



UFR DE SCIENCES  
ÉCONOMIQUES  
ET DE GESTION



ON THE  
GREEN ROAD

---

## **Utopies associatives au service de la transition écologique et solidaire**

Le monde associatif comme terreau fertile de la création  
d'imaginaires positifs en faveur de la transition

---

Un mémoire de Mattéo Rault

Master 2 Gestion des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire

A l'Université Lumière Lyon 2

En alternance dans l'association On The Green Road

Sous la direction de Franck Bessis (tuteur académique) et Martin Guignard (tuteur  
professionnel)

Année universitaire 2022-2023

## Remerciements

Avant toute chose, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont pavé mes expériences sur le chemin associatif que cela soit en tant que bénévole, volontaire en service civique ou salarié. En effet, je suis reconnaissant envers toutes ces connaissances, collègues, et mêmes ami·es, de m'avoir insufflé l'idée qu'un monde viable et positif est possible pour l'avenir.

Je remercie également mon tuteur académique, Franck Bessis, qui a su se rendre disponible pour m'aider à avancer sur mon sujet qui sortait des sentiers battus, qui a pu me donner des pistes de réflexions, de lectures et de consolidations méthodologiques pour mener au mieux ce travail universitaire.

Mes remerciements vont également à Martin Guignard pour sa qualité d'écoute en tant que tuteur professionnel, mais en tant que personne avant tout, et cela, tout au long de l'année. Son accompagnement, aussi bien dans la réalisation de mes missions que dans sa capacité à renforcer mon pouvoir d'agir a été d'une aide précieuse.

J'aimerais également remercier l'ensemble de mes collègues de l'association On The Green Road pour la bienveillance dont ils et elles ont fait preuve. En réussissant à instaurer un climat sain, les relations qui en découlent étaient positives et permettaient d'avancer ensemble pour s'élever vers le meilleur de nous-mêmes.

Je souhaite aussi remercier toutes les personnes avec lesquelles je me suis entretenu dans le but de la réalisation de ce mémoire. J'ai de la gratitude à leur égard pour le temps qu'ils et elles m'ont consacré dans leur agenda chargé, pour la confiance accordée en s'ouvrant pleinement et répondant sincèrement à mes questions. Sans ces personnes, mon mémoire n'aurait pas pu être si étayé.

Par ailleurs, je ne peux finir ses remerciements sans adresser mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui composent cette dernière année de cursus universitaire que ce soit les enseignant·es croisés au cours de l'année, les membres de la Mention ESS de Lyon 2, mais surtout mes camarades de promotion qui ont constitué un support émotionnel à toute épreuve durant cette année fort éprouvante.

Enfin, je tiens à remercier mes proches de m'avoir soutenu émotionnellement durant ces intenses années d'études.

## Sommaire

<b>Remerciements.....</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>2</b>
<b>Avant-Propos.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>1. La déconstruction de l’imaginaire collectif institué du capitalisme de par sa reconnaissance, sa conscientisation et sa contestation .....</b>	<b>9</b>
1.1 Le modèle du capitalisme comme imaginaire collectif institué .....	9
1.2 La mise en évidence des limites écologiques et sociales de l’imaginaire dominant par sa contestation .....	13
<b>2. La (re)construction permanente d’un nouvel imaginaire associatif cohérent et positif pour la transition .....</b>	<b>19</b>
2.1 La définition claire et solide d’un horizon vers lequel la structure veut tendre .....	19
2.2 Le maintien d’une identité et d’une vision cohérente dans les pratiques associatives internes .....	26
2.3 La continuité de l’imaginaire de la structure associative assurée sur le long terme..	34
<b>3. La diffusion des imaginaires associatifs par une approche universaliste et le renforcement du pouvoir d’agir des individus.....</b>	<b>41</b>
3.1 L’universalisme comme pratique de diffusion d’imaginaires fertiles pour la transition .....	41
3.2 Le rôle d’accueil des associations dans le processus de transition individuelle.....	46
<b>Conclusion.....</b>	<b>51</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>52</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>55</b>
<b>Liste des sigles.....</b>	<b>59</b>

## Avant-Propos

Avec la crise écologique et sociale actuelle, je fais face comme beaucoup de personnes de ma génération à des passages d'éco-anxiété, tant la portée de mon action semble être une goutte d'eau dans l'immensité du monde. Or, comme beaucoup avant moi et sûrement d'autres après, je souhaite contribuer à un monde meilleur bien que conscient que je n'atteindrais pas le meilleur des mondes. En rejoignant le cursus d'Economie Sociale et Solidaire, j'en apprends chaque jour plus sur le secteur de l'ESS, et particulièrement sur la capacité d'actions impressionnante dont dispose le milieu associatif. Cela m'a valu de rejoindre l'antenne lyonnaise d'un mouvement international de désobéissance civile qui mène des actions mettant en lumière les déboires écologiques et sociaux de notre société. Néanmoins, ce type d'actions permet d'identifier les mauvaises herbes pour mieux les extirper de notre monde, mais pas de planter les graines qui dessineront le futur.

C'est pourquoi par la suite, j'ai pu effectuer plusieurs mois de volontariat en service civique au sein de l'association *Anciela*. Véritable bastion organisé du milieu écologiste et solidaire lyonnais, cette structure m'a permis de prendre conscience de l'ampleur du tissu associatif du territoire et de l'ensemble des acteurs qui la composent. Cependant, au-delà de ce message d'espoir inspirant, j'ai pu y découvrir des méthodes renforçant le pouvoir d'agir des individus. Ce faisant, j'y ai compris que la volonté de tendre vers de nouveaux imaginaires en faveur de la transition était un moteur d'action. Les solliciter, une nécessité.

Ainsi, j'ai rejoint l'association *On The Green Road* en alternance. En découvrant plus en profondeur les apports du journalisme de solutions et du média citoyen, il est alors devenu pour moi nécessaire que des récits positifs soient diffusés si l'on souhaite que la transition soit effective. En outre, mon expérience dans cette jeune association, m'a permis de déceler la capacité de transformation et d'innovation qu'ont ces structures, aussi bien en interne que vis-à-vis de toutes les personnes qui la rencontrent.

En définitive, ce mémoire est pour moi une façon de contribuer à faire prendre conscience de la force de nos imaginaires et de montrer comment les associations sont des acteurs clés pour en mobiliser de nouveaux en faveur d'un futur plus désirable.

Ce mémoire est réalisé en écriture inclusive afin que toute personne lisant ces lignes puisse s'y reconnaître.

Mots clés : Associations, imaginaire, transition écologique et solidaire, utopie...

## Introduction

### **Utopie et toutes ses définitions**

Nous sommes toutes et tous de manière inconsciente ou en pleine conscience animé·es par un large éventail d'imaginaires. De fait, chacune de nos actions (ou inactions) en découlent, et leurs conséquences avec. Nos imaginaires peuvent alors être moteurs d'actions, ou au contraire inhibiteurs de celles-ci. Être en capacité de les reconnaître, pour mieux les conscientiser, se les approprier et les cultiver, donne la faculté aux imaginaires d'être des mécanismes de changement de société. Comme le pose Castoriadis, la notion d'imaginaire porte sur quelque chose « *d' "inventé" - qu'il s'agisse d'une invention "absolue" ou d'un glissement, d'un déplacement de sens, où des symboles déjà disponibles sont investis d'autres significations que leurs significations "normales" [...]. Dans les deux cas, il est entendu que l'imaginaire se sépare du réel, qu'il prétende se mettre à sa place, ou qu'il ne le prétende pas.* »<sup>1</sup> Son caractère inventé et non palpable rend sa considération méprisée par bon nombre d'individus, comparable à des idées de rêveur·euses, hostile au bon ordre institué. Cependant, sa force est puissante, d'autant plus lorsqu'elle est ignorée. Lorsque Castoriadis prend l'exemple de la représentation de Dieu dans la société, il indique « *qu'à une étape de l'évolution des sociétés humaines, l'institution d'un imaginaire investi de plus de réalité que le réel – Dieu, plus généralement un imaginaire religieux – est "conforme aux buts" de la société, découle des conditions réelles et remplit une fonction essentielle.* »<sup>2</sup> En d'autres termes, l'institution d'un imaginaire est plus palpable que la réalité elle-même. Bien entendu, ces imaginaires découlent de contextes socio-historiques, spatiaux et culturels. A titre d'exemple, à l'heure actuelle, il est difficilement concevable d'imaginer un monde sans instances policières (incluant donc un système législatif et judiciaire) ou encore que les échanges ne soient pas régis par la monnaie. Or, le simple fait d'expérimenter des concepts allant à l'encontre de l'orthodoxie ouvre une fenêtre permettant au moins de concevoir cette possibilité. Comme le dirait Gébé, « *L'imagination appelle à l'imagination* »<sup>3</sup>

La notion d'imaginaire est alors intimement liée à celle d'utopie. En 1516, Thomas More, s'inspirant lui-même de Platon, met en lumière ce concept au travers du livre éponyme. Il y parle d'Utopia, île décrivant une société idéale, en opposition aux sociétés réelles

---

<sup>1</sup> Castoriadis C., *L'institution imaginaire de la Société* p.190

<sup>2</sup> Ibid, p.192

<sup>3</sup> Gébé, *L'An 01*, 2014

(notamment l'Angleterre à l'époque). En faisant ce travail, More met en avant les fonctions de l'utopie. Tout d'abord, le fait d'alimenter le rêve d'une société meilleure est moteur de transformation du monde réel. Ensuite, penser la société idéale permet de prendre du recul pour mieux adopter une posture critique vis-à-vis de l'aspect actuel des institutions. Ce faisant, on peut mieux comparer l'écart entre elles. Enfin, la simple possibilité d'atteindre cette autre vie est une invitation à la contestation pratique, en réaction à un refus d'une accoutumance à une société inadéquate. Tout comme l'imaginaire, l'utopie est universelle. Ainsi, elle est caractérisée par son caractère spatial, en prenant place dans les lieux qu'elle façonne, temporelle en s'inscrivant à un moment donné, et est moteur d'action en proposant à la fois une alternative et des expérimentations sans cesse renouvelées (Lallement, 2022). En outre, tel un horizon vers lequel on veut tendre, lorsque l'on fait deux pas vers elle, l'utopie s'éloigne de deux pas à son tour, elle est alors une sorte de brèche entre le présent et le futur. (Duverger, 2021)

### **Application au champ de la transition écologique et solidaire**

Alors que nous vivons une crise tant sur le plan écologique que social, beaucoup de personnes se sentent impuissant·es face à l'ampleur du problème. Ainsi, elles se résignent à laisser l'état actuel des choses inchangé. C'est un problème auquel il faut répondre tant pour notre survie à l'échelle humaine que pour l'ensemble de la population terrestre, aérienne et marine. Les effets sont déjà visibles à l'échelle mondiale, et si des mécanismes de transition globale ne sont pas effectifs dès à présent, la situation pour les générations à venir en sera d'autant plus détériorée. Je choisis volontairement le terme de transition écologique et solidaire pour plusieurs raisons. Tout d'abord, je le préfère au terme de développement durable qui est défini par le Rapport Brundtland comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »<sup>4</sup>. On peut alors comprendre une faculté de répondre à des besoins et d'assurer leur pérennité dans le temps, mais sans venir questionner le sens (ou non-sens) de ces besoins. Pour enfoncer le clou, je citerai Georgescu-Roegen : « *il n'y a pas le moindre doute que le développement durable est l'un des concepts les plus nuisibles* ».<sup>5</sup> Sans changement de paradigme, le résultat sera le même. Tandis que le terme de transition implique une rupture (douce ou brutale) avec le modèle existant pour se diriger vers un monde plus viable. Par ailleurs, le choix d'ajouter solidaire à

---

<sup>4</sup> Organisation des Nations Unies, Rapport Brundtland, Chapitre 2 : Vers Un développement durable, 1987

<sup>5</sup> Correspondance entre N. Georgescu-Roegen et J. Berry, 1991, cité par Serge Latouche in *Objectif décroissance. Vers une société harmonieuse*, Parangon, 2003

écologique se justifie par le fait que l'on n'abîme pas les humains sans en impacter le monde et l'on n'abîme pas le monde sans en impacter la vie humaine. Partant de ce principe, la solidarité et l'écologie vont de pair. Cependant, dans le combat présent et dans ce monde complexe, ce sont les enjeux écologiques qui seront le plus abordés dans ce mémoire car, qu'on le veuille ou non, ils touchent tout le monde de manière directe ou indirecte.

En outre, le choix de prendre ce mot-valise qu'est transition écologique et solidaire pourrait être vu comme une invisibilisation de ses multiples facettes (*alimentation, biodiversité, climat, consommation responsable, mobilité, pollution, énergie, solidarité avec les personnes âgées, exilées, égalité de genre...*). Néanmoins, il faut prendre en compte ses enjeux systémiques, dans le sens où le changement d'une de ses thématiques vient impacter directement ou indirectement toutes les autres. En d'autres termes « *en matière d'environnement, l'expression populaire "tout est dans tout et réciproquement" s'applique à merveille.* »<sup>6</sup> On peut d'ailleurs noter la présence de nombreuses structures et personnes qui se spécialisent dans ces différents domaines. Toutefois, ici, afin d'éviter l'énumération successive et la redondance de l'exhaustivité, nous prendrons de la hauteur en adoptant une posture généraliste autour de la notion de transition écologique et solidaire.

### **Le choix des associations comme terrain de recherche**

Chaque personne peut agir pour œuvrer en faveur d'un monde plus durable, bien que la capacité et le devoir d'action ne sont les mêmes pour tous·tes en tenant compte des facteurs sociaux, économiques et culturels de chacun·e. Les actions individuelles sont certes nécessaires, mais pas suffisantes. Ainsi, le recours à des actions collectives semble être le moyen le plus efficace pour augmenter la portée du changement vers lequel on veut tendre. Le regroupement d'individus autour d'une structure semble alors tout à fait approprié. Convaincu que n'importe quelle structure, du modèle classique ou venant de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) peut agir, j'ai tout de même fait le choix de me diriger vers cette dernière. « *Une économie sociale est bien une utopie dans le sens où elle constitue "un projet imaginaire de société alternative"* »<sup>7</sup> Le champ de l'ESS en ayant ses propres statuts juridiques définit par la loi de 2014, ses principes d'a-capitalisme, de démocratie (une personne est égal à une voix), ou encore

---

<sup>6</sup> Salvador J, « 1. Environnement et controverses », dans : *La transition écologique*. sous la direction de JUAN Salvador. Toulouse, Érès, « Sociologie économique », 2011, p.13

<sup>7</sup> Draperi J.-F., *Rendre possible un autre monde*. Economie sociale, coopératives et développement durable, 2013 p.13

d'autonomie (relative) vis-à-vis de l'État vient alimenter mon choix pour se diriger vers le champ d'action le plus pertinent. Etant à la frontière entre idéologie et utopie, et « *articulant utopie écrite et utopie pratiquée, l'économie sociale recherche la cohérence entre le discours critique et l'action* ». <sup>8</sup> En général avec un rapport particulier au territoire, les organisations de l'ESS constituent des lieux de travail à visée utopique (Desroches, 1991). En effet, pour les individus, le choix du statut de la structure comme support de cette utopie concrète est bien souvent réfléchi et volontaire, (Cairo Crocco et Richez-Battesti, 2023) ; dans ce cadre, il vient favoriser la dimension collective du projet. Enfin, le périmètre de mon sujet se réduira aux structures associatives. En effet, le caractère volontaire qu'ont les individus à participer au projet associatif, la capacité d'innovation et la flexibilité de ce milieu ainsi que leur caractère politique en font des acteurs majeurs du changement (Laville et Sainsaulieu, 1997).

Ainsi, le problème que je formule et auquel j'essaie de répondre au travers de ce mémoire est le suivant : **Quelles pratiques associatives adopter pour créer des imaginaires en faveur de la transition écologique et solidaire ?**

Afin de compléter mes recherches, j'ai identifié des associations qui portent de nouveaux imaginaires en faveur de la transition écologique et solidaire, mais surtout les revendiquent. En outre, elles n'agissent pas dans l'urgence de l'action au sens où pourraient le faire des structures d'hébergement d'urgence, d'action contre la faim ou agissant dans le secteur de la santé. Elles nourrissent les imaginaires des individus et renforcent leur pouvoir d'agir dans le but commun de bâtir un futur désirable. Là où des structures et acteurs dénoncent en ayant des discours restrictifs pour l'écologie, les associations que j'ai rencontrées prônent un mode d'action porté sur le positif et le désirable. Elles agissent respectivement au travers des thématiques de la musique, du voyage engagé, de l'engagement citoyen, et de l'émergence de nouveaux récits. Malgré leur diversité, elles œuvrent toutes pour enclencher l'action par la force de l'imaginaire. Elles seront explicitées plus bas. Par ailleurs, toutes ces structures sont basées exclusivement à Lyon et mènent des actions sur sa Métropole, hormis l'une d'entre elles qui est présente sur l'ensemble de la France et agit selon un fonctionnement plus décentralisé. Pour réaliser ce travail, j'ai alors mené des entretiens semi-directifs auprès de personnes occupant des fonctions de direction ou de présidence dans ces associations (*Annexe I*). J'ai pris le parti de rencontrer plusieurs individus de même structure dans le but de comparer et croiser leur

---

<sup>8</sup> Ibid, p.27



point de vue. Par ailleurs, j'ai occupé des places différentes dans chacune de ses associations (bénéficiaire, bénévole, volontaire en service civique, alternant), me permettant ainsi d'avoir une vision plus précise dans mon analyse de ces structures.

Enfin, pour répondre à nos interrogations, nous allons tout d'abord observer au travers de l'exemple du capitalisme la nécessité d'engager des mécanismes de reconnaissance de l'imaginaire collectif institué, de par sa prise en compte socio-historique et culturelle, impliquant alors la conscientisation de ses effets et la possibilité d'existence de sa contestation. Par la suite, nous étudierons ensuite plus en détails les processus de (re)construction d'identité et d'horizon communs en interne, cohérents avec la création d'imaginaires pour la transition. Cela se fera par l'analyse des pratiques de (re)construction initiale d'identité et de vision, du maintien de ceux-ci de manière cohérente au fonctionnement interne de la structure, pour enfin s'assurer de leur continuité et de leur actualisation sur un temps plus long. Puis, nous nous pencherons en dernière partie sur les pratiques de diffusion de ces imaginaires positifs, et notamment du rôle des associations comme structure d'accueil dans le parcours d'engagement et de pouvoir d'agir des individus et donc de la société.

Toutes ces parties sont à la fois indépendantes et interdépendantes. Chacune étant une étape d'un processus, réalisable individuellement, mais réellement cohérentes si les trois sont réalisées ensemble. La construction d'imaginaires ne sera pertinente que s'il y a une déconstruction préalable de l'imaginaire collectif institué. Ce faisant, étant sur des bases solides l'imaginaire créé pourra être diffusé au mieux. Enfin, l'horizon associatif étant inscrit dans le temps, il doit passer par une phase de re-questionnement pour être actualisé et que sa diffusion reste pertinente. Au final, il faut concevoir ces trois parties comme des processus en relation permanente agissant pour la redéfinition de nouveaux imaginaires.

# 1. La déconstruction de l'imaginaire collectif institué du capitalisme de par sa reconnaissance, sa conscientisation et sa contestation

Avant toute chose, pour nourrir de nouveaux imaginaires, il faut étudier le contexte qui impacte notre vision. Notre imaginaire est issu de variables socio-historiques, culturelles et spatiales qui font que les propos qui vont suivre ne sont valables que pour un territoire particulier et une époque précise. Cependant, il peut y avoir des similitudes au travers des époques et des territoires, mais les perspectives adoptées sont celles des sociétés occidentales capitalistes au XXI<sup>ème</sup> siècle. Ainsi, nous allons d'abord procéder à une analyse de l'imaginaire collectif dominant actuel et des freins que celui-ci entraîne. Par la suite, nous aborderons les limites écologiques et sociales de l'imaginaire collectif dominant, notamment les contestations à son égard et les conséquences de celles-ci.

## 1.1 Le modèle du capitalisme comme imaginaire collectif institué

Tout d'abord, il semble nécessaire de définir ce qu'est le capitalisme. Existant depuis des siècles et se développant sur une multitude de territoires, on peut même dire qu'il existe aujourd'hui des capitalismes. Dès le Moyen-Âge, bien qu'imaginaire minoritaire par rapport au modèle de servage, il occupait déjà la place des marchés urbains, moteurs de l'économie européenne au gré des épidémies ou des guerres. Au XVII<sup>ème</sup> siècle, il permit d'institutionnaliser les commerces stabilisés, ayant « *pignon sur rue* » (Braudel, 1985). Progressivement, la révolution industrielle fit prendre de l'ampleur à cet imaginaire qui occupa de plus en plus d'espace politique, économique et social dans le monde. La mondialisation vint encore une fois accélérer son développement, mais aussi sa diffusion, permettant d'alimenter non pas un, mais des capitalismes. Cependant, pour en donner une définition simple, nous dirons que le capitalisme a « *une exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques.* »<sup>9</sup> Désormais, le capitalisme occupe la place d'imaginaire collectif dominant et a institué l'organisation économique, politique et sociale de nos sociétés.

*« L'économie contemporaine est cependant dominée par l'économie capitaliste qui tend à imposer ses normes aux autres formes [...] Cette économie capitaliste tend à imposer ses règles aux autres formes*

---

<sup>9</sup> Boltanski L. et Chiapello E. *Le nouvel esprit du capitalisme*, 2011, p.35

*économiques, c'est-à-dire à l'économie marchande, mais également à l'économie publique et à l'économie sociale. »<sup>10</sup>*

Il est important de comprendre qu'une fois encore, son caractère imaginaire inclut plus de réel que la réalité elle-même. Néanmoins, nous l'avons tellement intériorisé que nous peinons à nous en rendre compte. En effet, le capital augmente par son réinvestissement dans les circuits économiques pour en tirer un profit. Ainsi, l'accumulation de capital ne consiste pas en l'abondance de richesses pour leur valeur d'usage, ostentatoire ou même comme signes de pouvoir. Son but ne consiste qu'en la transformation de ce capital en achats de biens d'équipements et de matières premières, pour avoir une production, en obtenir de la monnaie, dans le but d'engendrer de nouveaux investissements, et ainsi de suite... (Heilbroner, 1986) Ce faisant, cette distinction du capital vis-à-vis des formes matérielles de la richesse rend l'application concrète du capitalisme abstraite et vient difficilement légitimer cette accumulation sans fin (Boltanski et Chiapello, 2011). La consommation et la production ne sont plus que des moyens pour atteindre une concentration de capital insatiable.

Dans notre interprétation du capitalisme, ce dernier doit alors être distingué de l'autorégulation marchande ou encore de l'économie de marché bien qu'il y soit lié. Ces notions posent un cadre d'échanges reposant sur des institutions juridiques et étatiques, par des conventions dans le but d'assurer l'égalité de force entre opérateurs. Ce système d'échange est assuré par la sacro-sainte concurrence pure et parfaite auquel aucun·e n'est censé échapper. Pure par : l'atomicité des acteurs, l'homogénéité des produits et la libre entrée et sortie sur le marché ; et parfaite par : la libre circulation des facteurs de production et la transparence de l'information. Répondant aux besoins du capitalisme, l'économie de marché et l'autorégulation marchande sont alors des institutions en perpétuelle évolution pour assurer sa survie. Par ailleurs, ces règles posent un cadre formel. En agissant comme une autolimitation du capitalisme, avec par exemple l'interdiction des ententes ou des monopoles, elles renforcent la légitimité de l'imaginaire capitaliste. Pourtant, le capitalisme trouve bien des moyens pour échapper aux règles qu'il a lui-même posées, en sollicitant le contrôle politique pour limiter la concurrence ou encore entraver le libre-marché pour conserver un maximum de profits... (Rosanvallon, 1989, pp.208-212)

---

<sup>10</sup> Draperi J.-F., op. cit. p.17

En outre, si cela n'était pas explicite : le capitalisme grandit par celles et ceux qui l'alimentent, les premières concernées sont les capitalistes. Néanmoins, ce ne sont pas les seules à l'alimenter, car s'il y a une création de richesses, il faut qu'elle vienne de quelque part, et la force de travail en est une des composantes. Ainsi, les capitalistes contribuent au capitalisme, mais les personnes ne détenant pas de capital, mais uniquement leur force de travail y contribuent également. Je n'entrerai pas dans tous les travaux de Marx, indiquant que les salarié·es (prolétariat) perdent la propriété du fruit de leur travail au profit des capitalistes, tandis que ces dernier·ères leur assurent un salaire de subsistance pour une reproduction de leur force de travail. Néanmoins, il est important d'avoir en tête qu'une répartition inégale des richesses et du pouvoir est engendrée par ce système. Il amène une concentration des capitaux toujours plus étroite, quand le nombre des personnes qui en sont les victimes grandit.

De fait, il peut paraître tout à fait absurde de rejoindre ce système aussi bien pour les salarié·es que pour les capitalistes. Les un·es mènent une vie active enchaîné·es à la subordination, sans forcément de reconnaissance sociale ou monétaire, occupent des « *bullshits jobs* », ou même des postes à responsabilités, dans le simple but d'obtenir leur fiche de paie à la fin du mois (bien que l'on peut avoir d'autres motivations personnelles). Les autres sont assujetti·es au processus insatiable d'accumulation du capital complètement dissocié de la satisfaction des besoins. On peut alors se demander ce qui justifie de rentrer et de rester dans le système capitaliste. Une des justifications pourrait être orienté vers une motivation matérielle pour les salarié·es afin d'assurer leurs besoins vitaux, mais il manquerait tout de même une implication active dans leur travail, si ce n'est de l'hostilité. Pour les capitalistes, l'idée d'accumulation de capital pourrait se justifier par un besoin de reconnaissance sociale en étant supérieur·es aux autres. Cependant, cette abondance ostentatoire peut sembler contre-intuitive et immorale, tant la culture judéo-chrétienne occupait (et occupe toujours) une grande place dans nos sociétés, notamment sur la notion de sacrifice et donc de pauvreté. La place de l'imaginaire joue alors encore un grand rôle dans la qualité de l'engagement des individus dans le système capitaliste. L'esprit de ce système, défini comme « *l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme* », incorpore une dimension morale pour sa survie (Boltanski et Chiapello 2011). Il met en lumière des critères de justice, et pose ses propres contradictions pour rassurer les individus et les conforter dans leur nature humaine. Ainsi, les individus existent en dehors du capitalisme, ils sont satiables, là où le capitalisme ne l'est pas. Puisqu'ils ne sont pas le capitalisme, ils ne sont pas tous ces côtés inhumains. Ainsi, cela contribue à justifier le fait de pouvoir continuer à vivre dans ce système.

Par ailleurs, à l'heure actuelle, nous avons la capacité de créer des choses réelles que notre imagination n'a pas la capacité d'atteindre. « [Les inégalités] sont tellement nombreuses et profondes qu'on a peine à les imaginer : face à l'espérance de vie, face à la santé, face aux handicaps, face à l'éducation, face au travail, face à l'argent, face au pouvoir d'agir sur la vie... ». <sup>11</sup> Nous sommes confrontées à des situations qui sont de nature « surliminale » par opposition à subliminale, elles sont trop grosses pour être perçues et assimilées par notre conscience. Il est par exemple impossible de se représenter la douleur de la chute de l'ensemble de la biodiversité, alors que son déclin est vertigineux. Nous sommes devenu·es des « *utopistes inversé·es* », lorsque les utopistes d'autrefois concevaient un monde qu'ils ne pouvaient fabriquer, nous avons désormais fabriqué un monde qu'il nous est impossible de se représenter. Il y a alors un « *décalage prométhéen* » entre notre faculté de fabrication et notre faculté d'imagination. (Anders, 1956) De ce fait, bien qu'ayant conscience des déboires de la société capitaliste, il peut être compliqué de se les représenter réellement. Ainsi, cela peut développer une passivité des individus, au détriment de l'hostilité qu'ils pourraient lui porter. Cette hostilité pouvant être considéré comme l'un des moteurs initiaux du changement. Par ailleurs, nous sommes tellement dans l'engrenage de ces mécanismes que nous n'arrivons plus à en sortir, ou même, à en considérer un autre : « *le problème est d'inventer une nouvelle vision des choses, c'est pourquoi il ne faut pas changer d'abord les choses, mais bien les yeux* » <sup>12</sup>.

Ainsi, au fil des siècles, l'imaginaire du capitalisme a largement été intégré par les membres de la société, qu'on y adhère pleinement, que l'on soit sceptique à son égard, ou qu'on lui soit hostile. Peu importe notre relation à celui-ci, il est forcément pris en compte dans nos pensées et actions. Néanmoins, toutes et tous n'adhèrent pas aux valeurs qu'ils et elles portent et souhaitent sortir de ce système. En effet, de par son insatiable volonté d'expansion, le capitalisme rentre directement en opposition avec la finitude des écosystèmes naturels et la satiété de la nature humaine. Ainsi, la contestation de l'imaginaire capitaliste peut être considérée comme étape nécessaire au changement pour mieux (re)construire de nouveaux imaginaires, plus durables à l'avenir.

---

<sup>11</sup> Ibid, p.10

<sup>12</sup> Correspondance du 11/11/1971 entre Blanquet et Gébé, in *L'An 01*.

## 1.2 La mise en évidence des limites écologiques et sociales de l'imaginaire dominant par sa contestation

De par sa création destructrice du vivant, et ne vivant que pour lui-même, l'esprit du capitalisme vient se construire en opposition aux autres modèles de sociétés. Les autres modèles de société se construisent alors à leur tour en opposition au capitalisme, faisant de lui une base dont il faut aller à l'encontre. Cela vient donner une nouvelle force au capitalisme de construire un système qui le considère comme ennemi : anticapitaliste ; plutôt qu'un système s'en affranchissant : a-capitaliste. En effet, son influence se diffuse sur l'ensemble des économies : marchande, publique ou sociale. De fait, touchant toutes les strates de la société, et évoluant au fil des siècles, le capitalisme a engendré des contestations à son égard sans précédent. Ces contestations se situant dans différentes sphères, elles peuvent prendre différentes formes. Mettant en avant le point de vue social, écologique, ou les deux simultanément, ces contestations ouvrent alors le champ d'un autre monde possible. Cependant, nous verrons ici à la fois des actions de contestation, mais également leurs conséquences et effets sur l'imaginaire capitaliste.

*"Le capitalisme a suscité tout au long de son histoire multimillénaire des mouvements de contestation. Parmi ceux-ci, le mouvement inspiré par l'œuvre de Marx a été dominant au cours du XXe siècle. Mais il en est un autre, largement méconnu, qui puise dans les expériences sociales contestataires prémarxistes - comme le courant associationniste de 1848 - et dans les œuvres de penseurs utopistes - comme Fourier, Owen, King, Saint-Simon ou Proudhon - et qui s'est poursuivi jusqu'à aujourd'hui".<sup>13</sup>*

Tout d'abord, « une économie structurée autour de la maxime "croître ou mourir" doit nécessairement prendre le monde naturel comme adversaire et semer la ruine écologique dans le sillage de sa progression constante à travers la biosphère. » (Bookchin, 1989) En d'autres termes, d'un point de vue écologique, l'imaginaire du capitalisme est une aberration. Il se construit et se développe inexorablement en opposition à des écosystèmes naturels qui sont limités. Ces écosystèmes sont pourtant nécessaires à l'alimentation du capitalisme, car ils en produisent les ressources que ce dernier utilise. De ce fait, l'issue du combat de ces deux adversaires ne peut être que la mort. La fin de l'un ou de l'autre est inéluctable. Cependant, les conséquences qui découlent de chacune des fins sont légèrement différentes. D'un côté,

---

<sup>13</sup> Draperi J.-F., op cit. pp.23-24

l'épuisement total des ressources naturelles, avec les effets systémiques qu'elles développent, entraînera la mort du capitalisme, car celui-ci en dépend. De l'autre côté, la mort du capitalisme entraînera un effondrement de notre société comme elle l'a déjà vécue, mais les écosystèmes naturels auront une chance accrue de survie. Ainsi, on voit déjà l'incompatibilité de ces 2 systèmes. La tentation à l'excès ou à la démesure que la civilisation grecque définissait par *l'hybris*, vient bouleverser l'équilibre du monde. Une autolimitation consciente et choisie semble alors être un des seuls chemins possibles pour éviter cela.

Au-delà de l'aspect écologique, il y a également l'aspect social. Nous avons déjà évoqué précédemment des courants marxistes ou socialistes. Là où le premier se construit en totale opposition au capitalisme, le second tente de l'amender pour le rendre plus supportable. Bien que ces deux mouvements se focalisent sur l'aspect social, les thématiques environnementales et sociales sont intimement liées. L'une des contestations de l'imaginaire capitaliste en liant ces thématiques peut être matérialisée par *l'économie du donut* (Raworth, 2018). En menant ses recherches avec Oxfam Grande-Bretagne, Raworth en est parvenue à poser des questions de choix politiques pour une société plus humaine et durable. Elle propose de se situer entre un plancher social et un plafond environnemental. Le plancher social constitue le minimum à atteindre pour l'épanouissement de chacun·e (comprenant des facteurs d'alimentation, de santé, d'éducation, d'égalité des genres, d'équité sociale, d'énergie, d'accès à un travail et de revenu digne, de démocratie, de résilience). Là où le plafond environnemental contient les limites à ne pas dépasser pour ne pas exercer une pression trop grande notre planète (comprenant les changements climatiques, l'utilisation de l'eau douce, la perturbation du cycle de l'azote et du phosphore, l'acidification des océans, la pollution chimique, la charge atmosphérique en aérosols, l'appauvrissement de l'ozone, l'appauvrissement de la biodiversité, et les changements d'occupation du sol). A l'heure actuelle, les limites franchies se succèdent aussi bien sur le plan social, qu'écologique. Ces mises en évidence de problématiques inhérentes au capitalisme notamment celle de croissance infinie sont importantes pour tirer la sonnette d'alarme. Cependant, pointer du doigt ces problèmes est une action nécessaire mais pas suffisante. Il suffit de voir les multiples annonces effectuées depuis des décennies à ce sujet, les prédictions du GIEC toujours plus inquiétantes pour observer que le changement n'est pas encore effectif.

De plus, il y a « *à peine besoin d'ajouter que le monde dit socialiste, orienté vers la croissance, bureaucratique et extrêmement stratifié, n'a offert aucune solution de rechange au libéralisme* » (Bookchin, 1989). Certains mouvements politiques proposent de nouveaux

modèles, qui n'ont de nouveau que le nom. En l'état actuel des choses, une poursuite de la croissance même raisonnée semble aller dans le mur. Certaines remettent alors en cause une facette du capitalisme pour en panser les maux, et non pas résoudre les problèmes à la base. Ce faisant, cela ne vient pas induire un changement drastique, mais simplement rendre ce capitalisme plus supportable et donc son esprit plus légitime. A mesure que le capitalisme occupait une place de plus en plus importante, des contestations majeures de celui-ci permirent de grandes avancées sociales, mais également de fortes répressions... Dans tous les cas, le capitalisme survit. On pourra par exemple parler d'une nouvelle forme de capitalisme qui agit « en faveur » de l'environnement : le capitalisme vert.

Ainsi, il faut pouvoir émanciper les individus de cette prison sociale et biocide. En effet, lorsque la société impose aux personnes qui la composent des sacrifices bien supérieurs aux bienfaits qu'elle leur propose, on ne peut plus qualifier cette société d'humaine, et si elle se maintient ça ne peut être qu'au détriment de la liberté des personnes qui la composent (Bernanos, 1947). En outre, des voix doivent s'élever pour amener les citoyen·es à sortir de cette léthargie, et cela ne doit pas toujours s'effectuer par des moyens « formellement pacifiques ». *« Les voix libératrices ne sont pas les voix apaisantes, les voix rassurantes. Elles ne se contentent pas de nous inviter à attendre l'avenir comme on attend le train. L'avenir est quelque chose qui se surmonte. On ne subit pas l'avenir, on le fait »* (Bernanos, 1953). C'est pourquoi, les actions de désobéissance civile menées par plusieurs organisations telles qu'Extinction Rebellion, ou encore plus récemment Les Soulèvements de la Terre, sont nécessaires pour mettre en évidence les déboires actuels de la société capitaliste.

En outre, les critiques menées à l'encontre du capitalisme sont également facteur de transformation et de restructuration de ce dernier pour le rendre plus acceptable. Comme évoqué précédemment, étant basé sur des moyens « formellement pacifiques », si le capitalisme fait face à des critiques, il pourra adopter plusieurs stratégies pour y répondre. Il pourra alors en entendre les raisons et tenter de s'améliorer en ce sens. Il pourra aussi tout simplement ignorer ces critiques, si elles ne sont pas assez audibles et visibles par l'ensemble de la société. Il pourra également condamner ces critiques dans le cas où elles paraîtraient trop violentes par rapport à son mode d'action qu'il décrit comme pacifique (bien qu'en réalité, le modèle capitaliste fait part d'une extrême violence). *« Parce que la critique permet au capitalisme de se doter d'un esprit qui, on l'a vu, est nécessaire à l'engagement des personnes dans le processus de fabrication du profit, elle sert indirectement le capitalisme et est un des instruments de sa capacité à durer, ce qui pose d'ailleurs à la critique des problèmes redoutables puisqu'elle est*



*facilement placée dans l'alternative d'être soit ignorée (et donc inutile), soit récupérée* »<sup>14</sup>. On peut par exemple prendre le discrédit jeté sur les militant·es présent·es le 25 mars 2023 à Sainte-Soline contre les projets de méga-bassines<sup>15</sup>. Galvanisant des milliers de militant·es et une forte présence policière, l'évènement fut marqué par son extrême violence lors des affrontements entre les deux groupes. Au-delà d'une répression étatique extrêmement violente, les militant·es ont été qualifiés « d'écoterroristes » par le Ministre de l'intérieur. La violence extrême de cet évènement a eu un écho médiatique important. Ce faisant, le discrédit fut porté par de nombreux médias et personnalités publiques à l'encontre de l'organisation, tandis qu'en même temps, s'élevait une grande vague de soutien à son égard. Le simple fait d'avoir des retombées médiatiques de cette ampleur permet de rendre visibles ces combats, et les possibilités de victoire qui en découlent. Ainsi, que l'on soit pour ou contre, ce type d'action dénonçant les pratiques mortifères du capitalisme ne laissent pas indifférent et permettent une éventuelle mise en action des individus.

L'information et la connaissance contribuent à la mise en action. La communication de nouvelles alarmantes sont malheureusement nécessaires. Bien que cela pourrait amener le désespéré à figé ses aspirations militantes, la pratique de discours catastrophiste n'oblige pas à l'être en actes, mais plutôt à s'y préparer. Jean Chesnaux, animant le groupe de travail d'Attac<sup>16</sup> « Écologie et société » déclarait déjà ceci le 24 mars 2007 lors d'un séminaire sur « les mouvements sociaux confrontés à la crise écologique » :

*« Souligner que nous vivons un moment de tous les dangers ce n'est pas céder à la panique. C'est affronter les exigences de ce qu'un intervenant a appelé ce matin la transition écologique. C'est-à-dire l'entrée dans une ère historique où le destin même de l'humanité dépend de son aptitude à préserver les conditions écologiques de son existence. C'est pour affronter ce moment singulier qu'il nous faut élargir notre culture politique à de nouveaux outils conceptuels et de nouveaux indicateurs, devenir familiers avec de nouveaux types de dossiers et encore élaborer un nouvel imaginaire. »*

---

<sup>14</sup> Boltanski L., et Chiapello E., op.cit, p.651

<sup>15</sup> Les mégabassines sont des gigantesques réservoirs d'eau à ciel ouvert. Contribuant d'une part à la privatisation d'un bien commun qu'est l'eau, elles sont mises au profits de l'agriculture intensive et productiviste. Le fait qu'elles soient à ciel ouvert, en fait d'ailleurs une aberration écologique au vu de l'évaporation de l'eau qu'elle contient, et cela amplifiée par les hautes températures causées par les effets du dérèglement climatique.

<sup>16</sup> Attac (Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne) est une association qui milite pour la justice fiscale, sociale et écologique, et conteste le pouvoir pris par la finance sur les peuples et la nature.

Par ailleurs, la mise en action engendre avec elle, une formation accrue aux thématiques dans lesquelles nous agissons. Il existe une multitude de modes d'actions de résistance face à l'expansion capitaliste et écocide. La revue écologiste S!lence a d'ailleurs répertorié une cinquantaine d'actions de résistance dans son affiche *L'écologie en 50 victoires* (Annexe 2). Allant de la ZAD de Notre-Dame-des-Landes contre le projet d'Aéroport du Grand Ouest, à la préservation d'arrêts de petites gares en Bretagne par des mobilisations citoyennes, ou encore la mobilisation au Larzac pour aider les paysan·nes à conserver leurs terres face à l'expansion de terrains militaires, et bien d'autres encore. Les modes d'actions sont divers, leur visibilité est importante pour rendre compte des actes de résistance et surtout des victoires qui en découlent. Leur utilisation est nécessaire pour conserver au maximum ce qui peut l'être.

Ainsi, nous observons que l'imaginaire capitaliste est en contradiction avec les enjeux écologiques et sociaux. Son insatiable appétit vient mettre en danger les écosystèmes naturels et les besoins vitaux humains. En menant ce qui le nourrit à leur déclin, le capitalisme va s'autodétruire et provoquer un effondrement. Pour que cette sobriété future soit choisie plutôt que subie, pour s'y préparer au mieux et s'y adapter, des voix s'élèvent contre l'imaginaire capitaliste. Alors, des ressentis, dont des contestations émergent de toute part à son égard. D'une part, en agissant, elles alimentent le capitalisme qui se sert d'elles pour s'améliorer, se transformer, se rendre plus légitime et acceptable aux yeux de la société. D'autre part, elles permettent cependant, de mettre en lumière ses déboires pour faire émerger la possibilité d'un autre monde. En agissant, elles empêchent dans l'immédiat son expansion démesurée, et permettent d'ouvrir les yeux de bon nombre de citoyen·nes et favoriser leur passage à l'action à l'avenir.

Pour conclure sur cette première partie, on peut voir que l'imaginaire collectif institué qu'est le capitalisme occupe une place majeure dans nos sociétés et est issu d'un contexte socio-historique, culturel et spatial. Que notre capacité d'action lui est subordonné et que notre imaginaire global est limité par ce dernier. Il paraît même si grand que paradoxalement, bien que nourrissant nos imaginaires, il est difficile de le concevoir dans sa globalité tant celui-ci est gargantuesque. L'indifférence qu'il engendre à première vue, peut alors être ponctuée d'adhésion pour tous les bienfaits qu'il peut apporter, ou d'hostilité vu toutes les injustices qu'il produit. Ainsi, les contestations à son égard viennent le renforcer, l'amènent à se transformer

pour se légitimer davantage et assurer sa continuité dans le temps. Des modèles en opposition se construisent, mais en étant omniprésent et justifié, l'imaginaire capitaliste se consolide d'autant plus. C'est pourquoi pour mieux être en capacité de lutter contre cet imaginaire collectif mortifère pour la transition écologique et solidaire, en dénoncer ces méfaits est nécessaire mais pas suffisant. Des actes de résistance doivent être menés pour éviter son expansion, mais se battre perpétuellement à reculons ne pourra pas aboutir à une victoire. Il faut désormais construire et proposer de nouveaux imaginaires qui pourront s'inscrire de manière aussi durable dans le temps et absorber leurs critiques. Il faut alors (re)construire un horizon écologique et solidaire vers lequel on tend ensemble. « *Rendre possible un autre monde exige de passer par la contestation de l'économie dominante à la construction d'une économie alternative* ». <sup>17</sup> Les associations articulant une adhésion volontaire au projet, une capacité d'innovation et une grande flexibilité seront alors des forces motrices clés pour nourrir de nouveaux imaginaires en faveur de la transition écologique et solidaire.

---

<sup>17</sup> Draperi J.-F., op cit. p.7

## 2. La (re)construction permanente d'un nouvel imaginaire associatif cohérent et positif pour la transition

En ayant pris conscience de l'impact des imaginaires collectifs institués et d'avoir procédé à leur déconstruction partielle ou totale, l'étape suivante semble alors d'être la construction ou même la reconstruction d'une identité associative claire et de définir un horizon commun vers lequel l'organisation souhaite tendre et ainsi en faire bénéficier la société. Dans ce processus, il faut alors poser les bases solides de la structure, pour ensuite pouvoir maintenir une vision cohérente au sein de ses membres, et ainsi pouvoir assurer la continuité de l'imaginaire prôné à travers le temps. Le choix de se tourner vers le modèle associatif pour cette construction permet de solliciter l'engagement des individus, de bénéficier de sa capacité d'innovation et de sa flexibilité. L'utopie portée par les associations est alors un chemin à suivre et non pas un but en soi. Néanmoins, bien que les associations ne soient pas des entreprises comme les autres, comme les autres elles sont des entreprises, et doivent faire face à de multiples problématiques qui ne leur sont pas propres. Dans cette partie, couplé à la littérature, nous utiliserons le matériel issu d'entretiens menés auprès d'associations afin de mieux comprendre les pratiques associatives pour construire un imaginaire interne à la structure cohérent et positif pour la transition écologique et solidaire.

### 2.1 La définition claire et solide d'un horizon vers lequel la structure veut tendre

Tout d'abord, il est important de préciser que, de par son caractère imaginaire, on pourrait avoir tendance à uniquement se diriger vers des utopies « à portée de main », de peur de ne jamais atteindre les rêves trop grands. Néanmoins, le caractère inatteignable de l'utopie lui est inhérent, le voyage pour l'atteindre est le véritable but. On pourrait alors revoir notre définition et définir l'utopie non pas comme ce qui est irréalisable mais ce qui est irréalisé. De ce fait, tout en posant des étapes intermédiaires pour l'atteindre, il est préférable de voir les choses en grand : « *L'utopie ça réduit à la cuisson, c'est pourquoi il en faut énormément au départ.* »<sup>18</sup> Ici, nous verrons donc les bases initiales des pratiques associatives pour la (re)formation d'un projet associatif, de création d'identité solide et de définition d'horizon vers lequel on souhaite tendre. Pour ce faire, nous verrons le caractère innovant de ce milieu, puis

---

<sup>18</sup> Gébé, op. cit., 25-05-1970.

nous observerons l'importance de garder une cohérence globale dans son identité pour être acteur de changement, ainsi que la nécessité de porter un discours positif comme moteur créatif d'imaginaires fertiles pour la transition.

Avant toute chose, il est important de souligner que le milieu associatif tout comme les autres secteurs, est assujéti aux contraintes imaginaires de la société, et notamment celle de l'imaginaire institué. Néanmoins, ce secteur s'en émancipe et tend à être l'un des champs les plus en cohérence avec des valeurs humanistes et écologistes. Drucker pose d'ailleurs que : *« c'est dans le secteur social que l'on rencontre le maximum d'innovations, de succès à remplir les besoins qu'exprime l'homme et ce que nous saurons faire de ce secteur déterminera la santé, la qualité et la performance de notre société du vingt-et-unième siècle »* (Drucker, 2001). En ne répondant pas aux mêmes normes que le secteur marchand classique, le milieu associatif dispose d'une marge de manœuvre dans l'expérimentation de nouvelles pratiques pour atteindre son but social. Une association ne peut pas se construire seule, elle est une aventure collective de par l'essence même de son nom, ou encore, par la définition qu'en donne la loi : *« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices [...] »*<sup>19</sup> Partant de ce principe, la dimension collective intégrant un but autre que la simple recherche de profits s'inscrit à la marge de l'imaginaire classique.

En outre, les structures associatives peuvent faire preuve d'une grande capacité d'innovation. Par exemple, l'association Ancielia (*Encadré 1*), fut créée par une personne de 17 ans, désireuse de s'engager, mais n'ayant pas pu trouver de ressources pour être accompagnée. Découvrant la possibilité de lancer une initiative porteuse de sens en étant mineure, il n'en fallut pas plus pour initier sa création. Par ailleurs, toutes les structures interrogées ont changé de forme de différentes manières, mais toujours en direction des utopies qu'elles portent. Par exemple, **Ancielia** réalisait à ses débuts une banque d'émoticônes de figures écologistes de 9x9 pixels sur MSN. Comme l'explique son fondateur, cette banque était inutile mais pas insignifiante pour autant. Bien qu'elle ne fût pas utilisée, elle était porteuse de sens : elle avait pour but que les gens aient un support pour parler d'écologie. 17 ans plus tard, Ancielia suscite, motive et accompagne chaque personne qui souhaite s'engager pour la transition écologique et solidaire sur le territoire lyonnais. Ces engagements peuvent prendre la forme de bénévolat au

---

<sup>19</sup> Article 1 de la loi 1901 relative au contrat d'association.

sein de structures, de création d'une initiative pour la transition, ou d'action à mener auprès de ses proches pour impulser le changement autour de soi. A l'heure actuelle, elle est devenue l'une des figures majeures de la transition écologique et solidaire du milieu associatif lyonnais.

*Encadré 1 - Anciela : un phare de l'engagement écologique et solidaire sur le territoire lyonnais*

Anciela est une association qui suscite, encourage et accompagne les engagements et initiatives citoyennes en faveur d'une société écologique et solidaire à Lyon et ses alentours.

Pour ce faire la structure :

- Accueille et aiguille les personnes désireuses de s'engager à titre bénévole vers l'association qui correspond à leur engagement sur la Métropole lyonnaise.
- Accompagne gratuitement et sans sélection des porteurs et porteuses d'initiatives citoyennes, associatives et entrepreneuriales en faveur de la transition.
- Mobilise et outille les personnes souhaitant insuffler et diffuser des actions de mobilisation citoyenne auprès de leur entourage.

En parallèle, Anciela mène des actions d'informations de l'engagement sur la Métropole lyonnaise avec un guide répertoriant la quasi-totalité des initiatives sur le territoire et un magazine mensuel publiant l'actualité de l'écologie et de la solidarité à Lyon et ses alentours.

D'abord association étudiante créée en 2005, reposant exclusivement sur le bénévolat, Anciela compte désormais 8 personnes salariées appelées « *les permanent-es* ». L'association a recours durant au moins 8 mois de l'année à des volontaires en service civiques (de 6 à 8 / an). Elle sollicite également des stagiaires sur des périodes de 2 mois et des personnes en alternance (de 1 à 2 / an).

Par ailleurs, l'association compte aux alentours de 150 bénévoles investies.

Un autre exemple est l'association ***On The Green Road*** (Encadré 2). A l'origine, cette structure recueillait des fonds pour que 2 cousins puissent effectuer un tour du monde à vélo tout en réalisant un documentaire sur des initiatives écologiques inspirantes rencontrées sur la route. Après avoir eu comme fonction d'héberger les fonds initiaux, elle a été le support pour la diffusion du documentaire qui s'en est suivi. Désormais, forte de son expérience, elle accompagne des personnes désireuses d'expérimenter un voyage écologique porteur de sens. En plus de cet accompagnement, l'association forme à la création médiatique. Ainsi, leur communauté « *de l'Explor'action* » peut partager son expérience, dans un but global de diffuser de nouveaux imaginaires autour du voyage : le Voyage à Impact Positif. Le co-fondateur et actuel président me confia qu'avec l'essor du documentaire, la suite logique de la structure aurait dû être de continuer dans une carrière de réalisation de films. La reconnaissance étant là,

trouver des moyens de financements pour de nouvelles réalisations serait plus simple. Néanmoins, la marge d'action pour porter l'utopie de l'association aurait été réduite : « *Bah pour moi, vraiment l'approche c'est de démultiplier l'action* »<sup>20</sup>. Étant sûrement l'une des seules structures en France, voire dans le monde à proposer un tel service, On The Green Road répond à un réel besoin tout en nourrissant de nouveaux imaginaires. Elle permet la diffusion de pratiques à l'échelle internationale pour penser de manière globale, et s'en sert comme moteur d'action pour agir localement. D'ailleurs, elle va désormais créer sa propre école du voyage engagé.

*Encadré 2 – On The Green Road : le voyage comme transition personnelle, son partage comme transition du monde*

**On The Green Road** est une association visant à sensibiliser à la transition écologique et solidaire par le biais du journalisme de solutions, du média citoyen et du voyage engagé. En d'autres termes, elle accompagne des personnes souhaitant réaliser un voyage porteur de sens à le faire de manière plus écologique et forme celles-ci à la création de médias, afin qu'elles puissent partager leurs expériences. Le recours au journalisme de solutions privilégie la mise en évidence d'initiatives inspirantes afin d'encourager la mise en action.

D'autre part, la structure participe à la diffusion des médias créés sur le territoire lyonnais. Elle a même mis en place des programmes spécifiques envers des publics éloignés de ces thématiques tels que les étudiant·es, les personnes âgées ou encore les jeunes de Quartiers Politiques de la Ville (QPV).

A l'origine, l'association fut créée en 2011 pour recueillir les fonds servant à financer la réalisation d'un documentaire à la rencontre d'initiatives inspirantes lors d'un tour du monde à vélo. Désormais forte de son expérience, elle accompagne à son tour, toute personne souhaitant s'adonner au même exercice. On The Green Road est passée par le statut d'association étudiante, mais ne l'est plus aujourd'hui. Elle compte 3 salariées, a recours à des volontaires en service civique (environ 8 / an), comporte 3 personnes en alternance et sollicite des stagiaires chaque année. En outre, l'association mobilise 50 bénévoles investi·es.

Par ailleurs, elle s'inspire des principes des cercles sociocratiques et de l'holocratie concernant sa gouvernance.

On peut également parler d'innovation pour la structure des Graines Electroniques (*Encadré 3*). Initialement créée sous la forme d'un festival mêlant musique électronique et écologie, l'association a progressivement occupé une place de plus en plus reconnue sur la scène lyonnaise. Identifiée par l'industrie des festivals comme acteur écologique du milieu, son but premier est de sensibiliser à l'écologie en mêlant fête et culture. Ce faisant l'association est une porte d'entrée à la transition pour un grand nombre de personnes non sensibilisées aux enjeux écologiques et sociaux. Par la fête et la culture, les Graines Electroniques diffusent un imaginaire positif vers lequel tendre. Par ailleurs, en organisant des événements culturels, ses membres co-fondateur·ices à plein temps bénéficient du statut d'intermittence. Véritable

<sup>20</sup> Issu de l'entretien avec Roméo\*, co-fondateur et actuel président d'On The Green Road.

aubaine pour l'association, ce statut permet à ses 2 salarié·es de pouvoir assurer leurs missions au sein de l'association toute l'année, malgré des rentrées d'argent présentes seulement à certains moments de l'année.

*Encadré 3 – Les Graines Electroniques : à la croisée des sphères écologistes et de la fête*

L'association Graines Electroniques vise à utiliser la musique électronique comme vecteur d'engagement en faveur de la transition écologique. A l'occasion de leur volontariat en service civique d'initiative au sein de la structure *Osons Ici et Maintenant*, 2 VSC ont créé en 2019, un projet de festival éco-responsable : **Les Graines Electroniques**. Le temps d'un weekend, l'idée est d'avoir une programmation musicale locale, émergente et paritaire, combinée à une programmation environnementale composée d'associations et de collectifs du réseau lyonnais pour sensibiliser aux questions socio-environnementales.

En plus de leur festival, l'association organise divers événements mêlant culture, fête et écologie au cours de l'année. En parallèle, l'association est membre d'un réseau d'acteurs de l'évènementiel responsable sur le territoire lyonnais dans le but de diffuser des pratiques écologiques dans le secteur.

De par le statut culturel de l'association, ses 2 co-fondateur·ices bénéficient du statut d'intermittent·e du spectacle. L'association n'a que très peu recours aux stagiaires, elle en a sollicité 2 depuis peu. En outre, elle ne mobilise pas non plus de volontaires en service civique au sein de son équipe. Ainsi, l'association repose essentiellement sur le bénévolat.

Elle applique par ailleurs, les codes de l'holocratie concernant sa gouvernance.

Enfin, la Fresque des Nouveaux Récits (*Encadré 4*) était à la base un outil d'intelligence collective basé sur la compréhension de la réception de l'information. Sous le nom initial de Fresque de l'information, son fondateur est parti du constat que nous avons une diversité d'informations à notre disposition sans pour autant passer à l'action. Parti du même fonctionnement que la Fresque du climat, l'enjeu de l'outil est donc de sensibiliser à la compréhension des mécanismes d'intégration des imaginaires et de la capacité d'actions qui en découlent vis-à-vis de la question écologique. Simple outil à la base, la Fresque des Nouveaux récits s'est structurée en association pour être plus en capacité de répondre à leur raison d'être : faire émerger des futurs désirables grâce à l'imagination de nouveaux récits.

Ainsi, « articulant utopie écrite et utopie pratiquée, l'économie sociale recherche la cohérence entre le discours critique et l'action »<sup>21</sup>. Les associations, en créant une identité solide et en définissant l'horizon vers lequel elles souhaitent tendre, sont en capacité de se diriger vers leur but social. De manière innovante et devant se transformer au besoin, ces dernières se réinventent chaque jour d'une nouvelle manière, mais toujours pour répondre à la pierre angulaire qu'est leur identité. Or, pour construire cette identité, des personnes doivent

---

<sup>21</sup> Draperi, J.-F., op. cit., p.27



incarner le projet associatif. J'ai pu voir au fil de mes entretiens et de mes expériences que l'identité et la vision sur le long terme de l'association étaient surtout pensées par les personnes occupant des rôles de présidence et de représentation. Bien que personnages principaux pour cette mission de visionnaire, ce ne sont pas les seuls à incarner l'identité associative. Au fil du temps, des membres de l'association ont assimilé pleinement les valeurs de l'association et incarnent aussi le projet associatif. Si une association ne se construit pas d'identité solide, ou ne la maintient pas, sa survie pourra s'en remettre à des actes réactionnaires. « *Ces associations qui ont une identité fragile, avec des dirigeant-es qui ont une identité fragile, ça fait des associations qui sont assez vulnérables. Dès que quelque chose bouge à côté d'elles, elles se sentent attaquées... Quand t'as pas beaucoup d'identité, il te reste plus que ta mémoire* ». <sup>22</sup>

Certaines associations bien ancrées historiquement dans le milieu associatif, mais vieillissantes, commençaient à reprocher aux nouvelles associations dynamiques de ne « pas faire assez de place aux anciens ». D'une part, en appliquant ces pratiques, les agissements de ces associations ne s'enclenchent qu'en réaction de ce que les autres font. D'autre part, cela contribue également à créer des divisions internes au sein d'un mouvement écologistes qui agit pour une même cause.

#### *Encadré 4 – La Fresque des Nouveaux Récits : un changement de posture et d'imaginaire par la narration*

La **Fresque des Nouveaux Récits** est une association qui a pour raison d'être de faire émerger des futurs désirables grâce à l'imagination de nouveaux récits. Inspirée du modèle de *Fresque du climat*, l'association a comme principal outil un atelier de fresque séparé en 2 parties. La 1<sup>ère</sup> permet de comprendre les freins sociocognitifs à la transition, puis de prendre conscience de l'intérêt des nouveaux récits pour lever ces freins, pour enfin comprendre comment ces derniers influencent notre comportement et nos décisions. La 2<sup>ème</sup> partie consiste à rédiger en intelligence collective des histoires faisant évoluer plusieurs récits jugés obsolètes, dans le but de se projeter vers un avenir désirable et inspirant, compatible avec les limites planétaires.

L'outil de fresque a été créé en 2020, et s'est structuré en association en 2022. Elle ne comporte à l'heure actuelle qu'un seul salarié et repose essentiellement sur le bénévolat. Basée à Lyon à l'origine, l'association vise un fonctionnement décentralisé et agit dans toute la France, elle compte officiellement plus de 400 bénévoles animateur·ices de fresques.

Sa gouvernance s'est constituée de manière collégiale autour des personnes co-fondatrices de l'association et tend à s'ouvrir à de nouvelles personnes pleinement investies.

De plus, bien qu'une autolimitation semble nécessaire pour la préservation de l'humanité et de la planète, poser un discours moralisateur n'est pas la solution. L'une des coordinatrices générales et co-fondatrice d'Anciela me pose ce propos :

---

<sup>22</sup> Issu de l'entretien avec Martin D., co-fondateur et actuel président d'Anciela.

*« Je pense que finalement, aujourd'hui, c'est un peu une des difficultés du mouvement de transition écologique et solidaire, c'est qu'on a peu de discours collectifs sur où on pourrait aller. Et comme on n'a pas de projections... et encore moins de projections désirables... bah finalement la société a l'impression que la transition écologique et solidaire, c'est comme la vie d'aujourd'hui, mais avec des choses qu'on enlève. Sans la voiture, sans la viande, sans le voyage... Donc en gros, une sorte de réalité appauvrie. Et donc pour moi, tout l'enjeu aujourd'hui, c'est de dire mais comment on donne un horizon, qui est riche et peuplé de plein d'images, de plein de sensations positives qui amènent les personnes à être mues par ça ! »<sup>23</sup>*

Ainsi, j'ai pu observer que le recours à un ré-enchantement romantique est très présent dans les structures associatives. Non pas romantique dans le sens amoureux, mais plutôt d'émerveillement que nous avons perdu, en passant de l'âge enfant à l'âge adulte. A titre d'exemple, j'ai beaucoup constaté la pratique du jeu, des récits, et des métaphores notamment au sein d'On The Green Road, pour lutter contre ce que l'on pourrait décrire comme l'enlaidissement du monde. Ce faisant, ces pratiques aident à porter un nouveau regard sur ce qui nous entoure et à les considérer pleinement. Les mots ont d'ailleurs une place importante et leur poids est pesé à la lettre près. Entre autres, l'association se soustrait de l'appellation de « faire les pays / villes », qui s'inscrit dans une logique consommatrice telle une *to do list*. Elle lui préférera les propos de « vivre une expérience », pour être en capacité de la partager ensuite. En revanche, bien qu'engagée dans la lutte contre le dérèglement climatique, elle ne porte pourtant pas un discours d'interdiction brutale de l'avion. Elle passe plutôt par un discours positif et attirant sur des moyens de transport décarbonés, des destinations proches de chez nous. Elle sensibilise également à la prise en compte du temps que l'on devrait passer en fonction de notre moyen de transport utilisé et de la distance parcourue (permettant de visualiser son impact carbone). D'ailleurs, On The Green Road a réalisé une carte pour apporter un nouveau regard sur nos pratiques de voyages, nourrissant alors de nouveaux imaginaires. (Annexe 3).

La convivialité est également au centre des pratiques associatives, une des maximes d'On The Green Road est d'ailleurs « être sérieux sans se prendre au sérieux »<sup>24</sup>. Pour appuyer ces propos, concernant les Graines Electroniques, la convivialité est d'autant plus au centre de leurs pratiques, qu'elle est l'un des ingrédients essentiels à la réussite de leur festival : « on pense et on croit au fait que la transition écologique, ça doit être un mouvement qui doit être positif et à faire ensemble... et on pense que la culture et la fête sont des vecteurs indispensables, ou en tout cas hyper pertinents pour participer à la création d'un imaginaire collectif qui soit

---

<sup>23</sup> Issu de l'entretien avec Fanny, co-fondatrice et coordinatrice générale d'Anciela.

<sup>24</sup> Issu de l'entretien avec Siméon, co-fondateur et actuel président d'On The Green Road.

positif, autour de la question de transition. Et c'est pour ça qu'on utilise la fête, c'est aussi pour dire : "on peut être écolo, être festif, et être végétarien" »<sup>25</sup>. Si l'on prend leur expérience, les membres des Graines Electroniques mettent en exergue leur talent pour poser un cadre de bienveillance au sein de leur équipe bénévole. En instaurant ce cadre sécurisant, les confondateur·ices des Graines Electroniques répondent à la quête de lien de nombreux·euses bénévoles et limitent les potentiels risques pour leur équipe. Ainsi, indirectement, leur public se sent bien accueilli.

*« Les associations sont des espaces de fabrication de sens... parce qu'on fabrique des mots, on fabrique des actions, on fabrique des projets, on fabrique des solutions. C'est fatalement des endroits où les imaginaires se fabriquent le plus parce qu'on est particulièrement libres d'en fabriquer ».*<sup>26</sup>

Ainsi, on peut observer que le milieu associatif possède un caractère à la fois innovant, flexible et actif. Dans la construction, ou reconstruction de leur identité, les associations doivent poser des bases solides et cohérentes avec l'utopie écologique et solidaire qu'elle souhaite incarner. Sans quoi le risque de la passivité ou de l'action réactionnaire pourra mener à leur déclin. Vivant dans la gloire de leur passé, elles dépériront dans l'oubli face à une nouvelle vague d'associations dynamiques. En outre, l'usage d'un imaginaire positif est nécessaire pour emporter l'adhésion de chacun·e. Les discours moralisateurs auront plutôt tendance à bloquer la mise en mouvement des personnes. De plus, le rôle d'incarnation du projet associatif est d'autant plus important qu'il doit être en permanence renouvelé. En effet, après avoir posé la base de son identité et de sa vision, les associations doivent s'assurer de leur maintien sur les court et moyen termes.

## 2.2 Le maintien d'une identité et d'une vision cohérente dans les pratiques associatives internes

Même avec la meilleure volonté du monde et après avoir institué des bases saines, les structures associatives doivent faire face au maintien de leur fonctionnement interne dans le temps. A commencer par le court et le moyen terme. Il leur faut alors définir ce qu'elles sont prêtes à faire pour assurer leur survie sans créer de dissonance par rapport à leur identité et leur

---

<sup>25</sup> Issu de l'entretien avec Lindsay, co-fondateur et salariée en intermittence des Graines Electroniques.

<sup>26</sup> Issu de l'entretien avec Martin D., co-fondateur et actuel président d'Anciela.

vision. Des points de vigilance sont à émettre pour ne pas privilégier les moyens au détriment du but social. En créant une identité commune à laquelle chacune des personnes qui les compose peut s'identifier, les associations assurent une adhésion de leurs membres à leurs valeurs. D'une part, prendre soin de leurs différentes communautés internes quel que soit leur statut (bénévoles, salariés, stagiaires, VSC...) est un enjeu auquel elles doivent faire face. D'autre part, la vigilance vis-à-vis du sur-engagement de ses membres doit être accrue tant ces dernières remplissent un accomplissement de soi.

Comme évoqué précédemment, la construction d'une identité et d'un horizon propre à sa structure n'est pas suffisante. Il faut assurer sa pérennité dans le temps. Bien que les associations s'émancipent du modèle classique, elles répondent tout de même à des enjeux auxquels toutes les structures sont confrontées, notamment celles des pressions financières. La confrontation à ces problématiques peut alors émettre des préoccupations en termes de gestion de personnel, de rationalité ou encore d'efficience généralement associées aux entreprises traditionnelles ou aux organisations administratives. La reconnaissance du rôle des associations pourrait en fait, conduire à leur banalisation, en procédant à un phénomène qualifié par Di Maggio et Powell « *d'isomorphisme institutionnel* ». (DiMaggio et Powell, 1983) Cette dynamique tend alors à une homogénéisation des pratiques de toutes les structures qu'elles soient marchandes, publiques ou associatives. Or, comme vu plus haut, l'imaginaire dominant qui s'est diffusé dans tous les secteurs est l'imaginaire capitaliste. Ainsi, bien que voulant s'émanciper en créant de nouveaux imaginaires, les associations doivent une nouvelle fois faire face à l'esprit du capitalisme, et y répondre. Elles ont alors le choix de s'émanciper totalement des marchés, ou au contraire de les intégrer dans leur identité. S'en émanciper revient à acquérir une indépendance politique vis-à-vis des marchés publics ou privés, mais à devoir redoubler d'efforts pour alimenter ses financements propres. Il est important d'ajouter que cette émancipation des marchés publics et privés peut également entraîner une dépendance à l'apport financier de sa communauté. D'un autre côté, les associations peuvent répondre aux logiques de marchés publics notamment par la réponse à des appels à projets, mais elles devront le faire en ayant conscience de devoir se diriger progressivement vers une bureaucratisation et une professionnalisation de ses activités. Néanmoins, cela peut apporter des fonds supplémentaires pour recruter de nouvelles personnes au sein de l'organisme et augmenter la marge d'action de l'organisation. D'autre part, l'organisation peut choisir de se diriger vers des actions marchandes, mais elle sera limitée aussi bien par les lois de non-lucrativité qui encadrent ses

activités, que par la dissonance qui peut être entraînée par de tels choix. En fonction de la situation financière de l'association et de ses ambitions, les orientations stratégiques pourront ainsi varier. A la vue du sujet de ce mémoire, on pourrait avoir tendance à se diriger instinctivement vers l'émancipation de tout marché pour se concentrer sur sa raison sociale. Cependant, les ressources financières sont de véritables enjeux, notamment lorsqu'il faut rémunérer une équipe salariée. On peut alors être amené·e à considérer qu'un ensemble de décisions visant à conserver les valeurs de l'association sans aucun pas de côté, contribue à mettre en danger la survie de la structure. Or, une structure qui n'existe plus, même avec des valeurs, n'a plus de marge d'actions pour atteindre son objet social. Ainsi, on peut poser que si la structure a défini son identité et a identifié des marges de manœuvre acceptables lui permettant de rester cohérente, elle contribue à la continuité de son projet associatif.

Pour illustrer mon propos, lors de mes missions au sein de l'association On The Green Road, je coordonnais le programme Explorasmus existant par des financements publics et en partenariat avec l'association ESN Cosmo Lyon. Ce programme vise à sensibiliser les étudiant·es en mobilité internationale aux sujets écologiques, tels que la mobilité, l'alimentation, la biodiversité, ou encore la consommation. Concernant la mobilité, cela prenait la forme de voyages locaux pour les inciter à découvrir autrement le territoire qui les entoure et privilégier des modes de transports doux. Mais concernant les autres thématiques nous nous retrouvions par exemple à animer des ateliers de création d'éponge tawashis<sup>27</sup>. Bien que ces ateliers répondaient à une sensibilisation au zéro-déchet et rentraient dans l'éventail de thématiques que contient l'écologie, ils ne figuraient pas dans l'objet social initial d'OTGR. Ce genre de dérive est à prendre en compte, pour plusieurs raisons. D'une part, consacrer du temps à ces missions a entraîné une perte d'intérêt chez les membres de l'association en charge de ce programme. Et d'autre part, réaliser des activités bien différentes de l'identité de la structure vient la rendre illisible. Ces propos sont d'ailleurs ressortis lorsque j'ai interrogé le coordinateur général d'OTGR à ce sujet :

*« Pendant un moment, les gens nous disaient « vous êtes partout, vous faites tout ! » Et nous, on le prenait comme un compliment. C'est vrai, on existe, on est visible, ça veut dire qu'on est plus une toute petite asso avec uniquement des volontaires. Donc c'était chouette d'avoir cette phase-là. Et puis en fait, très vite, on s'est rendu compte que si on était partout, on prenait le risque d'être vraiment nulle part. Et puis à être partout aussi, on s'épuisait à vouloir*

---

<sup>27</sup> Le Tawashi est une technique japonaise visant à remplacer les éponges classiques par des éponges réutilisables faites soi-même, en utilisant des tissus dormants comme des anciennes chaussettes.

*être sur tous les fronts, plutôt que d'avoir une identité forte et centrale et que tous les gens nous connaissent pour ça. »* <sup>28</sup>

Si l'on doit prendre un exemple à l'extrême opposé, la Fresque des Nouveaux Récits a son outil d'animation comme partie intégrante de son identité, si bien qu'il est même en son nom. Elle est alors clairement identifiée dans ses actions, à la fois visible et lisible. La visibilité de nouvelles actions sera alors au second plan par rapport à l'outil de fresque qui agit comme une vitrine. Néanmoins, ces nouvelles actions peuvent alimenter l'identité de la structure.

Ensuite, la définition claire et précise du rôle de chacun·e selon ses statuts est à faire. Lors de l'ensemble de mes entretiens, j'ai pu identifier différentes choses. Tout d'abord, que dans ces jeunes structures il y a une tendance à ce que les personnes fondatrices de l'association s'assurent encore de la définition de la vision et l'identité de la structure de manière formelle ou informelle. Ici, la manière formelle est matérialisée par l'occupation d'un poste de présidence. De fait, l'une des responsabilités qui incombe à ce poste est d'orienter la vision stratégique. C'est le cas d'Anciela, d'On The Green Road et de la Fresque des Nouveaux Récits. Dans mes recherches, les Graines Electroniques représente le seul cas de figure où les cofondateur·ices sont hors du conseil d'administration, mais occupent tout de même une place primordiale dans la définition de l'identité, de la vision et de l'ambition de la structure. On peut alors émettre l'hypothèse qu'il y a un lien affectif très fort entre les créateur·ices et leur structure associative, mais nous aurons l'occasion d'en parler plus bas.

Ensuite, j'ai identifié le rôle de coordinateur général (ou de poste avec le plus de responsabilités dans l'association au sein de l'équipe salariée) comme une fonction de création effective du chemin allant vers l'utopie portée par l'association. La répartition des rôles est également identifiée directement par ses membres. Au sein d'On The Green Road, le coordinateur général s'exprimait à ce sujet : *« A mon avis, ce qui tient d'utopique dans l'association, ça tient à Siméon {président de l'association}... parce qu'il voit toujours très loin, il voit grand. Et moi, j'ai plutôt le rôle de ramener ses idées sur terre et de les rendre viables et lui dire : « bah en fait si on veut aller là, quel moyen on se donne ? C'est à quelle échéance ? Avec qui on le fait, et comment ? » Enfin le fameux QQQQCP... Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? »*.

A l'inverse, j'ai pu observer que la non-reconnaissance officielle de rôles au sein de la structure entraîne un jeu à sommes négatives pour ses membres. Notamment dans le cas d'une

---

<sup>28</sup> Issu de l'entretien avec Martin G., coordinateur général d'On The Green Road.

organisation horizontale, que l'on retrouve souvent dans le milieu associatif. La totalité des structures interrogées sont passées ou sont toujours dans ce mode d'organisation horizontale. Là où il n'y a pas encore de problèmes majeurs dans les structures les plus jeunes, que sont les Graines Electroniques et La Fresque des Nouveaux Récits, on a pu en voir les limites au sein d'Anciela et d'On The Green Road. La coordinatrice générale d'Anciela pose le problème : « *Ben y a des tensions qui sont apparues avec 2 collègues qui sont plus là aujourd'hui, mais... c'était notamment lié au manque de clarté sur l'organisation et aussi du déni de la nécessité de manager, qui allait quand même avec... l'horizontalité.* » Bien que l'horizontalité soit souvent très présente dans le milieu associatif, au fur et à mesure qu'une structure grandit, l'un des rôles des coordinateur·ices peut être de transformer la camaraderie militante en une relation managériale. A cela, il faut ajouter que les individus pouvaient se retrouver dans une sorte de dilemme du prisonnier. On peut traduire cette inégalité informelle par le fait que la personne qui devrait être en charge de la responsabilité n'a pas le titre pour le faire, et donc ne dispose pas de la légitimité qui va avec, tandis que les collègues peuvent se sentir coupables de ne pas fournir autant que la personne occupant une fonction de coordination, mais non désignée.

Par ailleurs, j'ai pu observer également une exploitation globale des personnes présentes dans le milieu associatif, et cela sous différentes formes. On peut alors questionner ses raisons lorsque ce secteur critique justement l'exploitation des salarié·es au sein du modèle classique. L'une des justifications que j'ai pu confirmer lors de mes entretiens était que le salariat associatif se situe entre travail et engagement (Cottin-Marx, 2021). Ainsi, il y a une tendance générale à ce que les associations oublient de mettre en pratique leurs valeurs lorsqu'il s'agit de leur propre équipe, et cela est un problème majeur. Cette image colle à la peau de nombreuses associations et est désormais partie intégrante de leur identité. Travailler pour une « cause » anime les individus, ils et elles sont prêt·es à effectuer des sacrifices pour se diriger vers l'horizon prôné. L'Institut Transition, organisme de formation à la transition professionnelle dans le secteur écologique et social, mise à pied par les co-fondateur·ices d'Anciela, a identifié 5 quêtes d'accomplissement qui animent les individus. Ici, c'est la quête d'utilité qui est sollicitée, elle cherche à sentir que les actions menées participent effectivement à rendre le monde meilleur. En sur-sollicitant la quête d'utilité, le risque pour les associations est de perdre leur cohérence globale et d'entrer en confrontation avec la quête de sens des individus, qui consiste à être en cohérence avec ses valeurs dans les actions et ses missions. Si les personnes quittent le secteur classique pour le secteur associatif, leur surprise peut être grande face aux conditions de travail qui se cachent derrière ce monde idéal. J'ai pu voir cela dans l'intégralité

de mes entretiens comme socialement accepté, par toutes et tous, peu importe leur statut (membre du conseil d'administration ou salarié·es), bien que chaque personne ait conscience de ce phénomène :

*« Alors encore une fois, toutes mes conditions de travail, je les ai acceptées hein ? Quand j'ai signé le contrat et ça me dérange pas... pour l'association de faire des sacrifices pour développer le projet ».* Damien, unique salarié et membre du Conseil d'Administration de la Fresque des Nouveaux Récits.

*« Je pense avoir fait beaucoup d'heures de travail, un peu trop... je pense. Parce que les journées sont quand même énormes. Et voilà, avec des réunions le soir, mais dû au fait, qu'on travaille avec des bénévoles et ça c'est quelque chose que j'ai accepté et intégré dans ma gestion du temps. »* Oriane, co-fondatrice et salariée en intermittence des Graines Electroniques.

*« On ne compte pas trop nos heures... Je pense qu'on est à un peu plus de 35h par semaine {rire}. Je pense qu'on est entre... ouais, 35h et 40h. »* Lindsay, co-fondateur et salariée en intermittence des Graines Electroniques.

*« Et puis après la dernière dimension, financière par contre, c'est là que le bât blesse encore un petit peu pour l'instant, mais c'est en amélioration. C'est que pendant très longtemps, moi le truc quand l'association s'est développée, j'ai mis la priorité sur le développement de l'association. Et me dire, bah moi en fait je ne suis pas rémunéré et ça me va parce qu'en fait je peux vivre avec pas grand-chose ! »* Siméon, co-fondateur et actuel président d'On The Green Road

*« Et puis il fallait construire tout le modèle économique, il fallait redéfinir un objectif, donc c'était comme entreprendre et créer une nouvelle structure. Et du coup, c'est un moment où on ne compte pas ses heures. C'est vraiment ça, c'est : je sais où je veux aller, je sais le temps que ça va me prendre... Bon bah j'y vais à fond et on soufflera quand on y sera ! Et en fait, on n'a jamais vraiment soufflé... » {rire}.* Martin G., coordinateur général d'On The Green Road.

*« On a un peu mieux structuré Anciela, où moi, j'étais moins permanent bénévole, parce qu'avant j'étais un peu comme pourrait l'être Roméo\* à On The Green Road. Je pense que tu peux à peu près te faire la même idée où j'étais à peu près sur tout, mobilisé sur à peu près tout, je vérifiais à peu près tout. »* Martin D.,\* co-fondateur et actuel président d'Anciela

*« Enfin clairement, je suis au four et au moulin tout le temps ! Mais là pour le coup, moi c'est un truc enfin, c'est quelque chose que j'aime ».* Fanny, co-fondatrice et coordinatrice générale d'Anciela



Je pense qu'il est important de rappeler que ces personnes ne sont nullement dans l'obligation de s'engager autant. Le caractère volontaire de leur engagement est pierre angulaire de ce phénomène. Cela peut alors permettre de mieux comprendre pourquoi ils et elles se sur-engagent, ils sont soumis à une réelle idéologie du dévouement, légitimant plus facilement leur travail gratuit (Zalzett L. et Fihn S., 2020). Le revers de la médaille de la flexibilité associative peut se traduire par l'auto-exploitation de ses membres au nom d'une cause. L'identité bien que propre à chaque individu peut alors fusionner avec celle de la structure. En faisant passer la structure au premier plan avant leur identité même, cela contribue une fois encore à cette auto-exploitation qui paraît légitime parce que volontaire.

Enfin, on peut ajouter que la restructuration de l'Etat Providence amène les associations à assurer des missions relevant du domaine public sans bénéficier des avantages que ce dernier possède. Il y a alors une disposition naturelle des individus à accepter des salaires plus bas que leurs qualifications, encore une fois au nom d'une cause et pour assurer la survie financière de la structure. Il est alors intéressant de nuancer qu'au sein des structures que j'ai rencontrées, on a conscience de ce phénomène et des actions sont mises en place pour limiter les effets pervers de ce mécanisme (par l'augmentation des salaires quand cela est possible, instauration d'un jour de repos de plus par mois, discuter avec un·e collègue pour l'inciter à récupérer ses heures...). Enfin, concernant le sujet de la faible rémunération, il est important que la structure explicite pourquoi elle le pratique. S'il s'agit d'une cohérence avec la conception d'imaginaire de sobriété volontaire, ou simple raison financière (bien que l'une puisse amener la « justification » de l'autre).

Par ailleurs, il existe des statuts soumis davantage à une situation de précarité que le salariat : le volontariat en service civique et le statut de stagiaire. Avec la disparition progressive des contrats aidés, les associations se sont concentrées grandement sur les programmes de volontariat en service civique. Programme permettant aux associations de bénéficier de « main-d'œuvre » à faible coût, c'est un moyen pour ces structures d'assurer leur mission sans trop engager leur santé financière. Elles accueillent alors des jeunes de 16 à 25 ans (allant jusqu'à 30 ans pour les personnes en situation de handicap) pour une mission allant de 6 mois à 1 an. Néanmoins, que reste-t-il de l'identité prônée par l'association lorsque la majeure partie de son équipe est composée de personnes inexpérimentées et de passage pour quelques mois dans la structure ? Une fois encore, ce phénomène n'est pas présent dans les jeunes organisations que sont les Fresque des Nouveaux Récits et les Graines Electroniques. Ces dernières justifient leur choix par la volonté de prodiguer un bon encadrement à leur volontaires, et ne sont pas en

capacité de le faire pour le moment. En parallèle, les volontaires en service civique occupent une grande place au sein d'On The Green Road et Anciela. OTGR a d'ailleurs commencé à se structurer autour de VSC. Ainsi, lors de mes missions au sein de la structure, les personnes en volontariat représentaient 57% des membres de l'équipe opérationnelle. Si on leur ajoute les personnes en alternance, la part des individus non permanents était de 78%. De nombreuses tensions ont pu émerger entre groupes de différents statuts au sein d'On The Green Road, notamment à cause du rapport de pouvoir instauré par les VSC. Sans leur travail, le fonctionnement de l'association en était largement ralenti. Il faut ajouter à cela, que le recours à des VSC vient mettre l'association dans une situation confortable qui lui permet de solliciter des personnes en quasi-permanence. Ce faisant, les structures ne sont pas incitées à susciter, accompagner et fidéliser leur communauté bénévole, car elles disposent de personnes qui ont l'avantage (pour la structure) d'être disponibles sur un temps donné, et subordonnées à l'organisation de manière informelle (elles ne le sont pas légalement).

Ainsi, nous avons pu observer qu'après avoir défini leur identité et leur vision, les associations sont sans cesse mises à l'épreuve pour être en capacité de les maintenir. L'obligation d'assurer leur survie les amène à faire des choix stratégiques. En ayant prévu ces cas de figure en amont, et en étant en capacité de justifier leurs actes, les structures associatives assurent une pérennité de leur identité et donc de l'utopie qu'elles portent. En outre, la définition d'un cadre clair et précis du rôle de chacun·e semble nécessaire quand une structure tend à se développer. Sinon, les zones grises peuvent être sources d'incompréhension et de discorde en interne. Enfin, les associations doivent être particulièrement vigilantes à l'état de leur communauté, et ce peu importe leur statut. En étant victimes d'une idéologie du sacrifice militant, les associations ont tendance à exploiter leurs membres, entraînant une réelle dissonance avec les valeurs originellement prônées pour s'émanciper du système classique. Il faut une fois encore, que celles-ci soient en capacité de répondre de leurs choix et leurs conséquences. La construction d'un imaginaire cohérent et son maintien doivent donc être appropriables par les membres qui la composent pour assurer une réelle continuité dans le temps long. Une transmission des compétences et des re-questionnements en interne sont alors nécessaires pour conserver l'essence de l'utopie de la structure tout en actualisant sa vision.

### 2.3 La continuité de l'imaginaire de la structure associative assurée sur le long terme

Assurer en permanence le maintien à court terme d'une structure entraînera au fil du temps un décalage majeur avec son époque. Et cela d'autant plus dans un monde où les informations circulent extrêmement vite et que les enjeux écologiques et sociaux à relever grandissent. Ainsi, il faut assurer la continuité de l'imaginaire originel dans le temps, tout en l'actualisant. Pour ce faire, il faut alors permettre des instances de transmission, de renforcement de pouvoir d'agir des individus en interne, de par une montée en responsabilités et en compétences de ses membres. En mettant en place des instances de délibération et de transition démocratique, les structures associatives seront en capacité de repenser et d'actualiser l'utopie qu'elles portent.

Nous avons pu observer à travers les époques des expérimentations d'un nouveau genre comme la Banque du Peuple de Proudhon, qui s'est assez vite effondrée. Ou encore le fonctionnement du phalanstère de Fourier, cité idéale et autosuffisante où les individus mettent à profit leurs compétences, en suivant un modèle coopératif au service de toutes et tous. L'industriel Godin donnera forme à cette utopie dès 1858 avec le Familistère de Guise aussi appelé le Palais Social. Contraction de phalanstère et famille, le Familistère désignent « *un établissement où plusieurs familles vivent en commun dans le système de Fourier, ou plus précisément : des familles, unies par des liens moraux et économiques et groupés en des habitations contiguës, qui apportent à la satisfaction de leurs besoins généraux le renfort et les bienfaits d'une organisation commune* ». <sup>29</sup> Véritable utopie mise sur pied, le projet perd peu à peu son caractère novateur avec la mort de son fondateur. Si l'incarnation d'une utopie par les (co-)fondateur·ices est importante pour la réalisation du projet, la transmission de leurs idées est nécessaire pour assurer la continuité du projet associatif.

L'une des questions que j'ai posées aux différentes personnes rencontrées lors des entretiens était la suivante : « Si tu quittais l'association du jour au lendemain, que se passerait-il ? » Cette question avait déjà été prise en considération par l'ensemble des structures. Nonobstant, elles ne sont pas toutes à la même étape de maturité, pour pouvoir y répondre. Par exemple, dans le cas des Graines Electroniques, l'association et sa vision se sont structurées autour de ses co-fondateur·ices. Oriane me confie que : « *Malgré le fait qu'on souhaite être en*

---

<sup>29</sup> Mac Say S., *Le Familistère de Guise – De Fourier à Godin*, 1928, p.9

*collectif au maximum, et que sans les autres nous ne sommes rien. Sans nous, je pense que c'est compliqué.* ». Ce constat est partagé par son homologue Lindsay : *« Je pense qu'aujourd'hui, si on part, l'association, elle tourne plus parce qu'on a encore trop des postes clés et qu'en fait avec Oriane on porte encore la vision vraiment de l'association »*. Pourtant, dès la 2<sup>ème</sup> année d'existence de la structure, la question de processus d'autonomisation des bénévoles vis-à-vis de l'association a été mise sur la table. Bien qu'il y ait une conscience de la problématique, si les personnes qui avaient structuré le projet disparaissent du jour au lendemain, la structure pourrait difficilement s'en remettre. Bien que non-confirmée, on peut ici poser l'hypothèse d'un lien entre la relation affective qu'ont les co-fondateur·ices du projet et la difficulté de passer la main.

La comparaison avec la Fresque des Nouveaux Récits est intéressante, car Damien pose sa remplaçabilité en tant que salarié comme un objectif : *« En gros, ça fait aujourd'hui 4-5 mois que je suis salarié de l'asso. Et justement mon but... c'est de faire en sorte le plus rapidement possible que je sois remplaçable »*. Bien que ça ne soit pas encore le cas, c'est l'une des ambitions de l'association. Le but à terme serait que les membres de l'équipe salariée puissent incarner le projet associatif, sans pour autant rendre dépendante la structure de leur présence. En parallèle, il m'indique que dès la structuration en association, des processus d'entrée et de sortie du Conseil d'Administration ont été posés. L'inscription dans les statuts de cette transition démocratique est alors une source légale permettant de la matérialiser et de la cristalliser progressivement. Ce faisant, ces processus limitent d'une part le facteur emprisonnant que peut constituer la présence au sein d'un CA, puisque des instances favorisent la liberté et la légitimité de chacun·e à être en capacité de le quitter. D'autre part, la légitimité et la liberté sont également préservées et accompagnées pour des personnes souhaitant y siéger. Ainsi, une désacralisation du rôle des membres du bureau et du CA peut alors favoriser la transmission des rôles. Par rapport aux Graines Electroniques, la structuration initiale plus collégiale et comportant plus de membres peut être un élément de réponse à cette fluidité de circulation des personnes dans le projet.

Au sein d'On The Green Road, la situation est sensiblement différente. L'association entrant dans une phase de maturité sa situation est plus stabilisée. La réponse du coordinateur général d'OTGR vis-à-vis des conséquences de son départ sur l'association est la suivante : *« Elle survivrait parce que je ne suis pas le seul pilier de cette association, au sens personne expérimentée et qui a la vision... Donc, à la fois avec du passé et du futur en tête. Mais c'est sûr que ça changerait beaucoup de choses, parce que par exemple pour de la saisie comptable, si je ne la fais pas, personne ne sait la faire »*. L'association n'éprouve plus une totale dépendance

à l'incarnation du projet associatif des membres salariés. Néanmoins, des transmissions de compétences sont à assurer pour faciliter aux mieux sa pérennité dans le temps. Le ressenti en va de même pour la création d'identité sans cesse renouvelée du côté de la présidence d'OTGR : « *Je pense qu'elle pourrait tenir quand même. Je t'aurais pas dit ça il y a 1-2, voire 3 ans. C'était justement un des objectifs, de structurer plus l'association pour qu'elle soit pas dépendante juste de moi en l'occurrence. De la personne qui a impulsé... de la présidence, quoi* ». Il soulève tout de même que : « *l'un des gros enjeux aujourd'hui, c'est aussi d'avoir une base bénévole beaucoup plus forte, pour qu'à un moment je puisse quitter la présidence et que ça pose pas de problème.* ». Nous reverrons plus bas l'importance du bénévolat.

Enfin, lors de mon enquête, Ancielia semble avoir le parcours le plus abouti face à ces questions. Concernant la vision, le président me répond : « *Est ce qu'elle tiendrait ? Oui sans aucun doute ! Parce qu'il y a suffisamment de personnes qui incarnent Ancielia pour qu'elle tienne. En fait, elles feront tenir Ancielia, c'est à dire conserveront Ancielia. C'est pas si facile dans une organisation déjà de fabriquer des personnes conservatrices Mais déjà conserver le message profond d'Ancielia, ça c'est déjà une première étape... ça on peut le faire* ». Il pose là quelque chose d'intéressant, qui est la conservation du message originel de la structure. Or, ici, l'association est en capacité de conserver ses valeurs malgré la disparition de sa personne fondatrice et qui en a occupé la présidence pendant l'entièreté de son existence. Néanmoins, il soulève alors une autre question qui est la capacité pour de nouvelles personnes d'innover et de redéfinir la vision sur le long terme. Au-delà du salariat, la coordinatrice générale ajoute : « *qu'il y aurait des choses qui subsisteraient à Ancielia parce qu'il y a d'autres personnes aussi qui seraient en capacité de prendre le relais. Donc, je pense qu'à Ancielia, ça a mis beaucoup de temps, mais il y a malgré tout une organisation qui existe vraiment en-dehors de nous. Même si on l'incarne, même si on a un rôle qui reste clé, parce qu'on a un projet associatif stabilisé et parce que surtout, on a des personnes pour le faire vivre* ». On peut alors supposer qu'il y a un lien entre l'ancienneté de la structure et sa capacité de fédérer des personnes incarnant pleinement le projet associatif quel que soit leur statut.

De plus, les associations disposent d'un facteur qui est également incarné dans leur identité collective : le bénévolat. Vivier principal de leur communauté, il est important pour les associations de motiver, accompagner et fidéliser leurs bénévoles pour assurer une continuité de leur projet dans le temps. Mais avant d'aller plus loin, revenons à la base. Le terme bénévolat vient du latin *benevolus* composé de *bene* signifiant bienveillant et de *volo* pouvant se traduire par : je veux. Ce terme a fait l'objet de recherches de la part de nombreux·euses chercheur·euses et institutions et bon nombre d'entre elles·eux ont tenté de lui donner une définition.

Connaissant quelques différences entre elles, mais surtout beaucoup de similitudes, une définition simple est donnée par le Conseil économique et social : « *est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* ». <sup>30</sup> Cette définition est facilement compréhensible mais pas assez précise pour bien appréhender toutes les dimensions hétérogènes que peut présenter le bénévolat. L'approche de Laurent Pujol vis-à-vis du bénévolat nous permet d'avoir une vision bien plus complète et multiple sur le sujet. Ce dernier nous explique que le bénévolat est constitué de 11 critères, dont 8 d'entre eux sont sur un continuum variable et que 3 d'entre eux sont binaires. En d'autres termes, les 8 premières modalités sont flexibles et supposent une souplesse, elles peuvent donc être nuancées. Tandis que la binarité des 3 derniers critères suppose que si cet aspect n'est pas respecté, nous ne nous trouvons pas dans le milieu bénévole. Tous ces critères exercent des relations les uns sur les autres et ne doivent pas être pris individuellement, mais dans leur ensemble (Pujol, 2009). Ainsi, les critères basés sur un continuum sont l'engagement, le service de l'intérêt général, l'exercice dans une organisation formelle reconnue par la loi, la non-concurrence avec un emploi rémunéré, l'éventualité de présence d'une barrière à l'entrée, le don de temps et de compétences, l'exercice en dehors du temps professionnel et l'exercice en dehors du temps familial. Tandis que les composantes binaires du bénévolat sont l'acte volontaire, la gratuité et la non-soumission à une subordination juridique.

Ici, l'acte volontaire est la composante qui nous intéresse particulièrement et qui est nourrie par la quête d'accomplissement des individus. Précédemment, nous avons déjà évoqué la quête de sens ainsi que la quête d'utilité animant les personnes, définies par l'Institut Transition. Nous ne reviendrons pas dessus ici. Cependant, il faut prendre en compte que la poursuite de ces quêtes contribue à l'engagement bénévole. Nous nous focaliserons ici sur la quête de lien, la quête de découverte et la quête d'aventure. Tout d'abord, la quête de lien correspond au besoin de nouer des liens positifs et enrichissants avec les autres. C'est pourquoi la convivialité est l'un des maîtres mots du monde associatif. Par exemple, l'expertise de convivialité des Graines Electroniques ne s'est pas obtenue par simple décision d'être convivial. Ses co-fondateur·ices ont instaurée lors des rencontres avec leurs nouvelles·aux bénévoles, un outil appelé « cadre d'engagement ». Cet outil est composé d'une partie *valeurs* (je rejoins les Graines Electroniques parce que...), une partie *apport personnel* (j'ai une expérience dans...), une partie *contrainte* (je ne suis pas disponible tel jour..) et une partie *éthique* (je ne reste pas

---

<sup>30</sup> Avis du Conseil économique et social du 24 février 1993

si...). Chaque personne présente lors de ces rencontres doit alors partager son cadre personnel issue de ces parties. Puis en confrontant les différents cadres, on s'assure que l'ensemble des participant·es est à l'aise avec les différents cadres posés, dans le but de prévenir toute forme de conflictualité au sein de l'équipe. C'est une première étape nécessaire pour la suite : l'entretien de cette convivialité. Pour ce faire, les Graines Electroniques mettent en place régulièrement des moments conviviaux pour leurs bénévoles pour conserver leur lien, cela peut prendre la forme « d'apéro », de weekend stratégique ou encore de temps informels. En répondant à cette quête de liens, les bénévoles sont incité·es à rester au sein de l'association.

Ensuite, on peut trouver la quête de découverte, elle implique de continuer à apprendre, de s'enrichir et de progresser dans ses missions. Ici, l'association Anciela nous parle de « parcours d'engagement ». Après avoir identifié des missions bénévoles cohérentes avec les différents programmes, il faut définir un parcours d'engagement faisant gagner les individus en compétences et en responsabilités au fil des expériences. Ce parcours d'engagement peut être visualisé sous forme d'escalier. Il est important d'ajouter que toutes les 1<sup>ères</sup> marches ne sont pas à la même hauteur selon les programmes, car certaines missions nécessitent plus que de la simple motivation. Ainsi, en accumulant de l'expérience, il y a une possibilité d'accéder à la marche supérieure. Là où l'amateurisme suffit à certains endroits, le professionnalisme est nécessaire à d'autres. Toutefois, il faut prendre en compte plusieurs choses. Tout d'abord, il doit y avoir un accompagnement des bénévoles dans leurs nouvelles missions. Si cela n'est pas fait, les projeter dans le grand bain sans outil adéquat peut les amener à faire face à l'échec et par la suite au découragement. Ensuite, il faut également faire attention à ne pas « poubelliser » un type de mission bénévole. Initialement identifié comme une porte d'entrée au bénévolat, mais sans perspective de montée en compétences, elle serait progressivement désertée pour se diriger vers d'autres programmes. Cela sera dévalorisant pour les personnes occupant pleinement cette mission et nuira à leur accomplissement personnel. Par ailleurs, organiser des formations à la philosophie de l'association est un bon moyen pour que les bénévoles soient en pleine capacité d'incarner le projet associatif de l'association.

En parallèle, la quête d'aventure est liée à ces parcours d'engagement. Elle consiste à avoir le sentiment de maîtriser son destin et de choisir réellement son chemin. Si l'on prend les parcours d'engagement, l'idée est de proposer en tant que membre expérimenté·e, à un·e bénévole que l'on estime prêt·e, à monter en compétences. Cette pratique aura un double effet positif. Elle permettra d'abord de valoriser le travail de la personne bénévole et créera un sentiment d'appartenance à la structure. Par la suite, cette reconnaissance impliquera davantage le bénévole dans ses missions à l'avenir. Tous les processus évoqués précédemment permettent

de renforcer la capacité d'action de la communauté bénévole et donc, l'impliquer davantage dans l'organisation. Ne reposant que sur son engagement volontaire, le bénévolat ne contient pas de problématiques monétaires comme ça peut être le cas pour l'équipe opérationnelle salariée. Ainsi, tous ces processus sont un moyen de conserver une incarnation des valeurs de l'association malgré les aléas économiques qu'elle traverse.

Enfin, pour se saisir au mieux de ces enjeux, il doit y avoir des espaces de communication institués et identifiés, pour que quiconque soit en capacité de s'exprimer sur le projet associatif. Le fondateur d'Anciela pose que : *« évidemment les règles sont importantes, c'est sur quoi on s'assoit. Mais sur quoi on s'assoit, ce n'est pas ce qui nous permet d'exister, c'est ce qui nous permet d'être sécurisés. C'est pourquoi désobéir est plus important qu'obéir, quand on n'est pas d'accord avec une règle. Par contre, ça implique un certain nombre de responsabilités vis-à-vis d'Anciela, notamment de le dire. »* Ainsi, les règles instituées permettent une sécurisation du projet, mais leur remise en question est nécessaire pour leur actualisation. Des espaces de discussions sont alors nécessaires pour permettre cette confrontation. J'ai notamment pu voir lors de mon expérience à On The Green Road, une volonté de libérer la parole des membres qui la composent. En effet, la structure a conscience qu'elle expérimente beaucoup et le moindre retour lui est bénéfique. En cadrant ces espaces d'échanges par des règles de bienveillance et des formations à la Communication Non Violente (CNV), ce qui découlera des discussions pourra être fertile à l'alimentation de l'utopie associative.

En bref, au travers de ces lignes, nous comprenons mieux l'intérêt de mettre en place des instances de transmission pour que de nouvelles personnes puissent s'emparer du projet associatif. En désacralisant les rôles de (co-)fondateur·ice, de présidence, de membre du Conseil d'Administration, ou encore de salarié·e, on facilite et légitime l'entrée et la sortie des personnes à ces fonctions. Le bénévolat est par ailleurs une force majeure du milieu associatif aussi bien dans son fonctionnement que dans l'assurance de sa pérennité. C'est pourquoi, il est vital d'adopter des pratiques afin de l'accueillir au mieux, de créer des liens forts, de le faire monter en compétences, et de créer des instances pour faciliter la prise de parole de celles et ceux qui souhaitent la prendre. La remise en question des règles instituée pourrait être vu comme de la défiance, quelque part elle l'est peut-être, mais ici, nous pouvons également la considérer comme une implication accrue dans le projet associatif et une volonté de le faire perdurer.



Pour conclure sur cette partie, la construction de nouveaux imaginaires pour la transition écologique et solidaire n'est pas une action finie, mais une utopie en soi. Sorte de chemin perpétuel, elle ne cesse de se réinventer au fil des étapes que composent sa création, son maintien et sa pérennité dans le temps. Chaque nouvelle étape amène son lot de problématiques auxquelles les associations doivent faire face pour conserver leur identité associative et agir pour l'utopie qu'elles portent. Même en voulant s'émanciper du modèle classique, les associations y sont confrontées en permanence. C'est pourquoi la déconstruction de l'imaginaire collectif institué est une étape importante, pour mieux affronter leurs propres contradictions lorsque de nouveaux horizons sont proposés. La construction de l'utopie associative pose les bases de la structure, sa conservation et sa reconstruction en sont le fonctionnement. Enfin, après avoir étudié les dynamiques internes aux structures associatives dans la construction d'imaginaires en faveur de la transition écologique et solidaire, il est temps d'analyser leurs pratiques de diffusion de ceux-ci vers l'extérieur.

### 3. La diffusion des imaginaires associatifs par une approche universaliste et le renforcement du pouvoir d’agir des individus

Après avoir déconstruit l’imaginaire institué et nourri un nouvel imaginaire associatif en regroupant des personnes autour d’une organisation, la diffusion des utopies créées est la clé pour enclencher un mouvement global de transition issu du monde associatif. En portant des imaginaires positifs, les associations rendent attractifs les horizons qu’elles portent. Pour arriver à toucher leurs futures bénéficiaires, usagères ou adhérentes, il existe une multitude de modes d’action. Cependant, le choix de me diriger vers des associations qui prônent et revendiquent de nouveaux imaginaires lors de mon enquête, m’amène à étudier des méthodes que je pourrais qualifier « d’universaliste », c’est-à-dire, d’accueil inconditionnel à toute personne qui souhaite agir. Cela traduit alors un éventail d’engagements possibles, plus ou moins forts. En ayant un discours axé sur le grand public, ces structures potentialisent des engagements en sommeil à un plus grand nombre de personnes. C’est pourquoi nous verrons en détails le rôle des discours positifs par le récit en mobilisant les pratiques de journalisme de solutions. Avec la montée en flèche de la visibilité des problèmes écologiques et sociaux, les individus sont amenés à se poser des questions. Ne disposant pas de la science infuse, chaque personne peut faire face à une incompréhension des enjeux tant leur complexité est grande. Par conséquent, nous observerons le rôle des associations, comme structure d’accueil de la transformation individuelle des personnes dans leur engagement pour une transition écologique et solidaire.

#### 3.1 L’universalisme comme pratique de diffusion d’imaginaires fertiles pour la transition

Les associations rencontrées pour ce mémoire portent et revendiquent toutes des imaginaires en faveur de la transition écologique et solidaire. En portant un discours universaliste ouvert à toutes et tous, elles disposent d’une grande envergure pour enclencher le passage à l’action des personnes qu’elles rencontrent. Bien que les pratiques en non-mixité sont également importantes, notamment pour permettre aux minorités d’avoir un espace d’expression, nous ne l’aborderons pas ici. Nous verrons plus en détails les méthodes de l’approche universaliste pour diffuser des imaginaires de transition. Ainsi, que l’application concrète de cette pratique avec la théorie du phare, et le rôle du réseau associatif. Puis, nous

observerons une approche par cercles concentriques liée à ces pratiques, mais aussi, le ciblage de populations éloignées de ces thématiques.

Avant toute chose, il est nécessaire d'explicitier ce qu'est le pouvoir d'agir dans ce contexte. En effet, si les organisations adoptent un message universaliste pour enclencher la mise à l'action d'un maximum d'individus, il faut comprendre ce que cette notion signifie. Le pouvoir d'agir découle de la notion *d'empowerment*. Processus permettant de reprendre du pouvoir pour enclencher une mise en action, on pourrait traduire le concept *d'empowerment* par « *mouvement d'acquisition de pouvoir qui débouche sur un résultat tangible* » (Le Bossé, 2008, p. 138). La notion *d'empowerment* contient alors deux principes clés : la dynamique de changement (ou d'affranchissement) et une capacité de contrôle de ses initiateurs et initiatrices (Weber Guisan, S., 2018, p.40). La dynamique de changement implique un processus et non pas un état ; on pourrait le poser en opposition à l'adaptation. Tandis que la capacité de contrôle n'est pas seulement de contribuer à l'amélioration de ses conditions de vie, mais d'en changer directement les règles.

L'exemple le plus ouvert sur un large échantillon de publics parmi les associations que j'ai rencontré est sans doute celui des Graines Electroniques. Par la musique et la fête, l'association est une formidable porte d'entrée à l'éveil des consciences écologiques et sociales. L'association n'adopte pas un discours frontal, dans le sens où si les personnes souhaitent juste profiter du festival sans aucune considération pour l'écologie, elles peuvent le faire. Néanmoins, le simple fait que l'association soit estampillée sous l'étoile écologique ouvre à la discussion, que l'on y adhère ou pas. En parallèle, l'association crée tout un univers le temps de leurs événements que Lindsay qualifie de « micro-société » : « *On dit souvent des événements que ce sont de micro-sociétés qui sont éphémères, parce que tu rassembles des gens qui n'ont pas forcément tendance à se croiser. En les mettant dans un cadre bien spécifique, c'est vraiment une petite société en tant que telle. On a même notre propre monnaie au Festival, donc il y a vraiment en plus cet effet de société. Du coup, c'est le moment où tu peux comparer un petit peu les manières de vivre où c'est un moment où tu croises des gens et tu te dis : "Ah ok, c'est ça les nouvelles normes en tout cas"* ». Durant leurs événements, en immergeant les festivalier·ères dans un environnement convivial comprenant des toilettes sèches, une alimentation constituée de produits d'origine végétale, biologique et locale, un système d'échange local, des décors réalisés à la main et avec des matériaux de récupération, ou encore des ateliers de sensibilisation avec une grande présence d'associations locales, cela amène forcément à s'intéresser à ce monde, ou au moins à le considérer. Etant à la frontière entre la sphère écologiste et de la

musique électronique, l'association sert de sas entre ces deux milieux. Parallèlement, elle prend en considération que chaque personne souhaitant s'engager n'est pas forcément au même stade et c'est pour cela qu'elle montre l'éventail des possibles pour que tout le monde puisse y trouver son compte :

*"Le premier axe c'est comprendre, se reconnecter à son environnement pour dire si on a envie de changer les choses. Il faut comprendre ce qui nous relie à la terre et quelles sont les causes et les conséquences du changement climatique. La deuxième chose : c'est changer le monde à son échelle. Ce 2ème axe, ça c'est plutôt ce qui va être en lien avec le colibri, il y a des choses que tu fais de chez toi tranquillement. Et le troisième axe : c'est construire ensemble la société de demain. Du coup, là c'est vraiment plus des actions collectives, de la désobéissance civile, des mouvements politiques, ce genre de choses. Et l'idée d'avoir ces 3 axes, c'est pour dire : peu importe ton niveau d'engagement actuel, tu peux trouver ton compte en termes de sensibilisation ».* Lindsay, co-fondateur des Graines Electroniques

En revanche, si l'on reprend les pratiques de la Fresque des Nouveaux Récits, nous sommes déjà à une autre étape. Les individus souhaitant participer à leurs ateliers ont déjà un pied dans la transition, en ayant essayé d'autres fresques (du climat, du numérique, de la biodiversité, de l'alimentation, de la mobilité, des déchets...) ou franchissent le pas de la porte, désireux d'en apprendre plus. En outre, en agissant sur l'ensemble du territoire français via des outils numériques, l'association diffuse et forme les individus à l'imaginaire qu'elle porte. Cependant, son intention première est de permettre aux personnes de se saisir de leurs propres imaginaires pour en construire de nouveaux : « *Nous, on recherche à empouvoier les pionnier·ères de la transition, donc des personnes qui ont du pouvoir d'agir. Et on considère que n'importe quelle personne qui se rend compte qu'elle a du pouvoir d'agir est un pionnier ou une pionnière de la transition. Ça veut dire que toi à l'échelle individuelle, tu peux agir ! Et tu peux agir sur tes imaginaires à toi, mais aussi sur les imaginaires des autres.* »<sup>31</sup> Le but de l'association n'est alors pas de diffuser ses valeurs au sens propre, mais que les participant·es à leurs activités soit acteur·ices des leurs. Chaque personne ayant ses propres valeurs, cette approche semble tout à fait adaptée à l'enclenchement de mécanismes d'action, et potentiellement de changement. Tout comme les autres associations présentes dans cette enquête, l'approche généraliste de la transition écologique et solidaire permet de montrer le mille-feuilles de thématiques qu'elle contient. Or, en rendant capables les personnes d'identifier

---

<sup>31</sup> Issu de l'entretien avec Damien, unique salarié et membre du Conseil d'Administration de la Fresque des Nouveaux Récits.

leurs valeurs, leurs envies et de les mettre en confrontation, elles trouveront le chemin le plus adapté à leur engagement pour la transition écologique et solidaire. De fait, l'action sera démultipliée.

Toutefois, cette méthode universaliste peut rendre sceptique d'autres structures plus radicales que l'on a pu observer dans la toute première partie de ce travail. Jugées pas assez hostiles à l'ordre institué, en ayant une posture universaliste, ces associations peuvent essuyer des critiques ou se retrouver isolées des autres membres agissant pour les enjeux écologiques et solidaires. La coordinatrice générale d'Anciela explique que : *« Comme on a une communication très grand public, il y a une radicalité qui n'est pas perceptible de l'extérieur. Alors c'est quelque chose de stratégique, mais qui joue... peut-être contre nous pour certain-es militant-es quoi... et donc... d'où la nécessité d'avoir des personnes qui portent une autre vision qui est d'avoir des espaces de collaboration avec d'autres quoi ! »*.

Ce constat met en évidence la problématique majeure d'avoir des liens forts avec les réseaux œuvrant pour la transition. Cela permettra alors d'être clairement identifié par les autres acteurs et actrices du territoire et pouvoir agir ensemble. L'une des pratiques adoptées pour parvenir à une identification claire des actions et de l'identité des associations de la part de toutes les parties externes, est ce que l'on appelle « la stratégie du phare ». J'ai pu observer cette stratégie durant mes expériences associatives sur le territoire lyonnais. Exceptée la Fresque des Nouveaux Récits qui est implantée depuis récemment sur Paris, mais bien identifiée dans le grand réseau des fresques, les trois autres structures de mon enquête pratiquent cette stratégie. Le principe est de faire rayonner les actions de l'association lors de temps forts, afin qu'elle soit visible et lisible par quiconque. Chacune des 3 structures lyonnaises réalise un événement phare chaque année sous la forme de festival. Le Festival des Graines Electroniques pour l'association éponyme, le Festival du Voyage Engagé pour On The Green Road et le Festival Agir à Lyon pour Anciela. Grands moments de fédération associative écologiques et solidaires, chacun de ces événements permet à la fois de faire rayonner l'association qui l'organise, mais également toutes celles qui y participent. En outre, Anciela mène un grand travail de veille associative sur le territoire lyonnais et répertorie au sein du guide Agir à Lyon, la quasi-totalité des structures présentes sur Lyon et ses alentours afin de permettre à chacun·e d'identifier les leviers d'action associative.

En étant clairement identifiées, les personnes intéressées par les diverses associations viennent directement à elles. *« Et ça fonctionne beaucoup mieux, parce qu'en fait ça filtre, et*

*ça fait qu'on a que des gens vraiment intéressés, motivés.* »<sup>32</sup>. Cela permet alors de ménager l'énergie des équipes associatives. Ces dernières seront moins souvent amenées à être confrontées à des personnes pas encore prêtes à agir pour la transition, voire qui leur sont hostiles. C'est ce que l'on pourrait appeler une approche par cercles concentriques. En évitant à l'instant présent les publics les plus éloignés, ces structures peuvent se focaliser sur les publics qui leur sont plus accessibles. Après avoir effectué ce travail, de par cette avancée, la distance avec les publics les plus éloignés aura diminué. Ainsi, la transition arrivera progressivement jusqu'à eux.

Néanmoins, bien qu'On The Green Road ait vocation à être tout-public, elle met un point d'honneur à atteindre les publics les plus éloignés. Avec l'ampleur de la crise actuelle, elle part du principe que, pour que la transition soit effective, il faut qu'elle inclue tout le monde. Elle mêle alors des personnes âgées et des étudiant·es lors de voyages locaux intergénérationnels. Pour lutter contre l'isolement aussi bien des jeunes que des personnes âgées, elle fait se rencontrer ces publics pour lutter contre la fracture intergénérationnelle, et permettre l'échange de pratiques et de récits entre les âges. L'association agit également dans les QPV au travers d'un programme qui porte une attention toute particulière aux jeunes de ces quartiers : *« Focus plus spécial pour les jeunes de quartiers populaires avec un programme un peu plus dense d'inspiration, puis d'accompagnement à du voyage très local avec une caméra à la main. Donc ça s'appelle Reporters de quartiers, là, ils font vraiment un reportage, une explor' action finalement... dans leur quartier et ils vont voir les gens qui sont actifs socialement, environnementalement dans ce quartier. »* Pour ce dernier programme, les préparations sont longues, les prises de contact vont souvent dans une impasse, mais lorsqu'une percée se fait et que le projet se réalise, les retombées sont extrêmement positives, notamment dans la capacité de réflexion que les jeunes développent pour porter un nouveau regard sur le monde.

Enfin, parties du constat que la concentration des médias traditionnels par les grandes fortunes et les pratiques anxigènes déployées par ceux-ci pour diffuser l'information impactent grandement nos imaginaires, des structures lyonnaises ont déployé de nouvelles techniques de diffusion à caractère inspirant. En effet, utilisant les pratiques de journalisme de solutions, Anciela propose un magazine mensuel sans publicité retraçant l'actualité des initiatives écologiques et solidaires sur le territoire lyonnais et sa Métropole. En proposant un grand défi de la transition à relever chaque mois, l'association communique sur des marges de manœuvre ou encore à propos des initiatives œuvrant sur cette thématique. Mettant aussi en valeur un

---

<sup>32</sup> Issu de l'entretien avec Siméon, co-fondateur et actuel président d'On The Green Road.

quartier ou une ville de la Métropole lyonnaise, elle permet une réelle reconnexion au territoire. Dans sa continuité, On The Green Road forme sa communauté de voyageurs et voyageuses en herbe au journalisme de solutions afin qu'ils et elles se réapproprient la création médiatique. En diffusant des pratiques à travers le monde, ces petites abeilles passent de fleurs en fleurs et sèment de manière citoyenne des graines pour un changement de société.

En somme, l'approche universaliste augmente la marge de manœuvre des associations à toucher leur public et de nouveaux publics, ainsi cela contribue à potentialiser et développer le pouvoir d'agir des personnes qu'elles rencontrent. Le parti-pris de porter un discours positif et laisser aux potentiel·les pionniers et pionnières de la transition, la liberté de rejoindre la lutte écologique est vital, tant le caractère volontaire est source de motivation et de pérennité de l'engagement. En outre, l'implantation dans des réseaux d'actions et l'identification des structures associatives par leurs pairs est nécessaire pour permettre une avancée globale des enjeux écologiques et solidaires. Le recours à des temps forts de célébration des associations est un bon moyen d'être identifié à l'avenir et d'économiser l'énergie et le temps des équipes qui les composent. Le choix stratégique de se focaliser d'abord sur les populations les plus proches peut être un moyen d'action pour agir progressivement sur les plus éloignées. Tandis que le choix de se focaliser directement sur les publics les plus inaccessibles est une méthode plus épuisante, mais pouvant enclencher de réelles prises de conscience et des bouleversements dans ces milieux. Si c'est une réussite, cela peut ouvrir une fenêtre et faire apparaître des leviers d'action dans des espaces très éloignées de la transition. Enfin, le journalisme de solutions permet de mettre en valeur des récits inspirants pour faciliter la mise en action des individus. Si les citoyennes et les citoyens se réapproprient les outils de conception d'imaginaire, une dynamique de changement par rapport à l'imaginaire institué sera insufflée et les règles seront redéfinies par ses orchestrateur·ices. Après avoir vu le rôle des associations comme axe de sensibilisation et de renforcement de pouvoir d'agir des individus dans la transition, il est temps d'observer comment elles sont des lieux d'accueil dans leur processus de transition personnelle.

### [3.2 Le rôle d'accueil des associations dans le processus de transition individuelle](#)

En faisant face aux immensités des enjeux complexes de la transition écologique et solidaire, les individus peuvent se sentir perdus, voire impuissants et résignés. Et cela, quand bien même des discours positifs arrivent à leurs oreilles. D'autant plus que de nombreuses

péripéties viennent rythmer nos vies humaines : déménagement, amitié ou rupture, décès d'un proche ou arrivée d'un enfant, perte d'emploi ou embauche... sont des expériences marquantes qui forgent notre identité. En pleine migration identitaire pour une quête d'accomplissement personnelle, les individus peuvent avoir besoin d'aide pour se réaliser complètement. Les associations peuvent alors occuper un rôle d'accueil dans ces transitions personnelles. En les accompagnant au mieux, les structures associatives permettront à la transition de n'être que plus saine, par l'épanouissement personnel des individus qui la composent.

Pour commencer, chaque être a été soumis à des questionnements durant sa vie. Certain·es y trouvent des réponses, d'autres restent en questionnement perpétuel. Avec la recrudescence de la place des sujets écologiques et sociaux toujours plus alarmants, d'autres questions peuvent alors émerger. Tant les mécanismes et les problématiques inhérentes à ces enjeux semblent être complexes, beaucoup de ces questions restent encore une fois sans réponses. Se renseignant progressivement pour y répondre, une personne vivant dans un monde en dissonance totale avec ses valeurs peut traverser une crise identitaire. La compréhension et la déconstruction des imaginaires institués peinent alors à se faire, l'alimentation de nouveaux imaginaires est plus dure encore. Cette période de dissociation peut s'illustrer par une quête identitaire. Crettenand s'inspire du concept de « migration identitaire » de White, et des travaux de Turner et Gennep pour décrire les rites de passage qui sous-tendent l'existence d'un espace intermédiaire appelé « liminalité » (Crettenand, 2021). En d'autres termes, la liminalité est un « *moment particulier d'entre-deux où la personne a quitté ses anciens repères identitaires, mais n'a pas encore endossé son statut futur.* »<sup>33</sup> Pour l'illustrer, on prend l'exemple de se trouver sur un pont suspendu entre deux berges, nous ne sommes plus « comme avant » (symbolisé par la première berge), mais nous ignorons qui nous serons « après » (symbolisé par la deuxième berge). Cette période de transition peut être source de nombreux doutes et de découragement. Crettenand souligne alors qu'il est important d'avoir du soutien dans cette situation. Dans le domaine de la transition écologique et solidaire, le secteur associatif peut occuper ce rôle de soutien des individus et les aider à tendre vers leur accomplissement. Ayant bénéficié des services d'On The Green Road en rencontrant l'association, et en devenant l'un de ses explor'acteurs, le coordinateur général d'On The Green Road en est un excellent exemple :

---

<sup>33</sup> Crettenand, C., « Des récits alternatifs fertiles face à l'effondrement du Vivant. Graines de Rêves, une proposition d'écopsychologie narrative » in *Thérapie Familiale*, vol. 43, no. 4, 2022, pp. 338



*« Ben quand je suis revenu de voyage, en fait On The Green Road avait un rôle vraiment catalyseur pour moi. C'est à dire que je revenais avec un gros déclic sur ce qui se passe dans le monde : la transition écologique, l'effondrement, les effondrements en cours et l'écrasement total de certaines cultures. Et j'avais pris 40 fois l'avion, en 10 mois. Et donc je vivais une certaine dissonance cognitive entre la forme et le fond. Ce que j'avais envie de faire et ce que j'avais envie d'être... mon parcours précédent, mes études, et cætera, et celui que j'imaginai, qui aurait du sens pour moi par la suite. Et donc, On The Green Road arrivait pile-poil à moment-là à Lyon, et me permettait en fait d'analyser, de prendre du recul sur tout ce que j'avais vécu et de pouvoir le partager. Et en fait en le partageant, en me confrontant aux questions des gens, et en sélectionnant aussi ce qui avait du sens dans mon voyage pour le partager, ben je me suis rendu compte du rôle initiatique qu'a eu le voyage pour moi. Et donc de la vision que je pouvais avoir sur ma vie grâce à l'asso c'était un peu... une relation... comment dire ? libératrice ! L'asso avait un rôle libérateur envers moi. »*

On The Green Road en est sûrement l'exemple le plus parlant. De par son objet social touchant au voyage, la représentation de la liminalité en est moins conceptuelle. Le témoignage de son coordinateur général vient même renforcer ce propos dans le sens où il a rejoint l'aventure en tant que 1<sup>er</sup> salarié de l'association. Après ce voyage initiatique, il a créé son propre poste salarié chez OTGR, et cela durant la durée de son volontariat en service civique en son sein. L'association a prouvé qu'elle croyait en ses capacités, celui-ci a mené un réel intrapreneuriat et occupe désormais un poste de coordination générale dans l'une des seules structures au monde à proposer ce type de services. La capacité d'action d'accueil des associations dans la construction narrative et identitaire des individus est vertigineuse.

En outre, la création du guide Agir à Lyon d'Anciela répertoriant des centaines d'initiatives sur le territoire lyonnais et sa Métropole a eu un effet démultiplicateur dans la capacité des personnes en quête de sens à en trouver. Beaucoup d'individus désireux d'agir, mais ne sachant pas comment, découvrirent le guide et ce fut une révélation pour eux :

*« Les gens étaient : « Regardez, on peut agir ! ». Et vraiment le guide a eu un effet qui était incroyable sur les gens, que nous on n'avait pas prévu ! Parce que pour nous c'était un guide quand même, juste c'est déjà bien un guide hein.. ça te guide ! Mais les gens ont eu vraiment un rapport au guide comme avec la Bible. Et ça a donné aux gens un sentiment de force, d'optimisme absolument incroyable qui continue d'avoir lieu en fait. Parce qu'en soi le guide, c'est un réel point de départ pour plein de gens ! Parce que ça veut dire : « Oui, c'est possible ! ». Les gens n'ont pas besoin de solutions la plupart du temps, ils ont besoin d'y croire déjà ! S'ils ont toutes les solutions du monde sans y croire ça ne marche jamais. Alors que*

*clairement y croire sans solutions, tu peux les trouver sur le chemin tes solutions !* ». Martin D., co-fondateur et actuel président d’Anciela

Après cela, les différentes structures n’avaient plus qu’à accueillir ces nouvelles personnes dans la transition à bras ouverts et pour tendre vers leur accomplissement et par la même occasion agir pour la transition écologique et solidaire. Le guide Agir à Lyon est une bonne illustration du rôle des associations dans ce processus. Elles indiquent une direction à prendre, mais ne forcent pas les gens l’emprunter. C’est en cela que le président d’Anciela distingue les sortilèges des enchantements. Les enchantements enchantent, relevant d’un caractère libre et volontaire, leur force réside en la volonté de ceux qui y sont sensibles. Là où les sortilèges ensorcellent, relevant d’un caractère mécanique, ils contraignent de manière forcée les personnes qui en sont les cibles. Les pratiques associatives forgeant de nouveaux imaginaires relèvent plus de l’enchantement que du sortilège pour viser leur utopie.

« On a monté Anciela pour qu’un mec qui ne parle pas français puisse venir et te dire j’ai un projet ! Évidemment, on va peut-être ne pas réussir et y’a de grandes chances qu’il réussisse pas. Mais toi t’auras été là pour l’écouter et lui dire : « Ce que t’as en toi, ça a de la valeur » Et peut-être qu’au bout du compte, ton boulot ça va être de l’aider à ne pas faire son projet... mais aider quelqu’un à ne pas faire son projet pour trouver un endroit où s’engager, ça n’est pas ne pas l’accompagner. C’est l’accompagner à donner le meilleur de lui-même. » Martin D., co-fondateur et actuel président d’Anciela

Pour conclure, je dirais que les structures associatives ont un rôle essentiel dans l’accueil des individus en pleine construction et en recherche d’identité. Les associations sont des sortes de haltes sur la traversée embrumée de la construction identitaire de chacun·e. Véritable point de départ pour certain·es, simple étape pour d’autres, ou même aboutissement final, les associations œuvrent dans la transition individuelle des individus. C’est par les utopies qu’elles portent qu’elles arrivent à rassembler des gens infiniment différents sous la même bannière qu’est celle de la transition de la société vers un monde meilleur et désirable. Meilleur dans la préservation des espaces naturels, et dans l’épanouissement des individus.

En guise de conclusion, il faut donc considérer qu'il existe un large panel de pratiques de diffusion d'imaginaire répondant aux utopies portées par les structures associatives œuvrant pour la transition écologique et solidaire. Pour avoir une capacité d'action décuplée, l'approche universaliste semble des plus adaptées pour ne laisser aucun engagement potentiel de côté. En activant ces engagements, les structures décuplent le pouvoir d'agir des individus à insuffler un changement de paradigme dans la société. Le choix d'alimenter un discours positif vient donner une image renouvelée et attirante aux cause écologiques et sociales. D'autant plus que la transition écologique et solidaire est si vaste que tout type d'engagement est le bienvenu, au sein de chaque enjeu et à n'importe quelle échelle. Ainsi, laisser le choix aux individus de rejoindre ou non cette cause est primordiale. Par ailleurs, bien qu'agissant pour une même cause globale, chaque structure engagée pour ce changement entretient une utopie qui lui est propre. C'est pourquoi il faut s'émanciper de l'exemplarité militante plus destructrice que créatrice de sens. La visibilité d'autant de chemins possibles renforcera irrémédiablement l'ampleur du mouvement et permettra à chacun·e d'y trouver sa place. Toutefois, à l'échelle individuelle, les personnes déjà dans le mouvement ou en phase de le rejoindre peuvent être en quête d'identité. Dans ce parcours personnel interne et cette phase qu'est la liminalité, les associations sont des structures d'accueil des individus pour qu'ils puissent donner le meilleur de ce dont ils sont capables.

## Conclusion

Initialement, ce travail porte sur les structures associatives et leur capacité à façonner des imaginaires en faveur de la transition écologique et solidaire. Bien qu'il contienne une spécificité associative, certaines caractéristiques peuvent se recouper avec d'autres structures. Néanmoins, ces structures sont certainement les plus adaptées à répondre aux enjeux de création d'utopies fertiles, pour initier le passage à l'action et être vecteur de changement de société. Par leur caractère volontaire, elles rassemblent des engagements riches qui semblent être l'une des armes les plus puissantes en ce monde. En s'attaquant aux imaginaires, en déconstruisant la conception de la notion même, en décelant leurs forces, en évaluant leurs risques, je me rends compte qu'il reste encore tant à découvrir et à explorer, tant chaque imaginaire est propre à chacun·e et continuellement renouvelé. Leur reconstruction est perpétuelle, leur diffusion est permanente, leur déconstruction est nécessaire, et tous ces mécanismes s'enchevêtrent simultanément pour assurer leur survie mutuelle. Bien que ce travail porte sur les imaginaires en faveur de la transition écologique et solidaire, le champ de l'imaginaire est si vaste, celui de la transition écologique et solidaire si divers, que l'analyse portée ici peut être adaptée à d'autres sujets que ceux de l'écologie et de la solidarité. Toutefois, ces thématiques semblent être les plus adaptées au secteur associatif. En effet, ce secteur est innovant pour la transition écologique et solidaire, tant il peut à la fois lutter contre l'ordre institué dans un but social, œuvrer pour la préservation d'espaces naturels, renforcer le pouvoir d'agir de quiconque, et être la flamme qui porte l'embrasement d'un changement pour une réelle transition effective et durable.

En dernier lieu, j'ajouterais que les associations sont d'une part, productrices d'imaginaire au sens où elles portent un discours qui vient jouer sur les représentations du monde, des personnes et des possibles. D'autre part, elles sont également des accompagnatrices de concrétisation d'imaginaire, au sens où chaque personne qui prend part à la transition écologique et solidaire, de par son engagement, traduit aussi des imaginaires qui tentent d'atteindre leur utopie. J'ai beaucoup dit qu'il fallait engendrer une transition écologique et solidaire. En soi, la transition écologique et solidaire est déjà là, elle existe déjà en partie. L'imaginaire créateur de vie qu'elle porte avec elle, est en superposition avec une pluralité d'imaginaires déjà en place. Il reste à savoir quel sera le prochain imaginaire collectif dominant...

## Bibliographie

- Anders G., *L'obsolescence de l'homme ; Sur l'âme à l'époque de la deuxième révolution industrielle*, tr. fr. C. David, Paris, Encyclopédie des nuisances : Ivrea, 2002 [1<sup>ère</sup> édition 1956].
- Avis du Conseil économique et social du 24 février 1993.  
Disponible sur : <https://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rapports/r0464.pdf>  
[Consulté le 22/08/2023]
- Bernanos, G., *La France contre les robots*. Le Castor Astral éditeur, 2017. [1<sup>ère</sup> édition 1947] Disponible sur : <https://unr.ra.scholarvox.com/book/88932804>. Consulté le 27/08/2023.
- Bernanos, G., *La liberté, pour quoi faire ?* 1953.
- Bookchin M., *Une société à refaire*, Les éditions Ecosociété, 1993 [1<sup>ère</sup> édition 1989]
- Boltanski L. et Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Tel Gallimard, 2011 [1<sup>ère</sup> édition 1999]
- Braudel F., *la Dynamique du capitalisme*, Arthaud, 1985
- Cairo Crocco M, et Richez-Battesti N., *Utopies Concrètes à Marseille : quand l'ESS inspire ?*, RIUESS XXII Rencontres Le développement territorial à la lumière de l'ESS Avignon-Arles 24-26 mai 2023.
- Castoriadis C., *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, 1999 [1<sup>ère</sup> édition 1975]
- Cottin-Marx S., *C'est pour la bonne cause ! Les désillusion du travail associatif*, Les éditions de l'Atelier, 2021.
- Crettenand C., « Approche narrative et migration identitaire », *Nouvelles Pratiques sociales*, vol. 32 n°2, 2021 pp.239-249
- Crettenand, C., « Des récits alternatifs fertiles face à l'effondrement du Vivant. Graines de Rêves, une proposition d'écopsychologie narrative » in *Thérapie Familiale*, vol. 43, no. 4, 2022, pp. 331-348.
- Disponible sur : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-therapie-familiale-2022-4-page-331.htm>. [Consulté le 27/01/2023]
- Desroche H., « Humanismes et utopies » in *Histoire des moeurs*, volume III, Encyclopédie de la Pléiade, Paris, Gallimard, 1991, pp. 78-134.

- DiMaggio P.J. et Powell W.W., The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol 48, April, 147-160, 1983.
- Draperi J.-F., *Rendre possible un autre monde. Économie sociale, coopératives et développement durable*. Presses de l'économie sociale, 2013, 5e édition revue et corrigée (1re édition 2004) 78 p.
- Drucker P., , Chapitre 10 : « Ce que l'entreprise peut apprendre des organisations à but non lucratif » in *A propos du management*, Village Mondial, Collection Management & Organisation, 2001.
- Duverger, T., *Utopies Locales – Les solutions écologiques et solidaires de demain*. 2021, Editions Les petits Matins
- Gébé, *L'An 01*, 2014 [1<sup>ère</sup> édition 1972]
- Heilbroner, R. L., *Le capitalisme, nature et logique*, Paris, Economica. 1986
- Lallement M., « Critique, autonomie et travail libertaire », in, *Travail e(s)t liberté ?* sous la direction de Donnagio E., Rose J., Cairo M., Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2022, pp. 217-240.  
Disponible sur : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/travail-e-s-t-liberte--9782749273327-page-217.htm> [Consulté le 23/08/2023]
- Latouche S, in *Objectif décroissance. Vers une société harmonieuse*, Bernard M, Clémentin B. et Cheynet V. (dir.) Parangon, 2003.
- Laville, J.-L., et Sainsaulieu, R. (dir), *Sociologie de l'association : des organisation à l'épreuve du changement social*. Desclée de Brouwer, 1997.
- Le Bossé, Y., L'empowerment : de quel pouvoir s'agit-il ? Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien in *Nouvelles pratiques sociales*, 21(1), pp. 137-149. (2008).  
Disponible sur : <https://www-erudit-org.bibelec.univ-lyon2.fr/fr/revues/nps/2008-v21-n1-nps2477/019363ar.pdf>. [Consulté le 25/08/2023]
- Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association  
Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000497458/2022-11-01/>  
Consulté le 27/08/2023]
- Mac Say S., *De Fourier à Godin – Le Familistère de Guise*, Éditions La Digitale, 2006 [1<sup>ère</sup> édition 1928]

- More T., *Utopie*, Flammarion 2023 [1<sup>ère</sup> édition 1516],
- Pujol, L., *Management du bénévolat*. Paris : Vuibert, 2009
- Rapport Brundtland, Organisation des Nations Unies, 1987.  
Disponible sur : <https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=fr> [Consulté le 23/08/2023]
- Raworth, K.. 2018. *La Théorie Du Donut : L'économie de Demain En 7 Principes*. Edited by Bury L.  
Disponible sur : <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=cat07741a&AN=spb.489952&lang=fr&site=eds-live>. [Consulté le 26/08/2023]
- Rosanvallon P., *Le libéralisme économique. Histoire de l'idée du marché*, Paris, Seuil, 1989.
- Salvador J. (dir), « 1. Environnement et controverses » in *La transition écologique*, pp. 13-64. Sociologie économique. Toulouse: Érès, 2011.  
Disponible sur : <https://www.cairn.info/la-transition-ecologique--9782749213927-p-13.htm>. [Consulté le 26/08/2023]
- Séminaire d'Attac du 24 mars 2007 : Les Mouvements sociaux confrontés à la crise écologique. Lien [Consulté le 27/08/2023]  
<https://local.attac.org/paris12/IMG/pdf/ActesSeminaireECOSOC-24-3-2007-VersFinale-3.pdf>
- Weber Guisan,, « Chapitre 1. Pouvoir d'agir en contexte bénévole : éléments conceptuels et problématisation ». In *Engagement bénévole et développement du pouvoir d'agir*, pp. 25-108. Cahiers de la Section des sciences de l'éducation. Genève: Éditions Interroger l'éducation, 2018.  
Disponible sur : <https://doi.org/10.4000/books.eie.980>. Consulté le [25/08/2023]
- Zalzett L. et Fihn S., *Te plains pas c'est pas l'usine – L'exploitation en milieu associatif*. niet!éditions, 2020

## Annexes

### **Annexe 1 : Grille d'entretiens**

*Proposer le tutoiement pour un déroulé de l'entretien décontracté.*

#### **Thème 1 : Présentation de l'individu et de l'association**

##### **1. Peux-tu te présenter, en précisant ton parcours et ton lien avec l'association ?**

*Ton parcours, comment es-tu arrivé-e dans cette association, quel est ton rôle au sein de celle-ci ?*

##### **2. Peux-tu me parler plus en détails de l'association ?**

*Date de création de l'association ? But ? Valeurs ? Nombre de salariés, nombre de bénévoles ? Type de gouvernance ? Qui prend les décisions ? Parties prenantes ? Relations avec les pouvoirs publics / avec le milieu associatif ? Implantation sur le territoire lyonnais ? Antenne ? Type de financement ?*

##### ***Pourquoi une association et pas une autre structure ?***

*Capacité d'innovation ? Simplicité ? Statut le plus connu ? Statut le plus cohérent avec la réponse à un besoin social ?*

***A titre d'exemple si tu parlais de l'association, penses-tu qu'elle pourrait tenir, qu'elle évoluerait ?***

#### **Thème 2 : Vision de l'utopie dans l'imaginaire de l'individu**

##### **3. Quelle est ta vision de l'utopie ?**

*Généralement irréalisable, inatteignable, courir après des chimères ? Ou au contraire quelque chose d'inspirant vers lequel il faut tendre ?*

##### **4. Considères-tu que ton travail ou le but de l'association est utopique ?**

*Penses-tu pouvoir atteindre votre but social ? Agir pour rien au final ? Optimiste mais pas utopique ? Agir quoi qu'il en coûte ? Agir quand même ?*

##### **5. En ton sens, quel est l'intérêt de porter et revendiquer un nouvel imaginaire pour la transition ?**

*Faut-il communiquer sur l'ensemble de son but pour encourager ? Ou ne pas le faire pour ne pas décourager ? Ramener tout le monde sous une même bannière ? Avoir un message porteur d'espoir ?*

##### **6. Au sein de votre structure vous utilisez les codes du journalisme de solutions, quel est l'intérêt d'avoir cette approche ?**

*Côté inspirant ? Renforcement du pouvoir d'agir par le média citoyen ? Effet boule de neige ? Beaucoup trop de focus sur le négatif à l'heure actuelle ?*



**7. Y'a-t-il une évolution de ta vision depuis ton début dans l'association ?**

*Impact des autres de par ses pratiques et inversement ? Evolution de l'association avec les membres qui la composent ? Transformation du collectif par la transformation individuelle ?*

**Thème 3 : Organisation interne**

**8. Peux-tu me présenter tes conditions de travail, comment les vois-tu ?**

*Salaires ? Horaire ? Flexibilité ? Sont-elles acceptables ? Limitation mais pour une cause ? Bénévolat même avec salariat ? Récupération des heures de travail ? Pression hiérarchique, financière ? Sous-effectif ? Mauvais encadrement de l'équipe (salarié, stagiaire ou de VSC) par manque de temps ?*

**9. Quelles sont tes motivations pour agir au sein de cette association ?**

*Monétaires ? Conviviales ? Sorte de mission divine/sociale ? Dirais-tu que cette convivialité est nécessaire ?*

**10. Est-ce que tout le monde s'aligne sur les valeurs portées par l'association ? Dirais-tu que tous les membres rejoignent l'identité globale de l'association, même en conservant leur identité propre ? Y'a-t-il des divergences ?**

*En on-t-il connaissance ? Y'a-t-il une opposition ? Si oui s'exprime-t-elle ? Comment s'exprime ces divergences ? Sont-elles entendues ? Y'a-t-il des stratégies de contournement de règles, coutume ?*

**11. Comment se construit l'association par rapport à son environnement ?**

*Indépendante de son environnement ? A plusieurs échelles : locale, métropolitaine, départementale, régionale, nationale, internationale ? Politique ? Economique ? Sociologique ? Technologique ? Environnemental ? Légal ? Construite en opposition ? En complémentarité des acteurs de son territoire ?*

**Thème 4 : Vision extérieure**

**12. Quelle est la vision extérieure que les différents acteurs ont de l'association ? S'il y a eu une évolution, comment la décrirais-tu depuis sa création ?**

*Quelle est la vision de l'association qu'ont les pouvoirs publics ? Les bénéficiaires ? Les bénévoles ? Les partenaires ? Les concurrents ? le milieu associatif ?*

**13. Quelle type de relation avec vous avec vos bénéficiaires ? Adhérents ?**

*Effet communautaire ? Première approche, fidélisation ? Empowerment ? L'association va-t-elle vers eux ou c'est eux qui vont vers elle ? Technique d'approche ? Formations ?*

**14. Y'a-t-il quelque chose que tu aimerais rajouter dans cet entretien ?**

# L'ÉCOLOGIE EN 50 VICTOIRES

Les militants écologistes ont remporté de nombreuses victoires au fil des années. Ici, des activistes ont arrêté une centrale nucléaire. Là, des paysans ont sauvé leurs terres de la bétonisation. Ces victoires participent à construire un nouvel imaginaire politique impulsé par l'urgence climatique, la préservation de la biodiversité et l'ambition d'une société égalitaire et émancipatrice.

Pris dans nos combats quotidiens, nous avons tendance à nous concentrer sur les résistances qui restent à mener, en oubliant les succès obtenus. Mais célébrer des victoires décisives, c'est aussi transmettre les leviers d'actions qui ont permis aux luttes d'aboutir, et nous redonner de la force et de l'espoir.

Le système qu'impose la croissance est dévastateur. Il aggrave chaque jour les inégalités sociales, précipite la catastrophe écologique et étouffe les alternatives. Manifestations, occupations, actions juridiques, créations de collectifs, médiations, pétitions, enquêtes publiques... face à la violence structurelle du capitalisme patriarcal, la pluralité des formes de mobilisation témoigne de la créativité des militant·es et de la puissance des actions collectives.

Dans la joie et l'optimisme, cette affiche vise à nous montrer que les victoires sont possibles, tout en rappelant la nécessité des luttes. Nous l'avons volontairement circonscrite à 3 types de victoires, ancrées sur un territoire local ou régional : l'abandon de grands projets inutiles et imposés, la mise à l'arrêt d'infrastructures destructrices et le maintien de services publics.

Cette affiche célèbre les luttes victorieuses de ces 60 dernières années en France. Loin de les avoir toutes répertoriées, nous avons retenu les plus emblématiques et celles qui continuent de nous inspirer.

**HAUTS-DE-FRANCE**

**PLANTATION**  
Défense de la Ferme des Bouillies et des champs pas d'Auchan!  
2013-2018 (Seine-Maritime)

**BILOGE**  
Pour la protection des champs et contre l'exploitation de celui par l'entreprise Hagnolle et Dubouché de France  
1970-1977 (Pas-de-Calais)

**Abandon du projet de circuit automobile à Flines**  
2008-2010 (Yvelines)

**Occupation**  
Notre-Dame-des-Landes, laboratoire des ZAD  
1962-2018 (Loire-Atlantique)

**MARCHE/FESTIVAL**  
Contre le projet de piscine nucléaire à Belleville-sur-Loire  
2018-2020 (Loire)

**Manifestation**  
Enfouissement de déchets nucléaires : projet enterré  
1987-1990 (Deux-Sèvres)

**MANIFESTATION**  
Dans l'estuaire de la Garonne, un parc naturel marin plutôt qu'un terminal méthanier  
2006-2020 (Charente-Maritime)

**Contre un projet de mine d'or en Pays basque**  
2016-2018 (Pyrénées-Atlantiques)

**Pas de ligne à haute tension : on se détend dans le val de Louron**  
1998-1999 (Pyrénées-Atlantiques)

**Contre le barrage de Stiens**  
1989-2018 (Tarn)

**Abandon du projet de barrage de la Borie**  
1989-1992 (Gard)

**Non à l'industrialisation coloniale (usines et mines, pisciculture, exploitation forestière)**  
1975-1981 (Guyane)

**Contre le projet de mine d'or industrielle minière**  
1913 (ha de forêt)  
2017-2019 (Guyane)

**Normandie**

**La gare de Quimperlé vivra !**  
1972-2014 (Finistère)

**Une dune sous-marine préservée**  
2010-2012 (Côte-d'Armor)

**Notre-Dame-des-Landes, laboratoire des ZAD**  
1962-2018 (Loire-Atlantique)

**Contre le projet de piscine nucléaire à Belleville-sur-Loire**  
2018-2020 (Loire)

**Une Loire vivante, sans barrage**  
1986-2001 (Haute-Loire)

**La ligne ferroviaire Brive-Cohors suspendue et rétablie**  
2003-2013 (Lot)

**Non au projet de golf et au lotissement de luxe**  
2004-2009 (Gard)

**Contre le barrage de Stiens**  
1989-2018 (Tarn)

**Non à l'industrialisation coloniale (usines et mines, pisciculture, exploitation forestière)**  
1975-1981 (Guyane)

**Contre le projet de mine d'or industrielle minière**  
1913 (ha de forêt)  
2017-2019 (Guyane)

**Contre le barrage de Stiens**  
1989-2018 (Tarn)

**Non au projet de golf et au lotissement de luxe**  
2004-2009 (Gard)

**Contre le barrage de Stiens**  
1989-2018 (Tarn)

**Non à l'industrialisation coloniale (usines et mines, pisciculture, exploitation forestière)**  
1975-1981 (Guyane)

**Contre le projet de mine d'or industrielle minière**  
1913 (ha de forêt)  
2017-2019 (Guyane)

L'écologie en 50 victoires, Revue Silence

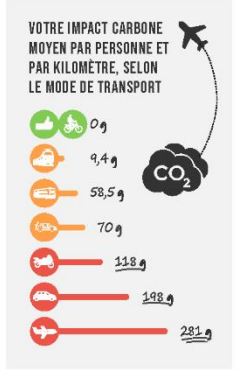
Avec le soutien de :

Les Amis de la Terre France, ANV-CO2P1, ATTAC, France Nature Environnement, Le Réseau Sorcière du nucléaire, Anah Zucchi, Gabriel Borez, Guillaume Ganciano, Hermine de Francoeur, Juliette Fortin-Coutant, Marion Riquier, Marthe Gilson, Michel Bernard, Sion, Conchise, etc.

Le numéro d'octobre 2024 de la revue Silence est consacré aux victoires de l'écologie et accompagne cette affiche. Pour vous procurer ce numéro ou commander l'affiche, Silence, 9 rue Dumange, BP 4215 69241, Lyon Cedex 04 - Tél. : 04 78 39 55 53 - www.revue-silence.net | Numéro d'urgence offert sur simple demande.

Annexe 2 - L'écologie en 50 victoires, Revue Silence





**PENSEZ À COVOITURER, VOUS RÉQUIEREZ VOTRE IMPACT CARBONE D'AUTANT !**

**TRAINS DE NUIT, EXPRESS OU SIMPLÉS TORTILLARDS : REDECouvrez LA POÉSIE DU RAIL !**

**LA VISION DE PETERS**

APPRENEZ À VOIR LE MONDE AUTREMENT ! HABILITÉ À LA VISION DE MÉRIDIEN, ON ATTRAPE CERTAINES ZONES DU GLOBE, ICI LES PLUS PROCHES DE L'ÉQUATEUR. VOYAGEANT, ON LES RECOUVRE, AINSI QUE LA DENSITÉ DES CULTURES QUI LES HABITENT.

**VOYAGEZ MOINS SOUVENT PLUS LONGTEMPS**

**ÉVITEZ LES ESCALES**

**PENSEZ AU VOILIER**

**NÉGOCIEZ UN CONGÉ SANS SOLDE**

**PRENEZ LE TEMPS DE LA RENCONTRE ET DU PARTAGE**

**LAISSEZ-VOUS TRANSFORMER PAR LE VOYAGE**

**RAÇONTEZ VOTRE VOYAGE, FAITES FLEURIR VOS EXPÉRIENCES !**

**NE "FAITES" PLUS LES PAYS... DÉCOUVREZ-LES !**

**AU MAX TOUS LES 3 ANS**

**VOYAGE À IMPACT POSITIF**

<p><b>WEEK-END</b></p> <p>ÉCHELLE LOCALE À PARCOURIR À VÉLO OU EN TRAIN. SOYEZ FIERS, TENTEZ L'AVENTURE SANS VOITURE ! PARTAGEZ-EN POUR REDÉCOUVRIRE LA RÉGION.</p>	<p><b>SEMAINE</b></p> <p>VOYAGEZ EN FRANCE OU EN EUROPE SANS PRENDRE L'AVION, APPRÉHÉZ LES DISTANCES. RENCONTREZ DU MONDE EN ROUTE ! VOUS FEREZ DEUX VOYAGES EN UN !</p>
<p><b>2 SEMAINES</b></p> <p>CONCENTEZ-VOUS SUR UN LIQUÉ IMPRÉNEZ-VOUS DU MODE DE VIE LOCAL. ET ÉVITEZ LES CORRESPONDANCES. PENSEZ À PARTIR PLUS LONGTEMPS !</p>	<p><b>MINIMUM 1 MOIS</b></p> <p>OFFREZ-VOUS 4 SEMAINES DE VACANCES OU NÉGOCIEZ UN CONGÉ SANS SOLDE ! UN VRAI BEAU VOYAGE DE DÉCOUVERTE AU MAXIMUM TOUS LES 3 ANS.</p>

**NE PERDEZ PAS VOTRE TEMPS DANS L'AVION !**

**VOYAGEZ LOCAL !**

Annexe 3 - Carte de Voyage à Impact Positif d'On The Green Road

## Liste des sigles

**CA** : Conseil d'Administration

**CNV** : Communication Non Violente

**ESS** : Economie Sociale et Solidaire

**ESN** : Erasmus Student Network

**QPV** : Quartiers Politique de la Ville

**OTGR** : On The Green Road

**MSN** : MicroSoft Network

**ZAD** : Zone à Défendre