



Comment le coordinateur en EEDD peut-il favoriser la coopération en interne ?

**Mémoire
d'alternance
Alyssa Davin**

Licence professionnelle CEEDDR
(Coordination de projets en Education à l'Environnement et au Développement Durable)
2019-2020

Institut d'éducation à l'agro-environnement de Florac

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée dans la réalisation de cet écrit.

Laure Niatel, ma tutrice professionnelle, qui a accueilli avec enthousiasme le sujet de ce mémoire, et qui a gentiment accepté que je consacre du temps à l'écriture de ce dossier à la fin de ma mission.

Je la remercie pour tout le temps qu'elle m'a accordée et pour la confiance qu'elle m'a donnée.

Je remercie également toute **l'équipe de 3PA** et les **membres du CA** qui ont participé à l'action que j'ai menée dans le cadre de ma mission. Leurs retours très constructifs, m'ont aidé à réaliser ce rapport, et m'ont conforté dans mes choix professionnels futurs.

Je remercie également le directeur **Frédéric Mathis**, pour avoir pris le temps de répondre à mes nombreuses interrogations tout au long de cette année.

Un grand merci à tous **les formateurs et le personnel de SupAgro Florac**, qui m'ont soutenue et accompagnée dans mes questionnements tout au long de l'année.

Merci à **tous les élèves de la CEEDDR**, pour leur authenticité, leur écoute active, et leurs bons conseils,

Merci au **réseau REVIENS !**

Un merci tout particulier à **Caroline**, qui m'a aidé à mettre des mots sur la thématique que je voulais aborder dans mon mémoire. Merci à sa qualité d'écoute et à sa disponibilité.

Enfin, merci à mon tuteur pédagogique, **Alain Manuel**,
pour son écoute, son extrême réactivité, et son accompagnement quasi quotidien.
Merci à lui de m'avoir donné confiance à des moments où j'en avais besoin.

Sommaire

| | |
|--|----|
| <i>Introduction</i> | 4 |
| <u>I L'association 3PA, cadre de mon alternance</u> | 5 |
| <i>I.1 - 3PA, ses missions et objectifs</i> | 5 |
| <i>I.2 - 3PA historique</i> | 6 |
| <i>I.3 - Présentation du pôle EVEIL</i> | 6 |
| <i>I.4 - Une structure en pleine mutation et création du pôle EVEIL</i> | 7 |
| <i>I.5 - Mes missions</i> | 7 |
| <u>II Constat et analyse</u> | 8 |
| <i>II.1 - Comment est-ce que la mutation rapide de 3PA impacte le fonctionnement interne de l'association ?</i> | 8 |
| <i>II.2 - Comment est-ce que cette même mutation impacte-t-elle à son tour le pôle EVEIL ?</i> | 9 |
| <i>II.3 - Définition, enjeux et moyens de la coopération</i> | 10 |
| <i>II.4 - La coopération sous un angle permaculturel</i> | 12 |
| <i>II.5 - La communication interne au service de la coopération</i> | 14 |
| <i>II.6 – Analyse et présentation de la problématique</i> | 16 |
| <u>III Présentation de la mission « animation d'une réflexion collective »</u> | 17 |
| <i>III.1 – Ma démarche et mes objectifs</i> | 17 |
| <i>III.2 – Plan d'action et étapes</i> | 18 |
| <i>III.3 – Description, résultats et analyse des actions</i> | 19 |
| <i>III.3.1 – Faire émerger les représentations : le questionnaire</i> | 19 |
| <i>III.3.2 – Se connaître : atelier intermédiaire</i> | 20 |
| <i>III.3.3 – Faire connaître et mettre en lien : réunion collective</i> | 21 |
| <i>III.4 – Perspectives de l'association, d'EVEIL et de la mission</i> | 23 |
| <u>IV Retours réflexifs</u> | 24 |
| <i>IV.1 – Analyse de la posture professionnelle</i> | 24 |
| <i>II.4 – Le rôle du coordinateur dans la coopération interne, à travers la présentation de l'action VALOREM</i> | 26 |
| <i>Conclusion</i> | 28 |
| <i>Bibliographie</i> | 29 |

En alternance au sein de l'association 3PA depuis septembre dernier, j'ai passé une année riche de questionnements, de remises en question, et d'analyses. J'ai intégré l'équipe dans un contexte où l'association venait de vivre une évolution rapide (agrandissement de l'équipe, budget doublé, changement de locaux, opportunités démultipliées), et tentait de réadapter son fonctionnement aux divers changements, en même temps que la multiplication des projets s'accélérait.

Après plusieurs mois d'observations du fonctionnement de la structure, et suite à la situation de réflexion dans laquelle s'est retrouvée l'association au sortir du confinement, je me suis rendue compte que les équipes étaient très indépendantes les unes des autres jusque-là, et que le pôle EVEIL, pour lequel j'ai été embauchée, était très rarement mené à travailler avec les autres pôles. Cela a énormément questionné mes représentations du travail d'équipe dans l'éducation et l'environnement.

Celui-ci étant une dimension très forte de l'EEDD, je me suis demandée ce que ses outils, principes et valeurs pouvaient apporter à la coopération et l'intelligence collective en interne.

Outil de transformation sociale, l'éducation à l'environnement traite aussi des nouvelles façons de vivre ensemble et donc de travailler ensemble. Cette dimension s'incarne notamment dans le mode de fonctionnement en réseau de l'EEDD. Les animateurs de réseau par exemple, participent à véhiculer une culture du travail en coopération.

Pour Claude Neuschwander (1991), « un réseau est constitué par un ensemble de personnes qui établissent entre elles des relations spécifiques. Ces personnes travaillent dans le même domaine, ont des tâches semblables. Surtout, elles se reconnaissent les unes les autres un niveau de compétences, une personnalité, tel que les complémentarités apparaissent, les rapports de force disparaissent, la communication et l'aptitude à agir deviennent naturelles. »¹

Après avoir défini le contexte de l'association et mes missions au sein de celle-ci, je m'interroge sur l'intérêt même de la coopération en général et dans l'éducation à l'environnement plus spécifiquement. Après avoir dressé un constat et diagnostic des modes de coopérations de l'association, j'ai essayé de comprendre ce qui pouvait expliquer dans le fonctionnement même de l'association ce défaut de coopération. L'apport théorique en communication interne et en « perma-management » m'a permis d'apporter certains éléments de réponses. Enfin, je présente une action que j'ai menée et qui tente de répondre à la problématique suivante :

En quoi favoriser la coopération entre le pôle EVEIL et les autres pôles de l'association 3PA, peut-il participer au développement même d'EVEIL ?

Cette problématique s'intègre dans le cadre de ma mission stratégique dont l'objectif était précisément le développement du pôle EVEIL au sein de l'association 3PA.

La dernière partie est davantage réflexive et s'attache à analyser ma posture professionnelle et les compétences que j'ai eues l'occasion de mobiliser ou pas tout au long de cette année. Enfin, je propose un retour réflexif, sur le sujet en lui-même, en partageant mes réflexions sur la question du rôle du coordinateur en EEDD dans la coopération en interne, à travers la présentation d'une seconde action.

¹ Fonctionner en réseau. D'après l'expérience des réseaux territoriaux d'EE. Réseau Ecole et Nature, 2002

I) L'association 3PA, cadre de mon alternance

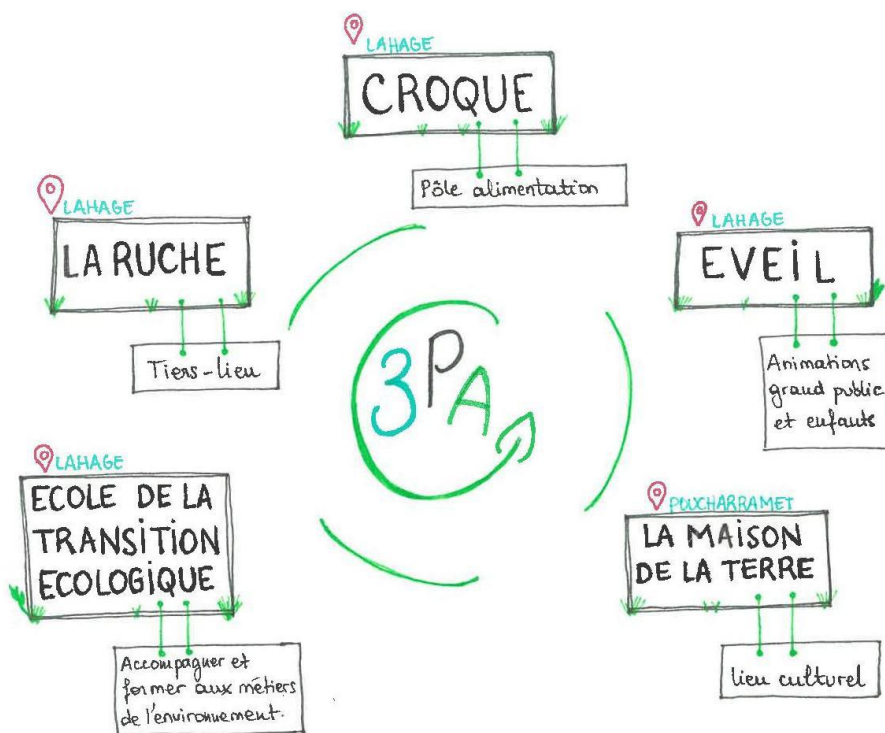
I.1 - 3PA, ses missions et objectifs

3PA, Penser Parler Partager, Agir est une association d'éducation, d'accompagnement et de formation à la transition écologique.

3PA agit en faveur d'une écologie sociale et inclusive. Ses actions tendent à intégrer davantage les publics dits « en difficultés » (en situation de handicap, issues des quartiers prioritaires de la ville, en zone reculée, jeunes en décrochage scolaire...), aux préoccupations environnementales, afin que ces populations s'en saisissent et deviennent de véritables acteurs de la transition écologique.

Située à Lahage (31) à 40 km de Toulouse, l'association est hébergée dans les anciens locaux de l'**AJH**, Association des Jeunes Handicapés, et bénéficie à ce titre de 3000m² de locaux et de 2 hectares de terrain pour accueillir ses publics et développer ses projets.

Ainsi, l'écosystème de 3PA se décline en plusieurs dispositifs :



>> Le volet éducatif et de formation se regroupent dans le pôle **EVEIL** (Ecole de la Vie de l'Environnement et des Initiatives Locales) et le pôle **ETRE** (Ecole de la Transition Ecologique). EVEIL sensibilise et éduque les jeunes de 6 à 16 ans à l'environnement sur le site et à l'extérieur, tandis qu'ETRE forme les jeunes de 16 à 25 ans aux métiers de la Transition Ecologique (maraîchage, animation nature, menuiserie, cuisine) sur le site de Lahage, où est située l'école.

>>> Les autres dispositifs sont des projets de territoire :

* La Ruche des Transitions est un projet de tiers-lieu rural implanté également sur le site de Lahage. L'objectif est de créer un lieu accélérateur de la transition écologique.

* La Maison de La terre est un café culturel associatif situé à Poucharramet, un petit village à une vingtaine de kilomètres de Lahage. Il propose toute l'année une programmation riche et variée, expositions de photos, théâtre, concert, débats et organise plusieurs festivals dont « Terre de Jazz ».

Cette association a été créée par FM, aujourd'hui directeur de l'association. Elle a vécu une genèse importante à découvrir pour aborder l'ensemble de ses problématiques.

I.2 - 3PA historique

Depuis toujours, FM avait pour projet de créer sa propre école. En 2004, il crée avec des amis l'association 3PA à Poucharramet, siège historique de l'association.

A l'origine, l'objectif est de collecter des fournitures scolaires et d'aller les redistribuer dans des écoles partenaires du Maroc. L'écoconstruction croise le chemin de l'association et de Frederick Mathis. C'est un « DECLIC ». Il organise des chantiers-jeunes supports d'émancipation des jeunes et qui leur permettent de participer à la Transition Ecologique. L'école ETRE est à ses balbutiements.

L'association se construit et grandit jusqu'en 2012 où elle compte 7 salariés, avant de subir les fluctuations des subventions. Tout le monde croit à la fin de l'association. Afin d'assurer sa viabilité financière, LN alors unique salariée de 3PA, animatrice et future coordinatrice du pôle EVEIL, multiplie les animations auprès des scolaires et FM, les formations en éco-construction.

En 2017, l'école voit le jour grâce au concours de nombreux partenaires donc la Région Occitanie et la fondation de Nicolas Hulot. Désormais l'association compte 8 salariés dont des encadrants techniques qui forment les jeunes au CAP menuiserie.

Depuis, l'association multiplie les projets, actions, et embauche à ce jour 16 salariés.

I.3 - Présentation du pôle EVEIL

Le pôle EVEIL, sensibilise, éduque et forme des citoyens à la Transition Ecologique afin qu'ils deviennent acteur du changement.

EVEIL sensibilise et éduque au travers d'ateliers d'écologie pratique et forme des acteurs de l'éducation (animateurs de centres de loisirs, enseignants, éducateurs à l'environnement,...) ou futurs acteurs de l'EEDD à l'animation-nature.

ECOLOGIE SOLIDAIRE ET INCLUSIVE

En lien avec les valeurs de 3PA, ses actions tendent à intégrer davantage les publics dits en difficultés (en situation de handicap, issus des quartiers prioritaires de la ville, en zone reculée, jeunes en décrochage scolaire...).

ECOLOGIE EN ACTIONS

EVEIL propose des ateliers concrets autour de la transition écologique afin que chacun ait des clés pratiques pour minimiser son impact sur l'environnement. La pratique est un support à l'apport de connaissances plus théoriques sur l'environnement. EVEIL incite son public à expérimenter et « faire » le plus possible, en ayant recours à la pédagogie de projets notamment.

APPROCHE SYSTEMIQUE

Les problématiques environnementales prennent leurs racines dans un système (nature, culture, société). Les ateliers d'EVEIL s'efforcent de rendre claire cette dimension de l'écologie en brassant des thématiques larges du quotidien (habitat, jardinage, alimentation...) et en montrant comment les usages individuels peuvent impacter l'équilibre écologique au niveau global.

Ses principales actions :

- Ateliers scolaires : interventions dans les classes sur différentes thématiques autour de la transition écologique de la maternelle au lycée.
- Ateliers grand public : 1 fois par mois des ateliers pratiques autour de gestes et de projets environnementaux pour donner des outils et le goût d'apprendre.
- CLAN : Centre de loisirs dédié aux enfants de 6 à 12 ans et traitant des thèmes de la nature et de la biodiversité.
- Accompagnement et coordination des actions locales citoyennes favorisant la transition écologique en partenariat avec les collectivités publiques.

I.4 - Une structure en pleine mutation et création du pôle EVEIL

Le budget annuel de la structure a doublé entre 2018 et 2019, le nombre de salariés aussi, et l'association a déménagé dans ses nouveaux locaux en 2018. Nouvelle équipe, nouvelles missions, nouveau lieu, nouvelles subventions.

Le projet **ETRE** prend de plus en plus d'ampleur, et les confusions de la part du public concernant les projets de 3PA se multiplient, ce qui incite la structure à créer des pôles d'activités², afin de clarifier l'objet de l'association, et rendre visible les autres projets de 3PA.

L'association adapte donc son mode de fonctionnement en divisant ses projets en pôles. Le directeur et la responsable pédagogique LN, créent ainsi le second pôle d'activités de l'association EVEIL, qui regroupe à l'époque « toutes les activités qui ne font pas partie de l'Ecole de la Transition Ecologique »².

Désormais l'association raisonnera en termes de « pôles d'activités », tant au niveau de la communication en externe, qu'au niveau du fonctionnement en interne. Les projets CROQUE et la RUCHE s'ajouteront aux deux autres pôles, avec leurs équipes et objectifs respectifs.

Le fonctionnement admis est que chaque coordinateur de chaque pôle est un relais des informations internes de leur propre pôle. Ils ont la possibilité de prendre des décisions relatives à leurs pôles, et peuvent être considérés comme des supérieurs hiérarchiques selon le pôle. Ce dernier point fait actuellement l'objet d'une remise en question. L'association s'interroge sérieusement sur son mode de gouvernance.

I.5 - Mes missions

Arrivée dans un moment charnière de l'association et du pôle EVEIL, mes missions ont mis du temps à être clairement définies. En effet, mon arrivée répondait à la volonté du directeur et de LN, unique salariée

² Information recueillie auprès de LN lors de l'entretien du 3/07/20, cf. annexe

d'EVEIL, de structurer le pôle en embauchant une coordinatrice qui soulage LN, et lui permette d'assurer pleinement la partie pédagogique du pôle. Au fil des conversations, les envies de LN ont évoluées, et mon regard sur les missions que je devais réaliser pour obtenir mon diplôme aussi. Je me suis rendue compte que ma mission initiale de « création de fiches de poste » pour LN et moi ne relevait pas de mes compétences et que ce n'était pas mon rôle.

Durant le confinement, j'en ai donc profité pour recentrer ma mission autour du développement du pôle EVEIL. Celle-ci se décline en deux parties. Une opérationnelle, qui consiste en la conception d'une programmation scolaire et grand public autour des énergies renouvelables sur le territoire de Lavernose en Haute-Garonne. Une seconde, plus stratégique, se concentre sur la valorisation et la consolidation du pôle EVEIL, en développant des outils de communication externe (cf. fiche de mission annexes), et en développant un plan de communication interne. Dans le cadre de cette « sous-mission » liée à la communication interne, j'ai mené une action de « réflexion collective autour de la coopération et de la communication interne ».

II Constat et analyse

II.1 - Comment est-ce que la mutation rapide de 3PA affecte le fonctionnement interne de l'association ?

Manque et difficulté de coopération à différents niveaux

Depuis 2018 donc, les nouveaux projets de l'association sont ajoutés au projet initial de la structure sous forme de pôle. Chaque pôle dispose de ses propres financements, de sa propre équipe, de ses propres projets. Ainsi, sur les 6 réunions d'équipes auxquelles j'ai assistées, j'ai constaté que les sujets traitaient principalement de la gestion commune du lieu (les outils, les bureaux, le règlement intérieur, l'animation du lieu), du fonctionnement interne de l'association, et des projets de chaque pôle.

Depuis mon arrivée en septembre dernier, j'ai assisté à plusieurs réunions traitant des interactions possibles entre les différents pôles, ce qui témoigne d'une volonté de plus de coopération entre les pôles mais d'une difficulté à y parvenir. Egalement, parmi toutes les actions réalisées par l'association depuis mon arrivée dans la structure j'ai remarqué que le projet CROQUE avait sollicité EVEIL pour des animations dans le cadre de son projet « CROQUE LA CANTINE » et ETRE également, sollicite régulièrement les compétences du pôle. Cela dit, dans la gestion et le montage de projet, le pôle n'est pas impliqué.

Ce fonctionnement en pôles génère de nombreuses questions de la part du personnel et de la direction, allant parfois jusqu'à remettre en cause l'unicité d'une seule et même association¹, preuve que les pôles fonctionnent de manière tellement autonomes, qu'on pourrait les imaginer indépendants les uns des autres. Toutefois, lorsqu'un nouveau projet se présente à l'association, il est intéressant de remarquer que l'attribution de tel projet à tel pôle n'est pas si évidente que ce que les pôles sont étanches. Ce paradoxe vient une fois de plus interroger la pertinence du fonctionnement en pôle de l'association.

Le manque de coopération se note aussi entre les différents corps de métiers de l'association : les acteurs de terrains (les encadrants techniques et les animateurs) et les « gens des bureaux » comme ils sont

¹ Information recueillie lors d'un entretien informel en fin d'année avec le directeur. A l'époque, il s'interrogeait sur le statut associatif de la structure, et pensait à créer une coopérative de plusieurs projets.

nommés par les encadrants techniques et les jeunes en réinsertion. Ainsi, les encadrants techniques ne participent pas aux réunions des « coordinateurs » et vice-versa. Il est intéressant de relever ici le témoignage de LN¹, « la question de la communication en 2018 (*avant la création des pôles*) ne se posait pas. On était beaucoup moins nombreux et la séparation entre les gens du terrain et les gens du bureau était beaucoup moins nette d'aujourd'hui ».

La rareté des projets communs et durables est un constat partagé par la majorité des salariés. En effet, suite au confinement, un séminaire d'équipe a été organisé en vue d'aborder les nombreuses problématiques qui se posent à l'association. Les thématiques ont été définies en fonction du questionnaire envoyé au préalable à toute l'équipe par la direction. Pour appuyer mon constat, il est intéressant de souligner que les premiers objectifs de ce séminaire sont la « remobilisation de l'équipe sur un projet commun », et le « partage d'une vision /un projet commun ».

- une information qui circule mal ou peu

Le manque d'interactions et de liens entre les différents pôles et les membres de l'équipe induit une mauvaise circulation de l'information. En effet, avec 5 activités quasi autonomes, qui brassent beaucoup de projets et de personnes différentes, il est facile de rater une information. Lors d'un entretien du 3 juillet dernier, LN m'avait confié que le problème de circulation de l'information avant la constitution des pôles ne se posait pas.

Les jeunes en formation partageant ce constat, ont par ailleurs manifesté leur désir de savoir « qui fait quoi pour mieux comprendre l'association et mieux connaître l'équipe ». Ils ont ainsi proposé aux coordinateurs de chaque pôle, qu'ils présentent leurs activités du moment, une fois par semaine lors de « l'échauffement » du matin.

Les multiples essais et propositions pour améliorer la « communication interne », venant à la fois de la direction, des salariés mais aussi du public en réinsertion, démontrent qu'elle est à améliorer.

Une personne en service civique, qui n'est pas allée au terme de son contrat, avait par ailleurs été recrutée uniquement sur cette mission.

II.2 - Comment est-ce que cette même mutation impacte-t-elle à son tour le pôle EVEIL ?

Le pôle EVEIL a donc été créé en réponse au projet ETRE, afin qu'un pôle identifié contienne toutes les activités de l'association à l'origine, mis à part le projet ETRE. Le pôle EVEIL est le seul à avoir connu l'association sans pôle d'activités et n'a pas été créé dans le cadre d'un projet en particulier. Ainsi, en naviguant sur le site internet on se rend compte qu'il n'a pas d'onglets dédiés, rien qui ne l'identifie clairement comme un pôle, et qui regroupe toutes ses activités au sein d'une même entité.

Avec l'arrivée d'autres projets, certaines missions et projets d'EVEIL ont été redistribués vers d'autres pôles. Par exemple, le projet « Mon restau responsable » (projet de labélisation de restaurants inscrit dans une démarche écologique et responsable) a été transféré au pôle alimentation de la structure.

¹ propos recueillis lors de l'entretien du 3/07/20

La mutation de l'association impose donc aux activités d'EVEIL à se constituer en pôle, et à définir ses contours, ses objectifs et ses missions.

LN est l'unique salariée de ce pôle (comme les autres pôles à part ETRE). Elle est à la fois en charge de coordonner les animations du pôle, d'assurer les animations, et d'entretenir le jardin et la ferme pédagogique. Tout au long de cette année, LN me témoignait régulièrement sa surcharge de travail. C'est pourquoi, elle souhaite qu'EVEIL dispose d'une réelle équipe de travail composée d'une coordinatrice, d'une responsable pédagogique et de plusieurs animateurs.

D'autre part, le pôle EVEIL doit faire beaucoup plus d'animations qu'avant 2018 pour pouvoir assurer la survie de son poste. Résultat : la majeure partie de l'activité de LN se déroule à l'extérieur de l'association en animations, ce qui lui permet que rarement d'assister aux réunions d'équipes. Il faut préciser que tous les autres salariés sont plus souvent sur le lieu de l'association qu'à l'extérieur. Cette disparité impacte donc directement les possibilités de coopérer et de faire circuler l'information, particulièrement pour ce pôle, moins représenté en réunion et moins présent sur le site. Ainsi, dans le cadre du projet « CROQUE LA VIE », l'équipe projet a omis d'inviter le pôle EVEIL. L'information de l'association vers le pôle EVEIL ne circule donc pas toujours et vice versa.

De la même manière, il arrive que les partenaires de l'association aient plusieurs interlocuteurs dans l'association, sans que ceux-ci le sachent. C'est alors le partenaire qui informe les salariés de 3PA des informations internes à leur structure. Dans ce cas, c'est par exemple la collectivité qui a informé la chargée du projet « CROQUE LA VIE », qu'EVEIL avait déjà programmé les animations à venir.

Face à ce constat, je me suis questionnée sur l'intérêt de la coopération en situation professionnelle, et sur l'interdépendance que celle-ci entretient avec la communication interne.

II.3 - Définition, enjeux et moyens de la coopération

Qu'est-ce que la coopération ?

Le dictionnaire universel définit le mot « coopérer » comme suit :

« opérer conjointement avec quelqu'un ». Pour qu'il y ait coopération, le rapprochement physique ne suffit pas, il faut aussi « un effort de chacune des parties en vue d'atteindre les objectifs communs ». Helen Block-Lewis¹ oppose la coopération à l'individualisme. Selon elle, il ne suffit pas de faire ensemble une tâche, mais il faut « réaliser un objectif commun au détriment des besoins personnels et des réalisations individuelles ». L'acte coopératif tel que le conçoit Helen BlockLewis « présuppose que la personne est capable de perdre un peu d'elle-même pour permettre à la communauté de vivre ».

Pourquoi coopérer ?

Selon l'anthropologue Ashley Montagu, dans les sociétés humaines, les êtres les plus aptes à survivre sont ceux qui ont été les mieux préparés à le faire par le groupe. C'est la coopération qui a rendu la survie possible. Roger David Johnson², professeur de psychologie de l'éducation, spécialisé dans l'éducation à la paix, à la coopération, et à la résolution des conflits, ajoute que c'est dans la nature de l'être humain de coopérer. « La coopération fait partie de la vie familiale; elle est au cœur du système économique et légal;

¹ Daniel, Marie-France, Schleifer, Michael (1996) *La coopération dans la classe*. Montréal : Les Éditions Logiques.

² Johnson, Roger T., Johnson, David W. (1998) Un survol de l'apprentissage coopératif. In *La créativité et l'apprentissage coopératif*, Thousand J.S., Villa R.A., Nevin A.I. (Eds.), Montréal : Les Éditions Logiques.

elle est nécessaire à l'évolution de l'espèce humaine; au fond, elle est au cœur de la communauté humaine mondiale ».

Dans le cadre du travail, de plus en plus d'entreprises se tournent vers le travail de groupe pour gagner en potentiel d'innovation ou en flexibilité. C'est donc que le travail coopératif encadré, apporte plus au projet global de l'entreprise que ce qu'il lui enlève.

Face à un objet partagé aussi complexe qu'est celui de l'environnement, Lucie Sauvé évoque l'approche collaborative comment étant la seule à « favoriser une meilleure compréhension et une intervention plus efficace. Il faut apprendre à discuter, écouter, argumenter, convaincre... en somme, à communiquer efficacement à travers un dialogue de savoirs de divers types: savoirs scientifiques, savoirs d'expérience, savoirs traditionnels, etc... »¹.

Cette idée fait écho à celle de Sylvie Kergreis, docteure en sciences humaines et sociales, qui fait le lien entre le rapport que l'on entretient avec l'autre, au travail par exemple, et celui qu'on entretient avec l'environnement. Elle affirme que « les relations interpersonnelles sont le miroir de nos sociétés et de leurs rapports nature-culture ».² En extrapolant, on peut imaginer que si on fait évoluer les relations interpersonnelles au travail, en faisant coopérer plus les salariés par exemple, alors on fait évoluer les relations que les hommes et les femmes peuvent entretenir avec les êtres vivants en général.

Elle exprime ainsi : « Tout comme les systèmes écologiques, les systèmes humains et sociaux imbriqués régulent l'énergie bio-physico-chimique et psychique, pour leur propre organisation et survie (...) Au niveau interindividuel, la rencontre des motivations personnelles crée des possibilités de conflit ou de coopération. Prendre le pouvoir sur l'autre, être dominé, construire un rapport de réciprocité, s'entraider, donner, recevoir, etc., Au niveau du groupe social (...) les conflits, les négociations et les accords rythment la vie collective, dans des structures sociales plus ou moins complexes, introduisant là aussi pouvoir, oppression ou coopération, structurant nos rapports à l'environnement ».

Comment coopérer ?

Cependant la coopération ne se décrète pas et requiert plusieurs conditions :

- avoir un but commun est primordial pour May et Doob³.
- la reconnaissance de l'unicité du groupe, ce qui implique la reconnaissance des membres du groupe comme étant des éléments interdépendants pour le succès du groupe, et que la contribution de chacun est importante. Roger David Johnson parle d'« interdépendance sociale positive », qui est, selon lui, la perception que le succès de l'individu dépend de celui des autres. Cela suppose une réduction de l'égoïsme, de l'individualisme et de la recherche de son propre intérêt en même temps qu'une augmentation de la gratuité des actions, du don de soi, et de l'ouverture aux autres.
- le respect et l'acceptation des différences des autres. Chaque personne contribue selon ses aptitudes et est respectée dans son unicité.

¹ Lucie Sauvé, *L'éducation relative à l'environnement : possibilités et contraintes*, La revue d'éducation scientifique, technologique et environnementale de l'UNESCO, Vol. XXV11, 2002, no 1/2, p. 1-4

² Sylvie Kergreis, *Les valeurs et les actes : une perspective transdisciplinaire pour l'éducation à l'environnement*, article Éducation relative à l'environnement, 2009

³ Daniel, Marie-France, Schleifer, Michael (1996) *La coopération dans la classe*. Montréal : Les Éditions Logiques

- l'identification sociale au groupe : les membres du groupe doivent pouvoir s'identifier au groupe pour pouvoir coopérer.

- la confiance est une condition essentielle pour que l'acte de coopérer advienne

- un « environnement capacitant » est défini par Pierre Falzon, ergonomiste et docteur en psychologie, comme « un environnement qui permet aux personnes de développer de nouvelles compétences et connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche et sur la manière dont ils la réalisent ». Dans le cadre du travail coopératif, nous pouvons le définir comme un cadre permettant aux salariés d'une équipe de construire leur capacité à travailler en équipe. Ce concept part du principe qu'on ne peut pas attendre des salariés un esprit d'équipe, sans que soient aménagés des espaces où ils peuvent exercer ces qualités.

La permaculture apporte un regard neuf et illustrateur à la coopération en situation professionnelle. Nous proposons ici d'en décrire les grandes lignes.

II.4 - La coopération sous un angle permaculturel

Théorisée par David Holmgren et Bill Mollison, deux écologistes australiens, la permaculture est, pour Steve Read, fondateur de l'Université Populaire de la Permaculture, « un art qui vise à aménager des écosystèmes humains, éthiques, durables et robustes, qui s'intégreront harmonieusement dans les systèmes naturels ». Cela concerne aussi les organismes et structures telles que les institutions, les entreprises ou les associations par exemple.

L'application de la permaculture au management

L'un des enjeux de la permaculture est de sauvegarder la biodiversité en s'appuyant sur les interactions collaboratives entre les différents éléments, végétaux, animaux et minéraux. Si on l'applique au management et à la gestion d'équipe, il convient de privilégier la diversité et d'engendrer ces mêmes interactions collaboratives entre les éléments vivants (êtres humains) mais aussi avec les éléments inertes tels que les locaux, les machines, les outils, les règles, la culture..., « afin de développer le maximum d'interactions bénéfiques ouvrant vers la bonne santé relationnelle, émotionnelle, cognitive et physique, garantissant ainsi un fonctionnement optimum »¹.

¹ Frédéric Demarquet, *Manuel systémique d'accompagnement de la personne*, Editions L'Harmattan, 2016

R. Jelinek est l'un des premiers auteurs à appliquer les concepts permaculturels à un modèle de management. Il propose une transposition des 8 principes de la permaculture appliqués aux organisations, répertoriés dans le tableau ci-dessous :

| Principes en permaculture | Principes appliqués aux organisations |
|--|---|
| La terre est un substrat vivant et intelligent | Les humains sont intelligents et créatifs |
| Prendre soin du sol | Si on met en place les conditions d'équité, de responsabilité et de sécurité, les personnes se sentent libres de partager leurs intelligences |
| Utiliser les ressources énergétiques locales | Les personnes présentes sont les bonnes pour trouver des solutions à leurs problèmes |
| Chaque écosystème est différent | À chaque organisation sa gouvernance "autodynamique" propre à sa culture, son contexte, ses évolutions |
| La diversité crée l'abondance | La coopération s'installe mieux dans des groupes diversifiés en matière de compétences. (L'homogénéité crée la compétition) |
| Faire avec le temps du vivant | Prendre le temps de prendre soin des relations entre les humains, crée une gouvernance agile et pérenne |
| Pratiquer les boucles de feedbacks | Apprendre de ses essais pour devenir apprenant et agile |
| Ne produire aucun déchet | Fonctionner de manière itérative en recyclant ce qui a déjà été fait et en anticipant l'étape suivante |

Tableau 1 : Applications des concepts permaculturels en management (D'après Jelinek, 2017)

Dans son livre, « *manuel systémique d'accompagnement de la personne* », Frédéric Demarquet, incarne cette transposition en inventant le concept de « permamanagement : un management durable, soutenable pour les hommes et les organisations, respectueux des processus de régulation et participant à créer de la richesse source de profits et non l'inverse. Le permamanagement ouvre vers une certaine idée des entreprises durables, de l'éthique organisationnelle ou encore des éco-relations ou éco-interactions, le tout tourné vers le collectif enrichissant l'individuel et vice et versa. »

En « permamanagement », chaque espèce cohabite en étant au service les unes des autres telle la notion de symbiose dans l'environnement. Dans ce type d'interaction, chaque partie gagne à apporter à l'autre. Si la relation est équilibrée de manière neutre, on parle de relation commensale, alors que si elle est nettement déséquilibrée au profit d'une seule, on parle de parasitisme. Le principe est d'appliquer l'interaction de type symbiose à tout écosystème humain.

Ce type de relation permet à chacun de travailler pour un projet commun. Toutes les compétences sont mises à contribution afin de favoriser inventivité et intelligence collective. L'idée est que « l'entreprise apprend de ses collaborateurs, comme l'homme apprend de la forêt ».

Pour que la symbiose puisse naître, il est nécessaire que l'équipe soit composée de personnes complémentaires, sources de richesse.

Par analogie avec l'agriculture, il est plus compliqué d'exploiter une « polyculture » (par exemple, équipe mixte intergénérationnelle...). « Cela nécessite plus d'écoute, de temps, d'adaptation, de flexibilité. La productivité ne sera pas forcément la meilleure avec la permaculture, mais les résultats seront plus riches car issus de la confrontation d'expertises et d'expériences variées et complémentaires ».

Cependant, la monoculture augmente le risque de maladies. Diversifier les équipes limite donc les risques.

Le constat précédant relevant des difficultés dans la circulation de l'information, cette partie tente d'articuler les liens entre communication interne et coopération.

II.5 - La communication interne au service de la coopération

Qu'est-ce que la communication interne ?

La « communication interne » est un levier de management incontournable dans les grandes entreprises. Depuis les années 70, les formes qu'elle prend ne cessent d'évoluer. L'importance que les dirigeants lui accordent témoigne de son efficacité sur les performances des organisations. Elle est connue par ailleurs pour contribuer à la motivation des salariés.

La notion de « communication interne » est extrêmement polysémique et vient à la fois interroger la sociologie des organisations et les théories de la communication.

On peut la définir simplement comme l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.

La sociologie des organisations va au-delà, en ajoutant la dimension non formelle de la communication. Elle définit ainsi la communication interne comme un système formé d'un « ensemble d'interactions, verbales et comportementales ». Pour elle, c'est la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. La représentation de la communication a ainsi évolué. Ce n'est plus un simple processus linéaire de transmission entre un émetteur et un récepteur mais bien un système d'acteurs en interactions.

Dans cette conception, la communication forme le système, elle est « organisante » et fonde l'organisation. Pour suivre la logique, il n'existe pas d'organisations sans communication.

L'approche systémique de la communication interne influence directement les pratiques de celle-ci.

En effet, il ne suffit donc pas de s'assurer que l'émetteur envoie bien l'information et que le récepteur la reçoit bien. Il faut ici distinguer information et communication.

La communication se fait à plusieurs étages dans un processus circulaire qui ajoute différents niveaux d'interactions (interpersonnels, en groupe, ou globale), avec possibilité de « feed-back » qui permet de mesurer régulièrement la qualité de la communication interne.

Envisager la communication dans tous les sens: descendant (de la hiérarchie vers l'exécution), ascendant (de l'exécution vers la hiérarchie) et latéral (entre les collègues d'un même niveau hiérarchique), permet la compréhension de l'environnement de travail des salariés, et donc la possibilité de coopérer.

Christian Michon, docteur en économie et administration des entreprises, détaille dans sa publication

« *Management et communication interne* », les cinq dimensions qu'il faut considérer. Il évoque ainsi la **convivialité** qui permet la communication informelle et favorise l'échange spontané, la **participation** qui permet à chacun une plus grande conscience des enjeux de son rôle et du rôle de l'autre, la **fédération**, qui se traduit par un esprit de groupe, une entraide et une solidarité collective. Le projet d'entreprise, la charte des valeurs, et l'histoire de l'entreprise sont les supports d'une communication fédératrice. **L'implication** et la prise d'initiative de chacun, qui ne peut prendre sa force que s'il y a harmonie entre les croyances et les convictions de chacun et celles de l'organisation, et **l'identification** qui exprime l'adhésion à la personnalité de l'entreprise, à sa culture et à son identité.

Agir sur ces indicateurs permet de préparer un terreau fertile à la coopération.

En plus de la communication informelle également essentielle comme nous l'avons vu, le manager, directeur ou coordinateur dispose de nombreux outils plus formels :

Les moyens écrits (journal d'entreprise, note de service...), la communication orale informelle et la communication orale structurée (entretien individuel, réunion d'information, réunion de travail...), les moyens de communication événementiels internes qui participent à favoriser la cohésion d'équipe (les séminaires, formations, repas de fin d'année...).

Comme pour la coopération, la communication interne ne se décrète pas. Elle nécessite de se questionner sur les motifs qui justifient le développement d'une stratégie de communication en interne, afin de ne pas tomber dans les pièges de celle-ci et qu'elle soit la plus efficace possible.

Les écueils de la communication interne :

- Confondre persuader et informer, revient à confondre « faire de la communication » et « communiquer avec ». La communication interne ne doit pas chercher à influencer les opinions et les comportements des membres de l'organisation.

- Se servir de la communication interne comme solution aux insuffisances du dialogue social. D'après Jean-Marc Auriac, auteur de « *l'Economie de l'entreprise* » :

« Ces outils ne sont efficaces que s'ils constituent des moyens pour mener une politique de communication cohérente et non une excuse pour masquer les carences de l'entreprise dans ce domaine ».

On ne peut donc pas réduire les problématiques organisationnelles aux initiatives de la communication d'organisation.

- Appliquer la même stratégie de communication sur le plan interne et externe. Selon le professeur Pierre de Saint-Georges, « ces actions impliquent la plupart du temps des méthodes et des démarches distinctes »¹.

- Vouloir trop communiquer risque de conduire à une surabondance qui produira l'inverse de l'effet recherché, un appauvrissement (voire une désinformation) de l'information initialement transmise.

- Selon le type de management pratiqué, la communication interne aura plus ou moins d'impact. « Le management participatif », (basé sur le dialogue et la concertation, la prise en compte des idées de chacun, la valorisation des mérites individuels, la reconnaissance du rôle de chacun, la valorisation du travail en petit groupe, la délégation, l'autonomie et la confiance) favorisant pleinement le développement de cette stratégie.

¹ *Penser la communication interne des entreprises et des organisations*, Pierre de Saint-Georges

Parmi les conditions (citées plus haut) que requiert la coopération, la communication interne peut agir sur plusieurs leviers : le but commun, l'identification sociale et la confiance.

Elle permet la connaissance et la reconnaissance des interdépendances entre les différents membres de l'équipe, afin de les inciter à mettre en accord leurs compétences et missions. En ce sens, la communication interne est un support indispensable au développement d'une stratégie de coopération interne.

II.6 – Analyse et présentation de la problématique

A la lumière de ce qui a été vu précédemment, on peut penser que même si les 5 pôles convergent vers le même but, chacun a des objectifs et des thèmes d'action différents ce qui peut les éloigner de leurs ambitions communes. Ainsi, la condition essentielle à la coopération qui est d'avoir un but commun serait biaisée. De la même façon, si le fonctionnement intra-pôle prend plus d'importance sur le fonctionnement transversal, la reconnaissance de l'unicité du groupe et donc de ses interdépendances peut-être mise à l'épreuve.

Concernant la communication interne, Il est intéressant de noter que le pôle EVEIL présente ses activités de la même façon sur le plan interne qu'externe. C'est même la comptabilité analytique interne qui a conditionné la façon de présenter le pôle EVEIL. En interne comme en externe, EVEIL se définit en fonction des publics auxquels ils s'adressent en 3 grandes catégories « ateliers scolaires », « ateliers Grand-Public », et le CLAN (Club Lahage Animation Nature), ce qui est réducteur pour une présentation externe à la structure.

La création d'un séminaire de travail interne post-confinement est venue étayer mes constats et analyses. Selon LN, « c'est une première dans l'histoire de 3PA ». Le confinement a fait émerger des problématiques de gouvernance et d'organisation générale, justifiant ce temps de travail et questionnements collectif.

Les objectifs de ce séminaire sont de :

- Remobiliser l'équipe sur un projet commun
- Partager une vision /un projet commun: gouvernance, organisation...
- Partager une culture commune sur les différents points clés de l'association: charte, financements, principes
- Valider un projet associatif

La plupart des thématiques abordées concernent le fonctionnement interne et finalement tout ce qui a trait à la communication informelle. Par exemple un groupe de travail se penche sur : « la vision, l'ambition : avoir une direction commune, claire et définie, répondre à la question : 3PA c'est quoi ? ». Un autre travail sur la communication (logo, vision, publics outils...). Cela peut rappeler la dimension fédératrice de la communication interne évoquée plus haut par Christian Michon.

Aujourd'hui, ce séminaire se poursuit avec des commissions de travail sur différentes thématiques afin d'y trouver des solutions et de les expérimenter sur la période de septembre à décembre.

On peut voir en ce séminaire une occasion de redéfinir les codes de la communication interne formelle et informelle. Il invite les participants à s'interroger sur les valeurs de l'association, et propose un format de rencontre peu habituel pour l'association.

C'est dans ce contexte privilégié de réflexion, et suite à mes différents constats, qu'est naît l'idée de travailler sur la coopération entre le pôle EVEIL et les autres. J'ai donc présenté ma proposition d'actions à LN qui a confirmé que cette démarche pouvait répondre aux besoins du pôle, et qu'elle s'inscrivait dans la dynamique du séminaire.

Ainsi, à travers l'action présentée je me demande **en quoi favoriser la coopération entre le pôle EVEIL et les autres pôles de l'association 3PA, peut-il participer au développement même d'EVEIL ?**

III Présentation de l'action : « animation d'une réflexion collective »

III.1 - Ma démarche et mes objectifs

Cf. annexe 2 et 3

L'action qui tente de répondre à la problématique qui nous intéresse, s'inscrit dans le cadre de ma mission « stratégique » axée sur la consolidation et le développement du pôle EVEIL au sein de l'association 3PA (objectif final). Pour ce faire, j'ai animé une réflexion collective (objectif spécifique) afin de favoriser la coopération entre EVEIL et les autres pôles (objectif général).

Ma démarche se rapproche de celle de l'accompagnement. En effet, cette action tend à accompagner un groupe à coopérer et à travailler ensemble. Ainsi, le psychosociologue Jean-Pierre Boutinet parle d'« accompagnement maintien » qui caractérise un accompagnement « réflexif » qui concerne davantage le groupe, les personnes et leurs dynamiques propres. L'accompagnateur permet au groupe de se positionner, faire des analyses de pratique professionnelles ou des échanges de pratique. Il s'agit d'une dimension « formatrice-accompagnatrice », à la différence de « l'accompagnement-visée » adapté à la mise en œuvre d'un projet commun et des objectifs à atteindre¹.

Dans cette intention d'accompagnement, la co-construction a principalement guidé ma démarche. En effet, la participation des salariés à chacune des étapes de mon action déterminait le contenu de l'étape suivante. Ma démarche s'est ainsi construite au fur et à mesure, en fonction des retours des participants.

Je me suis également inspirée de certaines méthodes issues de la pédagogie constructiviste, afin de construire en groupe une culture partagée du pôle EVEIL.

Enfin, mes lectures sur la coopération et la communication interne, m'ont permis de structurer mes analyses, et de distiller des informations théoriques (liée à la communication interne notamment) lorsque cela s'avérait utile.

¹ Boutinet JP., 2007, « Vulnérabilité adulte et accompagnement de projet : un espace paradoxal à aménager » p. 27-51, in Boutinet JP., Denoyel N., Pineau G., Robin JY., (dir.), 2007, *Penser l'accompagnement adulte, ruptures, transitions, rebonds*, Presses Universitaires de France

III.2 - Plan d'action et étapes

Mon action se répartit donc en 4 étapes, que j'ai échelonnées comme suit dans le temps :

| Etapes | Temporalité/dates | Contenu | Supports |
|---|---|--|--|
| Phase d'observation : familiarisation avec le groupe et ses problématiques | de septembre à mi-juin | <ul style="list-style-type: none"> - observation - lectures | <ul style="list-style-type: none"> - journal de bord + entretiens semi-directif - veille informative sur les concepts de coopération, d'accompagnement et de communication interne |
| Phase de conception de supports | <ul style="list-style-type: none"> - de mi-juin au 1^{er} juillet (envoi le 1^{er} juillet) - du 08/07 au 20/07 (atelier prévu pour le 20/07) | <ul style="list-style-type: none"> - Conception du questionnaire + envoi - Conception et animation de l'atelier intermédiaire : « réactualisation des fondamentaux d'EVEIL » | <ul style="list-style-type: none"> - observation de l'étape précédente - retour des questionnaires + observations |
| Phase de capitalisation des données | <ul style="list-style-type: none"> - du 8/07 au 20/07 - du 20/07 au 23/07 | <ul style="list-style-type: none"> - récolte et analyse des retours du questionnaire - récolte et analyse des données à l'issue de l'atelier intermédiaire | <ul style="list-style-type: none"> - retour des questionnaires + observations - données issues de l'atelier intermédiaire |
| Phase de conception et animation de la réunion collective | <ul style="list-style-type: none"> - du 08/07 au 23/07 - du 15 au 23/07 - 22/07 - 24/07 au 1/08 | <ul style="list-style-type: none"> - préparation des supports de restitution des données - préparation des outils d'animation de groupe (brise-glace, energizer, évaluation, intelligence collective) - organisation de l'espace - préparer un bilan de réunion et possibilité de continuité | <ul style="list-style-type: none"> - toutes les données précédentes |

III.3 - Description, résultats et analyse des actions

Cette animation se décline en 3 temps, chacun ayant ses objectifs opérationnels qui répondent à l'objectif initial : favoriser la coopération entre le pôle EVEIL et les autres pôles.

III.3.1- Faire émerger les représentations : le questionnaire

Cf. annexe

Dans un besoin de dégager une tendance générale, et dans un contexte foisonnant de problématiques, il était essentiel pour moi que la forme du support d'émergence des représentations soit individuelle et confidentielle, afin de pouvoir leur offrir un retour réflexif dans un second temps.

J'ai donc réalisé un questionnaire afin de :

- recueillir les représentations des salariés de 3PA du pôle EVEIL, tant sur le plan externe (ses actions, ses missions, ses objectifs) qu'au niveau interne (la place du pôle dans le projet associatif et son degré de coopération avec les autres)
- vérifier l'existence d'une compréhension commune ou pas du pôle EVEIL
- justifier le développement d'outils de communication interne

Afin de ne pas projeter mes propres représentations dans le questionnaire, et de récolter un maximum d'éléments, je choisis volontairement des questions ouvertes.

J'ai créé ce questionnaire en ligne, et envoyé un mail présentant la démarche en donnant un délai de 8 jours pour y répondre.

Ce questionnaire invite donc dans un premier temps le groupe à se positionner vis-à-vis du pôle. Les éléments retirés du questionnaire serviront à la fois de matière réflexive à l'atelier intermédiaire en petit groupe concernant les fondamentaux du pôle EVEIL, et lors de la réunion collective pour travailler sur les leviers identifiés par les participants.

Il s'adresse au 13 salariés de l'association et à tous les membres du Conseil d'Administration, afin de les intégrer à la réflexion et pouvoir comparer leurs réponses avec celles des salariés. 12 salariés ont transmis leurs réponses, et seulement 3 personnes sur les 16 membres du CA.

Pour procéder au dépouillement du questionnaire, j'ai fixé au préalable des critères d'évaluation :

- si plus de la moitié (soit 7 personnes) des participants énoncent les mêmes éléments on peut parler de vision commune.

- si un même élément est cité par plus d'une personne, on peut dire qu'il existe une tendance faible (jusqu'à 25 % des réponses) et une tendance relative (de 25 à 50%).

Résultats

Ce qu'il ressort principalement du questionnaire c'est qu'une vision commune existe du pôle EVEIL. Mais cette vision semble parcellaire et morcelée.

Pour la majorité des répondants, plus de communication en interne et le développement de projets transversaux, favoriserait la coopération entre les pôles.

Tout le monde sans exception pense que les liens pourraient être étendus entre EVEIL et les pôles.

En revanche, le faible taux de réponses de la part du CA ne m'a pas permis de dégager une tendance significative pour pouvoir réaliser le comparatif avec les salariés.

III.3.2 - Se connaître : atelier intermédiaire

Cf. annexe

Au moment de planifier ma démarche, cette étape n'était pas prévue. Les réponses au questionnaire ont soulevé des interrogations, qui m'ont semblé intéressantes de poser aux principaux concernés : le directeur, FM, et la coordinatrice du pôle, LN, afin de les laisser se positionner eux-mêmes sur ce qui font « les fondamentaux » du pôle EVEIL.

Cet atelier est donc l'occasion de repréciser des éléments pour le pôle lui-même, afin de mieux pouvoir communiquer en interne par la suite, lors de la réunion en plénière notamment.



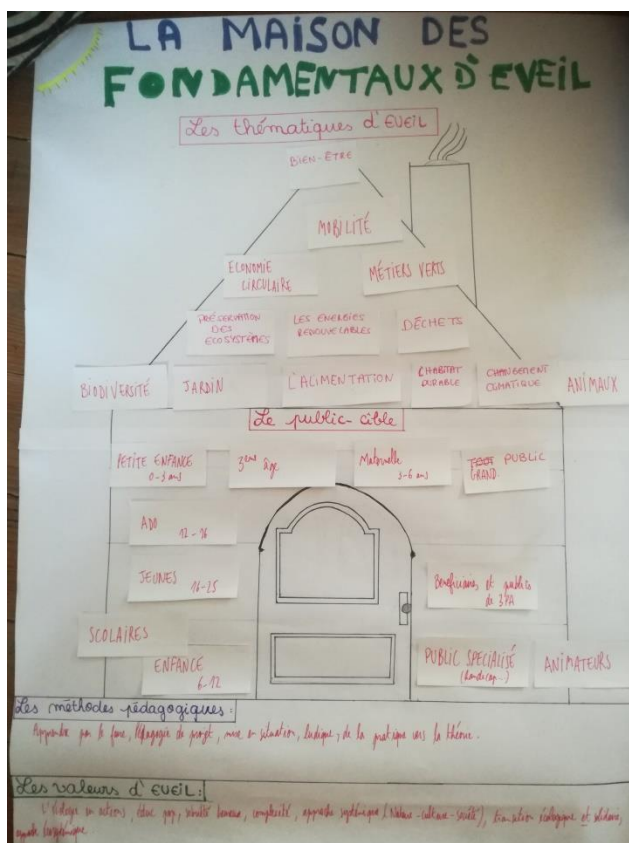
FM et LN en train de réaliser leur maison des fondamentaux

J'ai donc imaginé un support : « la maison des fondamentaux » incluant **les valeurs et les méthodes pédagogiques** au niveau du socle, **les publics** au niveau de la maison, et **les thématiques** des ateliers (du plus spécialisé au moins spécialisé), au niveau du toit.

Je m'appuie sur les questions soulevées par le questionnaire pour les interroger. Chaque question fait référence à une partie de la maison.

LN et FM sont donc invités dans un premier temps à remplir individuellement leur « maison des fondamentaux » au fur et à mesure des questions qui leur sont posées.

En deuxième partie d'atelier, ils peuvent comparer leur maison et échanger leur point de vue pour aboutir à une maison commune des fondamentaux.



Résultats

Cet exercice a été l'occasion d'ouvrir la discussion sur des points qui n'avaient pas été rediscutés depuis le changement de l'association, et de mettre des mots sur certains savoir-faire du pôle jusque-là peu mentionnés. Par exemple, LN a évoqué la notion « d'expertise pédagogique », et FM a rappelé que la pédagogie de projets était au cœur de la démarche du pôle à l'origine.

Finalement, plutôt que d'identifier des points de désaccords (inexistants) entre les deux participants, cet atelier a été l'occasion de se mettre d'accord sur les « mots » qui définissent le pôle.

« La maison des fondamentaux » d'EVEIL de FM et LN

III.3.3 – faire connaître et mettre en lien : réunion collective

Je m'appuie sur les résultats du questionnaire et le travail effectué lors de l'atelier intermédiaire pour construire le déroulé de la réunion.

Ainsi, l'objectif de cette réunion est triple : faire un retour au groupe de leurs propres représentations, étoffer la vision parcellaire qu'ont les salariés du Pôle EVEIL, et stimuler l'envie du reste de l'équipe de coopérer avec EVEIL.

Pour ce faire, la première partie de réunion traitera des résultats du questionnaire et informera les participants des fondamentaux actualisés du pôle EVEIL lors de l'atelier intermédiaire. Ce moment pourra être l'occasion d'ouvrir la discussion sur certains points confus du pôle que LN pourra éclaircir.

La seconde partie vouée à dresser les axes de coopération possibles entre le pôle EVEIL et les autres, impliquera davantage la participation active de tous, lors d'un world café.

Il traitera de **3 thématiques** différentes :



déroulement du world café

- les axes de coopération dans le sens EVEIL vers les autres pôles :
Ici, le groupe est invité à recenser les compétences du pôle EVEIL d'un côté, et à lister les projets de 3PA de l'autre, et à dessiner les interactions entre les deux. Il est donc proposé de raisonner en termes de projets.
- les axes de coopération dans le sens inverse (les Pôles vers EVEIL) :
Ici, le groupe est mené à compléter des fiches projets qui matérialisent les envies de chacun à s'engager.
- les outils pour favoriser la communication en interne en général :
Ici, le groupe liste les freins à la communication à ce jour, et essaie d'en extraire des pistes d'amélioration pour les éviter.

Résultats

Sur les 13 salariés invités, 8 ont répondu présent, et 2 membres du CA sur les 16 ont également assisté à ce temps d'échanges. 3 pôles sur 5 étaient représentés.

Suite au retour du questionnaire, j'avais envoyé un mail à l'ensemble du groupe présentant le programme de la réunion et la durée de celle-ci (environ 3h). Les participants s'engageaient donc pour une demi-journée de travail consacrée à un autre pôle d'activité que le leur. En ce sens, la simple présence à cette réunion a témoigné d'un intérêt ou d'une envie de coopérer avec le pôle.

On peut dire que le taux de participation à cette réunion est encourageant bien que le directeur n'ait pas été présent à cette réunion.

La première partie de la réunion a été l'occasion de faire s'interroger les salariés sur certains points auxquels ils n'avaient jamais réfléchis jusque-là, comme me l'a confirmé par la suite LN. En effet, la restitution du questionnaire a ouvert à beaucoup d'autres questions auxquelles LN a répondues directement. Les participants sont rentrés naturellement en interaction avec LN, et semblaient de fait impliqués dans la réflexion.

Le jeu de rôle « dans la peau de LN » (en entretien avec le conseil régional pour demander une subvention), a permis au groupe de s'exprimer de façon spontanée sur le pôle, et de les impliquer dans la réflexion des fondamentaux du pôle.

Ainsi, lors du tour de parole final, 5 participants évoquent d'eux même avoir une vision plus étayée du pôle. On peut donc dire que cet objectif a été rempli pour au moins la moitié des participants.

La deuxième partie consacrée au world café a été plus partagée.

Concernant la première thématique (axes de coopération dans le sens EVEIL vers les autres pôles), les compétences et projets ont été énumérés en nombre. Cependant les liens entre les deux ne sont pas toujours faits et ou sont peu clairs.

La seconde thématique (les Pôles vers EVEIL), révèle une confusion entre interaction, délégation et coopération. Cela dit, certaines volontés de coopération se sont manifestées sur le projet valorem notamment sur la partie communication.

Pour le dernier groupe porté sur la communication interne, des idées nouvelles ont émergé (session « vis ma vie », forum en ligne).

Même si certains axes de coopération ont été dessinés, au moins 2 participants ont fait part de leur lassitude face à ce genre d'ateliers dont les thématiques « sont trop denses » selon eux.

Ils préconisent une réunion pour chacune des thématiques évoquées dans le world café, et un réel suivi. J'ai donc proposé de réaliser un bilan de cette séance accessible à tous, afin d'en faire une base de travail commune pour les prochains ateliers, ce qui a été particulièrement apprécié et souligné à deux reprises lors du tour de parole final.

Enfin, l'ambiance générale a été appréciée de tous, l'environnement, la pause gâteau et les formats ludiques de mises en réflexion.

Suite au résultat du world café et face aux différentes remarques, je constate que l'objectif de définir des axes de coopération n'est pas atteint.

En effet, cet objectif aurait nécessité à lui seul une série d'ateliers avant de définir clairement comment et dans quelle mesure le pôle EVEIL peut coopérer avec les autres pôles.

Cela dit, 3 personnes ont manifesté d'elle-même à la fin de la réunion, leur volonté de travailler plus en synergie avec EVEIL. Même si les possibilités de le faire n'ont pas été clairement définies, l'atelier a permis de mettre en lumière ces envies.

Analyse

Suite aux différents essais de world café réalisés précédemment sur ce genre de thématiques au sein de l'association, j'ai voulu tenter de garder la forme mais de resserrer le cadre en donnant une méthode pour chacun des groupes, afin d'avoir des réponses concrètes. Il semble que le problème va au-delà et réside dans le choix même de cet outil à ce stade de la réflexion. En effet, les confusions autour des termes de coopération, délégation, interaction... prouvent qu'un atelier en amont sur la signification que l'on donne à ces concepts aurait été nécessaire. Avant de vouloir coopérer ensemble, il convient de définir ce que chacun met derrière ces termes.

De la même façon, impulser des dynamiques de coopération sur des projets préexistants semble compliqué car la mécanique est déjà enclenchée, et vouloir la modifier en cours de route semble compromis. J'aurais donc pu compléter mon cadre de départ en les invitant à se focaliser sur un type de projets bien précis : ceux qui ne sont pas commencés mais déjà engagés.

Enfin, j'ai malheureusement sous-estimé l'outil d'évaluation dans la réunion que je proposais. Avec le recul, le format de ce temps-d'échanges se prêtait tout à fait à l'utilisation de la métaphore du vélo qui aurait pu servir de matière aux prochains ateliers de travail consacrés à cette thématique.

III.4 - Perspectives de l'association, d'EVEIL et de la mission

À la suite de cette réflexion, plusieurs perspectives sont à annoncer à différents niveaux.

Au niveau de 3PA, le fonctionnement en pôles a été récemment remis en question par le directeur. Il songe à revoir la stratégie de fonctionnement de l'association. Le directeur et l'assistante de direction sont en train de réfléchir à un nouveau mode de fonctionnement et de gouvernance qu'ils veulent tester sur 3 mois (à partir de septembre prochain), suite aux différentes propositions relevées lors du séminaire d'après confinement.

Au niveau d'EVEIL, il est toujours prévu d'embaucher une coordinatrice d'autant que le pôle vient d'être sollicité par la mairie de St Sulpice pour développer un projet pédagogique en partenariat avec plusieurs écoles du territoire. L'association réfléchit donc à embaucher également plusieurs animateurs. En réponse à ce projet, le pôle EVEIL pourrait donc bel et bien se doter d'une équipe à part entière.

On peut se demander comment est-ce que cette évolution va impacter le travail de coopération entre les pôles ? Cela va-t-il jouer en faveur de la coopération, ou au contraire renforcer l'étanchéité des pôles ?

Concernant ma mission, on peut dire que le processus d'accompagnement à la réflexion collective a été impulsé et qu'il offre une possibilité de continuité. En effet, suite à la demande du groupe de travail, une programmation d'ateliers est proposée et pourra être animée par LN ou par la future coordinatrice.

Egalement, l'association réfléchit à se faire aider par des structures extérieures pour solutionner certaines problématiques liées au fonctionnement même de la structure.

IV Retours réflexifs

IV.1 – Analyse de la posture professionnelle

Ma situation a évolué tout au long de mon alternance. Sans fiche de mission clairement établie jusqu'en avril dernier, j'ai principalement formulé des demandes de subventions (DREAL, Région, Département, Toulouse Métropole ...), réalisé quelques animations autour de la citoyenneté en collège notamment, et participé aux réunions du projet multi partenarial de Cugnaux (visant à végétaliser un quartier prioritaire de la ville).

La problématique de ce mémoire de stage a néanmoins réussi à faire converger les besoins de l'association et mon besoin de me former en coordination de projets. Je peux donc évoquer ma posture lors de la mission qui fait l'objet principal de ce rapport.

Une posture d'accompagnement

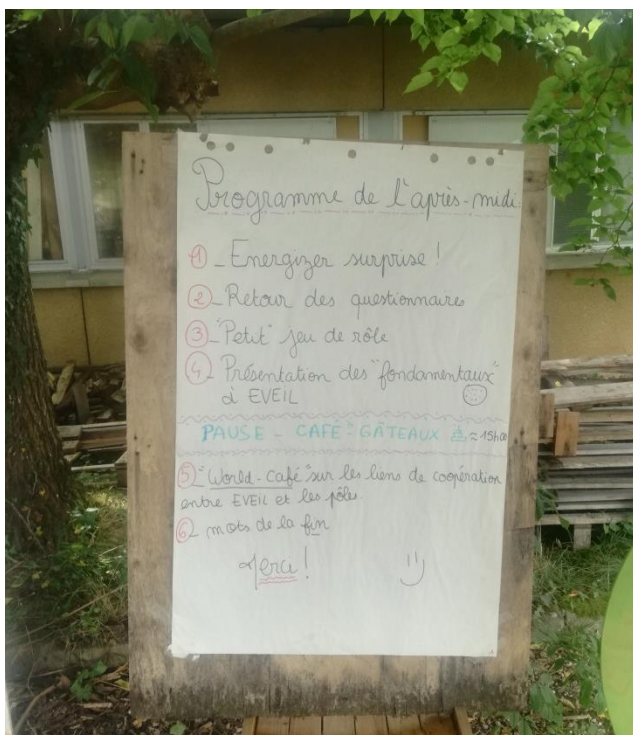
Tout au long de la mission, de l'intention à sa réalisation, j'ai essayé de tendre vers une posture d'accompagnement.

J'ai voulu inscrire ma démarche dans une progression logique pédagogique, avec un temps d'émergence des représentations individuelles, un temps d'échanges sur ces représentations, un temps de co-construction avec FM et LN, puis un temps commun pour dessiner les possibilités de coopération en m'appuyant sur des outils d'éducation populaire, afin de les accompagner dans leur réflexion.

Avant la réunion, j'ai accordé une grande importance au cadre informel : ambiance, décors, pause gâteau-café, paper-board colorés... Tous les espaces de réunion étant occupés ce jour-là, j'ai dû créer un nouvel espace. Je tenais à ce que l'atmosphère soit la plus accueillante possible pour qu'elle ne soit pas un motif de baisse de motivation de la part de l'équipe, et empêche la qualité des échanges. J'ai donc choisi un lieu à l'ombre, isolé du bruit, et pouvant accueillir au moins 15 personnes.

Le but étant aussi de donner envie de travailler en équipe, j'ai voulu montrer par la forme que cela peut se faire dans le plaisir, le respect des rythmes de chacun, et la bonne humeur.

Afin de rythmer la réunion, j'ai fait en sorte d'alterner temps calme, temps rapide, moments de participation active et moments un peu plus passif. J'ai fait attention de chronométrer chacune des étapes de ma réunion et jaugeais régulièrement le niveau d'attention des participants en cas de besoin de faire une pause avant l'heure prévue. Dans une posture de bienveillance, j'ai veillé à ce que les conditions de travail soient optimales pour le corps et l'esprit tout au long de la réunion.



Programme détaillé de l'après-midi



Brise-glace : la baguette d'hélium

Dans cette recherche de convivialité et plaisir, j'ai opté pour des outils capables de susciter la créativité, l'intelligence collective, et le lâcher prise. Ainsi, j'ai commencé ma réunion par un brise-glace (la baguette d'hélium) afin d'incarner de façon ludique, la force de l'intelligence collective. Ensuite, j'ai proposé un jeu de rôle pour les impliquer par le jeu aux réflexions du pôle EVEIL.

J'ai donné une importance particulière à la reformulation, et régulais les échanges entre les membres de l'équipe. En ce sens, ma posture se voulait facilitatrice.

Point de vigilance

Entant que membre de l'équipe d'EVEIL il a fallu que je travaille ma posture pour rester le plus neutre possible, et ne pas prendre parti (lorsque le contexte s'y prêtait), ou se mettre en opposition inconsciemment, au risque de desservir l'objectif de cette réunion qui était de faire équipe justement. Je me situais donc par moment à l'intersection entre le médiateur et l'accompagnateur.

Cela fait écho à la dimension éthique de la posture d'accompagnement évoquée par Maela Paul dans son ouvrage « *l'accompagnement : une posture professionnelle spécifique* ».

« Cette dimension permet de rester vigilant et d'interroger le bien-fondé de notre posture d'accompagnement, les limites, le cadre de bienveillance, de non-prise de pouvoir et de respect de l'autre. »

Les compétences mobilisées

Face à un contexte aussi délicat imbriquant plusieurs problématiques, tout au long de mon alternance, j'ai dû faire preuve d'écoute active et j'incitais régulièrement à la reformulation. J'ai ainsi pu développer des

capacités d'analyse de fonctionnement d'une structure (mode de gouvernance, modalités de communication interne...). Ayant complété plusieurs dossiers de subventions, j'ai développé des techniques de rédaction propres à cet exercice.

Les différentes animations auxquelles j'ai participées, et la réunion finale que j'ai conçue, m'ont permis de mettre en application des connaissances acquises en science de l'éducation notamment. J'ai par ailleurs expérimenté le débat à visée philosophique auprès de collégiens. Je sais ainsi, concevoir et animer un projet pédagogique.

Lorsque j'ai dû concevoir une programmation pédagogique autour des énergies renouvelables, dans le cadre du projet de Valorem (détaillé plus loin), j'ai mis en pratique mes connaissances en construction de progression pédagogique, et j'ai mobilisé mes compétences graphiques pour la réalisation du dossier.

Dans le cadre de l'action que j'ai évoquée plus haut, j'ai développé des techniques d'animation de réunions et je me suis familiarisée avec certains outils d'accompagnement (réunion, réflexion collective). J'ai coordonné les gens entre eux en utilisant frama-date, et en leur envoyant des mails réguliers les informant de l'avancée de l'action.

Ce que j'aurais aimé développer davantage :

La maîtrise des méthodes participatives dans l'élaboration et la gestion de projet est un point que je n'ai pas pu appréhender au cours de mon alternance.

J'aurais aimé apprendre à développer et monter des projets en co-construction avec des partenaires extérieurs comme pour le projet VALOREM par exemple, et ainsi maîtriser des techniques de réflexion et production collective.

IV.2 – Le rôle du coordinateur dans la coopération interne, à travers la présentation de l'action VALOREM

Conception d'une programmation pédagogique autour des énergies renouvelables

Le constructeur de parcs Photovoltaïques, VALOREM, a sollicité l'association pour la mise en œuvre d'actions pédagogiques autour des énergies renouvelables, sur le territoire d'implantation, à Lavernose en Haute-Garonne.

Ma première étape pour répondre à cette demande a été de clarifier la demande du commanditaire, et faire un travail de reformulation de leurs besoins et attentes. J'ai ainsi contacté la personne en charge du dossier pour comprendre quels étaient les objectifs visés à travers ces actions.

Une fois les informations pratiques (territoire de délimitation, répartition de l'enveloppe, type de public ciblé en priorité...) et de fonds (objectifs, besoins, attentes) détaillées, j'ai réalisé une veille sur les programmations existantes en Energies Renouvelables des acteurs en EEDD, ainsi que sur VALOREM et ses projets.

A partir de ces deux premières étapes, j'ai esquissé les prémices d'une programmation que j'ai déclinée en 2 volets, une partie destinée aux scolaires et une autre au grand-public. J'ai organisé une visio-conférence avec ma tutrice et le directeur pour leur présenter des premières propositions et avoir leur retour.

Suite à cette réunion, j'ai finalisé la conception de la programmation, et j'ai réalisé un dossier de présentation du projet adressé à Valorem. J'avais au préalable créé une planification prévisionnelle que j'ai intégrée à ce dossier.

J'ai ensuite identifié et listé précisément les partenaires potentiels pour la programmation grand-public, et listé les établissements scolaires du territoire. Freinée par le contexte lié à la crise sanitaire, je n'ai malheureusement pas pu aller au bout de ce projet de coordination. Nous avons reçu toutefois une confirmation officielle de la part de Valorem qui a validé la proposition au cours de l'été.

Je n'ai donc pas pu assurer le montage de projets avec les partenaires visés, ni réaliser le plan de communication, planifier les visites des scolaires et construire le budget. En effet, la réponse de VALOREM est arrivée tardivement et l'association ne voulait pas s'engager trop vite auprès des éventuels partenaires. Les démarches pour mener à bien ce projet reprendront donc dès le mois de septembre.

Le rôle potentiel du coordinateur dans la coopération interne dans ce projet

Afin de créer une stratégie de coopération interne, le coordinateur doit solliciter les membres de son équipe en amont du montage du projet afin de les impliquer dès le début.

Pour cela, il peut organiser un comité de pilotage interne. Dans un premier temps, il peut organiser un temps de brainstorming pour récolter un maximum d'idées afin de concevoir une programmation originale et créative.

Dans un second temps, les membres de l'équipe pourraient se positionner sur certaines étapes du montage de projets, (au préalable identifiées par les ou les coordinatrices) qui requièrent à chaque fois des compétences et des connaissances différentes. Pour faire écho au « perma-management », l'idée est de rentrer en symbiose avec des actions et missions préexistantes afin que cette coopération soit bénéfique pour toutes les parties. L'idée est de provoquer la complémentarité.

Un troisième temps pourra être dédié à l'organisation collective de l'exécution de la programmation (détermination des besoins, humains, matériels, répartition des tâches...).

Lors des réunions avec les partenaires, le coordinateur invite aussi les salariés impliqués dans la gestion du projet. Il informe régulièrement le comité de pilotage de l'avancée du projet.

L'idée n'est pas d'impliquer toute l'équipe au même niveau mais de définir ensemble le niveau de participation de chacun. Ainsi, en même temps que le groupe fait avancer le projet, les réunions servent la communication interne également. Permettre à l'équipe d'intervenir sur certaines étapes du projet, c'est fournir un « environnement capacitant » qui accroît la capacité d'agir collectivement du groupe de travail.

En sollicitant les idées de tout le monde, on part du principe de permaculture que « la terre est un substrat vivant et intelligent » et on utilise les ressources énergétiques locales.

Durant ces dernières années, l'association 3PA a connu de nombreux changements. L'équipe a grandi très vite, et la structure a dû adapter son mode de fonctionnement en conséquence, en créant des pôles d'activités. Force est de constater que cette adaptation ne permet pas aujourd'hui une circulation fluide de l'information entre le pôle EVEIL et les autres pôles, ce qui impacte aussi sur les possibilités de coopération en interne. En effet, la partie théorique de ce rapport montre que la réalisation d'un objectif commun ainsi que la communication interne sont des éléments indispensables à toutes formes de coopération.

Si de plus en plus d'entreprises voient dans la coopération un moyen d'accroître leur potentiel d'innovation et de flexibilité*, la coopération peut aussi être un moyen de transformer notre rapport à l'autre, à tous les être-vivants, infine à l'environnement dans sa globalité. Sa place au sein de structures d'éducation à l'environnement n'est donc plus à prouver à condition qu'elle s'inscrive dans un rapport analogique à la permaculture, où chaque partie gagne à apporter à l'autre en symbiose.

Ainsi, la principale action abordée ici a montré que la recherche même de coopération, (qui a mené à se questionner et à ré asseoir certains fondamentaux), peut participer au développement d'une activité. L'intelligence collective a mis en lumière certaines failles du pôle, points à éclaircir qui a conduit LN et FM à se positionner.

L'accompagnement de la réflexion collective a quelque part servi de prétexte à faire groupe, en même temps que le collectif a agi pour proposer lui-même des pistes de solutions aux problématiques de coopération qui se posaient à lui. Cet accompagnement devrait idéalement s'inscrire dans un processus de plusieurs séances dans une dynamique participative.

Cela dit, la problématique de coopération du pôle est elle-même imbriquée à d'autres, (mode de gouvernance, vision commune...) qui concernent la globalité de la structure et qui restreignent la capacité à agir du pôle EVEIL.

Bibliographie :

Livres

- AURIAC J.M, « *économie d'entreprise* », TECHNIPLUS, 1^{er}édition, 1995
- Boutinet JP., Denoyel N., Pineau G., Robin JY., (dir.), 2007, « *Penser l'accompagnement adulte, ruptures, transitions, rebonds* », Presses Universitaires de France
- Daniel, Marie-France, Schleifer, Michael (1996) « *La coopération dans la classe* », Montréal : Les Éditions Logiques
- Frédéric Demarquet, « *Manuel systémique d'accompagnement de la personne* », Editions L'Harmattan, 2016
- Johnson, Roger T., Johnson, David W. (1998) « *Un survol de l'apprentissage coopératif* ». In La créativité et l'apprentissage coopératif, Thousand J.S., Villa R.A., Nevin A.I. (Eds.), Montréal : Les Éditions logiques
- Paul M., 2004, « *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique* », Paris : L'Harmattan
- Réseau Ecole et Nature, « *Fonctionner en réseau. D'après l'expérience des réseaux territoriaux* » d'EE, 2002

Reuves, publications

- Lucie Sauvé, « *L'éducation relative à l'environnement : possibilités et contraintes* », La revue d'éducation scientifique, technologique et environnementale de l'UNESCO, Vol. XXV11, 2002, no 1/2, p. 1-4
- Pierre de Saint-Georges, « *Penser la communication interne des entreprises et des organisations* », 2002
- Sophie Decultot, « *La permaculture : une approche globale. Application du concept à la pharmacie d'officine* », 2019
- Sylvie Kergreis, « *Les valeurs et les actes : une perspective transdisciplinaire pour l'éducation à l'environnement* », article Éducation relative à l'environnement, 2009

Vidéos

- « *L'écologie relationnelle : la voix de la diversité* », Damien DEVILLE, TEDxDijon, 2018

ANNEXE 1

FICHE MISSION :

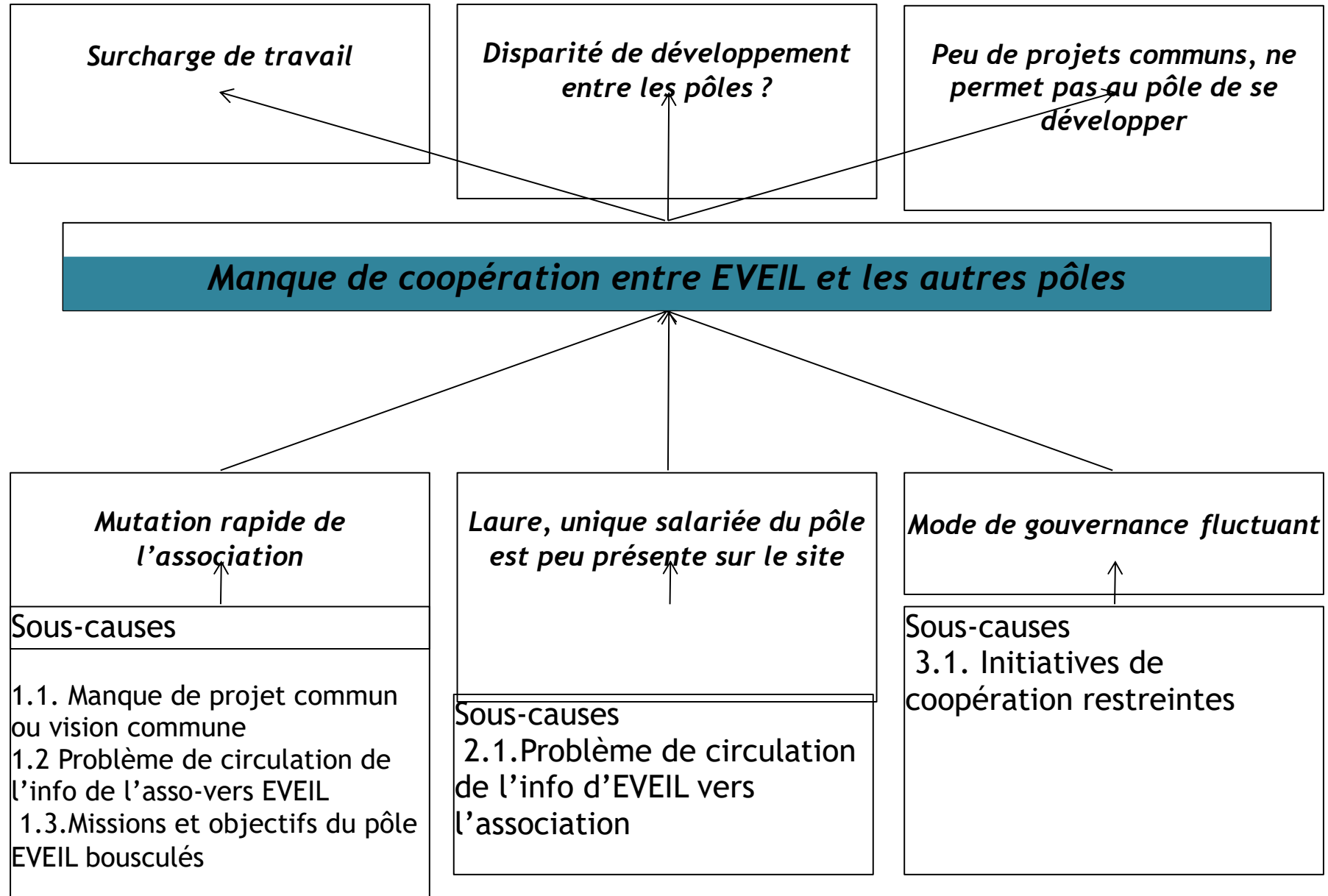
Alyssa Davin

Intitulé de la mission principale : *Développer le pôle EVEIL*

| MISSIONS | ACTIVITES |
|---|---|
| Valoriser et consolider le pôle EVEIL | Communication interne <ul style="list-style-type: none">- créer un questionnaire de recueil des représentations- organiser une réunion- organiser un atelier de travail sur les fondamentaux d'EVEIL- communiquer sur les fondamentaux d'EVEIL en interne Communication externe <p>actualiser les outils de communication du pôle EVEIL :</p> <ul style="list-style-type: none">- communication sur le site de 3PA- actualiser le catalogue des prestations- créer un formulaire de commande de prestations en ligne et papier |
| Développer de nouveaux projets Impulsion et coordination du projet VALOREM | <ul style="list-style-type: none">- concevoir une programmation scolaire et une programmation grand public sur le territoire de Lavernose- identifier les partenaires potentiels et mobiliser les acteurs du territoire- coordonner la préparation et la mise en place des différentes actions- recherche de financements au besoin pour compléter l'enveloppe |

ANNEXE 2

ARBRE A PROBLEMES



ARBRE A OBJECTIFS

ANNEXE 3

FINALITE :

Développer le pôle EVEIL au sein de l'association 3PA

OBJECTIF GENERAL

Favoriser la coopération entre le pôle EVEIL et les autres pôles

OBJECTIF SPECIFIQUE

Engager une réflexion collective et réflexive qui permette de relier EVEIL et les autres pôles

Réaliser un diagnostic (observation + questionnaire)

Se connaître dans un nouveau contexte : Redéfinir les contours d'EVEIL

Mettre en lien et impliquer : Organiser un temps d'échanges

Résultat 1:

EVEIL et les autres pôles ont plus de perspectives de coopération

Résultat 2 :

Le pôle EVEIL se développe

Questionnaire Pôle EVEIL-communication interne

Suite au mail que vous avez reçu, je vous remercie de bien vouloir prendre quelques minutes de votre temps pour répondre aux 9 questions suivantes.

Un grand merci pour votre participation !!!

*Obligatoire

1. 1) Selon vous, quels sont les objectifs du pôle EVEIL au sein de l'association 3PA ? *

2. 2) D'après vous, quelles sont les missions et actions du pôle EVEIL à ce jour ? (Listez autant de missions que vous le pouvez)
) *

3. 3) Qu'est-ce que le pôle EVEIL apporte au projet global de 3PA ? *

4. 4) Pouvez-vous détailler les liens qu'entretient EVEIL avec chacun des pôles? (CROQUE? ETRE? La RUCHE ? La Maison de la Terre ?) *

5. 5) Pensez-vous que ces liens pourraient-être étendus ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

6. 6) Qu'est- ce qui pourrait favoriser la coopération d'autres pôles de 3PA avec le pôle EVEIL ? *

7. 7) Qu'est-ce que pour vous l'éducation à l'environnement? *

8. 8) Quels sont les pôles qui font de l'éducation à l'environnement à 3PA ? *

9. 9) Pour vous, 3PA c'est avant tout *

Plusieurs réponses possibles.

Un organisme de formation

Une association d'éducation à l'environnement

Autre : _____

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

ANNEXE 5 : Feuille de route atelier intermédiaire

| <i>heure</i> | <i>comment, contenu ?</i> | <i>durée</i> | <i>matériels / supports</i> |
|--------------|--|--|---|
| 08h00 | présentation du déroulé: synthèse du questionnaire + se mettre d'accord sur les fondamentaux (clarifier objectifs, valeurs, moyens, priorité) pour pouvoir communiquer dessus en interne lors de la prochaine réunion : 2 petits exercices | 5 min | / |
| 08h05 | synthèse du questionnaire | 10 min | PowerPoint |
| 08h15 | présentation du petit atelier la maison des fondamentaux = fondamentaux en externe | 5 minutes | PowerPoint + maison des fondamentaux + étiquettes |
| 08h20 | Annonce des différentes questions/ comparaison des maisons/ ajustement, modification ou maison similaires ? | 30 minutes (5 minutes par question + 10 minutes d'échanges) | PowerPoint + maison des fondamentaux + étiquettes |
| 08h50 | Fondamentaux interne : priorités d'EVEIL ? Où situez-vous l'entretien des espaces verts/ jardin/ animaux ? | 15 minutes | Power point + pyramide des priorités |
| 09h05 | dernière question | 10 minutes | Power point + derrière de feuille |
| 09h15 | Des questions ? des doutes ? des avis ? | 5 minutes | / |
| 09h20 | Conclusion : je reviens vers vous avec un résumé de ce que vous avez dit pour le présenter jeudi lors de la réunion à vous de me confirmer si c'est représentatif de ce que vous avez dit | 5 minutes | |

ANNEXE 6 : déroulé réunion collective

| <i>heure</i> | <i>objectifs opérationnels</i> | <i>comment, contenu ?</i> | <i>durée</i> | <i>matériels/ supports</i> |
|--------------|---|---|---|---|
| 13h30 | | présenter le programme : 1 Energizer 2 : retour des questionnaires 3 : petit jeu de rôle 4 : présentation des fondamentaux d'EVEIL // PAUSE café- gâteaux // world-café sur les liens de coopération entre EVEIL et les pôles | 10 min | paperboard qui annonce le programme de la réunion |
| 13h40 | stimuler l'envie de coopération, la communication, incarner la force de l'intelligence collective | la baguette d'hélium : Un doigt en contact toujours avec le bâton en permanence et que toute l'équipe arrive en même temps à le faire descendre sur le sol sans tomber !! Donc coordonnez-vous ! Deux files les uns en face des autres, 1 index pointé à hauteur d'épaule et baguette par-dessus ... Le jeu commence quand tout le monde est en contact avec la baguette ! Ccl : Le baton monte alors que tout le monde voulait qu'il descende l'importance de communiquer, et de se faire confiance ! Qu'est ce qu'il s'est passé pendant le jeu ? | 15 min + 5 minutes de débrief | baguette de 2m20 |
| 14h00 | rendre compte de la représentation des salariés d'EVEIL interne et externe / Montrer que cette vision est parcellaire Amorcer la nécessité de présenter les fondamentaux | Rappel des objectifs du questionnaire (recueillir les représentations des salariés de 3PA du pole EVEIL + vérifier s'il y a une compréhension commune du pole EVEIL) + explication de la méthodologie de dépouillement 1 présentation de la vision de EVEIL qu'ils en ont de l'extérieur = ccl vision parcellaire 2 présentation de la vision en interne a) EEDD dans 3PA b) EVEIL au sein de 3PA c) EVEIL et les autres pôles ccl : transversalité annonce des 2 axes de travail = étoffer la vision parcellaire + axes de transversalité entre les différents pôles | 15 minutes + 5 minutes de questions | paperboard du résumé + résultats imprimés |
| 14h20 | Se poser les questions des fondamentaux | Atelier d'improvisation jeu de rôle : Vous mettre en réflexion de façon ludique ! 1 explication du jeu et des règles + objectif / détermination des rôles (Laure ou Fred, Madame | 10 minutes | |

| | | | | |
|--------------|--|--|------------|---|
| | comme si on était à la place d'EVEIL pour s'impliquer et se sentir concernés par les réponses qui suivront | Françoise PAYRE (DREAL en charge de faire passer les dossiers de sub) ((Laure et Fred forcément spectateurs) 2 Poser les questions à « Laure » : | | Fiche de feuille de questions |
| 14h30 | Montrer ce qu'on a fait de leur réponses = supports à nos réflexions + étoffer la vision parcellaire d'EVEIL | Présenter la maison des fondamentaux d'EVEIL - externe + dessin interne + débriefe : question ? doutes ? | 15 min | La maison des fondamentaux fusionnée Laure-FRED + dessin d'EVEIL dans 3PA |
| 14h45 | Travailler en équipe sur les axes de transversalité entre EVEIL et Pôles et Pôles et EVEIL | Présenter la deuxième partie : world-café : - 3 groupes qui tournent avec un rapporteur désigné dans chacun d'eux (12min-8min-5min) 2 sur la transversalité + 1 sur la communication - 1 groupe qui travaille sur carte EVEIL-Pôles : .les compétences du pôle EVEIL VS projets 3PA + interactions - 1 groupe qui se penche sur interactions inverse Pôles-EVEIL : fiches projets à compléter = matérialisent les envies de s'engager ... - 1 groupe qui travaille sur les outils pour favoriser la communication en interne en général (lister freins, obstacles en face comment éviter ça) : ex : la personne n'est pas là, mail pas lu ? comment ? 3 groupes : | 5 minutes | 6 petites tables ou 3 grosses + fiches projets + feuilles paperboard+ dessin résumé du world café feutres |
| 14h50 | | 1 ^{er} temps | 12 min | |
| 15h02 | | Pause-café-gâteaux ! | 20 minutes | Gâteaux ! |
| 15h30 | | fin du world café | 13 minutes | |
| 15h43 | | Mise en commun, retour des rapporteurs (5 minutes par groupe) | 15 minutes | |
| 16h00 | | débriefe collectif : les outils fiches projets ?qu'est-ce qu'ils retiennent ? ... | 15 minutes | Ballon de parole |
| 16h15 | | conclure sur les apports collectifs qui serviront + sur ce que je compte apporter à partir de ce qu'ils ont produit outils de communication interne... | | |



PENSER · PARLER · PARTAGER · AGIR



Une collaboration qui donne de l'énergie !



PROPOSITION DE PROGRAMMATION PEDAGOGIQUE

**1^{er} semestre 2021 –
territoire de Lavernose-Lacasse**



QUI SOMMES-NOUS ?

L'association 3PA est une association d'éducation, d'accompagnement et de formation à la Transition Ecologique. Convaincu.e.s que « c'est en faisant que l'on apprend », nous proposons des ateliers d' « écologie pratique », autour de l'alimentation, l'écoconstruction ou encore le jardinage. Nous accompagnons également les collectivités, (comme celles de Cugnaux ou du Muretain) à la Transition Ecologique.

Soucieux.ses de rendre l'écologie accessible à tous.tes, nos actions s'adressent à un très large public (scolaires, de la maternelle jusqu'en cité universitaire, centre de loisirs, grand-public, entreprises, collectivités...).

Nos 16 ans d'expérience sur le territoire de la Haute-Garonne, nous permettent de bâtir des projets d'éducation cohérents en lien avec le territoire et ses acteurs.

LE PROJET ET SES OBJECTIFS

Après recueil de vos attentes par mail et téléphone, nous avons créé une programmation en tentant de répondre aux deux principaux objectifs auxquels votre entreprise comme notre association, sommes sensibles.

- Assurer la bonne acceptation et compréhension des enjeux énergétiques locaux
- Contribuer à la maîtrise de l'énergie sur le territoire d'implantation de l'installation

La proposition qui suit a été estimée pour une enveloppe globale de 5000€.

Elle inclut une partie dédiée au **grand public** et une autre destinée aux **scolaires**.

Pour la première partie, nous pouvons proposer **4 ciné-débats, 3 cafés citoyens, 2 apéros des énergies et 5 activités pratiques** (la programmation est détaillée ci-dessous).

Cette programmation se décline en 3 temps : **informer, éduquer, « rendre acteur »**.

Pour la partie adressée aux **SCOLAIRES**, nous proposons une progression pédagogique de **3 séances** proposées aux jeunes de **3 à 18 ans**. Nous pouvons intervenir 2 à 3 demi-journées dans 4 niveaux scolaires différents, soit **12 interventions d'une demi-journée**.

Afin d'accroître la visibilité de ce projet, et cibler un public hétérogène, nous souhaitons mobiliser différents acteurs du territoire.

Partenaires potentiels : cinéma de Muret, le festival FREEDD, commerces, municipalité de Lavernose, réseau citoyen EnR, point info énergie de Muret, foyer rural de Lavernose, établissements scolaires, ALAE...



Programmation grand-public détaillée

1. INFORMER : « Les énergies renouvelables, pour quoi faire ? »



Premier apéro des énergies :
Les idées reçues dans les énergies renouvelables

Lieu potentiel : parc du château
Intervenant : en cours de démarchage



Premier ciné-débat :
« Les voleurs de feu : qui a peur de l'énergie solaire ? »

Lieu potentiel : cinéma de Muret
Intervenant : en cours de démarchage



Second ciné-débat :
« Retour à la normale, le mythe du nucléaire sans danger »

Lieu potentiel : cinéma de Muret
Intervenant : en cours de démarchage

2. EDUQUER : « Les énergies renouvelables, qu'est-ce que c'est et comment ça marche ? »



Événements lors de l'inauguration :
Lancement du concours des défis des familles à Energie positive, atelier jeux-énergies et spectacle ou concert (à définir)

Lieu potentiel : sur le site du parc
Intervenant : animateurs 3PA



Randonnée ou promenade énergétique :

Balade autour du parc solaire

Qu'est-ce que l'énergie solaire ? Comment l'énergie devient-elle électricité ?

Lieu potentiel : sur le site du parc

Intervenant : animateur 3PA



Second apéro des énergies :

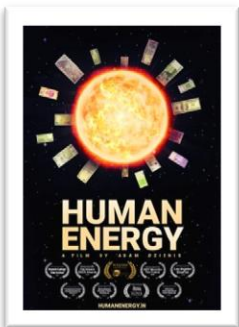
« Énergie verte, concrètement on fait comment ? »

Comment consommer de l'électricité réellement verte ? Peut-on produire de l'énergie renouvelable même sans avoir de terrain ou toiture pour ce faire ? La maison autonome en énergie existe-t-elle ?

Lieu potentiel : parc du château

Intervenant : sous réserve d'acceptation d'Enercoop Midi-Pyrénées

3. RENDRE ACTEUR : « Comment devenir acteur de la transition énergétique ? »



Troisième ciné-débat :

« Human Energy »

Lieu potentiel : cinéma de Muret



Quatrième ciné-débat :

« Power to change »

Lieu potentiel : cinéma de Muret

■ LES CAFES CITOYENS



Premier café-citoyen :

Les aides financières pour la rénovation énergétique : suis-je éligible et quelles démarches pour mon projet ?

Lieu potentiel : foyer rural

Intervenant : Espace info énergie Muret

Second café-citoyen :

Good coop, bad coop: les coopératives sauveront-elles le monde ?

Les coopératives sont-elles forcément vertueuses ? Comment ce modèle peut-il répondre aux défis de notre époque (mutations du travail, ubérisation de l'économie, urgence climatique), et être une solution concrète pour transformer véritablement l'économie et la société ?

Lieu potentiel : foyer rural de Lavernose

Intervenant : sous réserve d'acceptation d'Enercoop Midi-Pyrénées

Troisième café-citoyen :

Créer sa propre énergie à l'échelle de son quartier ? Comment mener un projet citoyen d'EnR ?

Lieu potentiel : foyer rural de Lavernose

Intervenant : sous réserve d'acceptation du Réseau citoyen d'EnR

■ LES ATELIERS ET ACTIVITES



Premier atelier :

Construction de fours solaires

Lieu potentiel : foyer rural de Lavernose

Intervenant : animateurs 3PA

Seconde activité :

Après-midi jeux énergies/jeux de société

Lieu potentiel : foyer rural de Lavernose

Intervenant : animateurs 3PA

Troisième activité :

*Initiation à l'écoconstruction:
découverte de matériaux locaux et durables*

Lieu potentiel : foyer rural de Lavernose

Intervenant : animateurs 3PA



Programmation scolaire/ périscolaire détaillée

▪ Maternelles

Première demi-journée :
Atelier fabrication d'une éolienne

Seconde demi-journée :
Goûter-visite autour du parc solaire

▪ Collèges-Lycées

Première demi-journée :
Balade solaire autour du parc

Seconde demi-journée :
Ciné-débat : les nouveaux métiers en lien avec les EnR suite au visionnage du film "Power to change"

▪ Primaires

Première demi-journée :
Atelier fabrication de four solaire

Seconde demi-journée :
Goûter-visite autour du parc solaire

Troisième demi-journée :
Atelier de création de fiches d'éco-gestes à appliquer à l'école et chez soi

La connaissance que nous avons du territoire et notre savoir-faire pédagogique nous permettent de vous proposer cette programmation. Nous restons ouverts à la discussion, si vous souhaitez modifier certains éléments, avant que nous contactions les partenaires potentiels de ce projet.



Calendrier Prévisionnel

| 2020/2021 | nov | déc | jan | fév | mars | avril | mai |
|---------------------------------------|---|--|--|---|--|-------|-----|
| <i>En amont de la mise en service</i> | Apéro des énergies : Les idées reçues dans les énergies renouvelables | | | | | | |
| | Ciné-débat n°1 « Les voleurs de feu : qui a peur de l'énergie solaire ? | Ciné-débat n°2 "retour à la normale, le mythe du nucléaire sans danger" | | | | | |
| | 6 demi-journées réparties sur l'ensemble des niveaux (maternelles-primaires-collège-lycée) | | | | | | |
| <i>Inauguration de l'installation</i> | | | Lancement du concours des familles à Energie positive + concert ou spectacle | | | | |
| | | | | | Randonnée ou promenade énergétique | | |
| | | | | Apéro des énergies n°2 « Énergie verte, concrètement on fait comment ?" » | | | |
| | | | | | Ciné-débat n°3 « Human Energy » | | |
| | | | | | Ciné-débat n°4 « Power to change » | | |

| <i>2020/2021</i> | <i>nov</i> | <i>déc</i> | <i>jan</i> | <i>fév</i> | <i>mars</i> | <i>avril</i> | <i>mai</i> |
|---|------------|------------|---|------------|-------------|--|---|
| <i>Premiers mois de mise en service</i> | | | | | | Café citoyen n°1 : Les aides financières pour la rénovation énergétique : suis-je éligible et quelles démarches pour mon projet ? | |
| | | | 6 demi-journées réparties sur l'ensemble des niveaux (maternelles-primaires-collège-lycée) | | | Café citoyen n°2 « Good coop, bad coop: Les coopératives sauveront-elles le monde ? » | |
| | | | | | | | Café citoyen n°3 Créer sa propre énergie à l'échelle de son quartier ? Comment mener un projet citoyen d'EnR ? |
| | | | | | | Activité Après-midi jeux énergies/jeux | Activité Construction de fours solaires |
| | | | | | | | Activité Initiation à l'écoconstruction |
| | | | | | | | |