antoine. Toutefois, sa personnalité et sa vision du poste font qu'aujourd'hui elle s'est appropriée le poste et n'agit pas tout à fait sur les mêmes missions qu'Antoine Gaillard. Elle ajoute : « avec Antoine on n'a pas la même personnalité, pas le même profil, on n'a pas la même formation, du coup je pense que moi j'avais un regard un peu plus neuf (...) c'est plus ou moins nous qui faisons le poste »<sup>132</sup>. Camille agit au quotidien sur des missions essentiellement de PAO, de mise en page de documents, d'outils de communication pour chaque projet de l'association. L'événementiel est un aspect qu'elle a pratiqué pour l'organisation du colloque les « 5<sup>e</sup> Rencontres Naturalistes de Midi-Pyrénées » mais au-delà de cet événement, elle n'organise aucun événement ou aucune sortie avec les adhérents ; il s'agit-là des missions du chargé de vie associative ou de chaque salarié encadrant une sortie. Camille n'agit pas non plus sur l'aspect relation presse de la communication « mais à terme c'est quelque chose [qu'elle] aimerait développer ». La charge quotidienne de travail sur les documents et outils graphiques est telle qu'elle n'a pas encore développé ces autres aspects de la communication. La rédaction et la vulgarisation est également un aspect dont elle ne se charge pas, contrairement à Antoine Gaillard. Chaque production qu'elle met en page est rédigée par le chargé d'étude référent sur le projet concerné. Le problème de la charge de travail est en cause de ce manque de temps accordé à la rédaction mais il s'agit également d'une compétence que n'a pas développée Camille durant sa formation. Pascale Mahé précise que « Camille a fait quantité de choses qu'Antoine aurait mis beaucoup plus de temps à faire parce que lui cherchait la perfection sur chaque chose. Mais est-ce qu'à l'époque où Antoine est parti on pouvait se permettre de continuer à avoir des choses aussi parfaites mais qui prenaient beaucoup de temps ? »<sup>133</sup>. Le temps est effectivement une composante non négligeable dans l'organisation de travail de la chargée de communication. Au vu de la quantité de projet graphique à mettre en page, l'enjeu est à l'efficacité pour mener à bien tous les projets. La vulgarisation de l'information est donc un aspect que tous les chargés d'étude ont du s'approprier et développer avec le départ d'Antoine.

Avec le changement de personnalité du communicant au sein de Nature Midi-Pyrénées, l'organisation entière s'est adaptée à une autre vision de la communication. Changement organisationnel et changement communicationnel sont liés : le changement organisationnel a conduit

---

<sup>132</sup> Entretien de Camille Dyrda en annexe p. 103

<sup>133</sup> Entretien de Pascale Mahé en annexe p. 96

à une autre vision de la communication et de ses missions et donc à un changement communicationnel qui a conduit réciproquement à d'autres changements organisationnels. Les enjeux globaux de la communication sont toutefois perçus de la même manière par Antoine Gaillard et Camille Dyrda. Chacun s'accorde sur l'importance de la communication pour l'image et la notoriété de l'association. Toutefois, pour Antoine, « la communication externe dans les associations c'est un enjeu à long terme. (...) A mon avis, l'existence à court terme pour une association dépend assez peu de sa communication »<sup>134</sup>. Pourtant, il s'agit bien de la création de son poste qui a contribué à sortir l'association d'une crise identitaire et d'image public en renouant avec les bénévoles et les partenaires extérieurs. Pour Antoine l'enjeu principal de la communication est « de toucher un public plus large pour diversifier les sources de financement ». La part des cotisations issues des adhésions est minime comparativement aux financements publics. Dans cette vision de la communication, l'importance de créer des partenariats et le développement du mécénat seraient donc des enjeux à travailler pour Antoine. Camille Dyrda rejoint également cette idée puisqu'elle préconiserait de séparer le poste de chargé de communication, et ses missions actuelles, avec un autre poste qui serait consacré au développement du mécénat par exemple<sup>135</sup>.

Pour elle, l'enjeu principal pour l'association est la définition précise d'une stratégie de communication. La communication au sein de l'association fonctionne au quotidien sur des stratégies proposées sur chaque projet mais il n'y a pas de stratégie globale qui pourrait par ailleurs être incluse dans le projet associatif de Nature Midi-Pyrénées comme ligne directrice à suivre, au même titre que les axes d'actions et les positionnements. Dans l'optique de cette stratégie de communication, Camille ajoute que des « passerelles » pourraient être développées avec d'autres associations existantes sur le territoire de Midi-Pyrénées afin de développer les actions de protection de la nature et de réunir plus d'adhérents. Pour elle, le nombre d'adhérents est trop faible et s'expliquerait « par le manque de connaissances sur ce que fait l'association (...). La plupart des gens pensent que l'association est inabordable parce que c'est un milieu de naturalistes, de scientifiques ». Nous rejoignons cette idée sur le manque de visibilité et de compréhension de l'association. Même si aujourd'hui le lien avec les adhérents est constant et quotidien, d'un point de vue extérieur l'association peut paraître effectivement « experte ». Des personnes extérieures au milieu naturaliste et sensible à la nature pourraient alors se sentir inutile à l'association alors que les membres de Nature Midi-Pyrénées affirment au quotidien leur volonté d'accueillir tous les profils d'adhérents, connaisseurs et non connaisseurs du milieu naturaliste. C'est dans cette optique de rendre l'image de l'association plus abordable, plus ludique que Camille Dyrda a proposé dès son arrivée de recréer complètement la plaquette de l'association. Cette nouvelle personnalité a permis de participer à la création d'une image nouvelle et plus moderne de Nature Midi-Pyrénées.

---

<sup>134</sup> Entretien Antoine Gaillard en annexe p. 100

<sup>135</sup> Entretien Camille Dyrda en annexe p. 104

## Communication des organisations et sémiotique

Dans un article d'Andréa Catellani, chercheur en sémiotique et communication, et Martine Versel, chercheuse en communication des organisations, ils présentent l'importance « d'analyser la communication des organisations en tant que phénomène fondé sur la production et circulation du « sens » et des « signes ». »<sup>136</sup>. Les organisations sont productrices de textes, d'images et donc de sens, d'une sémiotique caractéristique de leur identité. Andréa Catellani et Martine Versel les nomment des « machines sémiotiques »<sup>137</sup>. Afin d'illustrer et de comprendre l'identité de l'association à travers un de ces outils de communication nous nous intéressons ici à la plaquette de présentation de Nature Midi-Pyrénées. La nouvelle version de la plaquette ayant été proposée par Camille Dyrda à son arrivée au sein de la structure, il est d'autant plus intéressant d'étudier par comparaison l'ancienne version de la plaquette afin de repérer les changements et de comprendre comment ceux-ci s'inscrivent dans une forme de changement communicationnel. L'ancienne plaquette de l'association a été conçue par une agence de communication en 2006 tandis que la nouvelle version<sup>138</sup> a été créée en interne par la chargée de communication Camille Dyrda lors de sa formation à l'infographie en 2014. Notre analyse comparative porte sur le format des plaquettes, les différents niveaux de lecture, la quantité de texte, l'esthétique et les couleurs ainsi que les changements dans les textes (ce qu'il n'y a plus ou qu'il y a en plus dans la nouvelle version).



Figure 5 - Couvertures de l'ancienne plaquette et de la nouvelle



Figure 6 - Intérieurs de l'ancienne plaquette et de la nouvelle



Figure 7 - Dos de l'ancienne plaquette et de la nouvelle

<sup>136</sup> CATELLANI, Andrea, VERSEL, Martine, « Les applications de la sémiotique à la communication des organisations », Communication et organisation [En ligne], 39 | 2011, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 21 novembre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3035>, p. 5.

<sup>137</sup> Ibid. p. 7.

<sup>138</sup> Plaquette en annexe p. 119

Le format plié des deux plaquettes est le même ; il s'agit d'un format A5 avec une orientation paysage. En revanche, une fois complètement dépliée, l'ancienne plaquette est un format A3 tandis que la nouvelle plaquette ne se déplie qu'une fois pour donner un format allongé de 42 cm par 15. L'ancienne plaquette se déplie deux fois et propose ainsi plus de niveaux de lecture et plus d'informations que la nouvelle version. Nous considérons que l'ancienne plaquette a quatre niveaux de lecture :

- La couverture
- Premier niveau intérieur avec double page A5
- Deuxième niveau intérieur avec quatre pages A5
- Quatrième de couverture

La nouvelle version de la plaquette ne possède que trois niveaux de lecture : la couverture, la double page intérieure et la quatrième de couverture.

Concernant la quantité d'information, la nouvelle version est plus synthétique. Elle comporte, sur la double page intérieure, une brève description de l'association, la présentation des axes d'actions, les contacts ainsi que le bulletin d'adhésion en quatrième de couverture. L'ancienne version comportait un éditorial du président de l'association ainsi que la présentation de l'association sur la première double page intérieure puis la présentation des axes, des exemples d'actions ainsi que les apports d'une adhésion. Les contacts se trouvent en quatrième de couverture et cette ancienne version ne comporte pas de bulletin d'adhésion.

D'un point de vue général la nouvelle plaquette est plus moderne et plus facilement lisible. Elle ne comporte que deux polices d'écriture qui facilitent la lecture de chaque page. Concernant la couverture<sup>139</sup>, l'ancienne version comportait le logo ainsi que le slogan « Agir ensemble pour la nature », écrit dans une typographie manuscrite, en bas de page. « Nature Midi-Pyrénées Association régionale de protection de la nature » apparaissait dans un bandeau rouge bordeaux dans la partie haute de la page. Une composition de plusieurs photos constitue le principal de la couverture : un groupe d'individus avec des lunettes d'observation sont au cœur d'une fleur qui pourrait être une marguerite. Les couleurs ont une dominante verte et jaune puisque les pétales de la fleur sont teintés de vert tandis que la partie droite de la couverture est composée d'une image en surimpression d'oiseau sur des fleurs, teintés de jaune. L'harmonie des couleurs et la composition de la couverture sont aujourd'hui beaucoup moins lisibles et attrayants que l'esthétique globale de la nouvelle version. L'analyse des formes, couleurs et photographies indiquent nécessairement une forme d'interprétation de notre part. De plus, le contexte et la période d'analyse sont également des éléments à prendre en compte. Les productions visuelles de communication sont soumises à l'évolution des modes et tendances en matière de graphisme. Aujourd'hui, les graphismes sobres et épurés sont garant d'une

---

<sup>139</sup> Comparaison couverture des plaquettes en annexe p. 122

meilleure lisibilité que des compositions trop chargées. La couverture de la nouvelle plaquette se compose de deux photographies en format panoramique, l'une en dessous de l'autre. Le logo de Nature Midi-Pyrénées apparaît dans une composition de cercle vert au centre. Cette couverture contient uniquement le texte du logo dans une police d'écriture plus sobre et plus lisible que celle de l'ancienne version. La première partie du slogan « Agir ensemble » apparaît sur la photographie du haut composée de huit personnes assises dans l'herbe, jumelles d'observation pointées vers le haut. La seconde partie du slogan « pour la nature » apparaît sur la photographie du bas composée d'un oiseau sur une branche. La lecture du slogan se fait en diagonale, du haut gauche vers le bas droit, avec en son centre le logo de l'association. Cette composition est encadrée par un fond clair rappelant du vieux papier. La couverture de la nouvelle version est plus claire, tous les contours sont nets, rien n'apparaît en fondu ou surimpression. Il n'y a pas de montage et d'imbrication de photographie dans d'autre forme. D'un point de vue esthétique la couverture actuelle de la plaquette est plus moderne que l'ancienne version.

Concernant l'intérieur des plaquettes<sup>140</sup>, chacune possède un fond commun à toutes les pages permettant une continuité et une harmonie globale dans la composition de l'ensemble. L'ancienne version est composée d'un fond verdâtre avec des taches blanches tandis que le fond choisi pour la nouvelle plaquette rappelle du papier épais, d'une teinte beige à l'aspect vieilli. Ce fond se compose de quelques éléments qui texturent le papier à la manière d'un herbier. Le slogan de l'association a été retravaillé graphiquement. Il est écrit en blanc avec un contour rose très épais duquel dépasse quelques feuilles d'arbre. Le rose donne du dynamisme au message sans oublier l'aspect nature avec les feuilles. Le slogan stylisé apparaît au centre haut de la double page intérieure, au-dessus d'une photographie de deux personnes, dans la nature observant une carte assis dans l'herbe. Cette photographie est de forme ronde entourée par des cercles verts qui entouraient le logo de Nature Midi-Pyrénées sur la couverture. Cette composition centrale permet de séparer l'espace de la double page : du côté droit la description de l'association avec son logo ainsi que le logo membre de FNE, les contacts et l'adresse du site internet de l'association se détachent par une couleur de police d'écriture bleue ; du côté gauche cinq paragraphes présentant les axes du projet associatif. Tout le reste du texte composant cette double page est écrit de noir et de vert pour les titres. Quelques éléments graphiques stylisés composent la double page. Il s'agit de forme d'animaux ou de fleurs (papillon, grenouille, loutre, chauve-souris, etc.). D'un point de vue général, l'intérieur de la plaquette est harmonieux et cohérent dans sa composition ; ce qui facilite la lecture des différentes informations. L'ancienne plaquette ayant deux niveaux intérieurs de lecture, le nombre d'informations est plus important et plus diffus. Une fois entièrement dépliée, la plaquette se compose des axes du projet associatif réutilisant la typographie de l'éditorial pour les titres et plusieurs couleurs (bordeaux et vert) pour chaque paragraphe. Cinq photographies encadrées d'un liseré bordeaux sont placées au centre de cette grande page avec des rotations différentes. Un rapace apparaît également sur le fond dans l'angle droit. La structure de l'ensemble se

---

<sup>140</sup> Comparaison de l'intérieur des plaquettes en annexe p. 123



lit de haut en bas contrairement à la nouvelle version où la lecture est verticale. Dans cette ancienne version, le bandeau de couleur bordeaux vu sur la couverture comporte cette fois-ci le slogan de l'association. Un deuxième bandeau de couleur vert foncé comporte l'adresse du site internet accompagné des couvertures d'autres productions de communication de l'association. Un troisième bandeau beige encadré de bordeaux se trouve dans le bas de la page. Il comporte les informations relatives à l'adhésion à Nature Midi-Pyrénées et ce qu'elle permet à chaque adhérent. Les couleurs de l'ancienne version sont plus foncées, plus ternes que la nouvelle version qui comportent des couleurs plus vives telles que le rose du slogan ou le vert clair des titres des paragraphes.

La principale nouveauté de la nouvelle plaquette est la présence du bulletin d'adhésion se trouvant en quatrième de couverture<sup>141</sup>. Elle permet ainsi à toutes personnes se procurant la plaquette de remplir directement le bulletin d'adhésion et ainsi de faciliter l'adhésion au grand public.

Concernant le contenu textuel de la nouvelle plaquette, nous constatons quelques changements. Le plus important est la disparition de l'éditorial du président de l'association. Celui-ci présentait les enjeux de protection de la nature sur le territoire de Midi-Pyrénées et incitait le lecteur à rejoindre l'association dans ces actions. Le paragraphe sur la présentation de Nature Midi-Pyrénées comporte globalement les mêmes informations sur les deux versions. Il y a cependant deux changements notables. Le premier est celui du regroupement des compétences des différents acteurs de l'association. Dans l'ancienne version, les compétences et actions des bénévoles, partenaires et salariés étaient séparés en deux paragraphes tandis qu'elles sont regroupées dans la nouvelle version. Ce changement s'inscrit dans la volonté de présenter un lien fort et riche entre bénévoles et salariés dans des actions communes et non différenciées. L'ancienne version de la plaquette présentait en deux phrases le fonctionnement financier de l'association : « L'association ne reçoit pas de subvention de fonctionnement. Pour mener à bien ses missions, elle sollicite pour chaque projet, des financements publics et privés. ». Cette précision est absente de la nouvelle plaquette et remplacée par la présence de Nature Midi-Pyrénées au sein du « mouvement France Nature Environnement Midi-Pyrénées ». Concernant les exemples d'actions et l'encadré du bas de l'ancienne version, ils ont été supprimés de la nouvelle version. Les paragraphes sur les axes et missions de l'association, les contenus sont quasiment les mêmes. Dans le paragraphe « Convaincre » l'accent sur les actions et présences de l'association dans les débats publics et dans les politiques publiques est néanmoins renforcés.

D'une manière générale, la nouvelle version de la plaquette de Nature Midi-Pyrénées est plus attrayante que l'ancienne version. Elle se compose de photographies mieux mises en valeur (au centre, en panorama), de polices d'écritures plus sobres et plus lisibles, de couleurs plus vives. Les contenus sont plus synthétiques, plus percutants. Dans une époque où le développement des technologies est prégnant dans le quotidien des citoyens, où l'attention est réduite par la présence de nombreux écrans,

---

<sup>141</sup> Comparaison quatrième de couverture des plaquettes en annexe p. 124

la nouvelle plaquette s'adresse à un public large et permet aux intéressés, par la présence de l'adresse du site internet et des contacts, d'approfondir leurs connaissances de l'association via le site internet. Cette nouvelle plaquette illustre le regard « neuf » apporté par Camille. Ses expériences dans les entreprises privées lui donnent une démarche plus entrepreneuriale qui pourrait se traduire par la présence du bulletin d'adhésion dans la plaquette qui facilite et incite le grand public à adhérer ou à faire un don. La plaquette de présentation d'une association est souvent le premier document visible, c'est ce que nomme Céline Nguyen « document d'appel »<sup>142</sup> qui a pour but de convaincre le lecteur d'adhérer à la cause de l'association. Cette comparaison d'un même outil de communication mais mis à jour par une nouvelle personnalité illustre en quoi le changement organisationnel joue sur le changement communicationnel. Ce dernier rétro-agit sur le changement organisationnel au niveau de l'organisation du travail notamment. A son arrivée au sein de l'association Nature Midi-Pyrénées, Camille Dyrda s'est appropriée le poste de chargée de communication en fonction de sa personnalité, de ses compétences et expériences.

Nous notons également que lorsqu'Antoine Gaillard était encore chargé de communication à l'association, son poste et celui de l'ancien chargé de la vie associative étaient nettement différenciés. Chacun travaillait sur ses missions et n'empiétait pas sur le travail de l'autre. Ils travaillaient sur certains projets ensemble mais la collaboration n'était pas systématique pour des raisons d'entente entre individus. Mais lorsque Camille Dyrda a remplacé Antoine au poste de chargée de communication et que Mickaël Nicolas est arrivé au poste de chargé de vie associative, l'organisation entre les deux postes a évolué. Les missions de la chargée de communication et celles du chargé de vie associative étant liées, Camille et Mickaël travaillent beaucoup ensemble, ce qui n'est pas toujours sans difficultés. Leur perception de leurs missions respectives n'étant pas toujours les mêmes, leur travail peut parfois empiéter sur celui de l'autre. Afin de comprendre cette difficulté d'entente organisationnelle, il est alors important de s'intéresser au poste de chargé de vie associative, et la perception de ce poste par les différents acteurs de l'association. Nous verrons comment le changement organisationnel et communicationnel conduit à d'autres changements et soulèvent des problèmes de communication.

### **Chargée de communication et chargé de vie associative**

La dimension sociale caractéristique de toute organisation induit une forme de subjectivité de chacun dans sa perception d'un métier ou de la structure elle-même. La personnalité des individus est également à considérer dans les échanges au sein de l'organisation. Ces échanges ne sont pas toujours simples lorsque la définition des missions de deux postes travaillant ensemble n'est pas claire. Le poste de chargée de communication et celui de chargé de vie associative se définissent au sein de Nature Midi-Pyrénées comme étant la communication externe pour le premier, et pour le second, comme

---

<sup>142</sup> NGUYEN, Céline, « Fidélisation, communication et association », Communication et organisation [En ligne], 27 | 2005, mis en ligne le 07 juin 2012, consulté le 21 novembre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3249>

étant la communication interne. Les missions sont alors distinctes mais se recoupent parfois. Ces deux postes étant essentiels pour la vie de l'association dans l'entretien du lien avec l'extérieur et pour son image, il est important, et préférable, que les salariés de ces postes sachent travailler ensemble. Pour Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot, « ce n'est qu'en communiquant correctement en interne qu'on pourra développer une communication externe solide »<sup>143</sup>. La communication interne définissant le poste de chargé de vie associative correspond plus spécifiquement à des missions d'animations. La fédération France Nature Environnement précise dans la fiche de poste qu'il s'agit d'animer « le réseau de bénévoles et d'adhérents »<sup>144</sup> ainsi que de faire le lien entre le réseau d'associations, de partenaires, mais également entre l'équipe salariée et les bénévoles. Pour Mickaël Nicolas « le succès de l'association repose sur la convivialité, pas de prise de tête, de la valorisation des compétences et des connaissances, beaucoup de partages et peu de barrières »<sup>145</sup>. Cette volonté de créer de la convivialité rejoint les « six points clés de la gestion des bénévoles » schématisé dans *Marketing et Communication des Associations*<sup>146</sup>.

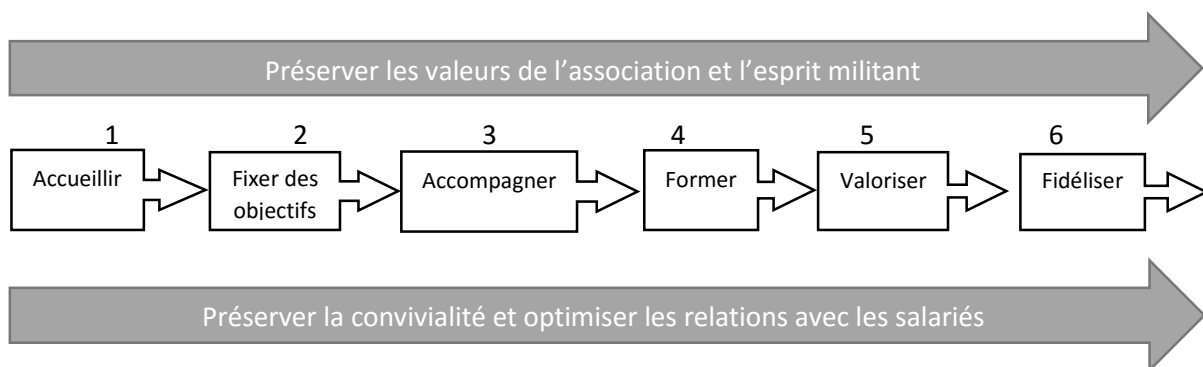


Figure 8 – « Les six points clés de la gestion des bénévoles »

Au quotidien, Mickaël Nicolas s'occupe de l'accueil des bénévoles. Il est à l'écoute de leurs attentes afin de les convaincre de leur utilité au sein de l'association. L'accompagnement et la formation par des stages ou sorties sont également des missions qu'il développe. La valorisation des actions bénévoles est également un élément cher à Mickaël Nicolas et plus largement à l'association. Les actions proposées par les bénévoles et leur aide sur des projets sont valorisées dans des articles sur le site internet ou dans la revue trimestrielle l'Epeiche. Par ailleurs, les articles de cette revue peuvent être rédigés par les bénévoles souhaitant présenter une espèce, un milieu naturel ou un projet en lien avec la nature. Ce lien direct et constant avec les bénévoles est bien du ressort du chargé de vie associative et non de la chargée de communication, tout comme l'organisation de sorties et l'accompagnement des adhérents. Toutefois lorsqu'il s'agit de créer des outils de communication à destination des adhérents, Camille Dyrda et Mickaël Nicolas travaillent ensemble.

<sup>143</sup> LIBAERT, Thierry, PIERLOT, Jean-Marie, *Communication des associations*, (2014), p. 7.

<sup>144</sup> Fiche métier de FNE en annexe p 127

<sup>145</sup> Entretien de Mickaël Nicolas en annexe p. 108

<sup>146</sup> GALLOPEL-MORVAN, Karine, BIRAMBEAU, Pierre, LARCENEUX, Fabrice, RIEUNIER, Sophie, *Marketing et Communication des Associations*, 2013, p. 37.

Pour Camille,

« le chargé de vie associative est là pour faire passer de l'information, fédérer, motiver à l'adhésion, c'est de la communication interne tournée vers les adhérents. (...) On doit travailler ensemble, ce sont deux postes liés, mais il faut aussi savoir rester à sa place. On doit être un binôme, lui c'est de la communication interne, moi de la communication externe. Ces deux communications sont liées, puisque ma communication externe va permettre à des gens de connaître et d'intégrer l'association, par la suite c'est là que Mike<sup>147</sup> intervient. »<sup>148</sup>

Nous pouvons voir que dans son entretien, Camille met en avant l'importance de « rester à sa place » dans l'organisation du travail. Pour elle, ses missions sont bien distinctes de celles de Mickaël. Les outils de communication à destination des adhérents sont réalisés par Camille car Mickaël n'a pas eu de formation aux logiciels de PAO. Sur le projet de la revue l'Epeiche, Mickaël se charge de toute la coordination des articles et Camille de la mise en page. Cette partie de la communication étant soumise à la subjectivité de chacun en matière de goût sur les productions graphiques, l'entente entre la chargée de communication et le chargé de vie associative peut parfois s'avérer compliquée. Pour Mickaël, l'un des problèmes de Nature Midi-Pyrénées vient de la communication externe : « Les points faibles, on est sûr de la communication, et je pense qu'on aurait tout à gagner en se faisant plus connaître à l'extérieur. Je pense qu'on n'est pas assez affiché alors qu'on a beaucoup d'actions valorisables »<sup>149</sup>. Les enjeux futurs pour l'association sont d'étendre sa visibilité extérieure. Mickaël Nicolas prend l'exemple du développement du compte Facebook de Nature Midi-Pyrénées qui compte aujourd'hui plus de sympathisants sur ce réseau social que d'adhérents directs<sup>150</sup>. Il ajoute : « Des petits changements comme ça ont contribué, je crois, à avoir un affichage plus important, au moins sur le net ». Mais afin de pouvoir développer de nouveaux projets de communication pour étendre l'image de Nature Midi-Pyrénées Mickaël précise que l'association « se donne des tous petits moyens de communication ». Nous revenons ici à la problématique de financements du poste de chargé-e de communication mais également aux financements d'outils de communication. Mickaël Nicolas compare son poste de chargé de vie associative et celui du chargé-e de communication à « des outils techniques pour l'association ». Il précise les liens entre ces deux métiers :

« Le chargé de communication a besoin de contenus, de connaître la dynamique et les interlocuteurs de l'association pour réaliser des outils efficaces et à l'inverse, le chargé de vie associative a besoin d'un discours et de connaître tous les différents moyens de communication de l'association (...) pour pouvoir en faire le relais auprès

---

<sup>147</sup> NB : Mike est le surnom de Mickaël

<sup>148</sup> Entretien de Camille Dyrda en annexe p. 104

<sup>149</sup> Entretien de Mickaël Nicolas en annexe p. 107

<sup>150</sup> 1441 personnes au 19 avril 2016.

des bénévoles. »<sup>151</sup>

D'après Mickaël, c'est bien à Camille Dyrda, chargée de communication de concevoir les outils pour recruter plus d'adhérents. Mais pour la directrice de l'association, Pascale Mahé, « les deux vont avoir une mission de recruter, d'aller à la rencontre de futurs adhérents »<sup>152</sup>. Afin d'élaborer une bonne stratégie globale de communication, aussi bien interne qu'externe, l'enjeu est de définir précisément les missions de chacun, car Pascale précise que « pour l'instant ils n'ont pas complètement trouvé leurs marques tous les deux ». Concernant la répartition des tâches de travail sur le web, Camille et Mickaël alimentent tous les deux la page Facebook de l'association et le site internet. Théoriquement ces missions de *community manager* seraient du ressort de la chargée de communication, mais sa charge de travail étant souvent très importante, Mickaël s'occupe d'effectuer quelques-unes de ces missions. Ces difficultés liées à la communication de l'association sont observables directement au sein l'organisation de travail de chacun et au sein des relations, interactions entre les individus. Les problèmes liés à la communication entre les personnes et à l'absence d'une stratégie précise peuvent conduire à des problèmes de communication visibles à l'extérieur de l'association.

L'entretien de la directrice de Nature Midi-Pyrénées peut nous donner un éclairage sur ces problèmes. Pascale Mahé questionne directement un positionnement communicationnel de l'association : « Peut-être qu'on n'a pas bien trouvé notre axe de communication ? Le fait qu'on soit toujours vu comme une association avec un côté fun, sympa lié à la protection de la nature, et à côté, l'aspect militant, peut-être qu'on ne trouve pas notre public ». Nous revenons ici à la problématique de l'identité de l'association et de son caractère militant. C'est une problématique complexe pour Nature Midi-Pyrénées et le milieu associatif plus généralement. Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot précisent :

« Il importe toutefois pour l'association de bien fixer ses propres objectifs, sa stratégie d'action envers les entreprises ou les pouvoirs publics et de faire partager ce choix à l'égard des sympathisants. Une collusion trop forte risquerait de démotiver de nombreux adhérents qui rejoignent les associations pour trouver une ambiance et des valeurs différentes, et à l'autre extrême, une opposition systématique apparaîtrait non crédible ou trop politique. »<sup>153</sup>

Nous retrouvons dans cette idée le positionnement marqué de Nature Midi-Pyrénées à mettre en avant les projets financés par les subventions publics tout en affichant leur indépendance et leurs actions de lobbying et de recours en justice contre leurs financeurs. De ce point de vue, l'association semble avoir trouvé le juste milieu. Toutefois le positionnement militant n'est pas évident. Ni Camille

---

<sup>151</sup> Entretien de Mickaël Nicolas en annexe p. 110

<sup>152</sup> Entretien de Pascale Mahé en annexe p. 97

<sup>153</sup> LIBAERT, Thierry, PIERLOT, Jean-Marie, *Communication des associations*, (2014), p. 164-165.

Dyrda, ni Mickaël Nicolas ne se sentent militants et n'affichent donc pas une revendication militante dans les outils de communication. En revanche, au-delà d'une prise de position militante marquée, l'association et plus spécifiquement la chargée de communication et le chargé de vie associative ne vont pas vers une revendication poussée des valeurs de l'association pour conduire à l'adhésion. Le lien avec les adhérents est bien entretenu et enrichi, la visibilité de l'association sur des stands se fait mais l'incitation à l'adhésion est quelque chose qui n'est peut-être pas assez présente chez Nature Midi-Pyrénées. Pascale Mahé prend l'exemple du *fundraising* qui consiste à collecter de l'argent directement dans la rue. Cette stratégie est réalisée par de nombreuses associations comme Greenpeace, Médecins Sans Frontières ou Surf Riding Fondation. Lorsqu'une personne décide d'adhérer, le prélèvement de la cotisation est alors automatique. Pascale Mahé précise que cette démarche est « plus offensi[ves] (...) mais il y a de la marge quand même avant d'en arriver là, et nous on ne fait pas du tout ça »<sup>154</sup>. Le nombre d'adhérents étant perçu comme le point faible de Nature Midi-Pyrénées pour sa directrice et pour les autres membres de l'équipe salariée, la communication a un rôle important à jouer dans l'optique de recruter plus d'adhérents.

Nous avons vu que les changements organisationnels et communicationnels étaient liés et qu'ils rétroagissent les uns sur les autres. Le changement organisationnel avec l'arrivée de Camille Dyrda, nouvelle chargée de communication et Mickaël Nicolas, nouveau chargé de vie associative, a conduit à une nouvelle forme de communication, au développement de nombreux outils de communication, à la modernisation de l'image de l'association. Toutefois le nombre d'adhérents n'a pas évolué. Il y a donc là un enjeu important pour le futur de l'association. Nature Midi-Pyrénées est une association pérenne, qui agit sur de très nombreux projets et propose de nombreuses actions, animations ou sorties avec les adhérents. Son financement est constant d'une année à l'autre grâce aux subventions publiques. L'association connaît donc un fonctionnement constant et plutôt linéaire. Toutefois afin d'évoluer et de s'adapter à de nouveaux appels à projets pour développer les financements, l'association doit pouvoir attirer plus d'adhérents pour avoir un poids plus important face aux décideurs des pouvoirs publics.

Nicole Giroux, spécialiste de la communication des organisations, a mis en avant dans ses travaux la « turbulence de l'environnement »<sup>155</sup> des organisations. Dans un contexte où l'information va plus vite, où les technologies progressent toujours plus rapidement, les organisations doivent s'adapter à ce nouveau monde en constante évolution. Dans son étude, elle constate que « les échecs dans les tentatives de changement (...) ont souvent été attribués à la résistance au changement et à des problèmes de communication. Le problème résiderait alors dans les personnes et dans les modes

---

<sup>154</sup> Entretien de Pascale Mahé en annexe p 97

<sup>155</sup> GIROUX, Nicole, « Communication et changement dans les organisations », Communication et organisation [En ligne], 3 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 16 octobre 2014. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1615>, p. 2.

d'interaction entre celles-ci. »<sup>156</sup>. Nous l'avons observé au sein de Nature Midi-Pyrénées, les interactions entre les individus et la confrontation de différentes personnalités sur des postes qui se croisent sont en effet source de problèmes de communication. Toutefois, la directrice de l'association, Pascale Mahé, bien consciente de ces problèmes, a précisé vouloir « y travailler » pour aider chacun à « trouver leurs marques ». La position des dirigeants d'une organisation est essentielle dans le bon fonctionnement de l'organisation elle-même et des interactions entre les individus. Nous l'avons vu, Pascale Mahé a une vision globale de l'association. Elle y est directrice depuis de nombreuses années et connaît son histoire. Ainsi, elle peut apporter une vision globale dans la définition des enjeux futurs. Elle a également mis en avant l'importance de la communication pour une association comme Nature Midi-Pyrénées. Dans une optique de compréhension de la communication dans l'organisation, nous l'avons étudié à travers les prismes macro, micro et méso social. Ce modèle permet d'appréhender la communication « dans sa quotidienneté au sein de l'organisation »<sup>157</sup> et dans une approche plus globale du discours organisationnel à travers notre corpus d'entretiens. Nicole Giroux ajoute que « la contribution des communicologues au changement est profondément humaniste ».

D'autres chercheurs en communication des organisations s'intéressent aux changements comme Isabelle Cousserand et Dominique Blin. Les dimensions économique, politique et sociale étant toujours à mettre en regard de l'environnement interne à l'organisation, il importe de replacer « l'Homme au centre des préoccupations »<sup>158</sup>. Nous l'avons constaté, la dimension humaine est prépondérante dans les interactions entre les individus et au sein même de la communication et des productions de communication (discours, texte, graphisme). Cette dimension humaine est peut-être encore plus prégnante dans le milieu associatif où les personnalités et leurs compétences sont mises en avant. Cela est notamment visible à travers l'arrivée de Camille Dyrda et Mickaël Nicolas où chacune de leur compétence ont redessiné leur poste par rapport à leur prédécesseur. Dans cette optique, communication et association peuvent s'associer de manière évidente dans leur définition première. La communication signifie « mettre en relation », qui s'inscrit dans toutes interactions humaines et dans la création de liens. Le groupement de plusieurs individus, les liens et les échanges sont propres à la définition de l'association. C'est par ailleurs à travers le nombre d'individus salariés de Nature Midi-Pyrénées que l'on peut observer la pérennité et la solidité de l'association. Le financements des vingt postes est garanti par les nombreux projets portés par l'association et permet ainsi de la rendre résistante.

---

<sup>156</sup> Ibid.

<sup>157</sup> Ibid. p. 3.

<sup>158</sup> COUSSERAND, Isabelle, BLIN, Dominique, « La communication à l'épreuve des mutations économiques », Communication et organisation [En ligne], 37 | 2010, mis en ligne le 01 juin 2010, consulté le 25 octobre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1229>, p. 5.

# Conclusion

Les observations de terrain que nous avons menées au sein de l'association Nature Midi-Pyrénées ont soulevé de nombreux questionnements qui nous ont conduits à ce mémoire de professionnalisation. La première partie était consacrée au contexte professionnel avec la présentation de la structure et les missions que nous avons effectuées en stage pendant six mois. Elle a permis de présenter notre projet de recherche avec pour objectif d'étudier la communication au sein de l'association Nature Midi-Pyrénées. Nous avons choisi un angle particulier d'étude : le changement organisationnel. Dans cette optique, nous avons confronté communication, organisation et changement organisationnel dans une seconde partie consacrée à la recherche.

Tout au long de cette étude, nous avons mis en regard les éléments théoriques de notre recherche avec les éléments pratiques professionnels de notre corpus d'entretiens. Cela nous a permis d'ancrer notre étude dans un domaine professionnel concret. La seconde partie de ce mémoire se décomposait en deux axes. Le premier était consacré à la définition et à l'étude de l'association comme étant une organisation à part entière. Nous avons ainsi étudié l'association autour des dimensions sociale, politique et économique définissant toute organisation. Nous avons constaté l'importance de la dimension humaine et sociale caractérisant les échanges et relations au sein d'une organisation mais également l'importance de l'environnement de toute structure. Celle-ci étant créée et existant dans un contexte précis avec les évolutions sociétales, historiques, politiques et économiques d'un pays. Cette partie a présenté l'organisation, et plus particulièrement l'association Nature Midi-Pyrénées, comme étant une entité complexe et unique régit par de nombreux concepts.

Le deuxième axe de notre étude consacré à la communication et au changement organisationnel nous a permis d'aborder l'association Nature Midi-Pyrénées et ses changements en prenant en compte un maximum de composantes. Nous avons dans un premier temps présenté la théorie du changement organisationnel. Celle-ci considérant la communication et les TIC comme constitutive de changements. Nous avons également présenté le métier de chargé-e de communication et ses missions dans le secteur privé et associatif. Nous avons constaté dans la définition des compétences de ce métier son caractère évolutif et adaptable en fonction des attentes de toute organisation. Dès l'introduction d'un ou d'une communicant-e au sein d'une structure, le métier est source de changements organisationnels mais également de changements communicationnels en fonction des profils et personnalités de chacun. La prise en compte de la communication dans le milieu associatif pouvant être décriée par le caractère trop institutionnel de la communication, nous avons présenté l'importance de la communication pour le milieu associatif. Afin de mener notre étude de manière la plus complète possible, nous avons pris en compte certaines critiques faites au marketing et à la communication dans les associations. Nous avons étudiés les Approches communicationnelles des organisations selon les niveaux micro, méso et macro social permettant de considérer l'association



depuis l'individu jusqu'à une dimension plus symbolique des valeurs de l'organisation en prenant en compte son environnement, son contexte. Nous avons également étudié les liens entre communication externe et communication interne à Nature Midi-Pyrénées en mettant en regard le métier de chargé-e de communication et chargé-e de vie associative. Nous avons constaté à quel point chaque individu, de par ses expériences et son vécu, incarne différemment sa fonction et apporte sa propre vision de son poste et de la communication et comment changements communicationnels et changements organisationnels interagissent et rétroagissent.

La prise en compte des changements dans les organisations et dans la communication permet d'ancrer notre étude dans une perspective globale de compréhension des évolutions du milieu associatif et des éventuels enjeux futurs. Nous avons vu que la communication dépend de chaque association et de son projet associatif. Les questions de financements, d'indépendance et d'identité ont également été étudiées afin de comprendre le fonctionnement de Nature Midi-Pyrénées. Nous avons noté à quel point les liens entre l'association et les pouvoirs publics sont importants à entretenir pour la pérennité de l'association dans le temps. Toutefois ces liens ne sont pas simples lorsque les positionnements en matière de protection de la nature poussent l'association à mener des actions en justice contre des décisions publiques. Le développement du mécénat, la recherche de nouveaux financements et la diversification des sources de financement sont des enjeux majeurs pour Nature Midi-Pyrénées mais également pour toute association. L'importance et le poids des adhésions représentent aujourd'hui un enjeu très fort pour l'association qui doit pouvoir étendre sa visibilité sur un territoire en expansion avec la fusion des régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. Pour cela, la communication a un rôle essentiel à jouer. Les expériences et les idées de chacun seraient à exploiter pour définir une stratégie précise de communication. Cela pourrait inclure le développement de la communication audiovisuelle afin de donner une visibilité plus forte avec la diffusion de vidéos sur des plateformes de diffusion comme YouTube.

Pour aller plus loin dans notre étude sur la communication dans le milieu associatif, il serait intéressant de mener une enquête par questionnaire à destination des adhérents de Nature Midi-Pyrénées afin de comprendre leur perception de l'association et des outils de communication. Les salariés de l'association pourraient également être questionnés afin de mettre en regard leurs visions en interne avec celles, plus extérieures aux activités quotidiennes, des adhérents. La prise en compte de la perception des membres du bureau et du Conseil d'administration de l'association serait également intéressante dans une prise en compte globale de tous les acteurs de Nature Midi-Pyrénées.

# Bibliographie

## OUVRAGES

ADARY, Assaël, LIBAERT, Thierry, MAS, Céline, WESTPHALEN, Marie-Hélène, *Communicator. Toutes les clés de la communication*, (2015), Paris, Dunod, 7<sup>e</sup> édition, 2015.

ALTER, Norbert, *L'innovation ordinaire*, (2000) dans « Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O. », B. Lebeauin CNAM/DEA DRH, Séminaire Ethique et RH, PUF/Sociologie.

DACHEUX, Eric, *Associations et communication. Critique du marketing*, (1998), Paris, CNRS Editions, coll. « CNRS Communication », collection dirigée par WOLTON, Dominique, 1998.

GALLOPEL-MORVAN, Karine, BIRAMBEAU, Pierre, LARCENEUX, Fabrice, RIEUNIER, Sophie, *Marketing et Communication des Associations*, (2008), Paris, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2013.

KAUFMANN, Jean-Claude, *L'entretien compréhensif*, (2011), Paris, Armand Colin, coll. « 128 », sous la direction de François de Singly, 3<sup>e</sup> édition, 2014.

LAVILLE, Jean-Louis, SAINSAULIEU, Renaud, *L'association. Sociologie et économie*, (2013), Paris, Fayard, coll. « Pluriel », 2013.

LAVILLE, Jean-Louis, SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, (1997), Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 1997.

LAVILLE, Jean-Louis, *Politique de l'association*, (2010), Paris, Editions du Seuil, 2010.

LIBAERT, Thierry, PIERLOT, Jean-Marie, *Communication des associations*, (2014), Paris, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2014.

MALAVAL, Philippe, DECAUDIN, Jean-Marc, *Pentacom. Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b*, (2012), Pearson, 3<sup>e</sup> édition, 2012.

SEURRAT, Aude (dir.), *Écrire un mémoire en sciences de l'information et de la communication, Récits de cas, démarches et méthodes*, (2014), Paris, Pressens Sorbonne nouvelle, 2014.

## THESES, MEMOIRES, ACTES

BOUILLON, J.-L., *Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation*, (2009), Actes du colloque « Nouvelles tendances en communication organisationnelle », 77<sup>e</sup>ème Congrès de l'ACFAS, Université d'Ottawa.

LEBOURGEOIS, Mathilde, *Les stratégies de communication des ONG environnementales : le cas de Greenpeace et de WWF*, (2010), Mémoire de Séminaire Economie du Développement Durable Sous la direction de : Abdelmalki Lahsen.

## **ARTICLES**

BERNARD, Françoise, « Pratiques et problématiques de recherche et communication environnementale : explorer de nouvelles perspectives », *Communication et organisation* [En ligne], 37 | 2010, mis en ligne le 02 mai 2011, consulté le 25 octobre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1275>

CATELLANI, Andrea, VERSEL, Martine, « Les applications de la sémiotique à la communication des organisations », *Communication et organisation* [En ligne], 39 | 2011, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 21 novembre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3035>

CORDELIER, Benoit, MONTAGNAC-MARIE, Hélène, « Conduire le changement organisationnel ? », *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 24 octobre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/411>

COULLAULT, Geneviève, *L'évolution des métiers de la communication*, (1998), Paris, Extrait de la Lettre d'ADELI N°31 p. 21.

COUSSERAND, Isabelle, BLIN, Dominique, « La communication à l'épreuve des mutations économiques », *Communication et organisation* [En ligne], 37 | 2010, mis en ligne le 01 juin 2010, consulté le 25 octobre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1229>

DACHEUX, Eric, « Étudier le marketing à la lumière de la communication », *L'Année sociologique* 2001/2 (Vol.51), p. 411-427.

GIROUX, Nicole, « Communication et changement dans les organisations », *Communication et organisation* [En ligne], 3 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 24 octobre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1615>

HUET, Romain, De la BROISE, Patrice, « La responsabilité sociale des entreprises en quête d'auteurs », *Communication et organisation* [En ligne], 37 | 2010, mis en ligne le 01 juin 2013, consulté le 20 novembre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1273>

MICHEL, Jean-Luc, « Quels profils pour les métiers de la communication d'entreprise ? », *Communication et organisation* [En ligne], 14 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 4 novembre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2076>

NGUYEN, Céline, « Fidélisation, communication et association », *Communication et organisation* [En ligne], 27 | 2005, mis en ligne le 07 juin 2012, consulté le 21 novembre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3249>

## **SITES INTERNET :**

- Nature Midi-Pyrénées :
  - <http://www.naturemp.org/-Comment-adherer-.html>
  - <http://www.naturemp.org/-Representations-.html>
  
- Légifrance :
  - [https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT000000684998](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000000684998)
  - <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074220&idArticle=LEGIARTI000006832961&dateTexte=&categorieLien=cid>
  
- Conseil Régional de Midi-Pyrénées :
  - <http://www.midipyrenees.fr/Le-Schema-Regional-de-Coherence-Ecologique-adopte-par-la-Region>
  - <http://www.midipyrenees.fr/Le-Schema-Regional-Climat-Air-Energie>

## Table des illustrations

Figure 1 - Slogan de Nature Midi-Pyrénées.....	8
Figure 2 - Exemple de signature avec le logo du colloque .....	18
Figure 3 - Prisme d'identité .....	34
Figure 4 – « La démarche marketing pour une association » .....	47
Figure 5 – Couvertures de l'ancienne plaquette et de la nouvelle .....	61
Figure 6 – Intérieurs de l'ancienne plaquette et de la nouvelle .....	61
Figure 7 – Dos de l'ancienne plaquette et de la nouvelle .....	61
Figure 8 – « Les six points clés de la gestion des bénévoles » .....	66

## Table des annexes

### **Réalisations pendant le stage**

Annexe 1 - Plaquette de présentation de la RNR Confluence Garonne-Ariège (format 3 volets) .....	77
Annexe 2 - Lettre d'information n°1 de la RNR Confluence Garonne-Ariège .....	79
Annexe 3 - Poster de la RNR Confluence Garonne-Ariège .....	85
Annexe 4 - Poster de l'observatoire photographique des paysages de la RNR Confluence Garonne-Ariège .....	86
Annexe 5 - Plaquette partenariat, mécénat (format 2 volets) .....	87
Annexe 6 - Page « Sommaire » de la revue l'Epeiche n°54 .....	89
Annexe 7 - Nouvelle mise en page « Sommaire » pour le n°55 de la revue l'Epeiche .....	90

### **Corpus d'entretiens**

Annexe 8 - Entretien de Pascale Mahé, directrice de Nature Midi-Pyrénées.....	91
Annexe 9 - Entretien d'Antoine Gaillard, ancien chargé de communication à Nature Midi-Pyrénées	99
Annexe 10 - Entretien de Camille Dyrda, chargée de communication à Nature Midi-Pyrénées .....	102
Annexe 11 - Entretien de Mickaël Nicolas, chargé de vie associative à Nature Midi-Pyrénées .....	106

### **Autres annexes**

Annexe 12 - Offre de stage.....	112
Annexe 13 - Statuts de l'association Nature Midi-Pyrénées.....	113
Annexe 14 - Organigramme de Nature Midi-Pyrénées.....	118
Annexe 15 - Plaquette de présentation de Nature Midi-Pyrénées.....	119
Annexe 16 - Comparaison des couvertures de l'ancienne plaquette de l'association et de la version actuelle .....	122
Annexe 17 - Comparaison des pages intérieures de l'ancienne plaquette de l'association et de la version actuelle .....	123
Annexe 18 - Comparaison de la quatrième de couverture de l'ancienne plaquette de l'association et de la version actuelle.....	124
Annexe 19 - Fiche métier Chargé-e de communication de FNE.....	125
Annexe 20 - Fiche métier Chargé-e de vie associative de FNE.....	127
Annexe 21 - Fiche métier « Communication – événementiels – infographie » CNARE / CPIE.....	130

## Une gestion locale et partenariale

Dès les années 2000, sous l'impulsion de **Nature Midi-Pyrénées**, près d'une trentaine d'acteurs locaux se rassemblent autour de la volonté de construire de manière innovante un projet de gestion pour le territoire de la confluence. Cette co-construction a débouché à la création en 2007 de l'**Association Confluences Garonne-Ariège**, ainsi qu'à la naissance de la Réserve Naturelle Régionale le 4 juin 2015.

Sous convention avec la Région, l'Association Nature Midi-Pyrénées est gestionnaire de la Réserve et assure dorénavant son bon fonctionnement en garantissant le respect de la réglementation, l'accueil et l'information du public, la mise en œuvre des opérations de gestion, etc.

Flambé



Héron cendré



## Réglementation

Afin de préserver durablement la richesse de la Réserve, veuillez respecter quelques règles de bonne conduite :

- Rester sur les sentiers balisés.
- Ne pas déranger les animaux, cueillir ou détruire les végétaux.
- Tenir vos chiens en laisse ou les garder sur les sentiers à proximité.
- Ne pas allumer de feux ni abandonner vos déchets.
- Ne pas circuler en véhicules motorisés sauf ayants-droits.



## Accès et découverte



**Bus ligne 52** : Cours Dillon (Toulouse) - Pinsaguel  
**Train ligne Toulouse-Foix** : Arrêt Venerque-le-Vernet  
**Transport A la Demande** (TAD 119)

### Portes d'entrée de la Réserve

- **Le ramier de Lacroix-Falgarde** : Accès par la D4 (Coordonnées GPS : 43°30'29.0"N 1°24'10.2"E)
- **Le parc du Confluent à Portet-sur-Garonne** : Accès par la D4 (Coordonnées GPS : 43°31'22.6"N 1°25'16.7"E)
- **Les sentiers du SICOVAL** : <http://www.sicoval.fr/fr/sortir/partir-a-la-decouverte/promenades-et-randonnees.html>
- **Les sentiers de Toulouse Métropole** : <http://www.toulouse-metropole.fr/une-action/500-km-de-reseau-cyclable>

### Informations

#### Nature Midi-Pyrénées

14 rue de Tivoli, 31000 Toulouse

Téléphone : 05 34 31 97 90

Courriel : [contact@naturemp.org](mailto:contact@naturemp.org)

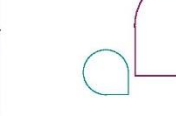
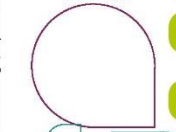
Site internet : [confluences-garonne-ariège.org](http://confluences-garonne-ariège.org)



Réalisation : Nature Midi-Pyrénées / Septembre 2015 / Crédits photos de couverture : Paysage : Romain Baghi, Papillon : Jean-François Bousquet

CONFLUENCE  
GARONNE-ARIÈGE

Réserve  
NATURELLE  
RÉGIONALE  
de Midi-Pyrénées



# Confluence Garonne-Ariège



Située au sud de l'agglomération toulousaine, la **Réserve Naturelle Régionale Confluence Garonne-Ariège** s'étend sur près de **600 hectares** sur un linéaire d'une **vingtaine de kilomètres**, depuis Venerque sur l'Ariège et Pinsaguel sur la Garonne, jusqu'à la chaussée de la Cavaletade à Toulouse.

Ce territoire est le refuge d'une **riche biodiversité**. L'alternance de bois, zones humides, falaises et espaces agricoles offre une **diversité de paysages** et une **mosaïque de milieux naturels** tout à fait remarquable. D'origine naturelle ou sous empreintes humaines, ces milieux sont propices à un grand nombre d'espèces animales et végétales.

Étang du parc du confluent



## Une mosaïque naturelle

La **succession de milieux naturels** résulte de l'action physique de l'eau et de l'apport de semences par les crues. Inondations, érosions, dépôts, sont à l'origine d'une dynamique créant régulièrement des milieux pionniers, ralentissant une évolution inéluctable vers la forêt. Ainsi, se côtoient sur ce territoire de **nombreux types de milieux**, des plus secs aux plus humides, des plus jeunes aux plus matures : forêts galeries de Saule blanc souvent accompagnées de Peuplier noir et de Frêne oxyphylle, pelouses sèches calcaires accueillant de nombreuses orchidées... Au total, près d'une cinquantaine de milieux ont été recensés, dont certains sont rares au niveau local comme national.

## Des services aux populations

Au cœur de la plaine d'inondation de la Garonne et de l'Ariège, le territoire comprend de nombreuses zones humides qui participent également à l'**amélioration** et à la **préservation de la qualité des eaux**, à la **régulation des débits** des cours d'eau grâce à l'**expansion** et au **stockage des eaux des crues**, à la **protection des berges**. Il contribue ainsi au bon fonctionnement du corridor fluvial.

## Un réservoir de biodiversité

La diversité et la qualité des milieux de la confluence permettent la constitution d'un **véritable réservoir de biodiversité** aux portes de l'agglomération toulousaine. Au total, plus de **500 espèces végétales** et plus de **600 espèces animales** ont été recensées sur le territoire de la confluence. Parmi ces espèces, plusieurs dizaines sont **rare, menacées ou protégées** et soulignent la responsabilité de la Réserve quant à leur conservation.

L'Aigle botté, la Loutre d'Europe, l'Utriculaire élevée, l'Orchis fragans, la Cordulie à corps fin ou encore le Lézard hispanique et le Triton marbré sont autant d'exemples d'espèces emblématiques qui trouvent refuge sur le territoire de la confluence.

Aigle Botté



Utriculaire élevée



Rainette méridionale



Confluence de la Garonne et de l'Ariège



Promenade sur le territoire de la confluence

## Un territoire aux multiples usages

Au fil du temps, le territoire a été cultivé, exploité pour leurs gravières... Aujourd'hui, espaces agricoles et friches industrielles se partagent l'espace avec une nature en reconquête, qui offre des **lieux de découverte et de détente** aux promeneurs, pêcheurs... L'activité agricole conserve toute sa place, économique comme identitaire, dans le territoire et joue un rôle de ceinture verte autour de l'agglomération toulousaine.

## Une vocation pédagogique

Site privilégié pour la promenade et les sports de pleine nature, la confluence constitue un formidable terrain d'expérimentation pour **l'éducation à l'environnement**, un support pour sensibiliser sur la qualité de l'eau, la biodiversité, le développement durable...

Canoé Kayak sur la Garonne



Terrain agricole



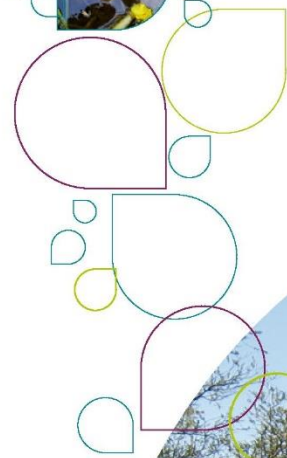
CONFLUENCE  
GARONNE-ARIÈGE  
Réserve  
NATURELLE  
RÉGIONALE  
de Midi-Pyrénées



**n°1**  
Mars 2016

# RNR Confluence Garonne-Ariège

## Lettre d'information







## EDITO

Beaucoup d'entre nous associent l'idée de nature à des espaces sauvages et préservés loin des villes, dans des forêts profondes ou des montagnes lointaines. C'est ainsi que la création d'une Réserve naturelle aux portes de Toulouse a pu surprendre. C'est souvent le cas, lorsque les naturalistes viennent voir des élus ou des propriétaires, en leur apprenant toutes les richesses naturelles de leur territoire et par la même leur responsabilité dans leur préservation. C'était le cas il y a une quinzaine d'années lorsqu'a été entamé le processus qui allait aboutir à la création de la Réserve naturelle régionale Confluence Garonne-Ariège.

Depuis, de nombreux acteurs ont bien compris que dans ce « village-monde » hyperconnecté, où nous sommes parfois plus au courant de ce qui se passe à l'autre bout de la planète que dans notre propre commune ou la voisine, il était important de reconstruire des liens entre les habitants et leur territoire.

La Réserve, si elle a pour but premier la préservation des milieux naturels, est aussi un formidable outil d'implication collective des citoyens. Première étape de sa construction, l'élaboration du plan de gestion, véritable feuille de route partagée sur les prochaines années de la vie de la Réserve, sera l'occasion de montrer toute la richesse d'une réflexion qui cherche à aborder différemment notre relation à la nature. Ce travail collectif permettra de se poser des questions aussi triviales mais fondamentales que l'utilité ou la pertinence de certains de nos gestes quotidiens. Il permettra aussi de redécouvrir le plaisir de co-construire le monde de demain.

Au-delà de ceux qui oeuvreront directement à ce plan de gestion, il restera à tous les habitants encore beaucoup de possibilités de s'impliquer, notamment en tant qu'ambassadeurs de ce territoire d'exception. Toutes les actions pédagogiques menées par la Réserve les y aideront.

Nous souhaiterions que vous partagiez tous, la satisfaction qui est la nôtre de participer activement à la construction de l'héritage que nous préparons pour les générations à venir, en faisant en sorte que celles-ci en soient le plus fier possible.

*Jérôme Calas*  
*Président de Nature Midi-Pyrénées*

*Jean-Louis Coll*  
*Président de ConfluenceS Garonne-Ariège*

## ACTUALITÉS DE LA RÉSERVE

### Lancement de l'élaboration du plan de gestion

2015 a vu la naissance de la Réserve naturelle régionale Confluence Garonne-Ariège, récompensant ainsi une démarche ambitieuse et innovante pour la gestion de ce territoire, menée depuis une quinzaine d'années par les acteurs locaux (élus, associations, fédérations d'usagers, représentants socio-professionnels...), conscients de leur responsabilité et de leur rôle à jouer dans la préservation de la nature et du cadre de vie.

2016 sera une année charnière pour la vie de la Réserve, car il est maintenant nécessaire de déterminer les actions à mener concrètement sur le territoire, en concertation avec tous ceux concernés par la préservation et la valorisation de la confluence Garonne-Ariège. Ces actions seront définies dans le cadre d'un plan de gestion, véritable feuille de route pour le gestionnaire, Nature Midi-Pyrénées, et ses partenaires.

Ainsi, dès le 26 janvier dernier, les associations ConfluenceS Garonne-Ariège et Nature Midi-Pyrénées conviaient tous les acteurs et partenaires à la réunion de lancement pour l'élaboration de ce plan de gestion de la RNR Confluence Garonne-Ariège. Ce fut l'occasion de faire ou refaire connaissance, de présenter la démarche à suivre dans les prochains mois pour construire, de manière partagée, la stratégie pour les cinq prochaines années ! Une première réflexion collégiale a été initiée ; des pistes d'actions ont ainsi émergé. Elles seront affinées et complétées dans le cadre de groupes de travail thématiques et géographiques organisés dans les semaines à venir.

Dès le mois de février, ce processus de concertation se poursuivra au travers de séminaires, réunions, visites sur le terrain pour avancer, ensemble et concrètement, sur les actions à mener sur la confluence Garonne-Ariège.



### Utilisateurs de la Nature et volontaires pour des paysages sans déchets !

#### Une passion et un bien commun : la Nature !

Chaque année, l'automne arrivant fait apparaître sur les rives de la Garonne et de l'Ariège de nombreux déchets « abandonnés » par les crues, coups de vent...mais avant tout et surtout par la main de l'Homme ! Des volontaires ont décidé de mutualiser leurs envies et compétences sur le

territoire de la Réserve Naturelle Régionale Confluence Garonne-Ariège pour sensibiliser au respect de la Nature.

A l'occasion d'une après-midi et à l'initiative de GRANHOTA, du club de kayak La Vague Portesienne et de Nature Midi-Pyrénées, gestionnaire de la RNR, des bénévoles et jeunes kayakistes, tous amoureux de la Nature, se sont retrouvés le 31 octobre dernier, sur l'eau, pour une collecte de déchets.

Après une petite initiation à la navigation et la présentation du territoire de la Réserve, une quinzaine de canoës ont ainsi arpenté les rives et bancs de galets sur plus de 4 kilomètres entre Lacroix-Falgarde et Portet sur Garonne sous le regard bienveillant de la faune locale, à l'instar du discret Martin-pêcheur ou du majestueux Héron cendré.

La récolte n'a pas été maigre, à l'image des canoës plutôt chargés. L'équipe a en effet débarrassé le lit de l'Ariège et de la Garonne de nombreux débris plus ou moins atypiques. De l'essieu de remorque au tonneau en métal, en passant par la mallette de bricolage, la cafetière italienne, ou encore les nombreuses bouteilles (parfois remplies d'urine !), c'est encore plus la découverte d'un chien mort « soigneusement » emballé et jeté par-dessus bord qui a le plus interpellé les bénévoles sur l'histoire de ces déchets et la morale de leurs propriétaires !

#### AGIR oui, mais pour SENSIBILISER !

Plus qu'une solution de « nettoyage » au fil de l'eau, cette action est avant tout le reflet d'une volonté commune de sensibiliser les citoyens, du bricoleur à la ménagère en passant par le jardinier ou l'automobiliste sur l'impact de nos activités sur les paysages.

En effet, utilisé comme système d'évacuation des déchets au Moyen-Âge, les cours d'eau qui ont fait naître les riches paysages de la Réserve naturelle ont sans doute bien mieux à nous faire partager aujourd'hui.





## La Réserve, support de formation professionnelle

Dans le cadre d'un cycle de formation du Centre de Valorisation des Ressources Humaines (CVRH) de Toulouse, à destination des agents de l'Etat et des collectivités, la Réserve naturelle Confluence Garonne-Ariège a été prise comme exemple d'outil territorial pour la préservation de la biodiversité et le développement local. Le matin, les participants ont eu droit à une présentation du territoire, ses enjeux et ses menaces, et de l'outil Réserve naturelle régionale (fonctionnement, gouvernance, ...). La formation s'est ensuite prolongée par une visite du Parc du Confluent, pour une meilleure appropriation des enjeux et des contraintes et une vision concrète de la gestion d'un tel site.

Cette intervention s'intègre dans une formation à thématique générale sur l'urbanisme, le paysage, l'eau et la biodiversité. Elle vise à comprendre les logiques de territoire, ses enjeux et ses acteurs. Elle doit permettre aux participants de formuler une vision stratégique des territoires, d'être force de proposition en matière de planification et de prise en compte du développement durable, de la biodiversité et de politique de la ville.



### ZOOM SUR...

#### le Grand-duc d'Europe (*Bubo bubo*)

**Le plus grand rapace nocturne d'Europe trouve refuge dans la Réserve naturelle régionale Confluence Garonne-Ariège, qui héberge entre un et quatre couples reproducteurs en fonction des années.**

En France, après avoir disparu de nombreuses régions au cours du XXe siècle, le Grand-duc est de nouveau présent dans les principaux reliefs de l'est du pays, des Pyrénées aux Ardennes, grâce à la protection légale de l'espèce et à de nombreuses mesures de protection de son habitat. Malheureusement, des facteurs de mortalité demeurent et sont localement préoccupants, notamment les électrocutions et les collisions avec les lignes à haute tension, les collisions routières, des contaminations par des polluants, les dérangements liés aux pratiques de loisirs...

En France, ce hibou vit principalement dans les falaises (barres rocheuses, éboulis, blocs rocheux...), les carrières en plaine et rarement en forêt. Dans le nord de l'Europe, l'espèce est plus commune dans les boisements, où il niche au sol ou dans les vieux nids d'autres oiseaux (hérons, rapaces...). Dès le début de l'hiver et jusqu'au printemps, le mâle fait entendre son chant, un hou-oh grave, puissant et portant loin pour courtiser une femelle. A partir de mi-décembre, deux à trois œufs peuvent être déposés dans une cuvette aménagée sommairement dans le creux d'une falaise. Les jeunes quitteront le nid au cours de l'été.

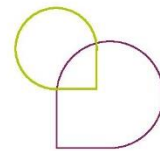
Son alimentation est très variée : mammifères, oiseaux, amphibiens, poissons, insectes... Très opportuniste, il chasse les proies qui abondent sur son territoire. Mais globalement, quasiment les trois quarts de ses proies sont des mammifères (particulièrement rongeurs).

La population française est aujourd'hui estimée entre 2 000 et 4 000 couples. Deux couples semblent être installés en ce début d'année 2016 dans la Réserve. Le territoire de la confluence Garonne-Ariège a donc une forte responsabilité quant à la préservation du « Roi de la nuit ».



© T. Vergely

## LES PROCHAINS RENDEZ-VOUS



**Mardi 22 mars 2016 - Vieille-Toulouse**

**Mercredi 23 mars 2016**

**Domaine de Candie (Toulouse) - (Journée)**

● **Groupe de travail sur la connaissance, la restauration et la gestion du patrimoine naturel**

● **Groupe de travail sur l'agriculture du territoire de la Confluence Garonne-Ariège**

Groupes d'échanges et de discussion pour alimenter les réflexions sur les actions à mener sur le périmètre de la RNR.

● Inscription obligatoire et informations :  
Mathieu Orth : m.orth@naturemp.org

**24 mars 2016**

**RNR de Ste-Lucie - Port-la-Nouvelle (Journée)**

**Voyage d'étude du Comité d'élaboration du plan de gestion à la Réserve naturelle régionale de Ste-Lucie (Aude)**

Voyage réservé aux membres du Comité d'élaboration

● Inscription obligatoire et informations :  
Mathieu Orth : m.orth@naturemp.org

**Du 6 au 9 avril 2016 - Salavas (Ardèche)**

**35<sup>e</sup> Congrès national des Réserves naturelles de France**

Réservé aux gestionnaires de réserves naturelles et à leurs partenaires institutionnels, les congrès des réserves naturelles rassemblent tous les ans les personnes travaillant autour de la protection et de la gestion des espaces naturels.

● Informations sur <http://www.reserves-naturelles.org/actualites/congres>

**Nous y serons !!!**



**Dimanche 10 avril 2016 - Lacroix-Falgarde (Journée)**  
**Balade à la rencontre de la faune et de la flore de la RNR**

**Animée par Nature Midi-Pyrénées, en partenariat avec l'association U MEN**

Animation accessible aux personnes en situation de handicap.

● Inscription obligatoire et informations :  
Mickaël Nicolas : m.nicolas@naturemp.org

**Samedi 16 avril 2016 - Lacroix-Falgarde (Soirée)**

**A l'écoute des amphibiens de la Confluence Garonne-Ariège**

**Animée par Nature Midi-Pyrénées**

Au printemps, la saison des amours bâtit son plein au cœur de la mare. Haut lieu de rencontres pour les amphibiens, nombreuses sont les espèces qui viennent s'y reproduire : un véritable concert à ciel ouvert qui ne cesse d'étonner le promeneur noctambule.

Animation dans le cadre de Fréquence Grenouille

● Inscription obligatoire et informations :  
Mickaël Nicolas : m.nicolas@naturemp.org

**Les 27, 28 et 29 mai 2016**

**Portet sur Garonne (Journée)**

**Journées nature de Portet-sur-Garonne : ateliers sur la biodiversité de la confluence et balade à la découverte des paysages de la Réserve**

● Mickaël Nicolas : m.nicolas@naturemp.org

**Samedi 18 juin 2016 - Portet-sur-Garonne (Matinée)**

**Balade photographique autour de la Confluence Garonne-Ariège**

**Animée par Nature Midi-Pyrénées**

Clic clac, une photo, une carte postale permettent aujourd'hui d'immortaliser les plus beaux paysages que nous sommes amenés à sillonner. Apprenons ensemble les différentes techniques de la photographie nature sur le territoire de la Réserve Naturelle Régionale Confluence Garonne-Ariège.

● Inscription obligatoire et informations auprès de Nature Midi-Pyrénées :  
05 34 31 97 90 - contact@naturemp.org

**Samedi 25 juin 2016 - Portet-sur-Garonne (Après-midi)**

**Au fil de la Réserve Naturelle Régionale Confluence Garonne-Ariège**

**Animée par Nature Midi-Pyrénées et GRANHOTA**

Le temps d'une balade en canoë commentée, laissez-vous guider par les accompagnateurs et naturalistes sur les flots de l'Ariège entre Clermont-le-Fort et Portet-sur-Garonne.

● Inscription obligatoire et informations (places limitées) :  
Mickaël Nicolas : m.nicolas@naturemp.org





## CONTACT

### **Mathieu Orth**

Conservateur RNR Confluence Garonne-Ariège  
Nature Midi-Pyrénées  
Maison de l'Environnement de Midi-Pyrénées  
14 rue de Tivoli, 31000 Toulouse  
Téléphone : 05 34 31 97 97

Courriel : [m.orth@naturemp.org](mailto:m.orth@naturemp.org)


Sites internet : [www.confluences-garonne-ariege.org/](http://www.confluences-garonne-ariege.org/)  
[www.naturemp.org/-Confluences-Garonne-Ariege,130-.html](http://www.naturemp.org/-Confluences-Garonne-Ariege,130-.html)



# Réserve Naturelle Régionale Confluence Garonne-Ariège

CONFLUENCE  
GARONNE-ARIÈGE

Réserve  
NATURELLE  
RÉGIONALE  
de Midi-Pyrénées



Située au sud de l'agglomération toulousaine, la Réserve Naturelle Régionale Confluence Garonne-Ariège s'étend sur près de **600 hectares** sur un linéaire d'une **vingtaine de kilomètres**, depuis Venerque sur l'Ariège et Pinsaguel sur la Garonne, jusqu'à la chaussée de la Cavaliade à Toulouse.

**Une mosaïque naturelle**

La succession de milieux naturels résulte de l'action physique de l'eau et de l'apport de semences par les crues. Inondations, érosions, dépôts, sont à l'origine d'une dynamique créant régulièrement des milieux pionniers, ralentissant une évolution inéluctable vers la forêt. Ainsi, se côtoient sur ce territoire de nombreux types de milieux, des plus secs aux plus humides, des plus jeunes aux plus matures : forêts galeries de Saule blanc souvent accompagnées de Peuplier noir et de Frêne oxaphylle, pelouses sèches calcaires accueillant de nombreuses orchidées... Au total, près d'une cinquantaine de milieux ont été recensés, dont certains sont rares au niveau local comme national.

**Une vocation pédagogique**

Site privilégié pour la promenade et les sports de pleine nature, la confluence constitue un formidable terrain d'expérimentation pour l'éducation à l'environnement, un support pour sensibiliser sur la qualité de l'eau, la biodiversité, le développement durable...

**Une feuille de route pour les prochaines années**

Dès 2016, un plan de gestion de la réserve est rédigé en concertation avec les propriétaires et usagers du territoire. Véritable feuille de route, ce document cadre permet de programmer les actions à mettre en œuvre pour les cinq prochaines années. Il est notamment question de :

- Préserver les espaces et les ressources naturels, ainsi que leurs fonctions
- Préserver l'identité rurale du territoire et ses activités structurantes
- Améliorer la maîtrise de la fréquentation et prévenir son augmentation
- Valoriser le territoire, notamment en termes de paysages, de patrimoine naturel, culturel et historique
- Développer une gouvernance partagée afin d'assurer une gestion globale et multipartenariale

**Un règlement pour ...**

Particulièrement fréquenté pour son cadre bucolique et naturel, le territoire de la RNR est pourtant un site fragile. Afin de préserver durablement la richesse écologique et paysagère de la Réserve, un règlement a été construit avec les acteurs du territoire et spécifie les activités réglementées. De manière générale, il est demandé aux usagers de respecter quelques règles de bonne conduite, comme :

- Rester sur les sentiers balisés ;
- Ne pas déranger les animaux, cueillir ou détruire les végétaux ;
- Tenir les chiens en laisse ou les garder sur les sentiers à proximité ;
- Ne pas allumer de feux ni abandonner de déchets ;
- Ne pas circuler en véhicules motorisés sauf ayants-droits.

**Des services aux populations**

Au cœur de la plaine d'inondation de la Garonne et de l'Ariège, le territoire comprend de nombreuses zones humides qui participent également à l'amélioration et à la préservation de la qualité des eaux, à la régulation des débits des cours d'eau grâce à l'expansion et au stockage des eaux des crues, à la protection des berges... Il contribue ainsi au bon fonctionnement du corridor fluvial.

**Un territoire aux multiples usages**


Au fil du temps, le territoire a été cultivé, exploité pour leurs graviers... Aujourd'hui, espaces agricoles et friches industrielles se partagent l'espace avec une nature en reconquête, qui offre des lieux de découverte et de détente aux promeneurs, pêcheurs... L'activité agricole conserve toute sa place, économique comme identitaire, dans le territoire et joue un rôle de ceinture verte autour de l'agglomération toulousaine.

**Un réservoir de biodiversité**

La diversité et la qualité des milieux de la confluence permettent la constitution d'un véritable réservoir de biodiversité aux portes de l'agglomération toulousaine. Au total, plus de 1200 espèces végétales et animales ont été recensées sur le territoire de la confluence. Parmi ces espèces, plusieurs dizaines sont rares, menacées ou protégées et soulignent la responsabilité de la Réserve quant à leur conservation. L'Aigle botté, la Loure d'Europe, l'Utriculoïde élevée, l'Orchis fragans, la Cordulie à corps fin ou encore le Lézard hispanique et le Triton marbré sont autant d'exemples d'espèces emblématiques qui trouvent refuge sur le territoire de la confluence.

**Site internet :** <http://www.confluences-garonne-ariège.org>







# Observatoire photographique participatif des paysages fluviaux de la Réserve Naturelle Régionale Confluence Garonne-Ariège



## Un territoire d'exception et des paysages sculptés par l'Eau et l'Homme

Situé au sud de l'agglomération toulousaine, la Réserve Naturelle Régionale Confluence Garonne-Ariège s'étend sur environ 600 hectares. Depuis Venerque sur l'Ariège et Pinsaguel sur la Garonne, jusqu'à la chaussée de la Cavaletade à Toulouse, le territoire de la réserve bénéficie d'une **richesse de paysages périurbains** peu commune en Midi-Pyrénées. Qu'il s'agisse de milieux terrestres ou aquatiques, de vallons boisés ou de ramiers en passant par les coteaux et les friches, tous ces paysages sont les témoins vivants d'une **évolution permanente** au gré des cours d'eau et des activités multiples sur le territoire.

## Observer pour comprendre le présent et le futur

Tout l'enjeu de cet observatoire est de pouvoir **garder une trace de l'évolution des paysages** en vue de mieux **appréhender la gestion de ces milieux**, tout en sensibilisant les publics aux phénomènes naturels et sociaux qui concourent à leur évolution, à travers une approche méthodologique.

### Etape 1 : Une base photographique historique

Créée à partir de clichés contemporains ou de cartes postales anciennes pris sur et aux abords de la réserve et localisables sur le terrain, elle constitue un **point zéro connu**.

### Etape 2 : Un itinéraire photographique

Etabli en lien avec les composantes et enjeux du territoire selon différents thèmes d'observation (milieux naturels, activité agricole, dynamique fluviale, patrimoine culturel, aménagement urbain...), il fait état aujourd'hui de **46 stations**, réparties sur les communes de la réserve.

### Etape 3 : Une reconstitution régulière et participative

En collectant sur le terrain des clichés dans les mêmes conditions (points de vue, cadrage...) mais à des dates différentes, la **reconstitution photographique** assure une **veille sur les paysages et leur modification**.

### Etape 4 : Des ateliers d'échanges avec les habitants

A travers la comparaison de **clichés successifs** dans le temps, la parole est donnée aux observateurs, élus et habitants, pour recueillir leur vision du territoire concerné.

Pour la réalisation et le suivi de ces actions, Nature Midi-Pyrénées, gestionnaire de la réserve, bénéficie d'un partenariat technique avec le **laboratoire Géode** (Université Toulouse Jean Jaurès) et le **Syndicat Mixte d'Etudes et d'Aménagement de la Garonne** (SIMEAG). Intégrées dans une démarche globale, toutes les données recueillies serviront à alimenter l'**Observatoire par le Paysage des Territoires** (OPTerre) mis en place par la **DREAL Midi-Pyrénées**.

## Un observatoire par le paysage ?

Afin de **garder une trace durable** de l'évolution des paysages sur la réserve, l'association Confluences Garonne-Ariège a souhaité, dès 2012, mettre en place un **observatoire photographique des paysages fluviaux**.

### Destiné à tous, l'observatoire photographique vise à :

- Analyser et suivre les transformations des paysages fluviaux au cours du temps ;
- Améliorer nos connaissances sur le fonctionnement de ces milieux ;
- Constituer une aide à la décision pour protéger, valoriser ou réhabiliter les paysages. Il s'agit là d'un bon moyen d'observer l'évolution des actions entreprises et d'orienter sur le choix des actions à venir ;
- Être un support de communication pour « Sensibiliser » aux phénomènes d'évolution des paysages auprès des différents publics.

### Itinéraire photographique



— Périmètre de la réserve ● Stations de reconstitution

## Faire participer pour une meilleure appropriation

Dès son élaboration, l'observatoire photographique s'est inscrit d'emblée dans une **démarche participative** avec l'ensemble des acteurs du territoire, en impliquant les habitants dès l'identification des enjeux et le choix des stations photographiques à suivre.

Les **campagnes de (re)photographie** et **ateliers d'échanges** permettent également à tout un chacun de participer activement, à travers une approche technique et des sorties sur le terrain riches en discussions.

Un édifice abandonné, une parcelle en reconversion, une nouvelle infrastructure routière ou encore un vieux arbre déraciné, que ce soit à travers de **leur vécu** ou **leur ressenti**, les apports des habitants sont autant d'éléments nécessaires à la compréhension de l'évolution du paysage.

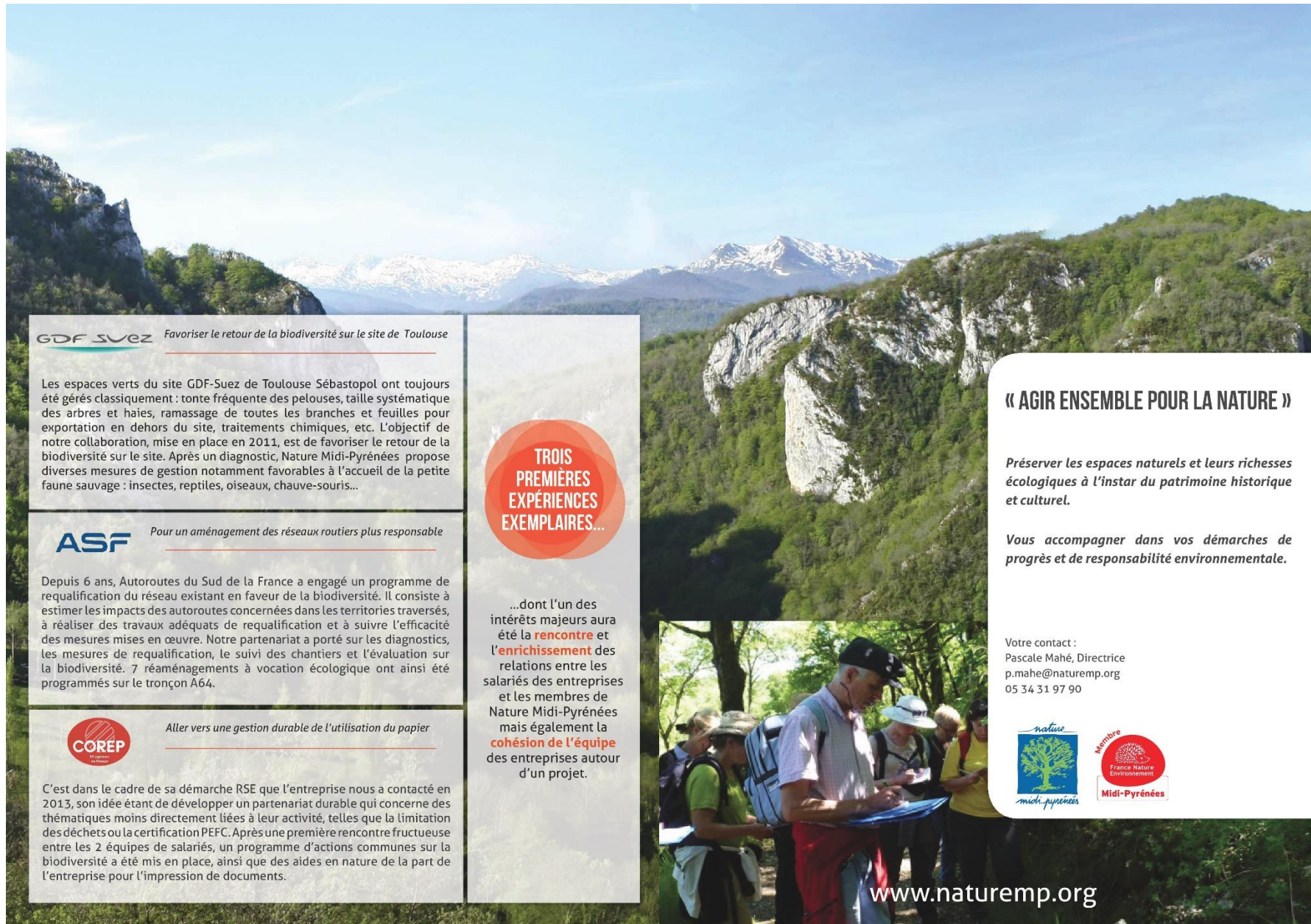
## Partager pour sensibiliser

Dans un objectif de sensibilisation et de **transmission intergénérationnelle**, l'exposition « **Confluences entre regard et paysages** » propose une lecture sensible des paysages à travers six témoignages. Chaque personne devient ainsi **le passeur d'une mémoire, d'une émotion, d'une perception** des lieux qui leur est propre.

La parole est ainsi donnée à plusieurs personnes qui reflètent la **diversité des activités humaines présente sur la Réserve** : promeneurs, élus locaux, garde champêtre, entrepreneurs, habitants, jeunes et moins jeunes... C'est également la libre expression des connaissances, des préoccupations, des espoirs et des doutes quant au devenir de ce territoire. La présentation de ces points de vue multiples, parfois contradictoires, est à ce titre une démarche citoyenne, susceptible de **mobiliser les acteurs autour des objectifs de préservation des paysages** qui nous entourent.



Conception graphique : Blaise Tibergien, Nature Midi-Pyrénées / Photos : Nature Midi-Pyrénées, Observatoire photographique des paysages



**GDF SUEZ** Favoriser le retour de la biodiversité sur le site de Toulouse

Les espaces verts du site GDF-Suez de Toulouse Sébastopol ont toujours été gérés classiquement : tonte fréquente des pelouses, taille systématique des arbres et haies, ramassage de toutes les branches et feuilles pour exportation en dehors du site, traitements chimiques, etc. L'objectif de notre collaboration, mise en place en 2011, est de favoriser le retour de la biodiversité sur le site. Après un diagnostic, Nature Midi-Pyrénées propose diverses mesures de gestion notamment favorables à l'accueil de la petite faune sauvage : insectes, reptiles, oiseaux, chauve-souris...

**ASF** Pour un aménagement des réseaux routiers plus responsable

Depuis 6 ans, Autoroutes du Sud de la France a engagé un programme de requalification du réseau existant en faveur de la biodiversité. Il consiste à estimer les impacts des autoroutes concernées dans les territoires traversés, à réaliser des travaux adéquats de requalification et à suivre l'efficacité des mesures mises en œuvre. Notre partenariat a porté sur les diagnostics, les mesures de requalification, le suivi des chantiers et l'évaluation sur la biodiversité. 7 réaménagements à vocation écologique ont ainsi été programmés sur le tronçon A64.

**COREP** Aller vers une gestion durable de l'utilisation du papier

C'est dans le cadre de sa démarche RSE que l'entreprise nous a contacté en 2013, son idée étant de développer un partenariat durable qui concerne des thématiques moins directement liées à leur activité, telles que la limitation des déchets ou la certification PEFC. Après une première rencontre fructueuse entre les 2 équipes de salariés, un programme d'actions communes sur la biodiversité a été mis en place, ainsi que des aides en nature de la part de l'entreprise pour l'impression de documents.

**TROIS PREMIÈRES EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES...**



...dont l'un des intérêts majeurs aura été la **rencontre** et l'**enrichissement** des relations entre les salariés des entreprises et les membres de Nature Midi-Pyrénées mais également la **cohésion de l'équipe** des entreprises autour d'un projet.


**« AGIR ENSEMBLE POUR LA NATURE »**

*Préserver les espaces naturels et leurs richesses écologiques à l'instar du patrimoine historique et culturel.*

*Vous accompagner dans vos démarches de progrès et de responsabilité environnementale.*

Votre contact :  
 Pascale Mahé, Directrice  
 p.mahé@naturemp.org  
 05 34 31 97 90



[www.naturemp.org](http://www.naturemp.org)





# À PROPOS ...



Créée en 1969 par des naturalistes bénévoles passionnés, Nature Midi-Pyrénées agit pour la protection de la flore et de la faune sauvage ainsi que pour la préservation des milieux naturels en Midi-Pyrénées. Forte de ses 500 membres, notre association s'appuie également sur les compétences diversifiées d'une équipe salariée reconnue et sollicitée pour ses qualités d'expertises et d'animation. Association sans but lucratif et apolitique, Nature Midi-Pyrénées est dirigée par un conseil d'administration bénévole et est reconnue d'intérêt général.

## NOS MISSIONS

**Connaître** les espèces et les milieux qui les abritent, leurs besoins, les mécanismes complexes qui assurent leur survie, identifier les menaces.

**Diffuser** ce savoir en s'adressant à des publics différents : ceux qui interviennent directement sur le milieu naturel par leurs activités, ceux qui ont le pouvoir de décision, ceux qui forment et éduquent et enfin un public varié désireux d'en savoir plus.

**Accompagner** ceux qui souhaitent préserver les espèces et gérer de manière durable et écologique les espaces (collectivités, particuliers, professionnels, entreprises..).

**Rappeler** que l'intérêt général et la protection réglementaire ne doivent pas passer après d'autres intérêts, en allant jusqu'au contentieux lorsque cela s'avère nécessaire.

## NOS FORCES

- » Compétences étendues
- » Disponibilité
- » Solidité et indépendance
- » Engagement
- » Innovation

## NOS MOYENS

- » La synergie entre une équipe salariée passionnée et compétente et un réseau de bénévoles actifs et motivés,
- » Des liens forts avec le monde naturaliste régional et national, associatif ou professionnel, mais aussi avec les élus, les administrations, les organismes d'Etat,
- » Une très bonne implantation territoriale, une bonne connaissance du terrain.

Vous accompagner dans une démarche de progrès et de responsabilité environnementale, et ce durablement, avec pour objectifs :

- Adapter et faire évoluer les pratiques en faveur d'une meilleure prise en compte de la biodiversité
- Diminuer l'empreinte écologique de l'entreprise, restaurer ou conserver des écosystèmes
- Consolider la cohérence interne et le sentiment d'appartenance à une entreprise engagée dans la protection de l'environnement sur son territoire

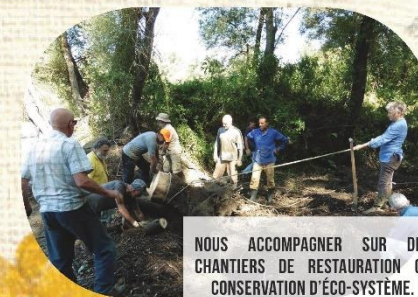
QUE  
POUVONS-NOUS  
VOUS  
APPORTER ?



- » Une connaissance fine du patrimoine naturel de notre région et de ses enjeux
- » La capacité à établir le lien avec les pouvoirs publics et les donneurs d'ordre
- » La connaissance du contexte local, des acteurs et de leurs besoins,
- » Une équipe de professionnels, une expertise reconnue,
- » De la souplesse et une forte réactivité,
- » La capacité à mettre en œuvre, des réponses innovantes pour des besoins nouveaux
- » La force du réseau associatif et de ses bénévoles



PARTAGER NOS COMPÉTENCES  
AU PROFIT D'UNE AGRICULTURE  
RAISONNÉE ET DURABLE.



NOUS ACCOMPAGNER SUR DES  
CHANTIERS DE RESTAURATION OU  
CONSERVATION D'ÉCO-SYSTEME.



ORGANISER DES SORTIES NATURE POUR  
RENFORCER LA COHÉSION D'ÉQUIPE.



METTRE À VOTRE DISPOSITION NOS  
OUTILS PÉDAGOGIQUES : EXPOSITIONS,  
MAQUETTES, LIVRETS TECHNIQUES.

AGIR ENSEMBLE  
POUR LA NATURE



ANIMER DES FORMATIONS TERRAIN  
AVEC NOS EXPERTS



SENSIBILISER VOS COLLABORATEURS  
SUR LES BONNES PRATIQUES.



FORMER VOS ÉQUIPES AUX NOUVEAUX  
ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX.



INTERAGIR AVEC NOTRE RÉSEAU DE  
PARTENAIRES.

## sommaire

<b>dossier confluences p 2</b>	 <p>© Romain Baghi</p>	<b>rencontre avec... p 14</b> ... Ludovic Daviaud
<b>ensemble pour la nature p 8</b> Un observatoire photographique des paysages ?		<b>zoom sur p 17</b> La Cistude d'Europe et l'Utrriculaire du Midi
<b>activités de notre fédération p 10</b> Impact des activités nature sur les milieux aquatiques.		<b>découvertes p 19</b> Chronique d'une soirée POPAmphibiens ... Y a-t-il des lichens à ConfluenceS
<b>veille écologique p 12</b> Dégradation de stations d'espèces protégées sur le territoire de la réserve de la Confluence Garonne-Ariège		<b>entre nous p 21</b> Actualités des groupes bénévoles

## agenda

**Prochains rendez-vous à ne pas manquer... Evènements, sorties nature, etc.  
Un calendrier plus riche qui vous permettra d'organiser vos futures sorties avec l'association !**

### les sorties nature

### nos rendez-vous de rentrée !

#### septembre 2015

**Dimanche 27 : A l'écoute des amours du cerf, Hautes-Pyrénées, Soirée**

Au détour d'un sentier ou d'une clairière, laissez-vous surprendre par le puissant et immuable appel du Cerf élaphe : le brame, incontournable de la saison automnale.  
Animée par Patrick Harlé

#### novembre 2015

**Samedi 21 : A la découverte des lichens, Haute-Garonne, Journée**

Sortie initiatique à la rencontre des lichens corticoles (sur les écorces) qui poussent sur les différents arbres de la forêt de Bouconne. Nous ferons le tour du lac de la Bardette le matin et l'après-midi nous irons vers la voie ferrée pour voir quelques lichens saxicoles (sur les roches).

Informations et inscriptions par mail à [contact@naturemp.org](mailto:contact@naturemp.org) ou par téléphone : 05 34 31 97 90.

Lieu et horaires seront communiqués à l'inscription.

#### septembre 2015

**Samedi 12 : Fête de la Réserve Naturelle de la Confluence Garonne-Ariège (voir page 3)**



© Romain Baghi

#### octobre 2015

**Les jeudi 1, vendredi 2 et samedi 3 octobre :  
43e Congrès Herpétologique au Muséum d'Histoire Naturelle (voir page 18)**

**Les samedi 3 et dimanche 4 octobre :  
Stage d'initiation à la Lichénologie (voir page 20)**

**Plus d'actus et d'infos sur le site de l'association  
[www.naturemp.org](http://www.naturemp.org) !**

Pour toute précision complémentaire, contactez Mike  
au 09 67 03 84 07 ou par mail à [m.nicolas@naturemp.org](mailto:m.nicolas@naturemp.org)



# sommaire

activités de l'association p 2

zoom sur... p 7  
Un lichen et le Desman

ensemble pour la nature p 8  
Un partenariat entre scientifiques et naturalistes pour mieux préserver les amphibiens

activités de notre fédération p 10  
Rendez-vous, Grand Tétras, Prix Pourri'zer, Projet de Tourtouse.

veille écologique p 14  
Un cas qui peut faire jurisprudence !  
Dépôts de plaintes  
Hommage à Rémi Fraisse

rencontre avec... p 16  
... Elisabeth TOUTUT-PICARD

découvertes p 18  
Phytosociologie, qu'est-ce que c'est ?  
... Et un raton laveur

entre nous p 21  
Actualités des groupes bénévoles



© P.O. Cochard

# agenda

Prochains rendez-vous à ne pas manquer... Evénements, sorties nature, etc.  
Un calendrier plus riche qui vous permettra d'organiser vos futures sorties avec l'association !

## janvier 2016

**Vendredi 22 janvier : Réunion Projets de Nature Midi-Pyrénées**  
Chaque année, adhérents, bénévoles, administrateurs et salariés se retrouvent et échangent autour des projets que l'association peut mener sur le territoire.  
**Plus d'information prochainement.**



Réunion Projets 2015 © L. Barthe

## fevrier 2016



**Du 11 au 13 février : Rencontres Naturalistes de Midi-Pyrénées**  
A chaque session, ces rencontres permettent au travers des échanges entre les différentes disciplines naturalistes (espèces et milieux naturels) de dresser un état des lieux actualisé des connaissances autour du patrimoine naturel régional... En 2016, les Rencontres Naturalistes s'installent à Auch !

## save the date...

**Samedi 21 mai 2016**  
L'Assemblée Générale de Nature Midi-Pyrénées se tiendra le Samedi 21 mai 2016 en Aveyron, près de Camarès. Comme chaque année, une balade sera proposée le dimanche sur la journée afin de partir à la découverte du patrimoine naturel local.  
**Plus d'information prochainement.**



AG 2015 © M. Nicolas

## OBJECTIF COUV'

LA PHOTO DE COUVERTURE DE CE NUMÉRO EST UNE PHOTO DE PIERRE OLIVIER COCHARD.

« Les changements climatiques annoncés dans nos régions prévoient entre autres des changements dans les régimes de précipitations. Les amphibiens, de par leur mœurs liées une partie de l'année aux petits points d'eau souvent susceptibles de s'assécher, risquent d'être fortement touchés par ces changements climatiques. Photo prise à Saint Orens en Haute-Garonne. »

## carnet rose



## ÇA GAZOUILLE !

La relève est là, après **Lilian**, fiston de la célèbre Lulu (sigiste de profession) qui va fêter dans quelques jours sa première année, en 2015 l'association s'agrandit avec 2 nouvelles venues !

Notre pétillante et communicante Camille a accueilli **Jeanne** le 29 août dernier tandis que Mathieu, en plus d'être conservateur de la toute fraîche RNR, s'est élevé au rang de papa le 6 novembre avec la venue de **Louise** !  
Bienvenues à toutes les deux !



## Entretien Pascale Mahé – le 19/02/2016

### **Pourriez-vous commencer par nous expliquer votre parcours professionnel et votre arrivée au sein de Nature Midi-Pyrénées ?**

En fait, moi j'ai fait pratiquement toute ma carrière professionnelle à Nature Midi-Pyrénées. J'ai fait d'abord des études d'écologie, BTS GPN protection de la nature, et ensuite j'ai fait une maîtrise d'aménagement du territoire. A la suite de quoi j'ai été recrutée à Nature Midi-Pyrénées pour un poste de chargée de mission Garonne, une action européenne de protection des espaces entourant la Garonne. J'ai été à ce poste pendant une dizaine d'année puis je suis repartie en formation continue. J'ai fait un DEA de sociologie rurale à la suite duquel on m'a proposé le poste de direction de Nature Midi-Pyrénées, fin 2003. Et depuis je suis donc directrice de Nature Midi-Pyrénées.

### **Lorsque vous avez été embauchée en tant que chargée de mission, l'association comportait-elle déjà une vingtaine de salariés ?**

Non, c'était une toute petite structure. Il y avait juste une directrice, un objecteur de conscience à l'époque et moi. Quand je suis devenue directrice on devait être sept salariés et depuis on a beaucoup augmenté. L'activité a vraiment triplé depuis cette période-là.

On avait à l'époque un président qui avait une vision de chef d'entreprise. Tout en étant sur une structure associative, il était par ailleurs gestionnaire de la boutique CREER Boutiques de gestion, du coup je pense que ça a contribué à développer l'association. Et puis j'ai eu envie, aussi, d'avoir une structure d'une envergure intéressante pour la région Midi-Pyrénées. Il y a aussi la manière de travailler en équipe, avec des personnes autour de moi qui ont vite pris en charge une partie du développement de l'association, ça a bien fonctionné et ça a permis de bien étoffer l'équipe.

### **Pourriez-vous préciser l'évolution historique de l'association depuis sa création ?**

Au début, à la création de l'association en 1969, ce n'était pas du tout le même type de fonctionnement qu'aujourd'hui. Cela s'appelait des sociétés savantes. On avait un peu ça dans tout le mouvement associatif français. Ça a démarré en Bretagne et c'était basé sur une conception de la protection de la nature extrêmement patrimoniale que l'on pourrait comparer à des associations de type culturelles mais avec des scientifiques. Elles étaient d'ailleurs, ce n'est pas hasard, quasiment toutes logées dans les muséums d'histoire naturelle. L'aspect militant de la protection est venu ensuite mais au début c'était des sociétés savantes : Société Nationale de Protection de la Nature, et on s'appelait SNPN Midi-Pyrénées et il y avait des SNPN dans toute la France.

Le côté porteur de politique publique, le fait d'entrer dans les débats publics et de proposer des actions, des programmes, en étant maître d'ouvrage de ces opérations est venu ensuite. Je pense qu'il y a eu un basculement dans les années 1980 où les associations ont vraiment pris de l'importance. Il y a eu la loi de 1976 qui a été une vraie avancée parce que même s'il y avait quand même à l'époque une entrée « espèce » avec les oiseaux, cette loi a pour la première fois considéré la nature et les espèces comme étant à protéger. Mais c'était quand même encore avec une volonté de protection patrimoniale. Avec

les nouvelles lois (SRCE....) les fonctionnalités de la nature sont maintenant prises en compte ce qui n'était pas le cas en 1976, mais ça a quand même été une grande avancée.

Le fait qu'il y ait eu une politique environnementale européenne a permis de développer le nombre d'actions menées. Il y a eu des lignes de financement et donc grâce à ça, cela a permis de développer aussi les associations de protection de la nature.

### **Quel est le lien avec France Nature Environnement ? A quel moment Nature Midi-Pyrénées y a-t-elle adhéré ?**

Nature Midi-Pyrénées a adhéré à FNE national dès sa création, et lorsque FNE Midi-Pyrénées a été créé on a pris la double adhésion. On est restés membre de FNE national et FNE Midi-Pyrénées. Ce n'est que récemment, il y a deux ou trois ans, que nous avons arrêté d'être membre direct de FNE national pour n'être membre que de la fédération régionale.

Le fait d'être membre de FNE pourrait être un atout encore plus grand dans le sens où FNE a quand même depuis quelques années gagné en notoriété notamment au niveau des médias. Le porte-parole de FNE Benoît Hartmann est régulièrement sur France Inter, après c'est la seule radio que j'écoute donc je ne sais pas s'il va sur les autres radios mais vraiment il y a quelque chose qui s'est passé. FNE a beaucoup participé au Grenelle de l'Environnement. On appartient à cette famille-là. Et cette famille c'est un réseau d'associations de terrain contrairement à WWF ou Greenpeace qui sont des associations nationales, qui sont aussi membres de FNE mais qui n'ont pas de réseau territorial comme on peut l'avoir.

Nous, Nature Midi-Pyrénées, on se reconnaît bien dans FNE parce que c'est une fédération, un mouvement qui est à la fois dans l'action, dans les propositions, dans la participation de la vie publique et à la fois dans une action de lobbying et qui, lorsque des choses sont néfastes pour la protection de la nature, le fait savoir. Donc elle conjugue les deux types d'action, mais ce n'est pas simple. C'est plus facile d'être soit dans le lobbying soit dans la délégation de service public. Nous, notre spécificité c'est d'être sur ces deux aspects là. Le fait d'avoir des associations qui représentent les citoyens et qui sont à la fois dans l'action et dans le plaidoyer c'est ça qui fait que la démocratie est vivante.

### **Cette démarche de lobbying, de militantisme était-elle déjà au cœur du projet de l'association à sa création ?**

Je crois que oui, dès 1969, il y avait des aspects militants dans la démarche de Nature Midi-Pyrénées avec des oppositions à certains projets, des propositions de protection de site, de réserve, etc. Mais je pense que ça a vraiment démarré en 1980. A cette époque-là, il y avait beaucoup d'ornithologues à Nature Midi-Pyrénées qui suivaient notamment les oiseaux de Garonne et qui ont assisté aux effets des extractions de granulats sur la Garonne. C'était très impressionnant, il y a eu des *no man's land* autour puisqu'il y avait des camions, la Garonne qui s'enfonçait, les boisements qui dépérissaient. Ça a été un vrai déclencheur. On a eu d'ailleurs, cette année-là un prix « Action sauvons la Garonne », un label européen, financé par l'Europe. C'est à partir de là que le côté militant, le fait d'agir, de trouver des solutions, de mener ce programme, a été développé et qu'on a fait progresser l'association. Puisque tout d'un coup c'était un gros projet donc avec un gros financement. C'est dans ce cadre-là précisément que j'ai été embauchée au départ.

## **Aujourd'hui, cette volonté d'action vis-à-vis de la nature se traduit comment à Nature Midi-Pyrénées ?**

Cela se traduit à différents niveaux. D'abord de faire de la sensibilisation, de convaincre sur l'importance de prendre en compte la biodiversité dans les décisions d'aménagement en l'amont et pas une fois que c'est fait, de se dire comment on peut faire pour éviter les dégâts. Il y a aussi la volonté de donner l'exemple lorsqu'on gère des sites, on donne l'exemple de la manière dont on peut gérer les sites. C'est aussi intervenir dans les débats publics, faire entendre notre voix, c'est intervenir dans les commissions (commission des sites, commission de chasse, de carrière, etc.). Bref c'est de faire porter notre voix d'association citoyenne. Lorsque cela ne va pas, qu'il y a des choses qui ne vont pas, on va jusqu'au tribunal. On a toujours quatre ou cinq plaintes en cours, avec des affaires que l'on gagne en général mais qui sont souvent des affaires où l'on attaque l'Etat pour mauvaise décision par exemple. Donc c'est le tribunal administratif qui se charge de ces affaires menées contre l'Etat ou des collectivités comme pour Sivens. Après il y a des affaires privées. On en a une en cours là, c'est du privé. C'est des gens qui ont sauté en wingsuit depuis les falaises de Saint Saturnin alors qu'on les avait prévenu qu'il y avait une aire de gypaète [espèce protégée]. Malgré des avertissements de nos bénévoles sur le site, ils ont souhaité sauter, ce qui a fortement perturbé les oiseaux. Donc dans des exemples comme ça, on porte plainte.

## **Lorsque vous débutez des actions en justice contre l'Etat, cela vous arrive-t-il de gagner ?**

Oui très souvent. La plus grande victoire qu'on ait eu c'était contre une décision du ministre Barnier, ministre de l'environnement à l'époque, qui avait donné l'autorisation de défricher une forêt pour faire une station de ski en Ariège dans une vallée extraordinaire. Et donc sur cette décision, on a dit « Non, Monsieur le ministre a pris une mauvaise décision » et on l'a attaqué pour ça alors que c'était une procédure très rare, et on a gagné. Symboliquement c'était très important pour nous, notre rôle citoyen de contre-pouvoir a joué pleinement cette fois-là.

## **Qu'en est-il des financements de l'Etat vis-à-vis de ces actions en justice ?**

C'est effectivement une posture très compliquée mais c'est toute notre légitimité sur les actions qu'on mène, sur le fait qu'on n'est pas partisan : lorsqu'on mène des actions, c'est scientifique, on ne va pas aller dans le sens de l'Etat sous prétexte qu'il finance certains de nos projets. Je discute régulièrement avec les services de l'Etat sur le bienfondé pour notre société de pouvoir avoir ce type d'action. Pour l'instant, je ne sais pas si je peux dire que ça fonctionne mais au moins c'est entendu, mais c'est fragile. Certains fonctionnaires ne comprennent pas mais d'autres au contraire comprennent notre démarche.

## **Pour rester sur le thème des financements, quelles sont les sources de financement de l'association ?**

Les financements sont justement essentiellement publics. La particularité de Nature Midi-Pyrénées c'est qu'on est maître d'ouvrage de nos opérations sur 90% des cas. C'est-à-dire qu'on produit des idées, on monte des projets qui rentrent dans différents cadres. Par exemple dans le Schéma Régional de Cohérence Ecologique il y a des sous-trames et on fait entrer nos projets dans ces sous trames ; mais il se trouve que ces sous trames, c'est nous qui les avons portées lorsque nous avons promu le besoin d'avoir une approche de type Trame Verte et Bleue. Donc on s'y retrouve même si c'est parfois compliqué de tout faire entrer dans des cases. Et ensuite la puissance publique nous aide par le biais de

subventions à mener à bien ces actions d'intérêt général. Ça c'est 80 voire 90% de notre activité. Etant donné que les financements publics sont en baisse depuis 2014, on essaye de se diversifier pour accéder à des financements privés.

L'objectif serait, pour un fonctionnement optimal, d'avoir entre 20 et 30% de financement privé mais pour l'instant ce n'est pas le cas.

En 2013 on était à 92% de financement public. On est très content parce que c'est normal pour nous que l'argent public soit utilisé pour des causes comme la nôtre. On défend cette position-là. Quand on nous dit qu'on n'est pas indépendant parce qu'on dépense de l'argent public, on se défend parce qu'on est fier d'utiliser l'argent public pour faire ce type d'action, donc voilà il y a tout ce discours-là qui est très important pour notre axe de communication.

Notre indépendance se revendique par le fait que nous sommes maîtres d'ouvrage sur nos projets, que nous avons une diversité de financements publics, contrairement à d'autres associations qui sont financées à 90% par la Région par exemple, nous on a, entre l'Agence de l'eau, l'Europe, la Région, les collectivités, l'Etat, beaucoup de financeurs, ce qui fait que s'il y en a un qui arrête de nous financer, on est moins fragile et c'est une garantie d'indépendance aussi.

### **Qu'en est-il des cotisations des adhérents dans la part du financement de l'association ?**

Les bénévoles représentent une part de notre budget très très importante en terme de bénévolat valorisé. Mais ce ne sont pas du tout les cotisations qui aident au financement. Les adhésions représentent environ 8 000 € de notre budget sur environ 1 million de budget annuel. Par contre, si on regarde le nombre de jour travaillé par les salariés et les bénévoles, on est à peu près à égalité. L'activité bénévole représente presque la moitié de notre activité, c'est donc très important.

Et Nature Midi Pyrénées est une association assez atypique par rapport à d'autres associations membre de FNE, parce qu'on a une population de bénévoles extrêmement jeune, on a un pourcentage de bénévoles actifs sur les bénévoles adhérents très important. Les bénévoles actifs représentent plus d'un cinquième des adhérents.

**Point budget :** en termes de subventions reçues on a environ 800 000 € et environ 100 000 € de vente, étude, etc. Les dépenses étant principalement la masse salariale puisqu'on n'a pas de dépense autre que ça (sauf cas exceptionnel comme organisation du colloque tous les trois ans).

### **Nature Midi-Pyrénées est une association où les salariés sont assez nombreux avec la spécificité de comporter le poste de chargé de communication. A partir de quel moment ce poste de chargé de communication a-t-il été mis en place ?**

Il me semble que c'était en 2007, Antoine était stagiaire mais cela faisait longtemps que l'on souhaitait avoir un poste de chargé de communication. A l'époque Antoine était stagiaire et cela nous a permis de voir tous les bénéfices d'un chargé de communication. Avec Antoine ce qui était formidable c'était la possibilité d'avoir quelqu'un qui sache transformer nos écrits techniques, scientifiques en quelque chose de vulgarisé et d'agréable à lire, ça c'était vraiment génial. Par contre, on n'a pas réussi, au point où l'on aurait voulu, développer notre notoriété parce que l'on était catalogué comme des gens experts et en plus pas forcément avec un côté militant. On était perçu comme un bureau d'étude, il n'y avait pas de compréhension par nos partenaires, surtout le grand public, de notre identité. Donc il y a eu ce slogan « Agir ensemble pour la nature » : le premier enjeu de notre association c'est justement le côté militant – agir – ce n'est pas uniquement de la connaissance c'est aussi de l'action.

A partir de ce moment-là on a compris que d'avoir un chargé de communication c'était vraiment vraiment très très important. Donc c'est vraiment avec l'arrivée d'Antoine que le poste s'est créé.

Il y a 10 ans, on a un peu distendu le lien avec les bénévoles parce qu'on était tellement dans la professionnalisation. Il fallait se professionnaliser pour survivre, et c'était tellement plus simple de faire, d'avancer par nous-même et donc au risque de perdre les bénévoles. Mais on a vraiment repris l'objectif de renouer avec les bénévoles comme un objectif majeur au bout de 3, 4 ans de flottement. Et ça on l'a vraiment réussi je pense. On a réalisé un vrai projet associatif que l'on garde toujours à l'esprit. Et ce n'est pas un hasard si à l'époque, dans cette période de flottement, on disait de Nature Midi-Pyrénées que c'était un bureau d'étude. Alors que non, on a toujours été maître d'ouvrage sur les projets, ce que ne ferait pas les bureaux d'étude parce qu'on va sur des actions nouvelles. Mais ce n'était pas un hasard si on nous a apposé cette vision parce qu'ils ne voyaient pas les bénévoles. Alors qu'aujourd'hui c'est vraiment différent, et je pense que c'est aussi une de nos grandes forces.

### **Y-avait-il avant la création du poste de chargé de communication un chargé de vie associative ?**

Oui effectivement, mais ce n'était pas vraiment sur un poste stable de CDI. Il y avait plusieurs postes sur des emplois aidés. Mais c'est vrai que la personne qui était en poste avant Jean Ramière, elle s'appelait Esther, elle avait un peu les deux casquettes : chargé de vie associative et chargé de communication. Elle venait d'ailleurs de la communication au départ, donc elle faisait un peu les deux mais on n'avait pas de site internet, on n'avait pas tout ça. Donc c'est Antoine qui a développé les outils de communication surtout le site internet justement, et puis aussi des expositions. On commençait à avoir des choses modernes, classes. Cela nous a créé une image de qualité, ça c'est très important. La réputation auprès de nos partenaires est que Nature Midi-Pyrénées fait de belles choses. A tel point que c'est nous qui avons fait le logo de Trame Verte et Bleue, ce qui n'est pas du tout nos qualités premières. Mais parce qu'on faisait des choses intéressantes sur le plan graphique, ça apportait de la modernité aussi.

Sur notre volonté d'avoir un poste de chargé de communication, cela remonte à très longtemps, comme le poste de gestion des données, on n'en avait pas. Mais depuis 10 ans, on se disait qu'il faut que l'on ait quelqu'un qui s'occupe de nos données naturalistes. Les deux : chargé de communication et gestion des données sont des postes pas directement finançables sur des projets, donc c'était quelque chose qui était dans nos envies depuis très longtemps mais que l'on n'avait pas pu mettre en place. C'est à partir du moment où l'on a eu un nombre de salariés suffisant on a pu partir sur ce projet de chargé de communication puisqu'on pouvait un peu répartir son poste sur les différents projets, il y avait une économie d'échelle en fait, sinon on n'aurait jamais pu financer ce poste-là.

Et puis parfois il y a eu des périodes difficiles dans le financement des projets, et c'est souvent le poste qui saute en premier, mais j'ai toujours défendu le fait que ce serait une erreur stratégique de se séparer de ce poste-là. Puisque c'est notre interface avec le monde extérieur.

### **A ce propos y a-t-il eu des crises, des évolutions majeures dans l'historique de l'association ? Et est-ce que la communication y a changé quelque chose ?**

Non, on a une courbe stable voire ascendante mais très lente. Il n'y a pas eu de gros pics, ni de grosses baisses, c'est assez stable. Donc c'est difficile à dire pour la communication.



**Quelle est votre vision du métier de chargé de communication ? Voyez-vous des différences entre ce que faisait Antoine et ce que fait Camille aujourd'hui ?**

Le métier de chargé de communication est tellement divers : entre l'aspect communication médias, le côté évènementiel, le côté vitalité interne – je ne sais pas trop comment le dire – mais faire en sorte qu'au sein du réseau associatif ce soit dynamique, *etc.* Il y a aussi l'aspect web, site internet, Facebook, mais aussi le côté graphique. Il y a tellement de métier en un, qu'on ne peut pas avoir une personne au même niveau dans tous les domaines. Quand Antoine est parti on a eu l'opportunité de rencontrer Camille, qui pouvait démultiplier notre vision, nos actions. De par sa formation en évènementiel, elle avait travaillé dans des grosses boîtes et donc on a trouvé que c'était intéressant d'avoir ce profil-là. Mais du coup elle a moins la spécificité d'Antoine dans la rédaction – chaque fois qu'Antoine rédigeait quelque chose c'était toujours très bien écrit. Elle n'a pas cette formation là au départ, mais là c'est prévu qu'elle puisse faire des formations. Elle va faire une formation pour compléter le graphisme, savoir rédiger des communiqués de presse rapidement, *etc.* Antoine avait un réseau presse que n'a pas Camille, mais Camille a fait quantité de choses qu'Antoine aurait mis beaucoup plus de temps à faire parce que lui cherchait la perfection sur chaque chose. Mais est-ce qu'à l'époque où Antoine est parti on pouvait se permettre de continuer à avoir des choses aussi parfaites mais qui prenaient beaucoup de temps ? Mais voilà, ça c'est fait comme ça, c'est aussi en fonction des rencontres, des talents de chacun et ici on essaye au mieux d'exploiter les talents des gens, de les faire gagner en compétences aussi dans les autres domaines par des formations.

**Antoine était resté 7 ans dans l'association, est-ce que vous avez perçu à son départ des changements dans la visibilité de l'association ?**

A la fois oui et à la fois non. Sur la visibilité internet, avec le site internet oui c'est clair mais ce n'est pas ça qui a fait augmenter notre nombre d'adhérents. Ce n'est pas normal qu'une association de cette envergure n'ait que 500 adhérents. On pourrait en avoir 5 000. C'est vraiment le point faible de Nature Midi-Pyrénées, on ne sait pas faire.

Je trouve que notre légitimité, notre crédibilité est surfaite par rapport à ce que l'on représente en nombre de personnes. On est extrêmement bien considéré de la part de nos partenaires institutionnels. Pour eux Nature Midi-Pyrénées c'est du solide, du sérieux, c'est une association sur laquelle ils peuvent compter. On a vraiment une très bonne image mais on représente à peine 500 personnes.

C'est vraiment notre point faible, on ne sait pas faire. C'est comme si on avait l'impression de se vendre alors qu'on représente les citoyens et on devrait pouvoir leur transmettre le fait qu'adhérer c'est participer à la vie de la cité, de notre société. On ne sait pas faire ça. Par contre je pense aussi que c'est culturel et lié au sud de la France. Quand on regarde le nombre d'adhérents des autres structures membres de FNE, dans le nord les adhérents se comptent plutôt par millier alors que dans le sud par centaine. Dans le sud j'ai l'impression que lorsqu'ils adhèrent à quelque chose il faut qu'ils aient un service, ou alors ils ne veulent pas se sentir endoctriné. Alors que dans le nord, dans l'est, dans l'ouest, c'est une forme de citoyenneté « je suis un citoyen donc je m'engage dans la protection de la nature » et donc le réflexe naturel est d'adhérer à ces associations pour dire que je soutien ces actions. Alors que chez nous adhérer au club de foot ou être adhérent de la bibliothèque municipale ça ne pose pas de problème, mais adhérer à une association ce n'est pas pareil.

Peut-être qu'on n'a pas bien trouvé notre axe de communication ? Le fait qu'on soit toujours vu comme une association avec un côté fun, sympa lié à la protection de la nature, et à côté, l'aspect militant, peut-être qu'on ne trouve pas notre public. Parce que si on avait que le côté militant dur dur, on n'aurait qu'un type de public, quoique ce n'est peut-être pas avec ce type de public que l'on serait plus nombreux. Mais par exemple Surf Riding Fondation ils ont 800 000 adhérents, et ils vont les chercher dans la rue, c'est un prélèvement automatique, ils sont beaucoup plus offensifs. Je ne dis pas que c'est la bonne solution, mais il y a de la marge quand même avant d'en arriver là, et nous on ne fait pas du tout ça.

Donc sur ce point c'est vraiment dommage... On ne sait pas faire alors que beaucoup de gens nous disent que ce que l'on fait c'est super !

### **Et l'image dans la presse ?**

On a une image plutôt positive, mais ce n'est pas pour ça que cela va déclencher une vague d'adhésion derrière.

Sur les stands par exemple on n'arrive même pas à récolter des adhésions, c'est comme si on n'osait pas. Alors que l'on devrait être fier. Puisque notre point fort c'est nos connaissances, nos savoir-faire qui nous crédibilisent. Officiellement on ne représente que 500 personnes mais de fait on en représente beaucoup plus, on représente la société civile qui se préoccupe de l'environnement et c'est en ça que l'on est reconnu. Et c'est en ça que cette reconnaissance institutionnelle on ne l'a pas volé non plus. Mais c'est sûr que si on avait 5 000 adhérents derrière, quand on irait voir le préfet on aurait plus de poids.

Après il y a aussi différentes manières de compter les adhésions. Nous on a une manière de compter qui est particulièrement impactante. Par exemple il y avait une petite association qui disait « aujourd'hui nous fêtons notre millième adhérent ». Mais c'est le millième depuis le début, ils ne mentent pas en disant ça mais ce n'est pas le nombre d'adhésion en cours. Nous si on compte comme ça, depuis 1969, cela ferait un nombre beaucoup plus grand.

### **Quel est le lien entre le métier de chargé de vie associative et le métier de chargé de communication ?**

C'est vrai qu'il y a beaucoup de lien entre les deux métiers. Mais si on veut distinguer les deux, on pourrait dire que le chargé de vie associative est la personne qui est plutôt axé sur les liens en interne, le réseau, la communication interne. C'est la personne qui va être un facilitateur, qui va faire en sorte que le lien se fasse justement entre tous ces organes bénévoles, dirigeants bénévoles, salariées, etc. Alors que le chargé de communication va être plutôt chargé de la communication externe et donc communiquer sur Nature Midi-Pyrénées. Mais c'est clair que les deux postes ont beaucoup de liens. Par exemple par rapport aux adhérents, les deux vont avoir une mission de recruter, d'aller à la rencontre de futurs adhérents.

Mais c'est vrai que quand Antoine était là c'était encore différent parce qu'il était vraiment sur la création de documents et Jean sur la vie interne, la sensibilisation, l'animation. Mais maintenant les postes de Camille et Mike s'imbriquent d'avantage. D'ailleurs ce n'est pas sans difficultés... Pour l'instant ils n'ont pas complètement trouvé leurs marques tous les deux mais on va y travailler. Cela ne fait pas très longtemps que Camille est là (en plus elle est partie en congé maternité).

**Pensez-vous que les deux postes doivent rester différenciés ou pourraient-ils être amenés à fusionner ?**

Ah non non je pense que les postes sont vraiment distincts. Camille n'est pas amené à travailler sur des animations grand public, par contre elle va être amenée à intervenir avec les partenariats qu'on veut développer.

Par contre c'est vrai que la revue l'Epeiche est à la fois interne, externe et donc touche aux deux postes, donc il y a parfois des tiraillements. Camille a laissé à Mike toute la partie rédaction, éditoriale, elle intervient après dans la mise en page mais au départ elle était aussi au comité de rédaction. Peut-être que quand ils auront chacun, et je les aiderai, distingué ce qui est de la mission de l'un et de l'autre, ils pourront plus facilement mener des actions complémentaires sur des missions qui se superposent comme l'Epeiche, les réseaux sociaux, le site internet, etc.

## Entretien Antoine Gaillard – le 06/02/2016

### **Pourriez-vous commencer par nous expliquer votre parcours au sein de Nature Midi-Pyrénées ?**

Au départ j'ai un cursus scientifique, j'ai fait un master 2 recherche en biologie et je n'ai pas pu continuer en thèse. J'ai fait une année sabbatique et je me suis réorienté vers un cursus en communication. La vocation que j'avais était de faire du journalisme scientifique mais au vu des débouchés assez inexistantes, j'ai voulu faire un master 2 professionnel en communication. Dans le cadre du master j'ai fait un premier stage à Nature Midi-Pyrénées. Au départ j'avais cherché plusieurs structures susceptibles de faire de la communication scientifique et c'est Nature Midi-Pyrénées qui m'a accepté. C'est Aurélie Nars qui m'a pris en stage pour un programme de sensibilisation qu'elle avait lancé pour « la nature en ville ». Ce stage était donc consacré à la réalisation de plaquettes. Il fallait rédiger, concevoir des fiches de sensibilisation aux différents milieux naturels que l'on peut trouver en ville. A la fin de mon stage, on n'avait pas fini les fiches donc Nature Midi-Pyrénées m'a proposé de le prolonger par un contrat à temps partiel pour finir les fiches en parallèle de mes études. En fin de cursus, dans le cadre du stage de fin d'année, j'ai fait un autre stage à Nature Midi-Pyrénées pour la création de l'exposition « Garonne Vivante ». Le stage s'est très bien passé et j'ai été prolongé en CDD puis en CDI.

### **Lorsque vous avez été embauché à Nature Midi-Pyrénées, y avait-il déjà un chargé de communication ?**

En fait quand je suis arrivé à Nature Midi-Pyrénées pour mon premier stage, il y avait un poste de chargé de la vie associative tenu à l'époque par Jean Ramière. C'était à la fois un poste de communication et de vie associative. Mais quand j'ai été pris à temps plein, ça a été une création de poste. Etant donné que la charge de travail était trop importante pour le chargé de vie associative qui s'occupait également un peu de la communication, l'association a donc scindé les deux postes. Jean Ramière s'occupait à temps plein de la vie associative et moi de la communication externe.

### **L'association existe depuis 1969, est-ce qu'elle a dû traverser des crises financières ou d'identité qui auraient pu mettre en péril son existence ? Et est-ce que la communication a joué un rôle dans la sortie de crise ?**

La communication externe dans les associations c'est un enjeu à long terme. Et puis cela se fait avec très peu de moyens, on ne fait que très rarement de grandes campagnes de communication. Si on en fait une c'est tous les dix ans parce qu'on aura réussi à économiser pendant dix ans pour se payer deux affiches dans le métro par exemple. L'enjeu est donc d'exister au quotidien dans les médias et auprès des publics. C'est de faire valoir notre expertise, les actions de terrain, etc. A mon avis, l'existence à court terme pour une association dépend assez peu de sa communication.

La force de Nature Midi-Pyrénées est dans son expertise, dans ses relations avec les autres acteurs. Le crédit dont bénéficie des gens comme Pascale ou Aurélie auprès des élus, des institutionnels, mais aussi le travail effectué par les naturalistes apportent la force de l'association. C'est eux qui font l'existence de l'association, pas la communication. C'est pour ça que je dis que la communication externe se joue à court terme. C'est pas avec la communication faite à l'année n qu'à l'année n+1 ou aura plus d'argent

par exemple. C'est-à-dire que d'une année sur l'autre on repart un peu de zéro en terme de financement des projets. Donc l'un des gros enjeux de la communication externe c'est de donner de la visibilité au grand public pour avoir plus d'adhérents et des dons. Pour autant, à Nature Midi-Pyrénées la part de dons ou de cotisations des adhérents dans le financement de l'association représente une part extrêmement faible. Donc c'est aussi un enjeu de toucher un public plus large pour diversifier les sources de financement.

Mais du coup, à ma connaissance, la communication n'a jamais sauvé la structure. A Nature Midi-Pyrénées, la communication est plutôt considérée comme une mission de sensibilisation. Pour moi, mon poste chargé de communication c'était plus un poste de chargé de mission sensibilisation. Il faut commencer par questionner le poste. Un chargé de communication c'est quelqu'un qui est sensé valoriser et faire connaître la structure en terme de stratégie et pas forcément sur des missions de contenus. Alors que moi j'étais plutôt dans des missions de contenus (création de contenus de vulgarisation pour des expositions, des contenus pour le site internet, *etc.*). Et puis le chargé de communication c'est aussi les relations avec la presse, les médias, l'organisation d'événements et finalement c'étaient des choses que je faisais très peu. J'étais intégré dans les divers projets pour les contenus et pour moi c'était plus un poste de chargé de mission.

**Nous avons pu constater la polyvalence du poste de chargé de communication au sein de l'association et avons remarqué l'absence d'une stratégie de communication précise pour faire connaître l'association. Comment expliquer cela ?**

C'est vrai que l'on pourrait dire que le poste de chargé de communication à Nature Midi-Pyrénées est un vrai poste « couteau-suisse » et je pense que cela vient du fait que mon poste était une création de poste. Je n'étais pas vraiment formé pour la communication externe d'une structure. Mon master était très intéressant pour la théorie de la communication. On a fait de la sociologie, *etc.*, c'était très intéressant mais je me suis formé par l'expérience avec Nature Midi-Pyrénées. Et j'étais très motivé et très impliqué donc je touchais à tout, j'ai appris à faire de l'infographie, à développer les relations presse, *etc.*, ce qui a fait que le poste de chargé de communication a été perçu par Nature Midi-Pyrénées comme « touche-à-tout ». D'autant plus que je suis resté assez longtemps à l'association et que des habitudes de travail et d'organisation se sont prises dans la réalisation des projets.

Par rapport à cette problématique de stratégie définie de communication, il y a quelque chose que j'aurai voulu préconiser, c'est de re-fusionner les postes de chargé de vie associative et de chargé de communication externe. Parce que si on veut faire connaître et valoriser l'association, cela ne pourra pas se faire par les financements publics dans le sens où on n'aura jamais 100 000 euros pour faire une campagne de communication. Donc cela se joue d'abord auprès des adhérents de l'association. Si chaque bénévole, adhérent se sent porte-parole de l'association, ce serait par le bouche à oreille que l'on pourrait développer la notoriété dans un premier temps. Donc la communication doit aussi se faire par l'interne auprès des adhérents pour motiver les troupes. Ce qui pourrait déjà être un début en matière de stratégie à mettre en place et à développer. Pour moi, la clé d'une bonne stratégie de communication c'est vraiment de rapprocher, de faire le lien entre la communication externe et la communication interne. Et je pense que ce lien se fait aussi dans le monde de l'entreprise, la communication interne c'est un enjeu de productivité pour motiver les salariés à bien travailler. Ceci dit c'est aussi le cas dans le milieu associatif. Ce n'est plus vraiment une question de productivité mais plutôt de motiver à faire du bon travail pour être cohérent avec le projet de l'association. La communication interne dans une entreprise c'est les salariés, chez Nature Midi-Pyrénées c'est les salariés mais aussi les adhérents.

Moi quand je parle de communication interne c'est vraiment de la communication en lien avec la vie associative et les bénévoles et l'importance de donner envie aux bénévoles d'être des porte-paroles de l'association, comme des mini-chargés de communication pouvant porter le message et la visibilité de l'association. Et je pense que c'est vraiment un enjeu très important pour le milieu associatif globalement.

**Par rapport au financement de l'association, pensez-vous que l'association peut être qualifiée d'institutionnalisée ? Qu'en-est-il de son indépendance en matière de choix et réalisation de projet ?**

Nature Midi-Pyrénées n'est clairement pas indépendante en matière de financement, et effectivement les projets sont clairement orientés en fonction du financement accordé à l'association mais je ne pense pas que ce soit quelque chose dont on aurait à rougir parce que la question c'est surtout des actions que l'on fait nous et de ce que l'on représente.

Pour moi ça soulève une autre question identitaire de l'association. C'est de savoir si l'association est une association militante ou pas. Je pense que c'est même la grosse crise identitaire de l'association qui n'arrive toujours pas à se positionner. Nature Midi-Pyrénées a une histoire militante, comme la plupart des associations et des associations naturalistes en général, qui ont voulu faire reconnaître la nature comme un élément majeur à protéger auprès des institutions publiques. Cela ne veut pas dire que c'est encore le cas aujourd'hui. Car justement au vu de sa dépendance aux financements publics, est-ce qu'on peut être dépendant et militant ? Mais en même temps ce n'est pas grave. On peut être une association de protection de la nature en étant partie prenante et experte dans le domaine en faisant du lobbying. Parce qu'on peut dire que Nature Midi-Pyrénées fait du lobbying. Jérôme, le président de l'association, ou Pascale et Aurélie, qui sont solidaires et cohérents dans leur volonté de protéger la nature, vont voir les représentants des Conseils Régionaux ou autres élus pour les convaincre d'avoir une politique favorable à la protection de la nature et pour mettre en œuvre ces politiques avec eux. Effectivement dans cette démarche collaborative c'est du lobbying, du bon lobbying qui permet d'agir pour la nature. Toutefois ce n'est pas du militantisme, Nature Midi-Pyrénées n'a pour moi, pas une action militante. En revanche dans les bénévoles ou les membres du bureau ou du CA, il y a des valeurs militantes mais c'est de l'ordre de l'individu, ce n'est pas rattaché aux actions de la structure.

Pour revenir à la question de l'indépendance de l'association, pour pouvoir vraiment être indépendante il faudrait vraiment arriver à toucher plus de publics mais cela demande du temps et des moyens pour ne faire que ça et ce temps et ces moyens on ne les a pas puisque ce n'est pas finançable.

**Vous travaillez actuellement à FNE national, le fonctionnement de la communication est-il le même ?**

Non, à FNE, la communication est divisée en cinq postes : il y a le directeur de la communication, un chargé des relations presse, un *community manager*, un responsable éditoriale, et un chargé de mission événementiel. Et je suis le chargé de mission événementiel.

**Pourquoi avoir quitté Nature Midi-Pyrénées ?**

Cela faisait vraiment longtemps que j'y étais. C'était mon premier vrai poste et j'y suis resté sept ou huit ans. Je ne voulais pas partir parce que ça ne se passait pas bien, au contraire c'était un super poste mais j'avais envie de changer et l'opportunité avec FNE c'était justement l'occasion de changer.

**La transition avec la chargée de communication actuelle, Camille, s'est fait comment ?**

Pendant plus de deux semaines on a été tous les deux pour que je lui montre tous les projets réalisés, le fonctionnement et les attentes du poste. Et Camille avait déjà d'autres expériences professionnelles donc elle a su prendre la relève de manière assez rapide.

## Entretien Camille Dyrda – le 23/02/2016

### **Pourriez-vous commencer par nous expliquer votre parcours professionnel et votre arrivée au sein de Nature Midi-Pyrénées ?**

J'ai fait une école de commerce avec une spécialisation en marketing et communication. De là j'ai fait un stage en communication à Paris, chez NEC Computers, en tant qu'assistante du directeur marketing, pendant un an puisque c'était un cursus de césure pour faire un stage long. Ce qui m'a permis d'avoir les outils du métier de chargé de communication. Ensuite je suis partie en Amérique Latine pour un échange international, période durant laquelle j'ai suivi des cours sur le web et notamment la monétisation des blogs. Ça m'a permis d'avoir une nouvelle corde à mon arc avec l'utilisation du web comme outils de communication. Ensuite je suis rentrée en France, pour faire mon mémoire sur la thématique du « consomm'acteur » : l'utilisation des consommateurs par les marques pour faire de la création de nouveaux produits ou le consommateur comme source de communication. Et je suis partie également d'un blog pour ce mémoire afin de voir comment le blog peut créer une communauté de consommateurs, etc. Par la suite je suis partie en Angleterre pour une expérience plus personnelle que professionnelle. Ensuite je suis rentrée en France et j'ai enchaîné sur une expérience dans une agence d'évènementiel, ce que je n'avais jamais fait : organisation de colloque, de séminaire. Ce qui m'a permis d'acquérir plus de rigueur et apprendre à organiser un évènement de A à Z. L'expérience s'est terminée au bout de 9 mois, ensuite j'ai enchaîné plusieurs CDD en tant que chargée de communication. La première étape ça a été la DIRSO (Direction Interdépartementale des Routes du Sud-Ouest). J'étais chargée de communication en tant que vacataire à la fonction publique. C'était une structure de 450 personnes, donc le poste n'était pas vraiment valorisé, d'autant plus qu'il n'y avait eu personne au poste pendant 2 ans. Mais c'était vraiment le métier de chargé de communication avec la mise à jour du site internet, du rédactionnel, la valorisation de l'image de la DIRSO, et le travail avec les partenaires. Après la DIRSO, j'ai eu une période creuse en matière de travail, ce qui m'a permis de développer une petite activité professionnelle d'illustratrice et donc de rester à jour des nouveautés en communication. Par la suite j'ai eu un poste à Odysud, salle de spectacle, mais structure de la fonction territoriale. Donc j'avais un poste équivalent à rédacteur, catégorie B, et j'ai été embauchée 4 mois pour faire toute la coordination de la plaquette de la saison. Mes études n'étaient pas spécialement nécessaires pour ce poste mais j'étais quand même rattachée au service communication. J'ai à nouveau recherché un emploi, j'ai trouvé un poste d'animation réseau dans une entreprise de gestion patrimoniale (immobilier et défiscalisation). Pour ce poste là j'avais plus de compétences demandées donc j'ai pu intégrer un peu plus l'équipe du service communication et d'avoir de nouvelles missions, donc je suis finalement restée pendant 1 an dans cette entreprise. Je faisais du rédactionnel, de l'organisation d'évènement, du web, pas spécialement de PAO mais je travaillais avec une agence de communication. Là pour ce poste, les missions se rapprochaient particulièrement du prérequis du poste de chargé de communication.

Après une nouvelle période de chômage, grâce à mon réseau on m'a proposé le poste de chargée de communication à Nature Midi-Pyrénées. Au départ c'était pour un CDD de 4 mois et puis rapidement je suis passée en CDI. Je suis donc à l'association depuis octobre 2014.

### **Connaissez-vous l'association avant d'avoir le poste ?**

Je connaissais l'association par mon réseau mais sinon je n'en avais jamais entendu parler.

### **Quelles ont été vos premières impressions sur l'association ?**

Je prenais le relais d'Antoine sur son poste qui avait déjà fait un gros travail de communication sur l'association. Après avec Antoine on n'a pas la même personnalité, pas le même profil, on n'a pas la même formation, du coup je pense que moi j'avais un regard un peu plus neuf. Antoine il avait une expérience de presque 8 ans sur le poste et étant donné qu'on n'a pas une stratégie définie de communication, c'est plus ou moins nous qui faisons le poste. Antoine il avait personnellement des envies de développer le web, il aimait la rédaction, les relations presse aussi avec la rédaction de communiqué de presse. Moi ce côté-là je ne l'ai pas vraiment repris parce que dans mes expériences et formation je n'ai jamais été confrontée à ça, mais à terme c'est quelque chose que j'aimerais développer. Mais quand je suis arrivée, j'étais dès le début un peu la tête dans le guidon, il y avait énormément de choses à faire. Antoine avait fait une liste des choses urgentes à réaliser, c'était notamment beaucoup de mise en page et je n'en avais jamais fait. J'ai appris plus ou moins mon poste à mesure que j'avançais dans l'association tout comme j'ai appris à travailler avec toute l'équipe petit à petit. Mais assez rapidement je me suis rendue compte que l'association a un gros potentiel, il y a énormément de choses à faire, et ce qu'il manque c'est vraiment une stratégie de communication définie. Mais c'est très difficile de se pencher dessus parce qu'on a une charge de travail à côté importante qui fait que l'on ne peut pas se consacrer à l'élaboration d'une stratégie. Avec Mike on a essayé mais il y a toujours un truc urgent à faire donc c'est ça la difficulté. Si on voudrait bien le faire je pense qu'il faudrait encore séparer le poste et développer aussi le mécénat par exemple.

### **Le fait que l'association soit une association d'utilité publique, cela influence-t-il la manière de communiquer par les outils de communication ?**

Je n'ai pas vraiment l'historique de l'association, mais je sais qu'à un moment on se voulait être plus militant. Moi dans ma personnalité je ne suis pas revendicatrice, ni militante, je ne viens pas du milieu naturaliste ou de l'environnement, donc il y a plein de choses qui sont nouvelles pour moi. Je suis sensible à la protection de la nature mais je suis assez lisse dans ma manière de communiquer, du coup je ne cours pas après le fait d'être à l'encontre des financeurs du coup dans ma manière de communiquer, l'utilité publique ne me dérange pas, ni le fait d'être financé par l'Etat. Mais je pense que l'on pourrait d'ailleurs mieux utiliser nos partenaires financiers, mais c'est toujours pareil, c'est un manque de temps, etc.

### **Au niveau de la communication y-a-t-il un lien avec FNE ?**

Moi j'essaie au maximum de travailler avec FNE, de faire des clin d'œil à la fédération. Mais le lien n'est pas du tout exploité. On pourrait travailler beaucoup plus ensemble, mais il y a des choses qui ne peuvent pas se faire à cause d'entente de personnalités. On leur laisse une place dans notre revue l'Epeiche mais sinon il n'y a pas vraiment de lien. Et puis on cherche les mêmes financements donc on peut ressentir parfois des tensions.



## **A votre avis, quelles sont les enjeux majeurs de la communication pour l'association ? Y a-t-il des évolutions possibles ?**

Pour moi, en tant que chargée de communication, j'ai un rôle majeur à jouer pour l'image de l'association. Ça dépend aussi des volontés de l'association, de son projet. Je pense avoir une mission plus entrepreneuriale qu'Antoine où je peux parler de rentabilité par exemple. Antoine se faisait plaisir avec la rédaction, il faisait vraiment de la communication vulgarisée, il a créé et mené à bien de supers projets. Par exemple TVB c'est lui, avec Aurélie, qui a défini une charte graphique, il a vraiment fait de la communication. Par contre en termes de stratégie de communication et d'objectifs, de but, comme faire connaître l'association, la développer, etc. ce n'était pas vraiment l'axe principal.

Par exemple sur certains départements comme le Lot et l'Aveyron on a une pénurie d'adhérents, ils sont très peu nombreux. Donc il faut essayer de capter des adhésions sur ces territoires mais si nous en termes d'interventions on n'est pas du tout présent sur ces territoires, ça ne sert à rien d'aller les chercher, sachant qu'il y a d'autres associations plus locales qui font très bien les choses. Moi je trouve qu'il y a un manque de passerelles avec ces associations locales. Il y a quand même des choses qui sont faites mais du fait de l'espace territoriale énorme, d'autant plus maintenant avec la nouvelle région, c'est très dur de capter beaucoup d'adhérents.

Pour moi l'enjeu c'est de valoriser tout le travail qu'on fait, de nous rendre plus visible. Je pense que si on se rend dans Toulouse et qu'on demande si les gens connaissent Nature Midi-Pyrénées, très peu de personnes connaîtront l'association alors que c'est très dommage parce que l'association est vraiment utile pour plein de choses. Et on revient donc sur cette valeur de l'association d'être d'utilité publique. Et du coup à peine 500 adhérents sur toute la région c'est rien. Je pense que c'est par manque de connaissances sur ce que fait l'association. Et là c'est donc Mike et moi qui devons travailler dessus, c'est aussi, un problème de compréhension de notre métier. La plupart des gens pensent que l'association est inabordable parce que c'est un milieu de naturalistes, de scientifiques. Ce qui n'est pas vrai puisque tout le monde à sa place dans l'association. Moi au départ je venais sans connaître du tout ce milieu-là et des fois on ressent un manque de la part des naturalistes de vulgarisation, donc c'est aussi ça qui rend l'image difficile.

## **Quel est le lien entre le métier de chargé de communication et de chargé de vie associative ?**

Le chargé de vie associative est là pour faire passer de l'information, fédérer, motiver à l'adhésion, c'est de la communication interne tournée vers les adhérents. Moi c'est de la communication externe, faire connaître l'association au grand public. Mais les frontières entre nos deux métiers sont assez infimes, donc des fois ce n'est pas évident. Mais pour moi, chacun sait ce qu'il a à faire, sans aller sur le terrain de l'autre. Mais ce n'est pas évident pour Mike je pense.

On doit travailler ensemble, ce sont deux postes liés, mais il faut aussi savoir rester à sa place. On doit être un binôme, lui c'est de la communication interne, moi de la communication externe. Ces deux communications sont liées, puisque ma communication externe va permettre à des gens de connaître et d'intégrer l'association, par la suite c'est là que Mike intervient. Pourtant moi je suis amenée à faire toute la mise en page des outils de communication (interne ou externe) mais parce que Mike n'a pas eu de formation à ça, donc c'est moi qui le fais. Par contre moi je ne m'occupe pas du tout du secteur bénévole, ça c'est le terrain de Mike.

Là par exemple on va faire une campagne d'adhésion tous les deux, mais c'est un peu le flou de savoir qui fait quoi.

**Au vu de vos expériences professionnelles passées, que pourriez-vous dire du métier de chargé de communication adapté à l'association ?**

Le poste de chargé de communication a beaucoup évolué, et au-delà de mes expériences, il a évolué de manière générale. Avec la crise, la communication fait partie des postes que l'on supprime en premier parce qu'on n'est pas source de revenus directement alors qu'on en dépense beaucoup. Le retour sur investissement est difficile à calculer pour notre poste, ce n'est pas vraiment quantifiable. Avec l'entrée dans la crise on a limité les postes liés à la communication et on n'a demandé au chargé de communication d'avoir plusieurs compétences. Avant il y avait plusieurs postes rattachés à la communication : le chargé de communication pour s'occuper du rédactionnel et des stratégies de communication, tout ce qui était PAO il l'envoyait au graphiste avec un brief, et tout ce qui était support web, information rapide, etc. il l'envoyait au webmaster. Il s'avère que dans des petites structures comme Nature Midi-Pyrénées on n'a pas les finances pour prendre un graphiste, un chargé de communication et un webmaster. Suivant la personne qui est au poste de chargé de communication, il va y avoir plus une tendance à faire du web ou du rédactionnel, etc. Ca dépend de chaque personnalité, de chaque expérience. C'est un poste qui évolue constamment, qui touche à tous les sujets, on ne fait jamais la même chose donc c'est très intéressant par contre il faut être ouvert, réceptif, curieux de voir ce qu'il se fait partout. Et des fois c'est un peu difficile puisqu'il faut se former à chaque fois, se mettre à jour en quelque sorte. A l'école de commerce on nous disait qu'on n'était pas là pour apprendre les logiciels de graphismes, alors que maintenant sur les offres d'emploi de chargé de communication, il y a effectivement la demande d'un bon rédactionnel, une bonne capacité d'adaptation, d'adaptabilité, etc. mais les compétences requises sont aussi Photoshop, Illustrator, des notions de web, etc. Avant le métier de chargé de communication était assez défini et précis maintenant on demande des multi-compétences.

**Pensez-vous que l'on pourrait comparer le fonctionnement de l'association au fonctionnement des entreprises privées ?**

Oui complètement, on est vraiment dans un fonctionnement et management proche de l'organisation entrepreneuriale. L'association prend plus en compte les personnalités et les compétences de chacun peut-être, et il n'y a pas l'aspect financier aussi fort comme en entreprise, mais par contre sur le mode de fonctionnement on tend de plus en plus vers les modes de fonctionnement des entreprises avec une hiérarchie définie et des postes précis (président, directrice, cadres et autres...).

## Entretien Mickaël Nicolas – le 24/02/2016

### **Pourriez-vous commencer par nous expliquer votre parcours professionnel et votre arrivée au sein de Nature Midi-Pyrénées ?**

J'ai fait mon parcours universitaire à Clermont Ferrand où j'ai suivi un cursus dans l'environnement jusqu'en Master 2 en écologie aquatique. Après ce master 2, qui était plutôt orienté recherche, j'ai eu un peu de mal à trouver du boulot donc j'ai fait une année en plus, une année universitaire, qui m'a permis de compléter mon cursus recherche par un cursus terrain, et c'est là où du coup je suis allé dans le Gers pour un stage pour travailler sur le programme de conservation de la Cistude d'Europe où là j'ai vraiment fait beaucoup de terrain pour mieux comprendre le fonctionnement de ces tortues, leur mode de vie, etc. Suite à ce stage avec le CPIE j'ai été embauché sur un CDD de 18 mois, c'était un contrat aidé pour coordonner la partie technique du suivi de ces tortues. A la fin de ces 18 mois je n'ai pas été renouvelé mais j'ai découvert Nature Midi-Pyrénées à peu près à cette période-là 2009, 2010. Au départ j'ai participé bénévolement en tant qu'adhérent lambda aux réunions du groupe herpétologie. Chemin faisant j'ai fait des petits boulots alimentaires : j'étais surveillant dans un collège, j'ai travaillé dans des centres de loisirs, j'ai fait des ateliers sur le développement durable avec des élèves, donc je suis resté un peu dans le domaine et de la transmission de connaissances naturalistes en lien avec la biodiversité. Et en parallèle sur mon temps bénévole j'ai pris la responsabilité d'animer le groupe herpétologie entre 2010 et 2012. Ensuite je suis devenu administrateur pendant 1 an. Et puis en 2014 à force d'avoir fait du bénévolat à l'association, de m'être intéressé beaucoup à la vie associative, d'avoir réussi à fédérer des bénévoles autour de projet, d'avoir fait le lien notamment avec Antoine sur la communication avec qui je m'entendais très bien mais aussi avec les liens créés avec les chargés d'étude et avec Pascale, l'association m'a proposé de compléter puis remplacer le poste de chargé de vie associative de Jean Ramière qui quittait l'association. Donc on a eu une période où on a travaillé ensemble et puis lorsqu'il est parti en janvier 2015, j'ai occupé pleinement le poste de chargé de vie associative en CDI.

Mon parcours à Nature Midi-Pyrénées c'est un peu le parcours rêvé pour n'importe quel adhérent qui cherche du boulot dans l'environnement. C'est-à-dire adhérent, puis bénévole actif, animateur de groupe, administrateur et puis enfin salarié.

### **Quels sont pour vous les points forts et points faibles de l'association ?**

Quand j'ai connu l'association au départ, je n'étais même pas adhérent mais je participais aux réunions de groupe. Avant de connaître le fonctionnement de l'association, j'ai connu la dynamique bénévole des groupes. Et maintenant en y travaillant, je m'aperçois que c'est la meilleure entrée qu'on puisse avoir dans l'association puisque c'est une dynamique de personne motivée travaillant ensemble pour la protection de l'environnement. C'est ce qui fait un peu l'originalité de Nature Midi-Pyrénées, c'est-à-dire que les bénévoles sont là, non pas forcément pour répondre à un besoin de l'association mais plutôt pour proposer des projets. Du coup c'est vraiment valorisant de pouvoir créer des projets ensemble et de voir qu'il n'y a pas de limite dans les projets. A partir du moment où on est plusieurs à vouloir mener un projet, derrière les salariés chargés d'étude mettent tout en œuvre pour que ça se fasse, même si ça peut prendre beaucoup de temps.

Je trouve qu'il y a une vraie valorisation du travail des bénévoles dans l'association qui m'a plu et qui m'a donnée envie d'adhérer.

Je pense que le fait qu'on soit une association régionale avec un réseau de bénévoles réparti sur le territoire est un gros point fort. On a à peu près 500 adhérents avec, plus ou moins, c'est difficile à quantifier, peut-être 200 bénévoles actifs, et on est aux aguets de tout ce qui se passe en termes d'atteintes à l'environnement sur la région et en même temps on peut réaliser des inventaires un peu partout grâce aux référents, aux coordinateurs d'espèces.

L'autre point fort, je pense que c'est le poste de chargé de vie associative. Parce qu'il n'y en a pas dans toutes les associations, généralement c'est un peu tout le monde qui fait de la vie associative en lien avec les projets menés. Moi j'ai la chance d'avoir mon temps partagé entre les projets salariés, et de l'accompagnement de bénévoles sur les projets qu'ils ont envie de mener. Donc ça c'est vraiment un point fort et une des clés de la dynamique associative aujourd'hui en général.

Les points faibles, on est sûr de la communication, et je pense qu'on aurait tout à gagner en se faisant plus connaître à l'extérieur. Je pense qu'on n'est pas assez affiché alors qu'on a beaucoup d'actions valorisables. La création du Facebook par exemple c'était à l'époque où j'étais administrateur, on avait lancé cette idée. Il y avait pas mal de réticences au départ, et à force d'en avoir montré son utilité, aujourd'hui on a un affichage avec plus de 1500 sympathisants et des partages avec même des gens qui ne sont pas adhérents à Nature Midi-Pyrénées. Des petits changements comme ça ont contribué je crois à avoir un affichage plus important, au moins sur le net.

Maintenant il reste à ce qu'on ait un affichage sur le terrain, auprès des offices de tourisme, des journalistes, des librairies avec nos livres, etc., et qui dépasserait aussi notre site internet qui comprend beaucoup d'informations et où il est difficile de s'y retrouver parfois.

### **Le fait que l'association soit d'utilité publique cela influence-t-il la manière de communiquer avec les adhérents ?**

Personnellement, je ne me considère pas comme quelqu'un de militant. J'ai envie d'agir pour mieux connaître la biodiversité, pour sensibiliser les gens à changer leur comportement ou à garder leur comportement. Parce qu'on veut changer les gens mais des fois on oublie qu'il y a des gens qui font les choses très bien et qu'on pourrait valoriser ça. Mais je ne me considère pas comme militant dans le sens où je ne suis pas le porte-drapeau d'actions militantes. Je me considère avant tout comme un citoyen, un homme lambda qui a conscience de certains risques aussi et pour revenir par exemple sur Sivens, je comprenais très bien les enjeux sur la protection de la biodiversité de cette zone humide, j'ai encore du mal moi en tant qu'homme avec une famille derrière à me dire que j'irai sur le front en quelque sorte, même si j'ai des convictions. Donc le côté utilité publique je pense en effet que ça donne un poids à nos actions, notamment grâce à l'accompagnement d'FNE Midi-Pyrénées sur l'aspect juridique, après moi je n'encourage pas forcément les bénévoles à être militant et à aller sur des actions de revendication. Je préfère qu'on soit dans une démarche constructive plutôt que destructive. Et pour moi le militantisme non maîtrisé ça peut conduire les gens vers un mur, et on perd tout ce côté constructif je trouve donc ce n'est pas intéressant.

Je pense que la majorité des bénévoles de l'association est là pour sensibiliser les gens, pour se faire plaisir, se rendre utile, améliorer l'état des connaissances de la biodiversité en Midi-Pyrénées et pas pour se prendre la tête. Il compte sur l'association pour défendre la nature mais pas à n'importe quel prix.

Par exemple on trouve aussi bien des gens qui vont être pour des actions militantes que contre des actions militantes mais je ne pense pas que ce soit leur préoccupation première dans leurs actions à l'association.

On a deux antennes aujourd'hui de l'association avec le comité local 65 et le comité local 32. La création des comités locaux ça repose sur une dynamique bénévole locale, c'est-à-dire on ne va pas se dire « on va créer un comité local en Aveyron » si on a aucun adhérent en Aveyron qui souhaite le créer. C'est vraiment parce qu'il y avait un groupe de bénévoles qui ne se retrouvaient pas dans le réseau associatif global, qui se sont dit « bah tiens, on pourrait créer quelque chose à l'échelle du Gers par exemple et Nature Midi-Pyrénées pourrait répondre à nos attentes », c'est comme ça que le comité local s'est implanté. Il n'y a pas une volonté d'affichage d'une vitrine supplémentaire pour attirer de nouveaux adhérents, mais plutôt une volonté de contenter des attentes locales en termes de préservation et de connaissances de la biodiversité.

Mais je pense qu'on n'est pas très bon aujourd'hui sur la communication externe et que si on veut recruter des adhérents, il faut être meilleur sur la communication extérieure, ce qui est du ressort du chargé de communication mais aussi du chargé de vie associative qui est aussi chargé de la communication interne, bénévole-adhérent.

### **Quel est le lien avec FNE Midi-Pyrénées ?**

Il y a un relais de nos actions auprès de FNE et donc auprès des autres associations de la fédération. Il y a un lien aussi assez fort du fait que l'on soit dans les mêmes bureaux mais aussi un lien avec Hervé notamment qui nous accompagne sur toute la partie juridique. Depuis quelques années maintenant on a vraiment une convention avec eux qui permet à Hervé d'avoir des jours pour nous accompagner sur des dossiers juridiques, donc ça c'est vraiment important pour nous. Dans l'autre sens, quand eux ont besoin d'avoir des éléments sur la biodiversité ils font appel à nos compétences. Il y a un échange de compétences que l'on essaye d'assurer le plus possible, même si ce n'est pas toujours facile. Sur l'aspect bénévole, de mon point de vue il n'y a pas vraiment beaucoup de mélange parce que lorsqu'ils viennent, soit ils adhèrent à Nature Midi-Pyrénées soit à FNE, rarement les deux, puisque ça représente quand même un budget et une implication bénévole. Et il peut y avoir un peu de compétition sur le recrutement de bénévoles entre FNE et Nature Midi-Pyrénées sur l'aspect biodiversité.

Sur la recherche de financement, la plupart de nos projets naturalistes sont subventionnés par l'Etat, la Région, l'Europe, un peu de financement autre quand on travaille sur des projets avec des entreprises, mais ces financements-là vont participer au financement de la vie associative à hauteur de 20% je crois. Et donc ce financement nous permet de faire vivre l'association. A FNE je crois qu'ils n'ont pas vraiment de projets qui font vivre la vie associative, ils ont surtout beaucoup de service civique sur la vie associative. A l'inverse de nous sur la communication ils ont plus d'activité jeune, ils utilisent plus les médias que nous, ils font des vidéos, des enquêtes sur des stands, ils ont développé des outils, des banderoles, qui n'ont pas encore été trop élaborés aujourd'hui. Eux ce sont vraiment penchés sur des actions de bénévolat sur lesquelles nous, nous ne nous sommes pas vraiment lancés encore aujourd'hui.

### **Selon vous, qu'est-ce qui pourrait expliquer la pérennité de l'association dans le temps ?**

On est une association régionale donc on a de la chance d'être quand même reconnue sur le territoire. Sur Toulouse, on est très bien relayé par les universités. Les masters, les licences en environnement, *etc.* sont réorientés souvent vers nous, d'autant plus qu'on a des profs de la fac qui sont membre de Nature

Midi-Pyrénées. Je pense que le succès de l'association repose sur la convivialité, pas de prise de tête, de la valorisation des compétences et des connaissances, beaucoup de partages et peu de barrières.

### **Et pour l'avenir, quels sont les grands enjeux pour l'association ?**

Je pense qu'il faut qu'on soit plus visible sur le terrain. On a lancé des chantiers de ramassage de déchets, on pourrait faire aussi des chantiers de débroussaillage, comme ce que fait le conservatoire d'espaces naturels et depuis l'année dernière on touche des adhérents, des personnes un peu différentes de celles que l'on touchait avant. C'est-à-dire que jusqu'à présent on valorisait beaucoup les actions naturalistes – suivi, inventaires – qui touchent une bonne partie de nos bénévoles, pas forcément tous les adhérents mais une bonne partie des bénévoles, et moi j'ai un peu à cœur de valoriser les compétences transversales. C'est-à-dire un bénévole qui sait bien rédiger, même sans être naturaliste il peut rédiger un article pour l'Epeiche ou pour le site internet par exemple, ou un bénévole qui a un peu de temps pour mettre sous pli l'Epeiche du Midi, il ne valorise pas forcément des compétences particulières mais il donne un peu de son temps et c'est hyper important. Quelqu'un qui va venir ramasser des déchets, il se balade dans la nature, il n'y a pas de compétences naturalistes demandées et au final tout le monde s'y retrouve.

L'objectif est vraiment de montrer que Nature Midi-Pyrénées est ouverte à tous, pas qu'aux naturalistes. A toute personne qui aime la nature et qui est curieuse, qui a envie de découvrir la nature un peu plus et de changer son regard sur la nature, on peut proposer des actions concrètes derrière. On n'attend pas forcément que ça vienne des bénévoles, il faut aussi qu'on propose ce genre d'activité.

Par rapport à la communication, quand j'ai pris mon poste on n'avait pas de mailing liste avec tous les adhérents, ma boîte mail ne permettait d'envoyer des mails que par 20 destinataires, donc pour envoyer un courrier à 500 adhérents c'est très compliqué et beaucoup de mail n'étaient pas remis au destinataire donc tombaient dans l'oubli. Depuis l'année dernière j'ai trouvé un système de mailing de diffusion qui me permet de toucher tous les adhérents d'un coup. Et je remarque qu'on a beaucoup plus de retours, des personnes qui ont adhéré il y a longtemps à l'association mais qui ne participaient jamais aux actions bénévoles et qui maintenant proposent leur aide en tant que bénévole.

### **Quel est pour vous votre définition et votre vision du métier de chargé de communication ? Et son application au sein de Nature Midi-Pyrénées ?**

Pour moi le chargé de communication c'est l'affiche de l'association, c'est la plaquette. Derrière la plaquette il y a la patte du chargé de communication et la vie de l'association derrière. Le chargé de communication doit rendre visible l'association et donc être en lien avec toutes les composantes de l'association pour cerner au mieux les enjeux de la communication sur certains projets et pouvoir donner envie aux gens d'y participer, susciter l'intérêt sur une dynamique local. Pour moi le chargé de communication c'est vraiment la personne qui doit assurer la visibilité extérieure de l'association.

Si on fait des bons supports, bien réfléchis et qu'ils sont bien diffusés, c'est une bonne communication. En support, je parle de support papier, support média, presse écrite, radio et télévisuelle, internet, les réseaux sociaux, etc. Et ne pas oublier les relais locaux, office de tourisme, contacts locaux.

## **Quel est le lien entre votre métier et celui du chargé de communication ?**

On est chacun sur des projets salariés un peu différent, on n'est pas tous les deux sur de la vie associative, on est tous les deux des outils techniques pour l'association. Moi outil technique, dynamique bénévole et chargé de communication plutôt outil technique communication, diffusion externe. Moi je fais de la communication auprès des bénévoles mais je ne crée pas des outils « funky » pour que les bénévoles aient envie d'y participer. J'envoie des mails aux adhérents mais je ne crée pas non plus des outils pour recruter des adhérents. Donc il y a un lien entre les deux postes, il y a des besoins et des passerelles qui se font par rapport à la vie associative et aux adhérents. Le chargé de communication a besoin de contenus, de connaître la dynamique et les interlocuteurs de l'association pour réaliser des outils efficaces et à l'inverse, le chargé de vie associative a besoin d'un discours et de connaître tous les différents moyens de communication de l'association et à l'extérieur pour pouvoir en faire le relais auprès des bénévoles. Parce que quand on veut valoriser les actions des bénévoles, je les valorise sur le site internet ou sur Facebook mais on pourrait les valoriser dans la presse aussi et aujourd'hui, il n'y a personne, ou presque, qui pourrait nous donner une liste de contact extérieur. En fait les bénévoles ne savent pas comment faire pour valoriser leurs actions. Si on avait des relais extérieurs plus importants je pense que cela fonctionnerait mieux.

Et du fait qu'on travaille chacun sur nos projets, lorsqu'on doit travailler ensemble il peut arriver un manque de disponibilités. Parfois on se demande les choses au dernier moment et donc bien souvent au détriment de la qualité de ce qui va être publié, ça on en est tous conscient que si on demande un truc au dernier moment ça va être bâclé, et à l'inverse pour le chargé de communication ça peut être compliqué d'être toujours dans l'attente de contenus et des choses à communiquer derrière. Donc il faut vraiment qu'il y ait un échange entre les deux. Et je rajoute ma petite note aussi parce que je pense que c'est important le côté critique, la co-construction. Il faut accepter la critique sur la création des outils et sur le contenu aussi. C'est important que l'on puisse s'interroger sur des outils et se demander s'ils donnent vraiment envie à nos bénévoles ou à nos adhérents de participer à une action.

Quand Camille est arrivée on est un peu parti sur les chapeaux de roues et on avait proposé au CA une vraie stratégie de communication, qui était basée sur comment recruter plus de bénévoles. Donc on avait parlé de créer des goodies pour fidéliser les gens, de recréer des t-shirt qu'on donnerait aux bénévoles qui s'investissent sur les stands, ça donne un côté uniforme qui identifie les gens à l'association. Il y avait aussi le Facebook qui se lançait et donc avec Camille on s'était répartis les tâches qui aujourd'hui ne sont plus aussi claires. Moi je relaye les actions des bénévoles et Camille plutôt les actions de l'association.

Pour que l'on puisse élaborer une bonne stratégie de communication il faut que l'on travaille ensemble, que ce soit co-construit tout en restant en lien avec le CA pour rester cohérent avec le projet de l'association. Mais ce n'est pas évident à mettre en place puisque ça demande du temps, des compétences particulières et de l'argent aussi. On est une grosse association mais on se donne des tous petits moyens de communication alors que l'on pourrait se donner plus de moyen de communication.

## **Pensez-vous que l'on pourrait rapprocher le fonctionnement de l'association à un fonctionnement d'entreprise ?**

Pour moi clairement aujourd'hui, on a un affichage d'une association dynamique, jeune qui bouge avec de nombreux bénévoles, mais on est aussi une entreprise et une grosse entreprise. Parce qu'il ne faut pas se voiler la face, on est une « asso » sympa, on a une direction qui a des valeurs humaines qui sont hyper importantes et dans le mouvement associatif, c'est à dire très à l'écoute des salariés par exemple.

Il n'y a pas vraiment de freins sur les projets qui sont proposés et il y a beaucoup d'initiatives. Malgré tout, on est quand même recadré sur le statut de l'association et sur les enjeux par la direction en lien avec le CA. Et il ne faut pas qu'on oublie qu'on est une entreprise, on a besoin de faire des projets pour apporter de l'argent pour pérenniser les 20 postes de l'association. Donc comme dans toute entreprise on a besoin de visibilité, on a des salaires à gérer, on a des acquis sociaux comme les congés payés, des jours de récupération, etc. On est pour moi une entreprise associative.

C'est plaisant de se dire qu'on est une association qui fonctionne bien mais au vu de l'organisation on est une entreprise cool et une entreprise associative. On travaille en coopération les uns les autres. Et même si on ne veut pas trop de hiérarchie apparente, la hiérarchie elle existe quand même et on nous le rappelle de temps en temps et il faut qu'elle y soit. S'il n'y a pas de hiérarchie, c'est l'anarchie on n'avance pas ensemble ou on avance chacun de notre côté, et ce n'est pas ce qu'il se passe à Nature Midi-Pyrénées. En tout cas moi j'ai besoin qu'il y ait une hiérarchie organisée pour bien avancer.





## Stage Communication - 6 mois

### Nature Midi-Pyrénées :

Créée en 1969, Nature Midi-Pyrénées, association régionale loi 1901 de protection de la nature, mène de nombreuses actions pour la préservation des habitats naturels, de la faune et de la flore de notre région. Elle s'appuie sur un réseau de bénévoles et une équipe salariée qui agissent en partenariat avec d'autres associations, collectivités et organismes publics, professionnels et particuliers, pour étudier, protéger la nature et sensibiliser à sa diversité et à son rôle. Elle s'est ainsi donnée cinq missions qu'elle met en œuvre sur l'ensemble du territoire régional :

- Protéger les espèces sauvages et leurs habitats
- Sensibiliser les jeunes et les adultes au respect de la nature
- Faire Découvrir la nature de notre région
- Gérer les espaces naturels pour pérenniser ou retrouver leur richesse écologique
- Convaincre les élus et l'administration de protéger ensemble notre patrimoine naturel

### Missions pendant le stage :

Placé(e) sous la responsabilité de la directrice, le ou la stagiaire travaillera en étroite collaboration avec l'équipe salariée et bénévoles de l'association. Il/elle aura comme mission de :

1. Rédiger des articles : actualités, documentation ... en collaboration avec les chefs de projet destinés aux différents sites internet en gestion.
2. Animer le Facebook avec les actualités de l'association et du réseau avec le chargé de la vie associative.
3. Accompagner l'organisation du Congrès Herpétologique en octobre 2015 et du 5<sup>ème</sup> colloque naturaliste en février 2016 : suivi des prestataires, réalisation des supports de communication et rédaction d'articles pour le site internet.
4. Mettre en page les deux derniers numéros de l'Epeiche, bulletin trimestriel en collaboration avec le chargé de la vie associative.
5. Créer des flyers/brochures suivant les besoins.

### Profil recherché :

- Formation de Niveau Bac +4/5, avec une spécialisation en Communication
- Autonome, dynamique et force de propositions
- Bonnes compétences rédactionnelles
- Maîtrise des logiciels de PAO : Photoshop et InDesign – Création de flyers et plaquettes + Epeiche du Midi (Bulletin trimestriel de 28 pages).
- Bon sens du relationnel avec les prestataires et connaissances de la chaîne graphique

### Les plus :

- Maîtrise de la communication digitale, mise en ligne wordpress et SPIP
- Expérience en milieu associatif
- 

### Informations :

**Période de stage :** début septembre jusqu'à fin février

**Rémunération :** Gratification de 15% du plafond horaire de la sécurité sociale + chèques déjeuner

**Lieu :** Nature Midi-Pyrénées 14 rue de Tivoli 31000 Toulouse – 05 34 31 97 91

Envoyer votre candidature (cv + lettre de motivation) à [c.dyrda@naturemp.org](mailto:c.dyrda@naturemp.org) avant le 30 juillet.



**ASSOCIATION "NATURE MIDI-PYRÉNÉES"  
STATUTS**

*(Approuvés par l'Assemblée Générale extraordinaire du 21 mars 2015)*

**I. Objets, Moyens et Composition de l'association**

Article 1er : Nom et objet social

L'association "Nature Midi-Pyrénées", créée le 18 février 1969 sous le nom de "Société de Protection de la Nature Région Midi-Pyrénées" et renommée le 18 février 1993, est régie par la loi du 1er juillet 1901 et son décret d'application du 19 juillet 1901.

Elle a pour but d'agir en faveur de la protection de la faune et de la flore sauvages, ainsi que pour la préservation des milieux, notamment *via* :

- la réalisation de diagnostics écologiques et l'application de plans de gestion des milieux naturels,
- la demande et le suivi de mesures réglementaires de protection,
- le suivi des espèces et des milieux naturels,
- l'accompagnement des collectivités territoriales, des administrations et des particuliers, dans son domaine de compétence,
- la prise en compte de la nature et de la biodiversité dans les débats publics,
- la réalisation d'animations pédagogiques à l'environnement, d'expositions, de conférences et de colloques,
- la publication d'ouvrages naturalistes et d'outils de sensibilisation,
- des actions en justice.

Son action s'exerce au sein des départements de l'Ariège, de l'Aveyron, du Gers, de la Haute-Garonne, des Hautes-Pyrénées, du Lot, du Tarn et du Tarn-et-Garonne.

Article 2 : Siège social

Le siège social est fixé à la Maison de l'Environnement, 14 rue de Tivoli 31000 TOULOUSE.

Article 3 : Durée

La durée de l'association est illimitée.

Article 4 : Composition

L'association se compose de membres adhérents, personnes physiques ou morales.

Pour être membre adhérent, il faut :

- en faire la demande en remplissant un "bulletin d'adhésion"
- verser chaque année une cotisation, dont le montant est fixé par l'Assemblée Générale.

Les membres à jour de cotisation ont le droit de vote lors de l'Assemblée Générale et peuvent se faire représenter par une personne de leur choix, elle-même adhérente et à jour de cotisation, qui aura été régulièrement mandatée à cette fin.

Tout membre de l'association est réputé accepter sans réserve les présents statuts et le règlement intérieur de l'association.

Article 5 : Perte de la qualité de membre

La qualité de membre se perd par :

- la démission,
- le non-paiement de la cotisation annuelle,
- le décès,
- la radiation prononcée par le Conseil d'Administration pour motif grave.

Article 6 : Affiliation

L'association "Nature Midi-Pyrénées" fait partie du mouvement "France Nature Environnement".

**NATURE MIDI-PYRENEES - 14 rue de Tivoli - 31000 TOULOUSE**

**☎ 05 34 31 97 90 - contact@naturemp.org**



#### Article 7 : Ressources

Les ressources de l'association comprennent :

- le montant des cotisations des membres,
- les dons de personnes physiques et morales,
- les subventions publiques,
- la vente de produits et de services en lien avec l'objet de l'association.

#### **II. Administration et fonctionnement.**

##### Article 8 : Conseil d'administration

8.1 L'association est administrée par un Conseil d'administration dont le nombre de membres, est compris entre au moins 9 et au plus 20 membres. Les membres sont élus pour un mandat de trois ans, les membres sortant sont rééligibles.

8.2 Les candidats aux fonctions d'administrateurs doivent être adhérents de l'association depuis plus d'un an. Les candidats peuvent se déclarer en Assemblée Générale. La candidature motivée peut également se faire par courrier adressé au président au moins 10 jours avant la date de l'Assemblée Générale.

8.3 Le Conseil d'Administration se réunit habituellement tous les mois (excepté en juillet et août) sur convocation du (de la) Président(e). Il ne peut délibérer que si la moitié de ses membres sont présents ou représentés. Chaque administrateur peut se faire représenter par un mandataire lui-même administrateur, en lui remettant un pouvoir écrit. Un administrateur ne peut être porteur que d'un mandat.

8.4 Les décisions sont prises à la majorité simple des suffrages exprimés par les administrateurs (présents, représentés ou ayant voté par correspondance). En cas de partage des voix, celle du (de la) Président(e) est prépondérante. Le vote

à main levée est la règle, mais, à la demande d'un administrateur présent, le vote peut se dérouler à bulletin secret.

8.5 Il est dressé procès-verbal de chaque séance du Conseil d'Administration par le (la) Secrétaire. Ces procès-verbaux sont signés par le (la) Président(e) et le (la) Secrétaire. En cas d'absence de l'un ou des deux, le Conseil d'Administration désigne 1 ou 2 administrateur(s) présent(s) pour signer ces documents. Ces procès-verbaux sont validés lors du Conseil d'Administration suivant, après rectifications si nécessaire. Ils sont consignés, sans rature, dans un registre au siège de l'association et peuvent être consultés par les membres de l'association.

8.6 En cas d'urgence, le (la) Président(e) peut soumettre une décision par vote électronique, suivant la procédure indiquée dans le règlement intérieur. La délibération, signée par le (la) Président(e) et le (la) Secrétaire (à défaut 1 ou 2 administrateur(s) désigné(s) par le Conseil d'Administration) est consignée dans le même registre que les procès-verbaux de séance.

8.7 Le Conseil d'Administration dirige, gère l'association et décide pour elle dans les matières qui ne sont pas réservées à l'Assemblée Générale. Il élit et peut révoquer les membres du Bureau, surveille la gestion des membres du Bureau. Il délègue certains pouvoirs aux membres du Bureau.

8.8 Les membres salariés de l'association ne peuvent pas être élus administrateurs. En cas d'embauche d'un administrateur en cours de mandat, celui-ci doit démissionner du Conseil d'administration, ou si le contrat se termine avant l'expiration du mandat, se retirer du Conseil d'administration durant la durée du contrat (il peut être présent en séance sans droit de vote).

8.9 N'importe quel adhérent ou salarié de l'association peut demander à assister à une séance du Conseil d'administration. Il doit prévenir de sa présence au (à la) Président(e).



8.10 Le Conseil d'Administration est compétent dans :

- le choix de la stratégie de développement et d'orientation de l'association,
- le choix des projets de l'association faisant l'objet de financement,
- la validation de projets menés entièrement bénévolement, sous la responsabilité du référent de l'entité (groupe, comité ou antenne) concernée,
- la création, prolongation ou fermeture des postes salariés à contrat (hors contrats à durée limitée),
- les décisions d'ester en justice,
- l'arrêt des comptes annuels de l'association,
- la validation des mandats de représentation extérieure à l'association proposés par le Président.

Le Conseil d'Administration a également pour mission de :

- susciter et soutenir les projets issus des groupes bénévoles,
- organiser des échanges sur le positionnement de l'association : rédaction de fiches de positionnement, débats, discussions.

#### Article 9 : le Bureau

9.1 Le Conseil d'Administration élit chaque année, aussitôt après l'Assemblée Générale, parmi les administrateurs, le Bureau composé :

- d'un(e) Président(e), et, éventuellement, un(e) ou deux Vice-président(e)(s),
- un(e) Secrétaire, et, éventuellement, un(e) Secrétaire-adjoint(e),
- un(e) Trésorier(ère), et, éventuellement, un(e) Trésorier(ère)-adjoint(e).

Les membres du Bureau sont rééligibles.

9.2 Le Conseil d'administration peut, à tout moment décider de dissoudre le Bureau et d'en élire un nouveau.

9.3 Le Bureau est l'organe exécutif de l'association. Il se réunit au minimum 6 fois dans l'année, sur convocation du Président.

9.4 Le Bureau :

- assure la gestion de l'association en coordination avec le (la) Directeur(trice),
- décide des dépenses, et/ou mandate son (sa) Directeur(trice) pour les dépenses courantes,
- décide des embauches, élabore les contrats de travail en coordination avec le (la) Directeur(trice),
- décide de la rémunération des salariés en coordination avec le (la) Directeur(trice),
- valide la liste des actions ouvrant les possibilités de remboursements de frais ou de leur abandon au profit de l'association.

9.5 Il est dressé procès-verbal de chaque séance du Bureau. Ces procès-verbaux sont signés par tous les membres présents et sont consignés dans un registre côté au siège de l'association et peuvent être consultés par les membres de l'association.

9.6 En cas d'urgence le (la) Président(e) peut soumettre au bureau une décision par vote électronique suivant la procédure indiquée dans le règlement intérieur. La délibération est signée par le président et le secrétaire puis consignée dans le même registre que les procès-verbaux de séance.

9.7 Le (La) Président(e) est élu(e) par le Conseil d'Administration. Il (Elle) :

- anime les réunions du Bureau, du Conseil d'Administration et des Assemblées Générales,
- représente l'association dans tous les actes de la vie civile,

**NATURE MIDI-PYRENEES - 14 rue de Tivoli - 31000 TOULOUSE**

**☎ 05 34 31 97 90 - [contact@naturemp.org](mailto:contact@naturemp.org)**



- ordonnance les dépenses,
- veille à l'application des dispositions des statuts et du règlement intérieur de l'association,
- soumet au Conseil d'Administration les mandats de représentation de l'association aux différentes instances extérieures.

#### 9.8 Le (La) Trésorier(ère) :

- est personnellement responsable des comptes et des paiements de l'association vis-à-vis de celle-ci,
- est responsable des finances de l'association vis-à-vis de celle-ci et doit donner son avis dans toutes les affaires et sur toutes les questions à incidence financière, préalablement à toute décision (soit de recette, soit de dépense).

#### Article 10 : Antennes et comités locaux

Le Conseil d'Administration soumet à l'assemblée générale la création (la dissolution) de comités locaux. La création (dissolution) des comités locaux doit être notifiée au(x) préfet(s) concerné(s) dans les trois mois qui suivent la validation de leur création (dissolution) par l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration décide la création (la dissolution) des antennes locales.

Ces comités ou antennes ne constituent pas des personnes morales distinctes de l'association. Ils ne peuvent donc pas ester en justice pour leur fonctionnement propre. Leur fonctionnement est décrit dans le règlement intérieur.

#### Article 11 : Assemblée Générale Ordinaire

11.1 L'Assemblée Générale Ordinaire se réunit tous les ans, ainsi que chaque fois qu'elle est convoquée par le Conseil d'Administration ou au moins le quart de ses membres. Son ordre du jour est réglé par le Conseil d'Administration.

11.2 Sont convoqués et peuvent voter tous les membres adhérents à jour de leur cotisation au moment de l'Assemblée Générale Ordinaire. La convocation est envoyée au moins quinze jours avant la date de l'Assemblée Générale Ordinaire, et l'ordre du jour y est indiqué.

11.3 L'Assemblée Générale Ordinaire est présidée par le (la) Président(e). Un(e) secrétaire de séance ainsi que 2 assesseurs-scrutateurs sont désigné(e)s parmi les membres physiquement présents.

11.4 L'Assemblée Générale Ordinaire peut délibérer valablement quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

11.5 Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire, le (la) Président(e) expose la situation morale et l'activité de l'association. Le (La) Trésorier(ère) rend compte de sa gestion et soumet au vote les comptes annuels (bilan, compte de résultats et annexe) à l'approbation de l'Assemblée. L'Assemblée Générale fixe le montant des cotisations annuelles.

Après épuisement de l'ordre du jour, il est procédé au remplacement des membres sortants et démissionnaires du Conseil d'Administration.

11.6 Les décisions de l'Assemblée Générale Ordinaire sont prises à la majorité simple des suffrages exprimés par les membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du (de la) Président(e) est prépondérante.

11.7 Le vote à bulletin secret est la règle. Toutefois, le vote à main levée peut être utilisé s'il n'est pas contesté par un membre présent.

11.8 Le procès-verbal de l'Assemblée Générale Ordinaire est dressé par le (la) secrétaire de séance, transcrit sans blanc ni rature sur le "Registre des procès-verbaux des Assemblées Générales et des Conseils d'Administration", signé par le (la) Président(e), le (la) secrétaire et les deux assesseurs. Il est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire suivante.

**NATURE MIDI-PYRENEES - 14 rue de Tivoli - 31000 TOULOUSE**

**☎ 05 34 31 97 90 - [contact@naturemp.org](mailto:contact@naturemp.org)**



#### Article 12 : Assemblée Générale Extraordinaire

12.1 L'Assemblée Générale Extraordinaire se réunit pour discuter des changements statutaires ou de la dissolution de l'association.

12.2 Les dispositions des articles 11.2, 11.3, 11.6, 11.7 et 11.8 sont valables pour les Assemblées Générales Extraordinaires.

12.3 Le quart des membres de l'association doit être présent ou représenté pour que l'Assemblée Générale Extraordinaire puisse délibérer librement. Dans le cas contraire, une nouvelle Assemblée Générale Extraordinaire est convoquée de nouveau, à au moins quinze jours d'intervalle, et peut alors valablement délibérer quel que soit le nombre de membres présents.

#### Article 13 : Dissolution

En cas de dissolution, l'Assemblée Générale Extraordinaire désigne un(e) ou plusieurs commissaire(s) chargé(e)(s) de la liquidation des biens de l'association. Elle rétribue l'actif net à un ou plusieurs établissements analogues, publics ou reconnus d'utilité publique, ou à des établissements visés à l'article 6, alinéa 2 de la loi du 1er juillet 1901 modifié, ayant un but similaire.

### **III. Surveillance et règlement intérieur**

#### Article 14

Le (La) Président(e) de l'association doit faire connaître dans les trois mois à la Préfecture du Département où l'association a son siège social tous les changements survenus dans l'administration ou la direction de l'association. Pour les changements de personnes, mention sera faite par référence à l'article 5 de la loi du 1er juillet 1901, tel que modifié par l'article 1er de la loi n° 81-909 du 9 octobre 1981, des noms, professions, domiciles et nationalités.

Les registres de l'association et ses pièces de comptabilité sont présentés, sans déplacement, sur toute réquisition du Ministre de l'Intérieur ou du Préfet, à eux-mêmes ou à leur délégué ou à tout fonctionnaire accrédité par eux.

Le rapport annuel et les comptes - y compris ceux des comités locaux - sont adressés chaque année au Préfet du département, au Ministre de l'Intérieur, au Ministre chargé de la Jeunesse et des Sports, au Ministre de l'Environnement.

#### Article 15

Les présents statuts entreront en vigueur après approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Les statuts ont été approuvés par l'Assemblée Générale Extraordinaire du : 21  
mars 2015

Signatures :

Le Président

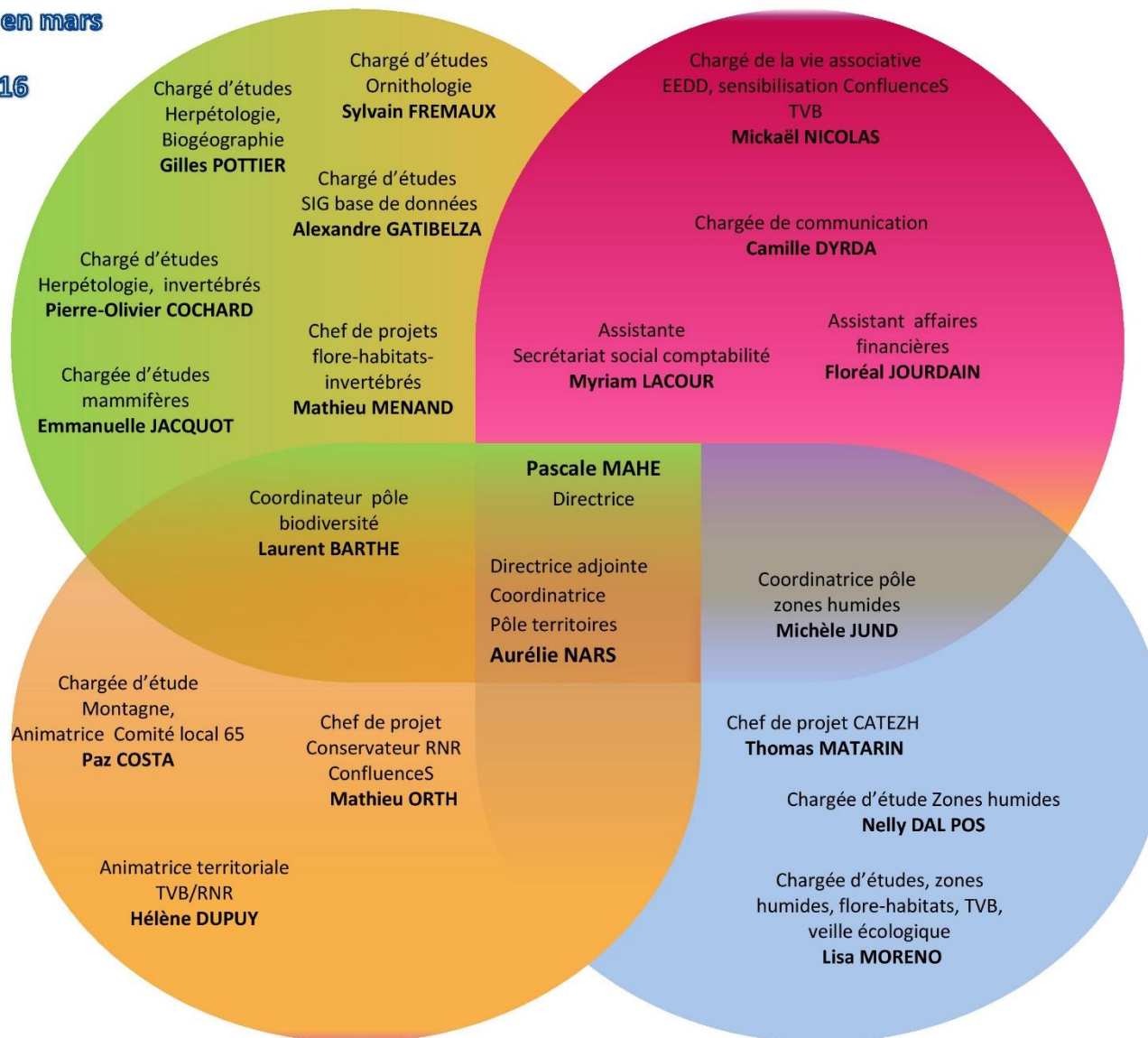
Le Secrétaire

**NATURE MIDI-PYRENEES - 14 rue de Tivoli - 31000 TOULOUSE**

**☎ 05 34 31 97 90 - [contact@naturemp.org](mailto:contact@naturemp.org)**

## L'équipe en mars

2016







## AGIR ENSEMBLE POUR LA NATURE

### Sensibiliser

Les jeunes et les adultes au respect de la nature

- » en permettant à chaque adhérent de s'investir au sein de groupes thématiques ou locaux
- » en allant à la rencontre de tous dans les territoires
- » en intervenant auprès des établissements scolaires

### Faire découvrir

La nature de notre région

- » en animant des sorties nature et des stages
- » en donnant accès au savoir naturaliste via notre Centre de ressources sur Internet
- » en publiant ouvrages de vulgarisation et expositions pédagogiques

### Protéger

Les espèces sauvages et leurs habitats

- » en réalisant des inventaires de la faune et de la flore
- » en diffusant la connaissance naturaliste et scientifique
- » en assurant le suivi des sites et d'espèces sensibles
- » en menant, si nécessaire, des actions en justice

### Gérer

Les espaces naturels pour pérenniser ou retrouver leurs richesses écologiques

- » en réhabilitant le fonctionnement naturel des milieux
- » en proposant des mesures réglementaires, des conventions de gestion
- » en mettant au point des techniques de gestion adaptées aux forêts, mares, prairies, rivières, ...

### Nous rencontrer

Nature Midi-Pyrénées est une association à but non lucratif, reconnue d'intérêt général et apolitique. Elle est membre du mouvement France Nature Environnement Midi-Pyrénées.

Nature Midi-Pyrénées agit depuis 1969 pour la protection de la faune et de la flore sauvages ainsi que pour la préservation des milieux naturels de la région.

L'association est constituée d'un réseau de bénévoles et d'une équipe salariée aux compétences multiples, agissant en partenariat avec d'autres associations, des collectivités et organismes publics, des professionnels et des particuliers... pour connaître et protéger la nature, tout en sensibilisant le public à sa diversité et à son rôle.

Nature Midi-Pyrénées est une association à but non lucratif, reconnue d'intérêt général et apolitique. Elle est membre du mouvement France Nature Environnement Midi-Pyrénées.

**Nature**  
midi-pyrénées

Membre  
France Nature Environnement  
Midi-Pyrénées

► Nature Midi-Pyrénées  
14 rue de Tivoli  
31 000 Toulouse  
05 34 31 97 90  
contact@naturemp.org

► Comité Local des Hautes-Pyrénées  
21 rue des Thermes  
65 200 Bagnères-de-Bigorre  
05 62 91 07 16  
hautespyrenees@naturemp.org

► Comité Local du Gers  
contact.gers@naturemp.org

[www.naturemp.org](http://www.naturemp.org)

 **Oui, j'adhère à Nature Midi-Pyrénées**

Je souhaite adhérer à Nature Midi-Pyrénées, soutenir et participer aux actions menées et recevoir les actualités trimestrielles

Adhésion individuelle : 20 €  
 Adhésion individuelle tarif réduit : 10 €  
 Adhésion couple / famille : 30 €  
 Adhésion personne morale : 35 €

Je fais un don à Nature Midi-Pyrénées et soutiens ainsi l'action de l'association

Montant libre : \_\_\_\_\_

Mes coordonnées :

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_

Tél : \_\_\_\_\_ Email : \_\_\_\_\_

Ci-joint un chèque de \_\_\_\_\_ € à l'ordre de Nature Midi-Pyrénées

Bulletin à renvoyer à :

Nature Midi-Pyrénées  
14 rue de Tivoli  
31 000 Toulouse

Dons et cotisations sont déductibles des impôts à hauteur de 66%. Un reçu fiscal vous sera envoyé. Nature Midi-Pyrénées est l'unique destinataire des informations que vous lui communiquez. En application de la loi du 6 janvier 1978, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification des données vous concernant.

Annexe 16 – Comparaison des couvertures de l'ancienne plaquette de l'association et de la version actuelle



Couverture de la nouvelle plaquette

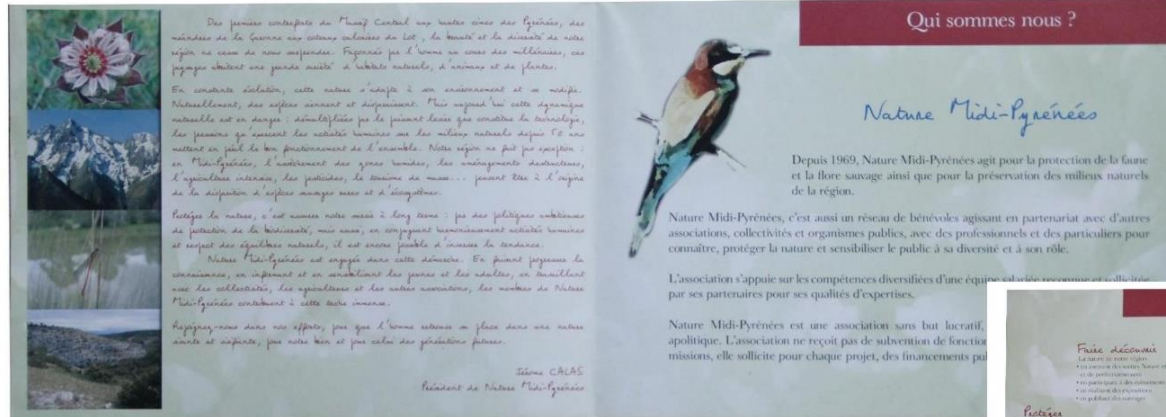
Couverture de l'ancienne plaquette



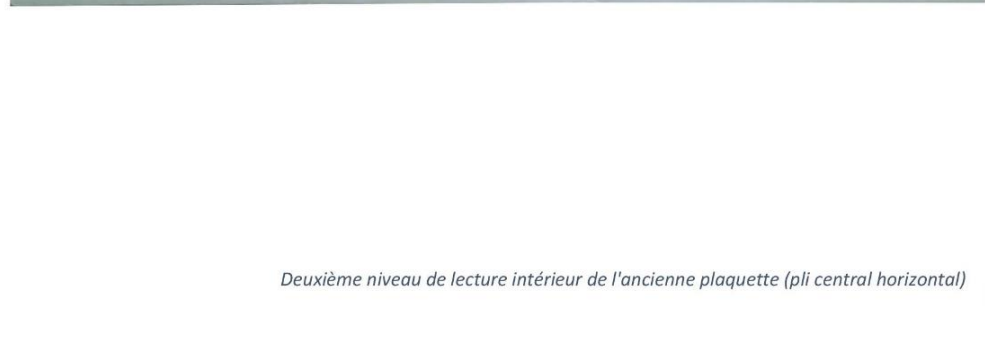
Annexe 17 – Comparaison des pages intérieures de l'ancienne plaquette de l'association et de la version actuelle



Intérieur de la nouvelle plaquette (pli central vertical)



Premier niveau de lecture intérieur de l'ancienne plaquette (pli central vertical)



Deuxième niveau de lecture intérieur de l'ancienne plaquette (pli central horizontal)



Annexe 18 – Comparaison de la quatrième de couverture de l'ancienne plaquette de l'association et de la version actuelle

**Oui, j'adhère à Nature Midi-Pyrénées**

Je souhaite adhérer à Nature Midi-Pyrénées, soutenir et participer aux actions menées et recevoir les actualités trimestrielles

Ci-joint un chèque de € à l'ordre de Nature Midi-Pyrénées

Adhésion individuelle : 20 €  
 Adhésion individuelle tarif réduit : 10 €  
 Adhésion couple / famille : 30 €  
 Adhésion personne morale : 35 €

Je fais un don à Nature Midi-Pyrénées et soutiens ainsi l'action de l'association

Montant libre : \_\_\_\_\_

Bulletin à renvoyer à :  
 Nature Midi-Pyrénées  
 14 rue de Tivoli  
 31 000 Toulouse

Mes coordonnées :  
 Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
 Adresse : \_\_\_\_\_  
 Code postal : \_\_\_\_\_  
 Ville : \_\_\_\_\_  
 Tél : \_\_\_\_\_ Email : \_\_\_\_\_

Dons et cotisations sont déductibles des impôts à hauteur de 66%. Un reçu fiscal vous sera envoyé. Nature Midi-Pyrénées est l'unique destinataire des informations que vous lui communiquez. En application de la loi du 6 janvier 1978, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification des données vous concernant.

Dos de la nouvelle plaquette

Dos de l'ancienne plaquette

**TOULOUSE**

Nature Midi-Pyrénées  
 Maison de l'environnement  
 14 rue de Tivoli  
 31063 Toulouse Cedex  
 Tél. 05 34 31 97 32  
 Fax 05 62 26 19 18  
 contact@naturemp.org

**BAGNERES DE BIGORRE**

Comité Local 65  
 Maison des associations  
 21 rue des Thermes  
 65200 Bagnères de Bigorre  
 Tél./Fax 05 62 91 07 16  
 hautespyrenees@naturemp.org

**LAUZERTE**

Comité Local Quercy Garonne  
 quercygaronne@naturemp.org  
 Tél. : 05 63 94 66 60  
 Tél. : 05 63 04 13 06

© Conception www.belambra.com  
 © Crédits Photo : P. Harlé, M. Desmiers, J. Collé, Ferns, Y. Fourrier, Y. Taquin, G. Pottier  
 Imprimé sur papier recyclé



# Chargé-e de communication

La présente fiche propose une description des missions du poste de chargé(e) de communication à titre indicatif. En effet, ces missions dépendent de la taille et du contexte territorial de la structure. Charge ensuite à chaque dirigeant d'association de composer le poste adapté au contexte et aux spécificités de sa structure.

Le/la chargé-e de communication contribue à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie de communication interne et externe à destination de différentes cibles, dans l'optique d'assurer la visibilité et la lisibilité des actions de l'association et d'assurer sa promotion, notamment au service du recrutement des adhérents.

Rattachement à la CCNA :  
À partir du groupe C (coefficient 280)

Rattachement hiérarchiques :  
Directeur-trice / Président-e

## Responsabilités

Autonome dans son organisation, le/la chargé-e de communication applique et coordonne la politique de communication interne et externe de l'association, sous la responsabilité du président, du directeur ou de son délégué.

## Activités

### Plan de communication

- Analyser les besoins et les attentes des différents services de l'association et du réseau et détecter les cibles
- Participer à la définition de la stratégie globale de communication (interne et externe, notamment pour susciter le recrutement des adhérents)
- Evaluer l'impact des actions de communication et savoir les réajuster

### Communication interne

- Participer à la rédaction et mettre en page certains documents internes (rapports, notes, rapport d'AG...)

#### Activités particulières

- ↳ Collecter et classer tout document visuel ou sonore concernant la structure

### Evènementiel

- Coordonner l'organisation d'évènements
- Communiquer les informations sur les évènements, manifestations...
- Concevoir des outils de promotion

### Communication externe

#### Activités principales

##### Supports papiers :

- Proposer, concevoir et réaliser différents supports de communication en fonction des publics cibles (livrets, affiches, guides...)

- Gérer le suivi et le relationnel avec les prestataires (graphiste, imprimeur...)

##### Supports numériques :

- Rechercher les meilleurs outils de diffusion de l'information en fonction des besoins et des cibles identifiés

- Gérer les contenus, la mise à jour des informations des différents supports : site internet, réseaux sociaux, newsletter...

##### Relations presse :

- Gérer les relations avec la presse (fichier presse, relationnel...)

- Rédiger et diffuser des communiqués et dossiers de presse

- Organiser des conférences de presse

- Identifier et mettre en relation les intervenants du réseau travaillant sur les sujets abordés avec la presse

- Détecter les sujets susceptibles de faire l'objet d'une publication presse

- Constituer une revue de presse

#### Activités particulières

- ↳ Gestion des dépôts légaux, enregistrements INPI



## Compétences

### Savoirs

- Connaissance des techniques de communication
- Notions de base des règles du droit de la propriété intellectuelle
- Connaissance du milieu associatif et de son fonctionnement
- Connaissances environnementales de base / sensibilité environnementale

### Savoir-être

- Créativité
- Rigueur
- Motivation
- Réactivité
- Discrétion
- Aisance relationnelle, sens du contact et de l'écoute
- Aptitude au travail en équipe
- Autonomie
- Esprit d'initiative, force de proposition

### Savoir-faire

- Excellentes capacités d'expression rédactionnelle et orale
- Capacités d'adaptation
- Analyse et synthèse
- Organisation, méthode, gestion de projet
- Maîtrise des logiciels de conception et de diffusion, des outils bureautiques, PAO, retouche photo, NTIC...

### Profil (diplômes et formations)

- Niveau Bac+2 à Bac+5 et/ou expérience significative dans le domaine de la communication ou formation généraliste complétée éventuellement par un cycle en communication.

#### À voir aussi :

##### Administration et soutien :

- › Chargé-e de la vie associative
- › Coordinateur-trice d'une structure
- › Directeur
- › Juriste environnement
- › Educateur-trice / Animateur-trice environnement
- › Responsable administratif et financier
- › Secrétaire-assistant-e

Rédaction : France Nature Environnement  
Édition : CNAR Environnement 2013  
IPNS - décembre 2013 - FNE- 2013-12-a

Avec le soutien de :



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne





## Chargé-e de la vie associative

*La présente fiche propose une description des missions du chargé de la vie associative à titre indicatif. Les missions du chargé de la vie associative dépendent en effet de la taille et du contexte territorial de la structure. Charge ensuite à chaque dirigeant d'association de composer le poste adapté au contexte et aux spécificités de sa structure.*

**Rattachement à la CCNA :**  
À partir du groupe D (coefficient 300)

**Rattachement hiérarchiques :**  
Directeur-trice / Président-e

*La fonction d'animation de la vie associative relève d'une véritable mission et de compétences bien spécifiques qui doivent trouver leur existence propre au sein des équipes. Ces compétences, qui deviennent de plus en plus indispensables au sein des structures du mouvement FNE, sont pourtant encore insuffisamment développées en tant que telles à l'heure actuelle, notamment du fait des difficultés à financer ce type de missions.*

*De ce fait, dans les associations de petite taille, la fonction d'animation de la vie associative est généralement portée par un poste fortement polyvalent (ex : chargé de la vie associative et animateur, coordinateur, comptable ou chargé de communication...). Les dirigeants d'association doivent être vigilants car ces postes, nécessitant des compétences très diverses, peuvent impliquer des difficultés importantes : dans la recherche de candidats lors du recrutement, pour une création de poste, un remplacement de salarié (recherche du « mouton à 5 pattes ») mais également dans l'efficacité de la réalisation des missions par le salarié (risque de dispersion).*

*Malgré les difficultés de financement auxquelles ils peuvent avoir à faire face, les dirigeants doivent donc veiller à bien identifier et structurer ces missions au sein des équipes, afin de ne pas diluer la fonction dans un poste « fourre-tout »*

*De même, la fonction d'animation de la vie associative se confond souvent avec les fonctions de secrétariat et d'accueil. Or le poste de chargé de la vie associative, qui a pour rôle l'animation du lien fédéral (avec FNE et les associations membres) et du lien avec les adhérents et les bénévoles, n'est pas un poste de secrétaire d'association.*

*Pour toutes ces raisons, ce poste peut donc se retrouver sous différents intitulés au sein du mouvement FNE, lesquels ne correspondent pas forcément aux réalités. Ainsi, pour une meilleure cohérence et lisibilité de ce poste, ne sont décrits dans cette fiche que les activités et les compétences relevant de la fonction d'animation de la vie associative.*

### Responsabilités

*Autonome dans son organisation, le/la chargé-e de la vie associative s'assure de l'animation et du renforcement du lien avec et entre les adhérents. Il/elle apporte du soutien aux bénévoles et aux structures du réseau et veille au maintien des relations entre les deux. Il/elle s'assure du déploiement de l'assise bénévole de l'association et du développement de partenariats associatifs. Il/elle agit sous la responsabilité du président, du directeur ou de son délégué.*





## Activités

### Animation du lien fédéral /associatif

- Assurer le lien entre la fédération et ses associations membres (accompagnement des associations membres, apport d'outils et de services, coordination, valorisation, mutualisation...)
- Participer à l'animation de la couverture territoriale
- Développer la notoriété des associations membres
- Assurer le lien entre l'association et FNE nationale (remonter des informations/outils pour nourrir le mouvement, contribuer aux projets nationaux, diffuser l'information nationale auprès des associations membres...)
- Assurer le lien avec les autres fédérations départementales et régionales du mouvement FNE (collaboration, partage de positions communes, mutualisation d'expériences...)

### Animation des réseaux de bénévoles et d'adhérents

#### Activités principales

- Mettre en œuvre des actions permettant de développer les adhésions et le bénévolat (étouffer la base des adhérents, donateurs et bénévoles pour couvrir le territoire)
- Coordonner l'intégration et le renouvellement des bénévoles et des adhérents
- Participer à l'accueil des adhérents et des bénévoles et contribuer à leur fidélisation
- Établir la carte de compétences de son réseau
- Organiser des formations à destination des bénévoles (être à l'écoute des besoins de formation, définir le cahier des charges, participer à la création de modules de formation...)
- Développer et entretenir la dynamique associative, les synergies, les collaborations entre les bénévoles de l'association
- Participer à l'élaboration du rapport d'activités

#### Activités particulières

- Participer au suivi des agréments (veille, montage et suivi de dossiers) et des représentativités

### Animation du lien en interne et suivi de projets associatifs

#### Activités principales

- Assurer l'interface avec l'ensemble des équipes bénévoles et salariées de l'association

#### Activités particulières

- Participer à l'organisation d'évènements pour se faire connaître, en lien avec ses missions (salons, conférences, manifestations publiques...)
- Apporter un appui aux bénévoles, porteurs de projets associatifs dans le cadre de l'animation du lien associatif
- Accompagner la mise en place de projets inter-associatifs
- Assurer le suivi, la coordination de certains dossiers/projets

### Développement de partenariats associatifs

- Rencontrer d'autres associations ou réseaux (le "mouvement associatif" en région, CRESS...)
- Créer des partenariats avec d'autres associations
- Être force de proposition sur les synergies associatives ou les autres partenariats externes (entreprises du secteur privé, mécénat...) à développer, en lien avec le responsable hiérarchique



## Compétences

### Savoirs

- Connaissance du milieu associatif et de son fonctionnement (règles statutaires de l'association, culture associative, règles de gestion du bénévolat, dispositifs d'accompagnement de la vie associative...)

### Savoir-être

- Aisance relationnelle
- Dynamisme
- Autonomie
- Esprit d'initiative
- Rigueur
- Disponibilité
- Organisation
- Écoute
- Aptitude au travail en équipe, en réseau, en partenariat
- Créativité
- Discrétion

### Savoir-faire

- Gestion des processus de dynamique collective
- Suivi de projets
- Médiation
- Conduite de réunion
- Capacités rédactionnelles
- Maîtrise des outils bureautiques et informatiques

### Profil (diplômes et formations)

- Bac +3 et + (droit et gestion des associations, économie sociale et solidaire, action communautaire...)
- Bac ou équivalent + expérience de la gestion de la vie associative

#### À voir aussi :

##### Administration et soutien :

- › Chargé-e de communication
- › Coordinateur-trice d'une structure
- › Directeur
- › Juriste environnement
- › Educateur-trice / Animateur-trice environnement
- › Responsable administratif et financier
- › Secrétaire-assistant-e

Rédaction : France Nature Environnement  
Édition : CNAR Environnement 2013  
IPNS - décembre 2013 - FNE- 2013-12-a

Avec le soutien de :



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne



# Fonction de service émergente

(dont la mutualisation entre CPIE ou structures locales pourrait être pertinente)



CENTRES PERMANENTS D'INITIATIVES POUR L'ENVIRONNEMENT



## COMMUNICATION ÉVÉNEMENTIELS-INFOGRAPHIE

### PRÉALABLE À LA MISE EN PLACE D'UNE FONCTION EN COMMUNICATION

➔ Au sein du réseau des CPIE, les structures ont tendance à surinvestir la fonction communication alors qu'elle revêt plusieurs aspects et recouvre plusieurs compétences.

En effet, le-la chargé-e de communication peut ne pas être seulement un-e infographiste, un-e concepteur-trice de support de communication, il-elle peut aussi être en charge de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie de communication et être capable de s'adresser aux médias, de présenter le CPIE de manière générale.

Cette fonction relève de deux types de métiers, la communication et l'infographie, qui font appel à deux pôles de compétences bien distincts que l'on peut retrouver au sein d'un même poste si le-la titulaire les possède mais qui ne sont pas forcément associés de manière spontanée.

Avant de prendre la décision de mettre en place ce poste sous quelque forme que ce soit, il est nécessaire de :

- ❑ Bien évaluer les attentes et les besoins de la structure et de les prioriser pour faire un choix (internalisation, externalisation, mutualisation...)

Deux types de besoins peuvent être identifiés :

- Communication permanente pour le fonctionnement de la structure
- Investissement en communication (nouvelle base graphique, plaquette, site Internet...)

- ❑ Préciser les compétences à internaliser selon les réalités territoriales pour rédiger le profil de poste de chargé-e de communication adéquat.

#### CONSTATS SUR CETTE FONCTION

- ❑ Fonction de service récente/émergente : moins d'une dizaine d'années
- ❑ Fonction clé pour le développement et la reconnaissance des CPIE
- ❑ Néanmoins une fonction à coût conséquent qui entre dans les charges de structure, que les financeurs ont plutôt tendance à plafonner et qui n'est pas finançable sous forme de journée de projet

↳ *Comment la gérer compte tenu de son coût : rattachement partiel ou total à un ou plusieurs autres postes, internalisation, mutualisation, externalisation, totale ou partielle ?*

avec le soutien de :



Le Clae est cofinancé par l'Union européenne.

## Fonction de service émergente

(dont la mutualisation entre CPIE ou structures locales pourrait être pertinente)

### COMMUNICATION-ÉVÉNEMENTIELS-INFOGRAPHIE



## MISSION

Elle peut recouvrir l'élaboration ou la contribution à l'élaboration de la stratégie de communication, l'organisation et la mise en oeuvre des actions de communication, la conception du plan de diffusion et la diffusion de l'information, la réalisation des supports de communication pour promouvoir l'image et les activités du CPIE en cohérence avec son projet associatif, sa stratégie globale et la stratégie de communication nationale.

### Les fonctions de communication renvoient à deux codes ROME principaux avec des activités principales et des compétences pour chacun

- Communication : E1103 (contient 33 appellations différentes renvoyant à des compétences différentes)
- Réalisation de contenus multimédias (ou infographie) : E1205

Ils sont décrits dans le tableau ci-après. Ils peuvent aider à bien caractériser dans un profil de poste par exemple, les activités et compétences attendues.

Pour plus d'information voir le site Internet :

<http://www2.pole-emploi.fr/espacecandidat/romeligne/RliIndex.do>

## ACTIVITÉS

Fonction de service émergente (dont la mutualisation entre CPIE ou structures locales pourrait être pertinente)



## COMMUNICATION-ÉVÉNEMENTIELS-INFOGRAPHIE

FONCTION	Activités principales	COMPÉTENCES À DÉTENIR OU À DÉVELOPPER
Communication (code ROME : E1103)	<b>STRATÉGIE DE COMMUNICATION</b>	
	Élaborer, coordonner, mettre en oeuvre et suivre le plan de communication externe (communication institutionnelle, produits, actions, projets, équipements, événements) en lien avec le-la directeur-trice et les orientations stratégiques de l'association adoptées par l'assemblée générale et le conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Management de la communication</li> <li>-Autonomie</li> <li>-Connaissances des enjeux des secteurs de l'éducation à l'environnement et de l'accompagnement des territoires au développement durable</li> </ul>
	Développer et mettre en oeuvre la politique de communication interne en lien avec le-la directeur-trice, notamment envers les bénévoles	Force de proposition auprès du-de la directeur-trice
	Établir le cahier des charges lié à la communication, le budget des opérations de communication (planification des dépenses) et les suivre	
	Conseiller l'ensemble des membres de l'équipe dans leur démarche de communication sur les différents projets et actions et les assister dans leurs choix (garant-e du respect du processus de communication défini pour la structure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Techniques de communication, d'information</li> <li>-Capacité à travailler en mode projet dans une équipe interdisciplinaire</li> </ul>
	<b>CONCEPTION DE SUPPORTS</b>	
	Coordonner la conception et la réalisation des actions de communication du CPIE	Connaissances des règles juridiques (droit d'auteurs, droit à l'image...)
Concevoir et réaliser ou coordonner la réalisation technique des supports pédagogiques (expositions, guides, documents pédagogiques), des supports de communication écrits (journaux internes, lettres internes ou newsletters, affiches, flyers, plaquettes, brochures, dépliants), oraux (conférences de presse, discours...), visuels ou audiovisuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Savoir concevoir et rédiger les messages avec un contenu et un style adapté</li> <li>-Capacité à adapter la forme et le moyen de communication au public visé pour s'assurer de la bonne compréhension et de l'appropriation du message</li> <li>-Capacité à veiller à la cohérence de l'ensemble des documents de communication produits</li> <li>-Pédagogie</li> <li>-Outils de bureautique et PAO</li> </ul>	

Fonction de service émergente (dont la mutualisation entre CPIE ou structures locales pourrait être pertinente)



## COMMUNICATION-ÉVÉNEMENTIELS-INFOGRAPHIE

FONCTION	Activités principales	COMPÉTENCES À DÉTENIR OU À DÉVELOPPER
<b>RELATIONS PARTENAIRES, PRESTATAIRES ET PROSPECTS</b>		
Communication (code ROME : E1103)	Rechercher des partenaires techniques ou financiers (institutionnels, associatifs, privés...)	Capacité de travail en équipe et en réseau (avec d'autres structures partenaires impliquées dans les événements)
	Animer ou co-animer des réseaux d'acteurs, des comités de manifestations ou commissions communication	Techniques d'animation de groupe
	Entretien et développer les réseaux de relations externes (partenariats, secteurs associatifs...)	Bon relationnel avec tout type de public (scientifiques, politiques, journalistes, professionnels, associations, sponsors...)
	Contribuer à la mutualisation de projets via le site Internet	-Techniques de communication, d'information -Capacité à travailler en mode projet dans une équipe interdisciplinaire
	Gérer les relations et les négociations avec les fournisseurs et prestataires pour les outils de communication et supports pédagogiques (illustrateur, infographiste, imprimeur...)	-Capacité de négociation -Connaissances des techniques utilisées
	Gérer les appels d'offre liés à l'organisation d'événements (semaines thématiques, forums...) et coordonner les propositions	Capacité à organiser un cahier des charges, un appel d'offre et de sélectionner un prestataire
	Tenir à jour la liste des contacts, assurer un suivi des contacts pour informer des événements ou actions du CPIE	Capacité à communiquer par mail dans l'objectif d'attirer (événement)
Diffuser des documents de communication du CPIE (dépliants) ou des informations auprès de cibles identifiées (partenaires, adhérents, grand public...)	Capacité à veiller à la cohérence des informations diffusées	
<b>ORGANISATION D'ÉVÈNEMENTS</b>		
Concevoir et coordonner la communication événementielle	Organisation d'événements, créativité	
Concevoir, organiser, coordonner et participer à des manifestations promotionnelles spécifiques institutionnelles, scientifiques, ou grand public (gestion et suivi de projet, montage et animation d'événements : stands, salons, forums, ateliers, expositions, séminaires, conférences, formations, visites...)		
Contribuer à la mutualisation de projets de manifestations entre structures		

Fonction de service émergente (dont la mutualisation entre CPIE ou structures locales pourrait être pertinente)



## COMMUNICATION-ÉVÉNEMENTIELS-INFOGRAPHIE

FONCTION	Activités principales	COMPÉTENCES À DÉTENIR OU À DÉVELOPPER
Communication (code ROME : E1103)	<b>RELATIONS PUBLIQUES</b>	
	Rédiger, coordonner et publier des articles, dossiers, revues ou communiqués de presse assurant la promotion des actions du CPIE	Compétences rédactionnelles et journalistiques (documents techniques et grand public)
	Gérer les relations avec la presse (contacts journalistes, organisation de conférence de presse...), les médias locaux (radio, TV) pour promouvoir les actions et l'image du CPIE, informer sur les événements	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aisance dans l'expression orale publique</li> <li>-Savoir recueillir, vérifier et sélectionner les informations actualisées relatives à la vie de l'association</li> <li>-Capacité à faire vivre une base de données presse</li> </ul>
	Représenter la structure par délégation	Connaître l'organisation, le fonctionnement, l'environnement, le contexte, les enjeux du CPIE et du réseau des CPIE et savoir les présenter
	<b>RECHERCHE/DÉVELOPPEMENT</b>	
	Évaluer les retombées des actions de communication	Connaissance des méthodologies d'évaluation
	Organiser ou animer des groupes de travail internes ou formations sur la communication	Connaissance actualisée des normes, règles, procédures et modes opératoires propres à la communication
	Assurer une veille technologique sur les outils et techniques de communication et favoriser leur utilisation	
	<b>WEBMESTRE</b>	
	Administer le-s site-s Internet (mise à jour régulière des informations, enrichissement de contenu, gestion des agendas et annuaires, mise en ligne d'affiches sur la programmation des événements à venir, rédaction en chef, garant du bon fonctionnement...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Maîtrise de l'anglais, traduction</li> <li>-Connaissance des outils informatiques (niveau avancé)</li> <li>-Connaissance des règles de sécurité informatiques</li> </ul>
Développer les activités multimédias et les collaborations avec d'autres sites Internet impliqués dans le développement durable sur le territoire		

Fonction de service émergente (dont la mutualisation entre CPIE ou structures locales pourrait être pertinente)



## COMMUNICATION-ÉVÉNEMENTIELS-INFOGRAPHIE

FONCTION	Activités principales	COMPÉTENCES À DÉTENIR OU À DÉVELOPPER
Infographie (code ROME : E1205)	<b>CRÉATION GRAPHIQUE</b>	
	Créer une charte graphique adaptée et veiller à sa bonne application pour les documents de présentation du CPIE (plaquette, rapport d'activité, plans d'action d'un projet/programme...)	Communication visuelle, graphisme, illustration
	Créer, choisir et utiliser les éléments graphiques et visuels (illustrations, dessins, photos, caractères typographiques, couleurs...) pour enrichir des supports pédagogiques (expositions, supports d'animations) et des supports de communication sur les activités du CPIE (plaquette, affiches, dépliants, dossiers et communiqués de presse, signalétique, éditions)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Maîtrise des outils informatiques (niveau avancé dans l'utilisation de l'ensemble de leurs fonctionnalités)</li> <li>-Maîtrise des logiciels libres de mise en page, de traitement d'image... (Scribus, Gimp, Framemaker...), de la suite Adobe (In design, Photoshop, Illustrator...)</li> <li>-Connaissances des techniques liées à la communication (imprimerie, audiovisuel, base de données documentaires, multimédia, publication assistée par ordinateur (PAO))</li> <li>-Maîtrise de la chaîne graphique</li> </ul>
	<b>RÉALISATION DE CONTENUS AUDIOVISUELS OU MULTIMÉDIAS</b>	
	Créer et actualiser le graphisme des pages Web	
	Gérer et développer les activités multimédias du CPIE (CD-rom, films d'animation, jeux vidéos...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Connaissances environnementales</li> <li>-Maîtrise des traitements spécifiques de médias (texte, image, son, animation, vidéo, page Internet...)</li> </ul>
<b>PRESTATIONS COMMUNICATION</b>		
Assurer des services de mise en page d'affiches, de dépliants, de brochures environnementales pour des acteurs locaux ...)		
Établir des devis pour des prestations communication		



## Fonction de service émergente

(dont la mutualisation entre CPIE ou structures locales pourrait être pertinente)



## COMMUNICATION-ÉVÉNEMENTIELS-INFOGRAPHIE

### MISE EN PLACE DE LA FONCTION : QUELLES POSSIBILITÉS ?

#### ■ Rattachement partiel ou total de la fonction à un ou plusieurs postes de l'association

##### ▣ Avantages :

- Permet de développer la polyvalence

##### ▣ Risques :

- Nécessite souvent une formation pour développer des compétences spécifiques en communication pour des personnes dont ce n'est pas le métier premier.
- Il faut accepter un temps d'expérimentation, d'apprentissage au cours duquel les personnes en charge de cette fonction ne sont pas totalement opérationnelles.
- Il faut être vigilant, quant au développement de la polyvalence qui bien qu'elle présente des avantages, rend ces compétences rares et difficilement remplaçables en cas de départ (« mouton à 5 pattes »)

#### ■ Mutualisation

##### ▣ Deux formes possibles :

- Détachement de salarié-e-s d'un CPIE dans un autre CPIE pour effectuer un transfert de méthodologies et de compétences en réponse à des besoins ponctuels (ex : 3 jours sous convention)
- Groupement d'employeurs et groupement d'intérêt économique : qui permettent, l'un la mutualisation de moyens humains, l'autre la mutualisation de matériels (ordinateurs, logiciels spécifiques coûteux)

La réflexion sur les besoins en communication peut être menée au niveau régional pour créer un poste mutualisé répondant aux attentes et au budget de l'ensemble des structures.

Ce poste peut être créé en partenariat avec les

#### ■ Création d'un poste spécifique

##### ▣ Avantages :

- La création d'un poste à temps complet (ex : 30% communication, 70% infographie) ou d'un poste à temps partiel, pour les grandes structures nécessitant beaucoup de supports de communication peut s'avérer être un choix stratégique judicieux
- Le cas échéant possibilité de partager ou « vendre » les services en communication-infographie à d'autres structures locales du secteur associatif

##### ▣ Risques :

- Charges d'un poste supplémentaire qui n'est pas finançable via les projets
- Très coûteux si peu de productions en terme de communication

autres CPIE de la région ou d'autres associations locales

Cette solution est à privilégier pour les structures qui ne disposent pas des moyens suffisants pour mettre internaliser ce type de poste, seules.

##### ▣ Avantages :

Pouvoir disposer de compétences en communication indispensables au développement des CPIE, à moindre coût (coûts partagés pour des services « à la carte » en fonction des besoins)

##### ▣ Risques :

- Nécessité de bien réfléchir en amont aux besoins, de formaliser le cadre en respectant les aspects juridiques et de confidentialité.
- Potentielle émergence de conflits

#### ■ Recours à des prestations

Appel à un prestataire externe pour des compétences pointues en communication auprès d'entreprises spécialisées (plan de communication, supports et déclinaisons graphiques...) ou d'un autre CPIE ayant ce type de compétences en interne.

##### ▣ Avantages :

- Peut permettre d'éviter un investissement important dans le recrutement ou la formation du personnel

##### ▣ Risques :

- Ces sollicitations doivent rester ponctuelles ou sur des compétences très spécifiques pour rester avantageuses pour le CPIE, si elles deviennent trop fréquentes il est préférable d'envisager une autre modalité (internalisation, mutualisation...).

En l'absence de poste dédié, il peut s'agir d'une mission portée par

- ▣ Le-la directeur-trice
- ▣ Le-la responsable de secteur
- ▣ Le-la chargé-e de mission
- ▣ L'éducateur-trice
- ▣ L'assistant-e de gestion administrative et financière

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Partie 1 : Contexte professionnel</b> .....	<b>6</b>
I. Rapport de stage .....	6
A) Introduction .....	6
B) Le contexte .....	7
Présentation de l'association Nature Midi-Pyrénées .....	7
Organisation de l'équipe salariée .....	9
Poste occupé dans l'association .....	10
C) Activités de stage .....	11
Missions .....	11
Evaluation .....	20
II. Projet de recherche .....	21
<b>Partie 2 : Les changements communicationnels de l'association Nature Midi-Pyrénées à travers ses changements organisationnels</b> .....	<b>22</b>
I. L'association comme organisation .....	23
A) L'organisation .....	23
B) L'association .....	25
Dimension sociale de Nature Midi-Pyrénées .....	26
Dimension politique et économique de Nature Midi-Pyrénées .....	29
Émetteur, relation, récepteur .....	34
II. Communication et changement organisationnel .....	35
A) Le changement organisationnel .....	35
B) Le métier de chargé-e de communication .....	39
Dans le secteur privé .....	39
Dans le milieu associatif .....	40
C) Communication et association .....	43
Marketing associatif .....	46
Critique du marketing dans le milieu associatif .....	50

D) « Approches communicationnelles des organisations » .....	53
Inscription du métier de chargé-e de communication.....	55
Perceptions de la communication et changements organisationnels .....	57
Communication des organisations et sémiotique.....	61
Chargée de communication et chargé de vie associative .....	65
<b>Conclusion .....</b>	<b>71</b>
Bibliographie.....	73
Table des illustrations.....	76
Table des annexes .....	76
Table des matières .....	137
Résumé.....	139

# Résumé

Entreprises privées ou collectivités territoriales, toute organisation utilise la communication et le marketing pour étendre sa visibilité. Les associations, et notamment Nature Midi-Pyrénées, ont bien compris l'enjeu de la communication pour valoriser leurs actions et attirer plus d'adhérents. C'est durant une période de stage de six mois au sein de l'association de protection de la nature Nature Midi-Pyrénées que nous avons étudié le fonctionnement de la communication de l'association.

Nature Midi-Pyrénées est une association avec une histoire marquée puisqu'elle a été créée en 1969. Elle a ainsi subi de nombreuses évolutions au cours de son histoire. Ces évolutions ont marqué des changements au sein de l'organisation ainsi que des changements communicationnels. C'est sous cet angle que ce mémoire étudie la communication et ses changements à travers les changements organisationnels de l'association. Le choix de cet angle de recherche induit la prise en compte et l'explicitation de nombreux concepts. Nous considérons l'association comme une organisation à part entière définie par les dimensions sociale, économique et politique caractérisant un contexte précis. Le croisement des recherches d'auteurs comme Jean-Louis Laville, Thierry Libaert ou encore Jean-Luc Bouillon, avec notre corpus d'entretiens professionnels, nous permet de comprendre en quoi les changements communicationnels agissent sur les changements organisationnels et inversement.